

Mc
Graw
Hill Education

CFO管理新知译丛

CFO手册 (修订版)


The CFO Handbook

马克·E·哈斯金斯 (Mark E. Haskins) 编著
本杰明·R·马克拉 (Benjamin R. Makela)
应惟伟 译

Mc
Graw
Hill

CFO

New Managing Knowledge for CFO


 中国人民大学出版社

CFO管理新知译丛

CFO手册 (修订版)

The CFO Handbook

马克·E·哈斯金斯 (Mark E. Haskins) 编著
本杰明·R·马克拉 (Benjamin R. Makela)
应惟伟 译



CFO

New Managing Knowledge for CFO

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

CFO 手册：修订版/哈斯金斯，马克拉编著；应惟伟译.
北京：中国人民大学出版社，2005
(CFO 管理新知译丛)
ISBN 7-300-06787-5

- I. C…
II. ①哈…②马…③应…
III. 企业管理：财务管理-手册
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 097556 号

CFO 管理新知译丛

CFO 手册 (修订版)

马克·E·哈斯金斯 编著
本杰明·R·马克拉
应惟伟 译

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京新丰印刷厂
开 本 965×1300 毫米 1/16 版 次 2005 年 9 月第 1 版
印 张 31.25 插页 2 印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷
字 数 365 000 定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

CFO

译者前言

CFO是现代企业管理团队中不可或缺的重要成员。如何成为一名高绩效的CFO?这个问题不仅与财务主管自身关系密切,也与每个企业的经营与发展戚戚相关。

为此可以进行理论学习,目前国内翻译的财务管理类教材种类繁多,其中包括国外最流行、最优秀的教材。这些教材大大规范了国内财务管理的教学体系,也促进了这个领域研究的进展。

但是,对各个企业的CFO们来说,工作中面临的许多具有共性的问题在教科书中并没有现成的答案。如何成为一名高绩效的CFO?显然,向业界成功的顶级CFO们学习是一条非常重要的途径。《CFO手册》为财务主管们提供了向顶级CFO学习的难得机会。

《CFO手册》首版于1986年,本书是其修订版。本书的重要特点是其鲜明的实用性。本书的全部章节都由全球知名大企业的财务主管所著。对于中国企业的CFO而言,通过本书至少有如下几个重要方面值得学习。

2 顶级 CFO 善于理解企业的战略与价值观

从计划体制走来的 CFO 们往往都习惯于接受指令性或指导性的计划。但在市场经济条件下，对 CFO 而言，首要任务就是理解企业的战略。为此需要明确企业的宗旨与价值。许多企业还没有意识到战略与企业宗旨、价值之间的关系，一说起战略就联想起营销。应该明确的是，企业在其所处行业的战略，在很大程度上决定了其财务运作的特征。比如说，在汽车行业中的一个成本领先型战略的企业与一个差异化战略的企业，其财务运作就存在很多区别。

比如，在大型企业中的高层管理团队一定是由一些负责不同业务的成员组成。有的负责战略、有的负责生产、有的负责人事、有的负责财务。除 CFO 以外的其他高层管理人员中，不少人是从从来没有做过财务工作的。因此他们对于企业发展所面临的资源约束或资金约束的认识，往往都很不到位，且对于企业成本核算的认识往往也只是略知一二。因此出现业务部门认为有助于提高企业经营效率的新项目，却常常在财务上不合算的尴尬现象。所以一位高绩效的卓越的 CFO 还需要向管理团队提供正确的财务分析视角。

在这个意义上，本书的第 1 章是非常精彩的，作者指出 CFO 最重要的价值就在于“CFO 要为组织提供了一种不同于其他人的独一无二的视角”。有些人片面地认为财务管理就是记账、资金收支，甚至等同于“大出纳”。一个企业要想做好，就必须建立一个非常具有理念的财务管理系统。必须明确财务管理不单单只是浅显的会计簿记，也并非是一套简单的，只知道遵循既定规则制度去进行的机械式管理。真正的财务管理应该是有思想、有理念的。所谓理念，是指财务管理要为企业创造价值，CFO 要把有关成本核算的一套理念灌输给最高管理团队。

百年老店式的顶级企业往往有其独特的企业文化。这些企业文化是企业长期保持发展的重要原因。如何将企业文化的因素，纳入财务管理之中，对中国企业而言是陌生的课题。在第2章中，利维-斯特劳斯公司（Levi Strauss & Co.）的CFO阐述了该公司如何将企业道德价值贯彻在财务运作中，以及这样做的收益——“道德准则有助于提升公司的品牌效应、声誉、持续的增长和活力。”

