

财务主管 职位工作教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 篇 财务主管必须掌握的综合知识与技能

第 1 讲 企业财务主管岗位认知

第 2 篇 财务主管必须掌握的内控知识与技能

第 2 讲 内部控制综合知识

第 3 讲 资金活动方面的内部控制

第 4 讲 全面预算方面的内部控制

第 5 讲 财务报告方面的内部控制

第 6 讲 内部信息传递方面的内部控制

第 3 篇 财务主管必须掌握的财务知识与技能

第 7 讲 财务管理综述

第一节 企业综合知识

第二节 企业财务管理概述

第三节 企业财务管理制度

第四节 企业财务管理权责

第 8 讲 绩效评价

第一节 企业绩效评价概述

第二节 部门业绩的报告与考核

第 9 讲 财务监督

第一节 企业财务监督概述

第二节 企业内部财务监督

第三节 企业外部财务监督

第四节 财务监督法律责任

第 10 讲 财务风险

第一节 企业风险和报酬

第二节 企业风险控制

第 11 讲 财务预算

第一节 企业财务预测

第二节 企业财务预算

第 12 讲 收益管理

第一节 企业收益管理概述

第二节 企业收入的财务管理

第三节 企业年度经营亏损弥补

第四节 企业年度利润分配

第五节 企业职工要素分配

第六节 企业股利支付

第 13 讲 成本费用

第一节 企业成本控制

第二节 企业资本成本

第三节 企业费用管理

第四节 企业薪酬福利

第 14 讲 资产营运

第一节 资产营运概述

第二节 资金调度控制

第三节 流动资产管理

第四节 固定资产管理

第五节 无形资产管理

第六节 对外投资管理

第七节 对外担保管理

第八节 对外捐赠管理

第九节 其他资产管理

第 15 讲 筹资管理

第一节 企业筹资管理概述

第二节 国内外企业融资制度

第三节 企业资本结构

第四节 增长率与企业资金需求

第五节 企业权益资金筹集管理

第六节 企业债务资金筹集管理

第七节 企业混合资金筹集管理

第 16 讲 投资管理

第一节 企业投资管理概述

第二节 企业项目投资管理

第 17 讲 信息管理

第一节 企业财务信息管理概述

第二节 企业信息化财务管理

第三节 企业财务会计报告的编制、管理

第四节 企业财务信息内部公开制度

第五节 企业财务信息使用制度

第六节 企业资源计划系统

第七节 企业财务预警机制

第八节 企业财务评价体系

第 4 篇 财务主管必须掌握的成本核算知识与技能

第 18 讲 产品成本核算基础知识

第一节 要素费用的会计处理

18-1-1 要素费用分配方法

18-1-2 在产品数量的核算

第二节 综合费用的会计处理

18-2-1 要素费用核算的程序

18-2-2 原材料、周转材料费用

18-2-3 外购动力费用

18-2-4 工资薪酬

18-2-5 利息费用、税金和其他费用

18-2-6 折旧费用

第三节 完工产品与在产品之间费用的分配

18-3-1 制造费用

18-3-2 辅助生产费用

18-3-3 废品损失

18-3-4 停工损失

第 19 讲 产品成本核算具体方法

第一节 综合知识

第二节 品种法

第三节 分批法

第四节 分步法

第五节 定额法

第六节 分类法

第 20 讲 成本报表的编制

第一节 成本报表编制综述

第二节 产品生产成本报表

第三节 主要产品单位成本表

第四节 其他成本报表

第五节 费用明细表

第六节 期中成本预报

第七节 责任成本报表

第八节 质量成本报表

第 21 讲 成本报表的分析

- 第一节 成本报表分析综述
- 第二节 全部产品生产成本表分析
- 第三节 可比产品成本分析
- 第四节 主要产品单位成本分析
- 第五节 技术经济分析
- 第六节 费用明细表的分析
- 第八节 责任成本的分析

