

 上海财经大学出版社

Top Chief Financial Officer

顶级财务总监

张云亭 著

战略、资源、理财与控制

顶级财务总监

——战略、资源、理财与控制

张云亭 著

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶级财务总监——战略、资源、理财与控制/张云亭著. —上海:上海财经大学出版社, 2001. 9

ISBN 7-81049-631-X/F · 536

I. 顶… II. 张… 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(2001)第 063966 号

- ☐ 责任编辑 王联合 王永长
- ☐ 封面设计 优典工作室
- ☐ 版式设计 朱静怡

DINGJI CAIWU ZONGJIAN

顶级财务总监

——战略、资源、理财与控制

张云亭 著

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 45.75 印张 846 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 58.00 元

谨以此书，献给新兴的
中国财务总监们，以及有志
于中国国有企业事业的职
业经理人。

序

中国国际信托投资公司董事、协理



一本专业书籍的好坏,从不同的角度去理解,便会有不同的感悟。对出版商而言,发行量是评估此书的一项重要指标;对读者而言,能从书中学习一些新的知识,即便是某一章某一节甚至某一观点对读者能有所启迪的话,那也是一本有用的好书;而对作者来说,为了写好一本书,他必须系统全面地研究某一领域的专业知识,并在这个领域有所创新与发展。——从这个角度说,收获的是作者,得益的还是读者。

财务总监是一项制度,也是一个职位。本书的作者正是以一个敬业的财务总监身份与视角在这个职位上工作和思考着,他的理论来源于博学众家之长,他的案例来源于工作实践,他的创新思路来源于厚积薄发的悟性。尤其值得一提的是,本书独到之处不仅仅是讲财务总监的财务管理,而是侧重于将公司的发展战略、资源管理、公司理财与财务控制融入财务总监的职责,这对财务总监来说是一种新的理念、新的挑战。

挑战就从翻看下一页开始。

前 言

阅读前言部分,有助于你在短时间里了解本书的写作背景、内容安排和逻辑结构,初步判断这本书的价值和风格,并进而作出是否将它带回放在您的书架上的决策。

◆ 关于写作背景

大学时,我学的是贸易经济专业。毕业后到一家著名的国有企业就业,财经大学的教育背景,直接导致了我被安排做会计工作;在大学里我只学了一个学期的《会计原理》,而且还是“三段平衡”式的,基本上没有实战价值。最初迫于生计的压力,通过自学补了一些会计课;后来渐渐发现了这个职业的乐趣所在,似乎有些开窍了,于是索性报考了注册会计师和律师,并投身到会计师事务所工作了一段时间;再到后来,读研究生时也义无反顾地选了公司财务方向。随着国家开放程度的加深,财务管理在企业管理中的地位越来越突出,高层次财务管理人才在人才市场上的竞争优势也越来越明显,这使我在心底为这种歪打正着的选择暗自庆幸。

在公司财务行业经历这么多年,渐渐熟悉了这个行业的游戏规则,对这个行业本质的理解也渐渐清晰和深刻。于是,我便有了写一本书的冲动,为中国新兴的财务总监们,为投身于国企事业的职业经理们,为我们这个行业的从业者们;当然,也是为了我自己,对过去的专业理解作个总结,也为未来职业发展奠定一个扎实的学术基础。

为此,我作了长时间的充分准备:密切关注学术界、企

业界关于财务管理职能、财务总监职位的理解和辩论(我特别关注《会计研究》,这份杂志近四年来所有刊发的专业论文,都进入了我的阅读视野);跑遍了上海、重庆的经济管理类书店,搜集了几乎所有的管理会计、公司理财、战略与资源管理、管理控制等领域前沿类书籍,及时掌握这个行业的发展动态;与大学教授、MBA 同窗、优秀同行和出版社朋友进行充分交流,请教他们关于公司财务行业的理解;在广泛涉猎新型管理理论和管理技术的基础上,对自己所从事的实务工作进行了理性的思考和系统的总结,陆续发表了一批极具实用价值的专业论文。

