

首席 财务官

——财力运作与企业监控

秦志华 李满威 主编

EMBA
系列教材

Chief
Financial
Officer



中国
人民大学
出版社

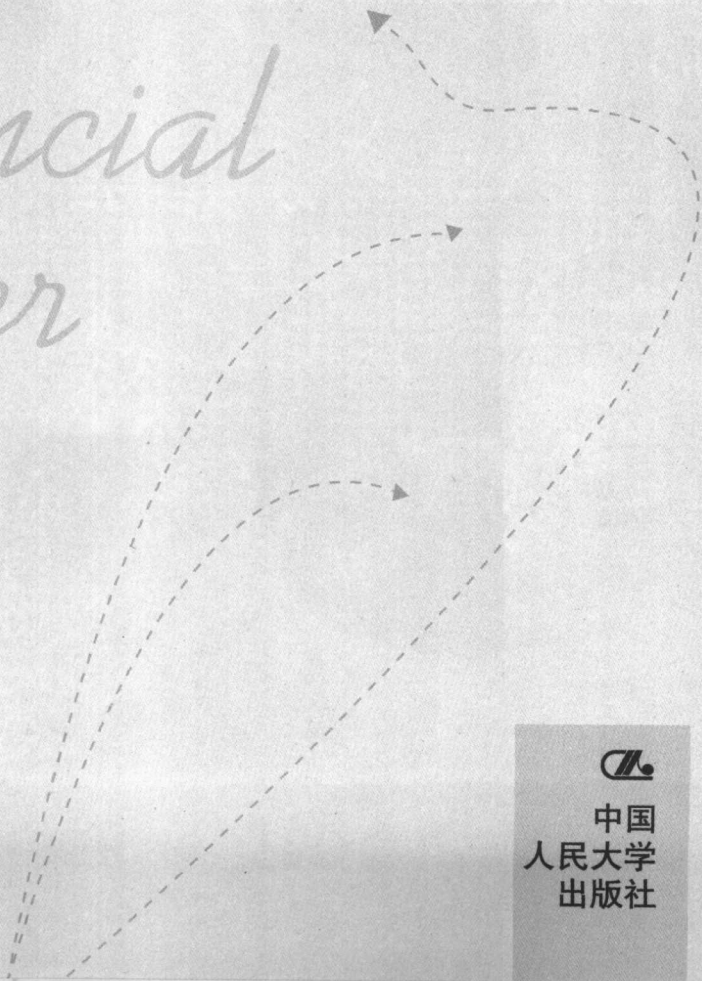
首席 财务官

EMBA
系列教材

——财力运作与企业监控

秦志华 李满威 主编

Chief
Financial
Officer



中国
人民大学
出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

首席财务官：财力运作与企业监控/秦志华，李满威主编.
北京：中国人民大学出版社，2006
(EMBA 系列教材)
ISBN 7-300-07065-5

- I. 首…
- II. ①秦…②李…
- III. 企业管理：财务管理-研究生-教材
- IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 002487 号

EMBA 系列教材

首席财务官——财力运作与企业监控

秦志华 李满威 主编

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 河北涿州星河印刷有限公司
开 本 787×1000 毫米 1/16 版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 张 29 插页 2 印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
字 数 452 000 定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作者简介

秦志华

中国人民大学领导科学研究中心副主任，商学院教授，哲学博士，企业管理专业博士生导师，韩国高丽大学企业经营研究院研究教授。主要研究企业家理论、企业组织与领导、企业战略人力资源管理。已出版《企业是如何控制的》、《人力资源管理》、《乡镇企业股份合作制》等十余部著作；发表《产权变革与企业效益》、《企业制度变革中的博弈均衡》等数十篇论文；主持完成了国家社会科学规划《股份合作企业制度建设实证研究》等多项国家与省部级科研课题，以及《芜湖精通铜业公司二次创业方案设计》等十余项企业咨询项目；为企业事业单位和行政部门进行企业制度变革、人力资源管理、组织文化建设等专题培训。

联系方式 e-mail:qzhphd@yahoo.com.cn

李满威

美国西湖公司驻中国首席代表，财务总监；长期从事企业经营管理与高级财务会计工作；历任财务科长、公司总经理、市商务局副局长；曾主持包头市商业系统企业制度改革，对资产重组及管理整合有深入研究。

