

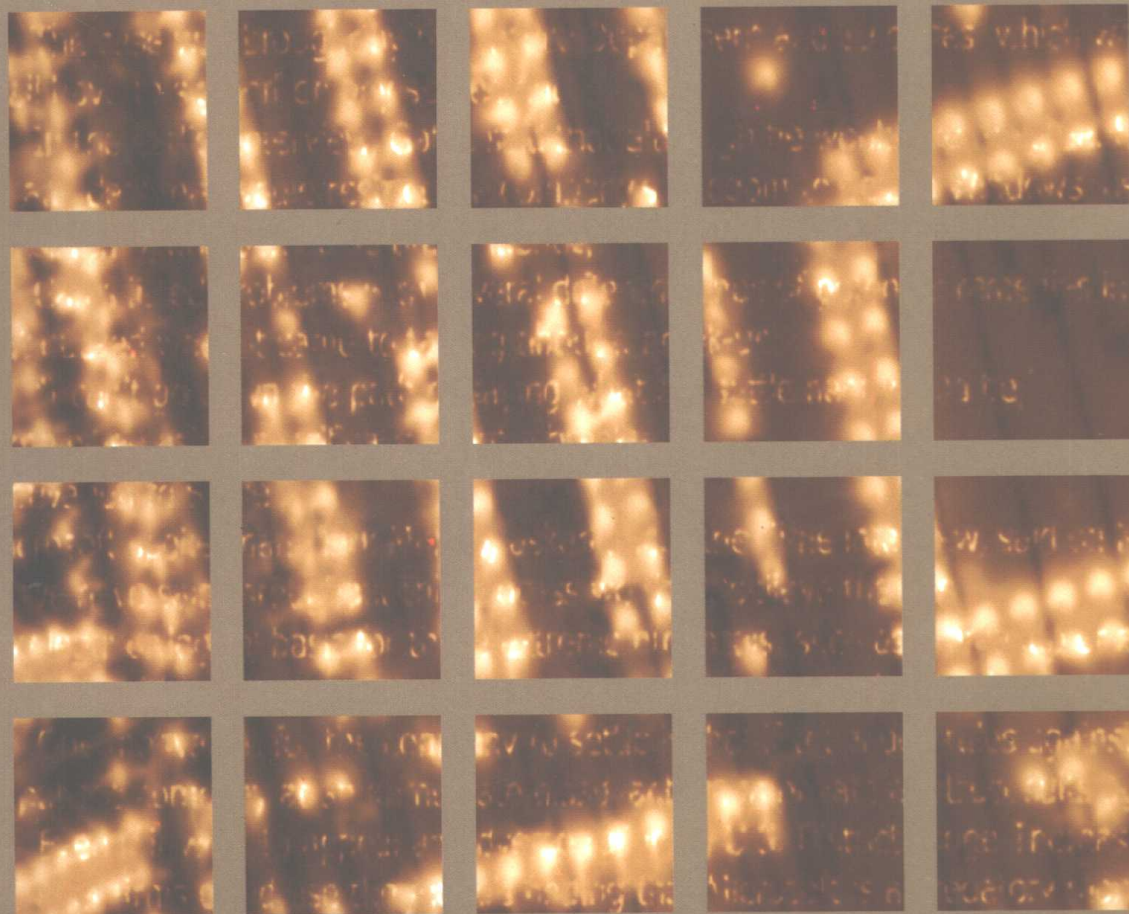
原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书
YUANDIAN GUANLIGUWEN·GAOCENG GUANLIZHE
CAOZUOSHIWU CONGSHU

樊均辉 朱瑞辉 郑方辉 李少抒 刘平 朱文进 / 编著

首席财务官CFO操作实务

SHOUXI CAIWUGUAN CFO CAOZUOSHIWU

领略管理大师的魅力风采
揭示国际企业的发展趋向
展现高超精湛的领导艺术
塑造中国企业的杰出领袖



广东经济出版社

原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书
YUANDIAN GUANLIGUWEN·GAOCENG GUANLIZHE
CAOZUOSHIWU CONGSHU

樊均辉 朱瑞辉 郑方辉 李少抒 刘平 朱文进 / 编著

首席财务官CFO操作实务

SHOUXI CAIWUGUAN CFO CAOZUOSHIWU

领略管理大师的魅力风采
揭示国际企业的发展趋向
展现高超精湛的领导艺术
塑造中国企业的杰出领袖



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席财务官 CFO 操作实务/樊均辉, 朱瑞辉, 郑方辉, 李少抒, 刘平, 朱文进编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.6