第 5 篇 财务主管必须掌握的分析知识与技能

第 22 讲 财务会计报告分析综述

- 第一节 财务会计报告阅读与分析综合知识
- 第二节 财务会计报告分析指标体系和方法

第 23 讲 资产负债表的分析

- 第一节 资产负债表的阅读
- 第二节 资产负债表的分析
 - 23-2-1 资产负债表分析综述
 - 23-2-2 资产负债表项目分析
 - 23-2-3 资产状况分析
 - 23-2-4 资产结构质量分析
 - 23-2-5 负债状况分析
 - 23-2-6 所有者权益状况分析
 - 23-2-7 资本结构质量分析

23-2-8 资产与负债及所有者权益的对称性结构分析

23-2-9 资产负债表比率分析

第 24 讲 利润表的分析

第一节 利润表的阅读

第二节 利润表的分析

第 25 讲 现金流量表的分析

第一节 现金流量表的阅读

25-1-1 现金流量表阅读综述

25-1-2 经营活动产生的现金流量

25-1-3 投资活动产生的现金流量

25-1-4 筹资活动产生的现金流量

25-1-5 现金流量表的编制

第二节 现金流量表的分析

25-2-1 现金流量分析

25-2-2 现金流量表分析

第 26 讲 中期财务报告的分析

第一节 中期财务报告的阅读

26-1-1 综合知识

26-1-2 确认和计量

26-1-3 中期财务报告的内容

第二节 中期财务报告的分析

第 27 讲 合并财务报表的分析

第一节 合并财务报表的阅读

27-1-1 综合知识

27-1-2 合并资产负债表

27-1-3 合并利润表

27-1-4 合并现金流量表

第二节 合并财务报表的分析

第 28 讲 分部报告的分析

第一节 分部报告的分析

第二节 分部报告的分析

第 29 讲 财务报表附注的分析

第一节 企业财务报表附注的分析

第二节 企业财务报表附注的分析

第1章 企业财务主管岗位认知

第一节 称职财务主管的必备素质

一、怎样才算是合格的财务主管

财务主管作为现代企业最为重要的部门主管之一，他在企业决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与财务主管有关，能否发挥其决策参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但从根本来讲还是取决于财务主管本人自身的素质与能力。

一名优秀的财务主管应具备的素质主要包括道德素质、知识素质以及身体素质等几个方面。

1. 道德素质

财务主管是现代企业核心部门的负责人，由于其所处位置的重要性，他的品德素质对企业的发展至关重要。财务主管的道德素质主要有以下几个方面：

作风正派。一个优秀的财务主管应当具有良好的工作作风，不论做人还是做事都实事求是，光明磊落，在财务管理工作中遵纪守法，廉洁奉公，严格按照规章制度办事，坚持原则。

有敬业精神。一名优秀的财务主管应当热爱本职工作，把工作视为一种需要和自我价值的实现。在工作中，勤恳忠实，不断追求创新，自觉学习相关工作知识与技能，不断提高自身业务水平。

对企业忠诚。主要表现在：视企业利益高于自身利益，不做任何不利于企业的事情，针对企业财会工作中的各种商业机密，财务主管要应当严格保守，并自觉维护企业形象，为企业的发展积极出谋划策。

2. 知识素质

企业财务管理是一项专业性很强的工作，财务主管作为企业财务部门的负责人，必须掌握一定的专业知识，才能做好企业的理财工作。

财务主管必须具备微观与宏观经济学知识。这些知识给财务主管以正确的思维方法，使人能比较好地把握经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境经济形势，离不开宏观经济学中对政府货币与财政政策的知识；而微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理对于正确地进行企业财务决策又至关重要。

财务主管必须熟练掌握会计知识。财务主管进行财务管理活动最重要的信息来源便是会计账目，企业的一切活动和营运情况都在会计账目中有所体现。财务主管在进行各种财务经营决策时，都要用到会计账目所提供的各种信息。