顶级 CFO 善于处理养老金与医疗保健问题以控制成本

对大多数中国企业而言，为了适应向市场经济体制的转变，养老金管理和医疗保健管理将面临重大的变化。CFO们必须与时俱进，了解市场经济体下发达国家的成熟做法。

对于中国企业而言，养老金的设计与管理将是企业今后面临的又一个新问题。在计划经济体制下，国有企业和事业单位的养老金管理体制不同于市场经济条件下的。在从计划经济到市场经济的转轨过程中，员工养老金的管理也事关企业的成本控制。本书的第13章讨论了这一重要问题。首先，作者指出资产与债务组合的互动是养老金管理的核心，CFO在管理养老金时必须理解资金的流入和流出面。因此，养老金管理的目标是构建一个框架，从而可以尽可能地提高资产收入支出的可预测性。其次，作者详细对比了固定收益（defined benefit, DB）计划和固定缴款（defined contribution, DC）计划这两类养老金收益和收益计划，分析了养老金计划的发展趋势。最后，作者就养老金管理的许多技术性问题进行了深入探讨。

医疗保健支出对有些企业而言，是沉重的负担。而有些企业则干脆全部丢给员工个人。第14章介绍了土星（Saturn）公司医疗

保健领域的实践。我们发现在发达国家市场经济体制下，企业的医疗保健管理有着不同方案。首先，有不同形式的医疗保健网络，如传统计划（traditional plan, TRAD）、特约服务提供组织（preferred provider organization, PPO），以及保健组织（health maintenance organization, HMO）等。公司的 CFO 必须选择本企业员工的医疗保健选用哪种网络。其次，在选择适当网络后，如何控制医疗保健成本就成为一个大问题。作者从建立弹性福利计划、员工教育以及设计和实施计划阶段的员工参与这 3 个方面进行了讨论。这些对于中国企业都有着非常重要的借鉴意义。

顶级 CFO 善于处理各种外部关系

大企业的 CFO 常常要协调各种外部关系，而且协调的好坏在一定程度上决定其工作绩效。

近 10 年来，无论国内还是国外，机构投资者的重要性与日俱增。处理与以机构投资者为代表的股权投资者的关系，是 CFO 工作的重要内容。过去，机构投资者仅仅用“脚”投票。即使他们对公司治理有什么不满，最多也就是把那家公司的股票卖掉而已，没人想到过要去质问企业的管理层。如今，在国外拥有股票的是指数基金以及追逐利润的基金经理。由于他们拥有的股票数量极其庞大，如果全部卖出的话就会大大削弱投资价值，同时也增加了基金管理的成本。因此，机构投资者正越来越多地参与到企业高层管理和董事会中。这就是所谓的“关系投资”的由来。在这样的关系下，企业管理层和机构投资者已经开始把创造股东价值看作了双方共有的责任和合作目标。作者在第 17 章中强调，“公司管理层在制定长期财务目标时，必须考虑到投资者的利益，只有这样才能达到

双赢的目的”。

由于企业经营环境的日益复杂，CFO 不得不与企业外的各种专家建立起工作上的合作关系，这也是一个必然的趋势。作者指出，在这个专业化程度不断加深、科技日新月异、商业周期越来越短的时代，几乎所有的高级经理都接受过顾问的指点。就连一些曾经不屑于那样做的经理也都承认，在没有得到外部支持时，确实感到有些工作会力不从心。一个高绩效的 CFO 要想处理好公司与专家顾问之间的关系，就必须有良好的沟通能力、强有力的领导才能，以及拥有在公开和诚信基础上的清晰目标。CFO 们发现，与外部专家建立的长期、良好关系，非常有助于整个企业的经营发展。

在处理公司与外部专家关系方面，作者在第 17 章详细讨论了聘请外部专家的时机，如何建立专家资源网，如何评估外部专家等等专业问题，这对于 CFO 们都是非常宝贵的。作者最后总结道：“那些懂得怎样利用顾问资源，并能因时而变的管理者，将会拥有越来越显著的优势”。

顶级 CFO 善于管理国际风险

经过近 30 年的对外开放，中国外贸总额已经位居世界第三，号称“世界工厂”。对于中国企业而言，走国际化道路参与全球范围内的分工，是持续发展的重要途径。2004 年中国联想公司成功收购美国 IBM 公司个人电脑业务，标志着中国企业今后将在国际化道路上进入新的发展历程。

