

企业领袖书架

The New CFO
Financial leadership Manual

CFO

财务总监领导手册

*THE NEW CFO
FINANCIAL LEADERSHIP MANUAL*



[美] 史蒂文·M. 布拉格
(Steven M. Bragg) 著



国际财务界权威最新力作
全面阐述财务总监价值内涵
财务总监领航企业的“百宝工具箱”



上海财经大学出版社

THE NEW CFO FINANCIAL LEADERSHIP MANUAL

财务总监领导手册

[美] 史蒂文·M. 布拉格 著
(Steven M. Bragg)

刘 威 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务总监领导手册/[美]布拉格(Bragg, S. M.)著;刘威译. —上海:
上海财经大学出版社, 2005. 1

(企业领袖书架)

书名原文: The New CFO Financial Leadership Manual

ISBN 7-81098-283-4/F · 248

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120182 号

□ 策 划 黄 磊

□ 责任编辑 谷 雨

□ 封面设计 周卫民

□ 版式设计 孙国义

CAIWU ZONGJIAN LINGDAO SHOUC
财 务 总 监 领 导 手 册

[美] 史蒂文·M. 布拉格 著
(Steven M. Bragg)

刘 威 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 29.25 印张 435 千字
印数: 0 001—5 000 定价: 48.00 元

译者序

“The Chief Financial Officer” (简称 CFO) 是一个外来语, 中文可以翻译成“首席财务官”、“财务总监”、“财务经理”、“财务长”等。译者根据我国的习惯称呼, 将 CFO 译为“财务总监”。

财务总监在现代企业制度中扮演着十分重要的角色。有人认为, 财务总监是公司驾驭财务战略管理的领袖。他利用财务数据, 分析公司的过去和现在, 预测公司的未来。他是公司整体系统管理有效运营的可靠保证。

更有人认为, 财务总监不仅要从事财务管理, 他还应参与公司生产运作的全过程管理, 财务总监在公司中, 是仅次于首席执行官 (CEO) 的第二把手。他的根本任务不仅是保证一个公司财务体系的有效运转, 还要保证公司整体战略目标的实现。来自某世界著名的会计师事务所对 CFO 的调查证明, CFO 在经济发达国家已经完成了战略转型, 从传统的财务功能演变成 CEO 的伙伴。美国《财富》杂志中“顶级的首席财务官”一文也认为, “财务总监正在参与公司经营的全过程, 包括制定公司的发展战略, 领导公司进行自身变革, 并以一种真正的伙伴关系同首席执行官一起进行决策”。

从我国的情况看, 尽管越来越多的公司已经设立财务总监这一岗位, 但是大部分公司的财务总监只具备会计和财务管理的专业背景, 他们熟悉传统的会计财务工作, 但是并不通晓如何制定公司财务战略和经营战略, 也缺乏沟通交流与协调能力。特别是在我国已经成功加入 WTO 和融入全球经济的大环境下, 他们对如何做好财务总监工作还面临着许多困惑。

2004 年 10 月 9 日, 由中国会计视野和《中国财经报》以及加拿大注册会计师协会 (CGA) 联合主办的沙龙上, 对目前困扰我国公司财务总监的五

大问题进行了讨论,此次讨论的主题主要包括:①CFO 与企业的管理层,包括董事长和总经理之间的关系。②会计信息的合法性和合理性不能统一造成的矛盾如何解决。③资金紧张,结不开的“钱愁”,CFO 如何进行融资(怎样找钱)。④投资决策以及部门之间的协调问题(如何花钱)。⑤企业改制重组中的财务创新问题。要想解决上述问题,使财务总监走出困惑,就需要进行学习和提高。

本书的对象主要是在职的财务总监,他们可以把本书作为一本工具书来使用和阅读。通过对本书的学习,可以帮助财务总监们提高自己的业务水平。本书由国际著名出版公司“John Wiley & Sons”出版,其特点是:

(1)提出了财务总监管理新理念。这些理念涉及财务和会计的专门知识以及与此相关的经济学、统计学、法学、国际贸易、信息技术等方面的知识的运用。在这些新理念的指导下,引入了投融资战略、税务战略、信息技术战略等战略管理理念。

(2)介绍了可操作性方法和模式。企业管理的目标就是实现股东财富最大化或企业价值最大化。如何实现这样的管理目标,企业应怎么做,采用的管理方法和管理模式必须具有可操作性。书中提出的资本成本的计算、人力资本的节约、最佳会计实务等内容,都会涉及到每一个公司,如果公司运用了书中介绍的方法,相信会给公司带来有效的管理业绩。

