

财务经理

365^天

滕宝红◎编著

管理笔记



- ◆采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆本书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天的有计划的时间安排，记录工作中的琐事；通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

财务经理 365[®] 管理笔记

滕宝红◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务经理 365 天管理笔记 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 2

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 制造业经理人)

ISBN 978—7—5454—1159—1

I. ①财… II. ①滕… III. ①企业管理: 财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010518 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	12.5
字数	194 000 字
版次	2012 年 2 月第 1 版
印次	2012 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1159—1
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

作为企业中坚力量的部门经理，在企业中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理是企业的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的科学方法等。出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理的表现。

针对部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表单、工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖12个管理岗位，包括生产经理、品质经理、采购经理、行政经理、人力资源经理、仓库主管、物控经理、财务经理、销售经理、客服经理、安全主任和班组长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供工作总结、工作计划范例以及可以直接运用的表单。

为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！



目 录

导 读 365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	2
四、阶段工作法	2

第一章 一日工作安排与落实

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织审批各项支出，忙着安排收款和付款工作，忙着做报表，忙着做应收账款的账龄分析，忙着检查出纳业务情况，忙着参加各种会议，忙着与税务部门打交道，忙着向领导汇报工作，忙着与员工谈话……

作为财务经理的你，是不是处于以上所述盲目地忙碌的状态呢？

一、制订当日工作计划	8
二、每日形象自检	15
三、参加或主持每日部门早会	19
四、资金支出的审批	20
五、收集税务信息	22
六、抽查、稽核会计凭证、会计账簿	23
七、出纳业务的检核	24
八、银行结算业务的检查	24
九、资产变动业务的处理	25

十、审核货币资金收支报告	28
十一、向上司汇报工作	29
十二、与下属进行沟通	31
十三、文件的整理	34
管理心得	36

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好你一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：有好几笔款要催收，有一个会计离职要办理交接手续，有几份财务报表到最后期限了要呈交。对了，税务登记证要年检，企业税务政策有变化得向税务机关的工作人员了解一下，还有，员工考核表人力资源部催了好几次要交……

如果你每周都处于这种忙碌“晕”状态，那就要做好一周的工作安排与落实。通过本章的学习，相信你一定可以远离这种状态，从而使工作更加有条理，更加轻松愉快！

一、制订一周工作计划	38
二、召开部门周例会	41
三、抽查现金盘点表	42
四、发票的认购与管理	43
五、税务登记证年检	44
六、按计划办理付款事宜	45
七、收款与催款	50
八、信用额度的监督	56
九、监督会计人员的工作交接	57
十、审阅货币资金变动情况表	60
十一、参与合同评审会	62
十二、与企业内部各部门建立良好的关系	62
十三、与外部相关机构建立良好的关系	63
十四、周工作总结	63
管理心得	64

第三章 一月工作安排与落实

月初，闲，闲得发慌！

月末，忙，忙得发晕！

很多人对财务部都有这个印象，财务人员月初、月中闲得慌，到月底则忙得团团转，有时连着一个星期加班，结果各项财务报表还是出不来。

那么，如何使财务部每月的工作均衡化，井然有序，松弛有度呢？

一、制订月工作计划	66
【范例01】财务部月工作计划（一）	66
【范例02】财务部月工作计划（二）	68
【范例03】12月份月度工作计划一览表	70
【范例04】财务部月度工作安排表	71
二、纳税申报与税款缴交	72
三、工资的核算与发放	74
四、银行对账工作	77
五、审核供应商往来对账单	79
六、往来账款核对	82
七、抽点仓库存货	84
八、编制月份应付款计划	85
九、处理应收账款	86
十、装订会计凭证	88
十一、月度员工绩效评估	89
【范例05】某企业财务部各岗位绩效考核表	90
十二、出具相关财务报表	98
十三、编写本月工作总结	109
【范例06】财务部6月份工作总结和7月份工作计划 ..	110
管理心得	112

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排，属于宏观性的，要对一个季度的重点事项做到心中有数，才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为财务经理，主要是根据财务工作的特点来安排每一个季度的工作，比如说有的企业每一个季度要做一次清理挂账；有的企业是一个月报一次企业所得税。还有，每一季度都要出具季度财务报表……这些工作有时候要在法律法规规定的时间内完成。而企业内部，则有可能会有一些突发性的事情要处理，比如，接了一笔很大的订单，要添置一台新设备，涉及可能要融资才能解决……不管怎样，要想让自己更加从容地应对，你事先就要将每一季度的工作都做好安排。

