

财务部经理 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 讲 财务经理岗位认知
 - 第 2 讲 财务流程再造
 - 第 3 讲 财务制度设计
 - 第 4 讲 现金流量管理
 - 第 5 讲 筹资管理
 - 第 6 讲 投资管理
 - 第 7 讲 成本管理
 - 第 8 讲 收益管理
 - 第 9 讲 项目财务管理
 - 第 10 讲 财务决策
 - 第 11 讲 财务预测、计划和预算
 - 第 12 讲 财务监控
 - 第 13 讲 财务分析
 - 第 14 讲 绩效考核
 - 第 15 讲 财务风险管理
- 附录：财务综合文案范本

第1章 财务经理岗位认知

1-2-3 财务经理要谨守的个人素养

财务经理作为现代企业最为重要的执行官之一，在企业的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经理有关，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，但从根本上来讲还是取决于财务经理本人自身的素质与能力。

一、一种特有的素质

企业的财务管理工作既是一门科学又是一门艺术，要想胜任这一重要的工作，成为一名优秀的财务经理必须具备较高的素质与能力。

一名优秀的财务经理应具备的素质主要包括道德素质、知识素质等几个方面。

我们知道财务经理是现代企业核心部门的负责人，由于其所处位置的重要性，其品德素质对企业的发展至关重要。

因此，一个优秀的财务经理应当具有良好的工作作风，不论做人还是做事都必须实事求是、光明正大。在财务管理工作中遵纪守法，廉洁奉公，严格按规章制度办事，坚持原则。

财务经理还应当热爱本职工作，把工作视为一种需要和自我价值的实现。在工作中勤恳踏实，不断追求创新，自觉学习相关工作知识与技能，不断提高自身的业务水平。

财务经理更应当对企业忠诚。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。针对企业财务工作中的各种商业机密，财务经理应当严格保守，并自觉维护企业形象，为企业的发展积极地出谋划策。

当然，企业财务管理是一项专业性很强的工作，财务经理作为企业财务部门的负责人，也必须掌握一定的专业知识，才能做好企业的财务工作。

所以，从某种意义上来说，微观和宏观的经济学知识正成为现代财务经理人不可不知的知识。这些知识给财务经理以正确的思维方法，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。

当然，熟练掌握会计知识也是财务经理的必需。财务经理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。财务经理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。

除此之外，作为一名优秀的财务经理，还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》等专业知识是财务经理开展工作的基础，而像《公司法》、《票据法》、《企业会计准则》等国家的政策法规，也应当很熟悉。财务经理还必须对本企业生产的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。财务经理不应局限在自身所处的部门，而应对整个企业的各个方面有全盘认知，这样才能更好地开展工作。

二、充分发挥自己的作用

一名优秀的企业财务经理作为“主管”，他还必须具备一定的组织能力、沟通协调能力和分析判断和用人能力。

财务经理的组织能力是指策划指挥、安排调度的能力。财务经理应当把其组织建设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，这的确需要财务经理有较强的组织能力。

而所谓分析判断能力主要是指财务经理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，财务经理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，财务经理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。

参与决策的能力也是衡量财务经理能力大小的标志之一。财务经理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，财务经理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及资金和财务方面的支持。财务经理应当从尽可能地降低耗费、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。

随着现代企业的发展，沟通与交流能力也成为大多数企业选择财务经理的一项标准。在一个现代化的企业，要想做好财务经理，仅靠一个人的力量是远远不够的，你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，从而获得别人和其他部门的支持。只有团结协作，才会使企业的各部门凝聚在一起，形成一种同心力，从而为企业在市场竞争中赢得整体优势，自己的工作价值此时方才得以体现。

最后，我们认为一件理所当然的事是财务经理作为企业的一位部门负责人，要学会有效地培养和使用骨干。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“掌权”，从而使自己从繁琐的具体事务中脱离出来，凡事不需事必躬亲，只要集中精力考虑和做好全局性的财务管理工作即可。这是对一个优秀的财务经理的重要要求。