在获取国际化收益的同时，企业不可避免地要承担一定的国际风险。特别在中国，随着市场经济体制的不断完善，外汇市场的价

格形成机制将逐渐趋于浮动，2005年7月21日人民币对美元升值2%，就说明了这点。不言而喻，外汇风险将成为中国企业国际化过程中的一个日益重要的对手。2005年中国海洋石油股份收购美国优尼科石油公司（Unocal Corporation）失败，又向中国企业充分展示了跨国经营中政治风险的魔力。因此管理国际风险也成为许多企业财务管理的重要内容。本书的第19、20、21章从不同角度讨论了国际管理问题。

作者在第19章以全球顶级制药企业默克公司（Merck）为例，详细讨论了如何对国际风险进行评估。作者详细分析了政治风险、经济风险、金融风险等的内涵以及衡量方式，并探讨了管理上述国际风险的对策。这些对企业CFO有重要的参考意义，因为“很明显地，与国内项目的风险评估相比，国际风险评估需要更复杂的分析方法”。作者强调CFO应该充分参与到国际风险评估中来，尤其在近些年国际风险水平有所提高之时。CFO传统的评估金融风险的技术也能运用到国际商业风险评估中来。风险评估必须在公司中持续进行；而且CFO还能为更有效的风险评估提供“语言”和解决机制。

第20章以全球机械行业的著名企业康明斯（cummins）机械公司为例，讨论了海外联盟问题。作者详细介绍了建立海外合伙公司的5个典型步骤，并分析了在此过程中要注意控制的风险，这对有意赴海外扩张的企业具有很好的借鉴意义。

第21章则分析了一个跨国经营企业，如何控制其全球运营项目。要想确定国外运营所需的控制的性质和范围，需要分析相关的环境因素。针对不同类型不同规模的各种运营因素的评估和确定，为衡量风险和建立经济有效的控制提供了基础，也有助于公司达到它的经营目标。对每个在国际舞台上的CFO来说，控制全球运营

以达到预期利润并将风险维持在可接受的水平是一个巨大挑战。它需要建立与风险和投资水平相匹配的控制。可通过确定和评估有关的政治、经济和文化因素来衡量风险。

需要指出的是,《CFO手册》还讨论了一系列其他有趣的问题,如非上市企业财务运作的特征。在中国,随着资本市场的发展,越来越多的企业会从非上市企业变成上市企业。只有清楚地了解这两类企业在财务运作上的差异,才能有助于管理团队做出上市与否的正确决策,才能有助于CFO更好地开展财务工作。本书第5章详细讨论了非上市企业中财务运作的特点,并将其与上市公司的情况进行比较。在对比上市与非上市企业的差异后,也许非上市公司的CFO会发现,上市并非最优选择。还有诸如供应链管理、所得税处理等等问题。相信读者们一定会从中找到许多自己感兴趣的专题。

本书有很强的实用性,除了适合企业的CFO阅读外,对于从事财务学术研究的人士,以及相关专业的学生而言,都是一本难得的优秀参考读物。

由于译者水平有限,翻译中难免出现不正之处,敬请读者不吝赐教。

应惟伟

2005年8月

于北京外国语大学国际金融与商务研究所

CFO

英文版序言

在阅读本书之前，读者需要了解我们的前提：首席财务官（Chief Financial Officer, CFO）是公司最高管理团队中关键的一员，负责制定和执行公司的战略、宗旨以及价值观。本书是一部论文集，论述了财务管理中不同任务的性质、挑战以及对其进行的思索，旨在帮助 CFO 完成这一使命。因为本书的第一版出版于 1986 年，所以现在我们可以毫不夸张地断言，CFO 已经变得更加引人注目，拥有更多的权利，同时在维护公司财务的完整性以及提高公司活力等方面也负有更多的责任。的确，在这种背景下，人们越来越关注那些卓越的 CFO 是如何工作的了。

本书的许多章节是由世界顶级的 CFO 撰写，另外一些则由新思潮的领航者和成功的专家所提供。所有的章节都适合作为有意向同行学习的 CFO 的参考资料。另外，这些也是为那些希望成为 CFO 或者正在与 CFO 进行合作以及想进一步了解他们的人而准备的。

读者不应把这些章节看成是成功的药方，它们旨在分享理念、方法和目标。它们就某个主题给我们提供了一个人或者一家公司最具洞察力的思想，以激励你进行更为广泛和深刻的思考。我们与这

些作者紧密合作，并从他们身上以及他们的著述中学到了很多，相信你也能获益良多。

马克·E·哈斯金斯

本杰明·R·马克拉

CFO

作者简介

罗伯特·M·艾格特 (Robert M. Agate): (第8章) 于1996年7月1日退休, 此前他在高露洁—棕榄公司 (Colgate-Palmolive Company) 担任了9年的高级执行副总裁和CFO。该公司的主要产品包括肥皂和其他清洁产品、个人卫生产品, 以及宠物食品。艾格特于1961年在英国以注册会计师的身份加入了高露洁—棕榄公司。之后他担任了一些其他职务, 如高露洁子公司的审计官 (包括印度、马来西亚、英国和澳大利亚)、欧洲分公司的审计官及副总裁和总公司审计官等。

