

中国首席财务官 实战操作教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 讲 首席财务官绪论

第 2 讲 内部控制

第一节 财务监督

第二节 财务控制

第三节 责任中心财务控制

第 3 讲 财务管理信息

第一节 财务信息管理综述

第二节 财务会计报告管理

第 4 讲 企业价值管理

第一节 价值管理

第二节 价值链管理

第三节 价值增长

第四节 价值转移

第五节 价值评估、计量

第 5 讲 企业财务治理

第一节 财务治理

第二节 相关审计事宜

第 6 讲 人力资本财务管理

第一节 概述

第二节 人力资本融资（形成）

第三节 人力资本投资（使用）

第四节 人力资本产权收益

第 7 讲 现金流量管理

第 8 讲 财务战略

第一节 财务战略

第二节 财务战略管理

第 9 讲 财务决策

第一节 财务决策综述

第二节 筹资、投资、分配决策

第 10 讲 财务预测、计划、预算

第一节 财务预测

10-1-1 综合知识

10-1-2 财务预测

第二节 财务预算

第三节 财务计划

第 11 讲 财务分析

第一节 公司分析

第二节 财务分析

第 12 讲 财务评价

第 13 讲 财务风险、危机、预警

第一节 财务风险

13-1-1 财务风险综述

13-1-2 财务风险管理

13-1-3 金融企业财务风险

第二节 财务危机

13-2-1 财务危机概述

13-2-2 财务危机管理

13-2-3 财务危机的处理

第三节 财务预警

第 14 讲 筹资管理

第一节 筹资管理概述

第二节 资金需求量预测

第三节 筹资决策分析

第四节 资本结构

第五节 权益资金筹集管理

14-5-1 权益筹资概述

14-5-2 吸收直接投资

14-5-3 发行普通股票

14-5-4 留存收益筹资

第六节 债务资金筹集

14-6-1 概述

14-6-2 短期负债筹资

14-6-3 长期负债筹资

14-6-3-1 概述

14-6-3-2 长期借款筹资

14-6-3-3 债券筹资

14-6-3-4 融资租赁

第七节 混合性资金筹集

14-7-1 概述

14-7-2 可转换债券

14-7-3 发行认股权证

14-7-4 优先股

第八节 营运资本筹资

第九节 资产证券化融资管理

第十节 金融企业资金筹集

附录：集合资金信托

附录：利用存货融资

第 15 讲 投资管理

第一节 投资管理综述

第二节 投资管理专题

第 16 讲 成本管理

第一节 成本管理概述

第二节 目标成本管理

第三节 战略成本管理

第四节 成本预测

第五节 成本费用内控

第 17 讲 利润形成及其分配管理

第一节 综合知识

第二节 利润预测、预算

17-2-1 利润预测

17-2-2 利润预算

第三节 利润内控

第四节 分配管理

17-4-1 利润分配综合知识

17-4-2 股利分配理论

17-4-3 利润分配政策

17-4-4 年度经营亏损的弥补

第 18 讲 项目管理

第一节 项目成本管理

18-1-1 项目成本管理综述

18-1-2 项目成本管理过程

18-1-3 项目全面成本管理

第二节 项目融资管理

第三节 项目投资管理

第 19 讲 资本运营、企业重组

第一节 重组综述

第二节 企业合并

第三节 公司紧缩

第四节 产权转让

第五节 债务重组

第六节 托管经营

第 20 讲 企业集团财务管理

第一节 综合知识

第二节 财务风险

第三节 企业集团现金流管理

第四节 企业集团筹资

第五节 企业集团投资

第六节 企业集团财务管控

第七节 企业集团内部业绩评价

第八节 企业集团财务管理信息化

第九节 企业集团业绩评价

第 21 讲 国际财务管理

试读内容

第 1 章 首席财务官绪论

首席财务官（CFO），是指由企业的所有者或全体所有者代表决定的，体现所有者意志，组织领导企业财务会计活动并对企业进行全面监督与管理的高级职业经理人。

一、首席财务官制度的产生与发展

（一）世界范围内首席财务官制度的产生、发展与现状

1. 美国企业的首席财务官

在首席财务官的职能重点方面：美国的 CFO 经历了一个由监督职能为主到战略职能为主，再到以监督职能为基础、监督职能和战略职能并重的历史发展进程。

在美国企业发展的初级阶段，公司的财务负责人主要担任企业的管家或者账房先生，行使传统意义上财务负责人的权利，如记录企业资金的进出，并将核算的结果传递给董事会、经理、投资团体等。后来，在会计核算的基础上，其工作范围也逐渐扩大到管理现金、资本支出和制订财务计划、税收规划、成本核算等。尽管如此，由于参与管理的层次不高，CFO 被保罗·法瓦拉戏称为“数豆子的人”。

随着公司制企业的发展和首席财务官地位的提高，首席财务官的职责发生了变化。他们不再仅仅被动地记录企业的各种经济事项，而是被赋予对 CEO 的监督管理权利。首席财务官通过定期财务报告向董事会报告企业的经济状况和经营效果，并以此对企业的管理层进行考核。

随着经济的发展和环境的变化，企业对战略制定的要求越来越高，美国的 CFO 开始在设计 and 实施公司战略方面发挥极其重要的作用。美国公司财务管理已经发展到相当高的水平，成本已经降低至非常低的标准，首席财务官开始把关注的眼光从成本控制转移到价值链增长点的发掘上来。首席财务官成为企业制定战略时不可或缺的一员，他们为首席执行官提供战略支持和数据保障。首席财务官的角色不再仅仅是记录者和反映者，也不仅仅是资金的管理人员，他们经历着价值革命，即企业的一切活动都应该以创造价值为中心。但是，对于战略的过分强调和监督机制的失灵导致美国在 2001 年左右爆发一系列财务丑闻，安然公司由于财务丑闻在一夜之间破产，接下来 WorldCom（世界通信）再度爆发丑闻，再创公司破产规模的纪录。

面对一系列的问题，首席财务官的职能再次回归到监督上来。2003 年，美国颁布《萨班斯法案》，该法案明确规定，公司必须加强对高级管理层的监督，并且针对完善公司治理结构提出了很多具体建议。至此，首席财务官在美国的发展

正式进入以监督为基础，监督与战略支持并重的阶段。

在首席财务官需要处理的对外关系方面，美国的首席财务官主要是为股东服务的。这是因为美国的资本市场发达，股权融资非常常见，企业的股东往往有成百上千甚至数以万计，股权分散。因此，处理好与投资者之间的关系是美国企业的首席财务官需要解决的首要问题。

2. 欧洲的首席财务官

从职能上看，欧洲的首席财务官主要还是行使监督职能、基本财务职能和成本控制职能，对战略职能的涉及没有美国那么宽。上海国家会计学院在一篇名为《成为胜任的 CFO》的研究报告中指出，美国的首席财务官几乎参与了所有与股东价值创造相关的战略，并将收购兼并作为他们的头等大事。与美国不同，欧洲的首席财务官权限并没有那么大。以德国为例，CFO 对主要的商业交易承担责任，从事财务会计、管理控制、成本管理及财务监督工作，他们更多地是在担任主计长（controller）的角色。

在对外关系方面，首席财务官不仅仅关心股东的利益。由于欧洲特殊的企业传统，企业债务筹资规模较大，银行办企业的现象比较明显，首席财务官不仅仅要处理好和股东的关系，而且还要处理好和债权人的关系。另外，德国劳动力的流动没有美国频繁，推崇长期雇用和稳定的雇用关系，因此，他们也更加关注企业职工的利益。总而言之，欧洲的首席财务官是以利益相关者利益最大化为目标的。

3. 日本企业的首席财务官

传统的日本首席财务官以财务管理为基础参与经营管理，主要负责筹措资金、企业兼并等工作，在提高公司效益方面发挥着主要作用，较多扮演着专业理财幕僚角色，也就是司库（treasurer）的角色。由于日本的文化和严格的等级制度，传统日本的首席财务官很难撇开 CEO 的影响，从财务角度独立提出与 CEO 不同的意见。他们的工作重点是放在资金管理上，如何筹集分配和使用资金是日本首席财务官的主要工作。

后来，多数日本企业在泡沫经济时代和亚洲金融危机中看到了具备金融知识和能力的首席财务官的重要性，深刻认识到首席财务官在公司成长战略中的作用，财务总监的主要职责也扩大到确定企业的中长期财务战略上来。

在对外关系方面，日本和德国一样，存在着银行办企业的现象，银行有时候既是股东，又是债权人，因此如何处理好和银行的关系对日本企业来说至关重要，这也是日本的首席财务官为什么更多的时候扮演司库角色的原因之一。除此之外，日本企业采用终身聘用制，重视企业与员工的共同发展，因此，如何处理好企业和员工的关系也是日本的首席财务官需要考虑的问题。因此与美国相比，日本企业首席财务官需要关注的对象不仅仅是股东，还有债权人、企业职工等其他利益相关者。

（二）我国首席财务官制度的现状与发展

1. 我国首席财务官制度的现状

由上海国家会计学院主持的财政部重大科研课题-《中国 CFO 能力框架研究报告》指出，通过问卷调查和实地访谈发现，中国 CFO 的现状如下：

①企业目标并不单纯是追求股东利益最大化；

②CFO 是 CEO 的下属，而不是伙伴关系；

③CFO 的职能局限于传统的财务工作，虽积极参与财务战略的制定，但对经营决策的参与较少；

④在具体工作中，大多数 CFO 依然按照传统的方法处理业务，接受并采用先进理念的较少；

⑤面对未来不断变化的环境，CFO 目前已经感觉到变革的必要性。

以上五点是我国 CFO 面临的主要问题，虽然与发达国家相比，我国首席财务官制度的发展处于相对落后的阶段，上述问题也为首席财务官的发展指明了新的方向。目前，我国正在大力推进首席财务官制度的变革和发展。我国的首席财务官制度主要有以下几种典型方式：

（1）政府委派制

政府委派制主要存在于国有企业。它是由上级党组织或有关机关派出财务总监，大部分的情况下是由“国资委”直接派出财务总监。在这种模式下，公司的财务总监只有监督权，没有经营决策权，该模式在国有企业中仍然广泛存在。这种模式在很多方面存在着弊端：**第一**，首席财务官只行使监督权，不行使经营决策权，以一个“局外人”的身份无法真正理解企业内部的经营活动，因此也难以准确地执行监督权；**第二**，首席财务官难以清晰界定监督和参与企业经营监督的界限，在一些监督的过程中，首席财务官必须在一定程度上参与公司的经营活动，因此，政府委派制是否会扰乱企业的正常经营也是一个问题；**第三**，可能会导致“政企不分”的弊端；**第四**，政府委派的首席财务官专业能力有限，专业知识和经验的匮乏也无法保证监督的有效性；**第五**，企业需要同时设立总会计师及财务总监两个职位，首席财务官的监督职能和战略支持职能应该是相辅相成的，强行的划分并不能带来一加一大于二的作用，反而降低了管理效率。

（2）总经理聘用制

在这种制度下，首席财务官由公司总经理任命，直接对总经理负责。首席财务官的聘任和解聘决定都由总经理控制，这种制度其实就是传统意义上的“总会计师”制度。

这种制度存在无法克服的弊端。**首先**，首席财务官直接对总经理负责，当首席财务官与总经理的意见不一致的时候，首席财务官无法要求其他机构进行评判，只能听从首席执行官的命令，首席财务官的监督职能并不能得到有力保障。当董事会与总经理之间的意见发生冲突时，即便首席财务官想按照董事会的意愿进行工作，由于首席财务官直接对总经理负责，董事会的战略目标也难以从财务角度得以实现。**其次**，由于缺乏内部牵制机制，首席财务官受制于总经理的压力，很容易形成内部人控制的局面。**最后**，首席财务官多由总经理提拔，二者的关系深厚，容易出现总经理和首席财务官串谋的现象。由于总经理聘用制存在诸多弊端，企业已经逐渐摒弃了这种权力划分模式。

（3）董事会委派制

这种制度的特点是：CFO 的聘任和解聘决议都由董事会做出，CFO 在监督层面对董事会负责，在经营管理层面对 CEO 负责。这种制度通过完善公司内部治理结构，很好地实现了首席财务官和 CEO 的内部牵制，同时强调首席财务官在经营管理层面的自主性，很好地将首席财务官的监督职能和战略支持职能结合在一起。

正如在开篇所讲到的，董事会委派制需要注意的问题是，首席财务官很好地行使双重职能必须具备一定的前提条件：

①首席财务官的职位层级必须提升到与总经理齐名；

②必须有一定的机制保持首席财务官的独立性。

2. 首席财务官制度的发展方向

《公司法》第四十七条第九款规定，公司董事会有权决定聘任或解聘公司经

理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。第五十条第六款规定：经理有提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人的权利。这说明：在我国，首席财务官对董事会和总经理的双重负责机制已经通过法律形式确定下来，只有董事会拥有任免和解聘首席财务官的权利，首席财务官的监督权已经得到了法律的保障。首席财务官如实地履行监督管理权已经被提高到了法律的高度。但是在现实生活中，不论是首席财务官自身还是其他企业管理者仍然没有完全摆脱传统的观点和看法，认为首席财务官依附于首席执行官。在工作中，首席财务官应该牢记其职责，在合法、合理的范围之内行使自己的职权，在行使好监督职能的同时，积极地发挥战略支持作用，这样才能成为真正意义上的首席财务官。



