

财务部职能、结构与财务管理流程

1.1 财务部门工作职能

1.1.1 财务部门工作职能

“经济越发展,财务越重要”,这是一个颠扑不破的真理。经济离不开财务,财务工作与经济的发展密切相关。企业作为经济活动中的一个重要单位,更是离不开财务管理。财务管理可以说是企业经营中一个必不可少的项目。

财务管理,包括了对“赚钱、盈利”的含义的清楚界定,也包括对资金投向、资金使用效率、所面临的风险等关键问题的判断与把握,要求做到妥善、高效,以跟上现代企业快节奏的运作步伐。

企业财务管理方式的不断更新与发展变化,是一个企业能够生存与发展的必由之路。作为企业的财务部门,自然在企业的经营与管理之中扮演着举足轻重的角色,具有不可取代的地位。财务部门要和 Money(钱)、Capital(资本)、Value(价值)等核心词打交道,它们是立业之本,又是发展之路。它们充满诱惑与风险,自然也充满挑战。“水能载舟,亦能覆舟”,如果将企业比喻为舟,那么财务管理就相当于水。

另外,值得注意的是,当今企业财务部门的工作已经不再是传统意义上的“管账”,它的触角已经延伸到企业的发展、成熟乃至衰退等每个阶段,影响着企业产品开发、发展生产、经营、销售、人事任免等方方面面的工作。可以毫不夸张地说,财务部门已经是企业发展的一个重要支点,它在企业中起着牵一发而动全身的作用。

如果将财务部门的工作职能细化,可以描述如下。

1. 会计核算与报表职能

会计核算与报表职能体现为财务会计人员依据《企业会计准则》对外提供企业经营报告,主要包括以下 5 项职能。

- (1) 会计核算,即根据《企业会计准则》的规定,对各类会计信息进行汇总、处理。
- (2) 会计报表,编制和提交各种财务报表,按时编制企业对外报送的财务报告。
- (3) 财务审计,对企业会计账目、内部控制制度、法律风险等方面进行稽核。
- (4) 会计信息管理,即对会计档案、会计记录及会计信息系统进行管理。
- (5) 税务管理,执行企业的财税待遇和投资项目的税务筹划。

2. 财务管理职能

财务管理职能也就是向企业决策层提供相关分析和报告,以帮助其进行决策,该项职能

主要包括以下几项。

- (1) 财务计划与全面预算管理。
- (2) 财务报告和分析,即为企业管理者提供财务分析报告,以辅助经营决策。
- (3) 企业资产管理,以保证企业资源的有效利用。
- (4) 企业成本费用的监控与管理。

3. 财务运作职能

企业的财务运作职能,主要是对现金流、筹资和投资、资本运营及其过程中的风险进行管理,主要包括以下内容。

- (1) 建立健全财务管理的各种规章制度,编制财务计划,加强经营核算管理,反映、分析财务计划的执行情况,检查监督财务纪律执行情况。
- (2) 积极为经营管理服务,促进企业取得较好的经济效益,对企业现金流、筹资和投资、资本运营及其过程中的风险进行管理。
- (3) 厉行节约,合理使用资金。
- (4) 合理分配企业收入,及时完税。
- (5) 配合有关机构及财政、税务、银行部门的财务检查工作,主动提供有关资料,如实反映情况。

