



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·财务经理

Financial Manager of
Harverd Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：方 轶 刘 川

中国标准出版社



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·财务经理 ①

Financial Manager of
Harvard Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：方 轶 刘 川

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛模式·财务经理 / 方轶 刘川主编. — 北京: 中国标准出版社,
2004

(哈佛模式全集)

ISBN 7-5066-3465-1

I. 哈... II. ①方... ②刘... III. 企业管理—财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026605 号

哈佛模式 · 财务经理

主编: 方 轶 刘 川

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045

电话: (010)68533533

北京市铁成印刷厂印刷

新华书店发行所发行 各地新华书店经销

开本: 787 × 980 1/16 印张 124 字数: 1820 千字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

印数: 1-1000 定价: 690 元

ISBN 7-5066-3465-1/TB·1150

哈佛模式全集

编委会

总顾问

成思危

全国人民代表大会常务委员会副委员长，
国家自然科学基金委员会管理科学部主任、教授

顾问

(以姓氏笔画为序)

王重托

大连理工大学教授、中国工程院院士

厉以宁

北京大学光华管理学院院长、教授

田 夫

中国管理科学研究院院长、教授

李京文

中国社会科学院数量与技术经济研究所原所长、研究员
中国工程院院士

李泊溪

国务院发展研究中心经济发展部原部长、研究员

何炼成

西北大学经济管理学院名誉院长、教授

汪应洛

西安交通大学管理学院名誉院长、教授

陈吉元

中国社会科学院农村发展研究所原所长、研究员

陈佳贵

中国社会科学院副院长、研究员

杨沛霆

《中外管理》杂志总编辑、教授

周叔莲

中国社会科学院工业经济研究所原所长、研究员

赵子祥

辽宁社会科学院院长、研究员
国际社会学会 (ISA) 会员, 中国社会学会副会长

赵纯均

清华大学经济管理学院院长、教授

高尚全

中国经济体制改革研究会会长
浙江大学管理学院院长、教授

郭重庆

中国工程院副院长、教授

龚文库

北京大学新闻与传播学院常务副院长、教授

盛昭瀚

南京大学管理科学与工程研究院院长、教授

程 伟

辽宁大学校长、教授

潘承烈

中国企业联合会副理事长、教授

总主编

邹东涛

中国社会科学院研究生院常务副院长, 经济学教授,

副总主编

王 杰

九州出版社总编辑

张穗华

广州日报副总编辑

黄海军

国家自然科学基金委员会管理科学部副主任、教授

刘建一

机械工业经济管理研究院副院长、教授

编 委

(以姓氏笔划为序)