(3)面向世界和未来。尽管本书是以美国的经济背景为主而著,但是书中提及的公司兼并、电子商务、公司破产、养老金、股票期权等内容,对于如何提高我国的财务总监的工作质量,具有直接的借鉴意义。

除了以上三个方面的显著特点外,书中涉及的关于企业文化的内涵、增强人际之间的交流能力、处理部门与公司整体,以及公司与其外部的关系等方面内容,也同样增添了读者对本书阅读的兴趣和回味。衷心希望每一位读者,都会从本书中受到裨益。

本书由同济大学经济与管理学院会计系刘威教授翻译。参加辅助翻译工作的有会计系研究生:倪奕雯(第 1~4 章),陈静(第 5~7 章),陈素芳(第 8~10 章),马玉(第 11~14 章),薛云帆(第 15~18 章),陈荃(第 19、第 22~24 章),张丽丽(第 20~21 章),另外,阿孜古丽也参加了本书撰写和整理工作。

写在书前 □

本书在出版过程中,得到了上海财经大学出版社黄磊、谷雨等编审人员的支持与帮助,在此深表感谢。

最后,本书中存在的疏漏和差错,恳请读者提出批评和指正。

刘 威

2005 年 1 月于同济大学

译者序

序 言

本书对财务总监在公司的地位以及与公司的筹资、税务和信息技术等有关战略决策作了全面的论述。本书共分六篇。第一篇由第1章~第4章构成,其主要内容包括:

- ① 新上任的财务总监第一天的工作应该做什么?
- ② 财务总监的职责是什么?
- ③ 财务总监如何来降低外币的风险?
- ④ 财务总监如何来增加公司的资产报酬率?
- ⑤ 公司在何时发行可转换债券?
- ⑥ 决定梯级成本的因素有哪些?
- ⑦ 如何利用公司亏损后的税务政策?
- ⑧ 如何利用价格转让政策来减少公司的所得税?
- ⑨ 企业经营中应如何利用信息技术,例如低成本的生产或快速的产品更新?

尽管公司的主计长主要从事会计交易的记录,但是财务总监也会处理各种有关的会计问题。财务总监关心的会计问题主要是公司经营业绩的计量和控制系统。财务总监还经常与内部审计师和外部审计师保持联系。如果公司是上市公司,外部审计师要向美国证券交易委员会(SEC)出具审计报告。本书的第二篇第5章~第8章对以上问题作了专门的论述,内容包括:

- ① 财务总监如何为公司建立一个业绩计量系统?

■ 如何为各种会计和财务事项安装一个最好的计量系统？

■ 哪些差错和舞弊是可以发现的？根据发生的可能性，哪些控制是可以减少的？

■ 财务总监如何发现和处理那些不需要的控制点？

■ 财务总监如何为审计委员会服务？审计委员会的职能是什么？

■ 财务总监如何与内部审计师和外部审计师保持良好的关系？

■ 公司应向债券交易委员会提供哪些报告？这些报告的内容是什么？

财务总监的大部分工作是为公司的管理层提供筹资决策的分析。本书第三篇第 9 章～第 11 章包括的内容有：资本成本、资本预算、风险分析、生产能力利用、盈亏平衡分析等。具体讨论的问题有：

■ 如何计算公司的资本成本？

■ 如何修正公司的资本成本以提高股东的价值？

■ 如何应用不同的方法来决定投资项目的价值？

■ 如何计算净现值、内部报酬率和回收期？

■ 如何决定公司的生产能力？如何利用公司生产能力的信息进行决策？

■ 如何利用盈亏平衡分析方法，计算公司的利润最大化？

有时候财务总监的主要任务可能是筹集资本，而公司其他的会计财务工作主要由主计长和财务长来承担。因此，财务总监必须懂得公司的现金流量的管理、多余现金的投资、债务融资和资本融资、首次公募发行和公司的退市。这些相关问题将在本书的第四篇第 12 章～第 17 章进行讨论。内容包括：

■ 如何设计现金预测的模型和对现金进行准确的计量？

■ 如何控制公司的现金流量？

■ 财务总监应向董事会报告哪些投资的限定因素？

■ 什么是短期投资的最好选择？

■ 信用评级机构的主要作用是什么？

■ 可选择的债务融资的种类有哪些？

■ 如何进行私有股份的重置？

- 公司的招股说明书的内容有哪些?
- 公司首次公募发行的步骤有哪些?
- 公司退市应向债券交易委员会提供哪些信息?