1.1.2 财务部门工作职责

财务部门工作职责范围描述如下。

- (1) 严格遵守国家财务工作规定和企业的规章制度,认真履行工作职责。
- (2) 组织编制企业年、季度成本、利润、资金、费用等有关的财务指标计划。对企业财务计划的执行情况进行定期的检查、监督与考核,要结合实际运作中的问题,及时调整和控制计划的实施。
- (3) 制定企业财务、会计核算管理制度。建立健全企业财务管理、会计核算、稽核审计等有关制度,督促各项制度的实施和执行。
- (4) 按规定进行成本核算。定期编制年、季、月度财务会计报表,负责进行年度会计决算工作。
- (5) 编写财务分析及经济活动分析报告。会同信息管理、经营等有关部门,组织经济行为分析会,总结经验,找出经营活动中产生的问题,提出改进意见和建议。同时,提出经济报警和风险控制措施,预测企业经营发展方向。
- (6) 参加各类经营会议,参与企业生产经营决策。
- (7) 做好固定资产及专项基金的管理。会同企业人力资源、技术、行政、后勤等管理部门,办理固定资产的购建、转移、报废等财务审核手续,准确计提固定资产折旧。
- (8) 进行流动资金的管理。会同营销、库管等部门,定期组织人员进行清查盘点,做到账、卡、物相符。同时,要根据不同部门的具体需求,合理调度分配资金。
- (9) 对企业低值易耗品进行盘点核对。具体要会同办公室、信息管理、行政、后勤、技术等有关部门做好盘点清查工作,并提出日常采购、领用、保管等工作建议和要求,杜绝浪费。
- (10) 对企业产品成本的核算工作。制定合理的成本核算办法,正确分摊成本费用。制

定适合企业特点和管理要求的核算方法,逐步推行企业内部二级或三级经济核算方式,指导各核算单位正确进行成本费用及内部经济核算工作,争取做到成本核算标准化、费用控制合理化。

(11) 做好企业资金缴、拨工作,按时上交税款。办理现金收支和银行结算业务。及时登记企业的现金和银行存款日记账,保管库存现金、有关印章、空白收据与空白支票。

(12) 负责企业财务审计和会计稽核工作。加强会计监督和审计监督,加强会计档案的管理工作,根据有关规定,对企业财务收支进行严格监督和检查。

(13) 对购销物资的货款进行把关。对购销物资预付款要严格审核,采购货款支付除按计划执行外,还需经分管副总经理或总经理、董事长审核签字同意,方可支付。

(14) 认真完成董事会和企业决策层交办的其他工作任务。

1.1.3 财务部门工作目标

明确的目标是做好一切工作的前提条件,财务部门的工作也不例外。作为企业管理的一个重要构成部分,其整体目标应和企业的总体目标保持一致,这一总体目标就是实现企业价值的最大化。

财务管理的总体目标,具体还可划分为以下4个细分目标。

1. 为企业筹措资金

任何企业正常生产经营活动的展开以及扩大再生产,都离不开相应的资金支持,企业财务部门的一个重要工作目标,就是要满足企业在这些方面的资金需求。企业筹措资金的渠道多种多样,使用时间长短和成本也各不相同,附加条款也有很大差异。这就要求财务部门充分发挥自身的专业优势,基于企业所需资金的类别,综合考虑各种资金筹措方式的优劣以及财务风险,在此基础上,来选择最优的筹资方案。

2. 进行投资管理

筹集来的资金,应尽快投入生产经营中,这样既可以取得投资收益,又可避免资金闲置。当然,任何投资都不可能稳赚不赔,都会潜藏一些风险性因素。因此,财务部门在进行投资决策时,务必认真考虑影响投资决策的各种因素,科学地进行可行性研究,以便在投资风险和收益之间做好权衡,提高企业投资的安全度。

3. 做好营运资金管理

企业的营运资金,是为满足企业日常营业活动的要求而预支的资金。通常,企业营运资金的周转是和企业的生产经营周期相一致的。在一定的时期内,企业营运资金周转得越快,说明企业资金利用的效率越高,企业就能够生产出更多的产品、提供更多的服务,进而就能获得更高的收入和利润。所以,财务部门要尽力提高企业营运资金的周转效率。同时,还应保证营运资金的充足与畅通,避免资金断流。

4. 妥善管理企业利润

企业在生产经营过程中,所获得的收入减去总成本费用,剩下的就是利润。追求利润最大化是每一个企业的目标,财务管理部门要去努力挖掘企业潜力,使企业更加合理地使用人力和物力资源,降低成本,减少管理费用,去掉不必要的消耗,增加企业盈利,提高企业价值。另外,对于企业实现的利润,要合理进行分配,使投资者得到回报,使企业的发展获得不竭的动力,同时及时处理这一过程中出现的各种矛盾和利益纠纷。

