

企业管理人员
必★读★图★书



卓越经营者 与财务管理

顾惠忠◎著

Excellent managers
and financial management



清华大学出版社



卓越经营者 与财务管理

顾惠忠◎著

Excellent managers
and financial management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书力求站在企业“一把手”的高度,“俯瞰”财务管理,将经营者的财务职责与素养、财务战略、全面预算管理以及CEO和CFO之间的关系等十一个既相互独立,又互相支撑的专题用尽量通俗的语言和大量的实践案例进行了清晰、完整的解释和描述,是面向高级经营管理人员的“财经科普”和“管理指南”。本书对于企、事业单位领导特别是董事长、总经理在增强财经法制意识、发掘修正财务风格、理解和重视财务管理基本专业知识,进而了解财务、理解财务、善于管理财务、增强企业价值创造能力等方面,将起到积极的参考指引作用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

卓越经营者与财务管理 / 顾惠忠著. — 北京:清华大学出版社, 2016(2016.9 重印)
ISBN 978-7-302-43429-0

I. ①卓… II. ①顾… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 072671 号

责任编辑:杜 星
封面设计:汉风唐韵
版式设计:方加青
责任校对:宋玉莲
责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销:全国新华书店

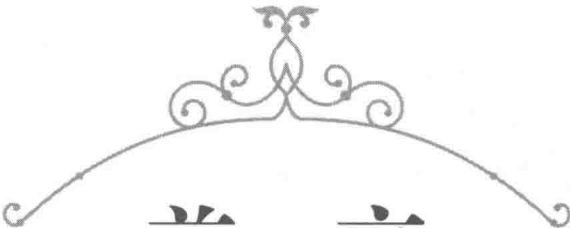
开 本:185mm×260mm 印 张:25.25 字 数:449 千字

版 次:2016 年 8 月第 1 版 印 次:2016 年 9 月第 2 次印刷

印 数:10001~14000

定 价:69.00 元

产品编号:068986-01



前言

2009年3月，为了进一步强化中航工业所属企事业单位主要领导的现代财务管理理念、增强企业健康发展所必需的财经法制意识、把握全球经济一体化下的企业运营环境变化、提升企业经济运行质量与效益、促进企业转型升级与集团公司战略落地，集团公司组织了企事业单位党政负责人现代财务管理专题培训班。在这次培训班上，我以“卓越经营者与财务管理”为题，谈了企业经营者如何抓好财务管理、不断提高企业价值创造能力、实现卓越绩效的问题。此后，我又在国内不同类型的高管研讨班上，就此问题与集团公司内外的经营者和财务管理人员作了多次交流和研讨。同时，利用出国访问机会，我与波音、空客、UTC等一些大公司的高管也不止一次就此话题进行了交流。

每次演讲后，都有一些同志提出，这个专题讲座的内容很丰富，也很有实用价值，但由于是培训课件，不少内容还没有展开，感到不“解渴”，建议在演讲稿的基础上进一步整理成书。

听了大家的建议，我就一直在思考这个问题，但有些犹豫。一方面，担心自己的水平和能力，能否编写出一本较高水平的书；另一方面，我身边不少集团领导和企事业单位的领导都在以他们的实际行动影响着我，特别是集团公司党组书记、董事长林左鸣同志，一直提倡大家要在敬业工作的同时，勤于钻研，探索前沿，总结规律。著书立说，在不断提高自我的同时，也是从另外一个层面为行业发展做出贡献。他本人更是率先垂范，在广义虚拟经济等领域取得了丰硕的研究成果，既是知名的企业家，也是著名的经济学家。反复思考后，我考虑在演讲稿的基础上，就企业经营者如何实现卓越的财务管理这个题目，编写成书。一方面算作对自己工作多年心得体会的总结；另一方面也以此书为载体，引起关于财务管理问题更多的探讨和研究，共同分享管理心得和体会。

