

Master of Business Administration



全球著名商学院

MBA最新核心课程

CHIEF
FINANCIAL OFFICER

财务总监

全球 MBA top10

- 1 欧洲工商管理学院——法国
- 2 哥伦比亚商学院——美国
- 3 洛桑国际管理发展研究所——瑞士
- 4 宾夕法尼亚大学沃顿商学院——美国
- 5 哈佛大学商学院——美国
- 6 西北大学凯洛格管理学院研究生院——美国
- 7 阿什里奇管理学院——英国
- 8 克兰菲尔德管理学院——英国
- 9 麻省理工学院斯隆商学院——美国
- 10 斯坦福商学院——美国

MBA核心课程编译组 编译

最新中文修订版

MBA核心课程

九州出版社

Master of Business Administration



全球著名商学院

MBA最新核心课程

CHIEF
FINANCIAL OFFICER

财务总监

MBA核心课程编译组 编译



九州出版社

F275

33

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监/MBA 核心课程编译组编译. —北京: 九州出版社, 2002.1

ISBN 7-80114-719-7

I. 财… II. M… III. 企业管理: 财务管理 - 研究生 - 教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 092274 号

财务总监

MBA 核心课程编译组 编译

出版: 九州出版社 (北京市海淀区万寿寺甲 4 号)

邮编: 100081 电话: 68706019)

经销: 全国新华书店

印刷: 九州财鑫印刷有限公司

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

字数: 300 千字

印张: 15

版次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 10 月第 2 次印刷

书号: ISBN 7-80114-719-7/F·50

定价: 27.00 元



工商管理硕士

自哈佛大学 1910 年首创 MBA 学位以来，MBA (Master of Business Administration) 工商管理硕士——一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA 长期被视为工商界得到最好报酬和最受尊重的人。目前，哈佛商学院刚毕业的 MBA 的平均年薪已达 10 万美元。除此之外，由于 MBA 的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA 在工商界往往比其他专业毕业生有更多的机会。美国《财富》杂志对美国 500 家最大工业企业和 50 家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中 1/4 受过 MBA 教育，高层主管中，有过 MBA 背景的不计其数，几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至世界的声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例，其 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司。因此，攻读 MBA，被视为走上了最快获取名利成就的捷径；获得了 MBA 学位，等于步入了职位晋升的坦途。



目前,美国已有1200多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位(BBA),其中700多所院校设有MBA教育。到目前为止,美国MBA毕业生累计已达100多万名,授出的MBA学位占全球授出的MBA学位总数的80%。这些获得学位的MBA活跃在金融、销售、管理、生产等各个环节,是美国工商界不可缺少的主角。

随着世界工商业的发展,各国工商企业都需要更高层次的经营管理人才,这一方面促进了MBA教育的飞速发展,另一方面也使得拥有MBA学位的各阶层管理者日益受到青睐,培育管理明星的学校也备受世人瞩目。世界上一些知名机构或媒体每年都要对全球的商学院进行评估和排名。

根据《英国金融时报》公布的针对全球顶尖商学院的评选结果,2001年全球最好的商学院排名是:

- ①欧洲工商管理学院(法国);
- ②哥伦比亚商学院(美国);
- ③洛桑国际管理发展研究所(瑞士);
- ④宾夕法尼亚大学沃顿商学院(美国);
- ⑤哈佛大学商学院(美国);
- ⑥西北大学凯洛格管理学研究生院(美国);
- ⑦阿什里奇管理学院(英国);
- ⑧克兰菲尔德管理学院(英国);



⑨麻省理工学院斯隆商学院（美国）；

⑩斯坦福商学院（美国）。

可以说，这些商学院各具特色，各有所长，但是共同的特点明显地表现为：理论与案例相结合进行教学。毫无疑问，这些商学院都具有“鼎鼎大名”，管理理论和教学案例都有独到之处值得借鉴。但是，应该指出，即使最好的商学院使用的 MBA 教材，也不是完美无缺的，MBA 教育还有一些不尽如人意之处。

