

# 财务总监随思录

——财务文化、价值增长与信息技术

林洪美 著

CaiWu ZongJian SuiSiLu  
CaiWu WenHua JiaZhi ZengZhang Yu  
XinXi JiShu



经济科学出版社  
Economic Science Press

林洪英 著

# 财务总监随思录

——财务文化、价值增长与信息技术



经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监随思录：财务文化、价值增长与信息技术/  
林洪美著. —北京：经济科学出版社，2010. 8

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9799 - 1

I. ①财… II. ①林… III. ①企业管理：财务管理 -  
文集 IV. ①F275 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 158571 号

责任编辑：文远怀

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

### 财务总监随思录

——财务文化、价值增长与信息技术

林洪美 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京欣舒印务有限公司印刷

北京市季峰装订厂装订

787 × 1092 16 开 15.75 印张 220000 字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9799 - 1 定价：32.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



当今社会，正处在一个技术变革的时代。技术进步带来了信息技术和业务流程的革命性变化，为企业的价值增长开辟了新的空间。信息技术的变化是财务管理工作中面临的一大挑战，但却同时为财务部门由“职能”向“服务”乃至“增值”的蜕变提供了一个工具。

本书作者林洪美是一家地方广电传媒集团的财务主管，扮演着集团 CFO 的角色。近年来，数字技术推动广电媒体发生一系列的变革。这些变革中所促成的产业发展、业务重组、流程创新，比以往其他行业更复杂、更艰难。作者广泛参与了集团内部的变革事务，参与了运作的每一个阶段，并对执行过程加以监督和引导。这种经历成就了他在财务工作中的系列作为，而此中的积累和沉淀则培育出优秀的财务文化。

如何提供“透明财务报告”，推动企业价值增长，是作者在管理中所追求的。这也是 CFO 在管



理实践中对信息技术诉求的缘起，大多数 CFO 也因此承担了信息技术方面的职责。由于作者所在的集团本身兼具事业和企业和管理上的复杂性，加上长期事业体制下财务管理薄弱的延续性和渗透性，因此在引进信息技术时会比一般的企业面临更多的需要协调的问题。在这种情况下，不投入大量资源，不进行大幅变革，是很难充分利用信息技术的。尽管如此，本书的作者还是克服了这些困难，通过引进信息系统软件，搭建了开放互动的管理平台。

在本书中，作者与我们分享了自己在主持财务工作中的所为、所思。这些财务工作包括资源配置、集团财务管控、财务文化建设和信息技术应用等多个方面。本书的可贵之处在于，作者凭借深厚的理论功底和实践积累，以推动企业价值增长为主线，把“文化”、“管理”和“技术”有机融合并浑然一体，实现对财务管理认知的一个重大飞跃。在信息技术引领财务创新部分，作者细致地阐述了自己对 ERP 的认识，以及自己管理 ERP 项目的过程。这些阐述立足于用友公司 NC5.02 财务模块的应用及成功实施，贯穿了作者对如何与 ERP 厂商持续合作建设服务型财务组织的思考。

作者在行文中体现了他坦诚的态度、细腻的思维 and 博采众家之长的管理风格，这些都给我留下深刻的印象。

本书可能会对那些渴望通过信息技术推动企业价值增长的同仁提供一个有益的参考。

全国工商联副主席

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

2010 年 7 月

# 前言

这是一本记录一个寻求创新和变革的财务总监的所为、所思的书。在过去的 20 年里，我一直从事财务工作，亲身经历了财务从“账房先生”到“价值创造者”的角色转型。当财务的责任不再是沉浸于交易的艺术，而是聚焦于对股东最好的财务回报的时候，财务总监身上的担子加重了。

此时，财务总监可以选择退避三舍，甘愿当一个“摆设”，也可以选择肩负重任，摸索推动企业价值增长的各种路径。实践中“逃兵”少矣，勇当“先锋”者居多。不过，在前行的路上，财务总监常常被世事左右，以至于无法选择途中必定要相撞的障碍。这些障碍源于财务总监在推动企业价值增长中必须对既得利益进行重新分配，而这些拥有既得利益的人可能是更高层的首席执行官（Chief Executive Officer，简称 CEO），可能是某些中层管理者，也可能是某些普通员工，或者是不同层次相关人员的交集。如何跨越这些障碍是财务总监在冲突管理中必须要解决的。