回顾自己三十多年的工作经历，虽然也分管其他工作，但一直未离开主管集团公司财务工作。我个人认为，前二十年，我一直思考和努力的方向是“立足财务做财务”，也就是说，财务工作者如何努力提高单位的财务管理水平，促进企业的发展。后面十几年，因为工作岗位和角色的变化，特别是有了担任有关单位董事、监事、董事长、监事会主席等工作经历后，我逐渐感觉到：“一个单位经营管理水平的高低以及价值创造能力的大小与财务管理关系很大。”财务工作者不仅要有“立足财务做财务”的专业素养，也要有“跳出财务看财务”的视野和本领。为此，我曾组织过“如何当好总会计师”诸如此类的论坛，引导企事业单位财务负责人尤其是总会计师站在企业战略发展的高度和企业资源配置利用的全局去审视与开展财务工作。当时，我提出总会计师要增强四种意识、提高四种能力，即战略意识、发展意识、忠诚意识、职业道德意识；沟通协调能力、专业（领导）能力、创新能力和价值创造能力。

同时，我也认为，一个单位想要提高财务管理水平，进而对经营管理和发展做出较大贡献，仅有财务负责人及财务队伍的努力是不够的。特别是近些年国内外一些典型的财务舞弊案例的惨痛教训和知名企业基业长青的管理经验告诉我们，企业内外部的环境尤其是企业负责人对财务管理的了解、重视及支持，对企业价值创造和持续健康发展有着至关重要的意义。一些企业的经营者，虽然也经过专业训练，但对管理尤其是财务管理在企业经营中的重要作用不够重视，对财务管理的一些常识还较陌生，因而在管理中闹出不少笑话。如个别单位的经营者，把已签约但产品还未交付的合同金额当作已实现营业收入，有的还把意向性合同看作是应收账款。还有少数企业经营者对企业现金流不太清楚，企业资金紧张就埋怨总会计师没有本事向银行贷款。实际工作中，也出现过企业经营者对自身不按规定纳税的行为理直气壮，认为国家税法不合理，把自身应该承担的责任推到国家立法不“与时俱进”上。如果对财务不了解、不重视，企业经营者在决策和管理中就容易出现失误，造成投资等资产损失或者违法违纪。可以说，有些教训还是极其深刻的。

当然，我们绝大多数企事业单位领导是非常优秀的，不少同志对管理尤其是财务管理有着比较深入的了解和认识，也重视和支持财务管理工作。总结成功企业的经验和失败企业的教训，我们能够发现，对一个企业的经营者来说，掌握基本的财务知识，抓好财务管理工作，无论是对个人的职业生涯，还是对企业的科学发展都非常重要。这一点，也在我与行业内外优秀企业家的接触过程中得到印证，他们对市场环境的把握都有着很高的敏锐性，对企业内部管理特别是财务管理的应用都有

着非常娴熟的技巧。比如，曾任美国联合技术公司（UTC）董事长兼首席执行官的乔治·大卫每天上班的第一件事情就是打开电脑看公司的现金流状况。同样，大名鼎鼎的李嘉诚先生也高度关注现金流，他始终坚持稳健中寻求发展，尤其是在当前世界经济环境风险因素错综复杂的背景下，长江集团的现金一般在数百亿元以上，下属企业的平均资产负债率在50%左右，有的甚至在30%以下，很好地处理了稳健经营与发展的关系。

我们行业内也有很多优秀的企业经营者，包括一些财务专业出身的优秀经理人，如已经到中石油集团担任总会计师的刘跃珍、中航国际董事长吴光权及总经理赖伟宣、中航动力公司总经理宁福顺、中航资本公司董事长孟祥泰、中航电子总经理李聚文、中航工业汽车公司总经理录大恩、中航工业经济院院长白小刚等，他们都是财务专业领域的佼佼者。总体来看，这些同志有一个共同的特征，就是善于利用财务管理的理论和专业知识去指导、改进企业的经营管理及价值创造活动，促进企业的持续健康发展。

上面这些，是我下决心编写本书的初衷。希望通过这本书，对业内企事业单位领导特别是董事长、总经理在增强财经法制意识、发掘修正财务风格、理解和重视财务管理工作等方面有所帮助，进而成为卓越的职业经理人。倘若经过大家持续的努力，了解财务、理解财务、善于管理财务、增强企业价值创造能力能成为行业内多数企业经营者的一个共同特征，我将倍感欣慰。总体来说，这本书不是一本理论性的学术专著，而是面向高级经营管理人员的“财经科普”和“管理指南”，力求站到企业“一把手”的高度，“俯瞰”财务管理，将十一个既相互独立又互相支撑的专题用尽量通俗的语言予以阐释和描述，注重原则性和实用性，多用身边的案例说话，让大家在实在的案例中体会财务管理的方法和对策。