首席财务官制度的形成原因

（一）现代企业制度的缺陷

1. 现代企业制度的基本内涵

首席财务官制度是现代企业制度的重要内容之一。所谓现代企业制度，是指适应社会化大生产和市场经济要求的产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的一种新型企业制度。其中，产权明晰是前提，权责明确是基础，政企分开是保障，管理科学是核心。

现代企业制度的基本内涵是：

①**产权关系明晰**。企业是由其出资者投资创办的法人实体，企业拥有独立的法人财产权，出资者享有企业的产权，企业具有民事行为能力，独立享有民事权利，并以其法人财产承担相应的民事责任。

②**享有法人财产权**。企业法人有权有责，企业以其拥有的全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，并对出资者负责，承担资产保值增值的责任。

③**实行有限责任制度**。出资者按投入企业的资本额享有所有者权益，也就是拥有资产受益、重大决策和选择管理者等权利；企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

④**政企职责分开**。政府依法管理企业，企业依法自主经营，不受政府部门直接干预。政府调控企业主要用财政金融手段或法律手段，而不用行政干预。

⑤**权责明确的管理制度**。一方面在公司法人治理层面要建立权责明确、相互制衡的法人治理结构，使公司的授权与约束相协调，如股份制公司中的股东会（权力机构）董事会（决策机构）监事会（监督机构）和总经理（执行机构）等；另一方面在公司内部执行操作层面也要建立分工明确、协调配合的具有权责明确的经理式的管理层级制，善于管理，提高效率。

2. 现代企业制度下的经营权和控制权的分离

现代企业的存在将以生存、发展、盈利为基本目标，然而，实现这些目标都离不开一个基本的途径：追逐企业资源的投入产出效率最大化。

为了不断追求企业的投入产出最大化，提高企业经营的效率，分工协作成为现代企业的一大特点。在共同目标的指导下，企业分离出了许多不同的专业部门，对不同的资源进行专门管理，形成典型的组织结构模式，高效地使用企业的内部资源，并最终实现资源的优化配置，提高企业经营的效率和效果。企业的这种分

工协作主要体现在两个层面：**首先**，在公司治理层面，也就是公司的最高管理层面，所有权和经营权开始分离。企业的所有者为企业提供资金，成为委托人，企业的经营者为所有者提供专业的管理服务，成为代理人。与所有者相比，他们往往比所有者拥有更为专业的管理技术和经验。**其次**，在企业的经营管理层面，高级管理层内部也出现了相应的分工与协作，相继出现了 CEO（首席执行官）CFO（首席财务官）CIO（首席信息官）COO（首席运营官）等职位。他们之间既相互协作又相互制衡，共同为企业的经营目标而努力。

除了专业化分工之外，随着企业规模的不断发展壮大，单一的企业所有者结构已经无法满足企业的发展需要，企业实现了所有者主体的多元化，股权不断分散成为现代企业的一大特点，这种趋势在美国表现得最为明显。由于持股比较小且持股比例较为平均，单个股东难以对企业施加重大影响，要联合企业所有的股东对企业的经营管理活动进行控制、沟通、协调的成本又过高，在实际工作中不具备可操作性。基于上述原因，股东将经营管理权授予以 CEO 为领导的管理层，委托他们对公司的日常运作进行管理，股东仅通过董事会对企业的重大活动进行决议和审批。它们不像单个业主制企业和合伙制企业，由出资者直接经营管理，而是通过法人治理结构由经理人员进行经营管理。这就是西方经济学家们所说的“所有与控制的分离”，我国则通常称为“所有权与经营权的分离”。所有者把自己投资创办的企业交给他所雇用的人来经营管理，从而在所有者与被雇用者（管理者）之间建立起了公司的代理关系。其中，所有者作为委托人，管理者作为代理人，相互之间形成了委托代理关系；所有者将经营管理权力委托给管理者，要求管理者代表所有者利益行事，管理者应对所有者负责；管理者作为代理人为所有者经营管理企业，拥有获取与其付出相一致的报酬的权利。

3. 现代企业制度的缺陷：委托代理问题的产生

分工协作产生的目标冲突以及信息不对称，导致了股东与管理者之间的委托代理问题。

①**所有者与经营者目标的不一致**，容易导致经理人的“道德风险”和“逆向选择”。目标冲突是委托代理问题产生的根本原因。由于企业规模的迅速扩张和分工的日益完善，企业成为多方参与者通过契约关系联合而成的整体，他们通过提供专业化的服务为企业创造价值。企业作为一个整体，拥有特定的组织目标，也称为群体目标；组成企业的各利益相关者也拥有其特定的目标，被称为个体目标。股东希望企业的管理者能够通过经营管理提升企业的股票价格和企业价值，管理者则希望获得更高的薪金和福利，债权人希望企业拥有很好的流动性以保证其到期收回债务等等。群体目标与个体目标，以及不同的个体目标之间往往会发生冲突，其中股东和 CEO 领导的管理团队之间的目标冲突对企业的经营有着至关重要的影响。

②**所有者与经营者信息的不对称容易导致经理人的“隐蔽作业”和“内部控制”**。信息不对称使委托代理问题具有隐蔽性。在两权分离的情况下，企业的管理者（以 CEO 为代表）负责企业的管理经营工作，相对于所有者而言他们掌握更多的有关企业经营业绩的信息，造成所有者和经营者之间的“信息不对称”。他们很有可能利用这种信息优势产生自利行为。例如，CEO 以公司的经营为名为自己置办豪华轿车或者私人飞机，或者将公司的资产通过各种手段转移到自己私人账户下，这在经济学上称为“道德风险”和“逆向选择”问题。作为企业的所有者，当然不希望自己雇用的职业经理人侵吞公司的资产以满足私利。虽然公司重大事项的决策权仍然保留在董事会或股东大会，但由于管理层更加清楚公司的

经营状况，他们的意见能够对董事会和股东大会的决议产生重大影响，从而影响董事会的决策。另外，股权分散使得股东丧失了参与公司经营管理的积极性，他们更多地采取“用脚投票”的方式在不同的公司股票中进行选择，而不是真正关心企业的经营与可持续发展。因此，经理人实际上掌握了企业的控制权，这就是所谓的“内部人控制”。

③所有者与经营者之间经常性的分离，容易产生对经理人的监督真空。所有者身处企业之外，将企业交由经营者自主经营管理，利在能够充分发挥经理人的智慧和才能，弊在所有者包括其委托的监督者（监事会）只能通过阶段性的结果报告或者外在观察监督经理人，往往不能深入到过程中及时掌控，从而使企业的许多关键点成为监督真空地带，容易滋生管理失控的问题。

（二）委托代理问题的解决途径

委托代理问题的解决可以通过两条途径来实现：一是由委托人通过董事会、股东大会、监事会等法人治理结构对代理人的行为进行直接激励和约束来实现；二是通过市场体系的建立和完善来实现，如图 1-4 所示。



图 1-4 委托代理问题的解决途径

基于本书的目的，这里主要对第一种途径进行介绍。

公司治理结构 (corporate governance)，狭义地讲，是指有关公司董事会的功能、结构、股东的权利等方面的制度安排。广义地讲，是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排，这些安排决定公司的目标、谁在何种状态下实施控制、如何控制、如何在不同企业成员间分配风险和收益等一系列问题。因此，广义的公司治理结构是企业所有权安排的具体化，企业所有权是公司治理结构的一个抽象概括。

剩余索取权和剩余控制权的均衡安排，是效率最大化的一个基本要求，是理解公司治理结构的关键所在。物理学中“均衡是特殊的，非均衡是普遍的”的结论同样适用于管理学，剩余索取权与剩余控制权的完全对应是不可能的。所以在现代公司治理结构中，代理成本的产生是必然的，代理问题是永恒存在的，问题的关键是要考虑选择适当的控制机制来最大限度地降低成本。

委托人通过激励机制激发代理人的工作热情，引导代理人按照委托人的意愿办事，同时，还应建立完善的监督约束机制，防止权力滥用，加强公司控制。按照经济学家们的分析，所有者对代理问题的控制机制一般包括以下几种：一是将部分股权售给高层经理人员；二是使报酬更富有激励性，以此给高层经理人员比较高的报酬，给予他们股票期权，即允许他们在未来若干年内以现在的市价购买一定数量的本公司股票，如果在未来几年中股票价格上涨（人们一般认为这同经理人员更好的经营业绩有关），那么他们就可以从股票差价中获利；三是加强出资者对经理人员的监督，包括首席财务官职位的设置以及监事会制度；四是建立所有者与经理人员的长期合作关系，使经理人员感到与公司保持长期关系的好处。

为了加强公司对代理人的控制，近年来许多企业在加强对经营管理者监督约束机制方面尝试过许多方法，但普遍存在一些问题：

①缺位：所有者缺位，在公司治理结构中没有真正的所有者代表，没有真正

建立起所有者的监督约束机制。

②**虚位**：有的虽然建立了监督机制，但形同虚设，没有发挥实际作用。

③**越位**：有的监督者滥用监督权利，干涉企业经营，给经营者的工作带来严重干扰，使管理者无所适从，影响了企业的效率。

所有权和经营权相分离的缺陷，以及委托一代理机制的完善发展，使得首席财务官制度作为强化企业内部监督控制的新型体制应运而生，首席财务官的职业化之路不仅成为可能和必要，而且将会有着广阔的发展前景。

二、建立首席财务官制度的必要性

（一）首席财务官制度是完善公司治理的需要

企业为了降低代理成本，所有者要寻找一种符合成本效益原则的控制机构，加大对企业会计控制权的争夺力度；为此，股东需要在公司董事会和经理层（CEO）之间设置一个能代表所有者利益对管理层实行监控的职位，对经理层进行间接监控。这就是现代首席财务官职位出现在现代公司财务治理结构中的根源。

在公司治理结构中，首席财务官的出现，在深层次上就是顺应所有者解决代理问题的内在需要而产生的，首席财务官的介入，企业的一切重大开支和资金调度都由总经理和首席财务官共同审批，因此在总经理和内部会计人员之间插入了一道屏障，可以有效地阻止内部人链条的形成。

首席财务官主要通过内部治理途径对经理人进行间接监督，那么，为什么企业所有者选择首席财务官而不是其他人对 CEO 进行监督呢？主要原因是：

1. CFO 能最有效地保证信息的充分性和真实性，缓解所有者和 CEO 之间的信息不对称问题

首席财务官通过各种内部和外部财务报告向 CEO 和董事会汇报工作，企业财务数据是企业所有者获得企业财务状况和经营管理效果信息的最重要的途径，因此，保证财务数据的充分、真实、可靠是首席财务官的基本工作要求。**首先**，全面而充分的信息更有利于企业的所有者做出决策。首席财务官能够通过财务分析发现经营活动中的异常，从而协助企业的所有者对企业进行监控。**其次**，任何部门的活动最终都会通过价值形式表现出来并汇总到财务部门。如果企业各项经营活动能够通过财务信息真实地记录和反映出来，那么 CEO 或者其他部门人员的任何自利行为将很快被首席财务官发现并制止，使自利行为难以实现。正是财务工作的全面性和对数据真实性的要求，赋予了首席财务官代表企业所有者对经营活动进行监督的权力。与财务部门相比，其他部门无法满足企业所有者对于信息充分性和全面性的要求，无法从全局上把握企业的经营状况，因此对 CEO 和企业的经营经营活动进行监督的重任就落在了首席财务官的肩上。

2. 首席财务官能最有效地保证监督的效果

首席财务官对企业的监控表现在事前、事中和事后三个方面，是全过程的监控。现代的企业财务管理活动，已经不再是简单的记录和报告，新一代的首席财务官在记录和报告的基础上，被赋予了新的使命。除了以评价过去为导向的财务会计管理活动以外，首席财务官还需要掌握面向未来的战略规划、预算管理、财务管理、管理会计、成本会计等方面的管理内容，在事前、事中和事后对企业进行全过程和全方位的监控。与此同时，由于财务管理活动涉及面广、渗透性强，所以首席财务官通过自身的财务管理活动既可以实现全过程监控，也可以实现全

面管理，又可以对数据进行挖掘，将财务管理落实到具体的实践中去，这种监督和控制作用是其他部门无法实现的。首席财务官是除 CEO 以外，对企业信息了解最全面的人。因此，在具体财务管理过程中，首席财务官能够对缓解委托代理问题引发的矛盾发挥巨大的作用。