一名优秀的财务主管必须掌握相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规。像《企业财务管理》、《审计》、《管理会计》、《责任会计》、《税收会

计》等专业知识是财务主管开展工作的基础，而像《公司法》、《票据法》、《企业会计准则》等国家的政策法规，也应当熟悉其规定。

财务主管还必须对本企业的生产产品有较深刻的了解，产品性质不同，其所需资金运转情况便不一致。财务主管不应局限在自身所处的部门，其心中应有对整个企业各个方面的全盘认识，这样才能更好地开展工作。

优秀的企业财务主管还必须具备一定的组织能力，沟通协调能力和分析判断及用人能力。

1. 组织及协调能力

财务主管的组织能力是指其指挥、安排调度的能力。财务主管应当把下属组织成为一个有较强凝聚力和战斗力的团体，实现团体目标的决策，并领导他们完成既定任务，接受企业最高决策层所要求的工作等。

此外，财务管理工作中各岗位的设置、财务信息的收集与处理、报表的编制，以及投资、筹资和利润分配等活动都需精心组织，周密安排。每一个环节都容不得半点差错，这的确需要财务主管有较强的组织能力。

2. 分析判断能力

财务主管应具备从各种相关信息中分析出自己所在企业所面临的各种问题及相应解决方案的能力。从外部来看，财务主管应具备对整个宏观国民经济的发展趋势，以及市场环境变化的分析判断能力，根据市场上的财务机会和财务风险，为企业的财务决策提供依据。从内部来讲，财务主管应当从企业纷繁复杂的各种财务活动中，发现其规律性的东西，找出存在的问题并提出解决方案。

3. 参与决策的能力

财务主管作为企业最为重要的部门主管之一，会经常参与到企业的各种决策活动中，当然，财务主管在这其中的主要职责是当好参谋，为最高决策层的拍板定案提供建议和资金、财务方面的支持。财务主管应当从尽可能降低耗费、用好资金、提高效益的要求出发，从财务角度对各种决策方案进行分析、研究和评价，为最高决策层最终作出决策提供依据，当好参谋。

4. 沟通与交流能力

要想做好财务主管仅靠一个人的力量是远远不够的，他必须有效地与别人进行交流与沟通，这样才能减少彼此之间的分歧，从而获得老板和其他部门的支持，只有团结协作，才会使企业各部门凝聚在一起，形成一种同心力，从而为企业在市场竞争中赢得整体优势，其工作价值此时方才得以体现。

5. 使用人及培养人的能力

财务主管作为企业的一个部门负责人，要善于培养和使用骨干，借助于骨干的力量，使一人的智慧和才能变成众人的智慧和才能，从而带动整个财务工作的顺利开展。同时要注意适当分权，让下属分管部分工作，从而使自己从繁琐的具体事务中脱离出来，凡事不可事必躬亲，集中精力考虑和做好全局性的财务管理工作，这是对一个优秀的财务主管的重要要求。

二、财务主管的职权范围

高明的战略战术讲究知己知彼，百战不殆。因此，在你进入财务主管这扇门之前，一定要先了解财务主管日常都从事哪些工作。有了充分的了解，才不会打没有准备的仗，自然也就把握更多的胜券。

财务主管的工作总体上来说，可以分成资产管理和损益管理两个部分。任何企业首先必须拥有资产，然后才能进行正常的生产经营活动。也才会取得盈利。因此，财务主管日常工作的大部分时间都要花费在资产管理和损益管理上。

1. 资产管理

在财务主管的日常管理工作中，对资产的管理主要包括对货币资金和有价证券、应收账款、存货、固定资产、无形资产以及其他资产的管理。

试想，你的公司现在需要紧急购进生产材料，然而，作为财务主管的你，此时却发现，货币资金收支计划不周、应收账款不能及时回收、银行存款还不敷需用，可想对于公司的生产经营会产生怎样的影响。因此，作为财务主管的你，工作最基本的内容就是要做好货币资金管理、应收账款管理以及存货管理。

