

成功做个

CFO

财务总监

CFO应认清自己的角色

陈黎明◎主编

融资方略：CFO该如何有效地筹集资金
当家理财：CFO如何做好营运资金的管理
生财有道：资金的投放与使用
企业并购：大鱼吃小鱼的运作方式
最新天地：网络财务

石油工业出版社



成功做个 CFO

(财务 总监)

陈黎明 主编

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功做个 CFO(财务总监)/ 陈黎明主编.

北京:石油工业出版社,2000.9

ISBN 7-5021-3159-0

I.成...

II.陈...

III.企业管理:财务管理-研究

IV.F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 72069 号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里二区一号楼)

北京金瀑印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 13 印张 273 千字 印数 1—10000

2000 年 9 月北京第 1 版 2000 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3159-0/C·121

定价:22.00 元

前 言

随着改革开放的发展,我国市场经济建设取得了举世瞩目的成就;经济的繁荣、政治的稳定、文化的进步、科教兴起、法制的健全……

财务总监(CFO)的名词不断出现在各媒体上,成为企业界的热门字眼。而 CFO 到底是什么? CFO 能干什么? 该干什么? 在许多人眼里, CFO 是一件美差,管理金库,执掌企业财务大权。但对于 CFO 自身而言, CFO 意味着什么? 是美差呢? 还是苦差?

针对这个疑问也就是本书的主要目的,从 CFO 的内涵、外延、职责等等各个方面叙述开来,使有兴趣的人能在书海中找到一个能帮助解决困难、解决问题的途径。

本书主要内容包括了对 CFO 的最新理解,以及财务方面的各种理论,收集了一些案例,以备各位参考。第一章主要是指明 CFO 的地位问题和明确目标的内容、作用;第二、三章叙述了成功 CFO 必备的素质要求及相应的财务知识;第四章从“钱”的层面讲述如何管“钱”的问题;第五章讲了企业如何筹资,取得长远发展等问题;第六章是关于资本运营等问题,提供了各种形式的资本的运作方法;第七章关于如何进行合法避税的内容;第八章是如何建立完善财务管理和财务制度的内容;第九章是关于企业间并购等问题;第十章关于如何开展财务外交当家理财的内容;希望能对各位 CFO 有所帮助。

由于本书写作的时间有限仓促,难免有不妥和偏颇之处,还望各位不吝批评指正。

编者

2000年7月

目 录

前 言

第一章 走进 FINANCE

- *CFO 是什么? (2)
- *CFO 应该做好哪些工作? (4)
- *财务管理的目标是什么? (5)
- *财务管理的整体目标是什么? (6)
- *财务管理的分部目标是什么? (13)
- *财务管理的目标有哪些特点? (15)

第二章 成功 CFO 的素质要求

- *CFO 应该具备哪些素质和能力? (19)
- *CFO 应具备什么财务管理新观念? (22)
- *CFO 如何协调上下级之间的关系? (27)
- *CFO 应如何树立威信? (29)
- *CFO 应注意哪些上司与下属相处的规则? (30)

第三章 CFO 的财务知识必备

- *怎样全面理解企业的收入? (34)
- *怎样全面理解企业的各项费用? (34)
- *什么是企业的利润? (37)
- *怎样确认营业收入与营业费用? (37)
- *怎样对产品的销售进行会计处理? (42)
- *怎样对商品的销售进行会计处理? (50)
- *怎样对其他业务收支进行会计处理? (54)
- *怎样对各项管理费用和财务费用进行会计处理? (56)
- *怎样对其他净损益进行会计处理? (59)
- *怎样对所得税进行会计处理? (62)
- *怎样对利润进行会计处理? (87)

第四章 CFO 日常的资产管理

- *什么是现金? (95)
- *企业为什么要持有现金? (95)
- *CFO 现金管理的内容有哪些? (98)
- *企业持有现金的成本有哪些? (100)
- *CFO 怎样确定现金的最佳持有额度? (102)
- *CFO 现金管理的日常技巧有哪些? (108)
- *CFO 为什么要重视应收账款的管理? (110)

*CFO 应收账款管理的目的是什么?	(111)
*企业持有应收账款的成本有哪些?	(112)
*CFO 应如何确定客户的信用等级?	(114)
*CFO 如何评价客户的资信程度?	(115)
*怎样设计与选择较优的收账政策?	(116)
*CFO 怎样减少和防范死账坏账的发生?	(119)
*什么是存货?	(121)
*CFO 存货管理的目的是什么?	(122)
*CFO 必须知道的与存货管理有关的成本有哪些?	(123)
*CFO 常用的存货管理方法有哪些?	(125)

第五章 CFO 的筹资策略

*CFO 筹资的动机与要求是什么?	(133)
*CFO 筹资的类型有哪些?	(136)
*CFO 必须知道的企业筹资的渠道与方式有哪些?	(139)
*CFO 必须知道的企业筹资的条件与程序是什么?	(142)
*CFO 必须了解的企业筹资环境包括哪些内容?	(146)
*CFO 必须分辨的筹集投入资本的优缺点有哪些?	(151)
*什么是股票?	(152)
*CFO 必须理解的股票类型有哪些?	(152)
*股票发行的条件有哪些?	(156)
*股票的发行程序怎样?	(159)
*股票的发行方法与推销方式有哪些?	(164)

