

财务经理新书架



(原书第2版)

财务主管的角色转变

The Role of the Finance Director

(Second Edition)

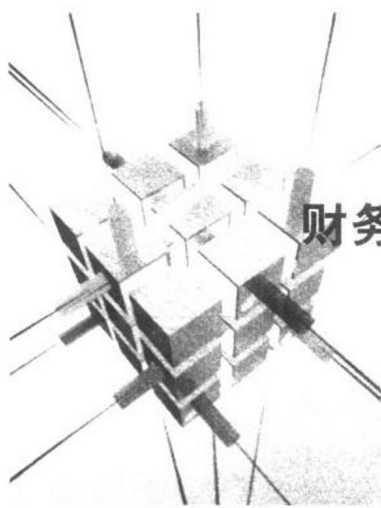
(英) 特里·卡罗尔 著 郝绍伦 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

财务经理新书架



财务主管的 角色转变

(原书第 2 版)

The Role of the
Finance Director

(英) 特里·卡罗尔 著

郝绍伦 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © Financial Times Professional Limited 1995, 1998.

This translation of The Role of the Finance Director, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版版权由英国 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社。该专有出版版权受法律保护。

图书在版编目(CIP)数据

财务主管的角色转变/(英)卡罗尔(Carroll, T.)著;郝绍伦译.

- 北京:电子工业出版社,2002.1

(财务经理新书架)

书名原文:The Role of the Finance Director

ISBN 7-5053-7054-5

I. 财… II. ①卡…②郝… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070853 号

丛 书 名: 财务经理新书架

书 名: 财务主管的角色转变

著 作 者: (英) 特里·卡罗尔

译 者: 郝绍伦

责任编辑: 何 瑞

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

出版发行: 电子工业出版社出版 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 10.875 字数: 180 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5053-7054-5
F·195

定 价: 22.00 元

版权贸易合同登记号 图字:01-2000-3374

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请向购买书店调换。

若书店售缺,请与本社发行部联系调换。电话 68279077

2002/04

译者的话

目前，我国经济的国际化进程日益加快，并在诸多方面取得了骄人的业绩。但不可否认的是，我国和发达国家相比还有很大差距。在企业管理，特别是财务管理方面，还存在很多盲区和误区，而这本《财务主管的角色转变》可以为我国企业的财务管理工作提供一些指导。

本书的英文版在欧美等地一上市，很快便成为畅销书。本书不但为高级财务经理们所青睐，而且也受到一般财务人员和会计人员的欢迎。为了反映财务管理方面的最新发展和研究成果，作者又撰写、出版了本书的第2版。第2版赢得了更多的读者，再次成为畅销书。本书之所以如此成功，主要是由

于它具有如下特点：

1. 内容新颖，观点独到。本书作者特里·卡罗尔（Terry Carroll）长期在世界著名公司担任要职，从事财务方面的前沿研究，对财务管理的最新发展有透彻的了解。他本人做了许多财务创新、管理创新等方面的工作，撰写过许多论著，并经常在各种高级经理会议上演讲。因此，他在本书中融入了最新的思想，提出了独到的主张。可以说，书中的内容代表了财务领域和相关方面的前沿思想。

2. 指导性强，便于操作。本书不但从战略的角度对财务主管这个角色进行了探讨，而且还对财务主管应具备的素质、应发挥的作用、可采取的手段、应达到的目标等进行了讨论，使读者既能在总体的思维方式上有所启迪，又能在具体的做法上有所改进。另外，书中还为一般财务人员和会计人员指明了晋升为财务主管、总经理等高级管理人员的途径。这也是本书之所以畅销的一个重要原因。

3. 基于现在，着眼未来。本书作者通过对财务主管这个角色的历史和现状分析，针对财务主管在未来将面临的诸多挑战提出了自己的真知灼见。书中不但涉及到目前最新的管理理念和财务方法，而且还强调了它们在未来的发展方向。

