

JIN
PAI CAI WU JING LI
GONGZUOZHIDAO

金牌经理人工作指导手册系列



陈明星◎主编

金牌财务经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

◆规范管理 ◆强调细节 ◆表格阐述 ◆流程操作

广东省出版集团
广东经济出版社

金牌经理人工作指导手册系列
PAI CAI WU JING LI



陈明星◎主编

金牌财务经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌财务经理工作指导手册 / 陈明星主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 12

(金牌经理人工作指导手册系列)

ISBN 978—7—5454—1582—7

I. ①金… II. ①陈… III. ①企业管理—财务管理—手册
IV. ①F275—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 255558 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	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	267 000 字
版次	2012 年 12 月第 1 版
印次	2012 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1582—7
定价	31.00 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

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 •

目 录

第1章 财务部人员配置及岗位职责

- 1.1 财务总监 / 2
- 1.2 财务经理 / 3
- 1.3 财务助理 / 4
- 1.4 预算主管 / 5
- 1.5 成本控制主管 / 6
- 1.6 应收账款主管 / 7
- 1.7 会计主管 / 8
- 1.8 资金主管 / 8
- 1.9 投资主管 / 9
- 1.10 融资主管 / 10
- 1.11 财务分析师 / 11
- 1.12 预算专员 / 11
- 1.13 投资分析专员 / 12
- 1.14 融资市场分析专员 / 13
- 1.15 税务专员 / 14
- 1.16 核算专员 / 14
- 1.17 出纳员 / 15
- 1.18 簿记员 / 16
- 1.19 收银员 / 16

第2章 财务部工作规范

- 2.1 银行账户管理工作规范 / 18
- 2.2 银行印鉴管理工作规范 / 19
- 2.3 银行支票管理工作规范 / 20
- 2.4 贷款担保与抵押工作规范 / 20
- 2.5 资金收入管理工作规范 / 20
- 2.6 进口付汇核销管理工作规范 / 21





- 2.7 发票开具业务内部管理工作规范 / 22
- 2.8 应收账款管理工作规范 / 23
- 2.9 出纳工作规范 / 24
- 2.10 记账凭证审核工作规范 / 24
- 2.11 账簿检查工作规范 / 25
- 2.12 库存现金检查工作规范 / 26
- 2.13 报表检查工作规范 / 27
- 2.14 财务稽核工作规范 / 27
- 2.15 总务人事稽核工作规范 / 27
- 2.16 储藏物品检查工作规范 / 28
- 2.17 设备登记卡检查工作规范 / 28
- 2.18 人事检查工作规范 / 29
- 2.19 零用金借支程序规范 / 29
- 2.20 零用金保管及作业程序规范 / 29
- 2.21 职工食堂财务管理规范 / 30
- 2.22 会计档案管理工作规范 / 31
- 2.23 企业费用报销管理工作规范 / 31
- 2.24 赊销信用额度控制工作规范 / 33
- 2.25 财产盘点工作规范 / 34
- 2.26 费用报销业务工作规范 / 37
- 2.27 货币资金管理规范 / 38
- 2.28 货币资金收入管理工作规范 / 39
- 2.29 货币资金支出管理工作规范 / 40
- 2.30 货币资金结存工作规范 / 41
- 2.31 财务开支审批工作规范 / 41
- 2.32 采购费用管理工作规范 / 42

第3章 财务部工作制度制定模版

- 3.1 资金预算管理制度 / 44
- 3.2 公司预算管理制度 / 47
- 3.3 资产控制制度 / 52
- 3.4 现金控制制度 / 53
- 3.5 现金管理制度 / 54
- 3.6 银行存款控制制度 / 56
- 3.7 货币资金管理制度 / 58
- 3.8 应收账款管理制度 / 67
- 3.9 固定资产管理制度 / 69



