

# 最新债权部工作总结 总监年终工作总结(精选9篇)

总结的选材不能求全贪多、主次不分，要根据实际情况和总结的目的，把那些既能显示本单位、本地区特点，又有一定普遍性的材料作为重点选用，写得详细、具体。优秀的总结都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是小编为大家带来的总结书优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇一

远航公司作为盈众集团的旗舰店，在这一年内得到了迅速的发展，为集团做出了应有的表率作用，带领集团其他公司大踏步向前进。

一、参加公司有关会议，全面主持营销部工作，将工作落实到位并定期及时向总经理进行汇报。

二、在公司成立之处，组织强有力的宣传广告，从而大大提高公司的知名度，为公司的远航打下坚实的基础。

三、针对厂商一年来的新产品，多次组织部门小组成员开展客户需求调查，并共同研究制定营销战略，拟定营销计划方案，适时进行督促，长期进行跟踪，监督营销任务完成情况。

。

四、有力实践jdpowar流程，加强营销队伍的建设和管理，提高营销团队的服务水平。

五、对团队成员完成的标准业务合同进行审批。

六、每次任务后及时进行营销统计和考核，客户档案的汇总和管理。

七、反馈客户意见，与其它部门进行工作沟通。

八、总结营销经验，多次召开会议，促进成员间的业务交流。

存在的不足：

二、宣传力度还不够，公司知名度还有进一步提升的可能；

三、团队比较稚嫩，需要更长时间的有效指导与磨合。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇二

本年度我能够通过新闻、报纸、网络、书籍等各种途径来了解国内外房地产发展趋势以及政府对于xx区域发展的态势和支持，特别关注xx发展的一切利好消息；通过每月两次的会议来认真学习公司对业务系统的一切利好政策，以及项目、销售、薪酬等方面的政策和制度；通过和不同客户以及现场签约手的沟通，及时认真汇集客户提出的各种疑难问题，和公司各专业人士反映和了解，减少客户因有问题不能解决而影响成交的机率。

20xx年工作的每一天，处理任何问题，我始终要求自己一个出发点不能改变——我是xx人。任何人包括自己的利益不能凌驾于公司利益之上。解决一切问题的前提是：有利于公司利益，有利于企业发展。

工作当中我对于自己的要求是：一切从自身做起。工作的原则性不能改变，根据公司出台的《拓展总监管理制度》严格要求自己。

作为一名业务总监，工作的中心是制度化的管理和人性化的服务。每月在各市场组织各类培训以及和业务员单独面谈等各种方式来传达xx发展的利好消息，公司的利好政策以及薪酬制度，项目销售情况等。通过学习来提高本辖区团队素质，

通过沟通来解决业务员的心态问题，增强信心。出现挣单、抢单等现象，我第一时间去解决，解决的原则是公平，公正，维护每个业务员的切身利益，精心打造和谐、健康的团队。

本年度圆满完成了公司下达的各项目标和任务，市场完成任务率达xx%□保底任务完成率达xx%□超额xx%□团队新增人员xx余人，有效业务员达xx%□新增业务主管xx余人。

本年度工作存在的问题：

1、市场发展不均衡。

2、个别市场专职人员为了私人利益，压制团队发展，影响了核心力量培养。

3、由于市场之间以及市场内部不正当竞争，造成市场死单率明显上升。

4、深层次挖掘业务员力度不够。

5、公司各部门配合协调力度不够。

1、深度挖掘本辖区内新营销人员数量并提高质量。

2、积极组织各类培训，提高本辖区内的团队素质。

3、保证团队的凝聚力及团队新营销人员每月递增

4、加强和第一线业务员面对面沟通，对所服务市场加强监督力度。

5、和现场配合，从老客户中培养新生资源。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇三

1、切实加强本部门职工的思想政治学习，及时准确地传达了公司决定、决策、规定等，并认真学习落实。使大家能自觉遵守公司的规章制度，处处以公司大局为重，维护了公司的利益和形象。