联系方式 e-mail:westlake@public.hh.nm.cn

在现代企业中，首席财务官具有特殊的地位。一方面，需要从财务管理角度协助首席执行官进行经营管理；另一方面，需要从法人治理角度协助董事会进行企业监控。

本书以企业财务管理体系的结构和运作为主线，紧密结合现代企业面临的实践问题，比较全面地说明了首席财务官的工作内容。其中每一章都用一个具体工作情景为引例，导出本章所探讨的问题，并给出分析思路；然后结合财务会计工作的理论与方法，给出问题的解决办法；最后对本章的内容进行总结，并给出思考题。

EMBA教育的目的，是从理论上提高学生的实战能力。本书注重这一要求，致力于从实际问题出发开展理论分析，并强调内容结构的逻辑完整性。因此，本书除作为EMBA参考教材之外，也适用于管理人员的在职培训与自学。

策划编辑
费小琳
责任编辑
邢伯春
封面设计
徐 静
版式设计
王坤杰

EMBA 系列教材编写说明

学习 EMBA 课程，也就是学习如何做一个成功的企业高层管理者。

关于学习的效果，有四个层次的划分。

第一是常识。常识也就是对于生活与工作的日常认识，是最简单最直接的学习成果，主要来自直接经验的概括。常识平白易懂，没有专业术语和抽象概念，不用进课堂就能学习。但平白易懂不等于不重要。相反，在实际生活和工作中，常识起着最普遍最经常的指导作用。就企业管理者来说，常识恐怕是最基本的管理工作依托。具有经营管理的常识，是学习 EMBA 课程的前提条件。

第二是知识。知识是对于常识的概括和整理，是系统化抽象化的理论体系。常识由于直观性和零散性，缺乏普遍意义，有时甚至会出现谬误。知识在对常识的概括和整理中，通过从个别到一般的理论分析，找到了稳定的必然的联系，并以逻辑形式表达出来，成为一种专门的认识成果。一旦把常识上升到知识，就能够把个别的分散的认识成果，上升为一般的系统的认识结晶，从而更深刻地理解客观世界。而知识的体系性和结构性，使其本身成为了一种特殊的认识对象，必须加以专门的学习。学习 EMBA 课程，也就是要把常识转化为知识。

第三是见识。掌握了知识还不够，还要具有把知识应用于实践的能力。知识作为对于常识的整理和改造，意义在于帮助人们在实践中提高预见性和能动性。然而知识本身不能达到这个目的，因为知识具有抽象性和逻辑性的特点，而实际工作却是具体的、非逻辑的。如何把所学的知识应用于实践，需要寻找理论联系实际结合点。只有找到了这种结合点，知识才会从人们学习的对象变成人们所使用的工具。在实际工作中，这种结合点通常是通过问题意识确立的。当人们围绕实际工作任务

和难点进行思考时，也就是在把所学知识应用于实践，通过对问题的思考，抽象的理论知识就与具体的工作实践结合起来了。而在此过程中，从什么样的高度提出问题和以什么样的角度解决问题，体现着人们理论联系实际的水平。这种水平就是见识。显然，对于 EMBA 来说，增长见识是学习知识的目的。也就是说，学习 EMBA 课程，主要不是为了提高人们的文化修养，而是为了提高人们分析解决实践问题的能力。这也正是 EMBA 强调案例教学的原因。

第四是胆识。见识是重要的，但还不够，还要具备把见识转变为行动的胆量和气魄。实践是复杂的、困难的，企业实践尤其如此。这种复杂性的一个集中体现，是经营管理的风险性。在企业中，任何一个决策，即使是很有见识的决策，也没有百分之百的成功率，而是存在着失败的风险。因此，经营管理者必须具有风险意识与风险承担能力。风险承担能力不仅是物质的，而且是精神的，即敢于创新、不怕失败、百折不挠的意志和气魄。要像爱迪生一样，把九十九次失败的实验当成九十九次有益的经验。支持这种意志与气魄的，是高度的事业性与责任感。企业好不好，关键在领导。一个企业的领军人物，其精神境界决定着企业的生存发展。这种境界的高低，决定着人们怎么理解风险与对待风险，决定着人们是否敢于把见识付诸行动去承担风险。把见识付诸行动的能力，是人们的胆识。EMBA 课程为企业高级经理开设，能否通过学习训练出这样的胆识，是经理人员能否成为真正企业家的最终条件。

