



财经新概念

The Role of the Finance Director

Strategy, leadership, value and risk

Third Edition

财务主管的角色

战略、领导、价值和风险

第三版

特瑞·卡洛尔 著 张明 杜娟 译



中国金融出版社



财经新概念

The Role of the Finance Director

Strategy, leadership, value and risk

Third Edition

财务主管的角色

战略、领导、价值和风险

第三版

特瑞·卡洛尔 著 张明 杜娟 译

中国金融出版社

责任编辑：何 为
责任校对：李俊英
责任印制：尹小平

©Pearson Education Limited 2002

This translation of The Role of the Finance Director: Strategy, Leadership, Value and Risk, Third Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

北京版权合同登记图字 01 - 2003 - 8037

《财务主管的角色——战略、领导、价值和风险》(第三版)中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有,不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

财务主管的角色——战略、领导、价值和风险/[英]特瑞·卡洛尔著;张明、杜娟译. —北京:中国金融出版社, 2003.12

(财经新概念)

ISBN 7 - 5049 - 3250 - 7

I. 财… II. ①特…②张…③杜… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116476 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部: 66024766 读者服务部: 66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 185 毫米×230 毫米

印张 15

字数 260 千

版次 2004 年 2 月第 1 版

印次 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 32.00 元

如出现印装错误本社负责调换

作者简介

拥有一个注册会计师、银行家、债券交易员和证券经纪人的背景，特瑞在金融界的职业生涯包括 Halifax 的第一债券交易员，N&P 的财务主管和 CEO。他还是英国最大的国家健康服务信托基金的财务主管，同时在他居住的地方——约克郡，领导着几个战略性公共部门项目。

这些年来，特瑞发现自己远非一个“左脑”人，他将自己所从事的每一个工作都转变成“右脑”型的工作。在为了揭开自己和其他人创造性的驱使下，他发明了神经语言学计划（NLP）职业培训，通过大量的研究，现在完成了“The best of the best”培训课程，训练包括神经语言学计划、情商和快速学习法。

伴随着全国范围内的公司业绩培训课程，特瑞开展了很多工作小组、研讨会和激励课程。他为管理协会和公共关系协会等机构开设的公开课程，受到了广泛的欢迎，并且有很多学员要求开设“组织一体化”的培训项目。

特瑞是一个商业畅销书的作者。他曾经与麦肯锡公司合作出版了《电子商务环境中的财务主管》一书。此外，他还是一个关于财务主管和相关主题的演说家和作家。

其他书包括：《风险因素》、《一天之内学会掉期》、《面向交易员和投资者的神经语言学计划》。他最近的书出版在 2001 年 10 月——《通过神经语言学计划获取成功》。还有些书正在计划中，包括备受期待的《改变你的生活，改变你的高尔夫！》

作为一个职业教师的儿子，特瑞将他的激情投入到教育事业中来，以使今天的年轻人获益。作为一个出色的高尔夫球手（而且正在提高），特瑞不但为职业运动员们提供培训，而且已经成功地将心理学引入了他自己的比赛！他也热爱戏剧，尽管没有计划成为威尔第或者莎士比亚的对手，但是也试着在自己的闲暇时间写点音乐和诗歌。

如果需要进一步的信息，请发电子邮件给特瑞：terrycarroll hollins@lineone.net 或者致电 0176 5620643。

前 言

特瑞·卡洛尔这本书第三版的面世，正说明了财务主管这个角色又发生了动态的变化。作者很快就看到了这种变化的重要性，这是新影响的征兆，也是管理层的回应。企业仍然需要人来记账，但是，如果企业想充分利用发展机会、全球趋势和新技术的话，它们对于财务主管的要求就远非如此了。卡洛尔是一个优秀的向导，不仅对于这些发展而言，也对于金融方面的新技术而言。诸如“商业模型”和“财务模型”这样的术语事实上是一个先导性公司角色转型的关键。特瑞·卡洛尔关于财务主管角色现状和未来（更为重要）的论述值得我们阅读。