一、制订一季工作计划	114
二、备用金清理	116
【范例07】备用金清理通知	117
【范例08】关于清理备用金的通知	117
三、应收账款账龄分析	118
四、应付账款账龄分析	121
五、问题账款处理	122
六、应对税务检查	123
七、进行财务分析	127
八、编制财务分析报告	132
九、出具现金流量预测表	134
十、清理挂账	137
十一、季度所得税申报	139
十二、预算执行情况表编制	139
十三、出具季度财务报表	140
十四、季度工作总结	141
【范例09】财务部第一季度工作小结	141
【范例10】财务部第二季度工作总结	142
管理心得	146

第五章 年度工作安排与落实

年底了，财务部那个忙啊！

走起路来脚底像生风，吃饭像赶火车一样着急，晚上十点了，办公室还灯火通明，各位同事还埋头在各种数据之中，连晚上睡梦中，还想着财务报表……

年底的工作一件又一件，要盘点、要清算、要结账、要收款、要付款；各种报表要出具，各种会计报告要完成，而且都有规定的完成日期；噢，还有年终绩效考核、年度部门工作总结、个人述职报告凑热闹……其实，不用这么忙，工作安排好了，一件一件来，顺畅又高效！

一、组织年终决算	148
【范例11】关于做好年终决算工作的通知（一）	149
【范例12】关于做好年终决算工作的通知（二）	151
二、坏账损失审批	151
【范例13】坏账损失申请书	153
三、组织固定资产盘点	154
四、存货年终全面盘点	156
【范例14】年终存货盘点通知	156
五、安排下一年度财务岗位的轮换	162
六、会计档案立卷归档	163
七、会计档案的销毁	164
八、下一年度财务预算	167
九、财务会计报告的编制、审核	177
十、年度绩效考核	178
十一、部门年终工作总结	178
【范例15】财务部年终工作总结	180
十二、个人述职报告	183
【范例16】××××年财务经理述职报告	185
管理心得	188
参考文献	189



365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样才能进行合理分配？作为财务经理，这是必须考虑的问题。

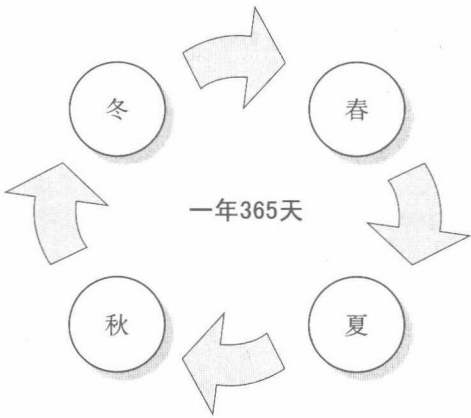


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

财务经理要对时间进行合理分配，明确一年中的国家法定节假日。因此，可以将一年中的国家法定节假日分列出来。一年中的国家法定节假日如表1所示。

表1 国家法定节假日

序号	节假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二

续表

序号	节假日名称	放假天数	日期
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

（一）工作时间计算

年工作日： $365\text{天} - 104\text{天}(\text{休息日}) - 11\text{天}(\text{法定节假日}) = 250\text{（天）}$

季工作日： $250\text{天} \div 4\text{季} = 62.5\text{（天）}$

月工作日： $250\text{天} \div 12\text{月} = 20.83\text{（天）}$

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必须时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工的有效工作时间是达不到8小时的，必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

财务经理可以采用阶段工作法，对工作进行安排。那什么是阶段呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季度、年度各个不同阶段。

财务经理将每天、每周、每月、每季度及每年度进行安排，做好时间安排及工作事项，对工作进行分阶段总结。

表2 财务经理阶段工作安排

序号	阶段	工作事项	备注
1	一日	(1) 制订当日工作计划 (2) 每日形象自检 (3) 参加或主持每日部门早会 (4) 资金支出的审批 (5) 收集税务信息 (6) 抽查、稽核会计凭证、会计账簿 (7) 出纳业务的检核 (8) 银行结算业务的检查 (9) 资产变动业务的处理 (10) 审核货币资金收支报告 (11) 向上司汇报工作 (12) 与下属进行沟通 (13) 文件的整理	
2	一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 召开部门周例会 (3) 抽查现金盘点表 (4) 发票的认购与管理 (5) 税务登记证年检 (6) 按计划办理付款事宜 (7) 收款与催款 (8) 信用额度的监督 (9) 监督会计人员的工作交接 (10) 审阅货币资金变动情况表 (11) 参与合同评审会 (12) 与企业内部各部门建立良好的关系 (13) 与外部相关机构建立良好的关系 (14) 周工作总结	
3	一月	(1) 制订月工作计划 (2) 纳税申报与税款缴纳 (3) 工资的核算与发放 (4) 银行对账工作 (5) 审核供应商往来对账单 (6) 往来账款核对	