当然，要想首席财务官在公司治理层面对企业的经营管理者进行监督和约束，充分发挥自身的监督职能作用，还需要建立必要的保障措施。

①职能提升是首席财务官行使监督权的前提条件。在首席财务官制度下，首席财务官同对董事会负责，同时也有义务和责任配合 CEO 执行内部管理事务。首席财务官不再是完全听命于 CEO 的账房先生，也不再完全受 CEO 控制。在监督权的问题上，首席财务官与 CEO 处于平等的地位。首席财务官受聘于董事会，代表所有者对经营者实行监督是其基本职能。在企业的经营管理权问题上，首席财务官有充分的建议权，但如果经过沟通仍然无法与 CEO 达成一致意见，只要没有违反相关法规的规定，首席财务官仍然应该支持首席执行官的决策或者按照问题的重要程度选择是否将问题上报给董事会处理。

②首席财务官的独立性是首席财务官行使监督权的有效保证。由于首席财务官在对董事会负责的同时，也有配合 CEO 工作的义务，究竟如何保证首席财务官的活动具有独立性，不受到 CEO 的影响是困扰很多企业的问题。在如何保证首席财务官的独立性问题方面企业也在不断完善。例如：首席财务官的任命和辞退均由董事会负责；处理公司重大问题时，首席财务官必须对董事长报告；让首席财务官入主董事会，参与公司的经营决策；在董事会闭会期间应与董事会保持密切的联系，并对董事会进行定期财务报告等。

（二）首席财务官制度是实现企业战略的需要

1. 企业战略的必要性

当今世界正在高速发展，世界已经突破了国家的界限，日渐平坦。随着国际贸易的广泛渗透和国际金融市场的建立，经济全球化已使世界的经济环境复杂化、紧密化、多样化。信息技术的极速发展，又加速了世界复杂经济环境的变化，从而使企业无从以单一的战术性措施应对复杂多变的竞争环境和强势的竞争对手，这就要求企业必须建立长期的整体发展战略，规划企业长远发展方向，设定企业发展愿景，制定企业总体发展谋略。

当今多变的经济环境，使得企业的管理者不得不在有限的信息指导下对企业的发展方向作出模糊的预测，以增强企业对环境适应性。从微观来看，企业总是在不停地处理着自身与外界环境的关系，企业的发展离不开宏观经济环境、行业发展状况、市场状况、供应商以及消费者。企业总是在外界环境的不断变化中寻找适合自身发展的地位，以顺应环境的变化并快速做出相关反应，这就需要企业首先从长远战略发展的需要制定模糊决策。

日益发达的现代市场经济社会，竞争已经成为企业生存和发展的常态，企业必须随时关注竞争对手的动态，在竞争中不断地寻求自身的比较优势和市场地位，发掘自身的核心竞争力，并针对竞争对手的行动做出快速反应，为企业寻求新的发展方向，这样才能够保证企业抓住机遇，赢得竞争。这就要求企业的经营者能够作出快速的策略调整，进行快速决策。

企业战略就是在这样复杂多变的环境下产生的。作为一个企业的高级经理人，只有处理好了企业与环境的关系，企业与竞争对手的关系，长期发展与短期目标的关系，才能够保证企业走在市场的前面，在竞争中赢得尊重。所以说，企业战略是企业生存与发展的关键性因素。

2. 首席财务官在实现企业战略中的重要性

在经营管理层面，CEO是企业战略的总司令，为企业制定战略方向，调度管理有关企业经营发展的各种重大资源。在这个层面，首席财务官充当着CEO的第一战略伙伴，有义务为CEO制定企业战略方针提供信息资源、专家意见，为实施企业战略提供财力资源和财务技术保障，起到战略支持的重要作用，使财务管理从传统的会计账簿和事后报告转向会计报告、战略预测和价值管理的方向。首席财务官的战略伙伴角色是由CEO的工作特点所决定的。

首先，首席财务官能够为CEO提供描述企业经营成果的各方面信息资源。企业战略一定是立足过去，面向未来的。只有充分了解了企业在过去1年、5年、10年或许更长时间的经营成果之后才能够清楚企业在过去的经营活动中所形成的优势、劣势以及发展趋势，从而有根据地预测未来的发展方向。企业的经济活动都会反映到企业的财务系统中来，由于财务数据具有全面性、连续性和可比性，是企业经营成果最为有效的、总括的反映，因此首席财务官最有资格承担参与战略决策的使命，提供战略制定依据。同时，首席财务官也可以利用自己的专业知识帮助分析宏观经济变化趋势和竞争对手的经济优劣势，发现战略机会。

其次，首席财务官能够运用财务专业技巧对战略方案进行分析评价，为制定战略决策提供专家意见。首席财务官最大的特点就是从价值分析的角度评价企业的经营管理活动。企业的战略目标是实现企业价值的最大化，所以一项战略的可行与否很大程度上要取决于其经济上的可行性，而这方面的评价与论证主要应由首席财务官来完成。

再次，首席财务官能够在分析的基础上，为企业未来的发展方向作出预测与评估。首席财务官已经不仅仅局限于财务会计的范围，他的工作重心已经从面向历史的会计记录转移到面向未来的财务管理上来，从单一的资金管理发展到财务管理与战略管理的融合。杰出的CFO不仅表现在对公司业务处理、控制、预算和日常报告的各种基准与度量标准的制定上，更多是从业务处理和控制转为决策和关注全球战略发展。柯布斯和莱布德公司(C&L)在1989年的一项研究表明大部分的CFO花费75%~80%的时间在对外报告方面上，而居于领先地位的CFO对此花费的时间仅占25%~30%。应该有理由相信21世纪的CFO只需花费10%~20%的时间在这里，其他时间则用于与业务经理一道处理价值增值的战略决策。

最后，首席财务官能够通过财务管理活动将企业的战略落到实处。企业战略往往是宏大的，高高在上的，如何实践企业战略、实现战略落地是一个让很多企业都非常头疼的问题。首席财务官的财务管理活动是多层次的，它能够将企业的战略目标通过数字指标的方式进行层层分解，在战略层面、职能层面、操作层面为各个部门和人员提供评价标准。通过平衡记分卡管理、关键财务指标管理等方法，在财务方面反映企业战略的完成情况。

(三) 首席财务官制度是强化内部监督的需要

首席财务官在企业会计控制和管理监督方面，适应了现代企业转轨变型后新型管理工作的需要。

由于企业市场主体地位的确立和自主经营管理权的相对独立，作为对企业经营管理权起制衡作用的监督职能，应由过去的事后监督转向事前和事中监督为主，以提高企业控制的时效性和作用力，避免权力下放带来的灾难性的损害。首席财务官的设置，正是适应这一实际需要，使监督直接介入企业的决策和管理之中，通过参与性监督，达到事前和事中的防护性控制目的。

市场竞争瞬息万变，需要企业适时应变，及时决策，而所有者要想敏捷反映，

正确决策，必须及时全面地掌握企业的经营信息。因此已往主要靠定期的财务报表来反馈企业经营情况的做法，既显得滞后，又有些单一，加上虚假信息的普遍存在，更使得所有者很难及时掌握自己企业的经营管理情况，以及顺应市场变化，及时准确地作出应变决策。首席财务官的设立，使得所有者可以通过首席财务官的报告及时了解企业的经营情况，尤其是在首席财务官的控制下，更有利于保证会计信息的真实性和准确性。

在外部监督弱化的同时，企业的内部失控现象也非常普遍，因此建立健全企业内部监督控制机制，借助首席财务官加强企业内部监控也是非常必要的。在现代公司制企业设立首席财务官后，企业的内部财务监督体系将由监事会、首席财务官和内部审计部门组成，三个组织代表不同利益主体，行使不同的职权，见表1-3。

表 1-3 监事会、首席财务官和内部审计部门比较

监督部门	负责对象	职能	目的	特点
监事会	股东大会	监督董事会和总经理职责履行情况	维护股东和相关利益主体的利益	全面监督
首席财务官	董事会 总经理	监督控制企业财务， 监督总经理行为	保障企业权力的正确行使，确保财务工作质量	财务监控
内部审计部门	监事会 总经理 首席财务官	监控企业内部经营和财务行为	强化企业内部经营管理	内部经济监督

（四）首席财务官的产生具有法律基础和成功经验

目前，虽然企业首席财务官的全国统一性法律法规还未建立起来，但是与首席财务官相关的参照性法律制度已比较健全，地区性的财务总监法规已经出台运行，从而使首席财务官的工作具备了法律基础。

首先，日趋完善的我国会计法制建设已经为首席财务官制度提供了健全的法律制度环境和相关依据，如《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》）《中华人民共和国会计法》（简称《会计法》）《企业会计准则》、《企业财务通则》以及证券相关法律法规等都已成为首席财务官开展工作的法律依据。

其次，有些行动较早的地区已经颁布了地区性 CFO 行政法规，为本地区推行 CFO 制度提供了制度依据，并为全国统一 CFO 制度的形成奠定了基础，如上海市早在 1997 年 11 月就颁布了《上海市财务总监管理暂行规定》。

再次，由于首席财务官与总会计师在基本职责方面的一致性，使得首席财务官在许多方面都可以直接依据已有的《总会计师条例》等法律制度开展工作。

最后，近年来普遍盛行的首席财务官实践以及国外的成功经验，都将成为我国 CFO 制度产生与存在的直接经验。

三、首席财务官的职位界定

首席财务官既是一项制度，也是公司的一个重要职位，它在公司治理和企业管理中同时发挥重要的作用。我们可以从首席财务官的地位与作用、职能与职责、方法与艺术等方面详细了解和认识这一重要职位。

（一）首席财务官的职位界定

1. 研究首席财务官职位的原因

首席财务官是由英文 chief financial officer (CFO) 翻译而来的，也译作财务总监。首席财务官是公司高级管理层最重要的成员之一，在公司治理和企业价值创造中起着越来越重要的作用，本书所讲的首席财务官，是指企业财务工作的首要负责人，是企业财务方面的全权代表。首席财务官的职位界定，就是为了解决首席财务官在企业中的地位与作用的问题，让读者清楚地了解首席财务官究竟“是什么”，对首席财务官的清晰定位是进一步解决首席财务官的职能与职责、工作任务等问题的基础。

所有企业都有财务会计系统的负责人，如财务经理、财务总监、总会计师等，这都是常见的称呼。本书在界定企业财务会计系统主要负责人的工作时，之所以把首席财务官作为对象，原因有三个方面：

第一，首席财务官的职责，涵盖了现代企业财务会计工作的所有方面，是现代企业最高财务负责人的典型职位。首席财务官的工作任务包括领导财务会计系统的运行，参与企业经营和战略决策，监控企业经济活动，支持企业业务系统的运行等内容，是现代企业最高财务负责人的典型职位模式。这种职责定位有别于财务总监、总会计师等职位，这三者的区别将会在后文中详细论述。

第二，首席财务官的地位，体现了现代企业法人治理结构的运行特点，是投资者及其他利益相关者监控企业运行的关键环节之一。首席财务官有助于强化公司治理的特点是首席财务官职位区别于其他财务人员的一个重要特点，具有公司治理监督权的企业财务最高负责人属于本书所界定的首席财务官。

第三，首席财务官的产生，反映了现代企业经营管理方式的变化发展，是新经济时代对财务领导者所赋予的新使命和新要求。首席财务官是时代发展的需要，本书所界定的首席财务官是未来企业财务最高负责人职位的发展方向，即财务总监应当肩负支持企业运营和对企业进行监督管理，加强公司治理的双重责任，而非仅仅局限于基本的财务管理活动。

上述三层含义中，第一层含义是最基本的，在这一层含义上，涉及的是所有企业的财务会计工作总负责人，只要企业财务会计的总负责人的职权符合上述特点，不管他是叫首席财务官还是总会计师，也不管他是职业经理人还是老板兼任，在本书中都界定为首席财务官；本书的研究对象是以第一层含义为基础，进而反映后面两层含义的内容。

2. 首席财务官的定位

由于首席财务官在企业中的设立还不普遍，也没有统一的制度规定，因此，本书对于首席财务官的探讨，不是从某种制度出发对这一职务进行解释，而是力图通过揭示这个职务产生和发展的规律，说明现代企业运行中财务会计工作的地位，从而指出首席财务官作为现代企业的高层管理者，如何从财务会计角度支持和控制企业，使其合理有效地运行。也就是说，本书对首席财务官的定义并不是从某一制度中引用而来，而是试图对首席财务官职位的产生和未来的发展方向的理论分析基础上作出的界定。因此，鉴于以上分析，我们对首席财务官的最终定义为：

①首席财务官是企业最高财务长官，主导企业财务会计系统的运行，全面负责企业财务会计的各项工作。这个会计系统向上可以延伸到决策和管理层面，向下可以延伸到具体操作层面，包含了从企业财务战略到具体财务工作的方方面面的活动。

②首席财务官是承担双重责任的企业最高财务长官。一方面作为企业所有者的代理人，对董事会直接负责，监督企业的经济运营活动，防范和处理企业“内部人控制”的问题。另一方面作为企业经营者的代理人，协助首席执行官进行经营管理，以实现企业目标。

