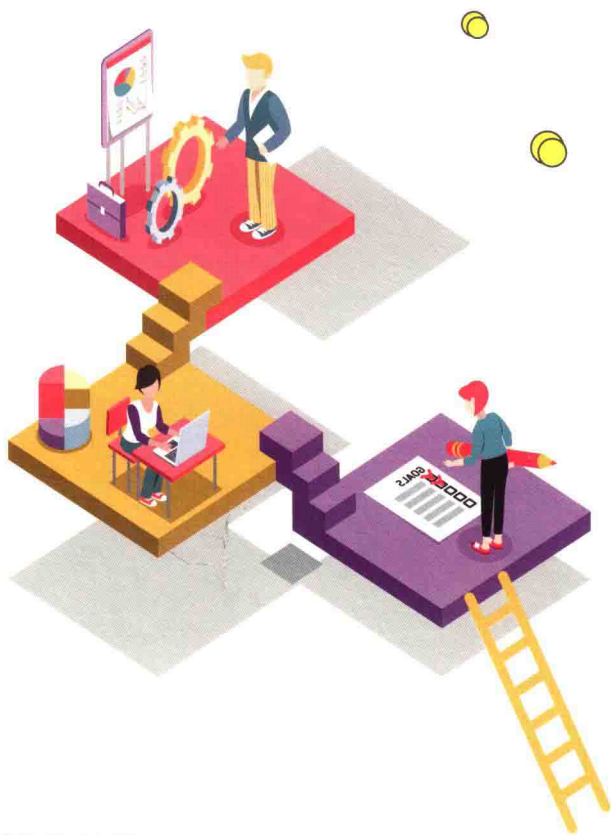
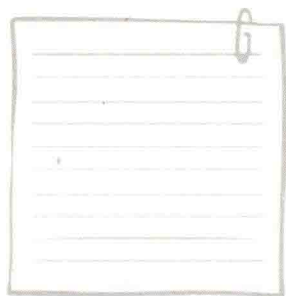


从总账到总监

CFO的私房财务笔记

从财务新兵到财务主管、财务总监，
全景展示财务人的职场进阶

钱自严 著



从总账到总监

CFO的私房财务笔记

钱自严 著



图书在版编目 (CIP) 数据

从总账到总监 / 钱自严著. -- 北京 : 中国轻工业出版社,
2019.7

ISBN 978-7-5184-2332-3

I. ①从… II. ①钱… III. ①企业管理 - 财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第289282号

责任编辑：由 蕾 策划编辑：梁 勇 责任终审：劳国强
封面设计：仙 境 版式设计：书虫设计 责任监印：张京华

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）

印 刷：北京君升印刷有限公司

经 销：各地新华书店

版 次：2019年7月第1版第1次印刷

开 本：787×1092 1/16 印张：21

字 数：300千字

书 号：ISBN 978-7-5184-2332-3 定价：52.00元

邮购电话：010-65241695

发行电话：010-85119835 传真：85113293

网 址：<http://www.chlip.com.cn>

Email：club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

181021G1X101ZBW

知乎

发现更大的世界

前言

为什么要写这本书

先从一件小事说起。

两年前的一个公益讲座的茶歇期间，突然有一位听众来到我的跟前，她说她几年前听过我的“财务领导力”的公开课，深受鼓舞，回去照着我讲的“勇气+体贴”影响力模型做了，现在已经从财务经理提升为财务总监。

这一偶然事件给我很大的鼓舞和启发。我何不把过去十几年积累的管理心得与企业案例写成一本书呢？写成一部结构完整的，以职场发展为主线的书，这样岂不是可以帮到更多的人？

于是，那次公益讲座结束回到家，我就摊开稿纸，构思起书的内容来了。

市场上有关个人成长的书不少，有关成功学与积极心理学方面的书，更是多得让读者目不暇接。所以，我在构思此书时，决定另辟蹊径，从实际案例着手，以职场发展的真实原型为背景，写一部有内容，有情节，又具有通用意义的专业小说。

职场发展，首先是思维上的校正与转变。很多专业人士，把学习与成长过度聚焦于考证与读学位上，忽视了自己心智模式的重塑与改变。书中有一篇关于“动态思维”的故事，就强调了个人行为与周围环境的互动关系：当我们向前跨出一步时，我们周围的世界已经发生了改变。个人的成长发展，最重要的

