



哈佛商学院MBA核心课程读本

财务总监

★手册★

哈佛公开课研究会◎编著

用哈佛人专业的管理知识和见解
帮助您持续改进管理实践和效果

不出国门就能读的哈佛精品课程

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院MBA核心课程读本

财务总监

★手册★

哈佛公开课研究会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP)数据

财务总监手册/哈佛公开课研究会编著. --北京:
中国铁道出版社, 2015. 1

(哈佛商学院 MBA 核心课程读本)

ISBN 978-7-113-18848-1

I. ①财… II. ①哈… III. ①企业管理—财务管理—手册
IV. ①F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 135845 号

书 名: 财务总监手册
作 者: 哈佛公开课研究会 编著

责任编辑: 祝 松 电话: 010-51873005 电子信箱: zsbooks@sohu.com
编辑助理: 王佳琦
封面设计: 王 岩
责任校对: 龚长江
责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 14.5 字数: 270 千

书 号: ISBN 978-7-113-18848-1

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换, 电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前 言

哈佛大学是美国最古老和著名的大学之一，自创建 300 多年以来，为美国乃至世界培养了无数的政治家、科学家、作家及学者等优秀人才。迄今为止，有 8 位美国总统出自哈佛大学，他们分别是约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·沃克·布什和巴拉克·奥巴马；已有 33 位哈佛毕业生是诺贝尔科学奖的获得者。ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛大学 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 8 位美国总统、33 位诺贝尔奖获得者、32 位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”

哈佛大学无疑取得了辉煌的成就，但身处其中的哈佛商学院更是令人称道。在美国教育界，有这样一个说法：哈佛大学是全美所有大学中的一顶王冠，而王冠上那夺人眼目的宝珠，就是哈佛商学院。哈佛商学院（简称 HBS）创办于 1908 年，是美国培养企业人才最著名的学府，向社会输送了无数的优秀人才，被美国人称为商人、主管、总经理的“西点军校”。美国许多知名企业家都在这里学习过，在美国 500 家大公司里担任高级职位的经理中，有 1/5 的人毕业于这所学院。正是这些毕业生在社会上的卓越表现，才使哈佛商学院扬名世界。

哈佛商学院拥有自己独特的教学课程，财务总监课程便是它的必修课程之一。

财务总监作为企业重要的高级管理职位，是穿插在金融市场和价值管理之间不可或缺的角色。他们处于股东和经营者之间，是公司重要的战略决策制定和执行者之一。现代意义上的财务总监，要承担相应的职责，必须拥有超强的学习能力，突破传统财务视野，从战略高度去审视财务与会计问题，掌握公司治理、资本运营等方面的知识及其运作方法，有效控制和防范企业风险。通过接触大量国内外前沿性的财务金融管理知识和信息，深入了解相关国际规则，并在此基础上借鉴国际企业的相关经验。

那么,财务总监应该怎样迎接不断出现的新挑战,怎样更好地管理企业财务,使企业实现利润最大化、风险最小化呢?本书将从哈佛商学院财务管理基本理论入手,对此做出解答。

本书分为五个部分,分别是完美转型,做最优秀的现代 CFO;做好资金预算,积极回笼资金;精准投资,让资本实现最大增值;合理调整资本结构,保持财务稳健;科学制订财务制度,紧抓日常财务管理。本书最大的特点是没有罗列过多具体、繁杂的财务处理方法,而是侧重于财务管理的基本理论和实战技巧。同时,本书选用了大量最新的案例和财务理念,用简短、浅显的典型案列,代替以往冗长、复杂的刻板教条,并在对实战案例分析研究的基础上,找寻普遍性的规律。

总之,这是一本旨在帮助读者成为一名优秀财务总监的实用参考书。书中重点所述的基础知识和技能均来自哈佛 MBA 核心课程精华内容,也是成为一名优秀财务总监所必备的技艺。当然,本书也是社会各界掌握工商管理高级技能的通俗性文献,并可作为攻读 MBA 的辅助教材,是 MBA 课程的简明自修读本。