(原点管理顾问·高层管理者操作实务丛书)

ISBN 7-80677-230-8

I. 首… II. ①樊…②朱…③郑…④李…⑤刘…⑥朱…
III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 040219 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	40 2 插页
字数	828 000 字
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-230-8 / F·709
定价	88.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·



总序

大凡一个企业的辉煌成功,是与这个企业高层管理者的杰出领导才能分不开的。一个杰出的企业领导者大多具有博大的胸襟、广阔的视野,能高瞻远瞩,慧眼独具,锐意开拓创新,正确决策,为企业铺设发展坦途;临危受命时,他能扶大厦之将倾,挽狂澜于即倒,独辟蹊径,开创新局;同时,他还具有强大的人格魅力,构造企业精神,成为企业亲和力的象征。因此可以说,高层管理者是企业的核心和灵魂。

怎样才能成为一个优秀的高层管理者呢?

随着经济全球化及世界经济一体化的进一步发展,市场环境更趋完善,竞争更趋激烈与复杂。为因应这种复杂多变的市场外部环境,现代企业,尤其是以法人治理为特征的大型公司必须赋予高层管理人员更大的权利,担负起更多的责任,进行更为迅速的决策。正是在此种背景下,近几年来,国内许多有国际化背景和部分在行业中具领导地位的企业纷纷对企业内部的管理体系及组织架构实施“变脸”和再造,将原来的总裁改称为首席执行官(CEO),如长虹、海尔等;同时设立首席运营官(COO)、首席技术官(CTO)、首席信息官(CIO)、首席财务官(CFO)、首席人力资源及行政官(CHO)等职位,实现与国际化接轨。这些称谓的改变和职位的设立,不仅仅是形式上的变化,更体现了企业为因应市场复杂多变、激烈竞争,以提高决策效率,必须进一步明确各高层管理岗位的职责与权限。这是企业适应国际化发展的必然要求,也是企业参与市场竞争的历史选择。

我国已经成为世界贸易组织的正式成员,市场的开放将进一步扩大,国际化的影响更加突显。针对国内大部分企业及广大读者对CEO、COO、CIO、CTO、CFO、CHO等职位职能的认识比较陌生和模糊的现状,樊均辉、朱瑞辉、郑方辉、李少抒、刘平、朱文进等青年学者兼企业管理者,或职业经理人,在原点市场研究有限公司等几家机构的支持下,经过艰辛的努力,编写了这套“高层管理者操作实务丛书”。

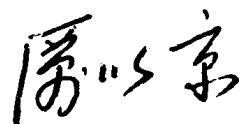
中国的企业是否应设立CEO、CFO等相关职位呢?目前国内企业界和经济学界尚存争议。在我看来,总裁也好,CEO也罢,对于一个企业来说,高层管理职

位的设立,必须视乎企业的状况而定,看是否能促进企业的发展,能否适应 WTO 的游戏规则,是否符合国际惯例和经济全球化的要求。职位与称谓应该名至实归,它既是某种权力的象征,也是领导、决策能力的体现,关键在于这个职位受任者的素质与其责权是否相称,能否担负起这个职位所赋予的重大责任,并完成他的各项使命。

“高层管理者操作实务丛书”的立足点,就是阐释作为企业高层管理者(各种职位)必须具备的素质要求、能力要求,他的职责权限和工作任务,根据当今国际企业管理的新趋向,结合国际著名企业领导者的成功经验和案例,介绍卓越领导者的工作方法和操作实务,系统地阐述各相关职位的操作程序、方法和步骤,各个环节的基本要求,以及日常管理事务,并对管理过程中将会出现的种种难题作出剖析和解答。这套丛书不仅回答了高层管理者应该做什么的问题,同时还回答了应该怎样做的问题。因此,对于国内企业管理者来说,这套丛书不仅具有理论指导意义,还具有很强的实践指导意义。同时,以我从事 20 多年 MBA 教学的经验 and 体会来看,这套丛书对培养未来杰出的高层管理者提供了理论与案例的示范,换言之,这套丛书亦可作为 MBA 的参考读物。

可以想见,“高层管理者操作实务丛书”将把我们带进一个企业管理大师的理想境界,让我们领略其卓越的领导艺术和高超的运筹技巧,分享他们的成功;我们还将站在他们的肩上,实现自己的超越,打造自己的核心竞争力,参与全球贸易自由化竞争,创造新的辉煌。

