试析企业未来的CFO

江苏大学财经学院　吴媛媛　陈留平(教授)

【摘要】本文根据CFO在企业中扮演的不同角色界定了企业未来的CFO的职责,在此基础上构建了我国企业未来的CFO的素质和能力框架。

【关键词】CFO　职责　素质　能力

CFO的英文全称是Chief Financial Officer，按照字面直译应该为首席财务官。CFO传统的定义是指全面负责企业财务、会计活动监督与管理的高级财务管理人员。CFO诞生于所有权和经营权相分离以及法人治理相对完善的现代企业，是以保障股东权益最大化和企业价值最大化为目标的财务管理专业岗位。未来的CFO在企业治理结构中,不仅是董事会成员,而且可以作为执行董事参与企业决策。

一、企业未来的CFO的职责

(一)“财务管家”的传统职责

1. 领导企业的会计核算与财务管理。这是CFO最基本的职能，即要求CFO对企业提供给利益相关者的各种财务信息的真实性负责，对企业有效地披露真实财务信息的管理和监督体制负责。

2. 组织编制与实施预算。CFO在对企业内外部环境进行充分分析和预测的基础上，每年应花一定的时间和精力组织编制预算,重点分析预算执行过程中出现偏差的原因,并提出纠正偏差的建议，促使预算目标的实现。CFO作为战略管理者,应该把更多的精力集中在预算的例外管理上,即对于战略性的事项予以关注，而对日常预算的编制和实施只作宏观上的控制。

3. 构建业绩评价体系与完善激励机制。随着现代管理机制的创新,业绩评价在企业控制中逐渐占据了重要的位置。可以预见，未来的管理主体控制将逐步向管理客体自我控制和管理主体导向评价相结合的方向发展。而CFO担负了构建业绩评价体系与完善激励机制的重任：依照以预算为效果标准、资本成本为效益标准的评价标准设定原则,构建由价值评价与财务指标、系统评价与过程指标、创新评价与研发指标、学习评价与员工指标、市场评价与客户指标、社会评价与利益相关者指标等要素组成的体现财务指标与非财务指标相结合、结果静态评价和过程动态评价相结合、有形业绩评价和无形业绩评价相结合、所有者利益和市场顾客导向相结合的评价指标体系。

4. 实施财务监控。CFO是企业内部直接掌控财务会计系统的负责人，其财务监控职责的发挥途径是进行财务会计控制。这里所说的财务会计控制包括资金流的控制和会计信息流的控制。在资金流的控制方面,CFO的职责就是确保财务决策的执行合法、合规,以发挥对CEO或其他经理的制约作用,降低经理舞弊的可能性。在会计信息流控制方面,不但要求作为经理层负责人的CEO保证会计信息真实、准确、完整，而且作为会计信息产品的直接负责人,CFO也需承担保证责任。

(二)“财务战略家”的战略管理职责

1. 提供决策支持。从现实情况来看,企业决策的复杂性空前提高。CFO在日常的工作实践中积累了丰富的经验,同时掌握了大量的信息,其参与企业决策有助于正确决策的形成。因此,客观上要求明确CFO为董事会提供决策支持的职能。

2. 加强制度建设。①构建合理的股权结构。大股东与小股东、债权人与股东不仅风险偏好不同、投资目的不同,而且剩余索取权与剩余控制权也不同。因而,建立这些利益相关者之间的均衡关系，是效率优化的基本要求。CFO可以通过制定股利政策等方式构建较为合理的股权结构。②构建有效的内部控制制度。内部控制制度不仅已成为企业防弊纠错的工具,而且是提高效率、保障战略实施的工具。CFO组织构建有效的内部控制制度具有重大意义。③参与薪酬制度的设计。激励的前提是考核。以财务指标为考核基础,有利于保证企业的短期业绩;以企业价值为考核基础,有利于经营层从长计议。激励手段也由奖金、红包转变为期权、认股权证。因而,CFO参与薪酬制度的设计有利于提高激励的效用。

3. 价值管理与创造。CFO作为企业的高级财务管理人员，也需要对企业的高级财务管理内容予以重点关注。在美国，CFO几乎参与了所有与股东价值创造相关的企业战略,如收购兼并、战略投资、产品定价、营销、供应链管理以及新产品开发等。

4. 进行风险管理。随着企业规模的扩大和环境的变化，风险管理的重要性在增加,CFO必须了解企业的风险状况，并对其进行控制。衍生金融工具的不断创新给企业带来获利机会的同时也带来巨大的风险。CFO必须了解每一种衍生金融工具的可能收益和风险，使企业所面临的风险保持在一个可以接受的水平上。风险管理的对象还包括变幻莫测的市场和企业筹资、融资所带来的风险。