——罗伯特·哈勒（Robert Heller）

罗克·福特爵士（Rocco Forte）和尼古拉斯·古迪森爵士（Nicholas Goodison）对于本书第二版的评语仍然完全适用：

我寻求的财务主管的关键素质如下：

- 与投资人的关系和获取他们信任的能力；
- 对于这个角色所有职责的清晰认识，例如债券、税收和财务控制；
- 对于管理技巧的掌握，他必须直接或间接地管理团队；
- 具有商业眼光，明白商业诀窍；
- 高层管理团队中一个富有责任心的成员，他为财务结果承担责任，而不是仅仅报告它们。

——罗克·福特爵士（Rocco Forte）

在今天的大企业中，财务主管的角色比过去复杂得多，也非常重要。在一个充满竞争和迅速变化的世界里，传统的职责，诸如财务健全、控制、战略、报告和财务信息的对外披露，已经被有效风险管理的需求大大扩充。商业的国际化，以及不断的变化，为金融市场的发展带来了创新和技术，增加了风险分析和风险控制难度。

——尼古拉斯·古迪森爵士（Nicholas Goodison）

序

这本书是众所期待的第三版，与前两版相比更进了一步。可以毫不夸张地说，这本书在讨论这个传统的“左脑”型角色（它经常为经过逻辑思考培训的会计师所担任）时，显得更加“右脑”化。在 21 世纪我们更加需要一种整体式的思考方法和管理风格。一个基本的预测是更多的女性将会担任此角色。这不仅仅是按部就班的事实，很多在位者都朝着更富创造性、以人为本和“全脑思考”的方向转变。

前两版都预测战略性思考、领导才能和人际关系技巧将变得更加重要。事实正是如此。我们非常感谢 Richmond Events 公司，它协助我们在 2001 年对参加阿卡迪亚会议的财务主管们进行调查，并收集了详细的信息，这形成了我们的预测，使得财务主管们认识到他们的需求，从而通过培训和个人发展来实现这些需求。

公司治理继续吸引了更多公众和公司的注意，而且其自身也在不断演进。它的机制变得更加复杂，尤其在当英国金融服务管理局（Financial Service Authority）参与进来后更是如此。

信息技术已经融入了许多财务主管们的角色。正如《风险因素》（卡洛尔、韦伯和格里非斯，2001）一书所言，风险自身已经成为一个行业。我们永远难以忘记的 9·11 事件重新定义了风险一词，也放大了它的重要性。

本书第三版发展了这些主题，也增加了一些新的主题，包括电子商务，以及特别对于上市公司而言，一个清晰定义和具有解释力的商业模型的重要性。

在写作本书的过程中，我们拜访了数十名财务主管。我们对他们投入的时间和我们在书中引用他们的话表示感谢。他们每个人都为本书的整体内容或特殊方面增加了真正的价值。这些财务主管中的大多数人都非常忙，抽出这些时间是很不容易的。

我们至今还对他们的开放、弹性、适应性、应对挑战的能力和人际关系技巧留有深刻印象。虽然我们在书中并没有特别提到这些领导者，但是从讨论的质量到主题的范围我们都获益良多。我们对他们为本书提供的帮助表示真挚的感谢。

同时，我也要感谢西蒙和谢丽尔在这段时间给我的建议和帮助，因此我能够在写

作今年第三本书的同时愉快地生活（另一本是《通过神经语言学计划获取成功》）。

大西洋两岸读者对于前两版的响应依然鼓舞着我们。读者不断和我们联系，告诉我们对于本书的评价。没有人对本书的很多章节提出否定意见。但是，一些财务主管们对于一些关键的章节评价不高，特别是风险和电子商务，这令我们不安。

无论是一位新读者还是老读者，在阅读这一版的时候，请不吝赐教：terrycarrollhollins@lineone.net。

（本书的内容依然不分性别，现在这已经变得很普通。）

最后，除了再一次感谢上天赐予我可爱的孩子——希瑟·萨默斯，以及庆祝我已有的三个孩子逐渐成长以外，这本书也献给富有眼光的 FT Prentice 出版社和我在《怎样出类拔萃》一书中与之工作的具有无限潜能的客户们。