目 录

第一部分 完美转型,做最优秀的现代 CFO

第一章 实现从“财务管家”到“金融战略家”转变	2
经济全球化,CFO 面临的挑战和机遇	2
走在时代前列,树立财务管理新理念	5
明确定位,培养全面的素质和能力	8
协调企业运作的各种财务关系	12
CFO 财务管理的七大误区	17
经典案例:金融危机下的雷曼兄弟公司破产案	19
第二章 着眼未来,确定战略性的财务管理目标	22
财务管理的目标和特点	22
影响财务管理目标的因素	23
将财务资本和知识资本效用最大化	24
经典案例:企业财务管理目标演进与选择	28
第三章 把握原则,使资本顺利运营	31
资本运营的基本模式与原则	31
以主业为核心进行资本运营	35
培养科学合理的企业理财文化	38
经典案例:英特尔的投资管理	41

第二部分 做好资金预算,积极回笼资金

第四章 制订科学的资金周转计划	44
深入分析企业财务状况	44

制订资金周转计划	47
制订资金周转计划的原则	50
经典案例:5个1分线和1个5分钱	52
第五章 实用资本预算	55
制订切实可行的财务预算	55
把预算过程当成计划过程	58
掌握财务预算新趋势	61
经典案例:中石化财务分析带来的预算管理思考	65
第六章 掌握资金回笼技巧,倍增财务竞争力	67
应收账款产生的原因和发生的成本	67
做好应收账款的日常管理	68
减少应收账款,降低财务风险	73
经典案例:长虹集团应收账款管理危机	74

第三部分 精准投资,让资本实现最大增值

第七章 学习先进理念,更新投资决策观念	78
掌握投资的基本类型	78
投资决策要关注风险与现金流	81
明确投资目标及其原则	83
掌握投资决策的常用方法	85
经典案例:美国福特汽车公司的投资决策	90
第八章 从长远利益着眼实施投资战略	92
有效进行金融资本经营	92
保持头脑清醒,避开投资陷阱	95
控制投资风险,采取防范对策	101
经典案例:搜狐公司引入风险投资	104
第九章 以并购为武器,实现资本低成本扩张	106
通过并购,给企业带来财务盈利	106

做好并购中的投资决策	109
几种常见的并购战略	111
经典案例:蒙牛集团并购君乐宝乳业	117

第四部分 合理调整资本结构,保持财务稳健

第十章 严守信用,把握资金脉搏	120
学会“借钱”,促进企业发展	120
与银行家保持良好关系	122
要保持良好信誉	125
经典案例:约翰百货的信用管理系统	127
第十一章 改进资本结构,抓住资本控制的根本	130
影响资本结构的因素	130
利用财务标杆创造额外利润	133
确定最佳资本结构,降低风险	135
经典案例:杉杉集团的资本结构调整	137
第十二章 筹集必备资金,奠定经营基础	140
掌握企业融资的基本原则	140
采取多种方式进行资本筹集	145
稳扎稳打,采取正确的筹资步骤	148
选择成本最低的融资方式	149
经典案例:林恩电气的融资之道	151
第十三章 警惕收支状况,合理控制债务程度	153
查明过度负债原因,警惕高负债	153
控制好短期负债和长期负债的规模	155
规避传统负债结构分析方法的缺陷	157
经典案例:默多克的债务危机	159

第五部分 科学制订财务制度,紧抓日常财务管理

第十四章 设计有效薪资制度,充分发掘员工价值	162
设计和管理企业薪酬制度	162
合理调控企业的人工成本	164
通过弹性福利,提升员工福利效果	168
典型案例:IBM公司的薪酬改革	170
第十五章 健全财务监管,防范假账和舞弊	172
健全资金管理制度,加强财务监管	172
防止会计舞弊,扼制假账	174
定期进行对账和结账,及时更正错账	179
实施有效的财务内部控制	184
经典案例:瞬间衰落的安然公司	186
第十六章 强化现金意识,备足盈余	189
做好未来现金流预测	189
掌控现金收支流量	191
确定企业货币资金最佳持有额度	195
加强银行存款管理	201
科学进行存货管理,建立安全存货量	203
经典案例:联想集团的存货管理	210
第十七章 鱼和熊掌都要,保持财务管理低成本与高质量	213
清楚成本管理的核心问题	213
营造低成本优势,提高成本管理质量	215
全力做好成本管理	216
掌握降低财务成本的途径	218
重视内部投资,提高纯收入	219
经典案例:沃尔玛的成本控制	220
后记	223