我说过,我对时间特别珍视,绝不允许将自己宝贵的时间消磨在毫无节制的商务应酬上和冗长泛滥的电视剧中。1999 年底,当自己告别妻儿来到重庆,发现自己拥有了更多的闲暇时间时,我觉得写作这本书的时机已经成熟,剩下所做的就是将这个念头付诸实施。

◆ 关于书名

这是一本财务总监描述财务总监职业的书,是一本写给同行的书。

思考了很长时间,在比较了多个备选方案后,我最终将这本书冠名为“顶级财务总监”。从表面上看,只是多了一个“顶级”(Top)的修饰语,似乎有点哗众取宠之嫌;但我认为这个修饰语所代表的含义是深刻的,不同的人可以有不同的理解。

我认为,财务总监如称得上“顶级”,其必须具备如下基本要素:

1. 遵守职业道德规范,珍惜职业声誉,具有较高的职业道德水准;
2. 知识结构全面,在经济学、管理学、行为学领域内具有相当的广度,并在会计、理财等专业领域内具有足够的深度;
3. 具备迅速接受新鲜事物的开放式思维,永远保持积极向上的活力和乐观通达的心态;
4. 熟练掌握电脑、网络、数量分析模型、外语等必备的管理工具;
5. 具有丰富的专业经验、稳重的人际关系协调能力和独立思考的分析能力;
6. 应在董事会中占有一席之地,具有反驳首席执行官(或总经理)并表明自己原则立场的地位、自信心和能力;
7. 在企业组织结构中是财务资源调配的第一把关人,拥有一个强势的、相对独立的会计系统;
8. 全面、全过程地参与企业管理,在主导会计系统的同时,其职能应向战略管理、资源调配和人力资源管理领域保持一定程度的渗透;

9. 工作方式和风格上应改变传统的无为而治的状态,体现出一定的个性色彩,在企业员工中具有一定的个人权威和领袖魅力;

10. 密切关注企业环境,在工作范围上突破传统的企业内部管理领域,向企业外部关联方扩展。

以上这些基本要素其实是代表一种境界,它们所概括的,在目前阶段,是财务总监理应追求的一个参照标准。现实生活中,财务总监往往面临着许多现实矛盾,这对其履行职责、发挥能力必将构成种种制约。

◆ 关于风格和新内容

学术著作是研究者理论基础、专业训练和创新能力等的一个综合表现,也是其学习和遵从学术规范和学术道德的一次训练。本书在很多方面都尝试着以新的理解、新的内容、新的结构和新的方法,树立一种不雷同于其他会计专业著作的独特风格。这些个性化风格概括如下:

1. 注重经济理论和管理实践的相互转化

经济学与企业管理素来就是相互兼容的学科,管理实践创造的素材和案例,在经济学那里得到系统总结和升华;而经济学的优秀分析方法与结果,一旦融入管理实践,也会大放光彩。

职业经理应具备一定的学术背景。一方面,这有利于经济学的理论和方法在企业管理实践中得以应用;另一方面,也有助于职业经理利用管理学和经济学的经济分析工具和技术,去分析企业中的各种经营管理问题。

本书在注重理论分析的同时,在企业资源计划、平衡记分卡、会计人力资源管理、预算管理、薪酬方案等章节有针对性地间接融合或直接引入了一些具有一定应用价值的案例。

2. 注意经济学与会计学、数理科学与行为科学等不同分析视角的差异和综合

经济学和会计学研究都是以经济活动作为研究的原始资料,但它们是分别按照不同的方式来进行探讨的。会计学家的传统观念是向后看的,他们记录过去的交易,而且很重视进行客观的叙述;他们所采用的方法形成了一种对实际问题作出注重实效的反映,而且早期的会计学理论主要是运用归纳法对会计实践进行事后的合理说明。相比之下,经济学家通常比会计学家具有更广阔的眼界,他们注意对经济活动进行分析,而不仅仅是进行叙述。而在会计学本身的研究中,数理科学(特别是高等数学)和行为科学是支撑会计学发展的两大支柱,同时也形成了会计学的两大流派。