读完此书后，我强烈地感悟到了它的非凡价值。尽管本书主要探讨的是发达市场经济条件下的财务管理工作，但书中的内容对缩小我国和发达国家在管理和财务等方面的差距仍有相当大的指导意义。其中的许多观点和方法，我们完全可以借鉴。

为了如实地再现原著的内容和风格，我认真地研读了原著，查阅了大量的资料，特别是利用互联网丰富的信息资源查阅了许多相关的前沿知识。

在翻译过程中，谢关平、赵德文、鲁艾丁、高增安、马永红、杨永华、姚乃明、陈众、虞洪坤等同志给予了大力支持和帮助。我国著名管理科学家唐小我教授、美籍专家 Matthew Bevin 博士解答了我在翻译中遇到的很多难题。在此，向他们表示由衷的谢意。

译 者

2001年10月

序

我在为本书第2版所做的准备和研究过程中，与许多人进行了口头和书面的交流，尤其与公营和私营企业的董事长、首席执行官、总经理和财务主管进行了深入的探讨。令我万分欣喜的是，他们对不断发展的财务主管这个角色的看法与我本人的看法极为相似，这点您可以从后面的章节中看到。在此，我对他们为本书所做的贡献深表谢意。

邀请相关领域的名人或有影响力的人物为出版的图书写个简短的序是一种常见的做法。以下这三位商界杰出人物的高见就是众多观点的精辟总结，也是对本书的一个最好的说明。

罗科·福特爵士 (Sir Rocco Forte) 非常看重财务主管良好的管理能力、娴熟的专业技能以及与企业内外关键人物的沟通能力。

我希望财务主管具备以下基本素质：

- 就上市公司而言，财务主管应与投资者建立良好的关系并取得他们的信任；
- 具备相关领域的专业技能，即资产、税收和财务控制等方面的专业能力；
- 具备良好的管理技能，因为他得直接地或通过职能作用对团队进行管理；
- 了解企业发展的真正动力，知道运用哪些杠杆对其进行调节；
- 财会主管应是一位非常具有敬业精神的高层管理者，他能取得导致某种财务结果的数据，并对其负责，而不应仅仅是这些数据的报告者。

——罗科·福特爵士

1995年

威廉·珀弗斯爵士（Sir William Purves）和尼科拉斯·古迪森爵士（Sir Nicholas Goodison）都在大银行任过要职，善于应付国际市场纷繁复杂的各种局面。任何一家企业要想取得竞争优势，不管是否在开展国际业务，都要有全球意识。在世界金融市场上占主导地位的主要是国际业务，尤其是外汇业务和金融衍生业务。而后者对现金和商品流向的影响越来越大。要说有谁最为了解国际市场的复杂性对现代企业的影响的话，那就非威廉·珀弗斯爵士和尼科拉斯·古迪森爵士莫属了。

尼科拉斯爵士对企业国际化、风险管理以及技术和创新对企业的影响颇有研究，对如何保护股东的利益也极为关注（股东是企业的利益关系人之一）。

今天，大型企业的财务主管所扮演的角色比过去任何时候都复杂，也更重要。在这个竞争日益激烈，变化越来越快的世界，企业呼唤卓有成效的风险管理，这就加重了财务主管的担子。他们要制定稳健的财务战略，监督财务的运作，保证财务状况的良好，还要负责企业内外的财务报告。企业的日益国际化以及技术和创新所导致的金融市场的不断变化，增加了风险分析和风险控制的难度。财务主管的职责就不仅仅是管理了。他应该代表股东监督公司的财务状况，一个真正能干的财务主管在这方面应能助董事长一臂之力。

——尼科拉斯·古迪森爵士

1995年

威廉爵士认为财务主管应该能提供及时可靠的信息，以帮助相关管理部门做出不但对股东有利，而且对企业的其他利益关系人（包括顾客和供应商）也有利的决策。利益关系人的广义概念包括所有与企业有关的人。毕竟，每个企业都有顾客，都有必要注意公共利益。