三、学会协调上下级之间的关系

要想做一个出色的财务经理，并不是一件容易的事。因为财务经理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。作为一个部门领导者，财务经理不仅自身要做得出色，而且要使自己主管的部门工作有成效，因此，财务经理除了应具备理财能力，还要具备一定的领导才能。在前面，我们主要谈到财务经理在理财业务方面的工作，下面将着重从财务经理作为一名领导者，如何运用管理这门艺术来使自己在工作时更为得心应手。

财务经理在企业中的位置是一个部门领导，对上，有经理层及其交给的各项任务；平级之间，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，有一群不同个性、不同类型的下属。而又由于财务本部门是企业各方经济利益矛盾的聚合点，处在财务经理这个位子上常常在工作中处于进退两难的境地。

在上司看来，财务经理应做到以下几点：

不折不扣地按公司的要求完成任务，一切从企业利益出发，代表公司利益，对下属有足够的控制力并能充分调动他们的积极性，具备全局观念，从企业的整体战略出发，协调财务与生产、营销等部门的工作，为决策提供参考，为决策出谋划策。

在下属看来，财务经理应该做到：

维护本部门的利益，少接任务多请功，能容忍下属的错误和部门中非正常的状态，对上司有影响力，能为下属说话，能与下属打成一片，但又把自己看成是一个管理者，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，财务经理不仅要打点好企业的财产，能在面对一堆数据与报表时领悟其中的玄机，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，要比让财务经理手上的资金动起来难得多。这是一门艺术，财务经理要用心去体会不同人的内心需求是什么。另外，财务经理不仅要研究财务问题，还要研究人，因为人一旦动起来，其能量可是巨大无比的，这可能会给财务经理带来许多裨益，但处理不好，也会深受其害。那么，该如何去做呢？

首先，你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的个性、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又彼此衔接；有效地互相牵制，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，要因实际情况的不同而不同，要切实、具体，可执行性强。有效的规章制度可以大大地提高工作效率，减少工作中的推委扯皮现象，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，这也正是你所需要的。

其次，你要掌握和人沟通与交流的技巧，其中很重要的一个方面便是商谈。这是管理者的一种重要的工作方式，是一项科学性与艺术性很强的技能，作为财务经理，应合理、充分地运用这一工作形式。掌握商谈的技巧对管理的有效性是十分重要的。在商谈过程中要善于抓住问题的实质，要善于将谈话引向深入，要善于针对不同的对象注意角色转换，当然，最重要的还是要利用商谈来达到沟通与交流，并消除彼此间由于误解等原因造成的各种消极因素。

再次，财务经理处在部门主管的位子上，上有经理层，下有所属下属，还应当做到善于迎上安下。这里的上指上司，下指下属。但这并不是要求应当对上司

阿谀奉承，对下隐瞒欺骗，也并非欺下瞒上。而是指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，还需要强调的一点便是财务部门的工作不是靠财务经理一个人能做的，财务经理必须具有团队精神，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。你就是有三头六臂，神通广大，但毕竟独木难支，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财务工作。

四、树立必要的威信

首先，财务经理要善于展示自己的理财才华。作为公司的财务部领导，财务经理应具备较高的财务管理理论水平，应具备娴熟的处理财务事务的基本功，还应具备丰富的财务实践经验和财务技巧。只有这样，财务经理才能在解决企业和部门内部重大的财务问题时显得游刃有余。其次，要展示自己的人格魅力。在工作中应当严谨求实，一丝不苟，这是由财务工作的特殊性所决定的。此外，财务经理还应当培养良好的个人道德品质，注意自己的团队合作精神和创新意识，不断提高自身修养，不仅具有权力，更要兼具魅力。

做财务是一门学问，做财务经理也是一门学问，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经理，就必须使二者达到最为完美的结合。