本书注意到了经济学与会计学、数理科学与行为科学这两种分析视角在风格上的差异,努力地两者互相渗透以至于融合,做到融“传统”与“创新”于一炉,而不是简单的拼凑和调和。本书中,几乎所有会计分析和会计管理方法的阐述,都是建立在经济学分析的基础上;同时,在经济分析中本书所接受或推崇的各种观点,也相应成了其取舍各种会计方法的标准或指导原则。——这种风格,在“公司理财”和“成本管理”章节中尤为明显。

本书总体上侧重于采用行为科学的定性分析方法,同时在阐述过程中,也有选择地引进了一些数学模型、公式推导和其他数量分析的内容,以帮助读者了解定性分析中所蕴含的数学机理。但即便这样,也是尽可能做到将复杂的计算和推理过程予以简化处理。因此,阅读本书,并不需要太深的数学基础。

3. 努力实现公司财务与公司战略、资源配置、人力资源管理等领域的全方位融合

在过去很长一段时期,在企业管理的思想和实践方面,都将公司财务与公司战略视为水火不相容的两个管理支系,似乎公司财务只是财务总监的领地,而公司战略则是总经理的特区,两者井水不犯河水。在追求价值最大化取代追求利润最大化成为公司的终极目标后,管理控制的范围得到大大拓展,它将战略、预算、会计、财务和人力资源等管理子系统紧密地结合起来,相互之间的联系与渗透日趋紧密。

在这种背景下,财务总监的职责范围也体现出两个比较明显的变化趋势:第一,传统“重会计,轻财务”的格局已在改变,以会计核算为主的会计管理职能有所淡化,公司理财、控制与决策职能逐渐得到重视;第二,随着财务总监治理结构地位的提高和资本价值管理对企业竞争优势决定性作用的加强,财务总监职责开始呈现出向公司战略、企业资源配置和人力资源管理领域渗透的倾向。

与这些变化相适应,本书在内容安排上,较少介绍会计核算和会计管理方面的内容,而将公司理财、成本管理和财务控制确定为本书的重心所在;同时,战略与企业资源管理、激励与报酬系统等涉及到战略管理、企业资源配置和人力资源管理领域的内容,也被置于一个比较醒目的位置。这样编排的目的是突出和强调财务总监必须具备将财务与人力资源、战略管理融合起来的意识和能力,从这种融合中努力寻找公司各领域的交汇平衡点,以此发掘价值管理的新途径,最大限度地提高公司价值。

4. 侧重介绍当今企业管理发展前沿的新型管理理论和技术

竞争环境的复杂多变和竞争互动的加快,将会使竞争表现出越来越明显的动态化趋势,企业可长期保持的竞争优势越来越少。企业获得长期的价值优势

将主要依靠不断创新而创造的一系列短期优势；持续创新和发展的关键是要能够及时把握创新机会，以及敢于“自灭自新”，及时在一个关键点上放弃自己原来的优势，而去建立一个新优势。

与这种背景相适应，本书没有着重于陈述传统的财务管理思维和方法，而是以敏锐超前的思路，尽可能选取那些最代表管理发展前沿的内容予以介绍。浏览本书的目录，读者或许就能获得这样的感受。

本书中新的管理理念和技术包括：业务流程重组(BPR)、企业资源计划(ERP)、平衡记分卡、盈余管理、资本价值管理、战略成本管理、目标成本管理、作业成本管理(ABM)、适时生产系统(JIT)、资本报酬控制、预算管理方案、绩效评估和薪酬分配方案等。