第一章

实现从“财务管家”到“金融战略家”转变

经济全球化，CFO 面临的挑战和机遇

21 世纪是一个经济与技术飞速发展的新时代，经济全球化犹如一股强劲的潮流正席卷全球，并且改变了市场竞争格局，企业从来没有面临过如此复杂而多变的市场环境。

知识经济方兴未艾，信息技术、通信技术与电子商务蓬勃发展。从微观环境分析，其表现为：公司内部的机构重组；公司之间的并购与重组；虚拟公司的兴起等。企业对内对外的经济环境正发生着日新月异的变化。

怎样适应经济全球化的趋势？

怎样快速学会并应用信息技术？

怎样适应会计准则、税法的巨大变革？

是否能够进行更有效地资本运作？

怎样应对企业的战略转型？

.....

企业面临着各种挑战和机遇，其财务管理更是重中之重。企业只有获得最新的财务数据并对数据进行有效分析，才能及时了解自身的经营状况和行业竞争态势，从而明确企业的风险和机遇所在，确定企业的发展方向并制订长期经营目标。而这个重担就压在了财务总监的身上。

1. 经济全球化条件下，财务总监所面临的挑战

(1) 财务管理环境变化。

财务管理环境，或称理财环境，是指对企业财务活动和财务管理产生影响作用的企业内外各种条件的统称，是财务总监进行企业理财的前提条

第一部分

完美转型,做最优秀的现代 CFO

内容提要

- 实现从“财务管家”到“金融战略家”转变
- 着眼未来,确定战略性的财务管理目标
- 把握原则,使资本顺利运营

件,直接影响财务管理目标的内容确定。

经济全球化方面,企业面对的是一个更加开放、更加市场化的大环境,企业财务管理的内外小环境也必然随之发生巨大的变化。

随着外资金融机构准入的范围和区域限制得到放松,利率开放和市场化,外汇管制解除,各国货币可以进行自由兑换,资本项目逐步开放,在这种开放式的资本市场的影响下,派生出了各种金融风险 and 金融危机,这让企业的融资环境面临更大的机遇与风险。

(2) 信息技术快速发展。

随着信息技术和网络经济的发展,特别是近年电子商务的迅猛发展,传统的会计理论和会计实务受到了巨大的冲击,财务总监面临着会计电算化的挑战。为了适应未来会计复杂化、多样化以及网络化的需要,未来会计软件将会不断更新,这使得网络财务应运而生。

对财务总监来说,进行财务管理要从利用手工会计信息系统到电算化会计信息系统,并向网络化会计信息系统发展。

由于电子商务的迅猛发展,财务总监将接触各种更加有效的财务与管理模式。这就意味着给企业会计系统带来了一场全方位、根本性的革命,对传统会计提出了挑战。

(3) 金融风险加大。

金融全球化直接影响着企业的财务管理,它为财务总监进行筹资、投资赢得了更多的选择机会,同时也带来了极大的风险。

金融市场扩大从一定程度上意味着企业竞争加剧。财务总监在进行财务管理和会计核算运作时,必须按照国际通行规则办事,促使财务信息规范化、透明度。

外国金融资本的进入,金融资本市场必然产生激烈的竞争,这大大增加了筹资、投资金融的风险。所以,为了提高企业抗风险能力,财务总监面临的最重要课题便是规避风险。同时,为了增强产品在国际国内市场上的竞争能力,企业财务总监尤其是一些资本和技术密集型企业的财务总监,应该将其投资建立在高新技术产业基础之上,所以。与之相伴的投资风险将会较大;另外,市场竞争日益激烈又将使报酬率趋于平均

化,财务总监要想通过投资获得较高报酬就必须努力降低投资成本和风险损失。

企业投资的这些新变化,要求财务总监的投资决策要具有及时性、合理性和科学性。

(4) 财务责任社会化程度提高。

随着各国经营管理的绿色化倾向,许多企业都开始将社会责任纳入财务目标之中,企业财务总监必须对非计量的社会效益引起重视。

从利益相关者的角度出发,财务总监既要考虑资本投入者的财务要求,又要兼顾企业履行社会责任的财务要求。把企业的社会责任纳入财务目标体系,是“利益相关者合作”逻辑下的必然选择。