续表

序号	阶段	工作事项	备注
3	一月	(7) 抽点仓库存货 (8) 编制月份应付款计划 (9) 处理应收账款 (10) 装订会计凭证 (11) 月度员工绩效评估 (12) 出具相关财务报表 (13) 编写本月工作总结	
4	季度	(1) 制订季度工作计划 (2) 备用金清理 (3) 应收账款账龄分析 (4) 应付账款账龄分析 (5) 问题账款处理 (6) 应对税务检查 (7) 进行财务分析 (8) 编制财务分析报告 (9) 出具现金流量预测表 (10) 清理挂账 (11) 季度所得税申报 (12) 预算执行情况表编制 (13) 出具季度财务报表 (14) 季度工作总结	
5	年度	(1) 组织年终决算 (2) 坏账损失审批 (3) 组织固定资产盘点 (4) 存货年终全面盘点 (5) 安排下一年度财务岗位的轮换 (6) 会计档案立卷归档 (7) 会计档案的销毁 (8) 下一年度财务预算 (9) 财务会计报告的编制、审核 (10) 年度绩效考核 (11) 部门年终工作总结 (12) 个人述职报告	



第一章

一日工作安排与落实

引
言

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着组织审批各项支出，忙着安排收款和付款工作，忙着做报表，忙着做应收账款的账龄分析，忙着检查出纳业务情况，忙着参加各种会议，忙着与税务部门打交道，忙着向领导汇报工作，忙着与员工谈话……

作为财务经理的你，是不是处于以上所述盲目地忙碌的状态呢？

我们来看一个案例，看看你是否同马经理一样，每天忙忙碌碌却没有成效。如果没有，那就恭喜你，将自己的工作安排得很好。如果有，那就需要好好反思，应该怎样合理地规划自己一天的工作。

马凯是某公司财务经理，为人勤奋、关心下属、服从上司、事事都亲自过问，但是每当下班时却感到自己一天无所事事，没有时间与家人相处，没有时间与朋友聚会，没有时间读书，业余爱好也放弃了。总之，每天都忙得不是地方。马经理一天的工作记录如表1-1所示。

表1-1 一天工作记录

序号	时间	具体事项	备注
1	8:30	召开财务部早会，总结昨天的工作情况，对当日的工作做一个安排	
2	9:00	与采购部就供应商的应付账款进行核对	
3	10:30	到财务部大办公室，询问下属是否有问题需要解决、有困难需要帮助	
4	11:30	阅读各部门的上月预算情况执行表	
5	12:00	匆匆吃过午饭，看了会儿报纸，与同事聊天，突然想起总经理交代的关于下月融资的计划还没有完成，明天就要上交，于是马上回到办公室	

续表

序号	时间	具体事项	备注
6	14:00	送应收账款明细表到销售部，请销售部经理赶快催收货款	
7	16:00	刚准备写下月融资计划，一个下属进来请示和审批，同时聊了一会儿税务登记证年审问题	
8	16:30	到行政部领取办公用品，顺便到人力资源部了解会计人员的招聘（目前的会计人员已经提出辞职报告）情况	
9	17:30	到了下班时间，没有时间完成报告，将没有写完的报告和需要处理的文件带回家中，又得加班了	

其实，仔细研究马经理一天的工作记录，可以发现不用这么忙，最后弄到还要晚上回家加班。以下事项，是完全可以不用亲自处理，或者说是可以延时处理，可以快速处理的。

- 事项一：
与采购部就供应商的应付账款进行核对，可以由应付账款主管全权负责。
- 事项二：
送应收账款明细表到销售部，请销售部经理赶快催收货款，可以由销售会计负责。
- 事项三：
到行政部领取办公用品，可以派一个下属去做。
- 事项四：
到人力资源部了解会计人员的招聘（目前的会计人员已经提出辞职报告）情况，可以安排其他人员，不必自己亲自处理。

仅仅以上四项，加起来的时间足足有4个小时，如果进行了合理安排，那还需要晚上回家加班吗？

因此，作为财务经理，一定要做好每天的时间安排、把握工作重点、运用管理方法、总结管理心得，从而更加有效地利用每1分钟。