如何做一个成功的 CFO(财务总监)

- *CFO 如何确定股票的发行价格? (168)
- *股票上市的意义有哪些? (169)
- *股票上市的条件有哪些? (170)
- *CFO 如何进行股票上市决策? (172)
- *CFO 必须了解的普通股筹资的优缺点? (174)
- *什么是债券? (176)
- *CFO 必须了解的债券类型有哪些? (176)
- *债券发行的资格与条件有哪些? (179)
- *债券发行的程序怎样? (180)
- *CFO 如何确定债券的发行价格? (182)
- *CFO 必须了解的债券的评级程序与评级方法有哪些? (184)
- *债券筹资的优缺点有哪些? (186)
- *什么是租赁融资? (188)
- *CFO 必须了解的租赁融资的种类有哪些? (188)
- *租赁融资的程序有哪些? (189)
- *CFO 必须了解的租赁融资的优缺点有哪些? (191)
- *什么是内部融资? (192)
- *CFO 怎样通过变卖资产融资? (193)
- *什么是利用应收账款融资? (194)
- *利用应收账款融资的主要特点有哪些? (195)
- *CFO 怎样利用应收账款融资? (195)
- *CFO 怎样进行混合性融资? (197)
- *案例:宝安集团股权运做之迷 (206)

第六章 CFO 的投资策略与资本运营

- *投资的种类都有哪些? (216)
- *如何进行投资决策? (218)
- *CFO 如何做好投资决策? (220)
- *CFO 进行投资决策必须遵循的原则有哪些? (227)
- *CFO 如何控制投资的规模? (230)
- *什么是风险投资? (239)
- *股票与证券投资的利弊各是什么? (242)
- *CFO 进行证券投资组合的策略和方法各是什么? (244)
- *CFO 进行证券投资分析的内容有哪些? (246)
- *CFO 怎样利用证券组合投资获得最佳利润? (248)
- *什么是资本运营? (252)
- *CFO 为什么要重视资本的运营? (255)
- *资本运营有哪些基本的特征? (257)
- *资本运营的类型主要有哪些? (258)
- *资本运营的基本流程是怎样的? (266)
- *CFO 怎样进行资本的运营? (266)
- *CFO 资本运营中的控制指标的建立原则的类型都有哪些?
..... (272)
- *案例:“博”集团公司的消亡? (273)

第七章 CFO 正确对待税收规避

- *CFO 应该怎样认识节税? (277)
- *避税是合法的吗? (278)
- *CFO 必须正确认识偷税、漏税的不合法性? (281)
- *CFO 怎样正确认识的避税行为? (282)
- *CFO 应该反对的利用企业融资进行税收规避的行为有哪些?
..... (284)
- *CFO 应该反对的利用企业投资进行税收规避的做法有哪些?
..... (293)
- *CFO 应该反对的在企业利润分配进行避税的行为有哪些?
..... (300)
- *其他常见的税收规避策略有哪些? (304)

第八章 CFO 的财务制度管理

- *CFO 如何设置财务管理机构? (315)
- *CFO 为什么要建立内部控制制度? (317)
- *内部控制制度的构成要素有哪些? (317)
- *CFO 怎样建立现金收付的内部控制制度? (320)
- *CFO 怎样建立存货的内部控制制度? (322)
- *CFO 怎样建立固定资产的内部控制制度? (323)
- *CFO 怎样建立采购业务的内部控制制度? (325)

*CFO 怎样建立销售业务的内部控制制度?	(327)
*什么是会计电算化?	(329)
*会计电算化的特点有哪些?	(330)
*财政部对会计电算化岗位的划分内容是什么?	(332)
*CFO 应该如何防止假账?	(334)
*CFO 应该如何查证会计舞弊?	(337)
*网络会计中常见的一些违规行为有哪些?	(340)
*CFO 如何防范和打击网络会计中的违规行为?	(343)

第九章 CFO 的购并策略

*企业为什么要进行购并?	(346)
*CFO 怎样选择购并目标?	(355)
*CFO 必须了解的上市公司的购并程序有哪些?	(360)
*CFO 必须了解的非上市公司的购并程序有哪些?	(369)
*CFO 怎样对购并目标进行现金收购?	(374)
*CFO 使用股票收购的决定因素有哪些?	(377)
*CFO 怎样进行杠杆收购?	(380)
*案例:海尔集团的购并策略	(382)

第十章 成功做个 CFO

*如何让股东信任你?	(386)
*如何让 CEO 信任你?	(387)

如何做一个成功的 CFO(财务总监)

- *CFO 必须理顺的财务关系都有哪些? (390)
- *CFO 怎样协调外部的财务关系? (393)
- *CFO 怎样协调内部的财务关系? (396)
- *CFO 怎样正确认识企业的理财文化? (397)
- *企业理财文化的含义及功能有哪些? (399)
- *企业理财文化怎样推动企业的财务管理? (401)
- *CFO 怎样进行理财文化的建设? (402)

第一章

走进 FINANCE

如何做一个成功的 CFO(财务总监)

CFO,响当当的财务总监(或叫财务主管),在一个企业或公司里面的确是“一把手”。在很多人眼里,CFO是“钱”的象征,“现金”的代表。但是对CFO自身而言,这一职位意味着什么?CFO自己应如何给自己准确定位呢?财务总监应如何确定目标,使自己成为大伙儿公认的优秀的CFO?