赋予财务总监为企业创造价值这样的角色，相当于分流了一部分原本属于 CEO 的使命和职责，这需要财务总监拥有比之前更广阔的权力辐射范围，而在推动企业价值增长过程中又必须与 CEO 一脉相承。诸如此类，要求财务总监不仅要具备坚实的专业领域的理财“硬”技能，更要拥有领导、沟通、合作、影响力和冲突管理等“软”技能。本书并不对此进行专门论述，但在字里行间都有所折射。

作为集团财务负责人，我在推动企业价值增长中做了四件事。第一



件，构建集成了目标管理、预算管理、成本管理、绩效管理、薪酬管理和信息管理等管理手段的闭环集团财务管控体系，这是推动企业价值增长的手段。第二件，开展资源整合（剥离）、财务分析以及政府规制下财务运作，这是推动企业价值增长的平台。第三件，建立注重文化传承和冲突管理的专业性、强势的财务文化，这是推动企业价值增长的源泉。第四件，运用信息技术推动财务管理创新，这是推动企业价值增长的突破口。由以上四件事引发的所为、所思构成本书的主体。在具体梳理自身所面临的问题和采取的对策过程中，我深刻感受到财务总监的工作实际上已经迈进“超越财务管理”的门槛。

对于本书的观点，无论你是认同、反对，还是抱着学习的态度，或是引发进一步的思考或讨论，财务工作的跨行业性和价值增长本身的无边界性会在我们之间架起桥梁，这也正是我所祈盼的。

本书试图在“三个结合”上做努力。第一，写实与艺术相结合，寓艺术写作手法于叙事之中，展示财务总监在履责中的诸多作为，力求将读者置身于一个真实的财务环境，又尽量祛除叙事本身可能伴随的枯燥。第二，管理与技术相结合，展示财务总监如何在特定环境下运用信息技术手段推动财务管理创新，希望藉此唤起读者关注信息技术在财务管理乃至战略管理领域的价值。第三，思想与行为相结合，在管理行为 and 实践中凝聚思维的沉淀，展示财务总监的思维特征与思考路径，形成意识形态领域的升华，这也是“随思录”的意义所在。

我本身不喜欢用第一人称来写作，因此虽命名为“随思录”，但行文中更多的是把“我”的所思提炼为“财务总监”的所思。这里，需要特别说明的是，本书提到的“财务总监”是指企业最高层次的财务管理者，与首席财务官（Chief Finance Officer，简称 CFO）等概念并不加以区分。本书并不试图告诉读者财务总监应该做什么，或者怎样做才能脱颖而出，而是展示一个财务总监带领他的团队在实践中沉淀下来的“为”与“思”，以此与读者共勉。