货币资金管理：企业的货币资金包括库存现金和银行存款，是处于两次周转之间的间歇资金。作为财务主管，如果你对公司货币资金的管理不严，会使公司的资金周转出现延缓，继而对公司的生产经营活动产生消极的影响。

应收账款管理：现代社会是一个信用发达的社会，公司的高层管理者为了刺激生产、销售和消费的发展，往往利用信用取代货币进行繁杂的交易活动。而信用的利用也不可避免地给企业带来了呆账、三角债的问题。因此，作为财务主管，你必须要在保证销售市场的同时，控制呆账和坏账的发生。应收账款管理，其实就是一个天平，而财务主管需要想办法将这个天平维持在一个平衡的位置上，呆账坏账太多，自然是不合格的财务主管，但是限制赊销，又极有可能缩小企业的市场。因此，平衡是财务主管在管理应收账款时的重中之重。

存货管理：存货是绝大多数工商企业的一类很重要的资产，包括各种原材料、燃料、包装物、低值易耗品、在产品、外购商品、协作件、自制半成品、产成品，等等。由于企业很难实现在零库存的状态下保持生产经营的不中断，因此存货是必然存在的。而作为财务主管，在存货管理的工作中，就需要掌握一个平衡点。存货太少，会影响生产经营活动的正常进行；而存货的数量太多，一方面会增加储存的费用，即库存成本，另一方面，还会占用太多的资金，使公司的资金周转缓慢。因此，好的财务主管往往能够恰如其分地拿捏好这个度，制定出合理的存货量，从而实现最佳的经济效益。

2. 损益管理

作为财务管理，你需要建立财务、会计制度，是财务主管发挥其管理职责的基础，也是进行财务管理的前提条件。只有建立了完善、科学的财会制度，财务主管才能确保管理工作顺利展开，也才能实现其工作目标。

损益管理重点在于成本管理、销售收入管理和相应产生的利润管理。财务主管在成本管理中需要专注的是严格成本开始范围以及合理的成本预算和计划。

成本管理：成本管理主要是为了控制企业在生产产品的过程中的耗费，使企业保持一定的盈利率。成本预测和计划的目的是财务主管可以根据成本的特性和有关的数据，结合当前的发展趋势，采用科学的方法，估算出一定时期、一定产品或者某个项目的成本水平，从而发现控制成本的重点，挖掘降低成本的潜力。

销售收入管理：财务主管所进行的销售收入管理主要是针对销售产品或者提供服务所获得的货币收入。作为公司生产成果的货币体现，这是一项重要的财务指标。因为销售收入是补偿耗费、持续经营的基本前提。此外，财务主管不得不考虑到及时取得销售收入可以加速资金的周转，提高资金利用效果。

利润管理：每一个企业的生产经营活动都是为了追求利润。财务主管作为公司的重要管理人员，必须要在利润这部分做好文章。利润管理，一方面要保证利

润的持续增长、另一方面还要保证利润的合法性。利润的合法性一方面是为了最大化的维护合法利润，另一方面还可以维系和政府、社会大众良好关系，树立企业卓越的社会形象。

除了以上两点传统财务主管的日常工作之外，今时今日的财务主管还需要与时俱进，担负起时代赋予的重任。作为公司的执行董事，向董事会提出好的意见；作为公司的战略家，要使公司在可持续发展的道路上走得更远……

三、出谋划策有技巧

财务部门因是处理本单位的财务信息中心，处于其特殊位置，在为企业领导提供咨询建议，参与企业决策管理方面具有特殊的作用。要管理经济，首先要弄清楚事实、了解情况，做到心中有数，才能够在组织领导和参与管理经济活动过程中，真正从实际出发，按客观经济规律办事，避免犯瞎指挥错误。其次，作为企业领导只能通过全面了解本单位有关经济指标，才能为企业长期决策作出正确判断，使本企业在市场经济的海洋中乘风破浪。