常识、知识、见识、胆识，构成了人们能力与素质的四个层次，EMBA 教学的目的，是从这四个层次的内在联系出发，提高学员的实际工作能力。其中最为关键的环节，是知识向见识的转化。这是因为，由常识向知识的转化，是一般学校教育的共同任务，而由见识向胆识的转化，实际工作中的锤炼更为重要。惟独知识向见识的转化，既需要学校教育又不能停留在一般学校教育，既需要实际训练又不能等同于一般的工作实践；而是要以专门的方式，寻找理论联系实际的突破口，在很有限的时间内，提高人们运用专业知识分析解决实际问题的能力。这正是 EMBA 课程学习的特点。也就是说，EMBA 教育的目的，是要通过特殊训练迅速培养高级经理对于经营管理问题的科学思考习惯。

在实际操作中，这种训练是通过促使人们合理地提出问题、分析问题、解决问题来进行的。EMBA 教学的宗旨，不在于系统地传授经营管理的知识体系，而在于促使人们养成思考与解决经营管理问题的科学



习惯。为此, EMBA 对学员与教员都有特殊的要求。就学员来说, 一方面要有对经营管理知识体系的相对了解, 不能从零开始; 另一方面要有对经营管理实际工作的一定体会, 不能毫无经验。在此基础上, 才能开始理论联系实际地分析解决问题。也就是说, 学员是带着问题来学习的, 已经有了理论与实际两方面的一定基础, 关键在于如何把二者结合起来, 通过这种结合来深化理论和促进实践。这是 EMBA 学习的目的。就教员来说, 一方面要有对经营管理知识体系的系统把握, 不能一知半解; 另一方面要有对经营管理实际工作的直接认识, 不能道听途说。在此基础上, 才可能建立理论联系实际的教学方案。也就是说, 教员必须在理论与实际方面具有深入准备, 对二者的结合方式已经心中有数, 才能够引导学员对经营管理实际问题进行科学合理的深入思考。这是 EMBA 的教学任务。因此, EMBA 教学是一种互动式教学, 在学员的主动思考和教员的恰当指导下进行, 以提高学员实际工作能力为目的。这是与其他高等教育明显不同的地方。

这种教育特点, 就对教材提出了相应的要求。EMBA 教材不能像一般教材一样, 从概念、原理出发, 因为这样的教材虽有利于系统传授知识, 但不容易找到结合实际的着眼点。人们有可能一方面对具体的、凌乱的的实际工作问题发愁, 另一方面对一般的、严整的理论知识体系发怵, 理论与实际成了两张皮。EMBA 教材必须改变这种编写方式, 换一个角度, 从实际出发, 从实际工作面临的问题出发, 在分析解决问题的过程中展开专业知识的体系内容, 用来支持问题的思考和处理。通过这样的方式, 才能把理论与实际的两张皮变成有的放矢的一件事。

这样一来, 如何提出问题就成了 EMBA 教材编写工作的关键。为了对错综复杂的实际工作做出系统的科学回答, 通过有限的教材提供具有普遍意义的思路, 首当其冲的一件事, 就是必须合理地提出所要探讨的实践问题。这些问题必须是现实的, 大家一看就觉得熟悉; 这些问题必须是普遍的, 大家一想就感到会在身边发生; 这些问题必须是本质的, 大家一分析就认为值得琢磨, 有规律可循。只有这样的问题, 才能引起人们关注, 促进人们思考, 进而找到有一般方法论意义的分析解决思路。

本套教材的编写, 是往这个方向所做的努力。

从总体上看, 本套丛书具有如下特点: 第一, 以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题, 从不同的职务

出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。鉴于 EMBA 教育以培养高级经理为目的，因此本套丛书所选职务以企业高层经营管理职务为主，如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为教材内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，本套丛书围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为教材写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理的问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，每本教材的每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即每本教材的主要内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套教材的选题依据、每本教材的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻了从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

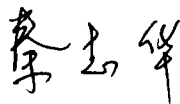
显然，这种写作方式决定了教材能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类教材和研究进展同步。在此过程中，围绕教材中的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面

