

中国企业管理实战经典

陈春洁◎编著

财务 部门 管理 实务

结构搭建
组织管理
工作流程
管理工具

财务 部门 管理 实务

陈春洁编著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

财务部门管理实务 / 陈春洁编著 . — 上海 : 立信会计出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5429-4172-5

I . ①财… II . ①陈… III . ①企业管理 - 财务管理 - 中国
IV . ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044259 号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 陈 昕
封面设计 水玉银文化

财务部门管理实务

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	北京普瑞德印刷厂		
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16	
印 张	16.75		
字 数	240 千字		
版 次	2014 年 5 月第 1 版		
印 次	2014 年 5 月第 1 次		
书 号	978-7-5429-4172-5/F		
定 价	36.00 元		

如有印订差错, 请与本社联系调换

相关研究表明，全球五大经济强国的企业每年在其财务管理上的花费超过2 000 亿美元，但如此高额的费用并不能使所有企业避免财务上的问题。解决问题的关键并不在于财务管理上资金投入的多少，而在于企业是否能发展自身核心竞争力，并以此保持高绩效。企业整体的高绩效，很大程度上依赖于财务部门的高绩效，而财务部门的高绩效则来自于出色的财务管理能力。在现代企业经营管理中，财务部门的作用越来越大。它肩负着企业经营会计核算、反映企业经济活动情况、参与企业经营决策等重要使命，是企业经营管理的重要职能部门。创造核心竞争力是21世纪企业取得成功的基本条件之一。为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断地维持和发展自己的核心竞争力。加强财务管理能力，以独到的方式进行财务管理不仅是行之有效的，而且越来越成为企业创立竞争优势的主导力量。然而，我们发现，相比一些发达国家的成熟企业，中国企业的财务管理工作却差距甚远。可以这么说，在中国企业，财务部更多的相当于会计部，主要发挥着会计核算、费用报销等基础功能，对于财务分析、财务预算、财务控制等功能很少涉及。这种情况在中小企业更是如此。面对这种情况，作为业内人士，我深感担忧。中国企业的制造水平已经上升到世界水平了，

但为什么中国企业的管理水平却还只是停留在“中国水平”呢？我想，最大的问题就在于思想问题。因为，生产、销售所能给企业带来的作用，是显而易见的；而管理，尤其是财务管理，带给企业的利益更多的是在长远之处，或者说是在潜移默化之中。毫无疑问，中国企业之所以缺乏生命力，之所以很难与跨国企业长期竞争，各领风骚三五年，与财务管理水平的落后是分不开的。除了思想问题，还有一个阻碍企业财务管理水平的重要问题，就是规范化问题。不少企业老板、财务经理都反映说：“我们也想健全财务管理，也想提高财务管理水平，但实在是不知道从何入手。照抄国外企业的经验肯定是行不通的，因为大家所处的环境不一样；翻翻国内那些相关的财务管理类书籍，又发现无一不是理论严重脱离实践，可操作性实在太差。”针对上述情况，我结合自己多年的财务从业经验，根据做咨询顾问得到的体会，加以总结、分析，编著了这本《财务部门管理实务》，希望能为中国企业财务管理的规范化、财务管理水平的提高带来一些帮助。在《财务部门管理实务》里，没有过多的理论，而是从企业实际出发，从财务部门结构搭建、组织管理、工作流程以及管理工具等各环节与要素入手，以“本土化”的视野、体系化的思维、可操作性强的方法及丰富的实战图表，传达了一些颇具实战价值的思路与方法，希望能对企业财务部门的建设和管理给予实操性的指导意见和规范参考。其中，一些财务管理制度和财务管理表格，甚至可以直接拿来套用。由于时间仓促及水平的局限，如有不足之处，请读者予以谅解。另外，由于时间有限，书中难免会出现一些错误，这里也请广大读者批评指正。希望在业内同行的共同努力下，中国企业的财务管理水平能够真正踏上一个新台阶。本书编写过程中得到以下人员的大力支持，在此一并致谢：郑春蕾、李海真、杨兴慧、陈红梅、胡宁、谢伯韬、陈丽华、陈永聪、谢雪墩、蔡巍、尚丰。