◆ 关于内容安排和逻辑结构

本书的所有内容都是围绕着顶级财务总监及其所应承担的业务职责而展开的，全书分为七大模块：财务总监制度、战略与企业资源管理、企业会计系统、公司理财、成本管理、财务控制、激励与报酬系统。

这七大模块之间按照财务总监介入企业经营管理的深度和展开工作的逻辑思路这一线索而紧密联系为一个整体。

以下简要阐述各个部分的主要内容及其逻辑联系：

第一部分 财务总监制度

这一部分着眼于公司治理结构的深度，主要从财务总监的职业化之路、制度产生的内在必然性、治理结构地位、工作环境和手段、职业道德和工作任务等方面来全面探讨财务总监制度的基本内涵。

现代企业制度中委托—代理关系这一基本矛盾的存在，说明了出现“弱所有者，强管理者”的“内部人控制”现象并非偶然。为了降低代理成本，所有者要寻找一种符合成本效益原则的控制机制，加大对企业会计控制权的争夺力度；为此，股东需要在公司董事会和经理层设置一个能代表所有者利益对管理层实行监控的职位。——这就是财务总监制度出现在现代公司财务治理结构中的根源。

财务总监制度诞生的根源决定了财务总监在公司治理结构中的地位和所应承担的工作职责。在治理结构层次，财务总监受聘于董事会，对董事会负责，代表股东对经理层实施财务监督；而在公司内部组织结构中，他是公司管理层的成员之一，主导公司的会计系统，承担起战略与资源管理、理财和控制的职责。

如今，财务总监面对的是一个急速变化着的工作环境。网络、信息和知识对

传统企业管理产生了巨大的冲击,人力资本、知识经济、顾客导向、速度管理、技术资产、流程重组等新兴概念越来越多地出现在企业管理实务中。为此,财务总监不仅要深刻认识和准确评估这些变化对企业所带来的影响,而且要善于接受新事物,大胆采用新型管理技术,积极进行财务创新;借助“外脑”,购买中介服务,已成为顶级财务总监越来越普遍采用的流行工作方式。

财务总监不仅要对股东利益和董事会负责,而且也要对企业所有的其他利益关联方和社会公众负责。强调财务总监的职业道德,是保证财务总监制度的可持续发展、树立其良好职业形象和职业声誉的必然要求;同时,对于维护公众利益来说也是具有现实意义的。

第二部分 战略与企业资源管理

顶级财务总监在公司发展中所起的作用绝不能仅仅停留在战术和业务层次,而应更多地向公司战略层次渗透;承担起战略管理职责,并实施与战略相配套的资源管理策略,是市场竞争和管理潮流对一名财务总监所提出的必然要求。

稳妥的战略与价值创造之间有着密不可分的联系,建立稳妥的公司战略是公司提高其价值创造能力的前提条件。财务总监在战略管理中所承担的职责包括:履行战略审查职责,主持财务规划工作,制定并实施财务战略,实施与公司战略相配套的资源管理策略。

如今,对企业资源的界定范围发生了很大改变,知识经济极大地改变了企业的资源结构,丰富了企业资源的内容。除了一些被量化反映在企业财务报表上的传统资源外,市场资源、知识产权、人力资源、组织管理资源等相关资源正逐渐受到重视。财务总监应研究各类资源的价值动因,将资源管理自觉地纳入到提高公司价值的总体目标中。

近年来,涌现出了许多新型的资源管理技术或管理工具,管理信息系统(MIS)、企业资源计划(ERP)、业务流程重组(BPR)和平衡记分卡都是其中的代表。

第三部分 企业会计系统

企业会计系统是财务总监履行职责的主要环境和工具。它的主要职能是采集、处理和报告各种会计数据,为管理者制定经营决策和实施管理控制提供信息。在多层次、多体系的企业管理控制系统中,企业会计系统处于基层和基础地位,为公司理财、成本管理、预算管理系统、业绩计量系统、报酬和激励关系等提供支持性服务。在组织结构形态上,企业会计系统体现为会计、财务、计划、税务、审计等职能部门。