的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证教材内容的科学性与合理性。

作为 EMBA 教育的教学用书，必须考虑这一领域的特殊需要。从目前情况看，这类用书有两个问题需要重视。一是如何从高层管理者的角度，对企业经营管理问题和解决办法做出有特色的探讨与说明；二是如何结合我国本土情况，对企业经营管理发展状况做一个全景扫描式的反映。对此本丛书针对企业高层管理者的职务特点，进行有关问题的系统探讨。

本丛书的编写工作是在中国人民大学出版社多位编辑的共同努力下完成的，大家力图为我国的 EMBA 教育提供一套理论联系实际、体现中国特色的教学用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书中所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

推出一套立足中国国情，既具有中国企业管理特色，又能与国际同类教材最新进展接轨的 EMBA 教学用书，是一项艰巨的任务，需要做大量原创性工作。笔者虽然做了很大的努力，但由于能力有限，资料不足，错漏之处在所难免。抛砖引玉，献于社会，期望各方有识之士批评指正，以共同推进我国职业经理人队伍的建设。



2003 年 11 月

前 言

《首席财务官》一书，是多年来从事企业管理教学与研究、特别是从事企业咨询的认识结果。

由于教学科研和企业咨询实践中，常常要与企业财务会计工作打交道，迫使自己思考财务会计问题。其中一个思考重点是，在现代企业的资源配置中，财力资源的运作有何特点？财务会计工作如何融为一体支持和控制企业运行？一个企业的财务会计工作总负责人怎样合理确定自己的位置，从而在企业运行中有效地发挥作用？

本书试图从企业经营管理机制的角度入手，以首席财务官的职务为中心，对财务会计工作职能做一个框架性分析和描述。其中很多问题思考得不够成熟，有待进一步推敲。

本书的内容结构和章节安排，与美国西湖公司驻中国首席代表、财务总监、高级会计师李满威先生共同设计和撰写；在此过程中，中山大学会计系研究生韦妮、中国人民大学会计系研究生黄淑丹、中国农业银行国际业务部林莹等三位女士做了大量的工作。全书前后六稿，每一稿都作了大量的增删改动。前期的资料搜集和初稿写作主要在韦妮同学的协助下完成。韦妮同学系统的专业知识和一丝不苟的负责精神，对本书写作给予了很大的支持。书稿的后期整理工作由黄淑丹同学全面配合；黄淑丹同学以其扎实的理论功底，系统协助进行了全书内容的梳理与整合。最后，林莹女士进行了全书的修定和校正工作。没有以上同学的协助，本书是难以完成的。

本书写作虽然做了大量的努力，但由于能力有限，挂一漏万之处在所难免，谬误之处也肯定存在，期望得到各方面的批评和指正。

编者

2005年12月

目 录

导论	(1)
首席财务官的内涵	(1)
研究对象的界定	(4)
本书的写作思路	(6)
内容结构的安排	(8)
第1章 首席财务官	(11)
第1节 代理问题与首席财务官	(14)
代理问题的产生	(14)
代理问题的解决途径	(15)
首席财务官的设立	(16)
第2节 首席财务官的职责和职权	(17)
首席财务官的职责	(18)
首席财务官的职权	(22)
第3节 首席财务官的财务关系	(26)
首席财务官对外财务关系	(26)
首席财务官对内财务关系	(28)
第4节 首席财务官的理财环境	(31)
外部理财环境	(31)
内部理财环境	(39)
建立理财文化	(42)
第5节 首席财务官的任职资格	(45)
首席财务官的基本素质	(45)
首席财务官的财务观念	(50)



首席财务官的管理艺术	(54)
第2章 企业财务会计系统	(58)
第1节 企业财务会计系统的性质	(62)
企业财务会计系统的构成	(62)
企业财务会计系统的目标	(67)
第2节 企业财务会计系统模块	(71)
信息处理系统模块	(71)
决策支持系统模块	(73)
理财运作系统模块	(75)
内部监控系统模块	(80)
第3节 企业财务会计系统的设计	(83)
企业财务会计系统的设计依据	(83)
企业财务会计系统的设计方式	(84)
集成财务会计系统的数据接口	(84)
企业财务会计系统的运行机理	(86)
第3章 全面预算管理	(92)
第1节 全面预算的性质	(95)
全面预算管理的含义	(95)
全面预算管理的功能	(97)
全面预算管理的环节	(99)
全面预算管理的保障	(101)
第2节 全面预算的编制	(107)
全面预算管理的目标	(107)
全面预算管理的范围	(108)
全面预算编制的项目	(109)
全面预算编制的依据	(116)
全面预算编制的途径	(117)
第3节 全面预算的执行	(120)
全面预算的实施	(120)
全面预算的控制	(122)