- 3.10 企业筹资管理制度 / 75
- 3.11 股票事务管理制度 / 79
- 3.12 企业投资管理制度 / 81
- 3.13 会计核算管理制度 / 89
- 3.14 会计凭证处理制度 / 92
- 3.15 会计记账处理制度 / 94
- 3.16 出纳工作规定细则 / 95
- 3.17 差旅费管理制度 / 98
- 3.18 生产成本管理制度 / 101
- 3.19 分批成本会计制度 / 102
- 3.20 质量成本管理制度 / 105
- 3.21 成本控制管理制度 / 108
- 3.22 应收款项管理制度 / 116
- 3.23 问题账款管理制度 / 119
- 3.24 固定资产火灾保险事务处理制度 / 121
- 3.25 财务盘点制度 / 124
- 3.26 企业审计工作制度 / 128
- 3.27 内部审计管理制度 / 131
- 3.28 税务管理制度 / 134
- 3.29 综合性公司的利润中心制度 / 136
- 3.30 门市销售的利润中心制度 / 139

第4章 财务部门工作实用图表举例

- 4.1 预算申请表 / 143
- 4.2 预算编制表 / 143
- 4.3 预算统计表 / 144
- 4.4 管理费用预算表 / 144
- 4.5 管理费用支出预算表 / 145
- 4.6 生产成本预算表 / 146
- 4.7 制造成本费用预算表 / 147
- 4.8 制造费用明细表 / 148
- 4.9 管理费用明细表 / 149
- 4.10 销售预算计划表 / 150
- 4.11 员工薪金预算表 / 150
- 4.12 现金收支预算表 / 151
- 4.13 资金收支预算实绩比较表 / 151
- 4.14 盈亏预算决算表 / 153



- 4.15 损益预算预测表 / 153
- 4.16 财务状况控制表 / 154
- 4.17 应收账款控制表 / 155
- 4.18 成本费用控制表 / 155
- 4.19 资金变动分析月报表 / 156
- 4.20 现金流量分析表 / 157
- 4.21 资金调度控制表 / 158
- 4.22 现金存款日记表 / 158
- 4.23 流动资产分析表 / 160
- 4.24 货币资金明细表 / 160
- 4.25 货币资金汇总表 / 161
- 4.26 备用金明细表 / 162
- 4.27 支票使用登记表 / 163
- 4.28 应收账款日报表 / 163
- 4.29 存货管理明细表 / 164
- 4.30 固定资产登记表 / 165
- 4.31 固定资产增减表 / 165
- 4.32 固定资产内部调剂单 / 166
- 4.33 固定资产内部借用单 / 166
- 4.34 固定资产报废表 / 167
- 4.35 设备类固定资产控制表 / 167
- 4.36 无形资产明细表 / 169
- 4.37 企业筹资需求分析表 / 170
- 4.38 企业筹资成本分析表 / 171
- 4.39 企业融资结构弹性分析表 / 171
- 4.40 企业融资风险变动分析表 / 172
- 4.41 银行短期借款明细表 / 172
- 4.42 发行股票申请单 / 173
- 4.43 股东管理表 / 174
- 4.44 短期投资明细表 / 174
- 4.45 长期股权投资明细表 (一) / 175
- 4.46 长期股权投资明细表 (二) / 178
- 4.47 资金用途说明表 / 180
- 4.48 投资经济分析表 / 180
- 4.49 投资效益分析表 / 181
- 4.50 会计账册登记表 / 181
- 4.51 进账日报表 / 182

4.52	财务日报表 / 182
4.53	票据及存款日报表 / 183
4.54	收支管理日报表 / 184
4.55	资金运用日报表 / 185
4.56	生产成本核算表 / 186
4.57	生产成本分析表 / 188
4.58	产品成本记录表 / 189
4.59	产品成本分析表 / 189
4.60	产品成本控制表 / 190
4.61	人工成本统计表 / 192
4.62	成本差异汇总表 / 194
4.63	成本费用比较表 / 194
4.64	应收账款日报表 / 195
4.65	应收账款月报表 / 195
4.66	应收账款明细表 / 196
4.67	应收账款控制表 / 196
4.68	应收账款分析表 (客户别) / 197
4.69	应收账款分析表 (月份别) / 198
4.70	应收票据登记表 / 198
4.71	应收票据日报表 / 199
4.72	应收票据月报表 / 199
4.73	问题账款处理表 / 199
4.74	呆账核销汇总表 / 200
4.75	信用调查表 / 200
4.76	物品盘点表 / 200
4.77	内部缴款单 / 201
4.78	库存现金清查表 / 202
4.79	物品报损、报失审批表 / 202
4.80	盘点统计表 / 203
4.81	盘点人员编组表 / 204
4.82	支出证明单 / 204
4.83	借款单 / 205
4.84	投资收益明细表 / 205
4.85	损益表 / 206
4.86	利润分配表 / 206
4.87	营业外收支明细表 / 207
4.88	公司银行存款余额调节表 / 207