财务总监对企业会计系统的管理主要包括确定企业会计管理体制、会计人

力资源管理、财务报告、会计政策选择、盈余管理、内部控制制度设计等方面。

企业会计体制涉及到会计人员的双重受托责任这一深层次体制性因素。会计人员的双重受托责任仍是源自于委托—代理关系,他们要同时维护所有者与经营者双方的经济利益和社会利益,履行核算控制与监督经营者的双重职责;这种制度性原因造成了会计人员在实际工作中陷入“站得住的顶不住,顶得住的站不住”的两难境地。针对这种情况,比较可行的做法是将会计人员的双重职责分离:将核算与控制职责赋予企业会计人员;将监督经营者的职责赋予独立于经营者之外的会计人员,如财务总监。

在会计人员管理体制方面,控股公司或集团公司对下属企业实施会计委派制,是近年来兴起的降低代理成本的制度创新。

盈余管理是财务报告管理中的一个特殊问题,主要是指企业管理层为了误导会计信息使用者对企业经营业绩的理解,运用职业判断,通过调整会计政策或变更交易规划以改变财务报告所反映的会计信息,致使会计信息使用者作出有利于企业管理层的判断。盈余管理是涉及财务总监职业道德和职责定位的敏感问题,财务总监必须审慎对待。

内部控制制度是企业防范风险的一项基本性制度建设,它的直接出发点就是确保企业资产的安全完整,防止欺诈和舞弊行为。近年来,内控制度越来越为我国企业所重视。构建内部控制框架一般应从控制环境、会计系统和控制程序这三个基本要素入手。其中,控制环境包括董事会,企业经理层的素质、品行和企业文化,组织结构和权责分派体系,预算控制,人力资源政策和实务这五个方面;而控制程序则包括交易授权,风险评估,职责划分,信息流动与沟通,内部审计与独立稽核这五个方面。

第四部分 公司理财

公司理财本质上一种综合的价值管理。面对瞬息万变的外部环境,财务总监在应对市场变化、筹集资金、投资和资产管理方面的能力将影响公司的成败。通过高效率的资产配置、融资和管理,特别是在拥有了资本投资项目的选择权后,财务总监对公司价值增加能作出非凡的贡献,一跃而成为公司价值创造队伍中的全能成员。

价值取代利润的主导地位,是财务学发展的一个里程碑;与此相适应,以价值为基础的管理,应成为财务总监的基本理财理念。公司的价值取决于其未来的现金流量折现,只有公司投入资本的回报超过资本成本时,才会创造价值。以价值为基础的管理特别关注如何运用价值概念进行战略和日常经营决策,将公司的全局目标、分析技术和管理程序整合在一起,推动公司将管理决策集中在价

值驱动因素方面,最大限度地实现其价值。

理财是财务总监的长项。在营运资本管理、资本预算、筹资和资本结构管理、股利支付政策等基本理财领域,财务总监都掌握着大有作为的空间。在我国国有企业中,提高资本预算水平应作为财务总监的一个工作重点。资本预算是一个提出长期投资方案并进行分析选择的过程,它要求对各期投资项目的未来现金流量进行估算,确定企业的资本成本,运用各种资本预算标准对投资项目进行评价,以此选定最优投资方案。国有企业中大量存在的不良资产,与国有企业中长期存在的投资决策失控、资本预算水平低下是直接相关的;帮助国有企业经营者树立“现金流量至尊”、“一鸟在手胜过百鸟在林”的理财观念,是非常有现实意义的。

第五部分 成本管理

资源的相对稀缺性导致了成本概念的产生,获得或使用企业资源(如人力、设备、材料、外部服务等)产生成本。成本信息是管理信息中最重要的信息之一。企业利用成本信息可以为重要的产品特征和产品组合作决策,可以利用成本信息来制订竞争性策略,可以利用适当的成本信息来改善其经营行为,可以利用成本信息来评价业绩情况,并以此来控制分散经营的下属组织。企业要在激烈的竞争条件下取得成功,财务总监必须拥有准确的信息以改进成本分配过程,提供成本分配的准确性,促进成本管理。