威廉爵士希望财务主管不但要具有一定的专业技能，而且要有较好的个人素质，对商务要有较好的洞察力，能有效地使用各种技术，

为管理决策提供有用的信息。

在大型的国际金融集团，财务主管当然必须具备超群的财务和会计专业技能。但如果对其集团所经营的业务和所在市场缺乏深入的了解，这些技能就不能很好地发挥作用。客观公正、有主见、理智诚实是财务主管必须具备的个人素质，只有具备了这些素质，他或她才能向相关的管理部门提供清楚而不带偏见的财务信息，才能够帮助管理部门做出明智的投资决策。现代科技提高了数据存储的成本效率。今天，财务主管应该开发出高效的财务信息系统，把存储的数据转变成相关的信息，提供给管理部门，以帮助它们对经营方向、产品、顾客与供应商、投资项目和风险评估等做出明智的决策。这样，企业才有较强的竞争力。

——威廉·珀弗斯爵士

1995年

这几位商界名人也肯定了财务主管这个角色的广泛性在不断加大，复杂性在不断加深。本书不但涉及到以上所提到的财务主管的这些职能，而且还探讨了财务主管所起的其他许多作用，旨在让读者了解这么一个事实：企业和财务主管都得抛弃过去的观念，重新审视这个角色，只有这样才能迎接时代的挑战，使财务主管对企业的贡献达到最大化。

前 言

我在撰写本书第1版的时候，有几个原则：首先，本书不能写成枯燥艰深的教科书，而应让所有读者都能看懂；其次，本书不只是为财务主管而写，而是写给所有与该职位有关的人的；还有，本书的观点决不能因循守旧，而应富于创新和挑战性。

财务主管通常由受过严格训练的会计师担任，他们的思维尤其讲求精确性和逻辑性，所以多数人认为这个职位属于“左脑思维型”，而本书在进行探讨的时候，却大胆地采用了“右脑思维型”策略。21世纪将更加强调全局的思维和管理模式。

虽然每种管理决策对企业财务都有影响，但真正重要的是促使做出这些管理决策

的总体决策和决策过程。那些不但考虑到财务后果，而且也考虑到顾客、战略、风险、公众以及实施过程和实施体系的决策，才是真正具有推动力的决策。未来的财务主管应该是能够进行全局思维的团队合作者，而不仅仅是持有否决权的“管家”。

本书第1版旨在探讨财务主管这个角色每个可能的方面，并且把着眼点放在未来，而不是过去或现在。变革是永不停息的，它将影响到整个社会、每个行业、每个组织以及每个人。为现状而进行的管理不再是一种明智的选择。虽然许多可能发生的问题在过去就考虑过，与现在也有千丝万缕的联系，但新的问题总会出现，值得优先考虑的问题总在变。因此，财务主管这个角色的内涵也会随之而不断变化。所以，本书第2版拓宽了这个角色所涉及的方面，讨论了诸多新的问题，对原有的观点也进行了更加深入细致的探讨。

过去两年来，与财务主管这个角色相关的问题中，有几个问题（如单一货币问题、金融衍生工具的使用问题）和几个方面（组织监督、信息系统和风险）更加突出了。这些都将在本书中予以探讨，财务主管对信息系统的管理将专设一章进行论述。笔者也正在从事一个叫做“经理风险”的项目。毕竟，风险已成了一个值得优先考虑的问题。

世界的发展真可谓瞬息万变，本书第1版出版才几周，前言中提到的三位商界名人中，就有两位所在的公司被兼并了。但罗科·福特爵士、威廉·珀弗斯爵士和尼科拉斯·古迪森爵士的观点却依然中肯、适用，他们本人也因在商界卓越的成就而广泛受到人们的尊重。本书

第2版增加了一些新观点，也删减了一些已不适用的内容。

我认为，使用“他们”、“他或她”之类的中性的代词有助于打破人们对某一职位的性别定式，但我得承认，许多人觉得使用像“他”之类的男性的代词写作要容易些。我本人并不认为这些人有什么性别歧视的倾向。本书所引用的事例和观点在性别方面都很开明，这就说明许多企业在这点上都采用了一种新颖、灵活、应变力强的策略。我认为“右脑思维型”技能不论在企业管理方面还是在企业文化方面都会越来越重要。