五、注意与上司、下相处规则

一名优秀的财务经理在出色地做好公司的财务工作的同时，往往在公司内部同上司、其他部门的主管及下属的关系都要十分融洽。但是由于种种客观原因，如公司规章制度不尽合理、工作方法不同以及价值取向不同等方面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。这种冲突往往带有不定期的破坏性，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，财务经理一定要及时进行认真地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，要尽可能地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清除分歧，解除冲突。解除冲突，这是解决问题的关键所在。第二，在必要的情况下，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。

六、让股东信任你

股份有限公司是以股东所出资金为资本而进行经营的。股东是企业的所有者，是最直接的关系人。对于一个上市企业，它在股市上的表现直接意味着它在投资

者心目中的地位的升或降,这将决定该企业今后是生存还是死亡。让股东信任你,这是财务关系中最至关重要的部分。

1. 要做好投资建议

目前,我国证券市场上的股票很多,投资于哪一种股票在很大程度上取决于企业的投资分析报告,所以,如果公司的投资报告能打动投资者,并且配合一定的宣传活动,使更多的人知道、了解公司的募股活动,则公司就会得到更多股东的支持。

好的投资建议必须送到投资者手中,公司可以通过各种方法向投资者介绍自己的公司。好的投资建议和完善的募股活动可以改变公司的形象和地位,为公司争取到更多的财务支持。

2. 要及时向股东通报公司发展信息

股东利益与公司的发展息息相关,他们渴望了解公司的经营情况,公司财务部门应定期向公众通报企业政策、目标、经营战略的变化、经营状况的种种财务数字和信息。要想获得股东的信任,就必须如实向股东通报信息,即使公司目前的经营状况可能并不理想,也应如实通报,并找出原因,指明改善的途径和未来的发展方向;否则,将失去股东的信任。公司在与股东的沟通中,财务经理提供的年度财务报表是最重要的沟通文件。企业的年度财务报表通常被认为是一年中最重要的出版物,它应对企业一年的经营情况如实地说明,应解释公司的目标以及公司经营的原则。年度报告所包括的信息量很大,它包括:企业财务、生产、销售、人事行政等方面的计划和数字。有些年度报告还包括国际市场机会分析、产品分析及相关社会问题的分析等内容。

总之,公司的年度报告应具有特色,体现公司的风格,注意不应使用过于复杂的专业术语,应设身处地考虑投资者的需求,可以利用图表、图像或者插入解释性的说明等方式增进年度报告的沟通效果。总之,年度报告应该是一份可读性强、信息量大的文件,这份文件应能满足广大投资者的需要,提供足够多的财务方面的资料与信息。

七、让总裁信任你

财务经理作为企业的财务管理者,必须按照企业的目标运用资金,谋求资本增值,对经营结果负有必然的责任。财务经理要完成企业目标,必须取得各部门主管的支持与配合,尤其是公司的总裁和实际经营者至关重要。其中,财务经理对公司总裁的支持与配合应包括以下几个方面:

1. 应当为总裁的决策做好参谋

企业的经营决策是关系到企业总体发展的至关重要的决策。由于财务部门是一个综合性强、联系方面和信息反馈较为灵敏的部门,财务指标、资金占用量和资金周转速度等,反映了企业生产经营活动的主要内容。所以,财务经理应该从尽可能地降低耗费、用好资金、提高效益的要求出发,从财务角度对各项经营方案进行分析、研究和评价,为总裁最终作出决策提供依据、当好参谋。

2. 要为决策项目的实施提出资金支持

财务经理要为总裁的经营决策提供依据,一旦决策实施,财务经理的任务就转变成为方案的实施筹措资金,在筹资过程中,财务经理还要比较各种筹资方案的筹资成本,选择经济合理的筹资组合,从时间上、数量上保证资金的供应。财

务经理还要管好、用好资金，减少和避免资金使用中不合理的浪费，提高资金的使用率。对于资金运用中出现的问题应及时发现、解决，以加速资金周转，提高资金的利用效果，为总裁实现企业的目标提供财务保证。