编 者



第一章 财务部门的组织架构

第一节 财务部门的职能 / 002

财务部门的职能 / 002

财务部门的工作内容 / 002

第二节 财务部门的架构 / 005

财务部门在企业中的地位 / 005

财务部门的基本组织架构 / 006

第二章 财务部门的人员职责

第一节 财务部门管理人员的职责 / 008

财务总监的工作职责 / 008

财务经理的工作职责 / 010

第二节 会计核算人员的职责 / 013

会计主管的工作职责 / 013

下设岗位的工作职责 / 014

第三节 财务管理人员的职责 / 025

财务主管的岗位职责 / 025

下设岗位的工作职责 / 026

第三章 财务部门的业务及流程

第一节 会计核算 / 036

会计核算的组织流程 / 036

会计报表编制流程 / 044

记账错误更正流程 / 044

应收账款管理流程 / 045

利润分配流程 / 046

关账流程 / 047

第二节 资金管理 / 048

借款流程 / 048

报销流程 / 049

资金计划编制流程 / 049

资金计划控制流程 / 050

采购付款流程 / 052

申请付款流程 / 053

领取备用金流程 / 054

销售收款流程 / 055

银行收款流程 / 056

现金收款流程 / 057

现金付款流程 / 057

第三节 资产管理 / 058

固定资产购置、改造、大修审批流程 / 058

固定资产调拨流程 / 059

固定资产报废审批流程 / 060

报废（损）物品处理流程 / 061

第四节 财务管理 / 062

预算编制流程 / 062

预算平衡流程 / 063

预算下达流程 / 064

预算执行反馈流程 / 065

预算调整流程 / 065

超预算报警流程 / 066

第五节 财务分析 / 067

财务分析基本流程 / 067

财务分析报告流程 / 068

现金预算流程 / 069

财务预测流程 / 069

销售百分比预测流程 / 069

第六节 财务部门日常工作 / 070

收据领用流程 / 070

会计档案借用流程 / 070

报税流程 / 071

税务证件办理流程 / 072

税务稽查流程 / 072

第四章 财务部门管理制度范本总汇

- 货币资金管理办法 / 074
- 暂借款管理办法 / 080
- 资金计划管理办法 / 083
- 费用支出管理办法 / 088
- 固定资产管理办法 / 102
- 低值易耗品管理办法 / 110
- 应收账款管理办法 / 112
- 财务盘点制度 / 117
- 发票（收据）管理办法 / 122
- 全面预算管理办法 / 125
- 银行票据管理办法 / 132
- 会计档案管理办法 / 134
- 财会人员管理办法 / 139

第五章 财务部门应用表格范本总汇

- 资金管理表格 / 170
- 资产管理表格 / 179
- 库存管理表格 / 192
- 费用管理表格 / 202
- 往来款项表格 / 209
- 财务盘点表格 / 216
- 财务分析表格 / 221
- 全面预算表格 / 249

CAI
WU BU
MEN
GUAN
LI SHI
WU

第一章

财务部门的组织架构

第一节 财务部门的职能

财务部门的职能

财务部门的职能	
会计核算	及时、准确完成公司的会计核算工作，对外部提供各种财务报告
服务支持	为企业的正常运作提供服务支持，主要表现为发放工资、费用报销、提供财务数据资料等
财务管理	组织资金运动，处理财务关系，对内部管理者提供财务分析报告，为企业决策提供指导意见
内部监控	通过对企业各种经济活动的过程控制，使决策者的全面经营计划得到相应落实并得以实现

财务部门的工作内容

财务部门的工作内容	
制度管理	<ul style="list-style-type: none">● 根据国家各项财经法律、法规和公司经营管理需要，制定、完善各项财务管理制度● 建立、健全内部会计控制制度，保护公司各项资产的安全与完整，保证会计信息资料的真实准确性

(续表)