马胜杰

中国社会科学院研究生院继续教育学院院长、博士

毛蕴诗

中山大学管理学院教授

卢继传

中国管理科学研究院副院长、教授

史清琪

中国女企业家协会常务副会长、秘书长、研究员

白永秀

西北大学经济管理学院院长、教授

李一军

哈尔滨工业大学管理学院院长、教授

李维安

南开大学国际商学院院长、教授

吴启迪

同济大学校长、教授

汪同三

中国社会科学院数量与技术经济研究所所长、研究员

汪寿阳

中国科学院管理决策与信息系统研究实验室主任、研究员

陈 重

中国企业联合会常务副理事长、研究员

陈 剑

清华大学经济管理学院教授

陈晓红

中南大学管理学院院长、教授

张晓山

中国社会科学院农村发展研究所所长、研究员

张 维

天津财经学院副院长、教授

张维迎

北京大学光华管理学院副院长、教授

金 碚

中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员

周绍朋

国家行政学院经济管理学部主任、教授

郑海航

首都经济贸易大学副校长、教授

郑祖康

复旦大学管理学院院长、教授

易 江

南华工商学院院长、教授

钟学谊

中国社会科学院数量与技术经济研究所研究员

徐二明

中国人民大学工商管理学院院长、教授

徐济超

郑州航空工业管理学院副院长、教授

席酉民

西安交通大学副校长、教授

唐小我

成都电子科技大学副校长、教授

曹效业

中国科学院政策局局长、研究员

黄群惠

中国社会科学院工业经济研究所管理科学博士

黄速建

中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员

魏明海

中山大学管理学院院长、教授

策 划

王 杰 康 鑫 李文生 张万兴

英文翻译

周 航 马 琳

哈佛模式 · 财务经理

编委会

主 编

方 轶 刘 川

副主编

卢 皓

编 委

丁 义	丁正国	王天明	王申元	王建国	马海千	冉 斌	石中华
叶小龙	林山杉	任用文	刘旭升	刘一凡	刘景涛	刘军文	张高川
孙立君	张正清	张 娟	张 扬	张 伟	张占英	庞晓光	高艳芳

序

21 世纪风帆初扬,人类正以崭新的、史无前例的创造速度,穿越令人激动的新时空。承续 20 世纪人类文明的伟大成果,新世纪将揭开更为壮丽的华章。展望未来我们相信,人类未曾实现的富足的梦想将变成现实,未知的领域将被探索,未发掘出的潜力将更激昂地喷发。当前,世界经济正以前所未有的速度向前发展,各国企业之间的经济往来也日趋频繁,企业内部组织结构合理化和经营管理的科学化已经成为其在全球市场竞争中致胜的重要砝码,任何一家企业都必须为未来的竞争做好准备。

一、管理是企业生存和发展的根源

从 20 世纪初期泰勒提出科学管理起至今,百年管理给人类社会带来了空前的繁荣和不朽的文明。新世纪,管理依然是世界各国政府、企业、学界、民众关注的焦点。在当今经济全球化的大背景下,不论是发达国家还是发展中国家,其企业所面临的竞争因素是多方面的,诸如管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争等等,但最终的决定因素还是管理的竞争。那些管理水平差、技术含

量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并、要么自然灭亡。“适者生存,优胜劣汰。”这一自然生存法则,随时随地都在发挥着作用。因此,企业想要发展,就要不断地深化与加强管理。管理是生产力的核心要素,是发达国家之所以发达,落后国家之所以落后的一个重要原因。我国在近二十年来,把管理提到了一个战略高度,重视管理、改进管理,正是基于我们的民族生存和发展,基于中华民族伟大振兴的战略需要。

在 21 世纪的社会和经济发展中,企业将会面临更多的挑战,提高企业经营管理水平更是大势所趋。随着国际贸易和科技文化交流的不断扩大,特别是贸易全球化和经济区域集团化以及高新技术的迅猛发展,对科学管理的要求日益提高,管理创新已经成为不可逆转的世界潮流。现代西方发达国家不断拓展管理领域,创新管理新知,成为其不断发展壮大的力量源泉。我国的企业应迎头赶上,努力学习他们的经验,求管理创新,敢管理创新,推动企业的经营管理水平不断发展。

2001 年 12 月,我国加入世贸组织(WTO)法律文件开始生效,成为世贸组织的正式成员。加入 WTO 后,标志着我国的对外开放进入了一个新阶段,我国企业参与国际竞争也步入新时期。由于在 WTO 的法律框架下,我国政府对国内企业的各种保护政策将不复存在,我国几十年来形成的贸易壁垒也将轰然倒塌,许多领域和行业都将对外资开放。这一切,对于我国的企业来说,既是机遇又是挑战,企业必须抓住机遇,应对挑战,在变革中求发展,在竞争中成长壮大。然而我国的企业如何才能成功地迎接这些挑战和竞争,如何应对来自国外先进管理经验和先进管理技术的冲击,从而在经济全球化的浪潮中搏击洪流,占据自己的一席之地,惟一的答案是必须造就和培养一大批合格的企业管理者。这些合格的管理者必须对知识经济、信息技术、经济规律有深入地了解、熟练地把握,必须能适应人才竞争、智力竞争的新形势,及时、准确地调整思路,做出决策,实施管理,才能焕发出为时代所需要的新“领导力”,成为新时代的管理者。这就要求他们不但要有聪明才智,善于决断、具有组织和把握大局的能力,而且要立足于时代管理创新的前沿,做企业经营的行家里手、管理大师。

二、关于《哈佛模式全集》(第四辑)