目 录

前言	1
序	1
绪论	1
第一章 财务主管的角色和职能	8
变化中的角色	8
战略投资者和短期主义	10
创造富有效率 and 效果的财务体系	11
制订财务战略	12
平衡新旧技巧	12
演化中的角色、全球市场和电子商务	13
财务主管的关键素质	17
第二章 不同环境下的财务主管	18
财务主管角色在全球的不同称呼	18
不同的行业 and 部门	19
非盈利组织	20
非盈利组织中的财务管理	20
未来的变化和财务挑战	26
第三章 作为董事和战略家的财务主管	32
一个执行董事	32
解雇首席执行官	34
成为首席执行官	36

财务主管作为董事的法律地位	37
战略计划和定位	39
执行董事和数字	41
第四章 作为战略家的财务主管	42
评估企业	44
价值创造的极端重要性	46
解开和重塑价值链	49
商业模型与战略	51
商业融合	51
商业简化	52
价值共享网络	53
虚拟组织	53
知识产权	54
第五章 作为总经理的财务主管	56
领导	58
文化	60
信息管理	65
员工管理	66
沟通	67
商业化	67
第六章 作为计划经理的财务主管	71
业绩评价	73
财务战略、计划和报告	73
预测和建立模型	74
基准	75

第七章 作为关系经理的财务主管	77
股东还是利益相关者?	77
投资者的关键角色和利益相关者的沟通	78
“没有例外”——管理预期和投资者关系	79
媒体和沟通	80
年度报告的演化	81
供应商	83
政府和监管	84
公众	85
员工	85
第八章 作为财务经理的财务主管	86
不仅仅是一名会计	86
不再是控制者，现在是推动者	95
业绩衡量	98
增加或者创造的价值	99
为价值创造设定目标和进行衡量	102
利润和成本	103
第九章 作为证券经理的财务主管	109
证券经理的角色	110
控制现金的“燃烧率”	110
让衍生产品为你所用	112
外汇和商品	115
第十章 作为审计师的财务主管：公司治理	119
审计委员会的角色	120
关于公司治理的历史视角	121
风险保障	123
审计的角色	123

内部控制	124
风险和控制的自我评价	125
审计师	126
欺诈	128
第十一章 作为公司财务经理的财务主管	130
作为风险资本家的财务主管	130
从外界看企业	131
作为投资人和利益相关者的代理人	131
像平常那样看待业务发展	132
投资评价	132
兼并和收购	134
公司融资的资源	136
第十二章 作为电子商务经理的财务主管	139
跟上新经济的步伐	139
电子商务的战略思考	140
将互联网和传统业务相结合	144
B2B 和电子采购	145
独自前行还是结伴前行	146
第十三章 作为风险经理的财务主管	147
对于风险的新看法	147
风险的战略评估	148
最优化风险和报酬	149
风险的量化	151
与风险有关的回报	151
风险的成本	152
建立一个具有风险意识的企业文化	153
人——最重要的风险因素	154

第十四章 作为资源经理的财务主管	155
人、流程和系统	157
作为变化经理的财务主管	158
作为领导者的财务主管	159
新的技巧——弹性和适应性	161
才能的重要性	162
压力和工作的无常变化	163
培训、激励、指导和授权	165
税收	167
设施管理和外部采办	169
环境	171
资源和流程管理	172
养老金	172
第十五章 作为信息经理的财务主管	175
信息战略和董事会	177
全球性的虚拟经营	180
改变工作方式	182
信息系统的执行	183
互联网	186
财务信息系统	186
第十六章 作为质量经理的财务主管	191
全面质量管理	191
目标和质量成本	193
设计流程和制订质量标准	195
基准	196
质量和财务部门	197

第十七章 作为职业经理人的财务主管 198

 道德规范 199

第十八章 未 来 200

 对于财务的新看法 200

 作为知识经理的财务主管 203

 规划你的职业 204

 财务主管不应成为什么 206

 财务主管应该成为什么 206

附录：调查结果分析 208

参考书目 222

绪 论

在组织关于完整、安全、效率、生存、发展和成功等目标的所有诉求中，财务主管（或者 CFO）在其中扮演着至关重要的角色。这个角色正处于不断的发展过程中，其重要性在一个组织中位居第二。