财务部门的工作内容	
会计管理	<ul style="list-style-type: none"> • 办理公司日常财务业务及会计核算工作 • 检查、监督公司内各单位的会计基础工作和会计核算工作 • 编制、报送公司月度、季度、年度会计报表、财务报告 • 负责公司税款的计算、申报、缴纳等工作 • 拟订税务筹划方案，并跟进已批准税务筹划方案的实施 • 审核内部各单位纳税申报报表，检查、防范税务风险
财务管理	<ul style="list-style-type: none"> • 根据公司发展需要，拟订财务战略规划方案，编制各种财务计划 • 对公司经营状况进行财务分析并提供各种财务分析报告，为公司的经营决策提供支持 • 参与公司投资、建设工程、设备购置等的立项可行性研究工作，并参与投标、结算、验收全过程的监督 • 负责公司的财务风险管理（包括资产负债风险、信用风险等） • 负责对投资项目进行财务可行性分析论证 • 参与各种对外经济合同的签订、评审工作
预算管理	<ul style="list-style-type: none"> • 建立和完善公司预算管理制度及实施办法 • 组织编制公司年度、季度和月度财务预算，审查、平衡各单位的财务预算 • 检查、跟踪各单位预算执行情况，必要时提出预算调整建议
资金管理	<ul style="list-style-type: none"> • 负责公司工资、各项奖金的计提及发放工作 • 办理现金收付和银行结算业务，保管好各种票据、单证 • 遵照公司各项财务管理制度和财务开支审批权限，审核办理各项费用的资金支付 • 筹措公司经营发展所需资金，控制合理的资本结构，提高资金的使用效率，保证生产经营资金的良性循环
资产管理	<ul style="list-style-type: none"> • 组织公司的资产管理和清查、盘点工作 • 监督、检查公司各项资产的安全性、完整性、受控性及经济有效使用 • 参与新增固定资产等项目的可行性研究，提出财务意见

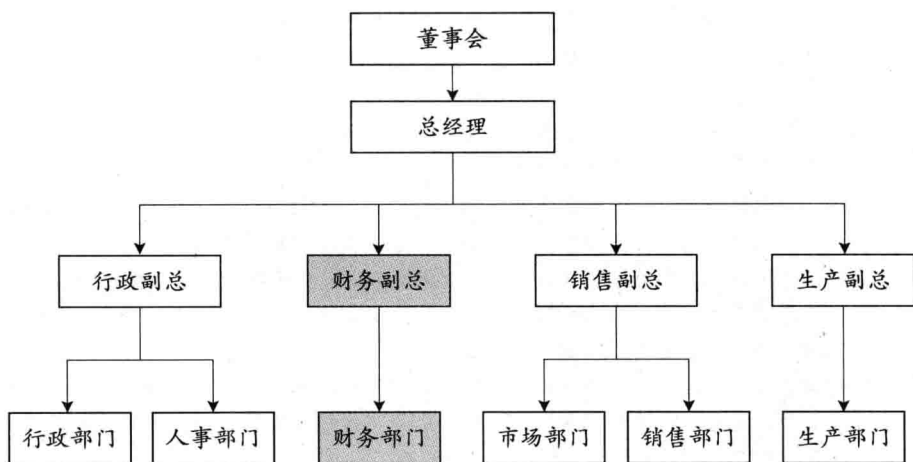
(续表)

财务部门的工作内容	
人员管理	<ul style="list-style-type: none">• 参与财会人员的招聘工作• 制定本部门的各项管理制度，建立、健全岗位责任制• 对财务人员进行日常管理和工作考核，建设优秀财务工作团队
关系协调	<ul style="list-style-type: none">• 协调公司内部各单位的工作关系• 加强与工商、税务、银行、外汇管理等国家职能部门的沟通和联系，并为之建立良好关系，及时掌握各种相关信息，争取更多的资源和支持
其他工作	<ul style="list-style-type: none">• 负责办理企业的工商年检事宜• 负责公司财务信息系统的管理• 审核公司重大抵押担保事项• 协助公司制定产品销售价格• 按照会计档案的管理规定，妥善保管会计档案• 完成上级领导交办的其他工作

