



FINA
反斯

安斯财务人员实战手册系列

财务经理 实战手册

依据《中华人民共和国会计法》和财政部最新颁布的《企业会计准则》编写
张瀛 / 编著 北京正行兴通会计师事务所 / 审校

明确 **4**
项岗位认知

提炼 **9**
大管理维度

解析 **31**
个实战要点

提供 **9**
套制度模板



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



财经
ANAS

安斯财务人员实战手册系列

财务经理 实战手册

依据《中华人民共和国会计法》和财政部最新颁布的《企业会计准则》编写

张瀛 / 编著 北京正行兴通会计师事务所 / 审校



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从财务经理应当具备的岗位认知和实战指导两大维度出发,首先介绍了岗位职权及任职、定章建制及设计、任务安排及监督、专业素质及技能四个方面内容,明确了财务经理的岗位操作规范,以及应该具备的岗位认知基础,然后从制定战略决策、管控全面预算、管控企业资金、控制成本费用、开展财务分析、谋求纳税利益、堵塞财务漏洞、攻破财务公关以及管理部门下属这9大财务管理维度,详解了财务经理应该掌握的决策、控制、分析、设计等实战要点,并为相关实战提供了方法、步骤、指标、模型、制度等工具模板,从而构建了财务经理成就卓越绩效所必须掌握的实战管理体系。

本书适合企业财务经理、企业咨询师、培训师等相关人员阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

财务经理实战手册/张瀛编著. —北京:中国电力出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5123-6459-2

I. ①财… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第217168号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:王开云 责任印制:赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年2月第1版·2015年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·15.5印张·240千字

定价:38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

“安斯财务人员实战手册系列”图书是一套针对财务人员的实务性指导范本。该系列图书秉持“系统提升，实战指导”的编写原则与态度，通过对各级财务人员的岗位说明与工作详解，旨在帮助其实现“系统提升能力、成就卓越绩效”的目标。

《财务经理实战手册》是“安斯财务人员实战手册系列”图书中的一本，具体针对财务经理这一岗位。本书依据财务经理的岗位特点和工作内容，从岗位认知和实战指导两大维度，系统构建了财务经理所需掌握的财务管理知识体系，能够有效帮助财务经理提高自身素质，规范日常工作，以成功实现卓越绩效。

本书具有以下三大特点。

1. 明确岗位操作规范，为财务经理奠定岗位认知基础

本书首先从岗位职权及任职、定章建制及设计、任务安排及监督、专业素质及技能4个方面，对财务经理这一岗位进行了认知说明，能够帮助其充分认识岗位特点，全面把握岗位性质，为实战工作奠定基础，为能力提升指明方向。

2. 从9大管理维度详解财务经理的工作实战要点

本书从制定战略决策、管控全面预算、管控企业资金、控制成本费用、开展财务分析、谋求纳税利益、堵塞财务漏洞、攻破财务公关以及管理部门下属这9大财务管理维度全面展示了财务经理的工作内容，并从各维度详细阐述了具体的实战要点，提供了方法、步骤、指标、模型、制度等实用工具模板，构成了全方位的实战指导体系，可以帮助财务经理全面了解工作内容，系统掌握工作规范。

3. 突出制度设计的重要性，提供规范制度模板

制度设计是财务经理作为部门负责人的重要职能体现。本书从上述9大管理维度，全面地阐述了部门制度的设计要点，同时提供了规范的制度模板，可以帮助财务经理更好地完成制度设计工作，为部门工作的顺利开展奠定基础。

在本书的编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘伟、董建华、刘井学、程富建负责

资料的收集和整理，任玉真、贾月负责数字图表的编排工作，王德敏负责编写了本书的第1章，周常发负责编写了本书的第2章，孙长青负责编写了本书的第3章，王淑敏负责编写了本书的第4章，宋君丽负责编写了本书的第5章，孟庆华负责编写了本书的第6章，么秀杰负责编写了本书的第7章，孟明霞负责编写了本书的第8章，康晓虹负责编写了本书的第9章，庞祖清负责编写了本书的第10章，全书由张瀛统撰定稿。