1.2 财务岗位职责

1.2.1 财务总监岗位职责

财务总监岗位职责见表 1-1。

表 1-1 财务总监岗位职责

岗位名称	财务总监	隶属部门	财务部
上级	总经理、总裁	编号	
胜任资格	资格描述		
1. 良好的职业道德	职业道德不应只是一个虚无的概念,而应是财务总监所应遵守的准则。财务总监具备良好的职业道德主要包括以下几点内容: (1) 对社会的责任感 (2) 全面的专业知识体系 (3) 严格的执业注册制度 (4) 赢得社会的信任		
2. 一流的个人素质	(1) 具备较高的学历,具备专业知识。通常要具有本科以上学历,财务管理专业,8~10 年以上工作经验,精通财务、金融、法律、企业管理等专业相关知识。具有丰富的财务工作和管理工作经验,并有高级会计师职称 (2) 不俗的管理能力。如与他人协调、处理和解决冲突的能力,领导能力,行政和人事管理能力,特别是要具备在勇于对总经理和业务经理的想法提出质疑的同时,保持他们的尊严和自信的能力,以及领导和协调重大交易谈判的能力 (3) 精通业务。要全面掌握国家财政税务政策及有关法律法规,熟悉税务、金融工作及企业各部门的业务情况,熟悉银行融资、信贷手续,熟悉经济管理、统计、审计等专业知识		
3. 综合工作能力	财务总监像其他任何管理者一样,必须具备综合的工作能力,包括理财能力、决策能力、协调能力、表达能力、组织能力、应变能力和意志力等		
岗位职责	职责描述		
1. 制定财务制度	(1) 主持制定企业财务管理、会计核算、会计监督、预算管理、审计监察、库管等工作的规章制度和工作流程,获批准后组织实施并监督检查执行情况 (2) 在企业内执行国家有关财经法律、法规、方针、政策和制度,使企业合法经营,维护股东权益不受侵害		
2. 融资管理	(1) 根据董事会指示和企业的经营要求,筹集企业运营所需资金,满足企业战略发展的资金需求,审批企业重大资金流向 (2) 依照企业对资金的需求,疏通融资渠道,维护与金融机构的良好关系,满足企业在经营运作中的资金需求 (3) 起草并制订企业发行股票、债券方案		
3. 日常财务工作管理	(1) 组织领导企业财务管理、会计核算、会计监督、成本管理、预算管理、审计监察等方面的工作,提高企业的收益 (2) 定期对企业财务管理工作进行考核、督促、检查,提高财务部门的工作效率 (3) 与总经理共同审批规定限额范围内的企业经营性、融资性、投资性、固定资产资金支用和汇往境外资金及担保贷款事项 (4) 每季度向董事会报告企业的资产和经济效益变化情况		
4. 财务控制	(1) 执行董事会有关财务方面的决议,对企业日常资金运作和财务运作进行监控 (2) 规定个人职务权限,对企业各部门的各项预算、费用计划进行审批 (3) 对企业的财务预算及财务计划的执行情况进行监督,控制各项费用的使用 (4) 监控大额资金的运作		

续表

岗位职责	职责描述
5. 财务分析与预测	(1) 定期对企业经营状况进行阶段性的财务分析与财务预测,并提出相应的改进方案 (2) 向董事会提交财务分析及预测报告,为企业经营决策提出合理化建议、意见
6. 财务审计、督办	(1) 组织人员制订年度审计工作计划 (2) 根据企业相关规定组织实施年度财务收支审计、经营成果审计等工作 (3) 具体负责企业主要负责人的离职审计及重大财务违规审计,并向董事会及总经理提出处理意见
7. 财务部日常管理	(1) 负责财务部管理人员的管理、考核,监督其各项业务工作 (2) 指导开发财务部人力资源,提高财务人员的综合素质 (3) 做好财务部的行政事务处理工作,提高效率,增强团队精神 (4) 将财务部门工作按下属人员的能力进行合理分派,并促进各下属间工作的联系与配合 (5) 运用有效的领导方法,激励下属人员的士气,提高工作效率,并督导下属人员,依照工作标准或要求有效地执行其工作,确保本单位目标的达成