财务总监应向公众报告公司管理资本运作的业绩,所以他的工作也会涉及到公司许多管理方面的领域。本书的第五篇中的第 18 章~第 22 章对此作了比较详细的介绍,内容有:风险管理、外包、最佳经营实务、公司并购、电子商务等。主要讨论的问题如下:

- 公司应制定什么样的政策和程序来降低风险?
- 部分会计与财务工作的外包利弊是什么? 外部签订合同时应注意哪些问题?
- 如何安装最佳的会计实务软件来提高工作效率?
- 如何选择和评估目标公司?
- 如何对目标公司进行估价?
- 电子商务如何建模? 公司如何进行重组以适应电子商务的发展?

除此之外,财务总监还必须关心以下两个方面的问题:一个是雇员的福利问题,主要内容包括在本书的第 23 章,内容涉及福利的递延、人寿保险、股票升值、股票期权等。另一个是公司的破产,本书的第 24 章对此有详细论述(当然,财务总监不会有这方面的经验),内容有:典型的公司破产的介绍、破产的规则、破产公司财产偿还的顺序,以及公司破产涉及的各个方面。

本书的最后有附录 A、B、C。附录 A 是首次上任的财务总监的工作清单,附录 B 是业绩评估指标清单,附录 C 是并购工作的清单。

总而言之,本书是一本比较完整的财务总监的工作指导手册。书中涉及的财务战略、计量与控制系统、筹资分析方法、资本管理、公司管理等内容,对于财务总监做好工作、提高公司的价值是有很大帮助的。

史蒂文·M. 布拉格
科罗拉多州,森泰耐尔
2003 年 11 月

致 谢

在出版社拿着本书成书前的手稿来找我时,我才决定把我的手稿整理成书。出版社的编辑组对文稿的仔细审阅的程度是我难以想像的,经过多次大量、仔细的修改后,本书更加完善和精美,得到了读者的普遍认可和赞赏。衷心感谢编辑们对文稿的修改和润色,使本书读起来更加通顺流畅。

致
谢

目 录

写在书前:译者序 序言 致谢/1

第一篇 导 论

第 1 章 财务总监在公司中的地位/3

- 1.1 新上任的财务总监/3
- 1.2 财务总监的具体职责/5
- 1.3 监督管理改革的过程/9
- 1.4 财务总监与主计长的区别/10
- 1.5 主计长与财务总监的关系/12
- 1.6 本章小结/14

第 2 章 财务战略/15

- 2.1 现金/15
- 2.2 投资/18
- 2.3 营运资本/19
- 2.4 存货:降低存货库存量的决策/22
- 2.5 固定资产:租赁或购买的决策/23
- 2.6 应付账款:现金折扣的决策/24
- 2.7 债务/25

- 2.8 权益/27
- 2.9 固定费用:梯级成本决策/31
- 2.10 应付工资:雇用临时工与雇用固定工的决策/32
- 2.11 实体:剥离决策/34
- 2.12 体系:边际贡献成本法/35
- 2.13 高销量、低售价的决策/39
- 2.14 资本预算的决策/40
- 2.15 生产或外购的决策/41
- 2.16 本章小结/43

第3章 税务战略/44

- 3.1 累积利润税/45
- 3.2 现金收付制/46
- 3.3 存货计价/47
- 3.4 兼并收购/47
- 3.5 弥补以前年度亏损/49
- 3.6 关联企业/50
- 3.7 项目成本/51
- 3.8 S类公司/51
- 3.9 销售与销售税/52
- 3.10 转移定价/54
- 3.11 失业税/56
- 3.12 本章小结/57

第4章 信息技术战略/59

- 4.1 制定 IT 战略的必要性/59
- 4.2 发展 IT 战略/61
- 4.3 技术战略/63
- 4.4 具体应用/65

4.5 本章小结/67

第二篇 会 计

第 5 章 绩效计量系统/71

- 5.1 创建一个绩效计量系统/71
- 5.2 资产利用效率/72
- 5.3 经营业绩的计量/77
- 5.4 现金流量/80
- 5.5 流动性比率/84
- 5.6 偿债能力/88
- 5.7 投资回报率/90
- 5.8 市场营销指标/96
- 5.9 本章小结/97