弗布克
2014年10月

目 录

前 言

第 1 章 财务经理岗位操作规范

1.1	岗位职权及任职规范	/1
1.1.1	财务经理职责和权限	1
1.1.2	财务经理的 3 大定位	2
1.1.3	财务经理的职位要求	3
1.1.4	财务经理的任职资格	4
1.2	定章建制及设计规范	/5
1.2.1	构建企业财务会计制度法规体系	5
1.2.2	财务会计制度设计的内容与种类	5
1.2.3	财务会计制度设计原则、方式与程序	7
1.3	任务安排及监督规范	/10
1.3.1	把握总体工作任务	10
1.3.2	安排具体工作任务	10
1.3.3	监督下属日常工作	11
1.4	专业素质及技能规范	/12
1.4.1	具备良好的职业素质	12
1.4.2	具有丰富的专业知识	13
1.4.3	熟练掌握财务操作技能	15

第2章 财务经理应如何制定战略决策

2.1 实战1：明确战略决策的7项内容 /17

2.1.1 筹资决策.....	17
2.1.2 行业选择决策.....	18
2.1.3 产品选择决策.....	21
2.1.4 市场推进决策.....	22
2.1.5 内部挖潜决策.....	24
2.1.6 人事管理决策.....	25
2.1.7 质量标准决策.....	26

2.2 实战2：掌握战略决策的3大步骤 /27

2.2.1 战略定位决策.....	27
2.2.2 战略指标决策.....	28
2.2.3 业务战略决策.....	31

2.3 实战3：分析并应用战略决策的工具 /32

2.3.1 了解主要战略决策工具.....	32
2.3.2 SWOT模型的决策程序.....	33
2.3.3 SWOT模型的具体应用.....	34

2.4 实战4：规范化制度设计要点与模板 /35

2.4.1 制度的设计要点.....	35
2.4.2 规范化制度模板.....	36

第3章 财务经理应如何管控全面预算

3.1 实战1：加强全面预算的事前控制 /41

- 3.1.1 建立预算管控组织架构..... 41
- 3.1.2 贯彻不相容分工的原则..... 43
- 3.1.3 严格执行授权审批程序..... 44

3.2 实战2：落实全面预算的事中控制 /46

- 3.2.1 对全面预算内容的控制..... 46
- 3.2.2 规范全面预算编制程序..... 47
- 3.2.3 明确全面预算编制方法..... 48

3.3 实战3：执行全面预算的事后控制 /50

- 3.3.1 预算执行控制..... 50
- 3.3.2 预算偏差控制..... 51
- 3.3.3 预算考评控制..... 52

3.4 实战4：规范化制度设计要点与模板 /53

- 3.4.1 制度的设计要点..... 53
- 3.4.2 规范化制度模板..... 55

第4章 财务经理应如何管控企业资金

4.1 实战1：企业资金管理控制模式分析 /63

- 4.1.1 内部银行模式..... 63
- 4.1.2 报账中心模式..... 68

4.1.3	结算中心模式	69
4.1.4	财务公司模式	70
4.1.5	“现金池”模式	72
4.2	实战 2: 构建企业资金管理控制体系 /76	
4.2.1	资金管控体系的 3 大层次	76
4.2.2	资金管控体系的主要内容	77
4.3	实战 3: 规范企业的筹资与投资行为 /77	
4.3.1	筹资原则及资金需求量分析	77
4.3.2	企业筹集资金渠道及方式	80
4.3.3	企业投资程序及评价方法	89
4.4	实战 4: 规范化制度设计要点与模板 /90	
4.4.1	制度的设计要点	90
4.4.2	规范化制度模板	92

第 5 章 财务经理应如何控制成本费用

5.1	实战 1: 成本费用的解析与说明 /99	
5.1.1	成本与费用的组成	99
5.1.2	成本与费用的分类	100
5.1.3	成本控制目标与内容	101
5.2	实战 2: 成本费用的归集与分配 /103	
5.2.1	成本费用的分配原则与程序	103

5.2.2	材料费用的归集与分配方法.....	104
5.2.3	外购动力费用分配核算方法.....	105
5.2.4	职工薪酬和福利费用的核算.....	105
5.2.5	折旧费用的归集与分配方法.....	108
5.3	实战 3：成本费用的核算原则与方法 /110	
5.3.1	成本核算的 6 大原则.....	110
5.3.2	成本核算的具体方法.....	110
5.4	实战 4：搞好成本费用的预算与决策 /111	
5.4.1	财务成本预算.....	111
5.4.2	成本决策控制.....	112
5.4.3	编制成本报表.....	114
5.4.4	定额成本控制.....	115
5.5	实战 5：规范化制度设计要点与模板 /115	
5.5.1	制度的设计要点.....	115
5.5.2	规范化制度模板.....	117

第 6 章 财务经理应如何开展财务分析

6.1	实战 1：财务分析工作内容及指标 /121	
6.1.1	财务分析工作内容.....	121
6.1.2	财务分析指标设计.....	121
6.2	实战 2：规范会计核算的管理事项 /125	