③首席财务官是以专业技能承担双重责任的企业最高财务长官。首席财务官通常来自职业经理人，以其业务专长全面参与企业的经营管理活动，在此过程中实现自身的价值。由于财务工作的特殊性，首席财务官在企业中具有法律界定的特殊责任与权力。

（二）首席财务官的工作特点

1. 首席财务官与总会计师、财务总监的联系与区别

我国对于企业最高财务长官的称号还有总会计师、财务总监等，我们可从横向比较首席财务官与总会计师、财务总监的区别，见表 1-1。

表 1-1 首席财务官与总会计师、财务总监的比较

	首席财务官	总会计师	财务总监
历史渊源	源于 20 世纪 70 年代西方国家，对董事会和总经理负责	源于苏联计划经济体制，既对国家负责又对企业行政一把手负责	源自第二次世界大战后的西方国家，国家作为所有者建立财务总监制度以监督总经理及经理层，从而避免“内部人控制”，主要行使监督职能
公司治理	由董事会聘任或解聘，并对董事会负责，属于公司的决策层，参与重大战略和经营方针的制定	总会计师的定位在执行层，对行政领导负责，不属于决策层，不对所有者直接负责	可由董事会、母公司、总经理、政府部门委派，主要行使监督功能，部分行使内部审计和财务管理功能
职责	不局限于财务筹划和会计核算方面，主要集中在参与制定和实施企业战略、向决策层提供决策信息、参与经营管理决策、监督总经理	财务管理和会计核算，对企业战略、信息技术、管理会计等涉及较少，其职责类似于西方的主计长	主要承担内部受托责任，保护所有者的利益，监督总经理及经营管理层，避免“内部人控制”
权限	可以进入董事会，对企业的财务、商业和战略计划提供支持，并同时监督首席执行官的工作	主要对财务管理和会计核算的基本业务的执行和实施负责	财务总监作为产权代表派驻企业，代表所有者行使监督权
本质，	代表出资人（股东和董事会）对经营层进行监控，对企业外部资本实施控制，对企业战略等进行管理	浓厚的行政色彩，是一种行政制度的安排	财务总监制度属于财务监督范畴，财务总监代表着所有者利益，从产权角度去行使权力，是一种来自于产权约束的监督

表 1-1 列出了在实务中首席财务官与总会计师、财务总监在五个方面的区别。综上所述，总会计师主要扮演主计长的角色，主要负责企业的财务管理基本业务和财务会计方面的工作，对公司治理、企业战略和经营计划的制订起到的作

用有限；而财务总监主要行使的是监督职能，这种监督职能主要通过公司治理、内部控制和内部审计来实现，对公司的战略和经营管理活动参与较少。而首席财务官的职权包含并且高于总会计师、财务总监，主要体现在以下两个方面：一方面作为企业所有者的代理人，首席财务官协助首席执行官进行经营管理，以提高企业效益，并且积极参与企业战略的制定与实施，这种对企业战略和经营的支持作用是高于总会计师和财务总监的；另一方面对董事会直接负责，监督企业的经济运营活动，掌控企业风险，防范和处理企业“内部人控制”的问题。在界定一个企业的财务负责人的性质究竟是首席财务官、总会计师还是财务总监，应该按其职权来区分，而不是仅仅凭借名称来区分。有的企业的财务负责人虽然被称为财务总监，但是本质上可能行使的是首席财务官的职权。

2. 首席财务官与财务经理、一般会计人员的联系与区别

为了进一步了解首席财务官职位，我们还可以从纵向来分析首席财务官与其他财务会计人员（包括财务经理与一般会计人员）在负责对象、工作角色、工作性质、管理的幅度和范围等方面的区别，从而具体把握首席财务官职位的特点，见表 1-2。

表 1-2 首席财务官与财务经理、一般会计人员比较

	首席财务官	财务经理	一般会计人员
负责对象	董事会	首席财务官和最高行政长官	财务经理
工作角色	决策的参与者、财务政策的制定者、财务管理工作的组织者	日常财务事务和日常财务管理工作的组织者	具体工作者、执行者，企业决策信息的提供者
工作性质	监督、决策与管理，工作特征表现为科学性、艺术性和创造性的统一	日常财务事宜的组织管理，依照理财制度，运用企业理财方法，在既定的工作范畴内灵活组织安排本部门的财务管理工作	日常会计事务处理，事务性工作性质
管理的幅度和范围。	企业整体	财务部门	本职岗位

综上所述，首席财务官是从企业全局角度支持企业战略和经营活动，发挥公司治理作用的。首席财务官的工作范围很有可能突破财务工作以及财务部门本身，与其他高级管理人员一起为企业战略的制定出谋划策。而财务经理和一般会计人员的职能主要在财务部门内部，受首席财务官的领导。

（三）首席财务官的工作范围

纵向来说，首席财务官较传统的企业财务负责人提升一个高度，与首席执行官齐名，拥有充分的决策权，全程负责从企业的高层财务决策、中层管理执行到基层操作。

横向来说，首席财务官的工作主要包括：

- ①**会计事务**，即会计核算的组织与运行、信息系统的建立与管理、会计报告。
- ②**财务控制**，即内控制度的建设、财务收支的审核与管理、资金的筹集、调

配与管理。

③**审计**，即公司内部全面审计和专项审计。

④**预算管理**，即公司预算的编制、分解、考核。

⑤**投资与融资**，即融资与投资方案的制定和执行、风险预警与控制。

⑥**投资者关系处理**，即向投资者传递经营信息、实现股东价值最大化、制定合理的股利分配政策。

（四）首席财务官的工作任务

1. 主导企业财务会计系统运行

主要体现在以下三个方面：

①**建立企业财务会计系统**。财务会计系统是企业中相对独立的分支系统，是首席财务官开展工作的操作平台，财务会计系统建立的是否科学、合理，直接影响到系统运行的效率，关系到首席财务官作用的发挥程度。构建企业财务会计系统起码包括构建企业财务会计系统的组织机构和内部岗位设置、设计企业财务会计系统的工作流程和规范标准、建立财务会计管理制度、配置和管理财务会计人力资源等。

②**组织指挥财务会计系统的运行**。首席财务官作为企业财务会计方面的最高长官，首先是财务会计系统运行的指挥官。首席财务官应在充分把握企业发展战略和发展目标的前提下，确立财务会计系统的运行目标，制订具体的工作计划和工作任务，并将系统工作任务逐级分解到各个岗位及人员，适时发布指令，指挥系统的正常运行。

③**管理调控财务会计系统的运行**。首席财务官作为企业高级管理层的重要成员，其不同于财务部门主管和一般会计人员，其重要职责是对系统运行的管理调控。首席财务官的主要职责并不在于处理日常的财务事宜，而是在于组织调动财务人员处理日常财务会计事务，检查监督财务会计系统的运行情况，协调处理系统运行中遇到的问题和困难，纠正系统运行的偏差，改进系统运行效率。

2. 参与企业战略制定、经营管理决策

首席财务官在战略制定和经营决策中所承担的任务主要是：

①**为企业经营管理决策提供所需信息**。企业的正确决策必须要有充分的信息支持，其中，财务信息是企业决策信息中最全面、最直接、最准确的核心信息。首席财务官主导企业财务会计系统的运行，掌握着企业的全部财务会计信息资料，可以为企业的每一项决策提供信息依据。

②**为企业经营管理决策提供参考意见**。首席财务官作为企业所有者的代表人，熟知所有者的期望和要求，作为企业最高行政长官的助手，直接参与企业的经营管理活动，深入了解企业的实际情况，而且又是财务会计方面的行家里手，是企业经营管理决策不可或缺的重要成员。现代企业的存在，决策先于管理，决策重于管理，做一名称职的首席财务官，必须要充分发挥自己的主观能动作用，要积极参与决策，敢于提出意见，勇于提出建议。

③**对决策方案进行财务评价和效益评估**。任何决策方案的实施都必须经过评估论证，其中除了技术上的可行性论证外，另一个关键的决策依据就是效益上的可行性分析。首席财务官作为企业财务方面的最高负责人，当然要承担对企业决策方案进行财务评价和效益评估的任务。

3. 支持企业生产经营系统的运行

企业系统是由人力资源系统、生产作业系统、市场营销系统、财务会计系统、采购供应系统等子系统相互联系、相互协作、有机构成的结合体，财务会计系统

在企业系统中既具有监督管理的职能，又发挥着支持服务的作用，表现在：

①**合理配置财力资源**，保障业务运作的资金需要。资金是企业运行的物质基础，企业的任何经济活动都不能离开资金的支持，财务会计系统作为企业财力资源管理的具体部门，担负着筹集资金、分配使用资金、调剂调度资金的重要职责，其目的就是为了尽可能地满足业务部门的资金需求，保证企业生产经营活动的正常进行和经济效益的不断改善。

②**帮助业务部门制订、实施经济计划和经济政策**。财务管理是以财力资源为对象的价值管理活动，由于资金运动的广泛性和价值表现形式的统一性，企业的一切业务活动过程及成果都将集中体现到财务会计系统中来，业务计划最终将转化为财务计划，许多经营政策的制定也将用财务会计的专门方法进行经济评价。首席财务官作为企业最高行政长官的助手，有义务和责任发挥自己的职位和专业优势，辅导、帮助业务部门制订部门经济发展计划与策略。

③**简化业务程序**，降低内部交易成本。财务会计工作是一项程序性、规范性极强的工作，财务管理的安全性要求财务会计工作要有健全完善的手续和规范严密的程序，企业管理的效益性要求企业内部的一切作业程序都要尽量简化，以降低内部交易成本。因此，首席财务官的另一项重要任务就是不断改进内部作业流程，充分应用现代科技手段，提高财务会计系统的运行效率。

4. 监控企业经济活动

首席财务官是一个具有监督管理和支持服务双重职能，既代表所有者又代表经营者双重身份的特殊职位。所以，首席财务官除了承担上述职能外，还要承担监控企业经济活动的任务。

①**分析评价企业经营管理活动**，预见未来发展趋势，管控企业经营风险。企业的经营活动成果最终反映为企业的财务成果，首席财务官可以通过对企业财务状况的分析检查，总结企业经营管理的经验，发现经营管理中存在的问题和原因，并提出改进的对策意见。同时，通过对企业历史业绩的分析研究，运用专门的财务方法对企业未来的发展趋势进行预测，为企业经营者和所有者改进经营策略提供参考依据，对企业的经济发展趋势进行预警分析和风险控制。

②**审核控制企业经济收支**。为了加强企业的法人治理机制，首席财务官将承担与企业最高行政长官联合审查重大财务收支的责任，以防“内部人控制”和“无人控制”现象的产生。

③**审查企业预算及决策方案的执行情况**。首席财务官受所有者的委托，应经常对所有者决议的预算执行情况、重大经营决策执行情况进行监督检查，并及时提交检查报告，供所有者决策和经营者执行参考。

④**审计监督职能**。首席财务官应当领导相关部门对企业的财务状况、经营成果进行审计监督，确保企业的财务状况和经营成果真实、合法、有效。

（五）首席财务官的工作方法

首席财务官的作用发挥需要通过以下工作途径（亦即首席财务官的工作方法）：

1. 会计专门方法

运用会计理论与技术，遵循会计法律与制度的原则规定，对经济活动中的财务数据进行专门的收集、整理、加工、处理与报告。

2. 财务管理方法

运用财务管理的专门方法设计制定企业内控制度，并据此对企业的日常财务收支状况进行审核、承办与控制。根据财务管理的基本原理合理筹集资金、有效

使用资金、严格管理资金。

3. 财务分析方法

运用财务分析的理论与方法，对企业经济活动成果进行分析与评价，对企业的重大经济方案进行论证与评估，对企业未来的发展进行预测与规划、预警与管控。

4. 专业审计方法

运用审计专业知识与方法，对企业运行当中的经济行为进行舞弊侦察；对董事会决议事项的执行情况进行监督检查；对董事会或首席执行官委托的审计事项进行独立的内部审计，以发现问题、堵塞漏洞、改进不足。

5. 专家意见方法

以财务专业视角，围绕企业价值最大化的核心战略目标，经常审视分析企业经济资源的利用情况，提供持续改善经济状况或化解经济风险的专家意见和方案；经常分析企业面临的市场机会与威胁，总结企业自身的优势与劣势，提供企业发展的新战略；经常参与企业重大经济方案与战略决策的评审论证，提供财务方面的评估意见。

6. 组织领导方法

运用领导科学的理论与方法，具体计划、组织、安排、检查、总结管辖范围内的各项事务性工作。

（六）首席财务官的职责权力

首席财务官是一项制度安排，也是公司的一个重要职位。首席财务官在公司治理和管理中同时发挥重要的作用。

在导论部分，我们已经对首席财务官职位进行了初步界定：“首席财务官是公司的最高财务长官：一方面首席财务官代表资本所有者监督公司最高行政长官，对公司董事会直接负责；另一方面作为公司管理者负责企业的财务管理，与首席执行官通力合作，为实现企业战略和提高管理效率而努力。”界定了首席财务官的概念之后，在这里我们将进一步分析其应该承担哪些职责和拥有哪些权力。首席财务官职位产生的背景决定了首席财务官在现代企业治理结构中的地位和所应承担的工作职责及相应的职权。