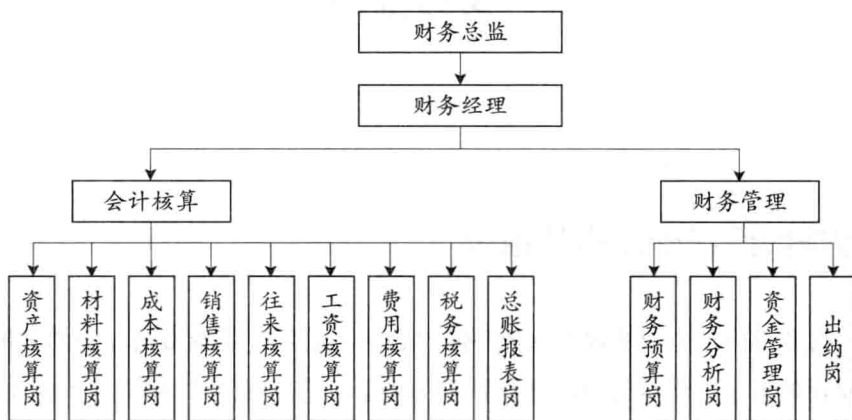
第二节 财务部门的架构

财务部门在企业中的地位

财务部门是企业管理中的核心部门之一。而且，随着市场经济的发展，企业管理正在逐渐转化为以财务管理为中心，这也使得财务部门在企业中的地位不断提高。



财务部门的基本组织架构



说明

- 上述岗位中，有的是一岗一人，有的是一岗多人，也有的是一人多岗。
- 各岗位的划分没有绝对标准，应根据企业的具体情况进行岗位设置，既可以合并，也可以拆分。比如，有些企业则根据自身情况，将成本核算岗和费用核算岗合并成成本费用核算岗；有些企业则根据自身情况，专门设置一个资金结算中心，负责管理与调度公司资金。
- 不同规模的企业，其财务部门的组织架构有着很大的区别，这主要是因为企业的规模决定了企业的会计业务量大小以及财务职能的发挥程度。比如，对于中小企业，其岗位划分不是很明确，甚至没有设置与财务管理相关的岗位，这是因为很多中小企业的财务部门只是负责会计核算工作，很少涉及财务管理，而财务管理工作大多由财务经理一人负责。
- 财务部门的组织架构和企业的管理模式有关。比如，有些企业将审计部门也划归为财务部门管辖。当然，根据“执行与监督分离”的组织设计原则，这种做法是不恰当的。
- 财务部门的组织架构和企业的生产经营特点有关。比如，对于一些企业（尤其是酒店），通常将采购部门也划归为财务部门管辖。
- 财务部门的组织架构和企业的性质有关。对于母公司级别的企业，一般都设有专门的财务管理部门；而对于子公司级别的企业，通常只设与会计核算相关的岗位，财务管理的职能由母公司负责。

CAI
WU BU
MEN
GUAN
LI SHI
WU

第二章

财务部门的人员职责

第一节 财务部门管理人员的职责

财务总监的工作职责

财务总监职位说明书			
职位名称	财务总监	所属部门	财务部门
直属上级	总经理		
直属下级	财务经理		
职务宗旨	在总经理的授权下，负责公司总体财务规划，并负责领导公司的会计核算、财务管理和资金管理工作的		
岗位职责	<ul style="list-style-type: none">● 组织执行国家有关财经法律、法规、方针、政策和制度，保障公司合法经营，加强公司经济管理，提高经济效益，维护股东权益● 监督、指导、调控全公司的财务工作，组织领导公司的会计核算、财务管理等有关财务工作，加强公司经济管理，提高经济效益● 建立和完善财务部门，建立科学、系统符合企业实际情况的财务管理体制、财务核算体系和财务监控体系● 利用财务核算与会计管理原理为公司经营决策提供依据，协助总经理制定公司战略，并主持公司财务战略规划的制定● 根据公司发展战略，组织制定公司财务战略规划，并负责指导、监督公司财务战略规划的执行情况● 组织制定公司年度总预算和季度预算调整，汇总、审核下级部门上报的月度预算，召集并主持公司月度预算分析与平衡会议● 参与公司重要经济问题的分析和决策，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		