全面预算的考核	(124)
全面预算的奖惩	(125)
全面预算的改进	(127)
第4章 筹资管理	(130)
第1节 企业资本的筹集	(133)
筹资动机	(134)
筹资原则	(137)
筹资决策	(138)
第2节 最优资本结构	(143)
最优资本结构的定量分析	(144)
最优资本结构的定性分析	(150)
第3节 筹资方案的实施	(154)
普通股筹资	(154)
长期负债筹资	(161)
中国的资金市场融资	(168)
第4节 筹资风险管理	(172)
筹资风险的性质	(172)
筹资风险的来源	(173)
筹资风险的防范	(176)
第5章 投资管理	(179)
第1节 投资概述	(183)
投资动机	(183)
投资类型	(185)
投资程序	(187)
投资额预测	(188)
投资管理应注意的因素	(192)
第2节 企业投资决策	(194)
投资环境分析	(194)
投资效益分析	(197)
投资决策的几个关键问题	(207)



第3节 企业投资风险	(212)
投资风险及其影响因素	(212)
投资风险的防范	(213)
第4节 企业投资问题	(214)
投资的错误倾向	(214)
常见的投资陷阱	(215)
第6章 营运资本管理	(218)
第1节 营运资本的性质	(221)
营运资本的含义	(221)
营运资本的管理	(224)
第2节 现金管理	(230)
持有现金的动机	(230)
现金管理的系统	(231)
现金管理的重点	(234)
第3节 应收账款管理	(237)
应收账款管理的意义	(237)
应收账款的信用管理	(238)
应收账款的信用政策	(240)
呆坏账的防范与控制	(245)
第4节 存货管理	(247)
正确理解存货	(247)
存货管理的措施	(249)
存货管理的常用技术	(250)
第7章 收入、成本与利润管理	(257)
第1节 收入管理	(260)
收入管理的意义	(260)
收入管理的措施	(262)
销售价格的财务策略	(263)
第2节 成本控制	(265)
成本管理的意义	(265)



成本管理的原则	(267)
成本管理的措施	(270)
第3节 税务筹划	(274)
税务筹划的性质	(274)
税务筹划方式	(278)
第4节 利润分配	(281)
利润分配方式	(281)
股利分配政策	(285)
第8章 专项财务管理	(290)
第1节 企业并购	(293)
企业并购的性质	(293)
企业并购的程序	(296)
并购的几个关键问题	(302)
第2节 企业清算	(310)
企业清算的不同类型	(310)
企业清算的工作程序	(311)
企业清算的财务事项	(316)
第9章 企业财务控制	(319)
第1节 财务控制概述	(321)
财务控制的目标	(321)
财务控制的途径	(323)
第2节 内部控制	(328)
内部控制制度概述	(328)
内部控制制度的建立	(331)
内部控制制度的运行	(333)
第3节 责任会计	(335)
责任会计的含义	(335)
责任会计的实施	(337)
责任中心的划分	(339)
责任会计的考评	(342)



第 4 节	内部审计	(347)
内部	审计的性质	(347)
内部	审计的内容	(349)
内部	审计机构	(351)
内部	审计报告制度	(352)
第 10 章	企业财务分析	(354)
第 1 节	企业财务分析概述	(356)
财务	分析的性质	(356)
财务	分析的程序	(359)
财务	分析的方法	(360)
沃尔	评分法和杜邦分析法	(363)
第 2 节	企业财务能力分析	(364)
偿债	能力分析	(364)
营运	能力分析	(366)
获利	能力分析	(367)
发展	能力分析	(369)
第 3 节	企业财务结构分析	(369)
收入	利润结构分析	(370)
成本	费用结构分析	(371)
资产	结构分析	(371)
资本	结构分析	(372)
第 4 节	企业风险分析	(372)
风险	及其衡量	(373)
企业	经营风险	(374)
企业	筹资风险	(375)
企业	投资风险	(376)
第 11 章	企业财务报告	(381)
第 1 节	财务报告概述	(384)
财务	报告的内容与形式	(384)
财务	报告的局限性	(387)