1. 首席财务官的职责

分析首席财务官应该承担哪些职责，也就是回答以下三个问题：首席财务官对谁负责、负责什么、如何负责。

（1）对谁负责

首席财务官主要对董事会负责。

首席财务官既是企业治理结构的重要一环，也是企业经营管理的重要组成部分。因而一方面，首席财务官代表资本所有者对公司进行监控，对董事会负责；另一方面，他又是公司的管理者，要与公司 CEO 携手合作，协助 CEO 管理财务工作，共同向董事会对企业的经营管理负责。

（2）负责什么

根据首席财务官的负责对象，他承担双重责任。

在现代企业治理结构层次中，首席财务官代表所有者对经营者进行监督，主要承担监控责任；而作为企业管理层的一员，首席财务官又必须全面、全过程地参与企业经营管理，承担起企业的价值管理人角色，承担的是管理责任。

具体来说，首席财务官的工作职责主要包括：

①参与公司发展战略的设计，并负责制定公司财务战略，负责公司财务会计

方面的制度设计与制定。

②负责公司财务会计机构的岗位设置和财务会计人员的任用、解聘及管理，不断培养和提高会计队伍素质。

③负责编制公司的财务预算并对公司的全面预算执行情况进行监督检查，定期分析报告公司的经营预算执行情况，总结经验，指出不足，提出意见。

④参与公司的重大经营管理决策并负责决策的效益审核和评估。对公司的重大经营决策、重大合同签订、重大经济计划的制订，固定资产的购置、调拨、变卖等负有监督建议的责任和风险控制的职责。

⑤负责公司的全部财务会计事务，并对财务报告的合法性、准确性、真实性负责，与 CEO 共同承担企业的会计责任和经营责任。

⑥负责管理公司财务资源，努力开辟财源，严格控制成本费用，堵塞经营漏洞，确保公司财产安全高效运行。

⑦负责筹集和调度公司营运资金，确保公司重大经营决策和经营目标的实现。

⑧负责协调处理公司与金融、税务、股东、债权人及其他利益相关者的财务关系，维护公司的信誉与形象，避免公司的财务危机。

⑨负责分析诊断公司的经济运行情况，及时发现问题并提供预警和风险控制建议。

⑩负责监管公司财务账目的真实性和完整性，监管企业资金运动情况是否符合董事会决议。

(3) 如何负责

首席财务官的这些职责是借助财务会计等管理手段，以财力资源为主要对象，通过企业的财务体系的运作来实现的。首席财务官的负责方式包括：测算企业效益、配置财力资源、内部控制和参与决策。

测算企业效益：以货币为计量单位记录、计量、核算和反映企业经营成果和财务状况，提供企业效益信息。

配置财力资源：在企业范围内，合理调配、优化财力资源的配置。

内部控制：建立企业内部控制体系尤其是内部会计控制体系，对企业管理活动进行有效控制。

参与决策：在进行会计信息数据加工处理的基础上，利用自身的产品-会计信息和专门的会计方法，运用其财务管理的思想和理念，积极参与企业重大决策。

2. 首席财务官的职权

责权利总是对称的，承担了一定的责任，就应该赋予相应的权力。

首席财务官的职权界定如果不当，就有可能侵害经营者的合法利益，造成股权对法人财产权、经营权的过分干涉，从而与现代企业制度所要求的“三权分离”相违背；与此同时，还会埋下经营者对受托责任完成情况进行推诿的隐患。

(1) 首席财务官的工作权力

首席财务官的权力结构如图 1-1 所示：

知情权：为了加强首席财务官的监督检查力度，必须使其充分了解和掌握公司的经营管理活动情况，所以首席财务官有权要求公司报告重大经营管理事项，有权参加公司的重大经营决策会议，公司向董事会报告的文件应抄报首席财务官。

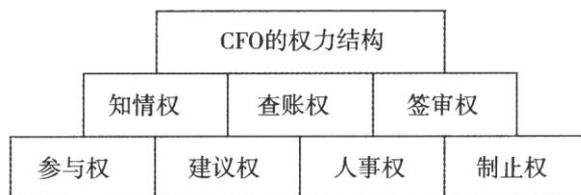


图 1-1 首席财务官的权力结构

查账权：首席财务官有权对本公司的会计凭证、会计账簿、会计报表及其他有关资料进行检查，并有权要求有关人员作出解释，对此其他任何人均无权干涉和拒绝。

签审权：首席财务官有权对公司的任何财务开支和资金使用进行审核签批，虽然最高行政长官具有最终签批权，但未经首席财务官的先期审核、审批，也不得开支。

参与权：首席财务官有权参与公司的年度预算、决算方案的审定，资金筹集和使用计划的制订，盈亏分配方案的拟定，资产重组和债务重组以及重大经营合同和方案的审定等。

建议权：对于公司管理层落实执行董事会决定的经营方案和预算的执行情况有进行过程检查和结果考核的权力，并有提出改进建议和奖惩建议的权力。

人事权：首席财务官拥有公司财务人员的任用和奖惩决定权。

制止权：首席财务官对于公司的违法违规行、营私舞弊行为、损失浪费行为、弄虚作假行为以及侵害公司利益的其他行为有制止权力，如有异议，可向董事会提请复议进行申诉。

另外，首席财务官还应拥有以下核心权力：有建立相对独立的组织体系的权力，以保障工作的独立性，但并不孤立于企业整个组织系统；是财务部门的最高首脑；对企业的信用风险和运作风险有独立的发言权；对现金和中长期投资具有集中的控制权。

(2) 首席财务官的工作关系

首席财务官的职责和职权决定了其关系地位，从组织体制看，在现代企业中，董事会代表股东行使公司的决策权利，并对股东大会负责，总裁受董事会的聘用和委托，具体执行董事会的决议，组织管理公司的日常经营管理活动，首席财务官受董事会的聘用和委托，协助总裁管理公司的财务事宜，并代表董事会从财务的角度监督公司的经营管理活动，首席财务官处于仅次于总裁的重要位置，对董事会承担经济活动的监督责任，对总裁负责日常财务管理责任。首席财务官除了协助总裁管理财务事务外，还要经常与营销、生产、行政等其他业务总裁发生业务联系，配合工作。首席财务官在公司治理结构中的地位如图 1-2 所示。

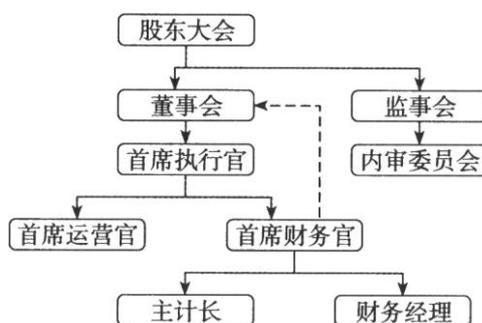


图 1-2 首席财务官在公司治理结构中的地位

(3) 首席财务官的工作机制

①**首席财务官的工作方式**。在公司董事会的领导下，与公司最高行政长官共同决策公司财务事宜，实行重大财务事项联合签审制，重大财务事项最高行政长官拥有最终审批权，但首席财务官拥有前期审核权，没有首席财务官的先期审核最高行政长官不得签批，首席财务官先期审批后的重大事项，最高行政长官有权拒签，首席财务官有权请求复议或向董事会报告；董事会的决策首席财务官有权监督执行，对公司董事会负责；公司管理层的决策以及日常财务事宜首席财务官有义务落实执行，并对最高行政长官负责；首席财务官有权向董事会和最高行政长官提出经营管理建议，有关方面应予重视，合理的应予采纳。

②**首席财务官的产生方式**。首席财务官的产生方式主要有两种：一种是由产权所有者直接委派，如国有大中型企业由代表国有资产的部门直接委派首席财务官；另一种是由董事会聘任委派，其产生方式与公司最高行政长官的产生方式一致。由公司董事长提名，经董事会集体表决聘用并委派，任期与最高行政长官相同。

③**首席财务官的管理方式**。首席财务官作为受所有者委托行使监督权力的一方，同样与所有者之间存在着委托代理关系，同理，委托方也要加强对受托方（首席财务官）的约束控制，避免其滥用职权。

所有者对首席财务官的监督管理可以考虑以下措施：

◇用法律和企业规章制度规范首席财务官的行为，如明确规定首席财务官的职责、权利、工作原则与程序、鼓励、限制和禁止行为等等。

◇首席财务官实现任期目标考核责任制，由董事会同最高行政长官制定首席财务官的任期目标和绩效考核体系，决定奖惩、聘用或解聘、晋升。

◇比照董事会对首席执行官的奖惩激励措施，建立首席财务官的奖惩激励措施，建立首席财务官的约束激励机制，实行首席执行官、财务人员对首席财务官的评价反馈制度，实施监督首席财务官的行为。

值得注意的是，在企业法人治理和经营管理体制中，虽然首席财务官主要同首席执行官和董事会发生关系，受二者的领导，但监事会也有重要作用，特别是在企业内部控制和审计方面，对首席财务官起着直接的支持和依托作用。

四、首席财务官的工作职能

首席财务官的基本职能主要包括以下几个方面（如图 1-3 所示）：



图 1-3 首席财务官的基本职能图

（一）战略管理支持

首席财务官的战略管理支持功能已经得到了业界的共识，随着财务管理制度体系的一系列变革，首席财务官应将其关注的焦点由交易的过程和控制，转向提供决策支持和更深入地参与制定公司战略。在网络信息化、经济全球化的竞争环境下，首席财务官可以利用其信息优势，通过对企业经营情况和外部竞争环境的分析，为企业寻找价值创造的切入点。例如，通过对经营管理活动和财务数据进行分析，首席财务官可以得到各种业务活动的盈利信息，明确究竟哪种业务给企业带来了最多的价值，引导企业战略调整，将资源更多地转向价值贡献高的业务。

（二）会计核算报告

会计核算报告功能是首席财务官领导财务会计体系的基本功能，也是不可或缺的功能。会计核算报告一方面要满足外界监管的需要，是法律强制规定的功能；另一方面它能够为企业提供最基本、最重要的财务状况和经营成果信息。因此，此功能是首席财务官不可或缺的基本职能之一。

（三）理财运作支持

首席财务官不仅仅要根据企业会计准则编制财务会计报表，更为重要的是，首席财务官管理的对象是资金，要对资金运动的效率和效果负责，因此进行理财运作，使企业的资金获得最大的收益是首席财务官的重要职能。理财运作不仅仅涉及资金的分配与使用，它经常与企业的经营活动紧密结合在一起，首席财务官要紧密联系企业的其他经营管理部门，使理财运作支持功能发挥到实处。从 CFO 职务职能演变的过程来看，由传统的财务管理职能，即考虑如何融得资金、扩张企业规模，到考虑采用科学的方法促使所抽到的资金在企业内部得到最经济、最有效的运用，以及最大限度地提高资金使用效果，再到现代包含内部控制等综合职能的财务管理，理财运作一直都是首席财务官的重要职责之一。

（四）强化内部控制

《萨班斯法案》大大提高了内部控制在企业管理控制方面的地位，并明确规定，首席执行官和首席财务官必须同时对企业的内控有效性发表申明并签署法律文件。首席财务官要保证企业财务报告的真实性，仅通过依据财务会计准则编制的财务会计报告是远远不够的，还需要对企业经营和财务活动的过程进行监督。内部控制活动不仅能够发挥事后监督的功能，更能对企业活动进行事前和事中控制，有利于提高企业经营管理活动的效率，保障企业的各项活动合理、合法、有效地进行。首席财务官的工作涉及企业的各个部门，凡是与资金有关的活动都要受到首席财务官的监控，首席财务官在内部控制中起到中心作用。因此，强化内部控制也是首席财务官的重要职责之一。

（五）风险控制及预警

企业在追求高收益的同时，必须对风险进行控制。高风险、高收益是财务管理的基本原理。忽略风险管理可能会给企业带来灭顶之灾。首席财务官不仅要做好效益评估，更需要对追求高收益情况下伴生的风险加以防范，做到事前预防、事中监控和事后评价，这样才能更有效地防范风险的发生或者在风险发生时将损失降到最低。

（六）完善公司治理

在公司治理结构中，首席财务官的出现，在深层次上就是顺应所有者解决代理问题的内在需要而产生的。首席财务官的介入，使得企业的一切重大开支和资

金调度都由总经理和首席财务官共同审批，这样就在总经理和内部会计人员之间插入了一道屏障，在一定程度上能够有效地阻止内部人链条的形成，完善公司治理结构。

（七）对外关系协调

现代企业的目标已经逐渐向所有者价值最大化方向发展。企业已经成为一个各方利益的共同体，这包括政府、投资者、供应商、员工等。缺少任何一方，企业都不能正常运转，因此，企业不仅仅要满足股东的利益，还要考虑其他利益相关者的需求。企业的财务状况是用来判断一个企业经营好坏的重要方式，是企业与外界进行沟通的重要手段，首席财务官必须对企业的对外沟通负责，其最主要的沟通对象是投资者和政府税务部门，只有满足了投资者的需求，企业才能获得源源不断的资金，只有按时纳税，企业才能够持续开展经营活动。忽略了任何一方，企业都有可能面临巨大的困难，因此对于现代的首席财务官来说，只注重企业内部财务管理是远远不够的，随时地与外界利益相关者保持信息畅通成为了首席财务官的另一项重要职责。