最后，我还要强调，这本书是集体智慧的结晶，也是集团公司财务系统不断学习、思考和实践的结果，其中，不少观点和案例受益于我身边很多同志的启发。尽管如此，受时间、篇幅和本人学识所限，难免有许多不足之处，诚请广大读者批评指正。

顾惠忠

2016年6月



目 录

第一章 企业经营者的财务职责与素养	1
第一节 企业经营者的财务职责	3
一、会计与财务	3
二、企业经营者的财务职责	5
第二节 企业经营者的财务观	9
一、美国通用电气公司（GE）领导人	10
二、美国联合技术公司（UTC）领导人	11
三、知名华人企业家李嘉诚	12
四、我国航空工业领导	13
第三节 卓越经营者的财务素养	15
第二章 财务战略的选择与实施	19
第一节 企业财务战略的功能与内涵	21
一、企业战略与财务战略的关系	21
二、财务战略的主要内容	24
三、财务战略有效实施的基础	28
第二节 企业财务战略的选择——以中航工业财务管理“十二五”战略规划的制订为例	29
一、中航工业财务管理“十二五”规划制订的战略背景	30
二、中航工业财务管理“十二五”规划的主要内容	32
第三节 企业财务战略的实施——以中航工业财务管理“十二五”战略规划的实施为例	34

一、围绕战略经营目标落地，深入推进全面预算管理	35
二、围绕战略实施，提供资源保障	35
三、围绕经济质量效益提升，狠抓财务重点工作	36
四、围绕集团改革发展，积极参与资本运作	37
五、围绕经营财务风险管控，持续完善内部控制体系建设	38
六、围绕财务管理水平提升，不断夯实财务管理基础	39
第三章 全面预算管理的作用与推进	41
第一节 全面预算管理的内涵	43
一、全面预算管理的基本含义	43
二、全面预算管理与计划管理和财务预算的关系	45
三、全面预算管理的职能与作用	46
四、战略导向的全面预算管理	47
第二节 全面预算管理体系的构建	47
一、全面预算管理体系的基本框架	48
二、全面预算管理组织	48
三、全面预算管理制度	50
四、全面预算管理基本流程	52
五、全面预算的编制	53
六、全面预算的执行与考核	56
第三节 国内外主要航空航天企业全面预算管理的做法及实践	58
一、GE和波音公司的预算管理	58
二、UTC、罗·罗公司的预算管理	61
三、中航工业成飞公司的全面预算管理	62
第四节 全面预算管理现存问题与改进	63
一、全面预算管理的现存问题	64
二、加强全面预算管理的对策	65
第四章 现金流的创造与管理	67
第一节 树立“现金为王”理念	69
一、现金流的基本概念和分类	69

二、现金流管理对企业健康发展的意义	71
三、企业经营者要树立“现金为王”的理念	73
第二节 现金流循环与企业价值	73
一、现金流循环	73
二、加速现金流循环是提高企业价值的重要途径	74
三、现金流循环通过货币时间价值和资本成本影响企业价值	77
第三节 经营活动现金流量是企业健康发展的关键	78
一、经营活动现金流量是企业良性运转的保证	79
二、自由现金流量与企业价值评估	81
第四节 企业融资	83
一、企业融资的定义及意义	83
二、企业融资的分类及渠道	84
三、企业融资中应重点关注的几个问题	87
第五节 企业集团资金集中管理	90
一、资金集中管理的内涵及意义	90
二、资金集中管理的模式与实践	92
三、资金集中管理模式比较	95
四、中航工业资金集中管理实践	96
第五章 战略成本管理理念与实践	101
第一节 战略成本管理理念	103
一、注重技术创新,加大研发投入	103
二、重视管理创新,提高效益效率	106
三、关注全寿命周期成本和全价值链成本	109
四、辩证看待投入与产出,促进长远发展	110
五、面向国际化开展成本管理	112
第二节 量本利分析的应用	115
一、量本利分析的内涵	116
二、量本利关系图	116
三、盈亏临界点分析	116
四、敏感性分析	117