财务部门通过对供应、生产、销售过程的核算和监督，不仅能为企业领导提供相关财务信息，而且还可通过企业领导提供财务信息，参与企业经营决策和管理。

1. 通过对供应过程的核算和监督，全面了解供应过程材料采购实际成本构成。

一般而言，采购量，采购次数，材料价格（包括采购费用）材料质量等方面都会影响材料采购实际成本。另外，采购时机是否合理也对企业决策产生影响，在企业资金紧张时，大量进货必然会给财务部门增添许多麻烦。由于采购人员与财务人员的工作态度有时也存在一定偏差，作为采购人员，总是想尽量多。尽量快地完成材料采购任务；作为财务人员，总是想尽量少，次数尽量多的采购企业所需要的材料。因此财务人员应从全面观点出发，主动与采购人员沟通协调这种矛盾。

2. 通过对生产过程的核算和监督，为企业领导提供全部的产品成本信息和如何降低产品成本的途径。

生产活动对企业财务部门工作的影响主要表现在：

（1）投产的时间。投产期一般根据产品出产期反方向确定。正确规定产品的出产期和投入期，有利于防止在产品 and 半成品的超储积压，加速生产资金的周转，同时对其后的销售活动也会产生连锁影响。

（2）投产的数量。投产的数量一般也是根据出产量计算出来的，而出产量系根据企业生产计划和供货合同确定。在实际工作中，产品投产一般是分批进行的，在合理规定产品投入量和出产量时，首先要确定每批投产的数量，即批量。批量的确定：既要保证完成计划和订货合同中规定的产品出产期限的要求，同时，也要考虑生产管理和资金管理上的要求。批量大一些，有利于减少生产准备时间和提高劳动生产率，但生产投料的数量就要多，生产周期要拖长，在产品占用的资金就越多；批量小一些，在产品占用的资金虽较少，但机器设备的调整次数则增多，不利于提高劳动生产率。所以，在批量确定时，必须全面分析企业各方面的条件和产品的具体情况，合理地加以安排。企业财务人员对于已确定的投产批量，也不应仅从其影响生产资金占用量的角度去认识，还要运用全面的观点予以评价。

(3) 生产进度。根据物资运动与资金运动的相互关系，加速生产进度，缩短生产周期，有利于提高资金周转速度。然而，生产进度的加速，除了受生产调度与管理水平的影响外，更重要的受到企业生产工艺、生产流程等生产技术的影响。而要改善企业生产技术条件，往往需要大量的投资。这必然会影响到企业整体投资结构及相关的企业资金筹集。财务管理人员与企业领导会同生产管理人员应从企业目前利益与长远利益的关系，从需要与可能相结合的角度出发，审慎进行这一重大的企业决策。

(4) 生产消耗。由生产消耗而形成的产品成本是影响投资在生产过程中所占资金量大小的因素。提高劳动生产率，提高产品质量，节约生产中一切人力和物力，既能降低产品成本，又能加速资金周转。因此，实际工作中，对生产过程中资金的管理应与产品成本管理有机结合起来。根据我国在这方面所积累的经验，应大力倡导、推进生产班组经济核算工作。生产班组经济核算工作搞好，生产资金管理就有了牢靠的群众基础。在生产班组的经济核算中，与生产资金管理有关的内容有：严格按生产作业计划组织班组的均衡生产；认真执行储备定额，管理班组的在产品；努力节约材料消耗和工时、费用，坚持按计划领料和投料，及时办理迟料，降低班组的生费用，减少生产资金占用等。