五、首席财务官的任职资格

（一）首席财务官的基本素质

首席财务官是一个高起点、高要求、高标准的职业经理，他们不仅应该具有战略眼光、超前意识、卓越的才能和坚韧的精神，更应该具备全面的素质，这些素质起码应包括：知识素质、能力素质、品行素质。

1. 知识素质

首席财务官应具备的知识素质如图 1-3 所示。

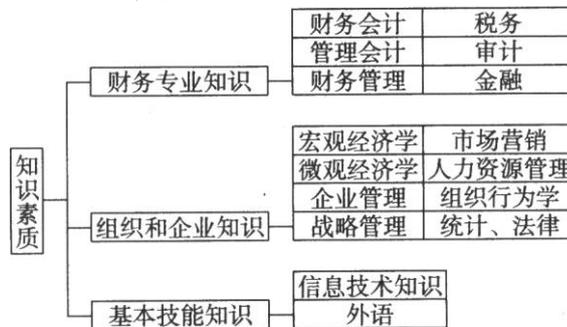


图 1-3 首席财务官应具备的知识素质

2. 能力素质

首席财务官应具备的能力素质如图 1-4 所示。

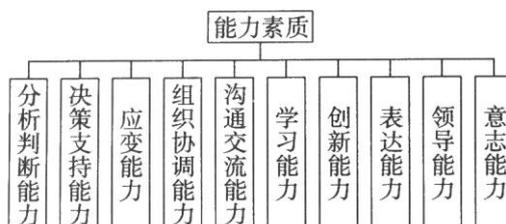


图 1-4 首席财务官应具备的能力素质

3. 品行素质

首席财务官是现代企业最高财务官，是企业最高管理层的核心成员。由于其工作内容和所处位置的重要性，其品行素质对企业的发展至关重要。对首席财务官品行素质的要求，也就是要求其必须有良好的职业道德，这是保证首席财务官树立其良好职业形象和职业声誉的必然要求，也是维护所有者（股东）利益的必然选择，更是首席财务官能顺利、长期工作的根本保证所在。首席财务官应具备的品行素质如图 1-5 所示。

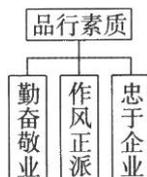


图 1-5 首席财务官应具备的品行素质

（二）首席财务官必备观念

首席财务官的工作是科学性和艺术性的结合，做一名优秀的首席财务官必须具备和遵守以下财务观念、管理艺术和纪律要求，如图 1-6 所示。

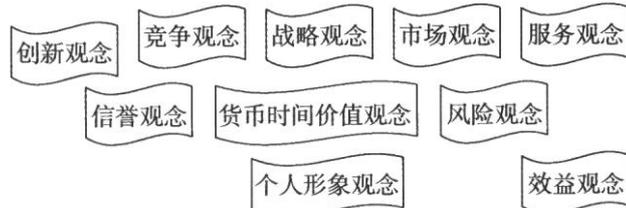


图 1-6 首席财务官的观念

进入 21 世纪，社会经济发展速度越来越快，一名首席财务官要想在新形势下抓住机遇，就必须及时进行知识更新，树立一套与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新观念。

1. 战略观念

现代市场竞争归根结底是企业谋略的竞争，企业战略地位的凸显，这对现代企业首席财务官的战略意识提出了越来越高的要求。因此，首席财务官在分析、判断、决策时，应该跳出部门或专业工作的小圈子，放眼企业整体，站得更高，想得更宽，看得更远，变传统的、狭窄的考虑为现代的、宽泛的思维。首席财务官首先应当对财务战略承担责任，并以此来引导公司整体战略的发展，帮助财务部门和管理层实现最优化。企业理财所关注的焦点应由交易的过程和控制，转向提供决策支持和更深入地参与制定公司战略，力促公司发展战略与投资者的期望相一致。

2. 市场观念

市场是企业生存与成长的土壤，市场造就企业，企业离不开市场。首席财务官在考虑财务事宜时，应将企业置身于市场当中，以市场为导向，随时分析判断市场环境的形式与变化，根据市场上的财务机会和财务风险，进行财务决策和管理，彻底改变以往的以政府为中心的依赖性财务观念。一名合格的首席财务官，不仅要随时了解市场，还要及时研究市场、把握市场，发现机会，寻求资源和项目，善于通过市场不断优化企业资源配置，从而在复杂的环境中，抓住机遇、抢

占市场，促进企业价值更快增长。

3. 竞争观念

供求、价格和竞争是市场经济的三大要素，“物竞天择，适者生存”是市场竞争的基本规律。当今社会竞争无处不在、无时不有，首席财务官面对如此激烈的竞争，应当做好充分的应对准备，在资金的筹集、投放、运营及收益分配决策中，时刻把握竞争形势，把市场竞争的压力变为企业发展的动力，适应竞争的需要，并在竞争中不断增强承受和应变能力。在实际理财活动中，要自觉形成强有力的竞争意识，培育拼搏精神，勇于竞争、敢于竞争、善于竞争、勤于竞争，在竞争中求得生存与发展。

4. 货币时间价值观念

货币是有时间价值的，一定量的货币在不同的时点其价值量是不同的，而二者之间的差额便是利息。首席财务官作为企业资金的管理者，必须重视利息的存在，不能把资金放在保险柜里生锈，让资金闲置起来，也不能盲目投资决策，许多看似有利可图的项目在考虑到资金时间价值后，可能就变成一个赔本生意了，这种投资项目还不如把钱放到银行，既能生息增值，又能降低投资风险。身为首席财务官，只有牢固树立了货币时间价值观念，才能把握好生财、聚财之道，使自己所掌管的现金不断升值。

5. 效益观念

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，追逐经济效益的最大化是其客观的内在动力。所以，首席财务官在工作过程中必须牢固地确立效益观念，在筹资、投资以及资金的运营上要讲究投入产出比，以利益标准权衡优劣、决策事情，凡事都应有利可图，无效益的事情，绝不空耗企业的资财。在日常的理财活动中，尽可能降低成本费用，提高资金利用率，开源与节流同时并举，更好地实现企业财务管理目标。

当然，我们强调首席财务官的效益观念，即综合效益观念，在实际工作中，要特别注意处理好长远效益与短期效益的统一，经济效益和社会效益的统一，有形的物质效益和无形的信誉效益的统一。

6. 风险观念

风险总是与利益共存的，市场经济中充满了各种各样的利益机会，也伴随着形形色色的财务风险，现代企业在组织财务活动的过程中，因各种不确定性因素及一些突发性因素的影响，企业的实际财务收益时常与预期财务收益发生较大差异，从而使企业隐藏着蒙受经济损失的可能，怎样防范这些可能发生的风险是首席财务官必须经常思考的问题。首席财务官在进行财务决策时，应力求回避风险以减少损失，增加收益，特别要注意风险与报酬是相伴而生的，低风险往往是低回报，取得高报酬就要冒大的风险，首席财务官要根据自己企业的财务战略，在风险与报酬之间寻找最佳结合点，尽可能规避确定性风险，降低不确定性风险。

7. 服务观念

企业是由各个部门组成的系统化整体，财务作为企业整体的一个重要组成部分，必须与其他部门互相支持、协调运行，虽然财务管理是企业管理活动的中心环节，但从其工作性质上来讲，毕竟属于辅助和服务于业务部门工作的支持和服务系统，如筹集资金，服务和满足企业经营活动的正常需要，合理安排调度资金，监控企业经济行为，帮助其他部门防范风险等等，这些都是企业财务工作的基本职责和任务。首席财务官必须牢记自己的职责，将“服务”二字铭记在心，做好决策支持、业务配合、理财服务和资金保障工作。

8. 创新观念

任何事物都是在创新中不断发展的，企业的寿命也只能在创新中不断延续，因此创新已成为当今企业发展的基本途径，一个新的主意可以改变一个企业，一个新的观念可以发展一个企业，这已被当今许多企业的成功经验所证实。处在快速变化时代浪潮中的首席财务官，如果没有创新观念，缺乏强烈的进取精神，就只能因循守旧，墨守成规，就无法推动企业创新发展，最终必将连同自己的企业一起被淘汰出局。适应时代的要求和事物发展的规律，首席财务官必须转变观念，克服惰性，战胜自己，勇于自我否定，增强学习性，努力开拓自己的思维，培养自己的创新能力，靠创新求发展。

9. 信誉观念

从某种意义上说，现代市场经济就是信誉经济。而企业作为市场经济的微观主体，也成了信誉经济的载体和细胞。中国加入世界贸易组织后，企业面临的经营环境发生了急剧的变化，传统的角色和经营方式正在经受着严峻的考验。从我国目前建立市场经济秩序过程中暴露出的问题来看，企业的恶性竞争、不讲商业道德、信誉危机等造成了企业的短命。信誉是企业的第一生命。失信于民，失信于消费者，失信于社会的企业，到头来必然会自食恶果，自取灭亡。企业的信誉既是一项宝贵的财富，也是一项重要的无形资产。首席财务官在与企业外部利益相关者打交道时，企业信誉是一张很好的名片，企业良好的信誉有时能够在企业陷入危机时起到力挽狂澜的作用。因而树立和维护企业的信誉，是首席财务官应该具有的重要观念。

10. 个人形象观念

首席财务官作为一位领导者，个人威望是其最大的资本，没有威望的领导往往难以让其部属信服，缺乏个人良好形象的领导，还会使部属产生逆反心理，对其指挥不服从、进行抵制或反抗。首席财务官的个人权威对企业的理财活动有着很重要的影响力，这种影响力是一种非权力性的影响力，不同于组织上给予的权力性影响力，虽然它表面上没有权力性影响力那种正式的明显的约束力，但实际上它不仅具有权力的性质，而且有时比权力性影响力的渗透力和感召力还要大，这也是每个首席财务官的个人资本与财富。

首席财务官的个人威望源于自己的业务水平和为人处世能力。**首先**，首席财务官一定要不断提高自身的业务能力，使自己成为财务专业的行家里手，担当起部属的问题专家。**其次**，在为人方面要宽容和慎言，在处事方面要客观公正，在工作安排、业务审批等方面要坚持原则，果断决策，言出必行，树立良好的工作形象。

（三）首席财务官的管理艺术

首席财务官的管理艺术体现在各个方面，如图 1-7 所示。

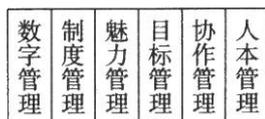


图 1-7 首席财务官的管理艺术

1. 数字管理

财务管理活动是一种价值管理，其最大特点就是可计量性。财务活动通过数据计量、数据处理、数据报告反映企业的生产经营活动，这为首席财务官的数字

管理提供了很大的便利性。所谓数字管理，就是要使管理者有数字概念，善于研究数字现象下的本质问题，办事情要心中有数（底数和期望数），管理控制要用数字尺度，做到量化分析控制。在信息技术广泛使用的今天，繁琐的数据处理问题已不再是管理的负担，如何使用数字信息管理企业已成为现代企业管理者的才能和技艺。但是“数字管理”不能简单地理解成账房先生一样的工作，而是应该使“数字人性化”，通过对财务数据的应用、管理，实现企业管理的科学化。美国华商协会名誉会长、著名的华人企业家张济民先生，在以前出版的《美国梦》和最近出版的《张济民传》中都曾提到，他一生在企业管理方面的最大经验就是靠数字管理企业。

2. 制度管理

著名经济学家诺斯在《经济史中的结构与变迁》一书中写道：“制度提供了人类互相影响的框架，他们建立了构成一个社会，更确定地说，一种经济秩序的合作和竞争关系-制度框架约束着人们的选择集-它旨在约束追求主体福利或效用最大化利益的个人行为。”首席财务官在组织财务管理活动时，组织制定企业内部的财务管理制度，实行制度管理。通过制定制度、实施制度，一来可以规范当事人的行为，使当事人按制度办事，达到自律目的；二是为管理者开展管理工作提供了制度依据和标准，避免人为管理的随意性和不公平性，使企业做到依法治企。

3. 魅力管理

俗话说，国有国格，人有人格。人格魅力对领导开展工作有着促进作用。领导者人格高尚，就受到人们的敬重、敬仰；反之，就遭到人们的鄙视、唾弃。高尚的人格能够产生一种综合效应，进而转化为一种向心力、凝聚力、感召力、战斗力。在日常生活中，在工作过程中，人们经常会遇到一些矛盾和问题，其中有些矛盾和问题靠权势是解决不了的，而靠人格力量却可以收到异乎寻常的效果。企业的管理者也一样。一名优秀的首席财务官，要提高自己的素质，培养自己的人格魅力，这将对其管理工作有着积极意义。首席财务官的财务管理工作是科学性、艺术性和创造性的统一，首席财务官的个人魅力在其管理中有一种潜移默化的影响力，而这种影响力对企业管理往往能够产生更大作用。