第一步是跨出去的行动力。有了第一步，先前站在原地思考中困扰自己的假设与问题，会随着自己的学习曲线以及他人的跟进互动而自行消失。

除了审视自我的思维校正，另一个思维模式改变是如何看待周围的环境，比如说个人与组织的关系。在一篇讲述“去平台能力”的章节中，就强调了要 Live by design, not by default，按自行的设计生活，而不是人云亦云，随波逐流。一个主动设计生活的人，是“五经注我”，而不是“我注五经”。平时工作中的每一个细节，人际交流中的每一种遭遇，都可以成为磨炼自我的机会。比如，在跨部门的会议中有意识地培养自己做主持人的能力；遇到争议话题时，通过观察对方的核心需求来提升自己的说服力等，这些“去平台能力”的自我设计与开发，可以成为专业人士快速成长的一条可靠路径。

当然，仅有思维是不够的。不管案例有多生动，我在写这本书时每每写到一个有价值的理念时，一定会辅以可操作的工具，甚至具体到可复制的模板。比如说在“职场进阶”的那个章节，我绘制了一张具有四十多个具体着力点的行动方案，包括专业与非专业方面的各种技能。从冲突管理到下属反馈，从知识文档的编写到沟通次序的清单，这循序渐进的每一步，凝聚了我过去三十年的思考总结，以及在美企与德企接受的系统培训。这本书共推出了二十多个管理工具与模板供读者做参考，来自于过去十多年“学习型组织”的实践。这本书的出版，也可以说是十年磨一剑了。

最后，说说这本书的财务视角。本书以一个财务会计的成长路径，带领读者走过各个财务模块，最后落脚在财务如何为企业创造价值这一管理实践上。财务作为一门信息学科，贯穿的是一个企业的资源利用效率，而企业家存在的价值就在于其整合资源的能力。所以，一个财务高手，一定是具有企业家思维的。我希望读者能够跳出财务专业工具书的角度来读这本书，能以“企业家”的视角，来观察一个出色的企业是如何整合资源的。

由于此书的部分章节已在网络上发布过，在书出版之前，就有许多有志于进

一步提升自我的财务人士，自发结成学习班，找到我作深度探讨与学习。希望借着此书的出版，能引发财务同行更多的思考学习。这本书的勒口处，我也留下了网络后台的联系二维码，以便与感兴趣的读者进行深度交流。

最后，我要借此机会向所有为这本书的内容提供过讨论与贡献的同事表示感谢，他们是（按照姓氏拼音排列）：

蔡莉，常卉，陈启明，陈小龙，郭晓红，韩冬，金丞来，厉敏涛，陆怡，吕峥，缪贻平，钱力，阮青，单建斌，沈春晖，唐东才，王敏，王嵘，王小方，王晓东，王晓峰，王旭，严春斌，晏晓梅，游涛，袁加秀，袁旭宜，张春梅，张欣彦，张云云，周俊瑾，周艳青，周轶平，朱萍，邹丽菊，邹胤。

书中的案例与知识点，都有这些同事在每周学习会、错误归集与个人知识库建设中的各种贡献。

我还要感谢我在德国、新加坡和美国工作时的同事，本书部分的专业知识与管理见识都得益于这些同事的贡献与帮助。他们是（按名字的字母顺序排列）：

Anthony Quek, Bruno Stroh, David Kempner, Jane Jin, Joanne Ho, Joerg Ayrle, Lance Jin, Lee Choong Pew, Loo Chengweng, Robert Hawliczek, Ronald Glatley, Thomas Lee。

在此要特别感谢那些栽培过我的上司，他们是 Hans-Martin Stech, Loh Kinwah, Pow Tientee, Reza Meshgin, Thomas Ligouri 和 Tian Zhao。本书主人公的自我成长以及辅导下属中运用到的管理模型工具，都得益于这些领导的辅导教诲。