3. 通过对销售过程的核算和监督，全面掌握和控制销售活动对企业理财的影响。影响因素包括销售数量、销售价格、销售费用、销售时间等。销售量越大、销售价格越高，企业现金流入量越多；降低销售费用，可减少企业资金支出；合理安排销售时间，有利于维持企业财务收支的平衡。然而，在实际销售工作中，上述关系远非如此简明。为了扩大销售量，经常需要花费更多的销售费用，甚至适当降低价格。尤其是对那些受季节性影响较大的企业，销售时间的合理安排也是企业所难以控制的。这些使得销售活动对企业财务收支的影响显现出一种此消彼长、错综复杂的特征。财务部门对企业领导提供关于销售方面的财务信息越显示出重要性。

四、当好财务主管要“软硬兼施”

要想做一个出色的财务主管，并不是一件容易的事。因为财务主管的工作不仅需要较高的专业技能，要讲究科学性，而且还要讲究艺术性。作为一名主管，您不仅要自身工作出色，而且要使自己主管的部门工作有成效；您除了应具备理财能力，还要具备一定的领导才能。前面我们主要谈财务主管的理财业务素质，下面将着重探讨财务主管应如何运用管理这门艺术来使自己在工作时更为得心应手。

财务主管在企业中的位置是一个部门主管，对上，有经理层交给的各项任务；同级之间，需要其他部门的配合与支持，而各部门又有各自不同的需要；对下，有一帮不同个性、不同类型的下属；再加上财务部门是企业各方经济利益矛盾的聚合点，因而财务主管在工作中常常处于进退两难的境地。

在上司看来，财务主管应做到：

- (1) 按时保质地按公司的要求完成任务；
- (2) 一切从企业利益出发，代表公司利益；
- (3) 对下属有足够的领导及激励能力；
- (4) 具备全局观念，从企业整体战略出发，协调财务与生产、营销等部门

的工作；

(5) 提供决策参考，为经理决策出谋划策；

在下属看来，财务主管应该做到：

(1) 维护本部门的利益，少接任务多请功；

(2) 能包容下属的小缺点，有应对突发事件的能力；

(3) 对上司有影响力，能为下属说话；

(4) 能与下属打成一片，但又清楚自己是一个管理者；

(5) 在必要的时候，敢于对自己的上司提出不同的意见。

由此看来，财务主管还真不好干，您不仅要打点好企业的财产，不仅要能在面对一堆数据与报表时参悟其中玄机，还要有效地与人打交道。人与物是不同的，人有个性、有思想，要想让人动起来，发挥其内在能量，这要比让您手上的资金动起来难得多，这是一门艺术，您要用心去体会不同人的内心需求是什么。作为财务主管，您不仅要研究财务问题，还要研究人，因为人一旦动起来，其能量是巨大的，这可能会给您带来许多益处，但处理不好，也会深受其害。那么，您该怎样做呢？

首先，您应当学会有效地组织与安排各项工作，主要是指在充分研究本部门内部各个员工个性、能力的基础上，合理设置岗位和配备相关人员。合理的分工，可以使之既相对独立而又彼此衔接；有效地互相牵制，可以使之既能协调又可制约。同时，各种健全的部门内部规章管理制度，也是十分必要的。在制定制度时，要因实际情况不同而不同，要切实、具体，可执行性强。有效的规章制度，可以大大提高工作效率，减少工作中的推诿扯皮现象，工作中的摩擦与员工之间的不愉快会大大减少，由此在部门内也容易形成一种协作、团结、向上的氛围，这个时候每个人的能量才能得到最佳发挥，这也正是您所需要的。

其次，您要掌握与人沟通交流的技巧，其中很重要的一个方法便是商谈。这是管理者的一种重要工作方式，财务主管应合理、充分地运用这一工作方式。掌握商谈的技巧，对管理十分重要。在商谈过程中，要善于抓住问题实质，要善于将谈话引向深入，要善于针对不同对象注意角色转换，当然最重要的还是要利用商谈来达到沟通交流并消除彼此间的各种消极因素。