林洪美



## 绪论 1

# 第一章 财务文化：文化传承与价值增长 6

### 潜伏在价值增长背后的棋子 / 7

价值创造与价值保持 / 7

财务文化与核心竞争力 / 10

价值增长——变身为业务合作伙伴 / 13

### 财务文化的传承性：从 CEO 到 CFO / 16

CEO 的财务特质与行业周期的匹配性 / 16

财务文化的传承性诱发的权变性 / 19

### 财务文化与冲突管理 / 22

理念的冲突：CEO 与 CFO 之间 / 22

执行的冲突：权力斗争与利益分配 / 24

冲突的管理：“狼文化”精神 / 27





## 第二章 诸子百家与财务文化： 领导力与执行力 29

### 领导力与执行力 / 29

人本管理 / 30

财务文化的层次性 / 30

领导力与执行力的关系 / 31

### 因学而治 / 33

学习能力 / 33

自发性学习 / 34

竞争性学习 / 35

考核性学习 / 37

标杆式学习 / 38

培训性学习 / 39

分享性学习 / 41

### 循法而治 / 42

岗位说明书 / 43

委派与考核 / 44

例会制度 / 45

### 无为而治 / 48

《道德经》的管理思想 / 48

《活法》的文化精髓 / 49



### 第三章 资源配置：整合、规制与分析 51

#### 资源整合 / 51

企业整合者 / 52

价值整合者 / 55

#### 政府与市场 / 56

从 SCP 到 SRCP / 56

分制与外包 / 58

也谈资产评估 / 68

#### 财务分析 / 77

外延的拓展 / 78

杜邦新解 / 79

象限分析法 / 81

### 第四章 集团财务管控：预算、目标与激励 84

#### 闭环管理——集团财务管控模式 / 85

集团管控：集权与分权 / 85

集团财务管控：管理循环 / 87

#### 超越预算——此陷阱，彼陷阱？ / 90

传统预算与超越预算 / 90

超越预算的是非评说 / 91

预算管理的实施技巧 / 94



## 目标管理——不可避免的讨价还价博弈 / 96

目标确定：一个讨价还价的过程 / 96

讨价还价的博弈模型 / 98

## 激励工具——过度“财务化”与“程式化”的非议 / 101

经营者薪酬的决定因素：财务与非财务 / 101

引入非“财务化”和非“程式化”的考核 / 104

# 第五章 融合创新：管理、制度与信息 107

## 管理信息化 / 108

管理与技术 / 108

角色转换 / 109

## 信息系统 / 111

财务人员与财务信息化 / 111

管理信息化功能模块 / 112

企业流程再造 / 116

## 管理信息化成效 / 118

财务信息化之旅 / 118

三位一体之成效 / 120

# 第六章 系统升级：战略、规划与选型 122

## IT 投资战略 / 122

企业 IT 战略 / 123

财务 IT 战略 / 125



## 沟通与规划 / 127

内部讨论 / 127

工作规划 / 128

内部调研 / 130

一把手工程 / 133

## IT 方案选型 / 133

选型、确定目标 / 133

合同、战略合作关系 / 136

# 第七章 系统实施：任务、团队与培训 140

## 实施过程的理性思考 / 140

ERP 项目管理的特殊性 / 140

项目进度、质量、成本 / 142

是否应该深入地了解系统 / 143

管理方法 / 144

## 实施项目组 / 144

项目组关键成员 / 144

团队关系、精神状态 / 146

聋哑人与盲人如何沟通 / 148

团队绩效 / 150

## 实施阶段管理 / 152

各个实施阶段的管理要点 / 152

不急于推动流程重组 / 154



## 报表：聚焦最后一公里 / 155

对报告的关注 / 155

会计报告与分析体系 / 157

查询引擎与报表展现 / 158

终端前置的风险 / 158

## 培训、知识转移 / 159

培训 / 159

知识转移 / 160

# 第八章 系统后期管理：应用、总结与推广 162

## 权限、安全与后续培训 / 162

权限 / 163

安全 / 163

后续培训 / 164

## 总结、评审与验收推广 / 165

撰写项目总结 / 165

内部评审 / 166

验收与推广 / 167

# 附录：信息技术的应用 170

## 附录一：战略型财务管理信息系统的构建 / 170

一、行业管理特性 / 171



二、信息化的需求 / 171

三、信息化的实施 / 173

## 附录二：NC 广电行业管理系统的应用 / 178

一、功能简介 / 179

二、应用设置 / 184

三、应用案例 / 193

四、探讨 / 201

## 附录三：多账簿体系的实现 / 204

一、NC 财务管理多账簿实现原理 / 204

二、关键设置 / 206

三、应用案例 / 216

四、探讨 / 218

## 附录四：报告与分析体系的构建 / 219

一、通过信息系统实现的思路 / 220

二、探讨 / 227

参考文献 / 233

后记 / 236

## 绪论

---

20 世纪末，把财务转变为组织变革和价值创造的力量被明确提出。与此相对应，大量的来源于基金会、专家学者的书籍对此予以关注。比如，美国高级财务管理者研究基金会先后组织出版了《财务管理变革中的角色：接近商务》（1990）和《被授权的组织：财务角色与实务的重新定义》（1994），帮助高级财务管理者融入商务活动；塞德里克·里德（Cedric Read）、汉斯—迪特尔·朔伊尔曼（Hans-Dieter Scheuermann）合著的《财务总监——作为企业整合者》（2005）为重塑财务职能以开拓实时信息共享、高端决策支持提供了务实的建议和解决方案；罗伯特·诺顿（Robert Norton）主编的《CFO 思想领袖：世界著名首席财务官访谈实录》（2007）记载了 17 家卓越企业的 CFO 在如何应对全球化商业挑战中的建言；IBM（International Business Machines Corporation）组织的《全新的价值整合者——全球 CFO 调研洞察》（2010）提出 CFO 在财务效率和业务洞察力上的作为。在这些著作的背后，是众多不同行业、不同企业的高级财务管理者的付出与探索。