2、按照公司财务收支计划，做好财务收支登记工作，认真编制公司财务收支情况表。

3、加强公司预算管理工作。定期不定期地对公司财务预算（计划）执行情况，进行检查、考核，并对执行中存在的问题及时提出整改意见，按年度编制公司财务预算执行情况报告。

4、严格按照公司印鉴管理使用规定，管好、用好了财务印鉴，确保公司资金的统一调度安排使用，有效地保证了资金的安全运营，提高了资金使用效率。

5、配合财务部门一道做公司财务核算管理和税收管理工作。

6、加强自身业务知识学习，进一步提高了业务水平及工作效率和办事能力。先后参加了会计人员继续教育培训、企业所得税培训等。

1、按公司安排，定期不定期地到公司各单位了解生产经营及财务运营情况。在工作中以资金管理和物流管理为基础，以成本控制为核心，参与生产经营过程，并将有关情况及时与生产单位沟通。

2、积极配合协助生产单位财务部门，进一步建立和完善内控制度，特别是生产成本、费用的控制和考核，理顺基础财务管理、会计核算工作。

3、与公司其他管理部门一道，就炭素厂09年的生产经营及财务运营现状做了认真的了解分析，为炭素厂降低经营风险，提高经济效益做了一些工作。

4、与公司其他管理部门一道，完成了硅钙厂资产租赁工作，完善了相关租赁手续，并全额回收了12年租赁费用和材料销售款项。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇四

20xx年年在公司班子的大力支持下，我带领广大财务人员紧紧围绕年度财务工作思路，不断夯实财务基础工作，规范财务业务流程，创新财务管理方法，改革财务管理体制，着力强化平稳、受控运行，为全面完成公司的各项目标做出了应有的贡献。

在国家审计署的审计过程中，我们全力以赴、自查自改、跟踪反馈、及时协调，保障了审计工作的顺利进行。一是公司各单位成立了以一把手为组长的组织机构，以财务为主协调办公室，建立了顺畅的沟通机制，及时化解现场审计阶段发现的问题10余项；二是根据公司审前工作会的部署，及时安排和要求三省公司和机关各处室对照内控制度严格自查，整改不合规事项200余项；三是会同三省公司和相关处室联合审查、共同把关审前和审计过程中提报的各项资料；四是针对审计组反馈的32个审计记录，立即组织三省公司财务部门和相关部门认真核对、仔细研究，反复讨论、修改三省公司及各部门的答复，从法律和相关政策法规的角度做出了合理解释。

通过“严格、扎实、细致、周密”的工作，公司接受住了审计署的严格考验，得到了审计组的较高评价。

在核算体系改革方面，以“推进财务和资产7.0系统上线”为重点，组织本部及三省业务骨干，积极学习财务7.0系统的各项管理和操作程序，积极改变核算流程，30人历时一个月，

完成了近10万条信息的设置和账务初始化工作，顺利实现了6.0和7.0系统的并行。并行后的财务核算工作量成本增加，在原本人员偏紧、工作量偏大的基础上，财务人员加班加点、任劳任怨、扎实工作，为进一步提高信息透明度、优化核算流程、提升对基层的监控力度打下了坚实的基础。

在零售费用定额管理方面，我们积极推导、演绎和引申建筑行业定额管理理念，在调研、总结和开发软件的三个阶段一直处于板块领先水平，得到了板块的认可，并委托我公司实施软件开发和系统推广工作。目前系统已经开发成功，预计xx年一季度在销售系统全面上线，为销售公司全面贯彻低成本发展战略、创新成本控制手段、实现管理向基层延伸奠定了坚实的基础。

在资金管理系统建设方面，通过近一年的调研、开发和推广，基本实现了对库站资金的实时监控，实现了与业务系统、零售系统的信息共享和系统自动控制，实现了资金的自动汇划、收付凭证的自动生成、账户余额的实时监控。为进一步降低资金头寸、提高核算速度和质量、降低资金风险提供了方便、快捷的信息平台，是资金管理历程中的一次跨越式变革。

在资金管理方面，以“降低冗余资金、加强现场稽核”为重点，确保全年无重大资金安全事故。一是持续推进银行上门收款□pos机推广和银行账户管理，有效降低了在途资金，保障了资金安全，截止xx年年底实现上门收款的加油站座数达到1241座，同比增加147座，上门收款率达到87%，同比提高2个百分点，比xx年提高73个百分点；pos机刷卡结算金额为8.9亿元，同比增长8.5倍；清理冗余账户、合并账户39个，账户数量维持在满足生产经营需要的最低限度内。二是积极贯彻落实资金安全稽查长效机制，各地市公司对加油站资金管理自查面达100%，由省公司组织的抽查和复查覆盖面平均达到60%，并根据板块《关于开展加油站资金专项检查的通知》要求和整体部署，成立了加油站资金专项检查领导小组和办