成本管理包括成本分配和成本控制两大环节。成本分配解决的是如何归集、分配产品或服务的成本问题,其核心内容是成本核算;成本控制所要解决的是企业如何达到“成本最小化”的问题,包括企业所作出的一切降低成本的努力。

财务总监要注意运用多维成本概念和现代成本管理范畴来改变成本管理的传统思维定势。战略成本管理、目标成本管理、作业成本管理和适时生产系统等新型成本管理技术的出现,代表着国际企业界先进的成本管理潮流;我国一些优势企业也开始纷纷采用这些先进管理技术,并已初见成效。

第六部分 财务控制

为了促进和监督企业的财务资本和实物资本的有效分配,企业必须建立起一个有效的财务控制系统。从某种程度上讲,财务控制系统的好坏,在很大程度上决定了企业管理水平的高低。

如何构建一个有效的财务控制系统,财务总监应抓住责任会计、预算管理和选择财务控制指标这三个中心环节。

随着企业规模的扩大和业务结构的复杂化,分权管理的出现势在必行;如何掌握统分程度,利用集权和分权的相互协调来使企业赢得经营效率,是现代公司

管理的一个关键问题。为此,企业有必要首先将其组织单元划分为不同类型的责任中心,以责任中心来作为分权管理的基本单位。典型的责任中心包括成本中心、收入中心、利润中心和投资中心。接着要做的事情是依托于责任中心,建立起一套责任会计体系来实施管理控制。责任会计体系包括划分职责、建立业绩考核指标或基准、评价业绩和决定报酬这四个基本要素。

在企业“战略计划→长期目标→短期目标→短期计划→预算→反馈”这一财务控制过程中,预算管理起着承上启下的作用,在企业管理中处于核心地位。预算管理包括预算编制和预算执行这两个基本环节。企业在董事会或经理层中成立预算管理委员会来专门负责预算管理,是很有必要的;同时,数学模型和电子表格为预算管理提供了高效率的计算工具。对于我国国有企业的财务总监来说,如何打破传统的计划管理模式,建立全新的预算管理体系,是一项艰巨、且不能不为之的任务。本书提供了一个可行的改造方案。

财务控制包括差异控制、利润控制和资本报酬控制这三种类型。采用利润控制指标时,合理确定责任中心之间的内部转移价格是至关重要的。在资本价值管理成为基本理财理念的今天,资本报酬控制指标越来越受到重视。资本报酬控制指标包括投资报酬率、经济附加值和现金回收率指标;目前,经济附加值和现金回收率这两个新兴的指标被采用的频率越来越高。除了财务控制指标外,非财务控制指标的运用也不能被忽视。非财务控制指标包括效率指标、质量指标、时间指标等。

第七部分 激励与报酬系统

伴随着公司管理中职能出现的交叉趋势,财务管理与会计控制正加强向人力资源领域渗透,激励和报酬系统便是这种渗透和融合的产物。

具体地讲,与预算控制相衔接的绩效考评,主要涉及的是公司和部门层面的绩效考评;而员工个人的绩效评估,则更多的是人力资源管理所需要解决的问题。

制订经营者业绩评价和薪酬体系是一个非常棘手,但又非常重要的问题,对于我国国有企业来说更是如此。时间维度和风险维度是决定经营者报酬契约的两个基本因素。递延支付、采用长期报酬方案是解决经营者短期行为的两种主要思路。

近年来,我国很多地方开始试行国企经营者年薪制度,取得了一定的效果,但也引起了很多的争议。确定国企经营者年薪,其基本思路是让国企经营者参与分享本应属于所有者的剩余收益,以期解决代理风险问题。在年薪结构上应考虑采取短期激励和长期激励相结合的形式,具体构成可包括基本薪金、风险薪金、职位消费、股权收入和非持股分红收入等五种报酬形式。