在此书出版之际，再次向以上各位同事表示由衷的感谢。

最后补充说明一点，尽管本书的案例出自生活原型，但在编写此书时，对人物、地点和提及的公司与机构都进行了一定的改编与重构，读者在阅读时请勿对号入座。

序

杜鸿生（作者父亲）

2012年春，在我们老两口七十寿庆期间，作为献礼，自严的文化随笔《自严自语》出版了，我在所作的序里鼓励道，“日后若有懈怠时，便是江郎才尽日，谨以此书为起点，不要就此袖起手来”，希望以后能写一本专业的著作。历时六年，自严不负所望，他的作品《从总账到总监》终于付梓了。日前他给我发来微信，此书的序，希望仍然由我来作，说是他的第一本专业出版物，由父亲作序，很有意义。一般来说，此书应该由学术方面的权威作序，以求对书有高屋建瓴的评价和导读；或由社会有影响力的名人作序，以扩大书的商业效应。我什么都不是，我的序注定不能给他的书带来这些。我的参与，能为他创作活动融入一份亲情，我想，这就是意义所在吧。

这是一本小说形式的财务教材，专业性很强，是借着小说中的主角——Bob来完成教授任务的，这使得它不同于一般的文艺作品，作者和人物有高度的融合性，它的背景是作者的纪实。作为外人，评价作品和作者，一般是由作品来看作者；可我作为父亲，又可以从作者来看作品，在我的眼里作者和人物是重合的，Bob就是我的儿子。

我早年曾有从事财务的职业经历，老伴也是在基层事业单位会计岗位上退的休，这并不是说自严选择财务职业有家庭方面的渊源。恰恰相反，在我的眼

里，财务是不被看好的职业。究其原因，自然有“做行怨行”陋习的影响，更主要的有社会层面的负面作用。自严在新加坡南洋理工大学攻读财务专业，完全是他自主的选择。后来，自严在职业道路上成长的事实，特别是这本书的著述，彻底地颠覆了我对财务职业的思维定式，纠正了对财务工作的偏见，这是我在认知上最大的收获。

20世纪80年代开始的改革开放，给财务人员带来了春天。记得，当初组建中外合资企业的过程中，财务报告还不是“商业语言”，双方的财务状况无法对接，必须由香港有关机构作第三方，把中方的报告“翻译”成外方的财务语言和同口径数据后，才能开始合资的谈判。随着中国外贸业务的迅速发展，特别是加入WTO组织后，现代企业制度由建立到逐步完善，终于单点突破，一步步带动了对“财界普世价值”的认同，开创了与国际全面接轨的大好局面。当前又开启了核算型向管理型财务的改革，值此之际，《从总账到总监》的出版为广大财务人员的转型提供了有价值的教材，希望此书的出版会给作者和读者带来双赢的结果。

小说以在美国上市的公司作场景，这就涉及国与国，集团与子公司之间在业务和财务上复杂的关系，又给授课带来许多难点；小说中都是采用剖析典型案例的思路和方法授课的，大家知道，案例教授方式是业内人士所欢迎的学习模式和途径，但有一定的难度，从选题到讲授需要有全面和扎实的实务能力。

在这本书中，我们可以清晰地看到作者作为师者，在整个案例的讲解过程中，是解惑于前，授道于后。先以通俗的语言深入浅出地剖析解题，接着笔锋一转，引进理念，在解题的基础上用凝练和精准的语言进行归纳总结，把个案的解决方法转化成能更为广泛应用的思路，每每此时，总给人以登达高处的豁然之感。

在复杂案例的讲授中，我们可以看到作者游刃有余的从容和通透，形成有

有条不紊、娓娓道来的讲述风格，让人在亲切的氛围中接受知识。根据成长历程的需要，作者安排了阶段性的任务，逐步递进，有序地加大信息量和难度。

在小说中我们还看到，这并不只是一味灌输式的施教，中间有启发，有互动，有布置，有检查，有考核，一步一个脚印地为成长者铺设前进的阶石。由于每个课程“干货满满”，从成长者自信心上，也足以看出主人公脚步的坚实。讲解的过程中，每个节点都有图表展示，这些图表是创立者的潜心之作，图表把相关数据和信息集合在一起，形成一种特殊的语言，以加快、加深知识的接受。

这里要提醒的是，不要把这些图表停留在使用的层面上，而要致力于自身概括能力、组织能力、表达能力的同步提高，因为这是制作图表的必要元素。这些能力提高了，变“用图表”为“制图表”，那就在“去平台”的路上前进了一大步。