本书将展示财务主管这个角色是怎样不断演化的。虽然很多核心要素依然保留着，但是这个角色以及如何充分发挥此角色正在很快地变化。也许本书主要关注的是商业组织中的财务主管或者 CFO，但是书中的原则和方法适用于任何环境和部门。

公共部门组织的运行正在与私有组织的运行相融合。在这两类组织中，有效性、质量和成本效益是同等重要的。有一系列商业技巧被公共和非营利部门所采纳，而隐蔽但持续的私有化过程也使这两大部门的边界逐渐模糊。

有些读者可能认为，这本书的某些部分可能与中小企业的财务主管们并不相关。除很少的几个明显例外之外，例如如果我们探讨的企业是垄断性的，不具有扩张性，没有海外贸易或头寸，那么这种认识可能是正确的。但是总体而言，本书对于中小企业特别重要。在这些企业中财务主管一个人可能会承担很多的责任，而这个主管也许甚至还不是董事会成员。不论是在大企业还是中小企业，对于财务主管的要求基本上是一致的。

领导者和团队成员

财务主管不得不成为其所在企业的董事们和其他同事们的一个全面的商业伙伴。他（她）的才能和职责应该是明确的，同时在很大程度上是无形的。只有在理解企业运行的方方面面之后，以财务和非财务的视角和追求企业长期繁荣的眼光来推动战略的执行，一个财务主管才有可能获得成功。财务主管应努力使自己的同事们明白，自己的角色并不仅限于记账，他（她）要保

证所有的人都参与到控制的过程中来——仅靠几个人采取行动来完成这个过程绝对是个幻想。

——彼得·霍林斯沃斯 (Peter Hollingsworth), Tetrapak 公司前任财务主管

在本书第二版中,我们认为一个财务主管应该具备的条件是:一位富有经验和技巧的总经理,一位领导者和团队成员,同时能够执行与这个角色相关的专业职能。现在领导能力在这些条件中变得最为重要。领导能力并不仅仅是指领导自己的团队,对于财务主管而言,领导也包括与首席执行官(CEO)一起领导整个企业,特别是在财务和企业的其他一些主要决策方面。在任的和潜在的财务主管们现在已经清楚地认识到,战略性思考能力、领导能力、管理人的能力、沟通能力,以及人际关系协调能力已经变成对财务主管而言最重要的素质。

财务主管的职责正变得越来越宽泛。在很多情况下,简单任命一位优秀的会计人员担任财务主管的做法已经不能被接受。如果现代的财务主管不能为企业增加价值,那么他简直就是尸位素餐。这意味着财务主管应该离开传统的记账的职能,即保证系统能够提供管理者所需要的信息。如果企业足够大,那么财务控制官(Financial Controller)就变得几乎和财务主管同样重要,因此财务主管可以将传统的职能授权给财务控制官,自己则可以思考一些更为重要的创造性的东西,诸如战略管理和关系管理等方面。

因此,财务主管必须离开琐碎的日常工作,而从战略高度上来管理一个企业,对企业的商业和财务活动提供即时的建议、引导和支持。同时,财务管理还要擅长与外部的投资者、股东、战略投资人、媒体、监管者和公众打交道。

证书

每一个财务主管都应该具备包括经验在内的各种素质。很多人认为财务主管应该持有 CCAB (Consultative Committee of Accountancy Bodies) 的证书。但越来越多的人,包括我本人,都对此看法表示怀疑。由于 MBA 教育具有很高的质量,也涉及到会计知识,同时强调商业性和战略性的思考,因此我们将看到越来越多的没有 CCAB 证书的财务主管。

我们的研究表明,很有必要为财务主管们举行全国范围内的或者国际性的论坛。

很多财务主管表达了这样的愿望，即希望有一个半学术性的组织来促进彼此之间思想的交流，并作为学习和发展的“基地”。我们正在力图促成此事，以便能使英国成为众多优秀财务主管们聚集的中心。如果你也同意我们的看法，请致信 terrycarroll_hollins@lineone.net 与我们联系。