4. 目标管理

目标管理是包括首席财务官在内的管理者开展工作的重要手段。目标具有重要作用：首先，目标的确立，明确了工作的方向和目的。目标的确立和分解，也就是工作任务的确立和落实过程。有了目标才能使管理的执行不落空，使企业各部门活动不偏离企业整体战略。

其次，在管理活动中确定责任目标可以产生激励力量，期望理论认为，目标激励可以激发出人的内部潜力，激励程度的大小等于达到目标后个人需要的满足值乘以对该结果的期望值，需要层次理论认为，人都有尊重的需要和自我实现的需要，人在完成一定目标之后就会产生自尊和自我实现的感觉。因此，目标的确立可以产生激励力量，促进工作有效进行。

目标还为生产经营控制和业绩评价提供了基本依据和尺度。

财务指标是企业经营目标的量化体现，与非财务指标相比，有很大的可控性和衡量性，这也就决定了目标管理手段在财务管理上的重要性。首席财务官的目标管理，不仅仅体现在其组织财务管理方面，还为企业的业务活动提供了明确的目标。

5. 协作管理

财务活动涉及企业生产经营的方方面面，首席财务官要想做好财务管理工作，仅靠一个人的力量是远远不够的，必须有效地与别人进行交流与沟通，这样才能减少彼此之间的分歧，从而获得别人和其他部门的支持。现代企业管理十分强调团队协作精神，具有综合性特点的财务管理活动更应该注重协作精神。首席财务官要注重协作管理，将企业各部门凝聚在一起，形成一种向心力，使企业在市场竞争中赢得整体优势，充分体现自己的工作价值。

6. 人本管理

工业经济时代，对企业发展起决定性作用的战略性资源为硬资源；而知识经济时代则将战略性资源转移到知识、信息及其创新能力上来，软资源成为企业生存和发展的首位资源。

知识经济的主体是知识型企业，而对知识型企业来说，竞争成败的关键因素不再是硬资源而是软资源。鉴于此，企业在理财时应确立“软资源第一”的观念，并通过合理的资金运作，培育和扩张软资源，以此优化企业资源结构，顺应知识经济要求。

人本管理是知识经济的必然要求。人本管理是与“以物为中心的管理”相对应的概念，它要求将人作为“社会人”或“文化人”，而不是仅仅作为“经济人”来看待；要理解人，尊重人，充分发挥人的主动性和积极性。企业的每一项财务活动都是由人发起、操作和控制的，其成效如何也主要取决于人的知识、智慧和努力程度，因此，在理财和财务控制活动中贯彻“以人为本”原则是必然的，也是可行的。

贯彻“人本管理”原则要求做到：**第一**，增加人力资源投资，提高企业领导和员工的知识拥有量；**第二**，推行分层管理和全员财务管理，实行民主式和参与式财务管理，提高员工对财务工作的参与意识；**第三**，加大软资源投资力度，为培育企业文化和良好人际关系创造优良环境。

六、首席财务官的制度模式

（一）两种首席财务官制度模式

现在的首席财务官制度有两种基本模式：一种为双轨制，另外一种为双重责任制。不论采用哪种模式，首席财务官制度最明显的特征都是强调首席财务官在公司治理方面的重要管理作用和监督作用。

1. 双轨制

双轨制是指首席财务官与首席执行官同时受聘于董事会，二者共同对董事会负责的企业运作和内部治理机制，首席财务官与首席执行官在职权上是平行而非从属关系，如图 1-1 所示。

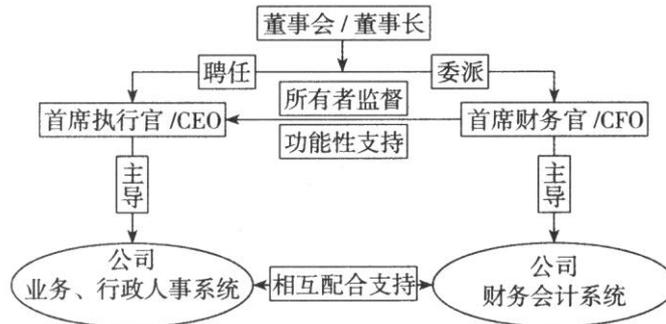


图 1-1 首席财务官双轨制模式关系图

由图 1-1 可以明显地看出首席财务官与首席执行官处于平行的地位，首席财务官主导公司财务会计系统的同时负有对首席执行官进行监督和支持的职责。

这种制度的主要特点是：

1) **在管理体制方面：**实行董事会领导下的首席执行官（总经理）与首席财务官平行运行的双轨制管理体制，首席执行官（总经理）与首席财务官同时由董事会聘任，同时对董事会负责，首席财务官不再受首席执行官（总经理）直接领导，也不对首席执行官（总经理）直接负责。首席财务官甚至成为董事会的成员，对企业的重大经营决策具有决策权，这样能保证首席财务官职能的有效发挥。

2) **在工作职责方面：**首席财务官是企业的最高财务长官，首席财务官接受董事会的授权，相对独立地开展工作，对企业的财务工作全面负责，虽然有义务协助和配合首席执行官（总经理）实现公司的目标，但同时更有权监督首席执行官（总经理）的工作。对于那些不需要经过董事会批准的事项，如果首席执行官和首席财务官意见出现冲突，首席财务官可以拒绝首席执行官的要求。首席财务官进行监督的范围不仅包括企业经济行为的合法（合规）性，还包括企业的经济效益、风险防控、企业资源利用效率、企业高层管理者的职责履行范围等内容。

3) **在工作边界方面：**管理范围更广、管理层次更高，突破原来的部门工作领域，渗透到公司的各个领域，从资本和资源管理的战略高度，经常审视公司的发展状态和环境变化，提供战略决策意见、评估战略决策方案。

2. 双重责任制

双重责任制是指首席财务官需要同时对董事会和总经理负责，首席财务官与总经理是从属关系而非平行关系，当二者出现决策冲突时，首席财务官没有否决权，只有向董事会报告的权利，如图 1-2 所示。

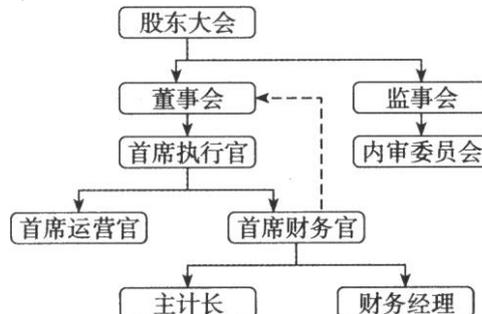


图 1-2 首席财务官双重责任制模式关系图

由图 1-2 可见，首席财务官的地位略低于首席执行官，不仅要对首席执行官负责，还需要对董事会负责。如果首席执行官出现任何有悖于股东目标的行为，首席财务官可以对董事会进行报告，从而行使监督的权利。但是由于这种监督权

并不具有直接的约束力，而是先通过董事会，再由董事会进行处理，因此我们在此化了一条虚线来表示这种间接的约束力。

该制度的主要特点是：

1) 在管制体制方面：实行双重责任制，首席财务官同时对首席执行官和董事会负责。首席财务官一方面作为企业所有者的代理人，协助首席执行官进行经营管理，受首席执行官（总经理）直接领导；另一方面作为企业的监督人，对董事会负责。另外，首席执行官对首席财务官具有提名权，但没有任命权，最终任命权归董事会所有。首席财务官往往不是董事会成员，对董事会的决议只具有建议权。

2) 在工作职责方面：首席财务官的地位略低于首席执行官。首席财务官仍然是企业的最高财务长官，对企业的财务工作全面负责，主要义务是协助和配合首席执行官（总经理）实现公司的目标，对于公司的重大决策不具有决策权，仅具有建议权，如有反对意见可以向董事会上报，但不得直接否决首席执行官的提议，其监督权弱于双轨制下首席财务官的监督权。除此之外，双重责任制的监督范围主要限于合法合规性监督，较少进行经营效益监督。因为企业经营决策究竟好还是不好主要还是需要依靠主观判断，每个人的判断标准都不同，首席财务官又受制于首席执行官，因此往往是对企业的经营决策提供建议，而较少对企业的经营决策进行直接干预。而对于首席执行官的违法违规行，首席财务官必须坚决制止，不得纵容。

3) 在工作边界方面：其管理边界小于双轨模式。对企业的高层决策如企业战略的制定和评估等具有建议权，管理范围和影响力弱于双轨模式。但是从整体上讲，与双轨制一样，其工作范围已经大大突破了传统的部门工作领域，渗透到公司的各个领域。

表 1-1 从五个方面概括了这两种首席财务官制度的区别。

表 1-1 双轨制与双重责任制比较

	双轨制	双重责任制
聘任方式	董事会提名并聘任	总经理提名，董事会聘任
负责对象	董事会	董事会和总经理
任职层次	董事会成员	非董事高级管理人员
权利范围	重大事项决策权、监督权等	重大事项建议权、监督权等
监督方式	直接监督	间接监督
监督范围	资本效率、风险防控、遵法守纪、职责履行	经营效益、遵法守纪

（二）两种治理模式的优缺点比较

表 1-2 比较了双轨制和双重责任制的优缺点。

表 1-2 双轨制和双重责任制优缺点比较

	优点	缺点

双轨制	<p>(一)首席财务官的管理地位得到提升,成为公司董事会的重要成员</p> <p>(二)首席财务官的独立性增强,易于发挥其主观能动性,监督职能得到切实保障</p> <p>(三)首席财务官的职能得到扩展,从传统的财务管理拓展到财务战略决策和风险控制</p>	<p>(一)决策权的分散容易导致决策低效</p> <p>(二)首席执行官与首席财务官容易出现决策目标冲突</p> <p>(三)首席财务官承担的责任较多</p>
双重责任制	<p>(一)有利于维护首席执行官的权力中心地位,便于保证决策和管理效率</p> <p>(二)管理结构简单,有利于避免产生内部矛盾</p> <p>(三)首席财务官承担的责任较少</p>	<p>(一)无法充分发挥监督权,容易产生内部人控制现象</p> <p>(二)首席财务官享有建议权,但缺乏直接决策权,财务管理的职能作用不能得到充分发挥</p> <p>(三)受管理和责任范围限制,职能范围相对狭窄</p>

由表 1-2 可知,两种不同的首席财务官内部治理模式有不同的优缺点,从而导致出现不同的问题。我们都知道,《萨班斯法案》的出台是为了加强防范总经理主导企业经营管理下的内部人控制问题,如强迫首席财务官进行会计造假等。双轨制的出现在一定程度上有利于遏制上述情况的出现。但是这种制度很容易引发新的问题,如首席执行官和首席财务官难以达成统一意见,或者首席执行官和首席财务管因目标冲突导致首席财务官滥用监督职权的情况。为了解决首席财务官滥用职权的问题,有一种办法是协调两位高管的目标冲突,保证这两者的绩效考核指标有一定的交集和一致性。例如,同时对二者进行股权激励,使他们的利益目标趋于一致,从而保证其决策目标的一致性-都是从理性的角度,为公司整体价值最大化而非个人私利而奋斗。另一种方法是使二者的绩效考核指标体系包含相同的考核项目,从而使二者的利益一致化。

双重责任制一定程度上提升了首席财务官的职权,但其职权仍然位于首席执行官之下,一定程度上仍然受到首席执行官的管理,难免会出现首席财务官迫于首席执行官的压力而与其共谋的情况,从而使内部治理机制失效,因此其监督效力不及双轨制模式。

需要注意的是,不论采用哪种内部治理模式,如果选取了不恰当的激励方式,如过分追求短期效益(股价提升)或者评价指标过于单一,而首席财务官和首席执行官都以其作为考核指标的情况下,就有可能导致首席财务官和首席执行官的共谋行为。失败的激励机制是导致共谋行为的核心因素,首席财务官制度只有在激励机制有效的前提下才能有效地发挥监督作用。

为了避免首席财务官监督职能失效,还可以通过法律约束的手段。例如,《萨班斯法案》就是通过更为严厉的法律和刑罚来缓解首席财务官监督失效问题。在《萨班斯法案》下,首席财务官如果参与违法违规行为要付出巨额罚款和长期牢狱之灾的代价,这也在一定程度上提高了首席财务官的违法成本,有利于首席财务官充分行使其监督职能。

最后一种方法是对首席财务官进行职业道德培训,并发表职业道德承诺书,从而提高其遵纪守法的意识。《萨班斯法案》明确规定企业必须有明确的职业道德培训计划并对其开展情况作出说明。