3. 善于利用会计资料

在一个企业中，分析控制成本的费用开支、提高企业管理水平、谋求本公司资本增值是总裁的重要工作目标。产品的耗费只有在低于新产品销售价格的情况下，企业才有效益可言。因此，充分利用会计资料，经常分析产品的成本水平，通过建立、健全成本费用管理制度，严格控制生产耗费，不断降低产品成本，也是财务经理配合、支持总裁实现企业目标的重要内容。

另外，实行财务监督，保障资金安全也是财务经理义不容辞的义务。

我们知道，总裁对经营成果负有保全责任，财务经理应该利用价值形态对企业的经济活动进行控制和监督，对企业开展全方位的、综合的、连续的分析，全面评价企业的经营绩效，肯定成绩，找出问题，分析考核企业的财务收支情况，加强对企业生产经营活动的控制、指导和调节，有效、合理地利用资金，保障资金安全，协助总裁进行保全资产及经营成果的任务。

最后，财务经理在协助、支持总裁完成企业目标时，要特别注意一个问题，这就是要让总裁认为财务经理所做的一切是在为他提供解决问题的办法，而不是总在向他提出一个个问题。因为，财务经理的主要职责之一是随时注意本公司财务方面的困难问题，在问题演变为“大灾难”之前，及时地发现危险信号。但是，发现火情只是成功了一半，更重要的是要及时“灭火”。如果财务经理在发现问题而未能解决时去找总裁，虽然他及时汇报了问题，但次数多了，上司就会把你的名字和“问题”总是联系在一起。作为有创意、有能力的部属，应该能为上司减轻负担，解决问题而不是制造问题。不妨采取这样一种方式，向总裁说明问题，并告诉他将如何解决这些问题；然后将解决的办法列出来，这才是财务经理的责任。这样做会使财务经理成为一个独立的个人，成为一个有能力解决问题的财务经理。财务经理会从解决问题中受益，并获得总裁的器重与赏识，使自己与总裁之间的合作更加愉快。“解决取向”和“问题取向”是两个有着极大差异的概念，如果财务经理经常以解决取向来面对总裁，将极大地改变总裁对其自身的看法和认识。另外，告诉总裁解决问题之道还有一个好处，这可以避免总裁把一些可能令人难以接受的解决办法强加给自己。

八、理顺财务关系

随着经济的逐渐发展，企业所面临的各种环境也越来越复杂，激烈的市场竞争使企业面临着巨大的生存压力。在这种背景下，企业必须及时获得足够的财务支持，以便使本企业能够生存下去，这时有效的财务公关就变得十分重要，因为它可以帮助企业实现其目标。

在生产经营过程中，企业必然会与企业内外的有关单位和个人发生各种财务关系，这些财务关系状况的总称称为企业运作的财务环境。财务环境状况的好坏直接影响着企业各项财务活动的开展，影响着企业的资金运动，并进而影响着企业生产经营活动的顺利进行。由于财务环境的特殊形成原因及其重要作用，企业财务经理在理财活动中必须妥善协调企业运作的各种财务关系。一定的财务环境是在大量的日常财务活动中形成的，其日常财务关系处理的主体当然应该是企业

的财务管理部门。所以，由企业的财务经理亲自去处理和协调这些财务关系无疑能够起到比较好的效果。

一般来说，财务经理必须注意企业在生产经营过程中面临的外部财务环境。外部财务环境主要包括与政府部门的财务关系，与所有者（出资者）的关系，与债权人的关系，与业务关联企业的关系等四个方面。

九、协调外部财务关系的方法

企业面临着上述诸多的外部财务环境，其状况的好坏直接影响着企业各项财务工作的开展。建立良好的财务关系当然是企业所企望的事情，但是由于企业面对的各项外部财务环境的情况复杂，要能达到理想的目标并非易事。作为企业的财务经理，你对协调好各方面的关系的确负有很大的责任，这需要你去大量的工作。