我们和很多财务主管的另外一个辩论题目是，一些财务主管的“狭隘性”究竟是性格导致的还是环境造成的。越来越多的财务主管开始由注册会计师（Chartered Accountant）来担任。究竟是思考问题片面的人自然而然被吸引到会计及相关行业呢，还是这些行业的职业培训使他们思考问题的角度变得片面？我们访问的很多财务主管都是富有企业家精神、启发性、以人为本和善于培训人的领袖人物。但是我们也遇到过很多由风险规避性的会计师来担任财务主管的情形，这种情况在小企业和公共事业部门尤为常见。

这些“太古时代”的财务主管们为实现自己的目标，需要帮助、建议和培训，他们同时也应该认识到，领导能力、战略性思考、员工管理和沟通能力是他们面临的最大挑战。

注册会计师的最大优势是，他们对实际面临的财务问题来说都是行家里手。他们的劣势在于，好的会计师往往并不总是好的战略家和人事经理。时代在变迁，企业越来越需要富有远见、灵感、创造力和大局观等典型“右脑思维”特征的人。因此毫不奇怪，女性财务主管的数量迅速增加，在本书中我们也将提及其中几位。女性财务主管的比例在公共事业部门中甚至更高。一些商业方面的证书，例如 MBA、DMA（Diploma in Management Administration）、DBS（Diploma in Business Studies）等，可以满足企业对财务主管能力越来越宽泛的需要，而这些证书对于那些期望担任财务主管的人来说尤其有帮助。财务主管们必须理解整个组织和业务流程，因为财务信息源自组织的不同部门和业务流程。如果组织和流程不完善，有问题和片面化，那么相应的财务信息就会缺失、不完整、不准确、重复、令人疑惑或者具有误导性。

右脑思维的技巧

正如哈瑞·艾尔达（Harry Alder）博士在《右脑思考的经理》一书中所言：“公司必须为一类擅长自由思考的经理人腾出空间，不管这个公司的现行结构和现有文化如何。

经理培训项目必须包括诸如迅速解决问题、时间管理及其他典型右脑思维的训练。”

在行业中处于领先地位的企业们正试图应对在商业环境中出现的明显的“混乱”。财务主管应该是一个精通财务的协调人，一个相对于其他经理而言的内部咨询顾问。此外，作为主席、首席执行官或者董事总经理的“左膀右臂”，财务主管还应该是高层团队中的关键成员，更多地承担起战略设计的责任。一个成功的财务主管应该展示出其在管理和人际关系等多方面的才华。

董事会成员

本书是讨论企业中职位最高的财务人员的。不论他们的头衔是财务主管、首席财务官（CFO）、财务总经理、财务控制官、财务经理、总会计师还是其他，他们应该是董事会或相似机构的成员。他们应该向董事会负责。作为董事会成员，财务主管就能够更好地为了公司的最大利益，不偏不倚地工作。

既要一位财务主管承担董事的责任，但又不任命其为董事的做法是不明智的。为什么董事会需要财务主管作为其中的一员？这是因为财务主管具有别人不能代替的职责。他（她）负责让董事会的其他成员明白所做出的战略决策或其他决策的财务后果。财务主管必须不偏不倚，客观、平等地参加决策过程。

变化的需要

每个董事同时也是一位总经理。财务主管也不例外。他们负责管理财务系统、流程和资源。他们也要对公司员工负责。在现代企业中如果对什么是好的管理行为没有充分的认识的话，没有人能够胜任财务管理这一角色。尽管会计师们往往并不是好的人力资源经理，但这并不能成为他们辞职不干和不学习好的管理原则的理由。

变化是持续的，这也是财务主管们最惧怕的挑战。为了生存下来并保持竞争力，企业必须不断地变化，而在变化中团队合作是至关重要的。财务主管决不能高高在上远离同事，过去控制性的角色已经被协调性的角色所取代。

在任何一个组织中，财务主管都是一个关键的角色，往往在公司中排在第三位，仅次于董事会主席和首席执行官（董事总经理）。财务主管也有必要加强与市场部经理