我们盼望中国企业界出现更多的杰出领袖。



2002 年 6 月 28 日

(厉以京教授:华南理工大学工商管理学院首任院长、中国高校市场学研究会顾问,广东现代化管理研究会副会长,广东企业家经济学家联谊会副会长,广东文化交流专修学院学术总监)

这是写给中国企业高层领导者——当今或未来的企业领袖的书。它浓缩了当今世界杰出企业管理大师的运筹经验和管理精华；它不仅告诉您，作为高层管理者应该做些什么，同时还告诉您该怎样去做——

本著作由

OMR 原点市场研究有限公司
ORIGIN MARKETING RESEARCH LTD

OSC 原点策略顾问有限公司
ORIGIN STRATEGY & CONSULTING LTD

 **天地人策劃(香港)有限公司**
TIAN DI REN PLANNING (HONG KONG) LIMITED

提供背景、案例及技术支持
(咨询电话：020-38491176 38491405)

目 录

第 1 章 CFO 的基本素质要求	1
良好的职业道德	2
CFO 的职业道德 (2)	
职业道德的一般原则 (3)	
具备胜任工作的专业能力 (4)	
对企业的高度责任感 (5)	
正确对待职业道德困境 (6)	
超强的职业权威	7
组织权威 (7)	
个人权威 (7)	
专业权威 (9)	
综合的工作能力	9
杰出的战略领导能力	15
战略与领导 (15)	
战略思考能力 (17)	
战略构造能力 (19)	
战略定向能力 (19)	
战略变化能力 (20)	
第 2 章 CFO 的职责与权限	21
CFO 的职责	21
跨国公司中 CFO 的职责 (22)	
我国企业 CFO 的职责 (24)	
CFO 下属部门(人员)的职责 (26)	
董事会与 CFO 的权限	33

董事会 (33)	
CFO 的权限 (38)	
CFO 的工作内容与工作方式	41
CFO 的工作内容 (42)	
CFO 的日常工作安排 (45)	
CFO 的工作方式 (46)	
第 3 章 财务预测	57
<hr/>	
企业资金需求预测	57
销售百分比法 (58)	
资金习性法 (60)	
企业利润预测	63
本量利分析的基本原理 (63)	
预测盈亏临界点 (65)	
预测目标利润 (67)	
敏感性分析 (68)	
财务风险的预测	71
风险及风险的衡量 (71)	
风险报酬价值与控制 (77)	
第 4 章 财务计划	83
<hr/>	
财务计划与编制程序	83
现金收支计划	85
资金计划	92
固定资金计划 (92)	
流动资金计划 (94)	
利润计划与资产负债计划	99
利润计划与资产负债计划的内容 (99)	
利润计划与资产负债计划的执行 (102)	
第 5 章 财务决策	111
<hr/>	
筹融资决策	111
常见的筹融资方式及其操作 (111)	

第 7 章 财务分析	251
财务分析的目的及方法	251
财务分析的目的 (251)	
财务分析的方法 (252)	
偿债能力的分析	258
短期偿债能力的分析 (258)	
长期偿债能力的分析 (261)	
获利能力的分析	263
获利能力基本指标分析 (263)	
获利能力综合分析 (266)	
上市公司市场价值分析	268
每股收益 (268)	
市盈率与股利支付率 (270)	
股利与市价的比率 (273)	
每股净资产与净资产倍率 (273)	
第 8 章 财务审计	277
企业收入循环审计	277
收入循环交易与账户 (277)	
收入循环审计目标 (279)	
收入循环账户审查 (280)	
企业支出循环审计	284
支出循环交易与账户 (284)	
支出循环审计目标 (286)	
支出循环账户审查 (287)	
企业存货和固定资产循环审计	291
存货和固定资产循环交易与账户 (291)	
存货与固定资产循环审计目标 (293)	
存货与固定资产循环账户审查 (295)	
企业筹资与投资循环审计	301
筹资与投资循环交易与账户 (301)	
筹资与投资循环审计目标 (303)	
筹资与投资循环审计的重要性和风险 (304)	