- 4.89 稽核报告表 / 208
- 4.90 结存调整表 / 209
- 4.91 企业审计工作计划表 / 210
- 4.92 审计实施计划表 / 211
- 4.93 项目审核计划表 / 211
- 4.94 审计通知表 / 211
- 4.95 审计记录表 / 212
- 4.96 审计查账记录表 / 212
- 4.97 实物核查记录表 / 213
- 4.98 审计报告表 / 213
- 4.99 审计处置单 / 213
- 4.100 企业所得税申报表 / 214
- 4.101 个人所得税申报表 / 215
- 4.102 税款缴纳记录表 / 216
- 4.103 企业所得税减免项目表 / 217
- 4.104 原材料冲退税分析表 / 217
- 4.105 教育费附加申请表 / 218
- 4.106 城市维护建设税申报表 / 218
- 4.107 预算资料编制表 / 219
- 4.108 出差授权审批权限表 / 220
- 4.109 出差交通工具附表 / 221
- 4.110 出差住宿费及杂费附表 / 221
- 4.111 质量效益计算表 / 222
- 4.112 考核和评价指标 / 223

第 1 章

财务部人员配置及岗位职责



财务部岗位设置图，如图 1-1 所示。

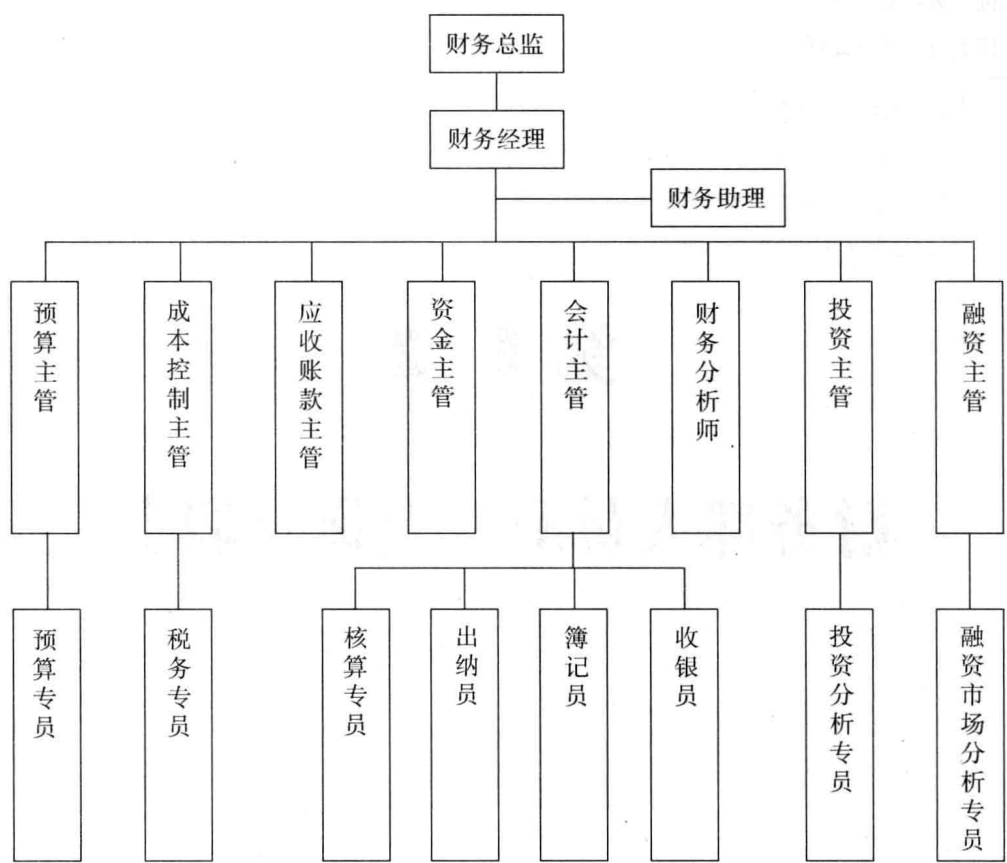


图 1-1 财务部岗位设置图

1.1 财务总监

财务总监岗位职责与任职资格，如表 1-1 所示。

表 1-1 财务总监岗位职责与任职资格表

直接上级：总经理	
直接下级：财务经理	
岗 位 职 责	1. 利用财务核算与会计管理原理为企业经营决策提供依据，协助总经理制定企业战略，并主持公司财务战略规划的制定 2. 建立和完善财务部门，建立科学、系统的符合企业实际情况的财务核算体系和财务监控体系，进行有效的内部控制

续表

直接上级：总经理 直接下级：财务经理	