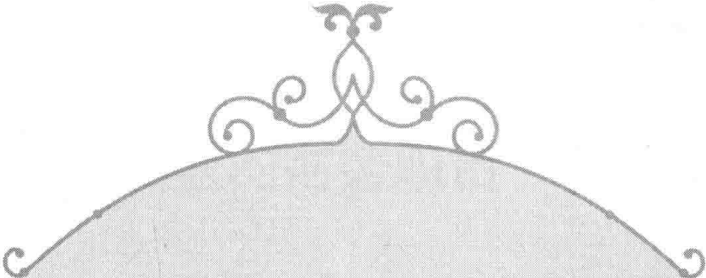
第三节 目标成本管理,提高重大装备研制的经济性	118
一、目标成本管理的基本概念	118
二、实施目标成本管理的基本环节	121
三、目标成本管理的实施原则	122
四、以成本为基础的定价机制的变革	124
五、中航工业目标成本管理实践	125
第四节 中航工业战略成本管理的实践	129
一、中航工业深入开展全员降成本点滴行动	129
二、深南电路战略成本管理基本做法	135
三、中航光电战略成本管理案例	137
第六章 项目财务管理运用和实践	139
第一节 项目财务管理的发展及应用	141
一、项目财务管理的概念	141
二、项目财务管理的发展	142
三、国外项目财务管理的应用情况	143
第二节 中航工业项目财务管理的应用	146
一、项目财务管理的推进	147
二、项目财务管理的实践	150
第三节 项目财务管理的案例	157
×项目案例	157
第四节 问题和思考	161
一、体系建设	162
二、应用范围	162
三、人才培养	162
第七章 内部控制与财务风险防范	163
第一节 内部控制内涵与作用	165
一、内部控制的定义	165
二、内部控制的体系框架	166
三、内部控制的作用	172

四、实施内部控制应处理好的几个关系	173
第二节 内部控制在防范财务风险中的应用	175
一、企业财务风险的定义及分类	175
二、企业财务风险的主要表现	176
三、如何运用内控手段防范应对财务风险	178
四、内部控制防范财务风险应注意的几个重点	181
第三节 中介机构在企业风险防控与管理提升中的重要作用	182
一、增强对中介机构在风险防控与管理提升作用的认识	182
二、借力中介机构建立健全全面风险管理与内部控制体系	183
三、积极发挥中介机构在国际化并购中的作用	184
第四节 中航工业加强内部控制及风险管理的实践	185
一、中航工业集团公司内部控制体系建设情况	185
二、中航工业集团公司加强财务风险管理的实践举措	187
第八章 财务经济分析的要点与运用	191
第一节 企业财务经济分析的含义与作用	193
一、企业财务经济分析的基本含义	193
二、企业财务经济分析的重要作用	194
三、企业财务经济分析的原则及主要问题	195
四、企业财务经济分析的分工与流程	199
第二节 财务经济分析的基础——看懂财务会计报告	202
一、如何看懂财务会计报告结构	202
二、勾稽关系	203
三、挖掘财务报表附注信息	206
四、从财务报告透视企业经济运行状况	209
第三节 财务经济分析的主要内容及方法	213
一、财务经济分析报告的分类	214
二、财务经济分析的基本要求	214
三、财务经济分析的基本方法	215
四、财务经济分析报告的基本框架	218
五、财务经济分析报告的运用	220

六、财务经济分析报告运用案例	221
第九章 企业资本运作中的财务管理	231
第一节 辩证地认识资本运作	233
一、资本运作要服务于发展战略	233
二、资本运作具有高风险、高收益的特点	234
三、资本运作要有进有退	236
第二节 企业资本运作的主要方式	238
一、资本运作的重要意义	238
二、资本运作的形式	239
三、企业并购重组及上市中应重点关注的几个问题	251
第三节 财务管理在资本运作中的地位	253
一、前期阶段：着重财务风险的发现和预防	253
二、实施阶段：着重有效提供财务资源保障	255
三、交割整合阶段：着重加强财务管控	256
第四节 资本运作中的财务管理实践	258
一、财务管理部分的主要工作	258
二、财务管控在实施海外并购及并购后管理的实践	260
三、C公司收购美国M公司功败垂成	265
第十章 EVA管理与价值创造	267
第一节 EVA的基本理论	269
一、EVA指标提出的背景	269
二、EVA释义	270
第二节 EVA的计算	273
一、税后净营业利润的会计调整	273
二、资本占用的会计调整	275
三、资本成本率的计算	276
第三节 EVA价值管理体系	277
一、业绩考核	277
二、管理体系	278