七、首席财务官的公共关系

（一）首席财务官公共关系的重要性

现代市场经济条件下，信誉已成为企业价值的重要构成，良好的信誉能够给企业带来宽松的经营环境、低廉的经营成本、充分的合作机会、低度的经营风险，不佳的信誉则会给企业带来相反的影响和负面作用。而企业信誉的好坏，很大程度上取决于公共关系处理的得当与否。在涉及与企业发生公共关系的投资者、债权人、供应商、客户、政府部门、社区居民等各方面的利益相关者中，首席财务官不能在任何自己承担的责任关系中显得被动，这些关系的好坏直接影响着财务后果的好坏，所以首席财务官在处理企业公共关系中将会扮演重要的角色，承担着极为重要的任务。

1. 社会责任是企业价值的体现

现代企业的存在除了自身的经济价值之外，社会贡献和社会责任也是其价值体现的重要一面。所以首席财务官在实现企业价值的行动中，一定要把社会责任目标列为与企业经济目标同等重要的战略目标体系中，使企业经济目标与社会责任目标达成一致，避免因目标的冲突导致企业危害社会公众，进而失信社会，失掉支持。

2. 信誉是企业的无形资产

正确地处理和维持好企业的公共关系，有利于建立良好的企业信誉，就财务方面的公共关系而言，首席财务官如果能够妥当地处理好与债权人的关系，就会给企业营造宽松的信用环境，取得良好的信用政策和低廉的资金成本；如果能够妥当地处理好与投资人的关系，就会赢得投资者的进一步支持，使股票价格得以巩固和提升；如果能够妥当地处理好与政府各部门的公共关系，就更容易赢得这些部门的支持和帮助。

3. 和谐的环境是事业成功的重要保障

首席财务官的工作涉及方方面面，就企业内部而言，从最高行政长官、首席执行官到普通职员，都会经常不断地与首席财务官发生各种各样的财务关系，首席财务官能够公平、艺术地处理好与这些方面的复杂关系，将有利于营造和谐的工作氛围与环境，使工作团队可以团结协作，充分发挥人力资源的效能，保持良好的事业激情和活力。

（二）首席财务官对外财务关系的协调处理

企业的财务关系可以分为外部财务关系和内部财务关系。处理财务关系是首席财务官的一项重要领导才能和艺术，在现代财务管理中尤为重要。

处理好企业外部财务关系的目的是通过树立企业的良好财务形象，争取社会公众的相互合作和支持，增强企业竞争力。所以，从一定意义上来说，处理好企业外部财务关系可以增强企业财务在“软”的方面的竞争力，从而使企业在激烈的市场竞争中处于有利地位。

处理好企业内部财务关系的目的是，在于增强企业内部的凝聚力和向心力，形成健康和谐的理财氛围，建设企业优秀财务文化，提高企业理财素质和竞争力，为企业处理外部财务关系打下良好基础。

处理财务关系的工作，我们也可以把它称为财务公关，主要包括协调内外关系、建立企业财务文化。

1. 与股东的关系

首席财务官代表所有者（股东）监督公司的经济运营活动，是要对所有者的负

责的。首席财务官要处理好与股东的关系。

①**忠诚履行职责**，增加股东的信任。

②**及时向股东通报公司发展信息**。首席财务官是公司董事会及时、真实、全面地了解、掌握公司经营管理情况的直接信息传递者。

③**与股东加强交流**，维持良好关系。及时了解股东的期望和偏好，尽力满足股东的合理需要，如合理安排股利分配政策等。

④**努力维护股东利益**，并能经常向股东提供改善经营管理的建议，增加股东对受托人的满意度和信任感。

2. 与银行的关系

银行筹资是企业筹集资金的最重要也是最常用的方式，与银行建立良好的关系就可以在借款方面有良好的信用基础，便于筹集资金。而筹集资金向来都是首席财务官的头等大事，那么处理好与银行的关系的重要性也就不言而喻了。

首席财务官要与银行建立良好的关系，可以从以下几方面着手：

①**了解银行的特性**。

②**管好存款账户**，遵守银行纪律。

③**与银行信贷部门建立和谐的业务关系**。

④**与多家银行来往**。

⑤**及时报告企业情况**，让银行了解、熟悉企业情况。

⑥**注意交往中的言谈举止、仪容仪表**。首席财务官与银行打交道时，代表的是企业的形象，所以首席财务官的个人形象也成了银行了解企业的一个窗口。

⑦**建立良好的财务制度**。鉴于银行贷款必须经过对客户严格的财务审查，首席财务官同银行打交道时，务必先从建立良好的财务制度入手，从而能给银行提供完整、详尽、准确的财务资料，否则便会失去银行的信任。

⑧**严格履行承诺**，努力塑造和维护企业自身信誉。

⑨**建立银企互助合作关系**，坦诚交往，有难互帮，有利共享。

3. 与政府的关系

企业与政府部门的关系，主要是与税务机关、财政机关、工商行政管理机关的财务关系。依法纳税、守法经营是企业的应尽义务，也是正确处理企业与政府关系的基础。所以企业一定要接受国家的法律监督和政府有关部门的行政监督，遵纪守法，在谋求企业自身利益的同时使公众受益，以期达到企业效益和社会效益的一致。

4. 与债权人的关系

在当今社会信誉交往和企业信用交易频繁往来的情况下，债权人已成为企业的重要利益相关者，企业与债权人保持协调融洽的良好关系，既有利于企业降低经营成本，又有利于缓解企业的资金不足问题，还可以保证企业的原材料等生产要素供应。与债权人保持良好的关系应该努力做到以下几点：

①**本着互惠互利的原则公平交易**。

②**本着相互信任的原则坦诚交往**。

③**本着信誉至上的原则诚实无欺**。

④**本着共同发展的原则互相帮助**。

（三）首席财务官对内财务关系的协调处理

首席财务官，作为企业高级管理层成员之一，是企业最高行政长官 CEO 的战略伙伴，一方面要协助公司 CEO 管理财务工作，另一方面也需要其他部门的支持和配合，因此就需要从企业整体发展角度考虑，协调处理企业内部利益各方的关

系。

1. 与 CEO 的关系

在首席财务官双重职能的体制下，首席财务官作为 CEO 的战略伙伴，协助其管理财务工作，要对 CEO 负责。其与 CEO 的战略伙伴关系如图 1-8 所示。

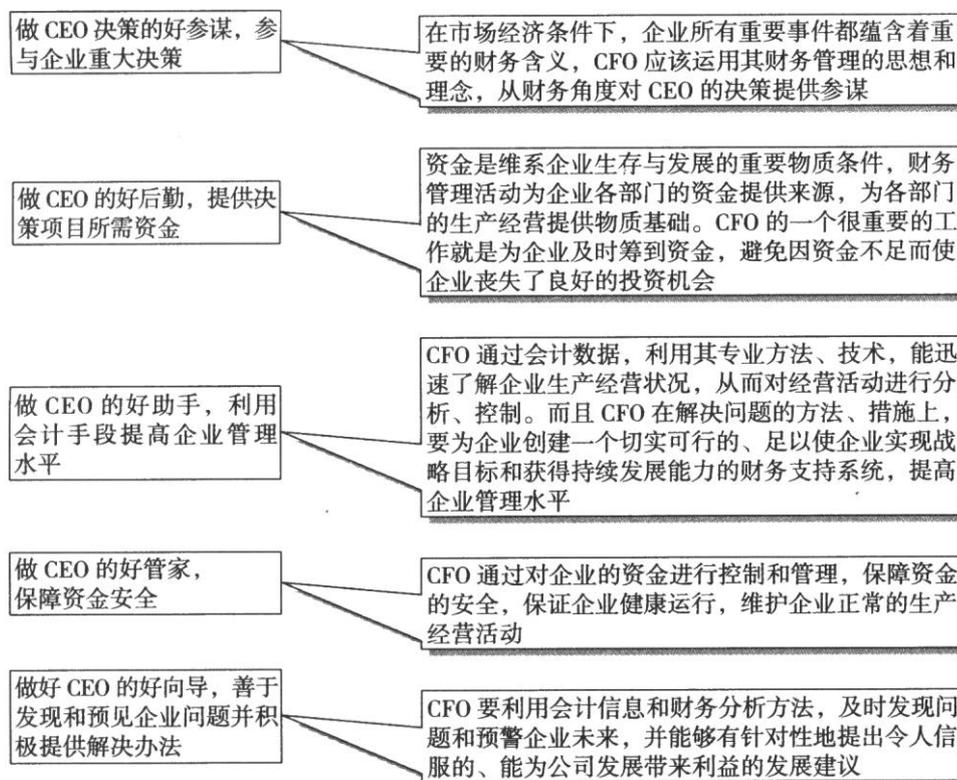


图 1-8 CFO 与 CEO 的战略伙伴关系

2. 与企业其他职能部门的关系

首席财务官在实施财务管理的过程中, 将不可避免地同其他职能部门打交道, 要取得其他部门的支持、配合与理解。这就要求首席财务官具备全局观念, 从企业整体战略出发, 协调处理好与其他职能部门的关系。

(1) 与生产、销售部门的关系

首席财务官必须熟悉本企业的生产与产品, 产品的销售方法与渠道, 加强与生产销售部门的沟通。在此基础上首席财务官才能将财务管理工作向生产销售业务领域渗透, 从而更好地为生产销售部门提供服务, 深化财务管理, 加强财务控制。

首席财务官应协助生产主管编制成本费用计划, 制定成本管理制度, 并根据强化成本责任的要求, 按部门分别落实责任指标, 定期考核执行情况。同时, 首席财务官还应协助销售部门催收货款, 为企业销售制定信用政策。另外, 首席财务官还要帮助销售部门制定合理的收款绩效考核奖励指标, 使销售人员牢固树立“销售与回款并重”的理念, 提高货款回收率, 减少坏账损失, 增加企业经营利润。

(2) 与采购部门的关系

采购部门是成本节约中最易被忽视的部门, 但又是一个降低成本潜力最大的部门, 首席财务官应该帮助采购部门制定合理的经济订购批量和合理的备用量,

从而节省库存费用，提高经济效益。通常，采购部门与销售部门从本部门的利益出发，希望多储备一些库存，以防止供应断档或脱销，而首席财务官从公司全局利益出发，可帮助采购部门、销售部门主管制订更科学合理的采购计划，取得采购部门和销售部门主管的支持与配合。

(3) 与人力资源部门的关系

首席财务官在招聘和培训其财务人员时，需要人力资源部门的帮助。财务人员的任职资格必须符合企业财务管理活动的需要。首席财务官根据工作开展需要提出招聘要求，然后通过人力资源部门的工作得以实现。同时，人力资源部门也需要财务管理工作的支持和配合，这主要体现在财务管理工作中对人力资源部门的资金支持与控制人力资源成本规划和预算上。

3. 与员工的关系

企业的财务工作纷繁复杂，需要全体财务人员的协同努力才能完成，因此首席财务官必须充分调动每一位下属的积极性，充分发挥团体的力量，这样才能出色地完成企业的理财工作。另外，由于财务管理涉及面广，渗透度深，首席财务官的工作必然会与其他部门人员经常发生关系，这就要求首席财务官在平时工作中要注意处理好与财务下属员工和其他部门员工的关系。

总之，首席财务官无论是处理对外财务关系，还是处理对内财务关系，其核心和最为根本的工作，还是努力做好企业自身的财务管理工作，通过科学高效的财务管理体系、良好的企业信誉和经营业绩培育企业的核心形象。

八、首席财务官制度建设中的问题

首席财务官制度是产权多元化体制下，解决委托代理问题时逐步形成的一种新型财务管理制度，主要适宜于典型公司制企业组织的法人治理机制，并不是所有的企业都适合建立首席财务官制度，非典型企业组织既不宜完全效仿，更不能跟风赶时尚一阵风式地推行。

首席财务官制度是解决委托代理问题的有效途径之一，并非唯一或完全的途径与办法，企业在实践中，既不能形同虚设，只设机构不赋职能，使首席财务官制度失效；也不能全能包办，以首席财务官制度代替或取代监事会、审计委员会等其他监督管理职能，而应使这些监督机构协调运行起来，依据各自的监督程序和方式共同发挥监督职能，强化公司的内外监督作用。

在目前缺乏专门的首席财务官制度法律依据的情况下，公司法、会计法、财务总监制度、独立董事制度等相关制度中的适宜性规定都可以作为首席财务官制度的法律依据。

首席财务官制度的基本作用可以概括为两个方面：一方面是配合首席执行官（CEO）的内部管理作用，另一方面是代表董事会的外部监督作用。

首席财务官作为公司的高级管理团队核心成员，做好财务管理工作是其核心工作内容和首要职责，在首席财务官制度体制下，发挥好这方面的积极作用，首席财务官必须要转换角色、摆正自己的位置，以企业的战略目标为中心，从企业全局出发考虑工作，积极配合首席执行官（CEO）以及其他高级管理人员的工作。

首席财务官作为董事会的成员，借助财务管理的手段和工具对高层管理者实行监督是其重要工作内容，首席财务官既不能为了维护团队和气而放松或放任不管，也不能凭借董事会授予的权利随意干涉企业的正常经营管理活动。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）