岗 位 职 责	3. 制订企业资金运营计划，监督资金管理报告和预决算 4. 对企业投资活动所需要的资金筹措方式进行成本计算，并提供最为经济的融资方式 5. 筹集企业运营所需资金，保证企业战略发展的资金需求，审批企业重大资金流向 6. 主持对重大投资项目和经营活动的风险评估、指导、跟踪和财务风险控制 7. 协调企业同银行、工商、税务等政府部门的关系，维护企业利益 8. 参与企业重要事项的分析和决策，为企业的生产经营、业务发展及对外投资等事项提供财务方面的分析和决策依据 9. 审核财务报表，提交财务管理工作报告 10. 完成总经理临时交办的其他任务
任 职 资 格	1. 会计、财务或相关专业大学本科以上学历 2. 接受过管理学、战略管理、组织变革管理、人力资源管理、经济法、企业产品的基本知识等方面的培训 3. 8年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验 4. 具有较全面的财会专业理论知识、现代企业管理知识，熟悉财经法律法规和制度；熟悉财务相关法律法规、投资、进出口贸易、企业财务制度和流程；参与过较大投资项目的分析、论证和决策；熟悉税法政策、营运分析、成本控制及成本核算；具有丰富的财务管理、资金筹划、融资及资本运作经验；具有良好的中英口头及书面表达能力 5. 工作细致、严谨，并具有战略前瞻性思维；具有较强的判断和决策能力、人际沟通和协调能力、计划与执行能力；具有较强的工作热情和责任感

1.2 财务经理

财务经理岗位职责与任职资格，如表1-2所示。

表1-2

财务经理岗位职责与任职资格表

直接上级：财务总监 直接下级：财务助理、预算主管、财务成本控制主管、应收账款主管、会计主管、资金主管、投资主管、融资主管	
岗 位 职 责	1. 根据企业中、长期经营计划，组织编制集团年度综合财务计划和控制标准 2. 建立、健全财务管理体系，对财务部门的日常管理、年度预算、资金运作等进行总体控制