三、激励制度	279
四、理念体系	280
第四节 国资委推进EVA管理的基本情况	280
一、国资委推进EVA的战略考虑	280
二、国资委EVA考核办法	282
三、国资委深化EVA考核的思路	283
第五节 EVA与绩效考核	287
一、企业绩效评价的内容	287
二、中航工业将EVA指标引入业绩考核的思路与实践	291
三、当前EVA考核中存在的主要问题及改进思考	298
 第十一章 合作伙伴：CEO与CFO的关系	 301
第一节 CFO的角色与管理职责	303
一、CFO与总会计师、财务总监	303
二、CFO的管理职责	306
第二节 如何选择合格的CFO	308
一、CFO应具备的四种意识和四种能力	308
二、如何选择合格的总会计师	311
第三节 CFO是CEO的合作伙伴	313
一、发达国家CFO制度	314
二、CEO如何用好CFO	316
三、CFO如何加强与CEO的合作	317
 附 录	 319
附录A 走进GE	320
一、GE的概况	320
二、GE管理的一些情况	324
三、几点启示	335
附录B 取长补短 理财兴航——GE、波音公司财务管理考察报告	338
一、通用电气公司（GE）有关财务管理情况	338
二、波音公司有关财务管理情况	344

三、有关问题的思考和建议	347
附录C 世界一流跨国公司给我们的启示——剑桥学习与思考	349
一、关于自主创新问题	350
二、关于全球化问题	354
三、关于公司治理结构问题	357
四、关于企业领导力问题	360
五、关于内部控制和风险管理问题	362
六、关于历史和文化遗产问题	364
附录D 共享成功管理实践 促进双方战略合作——中航工业—赛峰集团总部 高管混合式研讨会（班）总结	366
一、赛峰集团概况	366
二、交流研讨情况	368
三、思考与建议	377
附录E 中航工业总会计师顾惠忠：与李嘉诚先生面对面	383
参考文献	385
后 记	387



第一章

企业经营者的 财务职责与素养

本章要点提示

- ※ 经营者的财务风格直接影响企业的价值取向
- ※ 经营者理解财务、重视财务、支持财务是企业战略实施的重要条件
- ※ 经营者坚持守法诚信是企业健康发展的基础
- ※ 经营者要高度关注现金流和风险控制

技 术和管理对于企业发展、社会进步，如车之两轮、鸟之两翼，缺一不可。没有好的管理体系支撑，企业技术创新的潜能发挥和成果转化效果就会大打折扣。由于历史和体制原因，我国国有企业经营者技术专业出身居多，其中不乏技术专家或专业带头人。企业经营者有了技术基础，如若再精于经营、善于管理，就会有如虎添翼的感觉，则个人成功与企业兴旺基本可实现。作为市场经济的主体，企业经营管理的最终目标是创造价值，而价值管理的中枢则在于财务。因此，企业经营者如若不懂财务，不能有效管理财务，则难以称为真正的企业家，成为卓越的经营管理者更是奢谈。



第一节 企业经营者的财务职责

综观国内外成功的企业，基业长青的因素各有不同，但有一条基本相同：有一个优秀的企业经营者或经理层。分析我们了解的失败企业，走向衰落的原因很多，但有一条惊人相似：财务失控或陷入困境，企业资金链断裂，难以为继。因此，企业经营者能否意识到自身的财务职责并不断提高企业的财务管理水平，对企业兴衰至关重要。

一、会计与财务

（一）大财务观

有心的企业经营者经常提出一个问题：财务部门干得最多的事情是会计工作，为什么不叫会计部？更有对此问题有所研究的经营者会面临更为深入的问题：会计部门与财务部门是应该分设还是合一？所以，与企业经营者谈论如何抓好财务管理的问题，还是有必要说一下会计与财务的关系。

简单来说，会计主要是解决信息问题，通过有用的会计信息支持企业内部和外部信息使用者的相关决策。所以，会计工作的核心目标是决策有用性，当然，会计还有监督等职能。会计用其一套技术规则（会计准则等），通过会计人员的职业判断，对企业的交易或事项进行会计确认、计量、记录和报告，形成对企业内部、外部各种利益相关者有用的信息。比如，股东关心的利润、企业价值等信息，债权人关心的企业资产负债率、现金流等与偿债能力有关的信息，税务等国家主管部门关心的企业应交税金、实交税金等信息。会计信息的集中体现就是财务报表及主要由财务报表构成的财务报告，也包括基于会计信息延伸出来的分析信息，也就是我们经济运行分析常用的企业指标完成情况、各业务的增长和盈利情况、资产状况和