公室，累计检查站库1500余座，检查覆盖面99%以上，发现和整改问题500余项，完成了板块下达的资金稽查任务，得到了西藏公司督察组的高度评价。

在资产管理方面，通过明确转资流程和表单、组织制订预转资单价标准，结合国家审计署的审计结果，督促三省公司进一步提高转资速度，截止xx年年底在建工程余额61596万元，与年初相比在建工程占资产总额的比重下降了0.67个百分点。同时，依托资产6.0系统，有效的解决了信息不对称的问题，全年共完成695万元固定资产的内部调拨，完成资产卡片的编制5万余张，充分发挥了存量资产的使用价值。并组织三省公司对各项资产进行了一次全面清查，对盘亏、毁损、报废资产的情况进行了一次细致的摸底统计，确定了符合报废条件的资产335项，为下一步优化资产结构、盘活低效或无效资产提供了数据支持。

一是月度滚动预算和资金联动控制得到进一步加强，三省公司实现了从被动接受到主动执行的转变，有效保障了费用合理、均衡发生，全年费用指指标均控制在板块下达指标范围内；二是通过收集整理第一手资料，深入贯彻上级单位管理意图，xx年预算编制得到了板块领导的高度评价，预算汇报圆满成功。

通过加强协调、强化内部管理、提高税务人员业务素质，取得了较好地成绩。一是通过努力，实现了湖北地区增值税预征率的再次下降，年节约利税800余万元；二是通过大力协调，湖北省黄石等地区税务部门纠正了在零售环节按收入比例征收印花税的违规政策，年节约印花税200余万元，摆脱了企业被动纳税的局面，净化了纳税环境，提高了企业在税企分配格局中的话语权；三是实现了中石油冠名机打发票的使用，为进一步提高内部管理水平、提升企业形象提供了优越的平台，是税企关系的一次历史性突破；四是组织了一次财税大检查，查处整改问题20余项，并根据检查结果制定和下发了发票管理办法，规范了票据的使用，降低了税务风险。

一是进一步充实各级管理机构财务力量□xx年年对机关财务处领导岗位进行了充实，同时在条件成熟的地市逐步配备总会会计师6人，充实了两级机关财务部门骨干力量，地市营销中心财务队伍进一步发展，基层的财务管理能力不断提升；二是全年财务系统共参加内外部培训500人次以上，重点是放在资金、资产、税务和财务系统更替等应知应会技能，短期内迅速提高了各级财务人员的职业技能，丰富了财务系统的知识储备；三是学术理论和实践紧密结合，积极探索财务管理的热点、难点问题□xx年年举办不同层次财务研讨会4次，在湖北财会周刊和中油内部刊物等省部级刊物上发表论文7篇，标志着财务队伍从技能操作型逐步向学术研究型团队转变。

xx年年，公司内控工作以提升企业管理水平为宗旨，以加强风险管理为导向，以“零缺陷”做为内控工作奋斗目标，不断加大内控执行力度，不断丰富内控检查、测试手段。

一是发布xx年版《内部控制管理手册》，修订和完善满足不同管理层次需求的3个层面96个末级流程。

二是强化宣贯，注重沟通，营造和谐内控环境□xx年年举办内控培训班59期，培训2362人次，筛选、整理出与库、站业务密切相关的流程13个并汇编成册。

三是反复测试，严格考核，保持内控体系持续有效运行□xx年年先后组织3次自我测试，覆盖面达到44个营销中心。顺利通过了3次管理层和外部审计测试。

在财务工作取得新进展的同时，我个人在政治理论学习和专业知识方面也有了长足的进步。我认真学习了公司的工作会议报告和各类书刊，学习了在中纪委会议上和党的xx大会议上的讲话，学习了x大政府工作报告和在中央经济会议上的讲话。通过不断的学习，增强了党性修养，丰富了知识储备，优化了知识结构。