知识资源与物质资源的一个明显差别,是知识具有可用性和可转移性,它使得财务总监与社会的联系更加广泛而深入,而财务总监对知识的要求和应用,将取决于社会对知识的形成和发展所做出的贡献。因此,财务总监必须履行社会责任,如保护顾客、支付公平的工资、保持公平的雇佣和安全的工作条件、支持教育,以及主动参与清洁空气与水源等环境的管理。

2. 经济全球化条件下,财务总监所面临的机遇

(1) 促使传统的财务管理理念得以转变。

随着全球经济一体化,财务管理已经拓展到战略管理的层面上,它所搜集和整理的财务信息在协助企业实施战略管理方面将起着决定性的作用。

财务总监的战略管理会计在成本管理上,则实施成本领先战略,积极寻求本企业的成本优势,为企业长期、健康的发展创造有利条件。自 20 世纪 80 年代以来,很多企业在战略管理的研究和实践方面,取得了很大的成效。

(2) 企业内部财务监督与控制不断加强。

经济全球化的脚步不断加快,跨国公司将成为经济全球化的主力军。为能在经济全球化的竞争中与国外跨国公司相抗衡,从 20 世纪 90 年代起,很多企业陆续发布了内部控制规范文件,不断加大内部财务控制。

随着经济全球化的进一步发展,财务总监不断借鉴国际上成熟的内部控制理论,同时充分考虑国情,已经建立了一套完整的、公认的内部控制标准,使内部控制评价有章可循。这种前瞻性和发展性的方法,对完善公司财务治理方面有很大的帮助。

(3) 融资渠道多样化。

投资决策市场化使境外金融机构和国际资本进入中国市场以及境内金融机构改革和证券资本市场发展为企业的理财活动提供了多种新的投资和融资渠道。一些流行于国际资本与货币市场的金融工具,都将被财务总监引入或扩大运用于企业的财务管理实务。金融资本市场的繁荣,使得融资渠道更加多样化,投资决策更市场化。

走在时代前列,树立财务管理新理念

1. 资金的时间价值理念

资金的时间价值是指货币随着时间的推移而发生的变化。简单地讲,即今天的1元钱同明天的1元钱是不等值的。 $1 \neq 1$,这是企业财务管理者必须树立的观念。

货币是有时间价值的,一定量的货币在不同的时间,其价值量是不同的,而二者之间的差额便是通常意义上的利息。资金经过合理运用一段时间后,就会具有赢利增值的潜在可能性;如果没有合理运用,可能就会贬值。这就要求财务管理者必须重视利息的存在,许多看似有利可图的项目,在考虑到资金时间价值问题后,可能就得不偿失了,这种项目最好别做。

2. 合理的资本结构理念

资本结构,是指企业各种资本的构成及其比例关系。简单地讲,就是负债在企业全部资本中所占的比重。

财务管理者在进行融资决策时,资本结构就是考虑的核心问题,应综合考虑有关影响因素,包括企业财务状况、企业资产结构、企业产品销售情

况、投资者和管理人员的态度等因素,并运用适当的方法确定最佳资本结构,如果以后追加融资,就要继续保持这样的结构。

企业的资本结构,体现出企业相关者的权力和义务,影响并决定着公司的治理结构。财务总监如果能够确定最佳的公司资本结构,就能够优化企业融资行为,完善公司治理结构,提高企业经济效益。

3. 保持良好个人形象的理念

较高的业务水平和处事的果断、公正,可以让财务管理者树立个人威信。

把自己放在一个具体的位置上,在为人方面要宽容和谨慎,对上级要恭敬礼貌,对下级,要体恤宽容。在处事方面要果断和明确,特别是在重大事件决策上。

在工作安排、业务审批等方面不可优柔寡断,确定正确、明确的工作原则,对下属的工作布置,应说一不二,言出必行。

由于个人的习惯爱好和工作分工不同,有的财务总监与外界接触较多,有的则需要集中精力,避免被干扰和影响。作为一名财务总监,要心中有数,不可强求一致。

21世纪是财务环境形势不断发生变化的新时期,作为企业财务管理者的财务总监也应该跟上时代的步伐,不断更新观念,真正实现角色转变,从传统意义上的“账房先生”变成现代的“金融规划和战略家”,做一名优秀的现代 CFO。