1.2.2 财务经理岗位职责

财务经理岗位职责见表 1-2。

表 1-2 财务经理岗位职责

岗位名称	财务经理	隶属部门	财务部
上级	财务总监	编号	
胜任资格	(1) 具有良好的职业道德,坚持原则,做到廉洁奉公,具备一定的组织能力 (2) 具有大学本科以上学历,有会计师职称或注册会计师资格,有 5 年以上企业财务管理工作经验 (3) 熟悉财务管理工作,精通企业会计核算,熟知国家的财经法律、法规、规章制度和方针政策 (4) 熟练掌握财务管理知识 (5) 熟练操作办公软件和财务软件 (6) 有良好的内外交际能力		
岗位职责	(1) 在财务总监领导下,负责主持本部门的全面工作,组织并督促部门人员全面完成本部门职责范围内的各项工作任务 (2) 贯彻落实本部门岗位责任制和工作标准,密切与生产、营销、计划等部门的工作联系,加强与有关部门的协同工作 (3) 积极在企业内部贯彻落实国家《会计法》及地方政府有关财务工作法律法规 (4) 组织企业财务管理制度、会计成本核算规程、成本管理会计监督及其有关的财务专项管理制度的拟订、修改、补充和实施 (5) 组织人员编制企业的财务计划、审查财务计划;制订资金筹措和使用方案,全面平衡资金,广开财源,加速企业资金周转,提高资金使用效率 (6) 组织领导本部门按上级规定和要求编制财务决算工作 (7) 做好企业的成本管理工作。做好成本预测、控制、核算、分析和考核工作,降低企业消耗、节约费用,提高利润率 (8) 建立和完善企业财务稽核、审计内部控制制度,监督其执行情况 (9) 对企业的经营计划与各项经济合同进行审查,并认真监督其执行,参与企业技术、经营以及产品开发、基本建设、技术改造和其他项目的经济效益的审议 (10) 参与审查产品价格、工资、奖金及其涉及财务收支的各种方案 (11) 组织考核、分析企业经营成果,提出可行的建议和措施		

续表

岗位职责	(12) 对财会人员进行业务培训;规划会计机构、会计专业职务的设置和会计人员的配备,组织会计人员培训和考核,坚持会计人员依法行使职权 (13) 向企业总经理、财务总监汇报财务状况和经营成果;定期或不定期向上汇报各项财务收支和盈亏情况,以便辅助领导进行决策 (14) 有权向主管领导提议下属人选,并对其工作业绩进行考核评价 (15) 完成董事会及企业决策层交办的其他工作任务
------	---