第 6 章 控制系统/99

- 6.1 建立控制系统的必要性/99
- 6.2 错误与舞弊的类型/101
- 6.3 关键控制点/102
- 6.4 何时取消控制系统/115
- 6.5 本章小结/117

第 7 章 审计的职能/118

- 7.1 审计委员会的组成/118
- 7.2 审计委员会的职能/119
- 7.3 外部审计的目的/121
- 7.4 与外部审计师的关系/123
- 7.5 内部审计的职能/124
- 7.6 内部审计的管理/126

7.7 本章小结/129

第8章 证券交易委员会规范的财务报告/130

8.1 绪论/130

8.2 1933年证券法/131

8.3 1934年证券交易法/131

8.4 规章 S-X/132

8.5 规章 S-K/136

8.6 规章 S-B/137

8.7 规章公允披露/137

8.8 SEC规定的财务报表/139

8.9 电子数据收集、分析和检索系统/144

8.10 本章小结/146

第三篇 金融分析

第9章 资本成本/149

9.1 资本成本的构成要素/149

9.2 债务成本的计算/150

9.3 权益成本的计算/152

9.4 加权平均资本成本的计算/154

9.5 边际资本成本/156

9.6 特殊情况下资本成本的应用/158

9.7 修正资本成本,提高股东价值/160

9.8 本章小结/163

第10章 资本预算/164

10.1 临界收益率/164

10.2 回收期/165

- 10.3 净现值/167
- 10.4 内部报酬率/170
- 10.5 资本投资方案/172
- 10.6 项目完成后的分析/175
- 10.7 本章小结/177

第 11 章 其他财务分析工具/178

- 11.1 风险分析/178
- 11.2 生产能力运用/181
- 11.3 盈亏临界点分析/189
- 11.4 本章小节/194

第四篇 资本运作

第 12 章 现金管理/197

- 12.1 现金预测模型/197
- 12.2 现金预测的准确性/200
- 12.3 自动预测现金/201
- 12.4 现金管理控制/203
- 12.5 本章小结/207

第 13 章 剩余资本投资/208

- 13.1 投资准则/208
- 13.2 投资的限定/209
- 13.3 投资选择/211
- 13.4 本章小结/212

第 14 章 债务筹资/213

- 14.1 筹资管理/213

- 14.2 银行关系/214
- 14.3 信用评估机构/215
- 14.4 推迟应付款的支付/216
- 14.5 加速应收款的回收/217
- 14.6 信用卡/218
- 14.7 员工薪金形式调整/218
- 14.8 应收账款代理/218
- 14.9 场地抵押借款/219
- 14.10 现场规划/220
- 14.11 减少存货存量/220
- 14.12 租赁/221
- 14.13 信贷限额/222
- 14.14 借款/223
- 14.15 优先股/228
- 14.16 售后租回/229
- 14.17 本章小结/230

第 15 章 权益筹资/232

- 15.1 股票的种类/232
- 15.2 私募股票/233
- 15.3 股票发行契约书设计/234
- 15.4 为股票发行契约书建立估价体系/246
- 15.5 支出性股票交换/248
- 15.6 现金性股票交换/248
- 15.7 股票担保书/249
- 15.8 股票订金/249
- 15.9 承诺的长期资金解决方案/250
- 15.10 股票回购/250
- 15.11 本章小结/251

第 16 章 首次股票公募/252

- 16.1 股票公开上市的理由/252
- 16.2 反对股票公开上市的理由/254
- 16.3 首次股票公募成本/255
- 16.4 首次股票公募的准备/256
- 16.5 寻求证券包销商/259
- 16.6 登记注册和股票首次公募的完成/262
- 16.7 销售证券的可选择方法/265
- 16.8 证券交易/268
- 16.9 对公开交易公司股票的限制/273
- 16.10 本章小结/274

第 17 章 公司退市/275

- 17.1 公司退市程序/275
- 17.2 规则 13E-3/275
- 17.3 填制 13E-3 表/276
- 17.4 本章小结/279

第五篇 管 理

第 18 章 风险管理/283

- 18.1 风险管理策略/284
- 18.2 风险管理者/285
- 18.3 风险管理程序/285
- 18.4 保险公司类型/289
- 18.5 索赔管理/290
- 18.6 保险文档/292
- 18.7 年度风险管理报告/293
- 18.8 本章小结/294