1. 财务经理应当学会协调与政府部门的财务关系的方法

按照市场经济的一般原理，企业与政府的关系是依法纳税，依法经营，你没有必要也不应该需要花费很多时间和精力同政府部门协调有关的财务关系。但在市场体系不健全、市场发育不够完善，特别是在国家对国有企业的关系还没有完全理顺的情况下，企业有很多财务税收事项需要同政府有关部门进行协调和理顺。作为企业的财务经理，协调与政府部门的财务关系主要是要了解政府对企业的财政、税收政策的有关动态，尤其是在一些特定领域（或行业）对企业在财务、税收上有何特殊优惠政策、要求，企业能否争取到这些政策，等等，这些对于企业的发展来说是非常重要的。但这并不是意味着要求企业财务经理去向政府部门“攻关”，而是指只有财务经理才能准确地表述企业的经营行为和经营思想，很好地实现与政府部门的沟通，从而处理好与他们的关系。

2. 财务经理应当学会协调与出资人的关系的方法

出资者将资金投入企业后，有权力要求得到相应的回报，这也是出资者选择一项投资行为的目的所在。但从企业的发展来看，在短期内分红不利于企业的长远发展，需要将利润留存企业继续用于生产经营，也许还需要各出资者对企业进一步追加投资，所有这些对企业本身的发展来说都是极为重要的。因此，企业的财务经理要出面协调好与出资者的关系，妥善处理好出资者对回报的短期要求与企业长远发展的关系，要向出资者全面陈述短期分红对企业发展的影响，使出资者认识到进一步追加投资的必要性。

3. 财务经理应当学会协调与债权人的关系的方法

能否顺利筹集资金主要取决于企业的资金状况以及企业的发展前景，但与金融部门建立良好的合作关系依然十分重要。企业财务经理积极主动地协调好与金融部门等有关债权单位的财务关系，是建立良好合作关系的重要前提。作为债权人，他们最关心的是债务的安全状况，而财务经理亲自出马协调处理此事，表明企业对这项贷款（债权）是相当重视的，这从另一个侧面也表明了此项贷款具有较强的安全。当然，企业财务经理要协调好与债权人的关系，关键是要以诚取信，严格遵守贷款契约，取得金融部门的信赖。同时，在与金融部门的工作交往中了解国家在一定时期的金融信贷政策，也有助于企业在筹资过程中少走弯路。

4. 财务经理应当学会协调与关联企业的财务关系的方法

处理与关联企业的财务关系也是确保企业生产经营顺利进行的重要一环。不

论与供货方还是购货方，都有可能出现一些非常事件影响到企业的正常生产经营和资金运作，比如贷款没有及时到位而影响原材料采购的进行，需要由供货方先垫付一定的资金等。如果与关联企业的关系良好，在过去的交往中和合作中相互信赖，这些问题都不会成为大的问题，比较容易得到解决。但如果与关联企业的这些关系处理不好，购货款没能及时到位，就无法取得生产经营所需的原料，企业销货款的回收可能也要颇费一番周折。因此，由企业财务经理出面开展一些财务公关是非常必要的，使之与关联企业建立友善的财务合作关系，以保证企业与关联企业的财务关系运转顺畅。

十、协调内部财务关系的方法

企业内部的财务关系对财务经理来说也是不能够忽视的。财务经理必须清楚这样一个事实：任何企业的财务部并不是一个可以离开其他部门而单独存在的部门，它需要其他部门的支持。财务部在实施财务管理的过程中不可避免地要同其他职能部门打交道，要取得其他部门的支持、配合与理解。只有内部财务关系顺畅，才可以保证财务决策畅通，减少内部工作摩擦，使各项财务决策、财务计划得到高效、有序的执行。因此，财务经理应妥善处理好与其他职能部门的关系。