为帮助我国企业的管理者掌握世界先进的管理方法,更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构,使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念,解决企业经营管理中的实际难题,以全国人大常委会副委员长成思危教授为总顾问、中国社会科学院研究生院常务副院长邹东涛教授为总主编,邀请了国内管理界数十位资深教授、专家组成编委会,在借鉴哈佛大学商学院的管理理念的基础上,结合中国企业实际情况,倾心合力编撰了《哈佛模式全集》大型实用管理工具书系。

《哈佛模式全集》从2001年10月出版以来,已经推出了三辑十八套。现在出版的是第四辑共六套,分别为《哈佛模式·董事会》、《哈佛模式·总经理》、《哈佛模式·营销经理》、《哈佛模式·财务经理》、《哈佛模式·人力资源经理》、《哈佛模式·物流经理》。《哈佛模式全集》(第四辑)从企业管理层的职能着手,阐述了企业核心管理层在日常经营管理中的运作策略、工作方法和操作模式。在编撰的过程中,我们坚持了求精不求全的原则,在内容的选编上并不要求面面俱到,包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司高层管理的职能中精选出最核心、最重要、最应掌握的内容,力求用最简洁的结构和篇幅,容纳、传递更多的管理知识和技能的信息。为中国的职业经理人提供一套可供参考借鉴的管理工具书。

随着中国企业改制的深化,现代企业的重要制度——董事会也在越来越多的企业中建立起来,并且扮演着越来越重要的作用。《哈佛模式·董事会》以哈佛大学商学院的前沿理念为指导,从董事会在公司治理、战略规划、资本运营、财务控制等多个角度所应发挥的决策优势方面进行了剖析,为理清现代企业董事会的作用指明了方向。

总经理是企业经营管理的总指挥,他的能力直接影响着企业的生存与发展。一个总经理就像一个乐队的指挥一样,只有通过指挥者巧妙的引导和控制,使每一种乐器都在统一的演奏节律下,互相配合才能奏响优美和谐乐章。因此,总经理这一特殊的身份就要求其在企业的经营管理活动中明确自己所扮演的角色,从而发挥其应有的作用。《哈佛模式·总经理》从形象塑造、能力训练、事务处理、人际沟通、

国际化经营等方面进行了详细的阐述,帮助企业的高层管理者提升自己的能力。

在今天竞争全球化、科技日新月异、消费需求不断翻新、人口状况急剧变化的时代里,企业如果要生存乃至不断发展,必须不断地加强营销管理,并且还要注重营销管理的国际化趋势。《哈佛模式·营销经理》结合中国加入 WTO 后国际贸易竞争的现实,从实际国情出发,内容涉及组织设计、4PS 管理、营销人员培训、营销模式选择等领域,全面系统地介绍了营销经理管理的方法、技巧,提供国际超前的营销理念和经典的营销管理案例,以资中国企业借鉴和参考。

新世纪是一个数字信息时代,财务管理对于企业的重要性是每一个经理人都能深刻体会到的;它是对企业经营状况和经营成果的评价,是监督企业经营管理各个环节的有效工具,是企业进行预测、决策、实施战略管理的基础和依据。《哈佛模式·财务经理》以大量的数据、公式、方法和案例为企业的财务管理人员提供了一本操作性极强的工具书,帮助其提高财务管理水平。

当前,越来越多的中国企业强烈地意识到人才是企业最宝贵、价值最高的资本,人力资源的管理和深度开发水平高低决定着企业核心竞争力优势的强弱。然而与发达国家相比,中国企业,特别是大中型企业的人力资源管理水平还是相对滞后的,无论是对发展趋势的认知,还是适应能力及应变能力,都还有相当大的差距。《哈佛模式·人力资源经理》以贯穿整个人力资源管理的编撰思路,详细具体地对企业人力资源经理的工作职能进行了阐述,旨在将国际先进的人力资源管理理念和方法介绍给中国企业的人力资源经理们。