续表

直接上级：财务总监	
直接下级：财务助理、预算主管、财务成本控制主管、应收账款主管、会计主管、资金主管、投资主管、融资主管	
岗位职责	3. 主持财务报表及财务预决算的编制工作，为企业决策提供及时有效的财务分析，保证财务信息对外披露的正常进行，有效地监督检查财务制度、预算的执行情况以及适当及时的调整 4. 对企业税收进行整体筹划与管理，按时完成税务申报以及年度审计工作 5. 比较精确地监控和预测现金流量，确定和监控企业负债及资本的合理结构，统筹管理和运作企业资金并对其进行有效的风险控制 6. 对企业重大的投资、融资、并购等经营活动提供建议和决策支持，参与风险评估、指导、跟踪和控制 7. 参与确定企业的股利政策，促进与投资者的沟通顺畅，保证股东利益的最大化 8. 与财政、税务、银行、证券等相关政府部门及会计师事务所等相关中介机构建立并保持良好的关系 9. 向上级主管汇报企业经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况，为集团高级管理人员提供财务分析，提出有益的建议
任职资格	1. 会计、财务或相关专业本科以上学历 2. 受过管理学、战略管理、管理能力开发、企业运营流程、财务管理等方面的培训 3. 5 年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验，有跨行业财务工作经历者优先考虑 4. 具有全面的财务专业知识、账务处理及财务管理经验；精通国家财税法律规范，具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验；擅长资本运作，有证券融资以及兼并收购的实际经验和综合投融资方案设计能力，并有多次投融资成功经验；谙熟国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策；熟悉境内外上市公司财务规则，从事过兼并、重组、上市等相关项目的具体实施；具有良好的中英文口头及书面表达能力 5. 为人正直、责任心强、作风严谨、工作仔细认真；有较强的沟通协调能力；有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神

1.3 财务助理

财务助理岗位职责与任职资格，如表 1-3 所示。



表 1-3

财务助理岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理 直接下级：财务助理、预算主管、财务成本控制主管、应收账款主管、会计主管、资金主管、投资主管、融资主管	
岗 位 职 责	1. 审核财务单据，整理档案，管理发票 2. 协助上级审核记账凭证、核对调整账目、预算分析、控制日常费用、管理固定资产 3. 起草处理财务相关资料和文件 4. 统计、打印、呈交、登记、保管各类报表和报告 5. 协助上级开展与财务部内部的沟通与协调工作 6. 保管和发放本部门的办公用品及设备 7. 完成上级指派的其他工作
任 职 资 格	1. 会计、财务或相关专业大专以上学历 2. 受过管理学、经济法、公司产品知识等方面的培训 3. 2 年以上财务管理工作经验，有中级会计师以上职称 4. 具有一定的账务处理及财务管理经验；熟悉国际和国内会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策；熟练应用财务软件和办公软件；具有良好的中英文口头及书面表达能力 5. 责任心强，作风严谨，工作认真，有较强的人际沟通与协调能力；有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神

1.4 预算主管

预算主管岗位职责与任职资格，如表 1-4 所示。

表 1-4

预算主管岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理 直接下级：预算专员	
岗 位 职 责	1. 建立、改进、完善预算管理体系，建立相应的执行、控制机制，起草修改配套的制度、规章 2. 对企业整体发展战略实施方案的可行性进行分析，与相关业务部门进行沟通，确保发展战略得以有效实施 3. 对企业整体发展战略提供财务方面的可行性分析 4. 按照企业中长期发展战略，制定中长期财务规划



续表

直接上级：财务经理 直接下级：预算专员	
岗位职责	5. 根据企业短期发展目标，制定企业年度全面预算，组织编制全系统预算，建立和维护企业的预算管理系统 6. 将各部门编制的预算草案进行加工汇编成企业的销售预算、采购预算、费用预算 7. 负责编制企业财务预算及财务部门费用预算 8. 通过预算系统监督和控制预算单位的预算执行情况，形成预算执行报告 9. 定期汇总、综合分析各部门编制的简要预算执行差异分析报告 10. 根据实际经营情况，定期更新已编制的预算，使企业的预算更趋准确
任职资格	1. 具有会计或经济类专业本科以上学历 2. 受过管理学、预算管理、经济法、企业运营流程、产品知识等方面的培训 3. 具有5年以上财务管理工作经验，2年以上预算管理工作经验，有中级会计师以上职称 4. 熟悉企业财务管理、预算管理，具备时间管理技能；了解行业、企业的运作、财务系统；有较好的英文听说读写能力；熟练操作财务软件和办公软件 5. 为人正直、责任心强、积极主动、工作仔细认真；思路清晰，有较强的沟通协调能力