# 债权部工作总结 总监年终工作总结篇五

20xx年，整个工程技术部的运转是正常的，严格执行公司的管理制度。下面由我对工程技术部20xx年的工作情况作一个简单的总结。

## 一、20xx年完成的主要工作内容

### (一) 新项目开发

1) 完成新项目64项，已确认量产14项，其中11个项目也在小批量试装。

3) 和正在开发中如m11□a21指针□c303指针也正按进度进行等。

4) 一些潜在的项目如kzrf□p32□bp31□zb197等。

### (二) 技术部交底工作

1) 完成现有各类工装靠模的编码归类。

2) 完成重点项目的技术资料整理并及时签认报批，如cd345eser批准，日精初物样件确认等。按照项目的进度，一些资料也在评审中。

3) 完善各个新品的重点难点的实施合理性方案，如p32指针模具加工□ha指针结构更改，等。

4) 按实际进度完成各个客户的样品交付，共送样200多种，确认样品90多种，其中40多种产品已批量生产。

5) 编制和完善(装配、烫金、注塑、设备、检验)工艺指导书共完成工艺文件430份，其中有修改130份，翻新220份，新项

目80余份。

### (三) 技术更改和创新

- 1) 优化了复杂的生产工艺，更改了指针平衡片由多片更改为1片，如：“178指针，156里转针□p003指针等”。
- 2) 改进了烫金工装：已有一台烫金机器已经试改成功，还有2台机器也正在增加。还改进了打胶水工装，明年还将陆续改进像热铆，飞边等一些工艺。
- 3) 现场工艺文件更合理化的归档，还用使用塑封保存。
- 4) 还更改了155k系列的大小指针，为指针自动装配，自动烫金设备，提高了生产效率，保证产品的质量。
- 5) 今年又增加实验室和检测人员，并投入了设备。使用光谱仪分析，检测指针的均匀度数据，软件方面，本部首次运用lts灯光分析软件，为我们开发新品累计的经验。
- 6) 我们还首次使用新材料，国内第一款免测压入力指针7d1□此指针已经申请了专利。
- 7) 还有专业技术人员和工程师的加入，充实了工作力量，为我们以后的工作提供后备人才。

### 二、工作中的不足

- 1) 技术面相对单一，我们需要加快提升自身综合水平和实际操作能力，尤其在控制管理流程需加强学习，目前技术人员对公司制度(程序)的了解和执行程度距离公司的要求还有一定的差距，特别是新学员，更需要加强公司制度(程序)培训工作。

- 2) 质量控制方法手段需改进。在去年的有些项目的质量过程控制方法还存在不足，管理思路不清晰，控制重点不突出。
- 3) 与各个部门的协调工作及交待项目内容，需进一步加强。
- 4) 对于一些日常需归档的资料存在拖延现象，个别内容填写不规范，如：尺寸图纸□ppap□工艺卡等。

### 三、未来的打算和要求

(一)增强责任心：

(二)改进工作方式：

1) 工作方法：把工作中的得失和每次出现的问题记下来，以便吸取经验教训，遇到疑难问题要及时的检查并与其他部门沟通，耐心的听取他人提出的建议。在平常的工作中，要多用公司的程序，步骤，以便为今后更好的服务于工作。

20xx年的工作给了我们很多的教训□x20xx对工程技术部来说是关键的一年，技术难度更大，要求更高，开发周期更短。我部全体一定会以项目前期管理为重点，严把新项目的质量关，用我们最好的技术能力，全面推进各项工作，及时完成领导交给我们的工作任务，为20xx年全面完成国内外汽车仪表公司的目标而努力奋斗！

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇六

时光如梭，转眼间20xx年工作即将结束，不知不觉中从事客服工作已近x年，感觉每一年就像是一个驿站，可以静下心来梳理疲惫的心情，燃烧美好的希望，为来年养精蓄锐。不管客服工作是多么的平凡，但是总能不断地接受各种挑战，不断地去寻找工作的意义和价值，现对今年工作加以总结。