近几年来,随着流通业界大规模零售企业的成长、生产企业产品市场的日益开拓以及消费市场的成熟化,流通渠道之间以及渠道内的竞争日益激化,从而迎来了流通产业重构及物流管理活动的变革,流通构造的变化也引起了物流管理活动范围的飞跃性变化,亦即由于流通产业和生产系统的高度化发展,使得多频度、少量化配送成为物流活动变革的标志。另外,物流活动跨产业化、企业经营的全球化以及由于产品进口扩大或全球化生产的普及引发了国际物流活动的飞跃性发展。基于此,我们推出了《哈佛模式·物流经理》,在立足于产、销、物一体化发展的基础上,

全面、系统地分析、研究、介绍了现代物流与供应链管理的理论、思想和方法,从新的角度重新审视物流管理的本质,并通过及时追踪国际现代物流与供应链管理的发展动向,在结合对生产、流通发展趋势分析的基础上,揭示当代物流与供应链管理纵深化发展规律、特点和管理模式。

总之,《哈佛模式全集》(第四辑)将哈佛的先进管理理念和中国具体实际相结合,完美地实现本土化的改造,力求为中国企业界的职业经理人提供一套先进、科学、实用的管理工具书。在编写过程中我们得到了许多管理界人士的大力支持,在此一并表示感谢。

《哈佛模式全集》(第四辑)编委会

2004年4月18日

总目录 General Contents

第 一 册

第一篇 角色:财务经理自身素质定位	1
第一章 角色一:财务经理必备的财会知识	3
第二章 角色二:善于运用恰当的管理工具	83
第三章 角色三:充分理解财务人员岗位职责	119
第二篇 规划:财务经理工作分析手段	167
第四章 财务预测:基于未来的融资需求	169
第五章 整体规划:基于企业的目标利润	199
第六章 财务预算:基于系统的预算体系	249
第七章 财务分析一:基于企业的盈利能力	303
第八章 财务分析二:基于企业的营运能力	349
第九章 财务分析三:基于企业的偿债能力	383
第十章 财务分析四:基于企业的增长能力	419
第三篇 领导:财务经理内在工作要求	489
第十一章 定位:选择恰当的投资项目	491

第 三 册

第五篇 统筹:财务经理掌控资本运营 1221

第二十一章 了解:资本周转与积累 1223

第二十二章 实施:企业并购与控制 1271

第二十三章 运行:企业重整与清算 1375

第六篇 控制:财务经理督查内部审计 1413

第二十四章 策略:掌握内部审计基准 1415

第二十五章 指挥:指导内部审计方法 1451

第二十六章 目标:规范内部审计范围 1501

第二十七章 汇总:撰写内部审计报告 1607

第七篇 开拓:财务经理扩展国际财务 1635

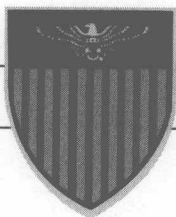
第二十八章 学习:了解国际财务运作 1637

第二十九章 积聚:进行国际筹资决策 1693

第三十章 发展:分析国际投资方向 1753

第三十一章 协调:优化国际资本营运 1791

第三十二章 定价:制定国际转移价格 1807



General Contents

Book One

Part One: Roles: Self Orientation of Personal Quality for Financial Managers

Chapter 1: First Role: Necessary Financial Knowledge for Financial Managers

Chapter 2: Second Role: Adept at Adequate Management Tools

Chapter 3: Third Role: Full Understanding of the Responsibility for Financial Staff

Part Two: Planning: Analysis Methods for Financial Managers

Chapter 4: Financial Prediction Based on Future Demand for Financing

Chapter 5: Comprehensive Planning Based on Enterprise's Targeted Profit

Chapter 6: Financial Budget Based on the Budget System of the Whole Enterprise System

Chapter 7: Financial Analysis One: Based on the Enterprise's Profit Feasibility

Chapter 8: Financial Analysis Two: Based on the Operation Capability

Chapter 9: Financial Analysis Three: Based on the Solvency

Chapter 10: Financial Analysis Four: Based on the Potential of Scale Increase

Part Three: Leadership: Internal Demand for Financial Manager

Chapter 11: Orientation: Choosing Adequate Investment Project