会计账目是财务管理的语言和基本信息来源。会计是公司的“记分员”。公司的一切活动和营运情况都通过会计账目来表现。在各种会计账目中，财务经理最关心的是现金账目，因为现金流动直接关系到投资与融资决策的可行性。当财务经理在考虑筹资、投资、股息分配政策以及做财务分析时，都要运用会计账目的数据。财务经理必须掌握会计知识。对于小型企业而言，会计机构与财务管理机构合二为一，财务经理既要主管会计工作，又要主管财务工作，会计与财务更是密不可分。在中型和大型的公司里，财务、会计各有分工。会计部门主管会计、制定财务报表、内部审计、支付工资、记录保管会计账目、各种预算、纳税等工作。财务部门主管与银行的业务联系、现金管理、资金筹集、信贷管理、股息分配、保险、抚恤金管理等工作。因此，财务经理与会计部门是紧密相关的，没有准确、详实的会计数据，财务经理进行各种财务管理工作就无据可依。

财务经理也必须熟悉本公司的生产与产品以及产品的销售方法、渠道。因为产销的变化需要财务管理有与之相应的决策，例如，对资金的需要和产销变化对现金流量的影响。财务经理应协助生产部门编制成本费用计划，制定成本管理制度，并依照强化成本责任的要求，按部门人头落实责任指标，定期考核执行情况，同时，财务经理还应协助销售部门催收货款，为公司的销售制定信用政策。此外，财务经理还要帮助销售部门制定合理的收款绩效考核奖励指标，使销售人员树立“利润至上，收款第一”的理念，提高货款回收率，减少坏账损失，增加企业的经营利润。

另外，协调好采购部门的关系也非常重要，因为采购部门是成本节约中最容易被忽视的部门，但又是一个最有降低成本潜力的部门，财务经理应帮助采购部门制定合理的经济订购批量和合理的备用量，以便节省库存费用，提高经济效益。一般来说，采购部门与销售部门从本部门的利益出发，希望多储备一些库存，以免供应断档或脱销，而财务经理从公司的全局利益出发，可以帮助采购部门和销售部门的主管制定更科学合理的采购计划，取得采购部门和销售部门主管的支持与配合。

十一、正确认识企业的理财文化

在做好企业各个方面的财务公关之后，你已经可以称得上是一位不错的财务经理了。但要想成为一名真正的高手，你还有一项十分重要的工作去做，那就是为你所在的企业培养一套完整而又科学合理的企业理财文化。如果你成功地做到了这一点，你的企业将由此而永远铭记你所做出的贡献。

在市场经济条件下，财务经理组织生产经营活动的终极目标应是追求资产的最大增值，实现企业价值的最大化。因此，财务经理必须潜心理财，并精于理财。但由于企业财务活动涉及到生产经营的各个方面和每一个职工，因此，可以想象，在一个企业当中，仅仅依靠财务经理本人及企业财务部门的理财是远远不够的。财务经理要理好财，取得理想的理财效果，应努力在企业内部塑造一种企业理财文化，树立全员、全过程理财的观念。在理财活动中，必须坚持人本主义理财观，按照调动人的积极性的原则开展企业各项理财活动。

在现代企业中，企业文化作为一种新的管理理论，已被越来越多的企业采用，并产生了积极的效果。在塑造企业文化的同时，应努力塑造企业理财文化，以取得好的理财效果。企业理财文化应是企业文化的一个重要组成部分。

企业文化作为一种新的管理理论，是一个融合经济和文化意义的新概念。目前尽管对此有多种不同的解释，但对其基本含义的把握则是确定的，即企业文化是指一个企业在自己的发展过程中，在长期的生产、建设、经营、管理实践中逐步形成的，占主导地位的，并为全体员工所认同和恪守的价值观念和行为规范。企业的发展壮大和成功就是得益于这些价值观念和行为规范，是它们支撑着企业走出困境，走向辉煌，是它们使企业的全体员工产生了一股强大的内部凝聚力。