1.2.3 财务主管岗位职责

财务主管岗位职责见表 1-3。

表 1-3 财务主管岗位职责

岗位名称	财务主管	隶属部门	财务部
上级	财务经理	编号	
胜任资格	(1) 具备一定的宏观、微观经济学知识,财会类专业本科以上学历;英语四级,能够熟练使用办公及财务软件 (2) 熟知基础会计、财务会计、成本会计、管理会计等理论知识,有丰富的投、融资管理及营运资金管理经验 (3) 了解企业生产相关的工艺过程和技术基础知识,了解行业经营状况 (4) 具有较强的综合分析、决策、组织协调、沟通交流能力 (5) 具有 5 年以上财务管理工作经验,高级会计师技术职称或注册会计师资格 (6) 廉洁奉公,追求创新,严守机密,恪守原则		
岗位职责	(1) 根据企业相关制度,协助财务经理做好费用、税收的核算和控制,固定资产的账务管理,及时交纳税款等相关工作 (2) 负责企业财务预算的编制、呈报及执行工作 (3) 负责解释、解答与企业的财务会计有关的法规和制度 (4) 审核企业的原始单据和办理日常的会计业务 (5) 编制企业的记账凭证,登记会计账簿 (6) 编制企业的会计报表,在每月规定时间前报送财务总监或总经理 (7) 编制、核算、统计每月的工资、奖金发放表 (8) 定期检查企业库存现金和银行存款是否账实相符 (9) 不定期检查统计岗位的商品是否账实相符 (10) 根据印鉴分管的原则,负责保管银行预留印鉴中的一枚财务章 (11) 负责财务部门员工的考核工作,组织财会人员的学习和培训 (12) 协调好与企业其他部门之间的关系 (13) 保持并加强同财政、税务、银行、工商、会计师事务所等相关部门的联系 (14) 承办财务经理交办的其他工作		

1.3 财务部的组织结构

1.3.1 财务部机构设置的基本原则

财务部机构设置的基本原则见表 1-4。

表 1-4 财务部机构设置的基本原则

基本原则	详细描述	
1. 财务与会计机构分置设立	分别设立	财务与会计机构应分别设立,这样利于互相监督和制约,及时发现和纠正差错,充分发挥财务管理作用
	职能区分	财务与会计机构分设后,财务的主要职能是筹集资金、编制预算、参与投资决策、参与信用政策、分析与评价财务状况、分配利润及定期汇报工作;会计的主要职能则是进行日常经济业务核算、控制预算和执行情况、利用账面核算资料保护资产、提供管理所需要的各种会计信息
	功用不同	财务的基本功能是对财务活动进行决策。会计的基本功能则是确认、计量和报告会计信息
	注重实效	在具体设置财务管理机构时,应注重实效,尤其要注意培养、选拔能够胜任这一工作的人员,并谨防机构臃肿、效率低下
	制度保证	企业日常财务管理和财务工作是通过落实各项财务制度实现的,严密的财务与会计制度不可忽视
2. 集权与分权相结合	充分集权	通常企业的现金管理和预算管理采取的都是集权模式
	集权与分权相结合	在进行投资管理和利润分配管理时,应根据企业具体情况,采用集权与分权适当的模式
	广泛的分权	这种情况主要适用于母子型企业的财务管理:因为母子企业各自平等独立的法人地位,为财务管理的分权化提供了依据,子企业在母企业审定的决策范围内,自主经营、自负盈亏,对自己的生产、销售、投资、分配等享有法定的经营权;子企业对所生产的产品进行从研究、开发、生产、销售到售后服务一条龙经营;在订立合同、业务购销、资产负债和留存收益的核算上,均体现各个子企业应有的独立核算地位;同时,制单、审查、记账和报表均由子企业按财务会计制度和有关规定办理