比如，不久前美国发表的一项研究了数十年的调查资料提出质疑，修读 MBA 除浪费时间和金钱外，根本一无是处，别说个人知识没有得益，更无法确保美满“钱”途。

史坦福商业研究生院管理学教授普费弗和一位博士生，根据过去 40 年有关 MBA 学生成就的数据，完成一份名为《商学院末日？》的研究报告，当中毫不留情地批评一般 MBA 课程都是象牙塔式教育，而且内容与现实生活完全脱节，毕业生除了“满腹经纶”，能够纸上谈兵外，根本没有实际才能。

1956 年，美国每年只颁授 3200 个 MBA 学位，现在每年的 MBA 毕业生已超过 10 万人，增加了 35 倍。但普费弗在报告中指出，这十多万人大部分都只是浪费了两年青春和多达 10 万美元的学费。



保持类似观点的芝加哥大学商业教授伯特宣称：“我从未发现 MBA 课程有任何好处，通常它只令你比其他没有此学位的同学老了几岁。”

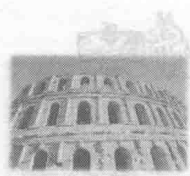
此外，美国大学商学院联合会也不讳言称：“单靠教科书，不能为赶上急速的商业步伐作好准备。”

显然，修读 MBA 不能解决所有的问题，很多管理者即使头戴硕士帽，其管理表现也一塌糊涂，做事墨守成规，不知变通，谈起案例头头是道，一旦应付商场实战就一筹莫展。

根据《财富》杂志的报道，美国 100 家最大企业中，有四成的行政总裁拥有 MBA 学位，但事实上，这些公司却都以失败居多。显然，学院派的 MBA 课程存在某些弊病。

为此，我们在试图弥补目前 MBA 课程和教材存在的不足方面进行了有益的尝试，在深入研究全球最好的 10 家商学院的管理学和相关教学材料的基础上，充分汲取其精华理念，结合管理实际，取长补短，突出实用性和可操作性，精心编译了《财务总监》一书。

财务总监（管理者——Chief Financial Officer）又称公司首席财政官，是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一。作一名成功的管理者需要具备丰富的金融理论知识和实务经验。公司理财与金融市场交互、



项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等自然都是管理者职责范围内的事。

在一个大型公司运作中，管理者是一个穿插在金融市场操作和公司内部财务管理之间的角色。管理者第一个方面的任务是进行投资决策，第二个方面的任务是融资。管理者需要为公司的发展融资时，就要到金融市场上去，分析哪些融资手段所获得的资金成本最低，最适合公司的资金操作模式，并在时间上也匹配，才能进行融资安排。毕竟，公司的目标也是管理者的目标，是将股票持有人的价值最大化，这就是在投融资过程中考虑的定量关系和目标，而不是什么别的目标，如公司规模、最大的市场份额、最大的增长率等。

称职的管理者除了具备全面的良好的财务会计专业素养，还必须是产、供、销、购、存、运的行家。正如称职的CEO，不可能是行行的专家，但必须是行家，即要懂，要熟。管理者作为企业的内掌柜，权利和地位仅次于CEO。

整体财务管理工作是一个动态的闭环，贯穿于整个企业的管理流程中，渗透到各个部门（产销研），只有公司所有人员具有财务意识，懂得本部门工作跟财务规划的本质关系，首先从本部门招手进行财务规划，管



理、分析，整体公司的财务工作才可能从被动的静态转变到动态的主动开展。

资金对于企业来说，就如血液对于人体一样重要。资金缺乏、周转不灵或投资错误等因素往往是让一个看似生机勃勃的企业在转瞬间破产的常见原因。

在经济形势不景气的情况下，管理者所作出的决定和采取的行动，在企业破产与生存、壮大与萎缩之间有着举足轻重影响。

市场经济的核心是效益。哪个企业的经济效益好，人才就往哪里聚集，资金就往哪里流动，而企业的效益就会更好。可见，提高企业经济效益是企业生存发展之本。企业如何提高经济效益呢？这既是一门科学，又是一门艺术；既要有经营管理理论，又要有丰富的实践经验；还要有娴熟的资金调度和管理技术。