1.5 成本控制主管

成本控制主管岗位职责与任职资格，如表1-5所示。

表1-5

成本控制主管岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理 直接下级：税务专员	
岗位职责	1. 在各种预算基础上提出成本控制计划 2. 进行项目清算 3. 根据月度、季度、年度财务状况主持各项财务分析，并对所得分析结果作出解释 4. 向上级提出有关改进财务系统和财务运转的建议 5. 向上级提交财务报告
任职资格	1. 具有会计、金融、财务或相关专业大学本科以上学历 2. 受过管理学、经济法、企业运营流程、产品知识方面的培训 3. 具有3年以上财务管理工作经验，有中级会计师以上职称



续表

直接上级：财务经理 直接下级：税务专员	
任 职 资 格	4. 熟悉公司财务分析、财务管理、预算管理，具备时间管理技能；了解行业、企业的运作、财务系统；具有一定的资本运营能力；具有流利的中英文表达能力；熟练操作财务软件和办公软件 5. 责任感强、工作自主；有较强的学习能力，思路清晰；有影响力和说服力，具有较强的沟通协调能力，具备团队合作精神

1.6 应收账款主管

应收账款主管岗位职责与任职资格，如表 1-6 所示。

表 1-6

应收账款主管岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理	
岗 位 职 责	1. 监控指定账户的应收账款子系统 2. 分析并调整应收账款交易和数据 3. 审核应收账款目清单，调整应收账款目差异 4. 每月给销售经理提供详细账目清单 5. 通过账目分析对超期应收账款提出具体处理建议与应收账款目 6. 依据会计准则和有关规定记录会计系统中与应收账款目有关的财务活动 7. 协助外部机构对应收账款目的审核，应答其质疑，并向其提供有关信息 8. 准备月度应收账款目报表 9. 向审计人员提供资料支持
任 职 资 格	1. 具有财务、会计、金融或相关专业本科以上学历 2. 受过管理学、经济法、产品知识等方面的培训 3. 具有 3 年以上财务管理相关工作经验，有中级会计师以上职称 4. 熟悉企业财务分析、财务管理、预算管理，具备时间管理技能；了解行业、企业的运作情况，熟悉财务系统，能熟练操作财务软件和办公软件；具有良好的中英文口头及书面表达能力 5. 责任心强、积极主动、有效率；具有较强的分析、人际交往和谈判能力；具备良好的沟通、协调、学习能力，富有团队精神



1.7 会计主管

会计主管岗位职责与任职资格，如表 1-7 所示。

表 1-7 会计主管岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理 直接下级：核算专员、出纳员、簿计员、收银员	
岗 位 职 责	1. 协助财务总监制订业务计划、财务预算、监督计划 2. 核签、编制会计凭证，整理保管财务会计档案 3. 登记保管各种明细账、总分类账 4. 定期对账，如发现差异，查明差异原因，处理结账时有关的账务的调整事宜 5. 设计、修订会计制度、会计表单，分析财务结构，编制会计报告、报表 6. 具体执行资金预算及控制预算内的经费支出，管理往来账、应收款、应付款、固定资产、无形资产，每月计提核算税金、费用、折旧等费用项目 7. 完成财务经理交办的其他工作
任 职 资 格	1. 具有会计、财务、审计或相关专业本科以上学历 2. 受过管理学、经济法、产品知识等方面的培训 3. 具有 3 年以上企业财务工作经验，有丰富的财务处理工作经验，有中级会计师以上职称 4. 精通国家财税法律规范、财务核算、财务管理、财务分析、财务预测等财务制度和业务；熟悉国家会计法规，了解税务法规和相关税收政策；熟悉银行业务和报税流程；具有良好的口头及书面表达能力；熟练应用财务软件和办公软件 5. 敬业、责任心强、严谨踏实、工作仔细认真；有良好的纪律性、团队合作以及开拓创新精神

1.8 资金主管

资金主管岗位职责与任职资格，如表 1-8 所示。

表 1-8 资金主管岗位职责与任职资格表

直接上级：财务经理	
岗 位 职 责	1. 编制企业年度资金预算及控制企业年度资金预算的执行 2. 编制资金筹集计划，监督筹措资金的使用情况