1.3.2 财务部常见组织结构图

财务部常见的组织结构如图 1-1 所示。

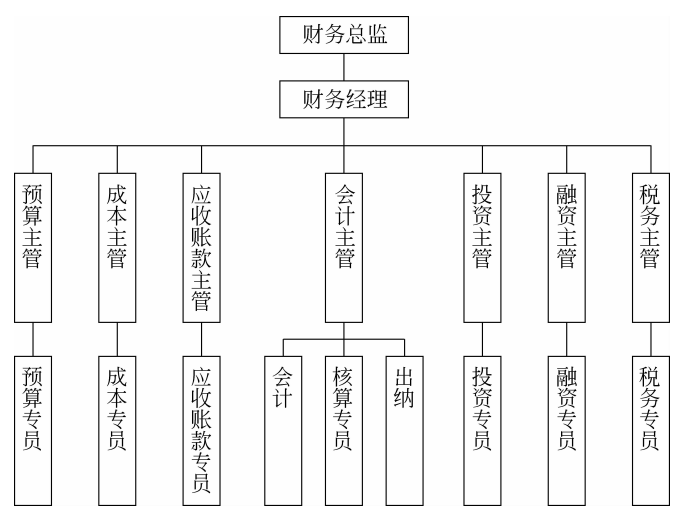


图 1-1 财务部常见的组织机构

1.4 财务管理一般流程

1.4.1 财务预算、计划编制流程