在情节展开的过程中，作者常有一些细节在不经意中带出，这使得故事更加流畅饱满。书中多处有作者职场经验的分享，特别是德国文化的介绍，助读书刊的推荐，从中融入了大量的信息，信息量增加了，干货自然也就丰盈了。

在成长者充分领受专业给养的同时，作者进行了团队建设的引导，可以看到在整个内容的铺排上，在精心程度上，作者把为人之道和处事之道是放在同等重要的地位上来写的。作品中，作者将公司财务部作为领导力培训的课堂，在提高领导力的各个要点中，有典型案例的示范，有自己亲历经验的分享，有技巧的交底，有职场一般法则的解析，有点拨和提醒，也有严厉的批评。作者还通过用纠正失策的实践，让出错者在享受纠错成果的愉悦中挖掘自身的不足，这样做的好处是，把认知层面的提高升华为心灵的触动。

除这些有形的引导外，作者用整个作品精心打造了一个人物——Bob。我曾经想赠一条幅给自严，希望他成为“责己重于周，待人轻于约，省身得自悟，助人为至乐，居位不持势，处凡莫庸常，真诚弥可贵，名利忌追逐”的人，可是因字写得太烂，始终没有出手，曾一直是我内心默默的期望。而这些，Bob已

经基本上做到了。作为领军人物，需要专业的威望，智慧的力量，人格的魅力，一旦具备了，由此激发出来的正能量必会形成强大的气场，带领团队在成长的道路上不断前进。领导力的成长是没有行业和组织界限的，因而具有普遍的意义，有着实实在在的甚至终身的价值，在当前来说，至少会在“去平台”能力的账户中增加一笔财富。

作序的过程，我是欣然于命笔，惶恐于文成，读者多为业内人士，我一个曾经小小的记账员，来对财务专业著作发表意见，错漏之处必不会少，尽管说过头了，有舐犊之情作掩护；说漏了，可用“留白”来搪塞。但真写砸了，读者不会批评序的作者，只会造成著作的折扣。但愿我作的序不会是一脚“乌龙”。

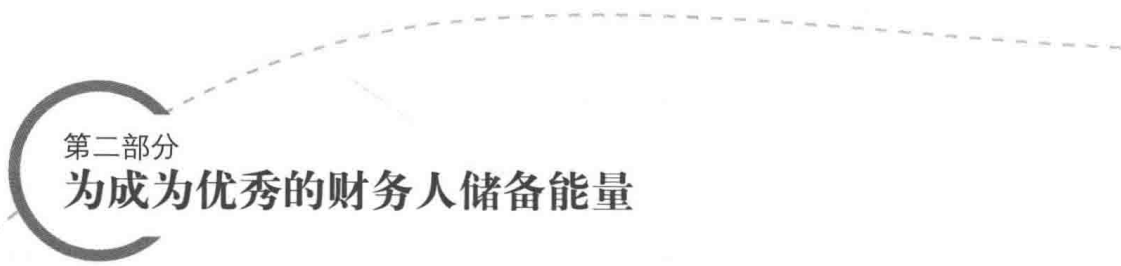
目录

CONTENTS

第一部分

初入新公司，一切重新开始

01	新公司初印象	002
02	财务管理的核心智慧	004
03	财务 3D 架构	007
04	三套财务利润表	013
05	资本的屁股决定准则的脑袋	015
06	职场行为释放信号	018
07	费用分类“零和游戏”	020
08	去平台能力	023
09	Bottom Line 到底是什么？	026
10	财务怎么做账，要总经理来指示？	028
11	做对的事，然后才是把事做对	032
12	如何才能提升得快？	035
13	财务部的宫斗剧	038
14	关注圈与影响圈	041
15	静态思维 vs 动态思维	044
16	内审发现的记账问题	047
17	What can go wrong？到底会有什么问题？	050
18	海外培训的美差该给谁？	052
19	资产在集团内转了一圈怎么增值了？	054