4. 财务公关理念

财务管理区别于公司管理中的其他管理工作,具有涉及面广、综合性强、灵敏度高的特点,虽然它只是公司管理工作的组成内容之一,但是从它的特点及在公司中所处的地位来看,它是公司管理的核心,牵扯方方面面。

所以财务总监不要只关门算账,还要培养自己的公关理念。应加强与各个部门的联系与沟通,以便得到他们的支持;应协调财务部门与生产部门、营销部门、公关部门、人力资源管理部门的关系,以便得到他们的理解和配合。有时候,财务部门会与其他部门就经费问题发生矛盾,这时财务

总监可换一种思维方法,设身处地地为其他部门考虑,必要时,可请公司层管理人员做沟通协调工作。

5. 财务风险理念

风险性和不确定性是经济生活的显著特点。现代企业在组织财务活动的过程中,由于各种不确定性因素,以及一些突发性因素的影响,导致企业的实际财务收益与预期财务收益产生较大差异,这就有可能造成经济损失。

所以,财务总监必须明确如何防范这些可能发生的风险。在进行财务决策时,应尽可能地回避风险以减少损失,增加收益,但要注意风险与报酬是相伴而生的,低风险往往对应的是低回报,取得高报酬要冒更大的风险。如何确定风险与报酬的最佳组合,这是财务总监所面临的一大挑战。

6. 以人为本的理念

如今,科学技术不断发展,人成为公司生存和发展的决定性因素。对于企业的财务管理来说,每个人既是财务管理的实施者,又是财务管理的受益者。因此,财务总监应对公司所面临的复杂的理财环境,就必须充分重视人的因素,树立以人为本的财务文化观念。

传统财务文化观念是以物为本,主要处理各种物资关系,忽略了人这个生产中最活跃的决定性因素,没有发挥劳动者的首创精神。我们要摒弃把物质资本看成是最重要的财务资源的传统认识,充分重视人力资源的开发、利用和配置,树立以人为本的财务管理理念,充分发挥人的主动性,实现全员的财务管理。

7. 竞争理念

在市场经济中,财务总监必须树立一种强烈的竞争意识,因为“优胜劣汰,强者生存”才是市场经济的规则。

市场供求关系是不断发生变化的,所以企业常常会遇到各种各样的问题。财务总监应对这种冲击做好充分的应对准备,强化财务管理在资金的筹集、投放、运营及收益分配中的决策作用,并在竞争中不断增强应变能力,使企业自身的竞争实力一步一步提高,在激烈的市场竞争中力求立于不败之地。

8. 经济效益理念

从某种意义上讲,市场经济是一种损益经济,企业作为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体,取得并不断提高经济效益是其生存和发展的基本要求。

所以,财务管理者在工作过程中,必须牢固地确立经济效益观念。在筹资、投资以及资金的运营上,都要讲究“投入产出比”,在日常的理财管理工作中,尽可能降低成本,提高资金利用率,以更好地实现企业财务管理目标。

9. “零”理念

“零”应该是现代企业财务管理追求的一个目标,这就是零存货管理、零缺陷管理、零基预算管理 etc 管理理念。

存货成本在企业成本总额中所占比重很大,所以如何减少存货、减少仓储费用,是节省财务开支的一个重要途径。财务总监要求每一个财务人员在自己的工作职责内,都能把各项财务工作做好,并尽量做到无缺陷,从而保证财务管理的质量。

明确定位,培养全面的素质和能力

1. CFO 在公司的定位

随着经济发展和全球化的深入,传统的财务管理知识,已远远不能适应现代企业的需要。在当代商务领域,成功的 CFO 扮演着多重角色,他是公司财务管理的培训师,是公司决策层的好参谋,是公司财务问题的分析专家。其学识、其观念、其思维方式、其思考问题时所站的高度,都对企业的发展起着决定性的作用。

一名现代意义上的财务总监,通常具备丰富的金融理论知识和实务经验。对公司理财与金融市场交互、项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立,以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等问题驾轻就熟。如果说哈佛是培养世界顶级 CFO 的摇篮,华尔街则是顶级 CFO 的试炼场。在华尔街,成功的 CFO 大多是在金融市场驰