财务预算、计划编制流程如图 1-2 所示。

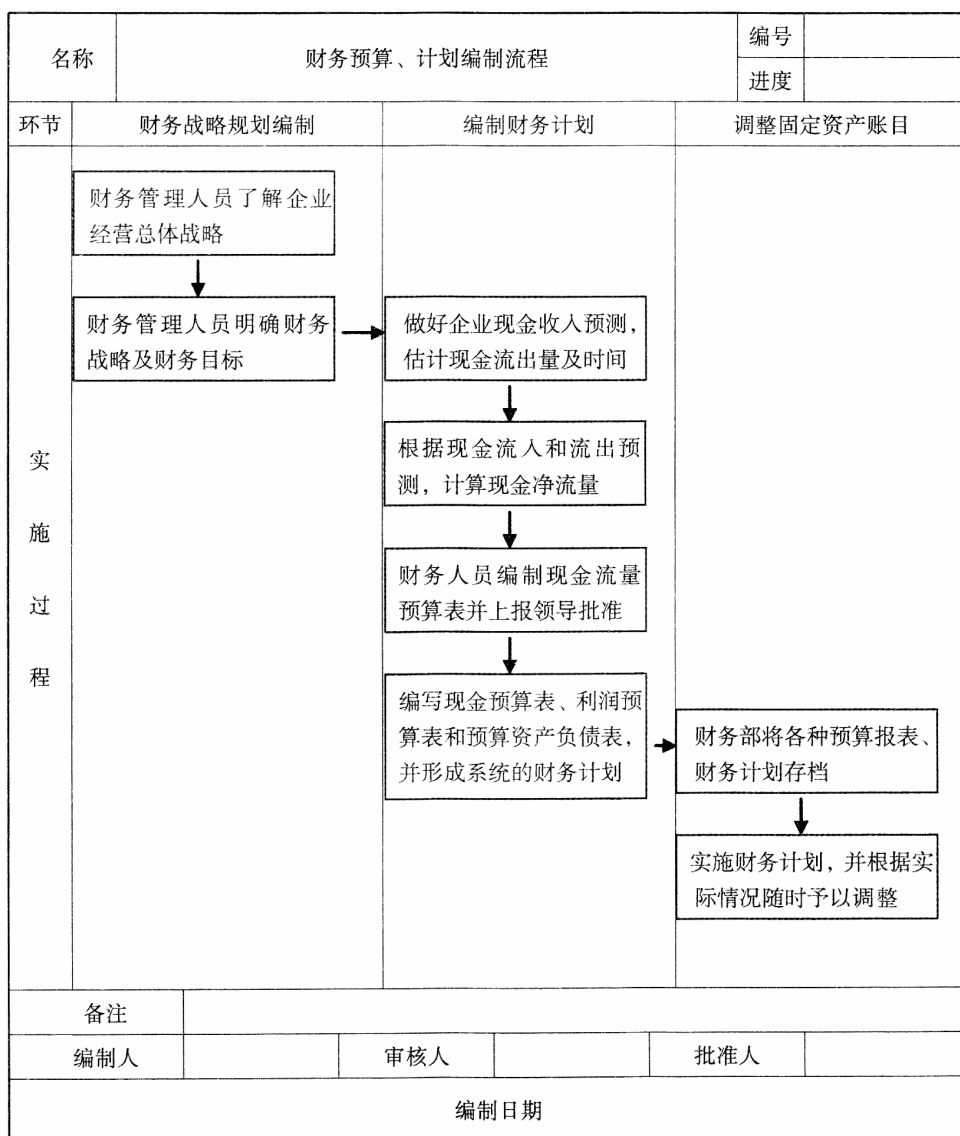


图 1-2 财务预算、计划编制流程

1.4.2 年度财务预算调整流程

年度财务预算调整流程如图 1-3 所示。

