

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

财务类 506

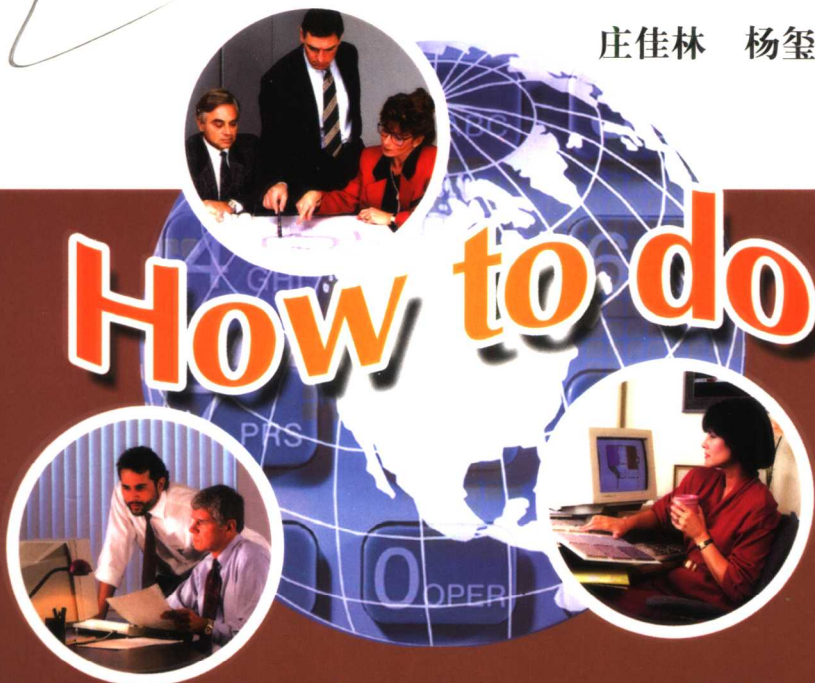
职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行投融资管理

上册·投资部分

庄佳林 杨玺標 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F275.1

14

:1

财务类 506

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行投融资管理

(上册·投资部分)

庄佳林 杨玺標 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行投融资管理/庄佳林, 杨玺標编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 9

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07847-1

I. 如… II. ① 庄… ② 杨… III. ① 企业—投资—管理 ② 企业—融资—管理

IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095142 号

书 名: 如何进行投融资管理

著作责任者: 庄佳林 杨玺標 编著

责任编辑: 刘 勇 殷明慧 任旭华

标准书号: ISBN 7-301-07847-1/F·0929

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 31.875 印张 416 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 64.00 元 (上下册)

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

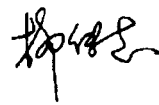
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**：“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**：“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。

* **小词典**：“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**：“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

投、融资管理是企业生存、发展和壮大过程中的重要课题之一，它与企业命运休戚相关，也是职业经理人所必须具有的技能之一。

《如何进行投融资管理》一书正是专门为职业经理人量身制作的专业管理教程，它是目前国内为数不多的一本专门介绍职业经理人如何进行公司投、融资管理的实用教材。

为了更详尽地介绍投、融资管理知识，本书分为两部分：上册是投资管理部分，下册是融资管理部分。

上册投资管理部分共八章。前两章分别从投资决策和投资收益的角度介绍了投资的基本原理。接下来的四章分别介绍了公司的直接经营投资、股票投资管理、债券投资管理和产权资本运营管理等不同的投资方式和管理要诀。鉴于公司投资具有较大的风险，最后两章专门论述投资风险和风险管理，以使公司的投资风险降到最低。

下册融资管理部分共九章。第一章是公司融资管理总论，作者在这一章里运用生动、浅显的语言介绍了融资管理的基本原理。接下来的八章是根据我国公司融资的实践，依次介绍了商业银行贷款融资管理、股票融资管理、债券融资管理、商业信用融资管理、融资租赁与 BOT 融资管理、风险投资融资管理、资产证券化融资管理和其他融资方式管理。这是下册融资管理部分最具有挑战和创新意义的部分，它强调实务，而不拘泥于程序；注重运用，而不割裂原理。

全书立足于职业经理人在实际工作中所面临的投融资管理方面的问题，以技能点的形式予以具体翔实的阐述和解答，使本书实战性高，针对性强，具有较高的实用价值。您通过学习技能点知识，

一定能驾驭丰富的投、融资管理技能。需要强调的是，读者要注重每一技能点后的“实践练习”部分，这都是作者根据职业经理人的特点精心设计的，能够充分训练读者动手收集资料和分析案例的能力。

还需要注意的是，读者要善于运用书中的“小看板”、“提醒您”、“小词典”、“实用范例”等模板。它们不是装饰，而是理解和掌握技能点所必需的，是极其重要的内容补充或总结。