第 9 章 财务研究	309
财务环境研究	309
经济环境研究 (310)	
法律环境研究 (312)	
金融环境研究 (313)	
利率与通货膨胀研究	318
利率研究 (318)	
通货膨胀研究 (320)	
新观念与财务管理融合研究	321
从营销观念变化到人力资源管理变化 (322)	
从信息技术发展到技术创新 (323)	
时间成为竞争要素的新观念 (325)	
新观念与财务管理的融合 (326)	
第 10 章 企业资本运作管理	331
企业的兼并	331
企业兼并操作程序 (332)	
上市公司兼并操作程序 (333)	
非上市公司兼并操作程序 (339)	
我国企业兼并操作的程序和方法 (342)	
企业的收购	343
企业的重组	359
企业制度上的管理 (359)	
债务人的筹资和资金运作管理 (362)	
债权人应收账款的管理 (363)	
资本运作风险管理	368
资本运作风险的内容 (368)	
资本运作风险管理 (372)	
资本运作风险的控制 (374)	
第 11 章 企业资源的战略管理	377
企业战略管理	377
企业战略管理的过程 (378)	

CFO 与企业战略管理 (379)	
财务战略管理 (382)	
业务流程重组 (385)	
企业资源管理	389
企业资源 (389)	
企业资源管理的动因 (391)	
企业资源规划 (393)	
制定企业资源分配计划 (397)	
企业信息系统管理	400
企业信息系统 (401)	
会计数据处理系统 (405)	
财务信息系统 (408)	
CFO 与信息管理 (411)	
第 12 章 企业会计系统管理	417
<hr/>	
健全企业会计系统	417
企业会计系统 (418)	
会计管理体制的选择 (420)	
抓好会计人力资源管理	426
会计人力资源管理计划 (427)	
会计人员团队的考评 (430)	
编制财务报告	434
财务报告 (434)	
财务报告的编制与改进 (437)	
财务报告的表外揭示 (442)	
会计政策的选择 (447)	
强化会计系统内部控制	449
设计内部控制制度 (449)	
构建内部控制框架 (454)	
实施内部控制 (461)	
第 13 章 企业成本系统管理	469
<hr/>	
成本与成本系统	469
一般成本观念 (470)	

现代成本系统 (476)	
现代成本管理理念 (479)	
成本管理 与 战略成本管理	484
成本分配 (484)	
成本控制 (489)	
战略成本管理 (495)	
目标成本管理与作业成本管理	502
目标成本管理 (502)	
作业成本管理 (510)	
先进的现代成本管理系统	518
物料需求计划(MRP) (519)	
制造资源计划(MRP II) (520)	
第 14 章 企业税费系统管理	523
税收系统管理	523
税收筹划的原则、方法和步骤 (524)	
税收筹划的基本要点 (526)	
增值税筹划 (529)	
营业税筹划 (537)	
所得税筹划 (540)	
商业保险管理	545
CFO 与商业保险 (546)	
商业保险的种类 (547)	
确定保险赔偿费 (548)	
社会保险管理	550
社会保险项目和待遇 (551)	
社会保险筹资模式 (553)	
社会保险基金征缴 (558)	
第 15 章 企业薪酬激励系统管理	561
绩效评估与薪酬系统设计	561
绩效评估 (562)	
平衡记分卡评估体系 (570)	
企业薪酬系统设计 (576)	

长期激励方式与股票期权	581
多种长期激励方式 (581)	
股票期权 (583)	
中国的股票期权制 (585)	
员工持股计划与管理层收购	589
员工持股计划 (590)	
管理层收购 (599)	
第 16 章 企业国际财务管理	601
国际筹资管理	602
国际筹资方式 (602)	
国际筹资决策 (606)	
国际投资管理	607
国际投资环境分析 (607)	
国际投资方式 (608)	
国际投资决策 (611)	
国际资金运营与外汇风险管理	612
国际资金运营管理 (612)	
外汇风险管理 (618)	
国际税务管理	622
国际纳税管理 (622)	
国际避税 (624)	
专题目录	
【CFO 视野】	
日本企业的财务管理	29
CFO 如何领导财务研究工作	327
买壳上市	356
企业资源计划(ERP)	398
关于中期财务报告	440
美国 COSO 委员会的内部控制思想	452
成本分配对公司激励系统的影响	487
【CFO 方法】	
阿特曼 Z 值破产预测法	80