自加入xx客服部后，发现部门内部管理比较薄弱，主要表现在员工责任心不强，工作主动性不够、工作效率低、办事拖拉等方面。针对上述问题，本人进一步完善了部门责任制，明确了部门员工的责任及工作标准；加强与员工的沟通，有针对性的组织多项培训，定期对员工的工作进行点评，有力的激励了员工的工作责任心。目前，部门员工工作积极性较高，由原来的被动、有条件的工作转变成现在的主动、自愿的工作态度，从而促进了部门各项工作的开展。

客服部是服务中心的桥梁和信息中枢，起着联系内外的作用，客服员的服务水平和服务素质直接影响着客服部整体工作。今年一年以来，我部着重加强员工服务管理工作，每日上班前部门员工对着装、礼仪进行自检、互检，使客服人员保持良好的服务形象，加强了客服员语言、礼节、沟通及处理问题的技巧培训，提高了客服员的服务素质。部门树立“周到、耐心、热情、细致”的服务思想，并将该思想贯穿到了对业主的服务之中，在服务中切实的将业主的事情当成自己的事情去对待。客服部的重要职能是联系服务中心与业主等外部工作，通过反馈信息及时为业主提供服务。

通过部门一年的工作和实践来看，客服员业务水平偏低，服务素质不是很高。主要表现在处理问题的技巧和方法不够成熟，应对突发事件的经验不足，在服务中的职业素养不是很高。由于部门在近一年的工作中，主要精力放在了xx交付的准备工作中，因而忽略了制度化建设，目前，员工管理方面、服务规范方面、操作流程方面的制度不是很健全，因此，使部门的工作效率、员工责任心和工作积极性受到一定影响。在投诉处理、业主意见、建议、业主求助方面的信息反馈不够及时全面，接到问题后未及时跟进和报告，处理问题的方式、方法欠妥。

继续加强客户服务水平和服务质量，业主满意率达到xx%以上；加强物业服务费收费水平，确保年底收费率达到xx%以

上；加强部门培训工作，确保客服人员业务水平有显著提高。完善客服制度和流程，部门基本实现制度化管理。密切配合各部门工作，及时、妥善处理业主纠纷和意见、建议。加强保洁外包管理工作，做到有检查、有考核，不断提高服务质量。

回顾20xx年，工作中充满了艰辛与坎坷，却收获了成长与成绩，展望明年，迎接我们的是机遇和挑战。为此，客服部全体员工在明年的工作中将继续团结一致，齐心协力的去实现部门目标，为公司发展贡献一份力量。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇七

20\_\_年，整个工程技术部的运转是正常的，严格执行公司的管理制度。下面由我对工程技术部20\_\_年的工作情况作一个简单的总结。

### 一、20\_\_年完成的主要工作内容

#### (一)新项目开发

1. 完成新项目x项，已确认量产x项，其中x个项目也在小批量试装。
2. 从2020\_\_年初至今，现已完成模具x付，新项目模具x付，其中备模x付。工装夹具x多套。
3. 和正在开发中如，指针，指针也正按进度进行等。
4. 一些潜在的项目如、，、等。

#### (二)技术部交底工作

1. 完成现有各类工装靠模的编码归类。

2. 完成重点项目的技术资料整理并及时签认报批，如批准，日精初物样件确认等。按照项目的进度，一些资料也在评审中。
3. 完善各个新品的重点难点的实施合理性方案，如x指针模具加工□x指针结构更改，等。
4. 按实际进度完成各个客户的样品交付，共送样x多种，确认样品x多种，其中x多种产品已批量生产。
5. 编制和完善(装配、烫金、注塑、设备、检验)工艺指导书共完成工艺文件x份，其中有修改x份，翻新x份，新项目x余份。

### (三) 技术更改和创新

1. 优化了复杂的生产工艺，更改了指针平衡片由多片更改为1片，如□“x指针□x里转针□x指针等”。
2. 改进了烫金工装：已有一台烫金机器已经试改成功，还有x台机器也正在增加。还改进了打胶水工装，明年还将陆续改进像热铆，飞边等一些工艺。
3. 现场工艺文件更合理化的归档，还用使用塑封保存。
4. 还更改了xk系列的大小指针，为指针自动装配，自动烫金设备，提高了生产效率，保证产品的质量。
5. 今年又增加实验室和检测人员，并投入了设备。使用光谱仪分析，检测指针的均匀度数据，软件方面，本部首次运用lts灯光分析软件，为我们开发新品累计的经验。
6. 我们还首次使用新材料，国内第一款免测压入力指针x□此指针已经申请了专利。