企业要提高经济效益，必须加强企业的资金管理。企业资金管理包含了很多方面的内容，其中最重要的两方面是怎样投资与如何融资，也涉及很多专业知识，如应收账款、应付账款、商业票据、银行贷款、现金流、贴现率、未来收益率等等。虽然这些具体操作主要应由企业的专业财务管理人员进行处理，管理者并不需要掌握太过精深的财务技能，但作为企业的财务总监，也必须对企业“血液”的运营了然于胸，方可运筹帷幄，指



点全局，决胜千里。

本书没有讲述具体、繁杂的财务处理方法，而是着眼于财务管理的基本理论和实战技巧。

本书的特色是：

(1) 淡化理论和公式，注重实用技巧。

MBA 与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性，其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用，崇尚实干，真正能在工商经济领域领导一个企业或其它组织机构真枪实弹进行实践的中高层经营管理者。秉持这种精神，本书没有摘抄大量深奥的理论和复杂的公式，而是用大量的篇幅来讲述典型案例和实用技巧。

可以说，书中要讲述的主要内容是真正的“管理”，而不是“管理学”；在分析研究案例的基础上，找到普遍性的规律，以得到概念、原理和问题的解决；它的目的不是培养知识型的“管理硕士”，而是注重造就“职业老板”。

在讲述方法和理论的时候，力求精、透，而不追求面面俱到。

(2) 通俗易懂，可读性强。

为了照顾广大具有中等文化的读者，书中尽量回避了那些比较专业和不容易理解的词语；在选用案例的时



候，也尽可能地用故事性代替专业性，用简短、浅显但典型的案例代替冗长、复杂甚至晦涩的案例。

(3) 材料新颖。

书中选用了大量近两年的案例和最新管理理念，给人以耳目一新的感觉。

这是一本帮你成为高级财务主管的实用参考书。书中阐述的全球著名商学院 MBA 核心课程精华要点，是成为管理者高手所必备的基础知识。它既是社会各界掌握工商管理高级技能的通俗性文献，又是攻读 MBA 的辅助性教材，同时也是 MBA 的简明自修读本。

必须强调：一个合格称职的 MBA 人才决不应该只会死读书本知识，而是应该在实践中提高运用理论知识独立分析和解决问题的能力。



目 录

第 1 章 全面提高作为现代 CFO 的素质 (1)

第 1 节 实现从“账房先生”到“理财专家”的角色转变 (3)

1. 企业财务决策的类型 (3)

2. 现代 CFO 应及时进行知识的更新 (5)

3. 现代 CFO 应该具备比较全面的素质和能力 (8)

4. CFO 不仅应该具备理财能力, 还要具备一定的领导才能 (12)

5. 妥善地协调企业运作的各种财务关系 (19)

第 2 节 良好的财务管理从适宜的目标开始 (31)

1. 以企业价值最大化作为财务管理的整体目标 (31)

2. 科学地设置财务管理目标 (37)

第 3 节 使资本顺利运营是 CFO 的主要任务 (42)

1. 明了财务的基本知识, 读懂基本财务报表 (42)



2. 财务总监应注意对大量繁复的数据进行识别、提炼 (48)
3. 进行资本运营的过程之中必须掌握的原则 (50)
4. 培养一套完整而又科学合理的企业理财文化 (56)

第 2 章 强化资产管理，制定合理的工资 财务制度 (63)

第 1 节 合理的薪资制度应能够保持员工的报 酬满意度 (65)

1. 保持公司的工资水平内外均衡 (65)
2. 制定绩效付酬计划时应考虑的关键因素 (73)
3. 不能用会计目标来控制 and 影响员工行为 (83)

第 2 节 设计和执行合理的薪资制度 (88)

1. 薪资制度的设计应该使其能与人力资源管理政策相得益彰 (88)
2. 让员工参与报酬制度的设计与管理 (90)
3. 通过相互交流使报酬制度变得更有效 (90)
4. 收益组织共享方案 (92)
5. 采用多重制度以避免狭隘、负面的行为 (94)
6. 不断检查员工对报酬制度的理解 (95)

第 3 节 加强对货币和现金的管理 (97)

1. 消除传统财务会计制度的弱点 (97)