马拉肯盈利性矩阵	108
安永公司可持续增长分析	147
厄恩斯特增长/流动性分析	169
财务决策中的 V 矩阵	179
美洲银行的九种警告语	249
HOLT/CMAQ 比率	274
阿姆科公司的事前审计	306
希布纳的预测七原则	317
埃尔斯沃财务政策分析	414
内部控制的方法	465
销售成本控制图	499
【CEO 备忘录】	
杜拉克成功资本运作五法则及其扩展	367
实施业务流程重组应注意的问题	387
××集团公司会计人员团队(部门)考评方案	432
财政部、中国证监会《上市公司股票期权试点办法》内容摘录	588
主要参考文献	627

第 1 章

CFO 的基本素质要求

首席财务官(Chief Financial Officer 简称 CFO)是企业财务管理部门的最高首脑,他代表企业所有者(股东)对企业进行财务方面的管理与控制工作,协助 CEO 做好企业的经营管理,参与企业战略的制定、实施与监控,他直接对董事会(董事长)负责,实施董事会的财务政策。

作为一个越来越耀眼的职业群体,CFO 正以其全面的能力、强烈的作用、超常的职权与优秀的业绩,成为企业价值创造队伍中地位显赫的全能成员,是股东心目中仅次于 CEO 的又一权威人士,是证券分析师们追逐与研究的对象,是 CEO 的左臂右膀,同时也是 CEO 接班人的最佳候选人。他们具有极强的财务及商业天才,同时对企业的各项经营具有广泛的了解,并十分关注企业经营战略的安排。他们不仅能够计算、估测企业的价值,而且能够创造价值。

CFO 是一个高起点、高要求、高标准的职业经理,他们应具有全球战略眼光,善于利用国内、外两个市场,他们对市场将发生的变化应有准确的预测,并善于捕捉商机。他们应具有超前意识,把握科技进步的趋势,并对先进企业的经营管理动态保持高度的敏感和关注;他们应具有卓越的组织才能,善于发挥群体力量;他们应具有坚韧的精神,面对困难一往无前。对于这样一个职业,并不是所有的财务人员都有资格成为他们当中的一员,一个 CFO 具备以下基本素质,才有可能承担起 CFO 的责任,做好这份工作。CFO 的基本素质要求包括以下内容:

- 良好的职业道德;
- 超强的职业权威;
- 综合的工作能力;
- 杰出的战略领导能力。

良好的职业道德

强调 CFO 的基本素质之一是具有良好的职业道德,这是保证 CFO 树立其良好职业形象和职业声誉的必然要求,也是维护所有者(股东)利益的必然选择,更是 CFO 能顺利、长期工作的根本保证所在。尽管国内外没有对 CFO 制定专门的职业道德规范,但业已存在或正在完善的注册会计师、注册管理会计师和职业经理人员的职业道德规范,也对 CFO 的职业道德有指导作用,在很多企业中,CFO 一般都是注册会计师或资深职业经理人员。

CFO 的职业道德

职业道德不应只是一个概念,而应是 CFO 们所应遵守的准则。提到职业道德,人们想到的往往是律师、会计师、医生等这些社会寄予厚望的从业人员的职业道德,社会对这些人的期望要高于从事一般工种的人员。比如,当我们听说一名会计师在法庭上作了伪证,会感到非常遗憾,因为在人们心目中,会计师应当比一般人更加正直、公正。

“职业”赋予其从业人员更多的是责任和义务,它不但要求从业人员认真完成其岗位赋予的责任,要求其行为必须符合法律法规的规定,而且还要求从业人员对社会负担更多的责任。职业人员首先必须为社会的整体利益服务,在这个大前提下,他还必须服务于客户的利益、同行的利益,甚至还要以牺牲自身利益为代价。CFO 的良好职业道德主要有以下四点内容:

对社会负有责任

在企业的财务管理过程中,CFO 可以看作是公众的代表。他们代表了债权人、股东、消费者、员工及其他利益相关人的利益,因此他们必须尽可能地保证披露的财务报表对各个利益团体来说都是公允的。这种对社会大众的责任必须牢记在 CFO 的心中。由于这个原因,CFO 必须对企业保持较强的独立性,这样才能赢得社会的信任。

全面的专业知识体系

从事 CFO 必须掌握大量的财务会计、审计等知识,通晓相关的经济法律法规,这些知识对于社会上的其他人可能是十分陌生和复杂的。随着经济环境的复杂化,CFO 们所要学习和掌握的知识正变得更加纷繁复杂。就拿跨国公司的发展而言,CFO 为了完成母公司的财务管理工作,就必须具备一定的子公司所在国的会计、审计准则知识。而在二三十年前,社会对 CFO 还没有这种要求。