从内容来看，本书以目前我国传统的公司投、融资管理内容为基础，充分吸收了西方当代先进的投、融资管理理论和方法，在一定程度上开辟了我国职业经理人学习和实践投、融资管理知识的一条新途径。

本书在风格上形式活泼，行文流畅，语言平实，避免了目前市场上充斥的形式僵化、呆板，语言晦涩的传统教材模式。我们相信，读者会以轻松的心情来完成本书的阅读，您甚至可以听着音乐来阅读本书。

我们相信，本书会成为职业经理人投、融资管理的实用工具箱。这是因为每一个技能点都是一个工具，而在内容上都尽可能地做到了独立成章。如果您时间特别紧张，可以只选择需要的部分来阅读；您也可以随时拿起书，将其中的一种或几种工具组合起来用，这就是本书具有的工具箱式的独特优点。

本书尤其适合想在繁忙的工作之余提高投、融资管理水平的职业经理人使用，当然也可以作为各类职业培训的教材，此外也适用于其他对投、融资管理感兴趣的读者。

投资部分 目录

CONTENTS

第一章

公司的投资决策..... 1

- 技能点 1 如何确定公司的投资战略..... 2
- 技能点 2 如何认识公司投资战略的内涵..... 9
- 技能点 3 如何选择公司投资的方向..... 12
- 技能点 4 如何决定公司投资的规模..... 18
- 技能点 5 如何决定公司投资的结构..... 23
- 技能点 6 如何具体规划公司投资运营程序..... 27

第二章

公司的投资收益..... 31

- 技能点 1 如何设置公司的投资效益指标体系... 32
- 技能点 2 如何用静态法评价公司投资效益..... 37
- 技能点 3 如何用动态法评价公司投资效益..... 40
- 技能点 4 如何分析不确定因素对收益的影响... 44
- 技能点 5 如何提高公司的投资效益..... 49

第三章

公司的直接经营投资..... 53

- 技能点 1 如何进行公司直接经营投资..... 54
- 技能点 2 如何进行公司的固定资产投资..... 59
- 技能点 3 如何进行公司的流动资产投资..... 64

第四章

- 技能点 4 如何进行公司的无形资产投资 68
- 技能点 5 如何策划公司的新产品开发投资 73
- 公司的股票投资 79

第五章

- 技能点 1 如何进行股票投资的基本面分析 80
- 技能点 2 如何计算股票的内在价值 86
- 技能点 3 如何运用 CAPM 模型决策股票投资 92
- 技能点 4 如何寻找潜力股 97
- 技能点 5 如何掌握股票投资的一般方法 103
- 技能点 6 如何遵循证券投资的组合理论 109
- 公司的债券投资 113
- 技能点 1 如何运用收益率进行债券
投资决策 114
- 技能点 2 如何运用利率期限结构进行债券
投资决策 119
- 技能点 3 如何运用债券的久期原理进行
债券投资决策 123
- 技能点 4 如何对债券进行合理估价 127
- 技能点 5 如何选择债券投资管理策略 132
- 技能点 6 如何对债券实施科学的免疫策略 137

第六章

- 公司的产权资本运营 141
- 技能点 1 如何确定企业并购的程序 142
- 技能点 2 如何选择公司的并购目标 147
- 技能点 3 如何评估并购的目标企业 152
- 技能点 4 如何选择企业并购的交易方式 155
- 技能点 5 如何选择企业并购的支付方式 159

第七章

公司的风险投资..... 163

- 技能点 1 如何寻得风险投资项目 164
- 技能点 2 如何对风险企业项目进行评价 168
- 技能点 3 如何与风险企业谈判和签订协议 172
- 技能点 4 如何对风险企业进行投资监管 175
- 技能点 5 如何通过上市退出风险资本 179
- 技能点 6 如何通过并购退出风险资本 183
- 技能点 7 如何以清理公司方式退出
风险资本 187

第八章

公司投资的风险管理 191

- 技能点 1 如何认识公司投资面临的
系统性风险 192
- 技能点 2 如何认识公司面临的
非系统性风险 196
- 技能点 3 如何规划公司的投资风险管理 200
- 技能点 4 如何测定公司的投资风险大小 205
- 技能点 5 如何降低项目投资的风险 209
- 技能点 6 如何规避证券投资的风险 213
- 技能点 7 如何控制并购风险 219
- 技能点 8 如何防范风险投资的风险 228

第一章

公司的投资决策

投资战略是一个企业发展战略的重要组成部分，确立切实可行的战略目标是一个公司未来发展战略得以实现的基本条件。投资战略的实施直接关系到企业的整个布局、发展速度和增长潜力，直接影响到企业今后的经营行为、资产运作、管理政策等。成功的投资战略不但能够提高和保持企业的竞争优势，而且能为企业不断地发展积累强大的物质基础。反之，失败的投资战略会将企业引入歧途，推向破产。