6.2.1	会计核算的内容要求.....	125
6.2.2	会计核算的具体方法.....	127
6.3	实战 3：掌握财务报表的编制规范 /127	
6.3.1	报表的组成与编制要求.....	127
6.3.2	资产负债表的编制规范.....	129
6.3.3	企业利润表的编制规范.....	132
6.3.4	现金流量表的编制规范.....	134
6.3.5	所有者权益变动表的编制规范.....	138
6.4	实战 4：明确财务分析方法与工具 /141	
6.4.1	财务分析方法.....	141
6.4.2	财务分析工具.....	142
6.5	实战 5：规范化制度设计要点与模板 /145	
6.5.1	制度的设计要点.....	145
6.5.2	规范化制度模板.....	146

第 7 章 财务经理如何从纳税中谋求收益

7.1	实战 1：掌握纳税筹划 5 个入手点 /149	
7.1.1	以筹划空间大的税种为切入点.....	149
7.1.2	以国家税收优惠政策为切入点.....	149
7.1.3	以企业构成为切入点.....	150
7.1.4	以影响应纳税额因素为切入点.....	151
7.1.5	以不同财务管理过程为切入点.....	151

7.2 实战 2：明确纳税筹划的 8 种技术 /152

7.2.1 减、免税技术.....	152
7.2.2 税率差异技术.....	153
7.2.3 税收分割技术.....	154
7.2.4 税收扣除技术.....	154
7.2.5 税收抵免技术.....	154
7.2.6 延期纳税技术.....	155
7.2.7 税款退回技术.....	155
7.2.8 政策选择技术.....	155

7.3 实战 3：财务管控事项的具体筹划 /156

7.3.1 筹资方式的税务筹划.....	156
7.3.2 租赁筹资的税务筹划.....	157
7.3.3 筹资利息的税务筹划.....	158
7.3.4 投资形式的税务筹划.....	158
7.3.5 投资抵免的税务筹划.....	158

7.4 实战 4：5 大税种的具体筹划方法 /159

7.4.1 增值税的税务筹划.....	159
7.4.2 消费税的税务筹划.....	160
7.4.3 营业税的税务筹划.....	161
7.4.4 企业所得税的税务筹划.....	161
7.4.5 个人所得税的税务筹划.....	162

7.5 实战 5：规范化制度设计要点与模板 /163

7.5.1 制度的设计要点.....	163
7.5.2 规范化制度模板.....	164

第8章 财务经理应如何堵塞财务漏洞

8.1 实战 1: 企业主营业务收入的审查 /167

8.1.1 主营业务收入审查内容	167
8.1.2 主营业务收入漏洞形式	168
8.1.3 主营业务收入漏洞防范	168

8.2 实战 2: 应收账款与应付账款审查 /169

8.2.1 应收账款与应付账款审查内容	169
8.2.2 应收账款与应付账款漏洞形式	171
8.2.3 应收账款与应付账款漏洞防范	173

8.3 实战 3: 存货与固定资产内部审查 /175

8.3.1 存货与固定资产审查内容	175
8.3.2 存货与固定资产漏洞形式	178
8.3.3 存货与固定资产漏洞防范	180

8.4 实战 4: 企业三大期间费用的审查 /183

8.4.1 期间费用的审查内容	183
8.4.2 期间费用的漏洞形式	185
8.4.3 期间费用的漏洞防范	187

8.5 实战 5: 规范化制度设计要点与模板 /190

8.5.1 制度的设计要点	190
8.5.2 规范化制度模板	191

第9章 财务经理应如何攻破财务公关

9.1 实战 1：让企业股东信任你的 3 种做法 /199

- 9.1.1 向投资者做好投资的建议 199
- 9.1.2 及时向股东通报公司信息 199
- 9.1.3 增进交流，维持良好关系 200

9.2 实战 2：让银行支持你的 7 项基本原则 /200

- 9.2.1 充分了解银行业务特性 200
- 9.2.2 妥善管理银行存款账户 200
- 9.2.3 不要只与一家银行往来 201
- 9.2.4 与银行信贷员建立私交 201
- 9.2.5 让银行熟悉企业的情况 202
- 9.2.6 建立企业良好财务制度 202
- 9.2.7 注意与银行交往的言谈 202

9.3 实战 3：让总经理依赖你的 5 大关键点 /203

- 9.3.1 为总经理的决策做好参谋 203
- 9.3.2 为决策项目实施提供资金支持 203
- 9.3.3 利用会计资料提高企业管理水平 203
- 9.3.4 实行财务监督，保障资金安全 203
- 9.3.5 提出解决策略，而非只是提问 204