7. 还有专业技术人员和工程师的加入，充实了工作力量，为我们以后的工作提供后备人才。

## 二、工作中的不足

1. 技术面相对单一，我们需要加快提升自身综合水平和实际操作能力，尤其在控制管理流程需加强学习，目前技术人员对公司制度(程序)的了解和执行程度距离公司的要求还有一定的差距，特别是新学员，更需要加强公司制度(程序)培训

2. 质量控制方法手段需改进。在去年的有些项目的质量过程控制方法还存在不足，管理思路不清晰，控制重点不突出。

3. 与各个部门的协调工作及交待项目内容，需进一步加强。

4. 对于一些日常需归档的资料存在拖延现象，个别内容填写不规范，如：尺寸图纸□ppap□工艺卡等。

## 三、未来的打算和要求

### (一)增强责任心

### (二)改进工作方式

1. 工作方法：把工作中的得失和每次出现的问题记下来，以便吸取经验教训，遇到疑难问题要及时的检查并与其他部门沟通，耐心的听取他人提出的建议。在平常的工作中，要多用公司的程序，步骤，以便为今后更好的服务于工作。

20\_\_年的工作给了我们很多的教训，20\_\_对工程技术部来说是关键的一年，技术难度更大，要求更高，开发周期更短。我部全体一定会以项目前期管理为重点，严把新项目的质量关，用我们最好的技术能力，全面推进各项工作，及时完成

领导交给我们的工作任务，为20\_\_年全面完成国内外汽车仪表公司的目标而努力奋斗！

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇八

组织财务运动、处理与各方面的财务关系是我部的本职工作，随着业务的不断扩大，记帐、登帐工作越来越重要。为进步工作效率，使会计核算从原始的盘算和登记工作中摆脱出来。我们在年初即进行了会计电算化的实行，经过一个月的数据初始化和三个月的手机联合，全部财务人员全都熟练控制了财务软件的运用与操作，财务核算顺利过渡到用电算化处理业务。这为财务人员节俭了时间，还大大进步了数据的查询功效，为财务分析打下了良好的基础，使财务工作上了一个新的台阶。

财务部一直人手较少，但在我们高效、有序的组织下，能够轻重缓急妥当处理各项工作。财务部每天都离不开资金的收付与财务报帐、记帐工作。这是财务部最平常最沉重的工作，一年来，我们及时为各项内外经济运动供给了应有的支撑。基础上满足了各部门对我部的财务请求。公司资金流量一直很大，尤其是在8月至12月收缴销售款的期间，现金流量宏大而繁琐，财务部邹治和胡蓉两位同志本着“认真、仔细、严谨”的工作作风，各项资金收付安全、正确、及时，没有涌现过任何毛病。全年累计实现资金收付达3757万元。企业的各项经济运动最终都将以财务数据的方法展现出来。在财务核算工作中每一位财务人员尽职尽责，认真处理每一笔业务，为公司节俭各项开支费用尽自己最大的努力。财务部全年审核原始单据824张，处理会计凭证179张，正确无误地出具各类会计报表无数。

制度属于企业的硬性管理，任何成功的企业无一例外的有其严格的规章制度。长天公司从无到有，从当初的三两人到今天的上百人，规范各项经济举动已日益成为企业管理的主题。在过去的一年中，财务部相继出台了关于财产管理、合同签



定、费用把持等方面的规章制度。为完善公司各项内部管理制度，建设财务管理内外环境尽了我们应尽的职责。

财务部除要认真负责地处理公司内部财务关系外，为达成本单位的任务，还要妥当处理外部各方面的财务关系。与外部建立并保持良好的接洽。本年度财务部友爱妥当地处理了各单位的往来款项的收支。同时与银行建立了精良的银企关系、与税务机构建立了良好的税企关系，全面处理了保险公司遗留资产的往来手续，并美满完成了对统计、工商等各部门有关材料的申报。