本书第1版的出版所引起的反响使我很受鼓舞。虽然我觉得这是本值得一写的书，但我从来就没指望过它能成为“畅销书”。之所以有如此大的反响，这还得感谢该书出版商——金融时报出版公司。许多读者纷纷与我联系，说他们读了这本书。令我欣慰的是，还没有读者对其中的主要观点提出异议。实际上，有几位读者还说，本书强调人的观点将受到企业界的欢迎，尤其是专业公司的欢迎。

在对本书第1版做了大量的修改后，我有幸拜读了普华永道（Price Waterhouse）研究组基于对全球范围的财务主管所做的调查而写成的杰作。我发现其中的许多观点也与本书不谋而合，对此我深感欣慰。实际上，我在此只想提出以下异议：本书强调的是“利益关系人”而不局限于“股东”。不管您以前是否读过本书第1版，我都希望您能喜欢这本书，并在以后的岁月中对该书的内容和观点进行深入细致的研讨。

致 谢

许多人对本书第1版给予了极大的帮助和真诚的合作。许多经理花费了相当多的时间和精力向我坦陈他们的想法并同意让我引用到书中去。多数观点都很合时代的节拍且具有相当的适用性，有些观点还颇具“超前意识”。在此，我深表谢意。

本书第1版的出版已有一段时间了，现在又换了出版商，但我依然还是要感谢格林·琼斯（Glyn Jones）在早些时候对我的鼓励和帮助。如果没有他的帮助，没有我亲密、能干的终生伴侣——希瑟·萨默斯（Heather Summers）（她是我各种新观点的源泉）的支持，这本书和我正在进行的新项目都很有可能永远只是个梦想。

目

录

第 1 章 引言	1
1.1 领导与团队合作者	3
1.2 董事会成员	6
1.3 变革的必要性	7
第 2 章 财务主管的角色和作用	9
2.1 财务主管角色的转变	10
2.2 财务主管角色的发展	18
2.3 财务主管角色的主要方面	24
第 3 章 各行各业的财务主管	27
3.1 非营利组织	29
3.2 非营利组织的财务管理	30
3.3 非营利组织的动机	44
3.4 未来的变革与财务挑战	45
3.5 私有化财务创新工程	54

第 4 章 作为董事与战略家的财务主管	59
4.1 执行董事	60
4.2 战略计划与战略指导	69
第 5 章 作为全局管理者的财务主管	81
5.1 领导艺术	84
5.2 文化修养	89
5.3 管理开发	95
第 6 章 作为财务管理者的财务主管	99
6.1 管理会计	100
6.2 财务管理	102
6.3 业绩评价	108
6.4 增值	113
6.5 长期股东价值的评价与管理	116
6.6 利润与成本	124
6.7 财务服务	133
6.8 小结	137
第 7 章 作为会计的财务主管	141
7.1 职责范围	142
7.2 小结	153
第 8 章 作为流动资产管理者财务主管	157
8.1 流动资产管理者职责	158
8.2 金融衍生工具	164
8.3 外汇与商品	172
8.4 欧洲货币联盟	173

8.5 小结	179
第 9 章 作为审计者、监督者的财务主管	181
9.1 审计委员会的职能	183
9.2 坎德伯里委员会	185
9.3 哈姆佩尔委员会	191
9.4 内部控制	195
9.5 风险与控制自评	196
9.6 审计师	198
9.7 欺诈	205
9.8 小结	207
第 10 章 作为计划管理者的财务主管	209
10.1 业绩评价	213
10.2 财务战略、财务计划和财务报告	214
第 11 章 作为企业财务管理者的财务主管	221
11.1 投资评估	222
11.2 兼并与收购	227
11.3 企业财务与融资渠道	232
第 12 章 作为变革管理者的财务主管	237
12.1 人、过程与制度	240
12.2 作为变革管理者	243
12.3 作为员工管理者	247
第 13 章 作为资源管理者的财务主管	255
13.1 税务	257