9.4 实战 4：让职能部门理解和支持的方法 /204

- 9.4.1 明确与各职能部门的关系 204
- 9.4.2 加强与部门的沟通与协调 205

第 10 章 财务经理应如何管理部门下属

10.1 实战 1: 做好部门人员的合理配置 /211

10.1.1 部门职能..... 211

10.1.2 人员配置..... 211

10.2 实战 2: 管好部门下属的 8 点策略 /212

10.2.1 用下属应该因人而异..... 212

10.2.2 部门间的和谐与制衡..... 213

10.2.3 定期进行岗位的轮换..... 214

10.2.4 以团队精神引导竞争..... 215

10.2.5 与部门下属成为朋友..... 215

10.2.6 制造民主的工作氛围..... 216

10.2.7 制订有效的激励计划..... 216

10.2.8 授予下属适当的权力..... 218

10.3 实战 3: 做好下属的绩效考评工作 /218

10.3.1 关键业绩指标设计..... 218

10.3.2 胜任素质模型设计..... 219

10.3.3 绩效考核指标设计..... 228

10.3.4 绩效考核细则设计..... 230

10.4 实战 4: 规范化制度设计要点与模板 /231

10.4.1 制度的设计要点..... 231

10.4.2 规范化制度模板..... 231

第 1 章 财务经理岗位操作规范

1.1 岗位职权及任职规范

1.1.1 财务经理职责和权限

财务经理作为企业财务部的负责人，在企业经营管理过程中扮演着重要角色，其职责和权限如下所示。

1. 财务经理的职责

财务经理的职责，如图 1-1 所示。

- ★ 建立并完善企业的财务管理体制和财务部的组织结构
- ★ 组织制定企业财务管理方面的政策制度以及财务部的规章制度
- ★ 根据企业的发展战略，统筹财务工作，规划财务目标
- ★ 参与企业重大事项、业务问题的讨论与决策
- ★ 指导监督财务部的日常工作，并有效控制财务风险
- ★ 参与年度财务计划、全面预算的编制，并监督计划与预算的执行情况
- ★ 审核年度财务计划、全面预算的分解结果，投资、筹资等业务方案，以及相关的财务报告、会计报表等
- ★ 按要求向高层汇报企业的财务状况，并为高层决策提供所需资料与建议
- ★ 负责部门管理，提高部门工作效率和员工满意度

图 1-1 财务经理的职责

2. 财务经理的权限

财务经理的权限，如图 1-2 所示。

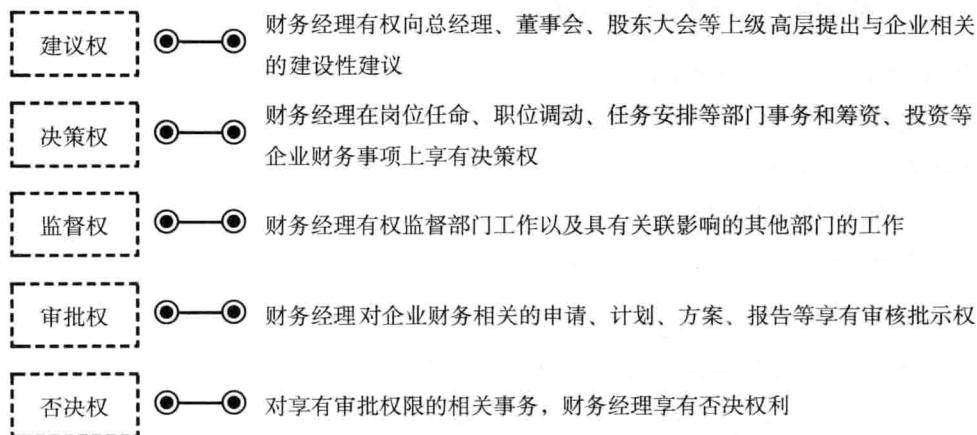


图 1-2 财务经理的权限

1.1.2 财务经理的 3 大定位

1. 组织定位

从职能层级上讲，财务经理在企业组织结构中属于治理层面，主要履行监督职责，且参与重要事项的审议决策。

从岗位层级上讲，财务经理直属于总经理，财务部各级员工均需向其负责，属于企业的高层管理人员。

2. 角色定位

财务经理的角色定位，如图 1-3 所示。

3. 职责定位

财务经理的职责定位，如图 1-4 所示。