## 债权部工作总结 总监年终工作总结篇九

第一种：账房先生式的财务总监，其工作范围有编制报表；制定制度；会计核算；资产管理；税务处理；内部控制。

第二种：总会计师式的财务总监，其职责除了上面的内容外，还包括全面预算；融资活动；资金管理；产品定价；成本控制。

第三种：超级（真正的）财务总监：除了上面的工作范围外还有财务战略；资本运营；绩效考核；企业及财务风险管理和控制；企业价值。

除了没有自己做过老板，工、农、商、学全干过了，当农民是上山下乡，兵虽然没当过，在农村还当了几天的民兵算是扛了枪；当工人是为了找份稳定的工作；上学则是想有个国家正式干部身份；真正从事商业则是在抛弃稳定的工作之后下海，最初下海也是为了混口更好的饭吃而已、没有其他想法。93年到深圳之前自己也不知道有几斤几两本事，虽然也在大型国企（几万人）干了十来年会计和审计，也混了副科级，工作颇得处长和局里的总会计师看重，也有过做处长和总会计师的想法，可也只能自己慢慢的熬而已，那时是评资历和那种关系（大家都明白）吃饭的年代，也不知要混到哪

年哪月才行。但这段时间我没事就看书，而且涉及得比较广泛，会计审计、经济法律知识等等，知识的积累对我以后的机会和财务总监生涯是至关重要的，也使我养成了不断的学习好习惯，如果你想做财务总监，不断学习是必不可少的，特别是在中国，变化日新月异。

我这个人性格当初比较内向，所以比较适合干财务工作，自己也喜欢。我觉得做你自己喜欢做的工作就会全身心的投入，你就会发展得很好，就会有前途。

我做财务总监是在我下海十个月以后。刚开始是应聘到一家香港上市公司做股东代表（相当于作审计工作，主要是对所投资大陆的企业进行审计，我负责其中三个省的九家企业），当时大部分企业当时还没有投产，主要是筹建和公司规范化的运作，由于我对这些很熟，加之我平时对大陆的经济法律及会计审计了解得比较多，对于不熟悉大陆事务港方来说，很需要我这种人，所以，这一时期差不多公司规范性文件都是我起草的，同时还对我所负责的几个企业上报的财务报表提出审计意见。在深圳呆了差不多有三个月后，就出差去跑了一趟，深入了解各个企业的情况。回深圳后我根据当时各个企业不能统一协调关系、重复浪费资源的问题，提出组建区域性企业集团的想法得到香港总部的首肯，于是我就被派到组建某集团，集团成立后我就被正式任命为财务总监之职。该集团除总部外，下属六个生产性企业，算是正式开始了我的财务总监生涯，那是九三年底我刚刚下海十个月，这个时候，我才发现我真的还不错（还有那么几斤几两），过去十几年的会计和审计工作经验对我来说是无比宝贵的，认识到自己的价值，增加自己的自信心，你就能做好财务总监。抓住机会首要的就是你的信心和能力。

我在香港企业做了几年，受益匪浅，向香港同事学了不少的东西，特别是对工作态度的认真仔细和扎扎实实，和在商业谈判过程中所表现出来的技巧，才理解什么是市场经济。不过，说实话，香港人在金融、贸易、证券等服务行业和地产

等方面表现得很出色，但是在工业企业管理方面就不那么在行了。以致后来我在第二家公司时，常和公司的战略投资者（在香港资产也是排前五位的很大的公司）说这样的话。他们很同意我这种观点。

你很难树立起自己的形象，怎么办？那你需要解决或则提出本企业其它所有人解决或者提出不了的问题，而且这不仅限于财务方面。你记住，公司的所有成果最后都在财务上反映出来，这种成果既包括好的更包括不足的方面，你得优势也在这里，就看你是否有本事发现并提出解决这些不足的有效方法和途径，同时它还是你的老板关心的并得到你的老板认可才行，最后还要得到你的同事的认可。很难！我在这家公司的方法是：从公司战略高度提出公司今后的发展方向及财务战略、财务计划和预算等具体的意见和建议（注意：不同的公司有不同的方法）。到这家公司又是十个月后我被正式任命为副总经理兼财务总监，一年半以后为董事副总经理，两年后老板就全权的把集团日常业务交给我负责，任常务副总经理，老板是董事长兼总经理、他只管香港上市公司和集团投资业务的决策了。