员工持股和期权激励也是近年来炒得很热的话题。本书分析了期权激励的基本机理,并以望月股份公司作为案例,介绍了推行员工持股的具体操作程序。

对于财务总监来说,考评和激励是管理控制的一个不可缺少的环节。如何在预算管理的基础上,建立起一个具有竞争力的、行之有效的激励和考评方案,是一个现实的管理难题。本书提供了一些可供参考的改进思路。

◆ 致谢

中国国际信托投资公司董事、协理王炯先生,在本人的职业成长生涯中给予了悉心的指导和关怀,并提供了许多珍贵的发展机遇;对于年轻人而言,一个机遇可能就会改变他的人生之路。

重庆成渝高速公路有限公司董事长、总经理秦国强先生,是我在重庆供职时的直接上司和工作伙伴。他在成渝高速重庆段所创造的管理基础和文化氛围,为我尽心尽职履行财务总监职责创造了必不可少的条件;虽然彼此年龄悬殊、风格迥异,但相信我们的共事经历和由此创造的业绩,对于董事会和我们自己来说,都是一份宝贵的财富。本书出版之际,我将很快奉调回上海总部工作;谨以此书,作为献给重庆成渝高速公路有限公司所有同事的礼物,感谢他们给予我的支持、关心和帮助。

中国国际石油化工联合公司(英国)有限公司财务总监郝维宝先生、中央金融工作委员会监事会工作部戴利佳小组、国家财政部人事教育司胡帆先生、天安保险股份有限公司上海业务总部总经理杨文灿先生、上海建工集团东宁建筑有限公司副总经理张剑亭先生,在本书写作过程中,他们在启发思路或提供资料方面,给本人提供了直接的帮助。

我的老师,江西省教育厅厅长漆权教授、上海财经大学吴宪和副教授、同济大学吴泗宗教授、上海交通大学欧阳令南教授,在我的教育经历中,他们的人格和学识对我产生了深刻且持久的影响。

我的亲人,包括我的父母、岳父母和我的妻子,他们未必能理解和接受我的全部想法,但却尊重我的选择,为我提供了平安的后方。特别是我的妻子,没有她默默无言的牺牲,没有她朴实无华的支持,我肯定做不出今天的事业。

目 录

序/1

前 言/1

第一部分 财务总监制度

第一章 财务总监制度/3

第一节 财务总监的职业化之路/3

第二节 国外企业的财务总监制度/11

第三节 我国财务总监制度的兴起/15

第二章 财务总监与公司治理结构/26

第一节 代理成本的控制机制/26

第二节 会计控制权之争/34

第三节 董事会建设与财务总监的治理结构地位/38

第三章 财务总监的工作环境/49

第一节 快速变化着的工作平台/49

第二节 电脑和网络/63

第三节 借助“外脑”/75

第四章 财务总监的职业道德和工作任务/87

第一节 财务总监的职业道德/87

第二节 财务总监的工作任务/93

第二部分 战略与企业资源管理

第五章 战略管理与财务规划/101

第一节 公司战略管理/101

第二节 财务总监的战略管理职责与财务战略/115

第三节 企业资源管理/122

第四节 财务计划/132

第六章 业务流程重组(BPR)/149

第一节 流程管理的含义/149

第二节 流程管理的实施/156

第七章 管理信息系统与企业资源计划/173

第一节 企业信息系统/174

第二节 财务总监与信息管理/186

第三节 企业资源计划(ERP)/191

第八章 平衡记分卡/202

第一节 平衡记分卡的本质/202

第二节 平衡记分卡的基本结构和计量原理/205

第三节 平衡记分卡案例/218

第三部分 企业会计系统

第九章 企业会计系统与会计人员管理/229

第一节 企业会计系统/229

第二节 企业会计管理体制/233