作为广电传媒集团的财务负责人，身处复杂的变革环境，在处理一系列的棘手问题中，我摸索出推动企业“价值增长”的承载力，并将其书写成册。这些源于实践的思考与以上论著的写法和着力点不同，但也存在某种程度的契合。中国广电传媒的集团化改革始于 1999 年，在



“做大做强”的思路下，各地先后成立了 20 多家广电集团，而广播电视的事、企双重属性所决定的治理结构的特殊性和复杂性，为这种运行机制埋下了摇摆的伏笔，由于体制、产权的问题尚未厘清，“集团化”往往演变成由行政手段主导的广电媒体之间的物理式叠加，很难产生化合作用。在这样的背景下，改革该如何继续，对集团的决策层和管理层来说，并没有一个可循的路径。

集团组建时，中国广电传媒业正处于发展的初期，成员单位既有事业性质的，也有企业性质的，集团治理结构不清晰，内部控制建设缺失，企业经营管理不到位，会计核算标准不一，财务软件五花八门，人员素质参差不齐，以上诸多问题延续和渗透着新组建的集团，并转化为一些新的问题。

- 会计信息的决策“无用”性

集团成立的时候，成员单位事企并存，相应地，事业单位会计制度与企业会计制度并存，收支、资产负债等计量与确认不一，资产的水分很高，报表的信息含量很低，迫切需要解决事业单位与企业之间的核算转换和内部结算问题。与此同时，各成员单位使用的财务软件五花八门，信息集成存在很大问题，重要的是会计信息不能服务于决策者和生产营销部门，更谈不上业务、财务协同发展。统一核算标准、统一财务软件、统一财务报告体系，是财务会计领域内待处理的一项紧迫任务。

- 集团财务管控的缺失

行政指导下的集团资源整合，往往是不彻底的，或者多数是换汤不换药。重新划分组织结构，注销一些企业，再成立一些公司，领导大多仍为行政任命。经营者习惯于粗犷的运营模式，没有目标，没有预算，没有考核与激励。除了国家交予经营的区域垄断资源和经营管理的传统理念，几乎是一无所有。

- 财务人员的学习能力不足

有执行力的财务团队，不是行政管理过程的结果，而是由那些热切追求成功的员工在不断高涨的成就感的促使下辛勤努力的结果。在长期的霸权式管理体系下，没有共同愿景，财务人员看不到努力付出的潜在





回报，缺乏自我提升的意识和系统思考，学习能力严重不足，业务素质普遍不高。

- 价值增长理念的空白

决策信息无用、财务管控缺失和人员素质低下，这三大难关是必须突破的。在这样的背景下，财务人员对如何推动股东价值增长、企业价值增长和员工价值增长完全没有概念。如何把财务工作由“后勤”定位转变为“增值”定位，是一个相当棘手的难题。

在实践中，理清工作头绪和推行管理创新往往是交替进行的，有时是不断摸索、试错和修正的过程。作为一个财务领域的高层管理者，首先需要对这些棘手问题的紧迫性、影响力和解决这些问题的潜在助力和阻力做出明确的判断和排序，然后按步骤循序渐进地开展工作。

财务总监作为企业整合者，必须在财务领域本身的资源配置中扮演重要角色，包括资金管理、信用管理、投融资管理和股利分配等方面。在资源整合过程中，除了协调市场作为资源配置基础手段的作用力之外，财务总监往往同时面临政府规制的作用力的挤压。这是财务总监在解决资源整合（剥离）过程中必须认真对待的一些问题。在“市场导向、行政推动”的背景下，财务总监需要对产业组织理论中的 SCP 框架（Structure-Conduct-Performance，结构—行为—绩效）引入一个新的要素——政府规制（Regulation），并在此基础上分析资源配置的合理性。此外，财务总监还需要运用各种矩阵管理工作（波士顿矩阵、财务战略的选择矩阵）来平衡业务资源，结合自身所在的行业特点运用创新性的分析手段来评价资源使用的有效性等。对于以上关于资源配置的种种问题，将在本书的第三章予以阐释。

如果说资源配置还是在相对宏观层面构建价值增长的平台，那么集团财务管控则是在微观层面推动价值增长的手段。我之所以重视集团财务管控，缘起于防范集团成立之初在财务管控上的缺失而造成的价值流失，但对集团财务管控有着深厚的感情并决定在本书单列一章——第四章进行分析，则与我在实践中探索出的“闭环管控”是分不开的。闭环的集团财务管控模式是对目标管理、预算管理、成本管理、绩效管