积十年之经验，我觉得做一个真正的财务总监，你必须具备：

- 1、财务总监基础就必须天天和各种数字（包括财务和非财务数字）打交道，你如果喜欢和数字打交道的話（但是你要记住，你的工作是和数字打交道，但不只和数字打交道，更不是指和财务数据打交道，只是和数字打交道是财务总监的工作基础而已），又有相当丰富的财务会计知识，长期你就会积累相当对数字高度的敏感经验，如果你是财务总监，这种高度的数字敏感性可能是对企业是生死攸关的。财务行业的同仁们如果你想做财务总监要千万要记住，如果你以前从你所在的企业数字中看到企业的未来发展趋势，而且又被证实过你的预测是对的，你差不多就可以胜任财务总监之职。说个不客气的话，很可惜，有这种对数字高度敏感的财务总监少之又少，包括和我一起工作过的香港同行，在讨论的过

程中每每对企业的未来预测都让我说中了。企业破产绝大部分原因是由于经营不善或财务风险引起的，而经营不善的结果导致财务状况恶化最后破产。从这个角度来说财务总监的位置关系到企业的生死存亡。而你对数字的高度敏感是一个危机预警信号，很关键！

从财务管理角度来讲，对财务上的数据你要把握住两个关键点：控制财务风险，降低成本费用。

及时做好完整的财务报表等工作时不用这里讨论的，这是账房先生式的财务总监的职能上的最重要的工作。

通管理会计和绩效管理、公司治理、公司战略等方面的知识，这是大有裨益的。我平时学习很注重专业以外的知识的积累。

比如现代企业的扩张大多是通过兼并来进行的，而兼并的过程中陷阱重重，稍不注意企业就陷入困境。其中陷阱最多的是财务陷阱，落入陷阱的公司轻则遭受损，重则企业破产，而发现其陷阱又不是仅靠财务会计知识能解决的，你必须对相关的知识都必须了解才行，比如对经济法知识要相当熟悉，甚至在实体法熟悉程度上你要超过你们企业的律师（如果不是打官司，千万不要轻易相信律师之言）。我和很多律师打过交道，他们很喜欢和我合作，甚至有很多法律文本都是我起草，他们修改而已。虽然是辛苦，但很有趣。

又比如谈判技能，作为企业财务总监，你必须参与一些商业谈判，这里你是以财务专家的身份出现的，当然你要有技能才行，可能关键时刻你的发言也许就是机会的转折。有一次我带着中方的合资伙伴及当地的政府的领导去深圳和老板谈资金问题，双方为此僵持不下，关键时刻我提出中方在资金处理上的种种问题，一下找到了突破口，形成了有利于己的方案。还有一次公司转让一个项目，我去和买方洽谈，对方一个是从德国回来的研究生和一个从清华毕业的研究生（而我的学历是不值一提的），且工作过多年，当我抓住他们所

不熟悉的东西把被动变为主动，最后项目以三倍的回报出售（老板的要求仅一倍半回报），谈完了，刚好我的一个同学到北京进修给我电话，我推辞了对方的宴请，独自请同学吃饭。和同去参加谈判的同事与我的同学一块边吃边聊。饭毕送走我的同学后，我的同事们都笑说我的同学比我可单纯得多了。我很清楚地告诉他们，我的同学是一所重点中学的副校长，他所面对的是单纯而幼稚的中学生，而我面对的是一群具有高度商业头脑的人，如果我像他那样去思考问题，明天老板就炒我的鱿鱼。所以，你们要学会面对不同的人，就要掌握必须的谈判技巧。记住商场就是战场（同样我自己也有过于没有经验而感到很失败的案例）。你要学会你将要面对的一些解决问题的商业头脑和商业技能，这不仅仅是你的财务会计方面的专业知识就可以了。

任何高层都看不到（其实他们也没有兴趣看），起什么作用？如果你的企业不能有效的掌握和利用系统提供的信息资料进行决策，什么软件没有用，最多时做报表方便一点而已。最后结果大家也猜得到，理所当然的是一败涂地，成了摆设。

同样作为一个优秀的财务总监如果你对你所在的企业生产技术过程不了解，你也就不能很好的发挥成本管理制职能，切中时弊的提出意见和建议，也就不能为企业的竞争。