企业文化反映着一个企业所特有的，为社会所公认的品格、素质、精神、作风以及公众形象等文化积淀，对于企业以致社会发展产生一定的文化影响和作用。中国企业家协会袁宝华会长曾经对此有过一段论述，他指出：企业文化是在一定的社会制度、生产力水平和文化背景下形成的，不同的企业在各自的实践中逐步培养的企业文化是本企业职工信念、意志、道德、风格、行为规范等的综合体现，并且是职工群众认同的一种群体意识。它具有鲜明的民族性、时代性和本企业的个性，它对企业广大职工具有强大的感召力、引导力和约束力，能够增强职工对企业的信任感、自豪感和荣誉感，也能增强企业对职工的向心力和凝聚力。而这种意识一旦与企业的物质建设相结合，就会产生强大的生命力。因此，我们说，企业文化也是企业的一种无形资产。

从企业文化的理论和实践的发展来看，企业文化对于调动企业全体员工的生产积极性，促进企业围绕一定时期的生产经营目标积极开展生产经营活动产生了积极的作用。而理财是企业经营管理最为重要的组成部分之一，涉及到企业内部的方方面面。因此，在理财过程中，财务经理要重视企业理财文化的塑造，通过创立企业理财文化树立财务意识，提高企业财务的管理水平。

十二、建设优秀的理财文化

不同的企业情况不一，其理财文化的具体内容可能是各不相同的。但在塑造理财文化的过程中，其所遵循的基本原则、基本框架应是统一的。

一般来说，建立良好的企业理财文化必须遵循一些基本原则，如下所示：

（1）目标原则

企业必须拥有一个明确的理财目标，并让每个职工明白其工作与实现这一目标之间的密切联系。

（2）价值观念原则

企业必须拥有一些共同的价值观念，如节约观念、成本观念、效率观念、时间观念等，全体职工要共同信仰，共同遵守。

（3）追求卓越观念

企业在理财活动中必须培养卓越的精神，永不满足，不断创新，激发每个职工在理财中争先创优。

（4）参与原则

企业在财务管理中必须实行民主理财，让每一个职工参与企业的财务管理，重视职工个人对财务管理的各项建议，充分发挥职工当家理财献策的积极性。

（5）成效原则

在财务管理中，不但要将利益分配与工作成效挂钩，还要将激励与在财务管理中所发挥的作用成效挂钩，充分调动职工参与财务管理的积极性。

（6）共识原则

企业财务管理的各个环节、各个方面应在全体员工中达成共识，增强全体职工的信心和决心，增强全体员工的合力，减少内部摩擦。

（7）公正、正直原则

财务管理机构在企业一系列重大的理财活动中必须是客观公正的，理财人员必须有正直的品质，这样，理财人员可以依靠其人格力量，引导和强化各个部门的理财行为，促进企业理财水平的提高。

（8）一体原则

要创造出一种企业与全体职工是一个完整的经营整体的观念，使职工对理财活动充满荣誉和使命感，树立起“厂兴我荣，厂衰我耻”的观念，对企业的发展有一种“危机感”，能与企业共渡难关。

了解塑造企业理财文化的基本原则之后，财务经理接下来的一件事就是要全面认识、理解和掌握构建企业理财文化的基本内容。不同企业理财文化的具体内容不相联系，而且由于企业的发展以及其面临的外部市场环境的变化，同一个企业在不同的发展阶段，其理财文化的内容也可能并不一致。从总的框架构成来看，主要包括以下一些基本内容：企业财务管理的价值观念、企业理财哲学、企业财务管理精神；企业财务管理制度、企业理财道德风尚、企业民主理财意识等。它们之间相互联系，相互制约，共同构成企业理财文化的有机整体。

在企业理财文化的塑造过程中，财务经理是至关重要的。财务经理的经营哲学观念、价值观念、道德意识、管理风格在很大程度上决定和影响企业理财文化的形成与具体内容。财务经理要负责制定理财文化建设的总体方案，负责方案的实施工作，并且要以身作则，身体力行，带头贯彻企业新的理财行为规范，成为企业理财文化的典型和楷模。一旦你所在的企业形成了一套完整而又科学、合理的理财文化，企业理财工作的成效将会迈上一个新台阶，你所在的企业也将为

你在这其中所做的贡献而永远铭记你。