再有，财务主管处在部门主管的位置上，对上司，要认真担负起自己的责任，尊重并执行上司的决定，欢迎上司的指导与培养，以自己的实际工作为上司排忧解难；对下属则要予以帮助、扶持，给他们以成长和锻炼的机会，搞好与下属的关系，充分调动他们的工作积极性。

此外，还需要强调一点：财务部门的工作不是靠财务主管一个人能做好的，财务主管必须具有团队精神，必须处理好与下属的关系，这往往是部门绩效高低的关键所在。你纵使有三头六臂、神通广大，毕竟独木难支，很难完成公司的理财重任。只有充分调动本部门内每一位员工的积极性，使它成为一支精干的财务团队，充分发挥团队的集体力量，方可出色地完成公司的理财工作。以下是在管理界约定俗成的一些有关“上司与下属相处的规则”，不妨拿来一用：

(1) 明确地描绘出组织及其成员未来的发展目标。切记要简洁，具有吸引力，而且令人印象深刻。如果下属对自己的事业前途毫无概念，则协助他们寻找目标并全力以赴。

(2) 保持充沛的精力。随时随地表现出乐观与自信，让下属在最困难的状况下仍能保持昂扬的斗志。

(3) 协助下属达到他们的目标。找出您的目标与下属目标重叠部分，然后

针对这部分努力工作。即使您未必同意下属的观点或做法，也不要过于坚持，如果事实证明他们是对的，您则应该赞扬他们，由此也显示出您的豁达明理。

(4) 尽可能协助下属升迁，但注意遵守相关规则。在企业内，随时正式或非正式地称赞下属的优异表现，让下属知道您积极协助他们获得成功，这是让下属为您全力工作的绝佳法宝。

(5) 培养领导的习惯。新上任的领导经常因为必须介入下属的工作与生活而感到困惑，但是作为领导者无法避免这类介入，您必须努力适应。

(6) 每天抽一点时间与下属相处，一方面联络感情，另一方面也增强了他们对您的信任。

(7) 要刚毅果断，但同时也要保持弹性。果断的领导者远比优柔寡断的人更受人敬仰。目标必须坚持不变，但达成目标的战术则要灵活而有弹性。

(8) 出现问题时要冷静处理。优秀的领导者不会大发雷霆找出气筒，而会把精力放在如何解决问题上。危机出现时，下属需要的是一位冷静踏实的领导者，而不是张牙舞爪的“活宝”，更不是专找下属出气的“虐待狂。”

一名优秀的财务主管在出色地做好公司理财工作的同时，往往同上司、其他部门主管及下属的关系都十分融洽。但是由于种种客观原因，如公司规章制度不尽合理、工作方法不同以及大家价值取向不同等，而导致与其他部门或周围同事发生各种各样的冲突也是比较常见的。这种冲突往往带有一定的破坏性，会造成企业或部门不团结，力量相互抵消甚至破坏，造成许多不应有的损失。遇到此类问题，财务主管一定要及时进行认真的分析并予以妥善处理。在处理这些冲突时要注意如下两个方面：第一，要尽可能使冲突双方包括自己都静下心来从公司的整体利益出发，坦诚相待，在相互理解的基础上消除分歧，解除冲突，这是解决问题的关键之所在。第二，在必要时，可以借助上级领导或者第三方的力量来协调双方的冲突，作为一名局外人，他们可以更好地帮助冲突双方握手言和，更好地为公司的发展而共同奋斗。

在上面，我们较为概括地阐述了一名出色的财务主管所应具备的各项条件。最后需要再说明的是，权力的效力是有限的，而威信的功效则是无限的。要想真正成为一名优秀的财务主管，您必须努力在部门内部和整个公司中树立起威信，这是您应当认真考虑的一个重要问题。

做财务是一门学问，做主管也是一门学问，前者侧重于科学性而后者更具艺术性，要成为一名优秀的财务主管，您就必须使二者恰到好处地结合在一起。