第二部分

为成为优秀的财务人储备能量

20	霸气的 Bob 怎么不拿主意了?	062
21	废弃的荒野与甜蜜的事业	065
22	做一个会讲故事的财务人	068
23	以价值创造为核心的精益财务	073
24	身边的金子与地上的果子	077
25	有趣有料的全球财务研讨会	082
26	玩也认真	084
27	无风险套利的产品怎么会通不过?	087
28	如何推动影响利益相关方?	091
29	做难事必有回报	095
30	一个年假预提, 背后居然有这么多玩法	098
31	财务与法务, 原来有如此多的相似性	101
32	一个好的会计师, 不是警察, 而是向导	105

第三部分

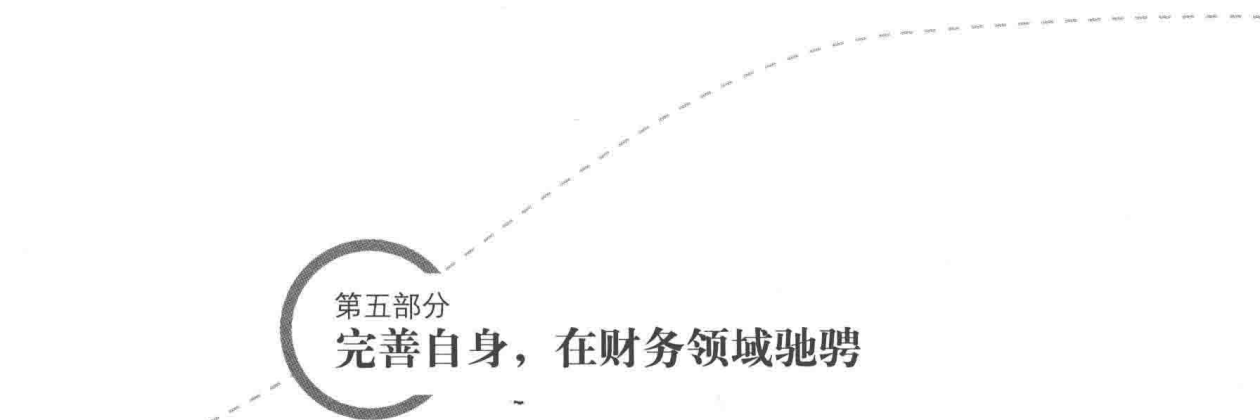
职场进阶，成为一个领导者

33	突如其来的辞职	110
34	有关沟通次序的清单	112
35	自我实现预言	116
36	从财务报表到人生报表	120
37	如何管理好一个部门？	126
38	你会翻译任务吗？	130
39	反馈，经理人的必备技能	134
40	你经常检查你的情感账户吗？	138
41	一个小小的动作，你的情商就暴露了	142
42	大石头优先	145
43	政府是物业还是股东？	148
44	业务定方向，财务做方案	153
45	跨国公司是如何切糕分饼的？	159
46	财务官 = 财务 + 业务 + 管理	164
47	保税区原来是个税务包袱	169
48	专家型人才如何扩展影响力？	175
49	六顶思考帽	180

第四部分

欲戴其冠，必承其重

50	王丽捅了一个大娄子	186
51	屋漏偏逢夜雨时	190
52	敢于露出你的软肋	194
53	一个公司的资金故事	198
54	如何测算人民币汇率波动的影响？	202
55	谈判的学问	209
56	职业进阶图	212
57	难忘的欢送晚会	216
58	你的职场行为动机是什么？	221
59	成本密码	225
60	做一个说走就走的职业背包族	232



第五部分

完善自身，在财务领域驰骋

61	预算背后的商业智慧	238
62	预算的流程到底是怎样的？	242
63	成本节约研讨会	246
64	什么是质量成本？	251
65	决策成本	254
66	人人都是企业家	259
67	做个懂政治的财务官	263
68	直接收益与潜在收益	267
69	与“老冤家”的关键对话	271
70	快就是慢，慢反而是快	274
71	预算与结算，全球化思考，本地化操作	278
72	标准成本背后的互联网思维	282
73	有趣有料的学习型组织	286
74	财务如何挖掘数据智慧	291
75	培养数字直觉思维	295
76	如何弥补季度滚动预算中的利润缺口？	299
77	风云突变	302
78	智斗	305
79	何去何从	307

第一部分

THE FIRST PART

初入新公司，一切重新开始