✿CFO是什么?

理财,是企业经营中的一个重要步骤,它需要所有企业的领导人加以格外的重视。其意义在于:一方面,它包括着对“赚钱”的含义清楚认识,也包括对资金投向、资金的使用效率、所面临的风险等等关键问题的判断与把握,要求做到妥善、高效,跟得上现代企业日新月异步伐。理财方式的不断更新与发展变化是一个企业能够生存与发展的必由之路。作为企业的CFO,自然在企业的经营与管理之中起着举足轻重的作用,具有不可替代的地位。Money(钱),Capital(资本),Value(价值),这几个简简单单的英文单词的简简单单的排列组合,其效果却是如此地引人入胜。它是立业之本,又是发展之路。它们充满诱惑、充满风险,自然也充满挑战。“水能载舟,亦能覆舟”,财务管理自然是水,企业必定是舟。

而CFO,则是舵手。

CFO者,Chief Financial Official,(企业)首席财务官。从传统的眼光来看,不少人将其理解或翻译为“企业负责财务的副总经理”,应该说,比较形象,但却也许不够贴切。这不仅仅是时髦不时髦的问题,而是因为,在当代新经济下的新企业,CFO比传统企业中的

所谓经理更具有战略高度的意义。

首先,我们从外国企业的建制上来说明这个问题。传统观点一直认为,外国企业的典型管理体制是董事会领导下的总经理负责制,可是认真解剖国外企业时,可以发现,在现代国外企业的领导体制当中,一般已经很少有企业将总经理作为企业的最高行政职位。这是为什么呢?原来,根据现代企业理论,股东大会作为企业的最高权力机构,将企业的日常经营管理权力委托给了少数有实力有威望的人组成的一个小集团,即董事会。而董事会是有权委托任何个人或企业充当其代理人,并将部分经营管理权力转交给这样一个代理人代为执行。这个代理人,就是公司的政策执行机构的最高负责人,其头衔因国家和公司的不同而不同。比如,在美国称为首席执行官,英文缩写是 CEO(Chief Executive Official)。大多数公司又在首席执行官之下为其设一助手,负责公司的日常业务。这个助手的头衔一般称为首席营业官,即 COO(Chief Operation Official)。在大多数公司,这一职务一般由公司总裁兼任,而总裁是仅次于首席执行官的公司第二号行政负责人。也有的公司,由董事长同时兼任公司的首席执行官和总裁,此外单设一名首席营业官协助董事长兼首席执行官的工作。此外,公司还设有其他一些行政职务,如首席财务官(CFO)、首席信息官(CIO)、首席知识官(CKO)等。在美国企业的行政序列中,以首席执行官的地位最高,其次为公司总裁,再次为首席营业官、首席财务官、首席信息官等。至于总经理一职,现在在大多数情况下已经演化成为公司职能部门负责人的头衔,属于较为低级的职位。这是从其职能结构上来看。

如何做一个成功的 CFO(财务总监)

另外,CFO也绝不同于传统企业的财务领导。这是因为,财务管理已经不再是传统的“管账”,不再是仅仅具有会计上含义,其重要意义可以贯穿企业的成长、成熟乃至衰退等每个阶段,影响到企业产品开发、产品生产、经营、销售、人事任免等。对于企业来说性命攸关的每个方面,从传统企业中的微观管理发展到现在的兼顾微观与宏观两个方面的管理与调控。企业辛苦所得的任何一笔收入,无论大小,都得记载在你的部门;企业所需的任何一笔资金,同样无论大小,都得从你的部门中支出。财务部门,已经是企业发展的支点,在企业之中起着牵一发而动全身的作用。

✿CFO 应该做好哪些工作?

作为企业最为重要的部门主管之一,你被整个公司的上上下下寄予厚望,他们希望你能够做好以下工作:

- 能够准确地测算出每一个项目的收益值与风险;
- 能够提供财务展望,编制财务预算和计划;
- 能够及时发现资金缺口,并能够灵活筹集、调配资金,降低资金成本;
- 能够保证资金安全、完整、高效运用,防止被丢失、被贪污、被滥用、被非法挪用、被盗窃;
- 能够维护良好的财务状况,及早发现安全隐患;
- 能够成为企业的“活账本”,账账清,目目具,甚至脱口而出;
- 能够平衡上上下下、里里外外各方面的利益关系,维护企业利益。