约翰·L·巴克尼 (John L. Bakane): (第1章) 科恩纺织公司 (Cone Mills Corporation) 的执行副总裁、CFO 和董事, 该公司总部位于北卡罗来纳州的格林斯堡 (Greensboro)。科恩纺织公司是全球最大的粗斜棉布制品公司之一, 美国最大的家居饰品印染商, 也是美国国内最大的服饰出口商。巴克尼于1975年加入科恩纺织公司, 此前他曾担任多家公司的财务和管理人员。

阿尔弗雷德·J·巴塔格力亚 (Alfred J. Battaglia): (第15章) 碧迪公司 (Becton Dickinson) 负责供应链管理的集团总裁, 该公司是一家专门生产药物运输设备和诊断系统的全球性医药技术公司。此前, 巴塔格力亚是尿液标本采集系统分公司 (VACU-

TAINER Systems Division) 的总裁。他于 1970 年加入碧迪公司, 并曾在美国和欧洲从事运作和人力资源工作。

道格拉斯·J·贝克 (Douglas J. Beck): (第 3 章) ICF 凯瑟国际公司 (ICF Kaiser International, Inc.) 的高级副总裁、商业发展顾问。贝克先生曾经是数据研究公司/麦格劳-希尔公司 (DRI/McGraw-Hill, Inc.) 的高级副总裁。

约翰·L·贝克 (John L. Becker): (第 20 章) 康明斯机械公司 (Cummins Engine Company) 的业务开发部主管。该公司总部位于印第安纳州的哥伦布 (Columbus)。贝克在康明斯公司工作了 23 年, 担任过多种职务。在加入康明斯公司之前, 贝克是环球银行金融电信协会 (Swift & Co.) 和摩托罗拉公司 (Motorola) 的化学家, 他还曾作为俄语专家和分析家为美国政府工作过。在康明斯公司, 贝克曾在财务、产品管理和国际部门中工作过, 此外他还涉及到建立跨国联合兼并的工作。他的业务开发部负责康明斯公司的联盟发展工作。

罗杰·E·布林纳 (Roger E. Brinner): (第 3 章) 数据研究公司/麦格劳-希尔公司的执行董事和首席经济学家。在加入数据研究公司之前, 他是哈佛大学的经济学教授, 他的专业领域是税收政策、通货膨胀和资本形成。

罗伯特·J·克令可 (Robert J. Chrenc): (第 18 章) 美国 AC 尼尔森公司 (AC Nielsen) 的执行副总裁和 CFO。在担任这个职位之前, 他是专业服务公司安达信会计师事务所 (Arthur Andersen LLP) 的合伙人。

詹姆斯·M·科尼利厄斯 (James M. Cornelius): (第 21 章) 佳腾公司 (Guidant) 的主席。佳腾公司是在纽约和太平洋证券交易所上市的一家全球性医疗设备公司, 总部位于印第安纳州的印第

安纳波利斯 (Indianapolis)。他于 1994 年 9 月被选举担任这个职位，并于 1995 年 10 月从礼莱公司 (Eli Lilly) 退休，后到佳腾公司从事全职工作。他从 1983 年 1 月到退休，一直在礼莱 (Eli Lilly) 公司担任财务副总裁和 CFO。礼莱主要是从事开发、制造并营销药品和动物保健品的公司。

悉尼·戴蒙德 (Sidney Diamond'S)：(第 4 章) 其最近的职位是百得公司 (Black & Decker) 的 CIO (首席信息官)，这是一家全球性的高质量家用产品营销商和制造商。他还是百时美公司 (Bristol-Myers) 国际信息技术部的副总裁，那是一家多元化的全球性健康和护理用品公司。戴蒙德先生有超过 30 年的丰富的 IT 经验。他现在是戴蒙德公司 (Diamond & Associates) 的总裁，这是一家位于马里兰州斯蒂文森 (Stevenson) 的专门提供 IT 战略计划服务的 IT 顾问公司。

威廉·E·道奇 (William E. Dodge)：(第 13 章) 位于特拉华州威尔明顿 (Wilmington, Delaware) 的马文·帕尔莫公司 (Marvin & Palmer) 的高级董事和投资组合经理。他以前是纽约一家专业服务经纪人公司——丹维特·雷诺兹公司 (Dean Witter Reynolds) 的投资策略主席和首席投资战略家。在此之前，他还是位于特拉华州威尔明顿的杜邦养老基金 (E. I. du Pont Pension) 从事大规模股票投资战略的董事。