2. 做到现金既不缺乏也过剩, 有效地防止	(102)
(101) 现金滥用和流失	(104)
(101) 3. 加强对现金流量的管理以节省现金	(110)
(101) 4. 准确确定企业货币资金的最佳持有额度	(114)
(101) 5. 科学地进行存货管理, 建立安全存货量	(123)
(101) 第4节 降低财务成本, 相应提高质量	(135)
(101) 1. 降低财务成本和提高质量并不矛盾	(135)
(101) 2. 降低财务成本的途径	(136)
(101) 3. 尽力优化合作	(138)
(101) 第5节 严格财务制度, 防范假账和舞弊	(140)
(101) 1. 查证会计舞弊, 防止假账	(140)
(101) 2. 防范和打击在会计电算化系统下出现的各种 舞弊手段	(147)
(101) 3. 健全资金管理制度, 加强财务监管手段	(151)
第3章 调整资本结构, 保持财务稳健	(163)
(101) 第1节 树立严守信用的形象, 为“借鸡生蛋” 奠定基础	(165)
(101) 1. 借钱发展就是借鸡生蛋	(166)
(101) 2. 与银行搞好关系	(168)
(101) 3. 企业应该把信誉当作生命	(169)



第2节 适当地调整资本结构,使公司价值	
(101) 最大.....	(173)
(011) 1. 影响资本结构的因素.....	(173)
(111) 2. 改善资本结构,提高公司价值.....	(175)
(151) 3. 用好财务杠杆.....	(175)
(221) 4. 最佳资本结构的确定.....	(180)
第3节 为公司的经营和发展筹集必需的资金.....	(181)
(021) 1. 保障公司的发展,讲求资金筹集的综合	
(821) 经济效益.....	(181)
(041) 2. 资金筹集是CFO的一项基本职能.....	(185)
(091) 3. 为了发展,大胆借钱.....	(186)
4. 筹集创业资金,奠定发展基础.....	(192)
(171) 5. 小型公司筹资技巧.....	(196)
第4节 追求企业快速成长时一定要	
保持财务稳健.....	(200)
(601) 1. 查明过度负债的原因.....	(200)
2. 警惕财务危机.....	(202)
3. 力争在财务稳健的前提下保持成长.....	(203)
第5节 关注负债结构,合理控制债务程度.....	(207)
(801) 1. 权衡长、短期负债优缺点.....	(207)
(801) 2. 考虑多种因素,把握流动负债和长期负债	
(931) 的数额.....	(208)
3. 规避传统分析方法的缺陷,确定负债结构.....	(210)



4. 调整与改善公司的支付能力 (212)

第 4 章 积极回笼资金，提高收益率 (217)

第 1 节 定时、计量确认营业收入 (219)

1. 营业收入的范围 (220)

2. 营业收入确认的一般标准 (220)

3. 营业收入确认的具体时间标志 (222)

第 2 节 及时收回欠款，回笼资金 (225)

1. 重视应收账款的管理，降低持有应收账款
的成本 (225)

2. 尽量现款现货，降低赊销风险 (230)

3. 准确评定客户的资信程度和信用等级 (238)

4. 促使欠款的客户迅速付款 (241)

第 3 节 积极经营管理资产，尽量节省开支 (248)

1. 选择适当的时机和途径，实现投资顺利
退出 (248)

2. 积极经营管理资产，削减不必要的成本 (255)

3. 通过合法地避税为公司省钱 (265)

4. 各种融资行为中的避税技巧 (272)



第 5 章 进行合理的资金预算，保障企业的发展	(281)
第 1 节 合理制定资金周转计划	(283)
1. 有效组织各部门的力量，认真拟定资金周转计划	(283)
2. 拟定资金周转计划的技巧	(291)
第 2 节 进行实用的资本预算	(301)
1. 确认营业费用	(301)
2. 制定一个真正有用的预算	(306)
3. 把预算过程当作一个计划过程	(314)
4. 改进传统的预算流程，使预算系统更有成效	(319)
第 3 节 为企业的发展提供资金保障	(327)
1. 通过财务行为和影响，保障管理企业的可持续性成长	(327)
2. 进行资本运营的战略决策	(339)
3. 应付资金不足，冷静度过难关	(345)