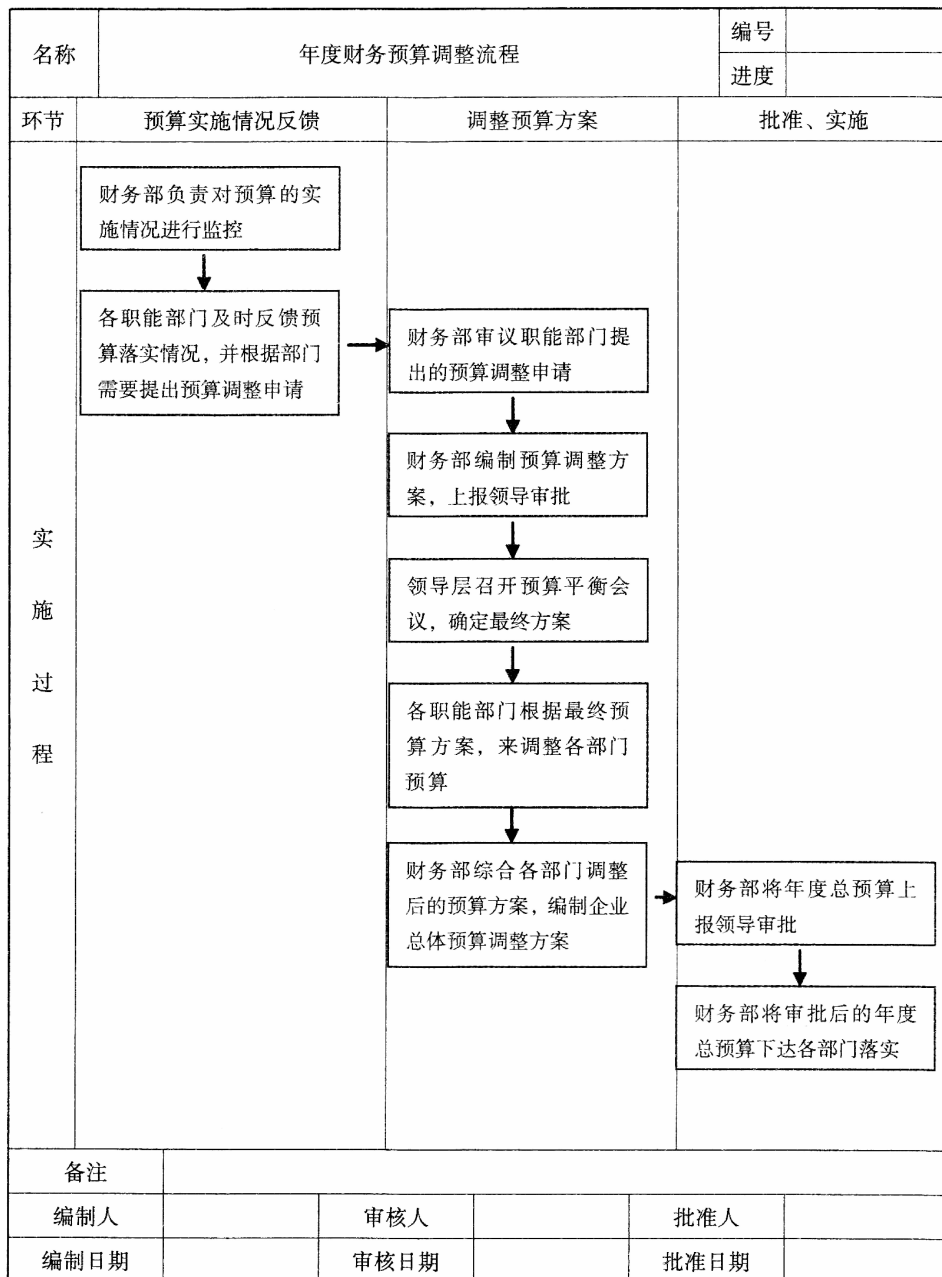


图 1-3 年度财务预算调整流程

1.4.3 资金预算管理流程

资金预算管理流程如图 1-4 所示。

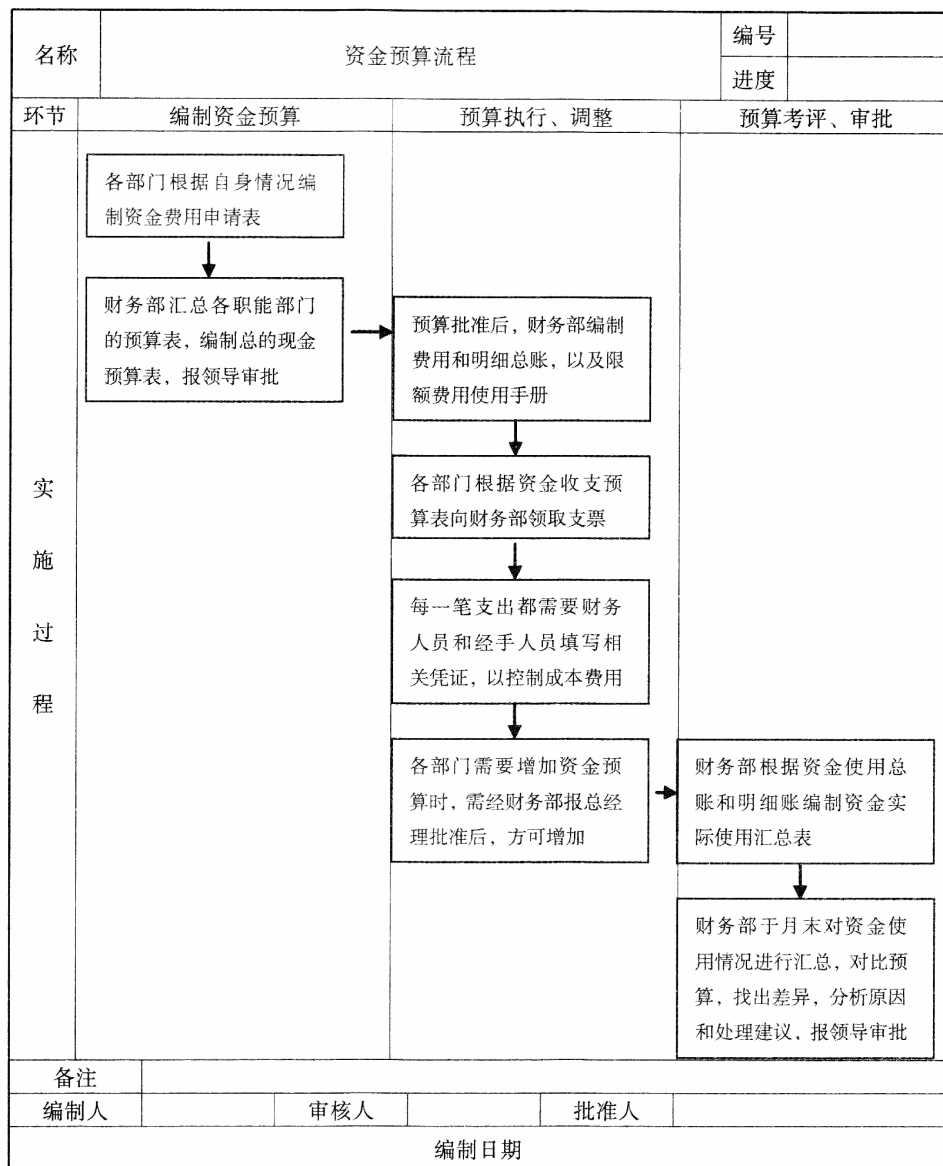


图 1-4 资金预算管理流程