卡罗琳·德莎 (Caroline Dorsa)：(第 19 章) 默克公司 (Merck & Co., Inc.) 的财务主管。该公司是一家全球性的发明、改良、制造并营销人类和动物保健品的研究型制药公司。德莎是这个高度集权的体系中负责全球财务事务的主管。在此之前，她是默克公司美国人类健康分公司客户营销部的执行董事。1987 年，作为财务评估和分析小组的一名分析师，她开始了在默克公司的职业

生涯。

格伦·J·多兹 (Glenn J. Dozier): (第7章) 欧文斯·麦诺公司 (Owens & Minor, Inc.) 的高级副总裁兼 CFO。欧文斯·麦诺公司是一家经营医院、疗养院和医生使用的医疗和外科设备、药物及其他相关产品的批发商。多兹于 1990 年以副总裁、司库和 CFO 的身份加入欧文斯·麦诺公司。他在该公司的养老金及福利委员会工作。在加入欧文斯·麦诺公司之前,他是 AMF 公司 (AMF Companies, Inc.) 的 CFO。

13

A·尼古拉斯·菲利柏洛 (A. Nicholas Filippello): (第17章) 孟山都公司 (Monsanto) 财务公关部的副总裁兼首席经济学家。该公司是一家旨在提高生活质量的科技公司。在 1974 年加入孟山都公司之前,他是位于圣路易斯的麦克唐纳-道格拉斯公司 (McDonnell Douglas Corporation) 的经济学家。此前他还是华盛顿特区的美国农业部 (U. S. Department of Agriculture) 的经济学家。

迈克尔·格罗伯斯坦 (Michael Grobstein): (第21章) 安永会计师事务所 (Ernst & Young International) 的副主席,这是一家提供会计和管理咨询等专业服务的公司。格罗伯斯坦负责全球计划和各种全球性活动。

乔治·B·詹姆斯 (George B. James): (第2章) 利维-斯特劳斯公司 (Levi Strauss & Company) 的高级副总裁和 CFO,这是一家服装制造企业。在进入利维-斯特劳斯公司之前,詹姆斯是皇冠齐勒拜奇公司 (Crown Zellerbach) 的执行副总裁、部门总裁及 CFO。他也是阿克塔公司 (Arcata Corporation) 和百事租赁公司 (Pepsico Leasing Corporation) 的 CFO。

朱蒂·C·莱文特 (Judy C. Lewent): (第19章) 默克公司的高级副总裁和 CFO,默克公司是世界最大的制药公司。该公司位

于新泽西州，致力于发明、改良、制造并营销人类和动物药品及保健产品。莱文特负责全球财务和公共事务以及默克公司的一些合资公司的关系问题。莱文特于1980年作为董事加入默克公司，主要从事兼并收购以及资本分析。

14 **马丁·G·曼德** (Martin G. Mand): (第16章) 位于特拉华州威尔明顿的一家咨询、出版及培训公司——曼德公司 (Mand Associates, Ltd.) 的主席和总裁。在开始经营自己的生意之前，曼德是北方电信有限公司 (Northern Telecom Limited) 的执行副总裁和CFO，这是一家通讯设备制造商。在加入北方电讯公司之前，曼德担任过一家多元化的化学品、特殊产品及能源公司——杜邦·德尼莫斯公司 (E. I. du Pont de Nemours & Company) 的副总裁和财务主管。

托马斯·G·曼诺夫 (Thomas G. Manoff): (第14章) 土星公司 (Saturn Corporation) 的CFO，该公司是一家汽车创新设计及制造公司。

马歇尔·N·莫顿 (Marshall N. Morton): (第6章) 通用媒体公司 (Media General, Inc.) 的高级副总裁和CFO，该公司是一家上市的通信公司，从事报纸、广播、有线电视、新闻纸制造及多元化信息服务。莫顿于1989年加入通用媒体公司，之前曾在韦斯特·波特·佩珀雷公司 (West Point Pepperell) 中担任过多个高层管理职位 (包括公司副总裁和审计官)。

拉里·E·皮尔森 (Larry E. Pearson): (第10章) 通用电气北美自动控制有限公司 (GE Fanuc Automation North America, Inc.) 高级财务副总裁，这是美国通用电气公司 (GE) 和日本富士通自动数控公司 (FANUC LTD) 组成的一家合资企业。皮尔森也是通用电气北美自动控制有限公司董事会的董事和司库。他通过