5. 创建理财文化。理财文化,是财务部门及全体员工在长期的理财活动中共同创造的理财成果和理财精神表现形态的总和。企业财务活动涉及各个部门、每个员工。努力在企业内部树立全员、全过程理财观念,坚持以人为本,全员参与理财,使得每个人都能为企业价值创造发挥积极作用,这样才能对企业理财活动产生积极影响。在企业理财文化的塑造过程中,CFO 是至关重要的。CFO 的哲学观念、价值观念、道德意识、管理风格在很大程度上决定和影响着企业理财文化的形成与具体内容。CFO 要负责制定理财文化建设的总体方案及其实施,并且要以身作则、身体力行,带头贯彻企业新的理财行为规范。

(三)"财务资源家"的资源管理职责

1. 财务信息管理。财务部门的两大传统功能是为企业外部信息使用者提供通用的决策信息和为内部管理者提供灵活的决策信息。CFO 在财务信息管理方面的职责包括财务呈报、管理信息提供和财务预测。

2. 现金管理。CFO 对现金管理的目标是:确保满足企业预期经营规模的资金需求,保持企业的偿债能力,控制现金的信用风险、外汇风险及利率风险,利用闲置资金进行投资。

3. 非现金资产管理。企业存在各种形式的非现金资产,根据内部控制的原理,财务部门负责这些资产的记录,非现金资产的管理职责归属于其他部门。CFO 在非现金资产管理中扮演着调配企业资源的角色,并直接对这些资产的运用效率负责。

4. 人力资源管理。人力资源的管理职责属于企业人事部门。CFO 参与人力资源管理主要是进行人力资源成本(包括工资、奖金、福利、退休金、股票或期权等与人工直接相关的成本,以及培训、招聘、道德风险等派生的成本)的核算和控制。随着人力资本会计的发展,CFO 还需要将人力资本作为企业的无形资产,有效地评价人力资本投资的风险和报酬。

5. 关系维护。与股东、银行及监管部门保持良好的关系是 CFO 的分内工作,企业与这些利益相关者保持良好的沟通将会取得更多的外部支持。

除了上述根据 CFO 在企业扮演的不同角色来界定其职责外,还有很多其他界定未来的 CFO 职责的方法,如从核心职责和其他相关职责的角度界定。

二、企业未来的 CFO 的素质与能力

(一)国内外对 CFO 素质和能力的要求

国外《财富》杂志曾经描述过所谓超级 CFO 的五个属性,即创造性、多才多艺、直觉、努力经营以及严谨。普华永道的专家们将 CFO 所需的能力归为两类:基本技能和杠杆能力。基本技能是指专业化的、技术性的、与控制有关的技能。这些是对 CFO 能力的基本要求。而杠杆能力要求 CFO 能管好企业(进行战略思考、实施创新、控制业务风险及进行变革),同时建立个人关系(参与团队工作和培训、确立领导权)。

国内对 CFO 素质和能力的要求主要涉及以下三个方面:①道德方面:CFO 应该作风正派、敬业、对企业忠诚;②知识方面:CFO 应该掌握经济学知识、会计学知识、其他相关专业知识及财会法规;③身体方面:CFO 必须身体健康,这样才能胜任繁重的工作。

(二)构建企业未来的 CFO 的素质和能力框架

1. CFO 作为"财务管家"的素质和能力要求。①身体和心理素质:身体健康、自信、自强、自律;为人方面的素质:正直,具有团队合作精神、社会责任感;科学文化素质:具有较高的受教育程度、较强的自学能力和电脑与网络使用能力;观察和分析能力:具有调查研究、数据分析、抽象逻辑思维和批判思维的基本知识和经验,特别是对外部宏观经济政策、市场变化具有较强的敏感性和敏锐的洞察力;表达、沟通和协调能力:能准确陈述自己的观点,具备辩论的口头表达能力和严谨缜密的书面表达能力,善于与他人沟通并处理和解决冲突;职业道德与情操:对待工作严肃认真、一丝不苟,忠于职守,尽职尽责;以"诚信"为职业生命,客观公正;公私分明、遵纪守法、廉洁自律,不以权谋私,不搞钱权交易;以自身高尚的职业道德情操感染周围的人,树立良好的形象。②财务预算管理:编制与实施预算,建立预算管理制度;成本管理:为企业提供成本信息,形成全员成本控制意识;纳税筹划:研究税收政策,规避风险,节约纳税成本;财务报告:对会计信息形成、分析、披露的管理;审计与内部控制:发现和制止违纪违规行为;财务分析与预测:对财务状况和经营成果进行分析与预测;经管责任:制定考核方案,分清责任,奖优罚劣。

2. CFO 作为"财务战略家"的素质和能力要求。①财务战略:参与制定企业内部决策和控制方法,将战略思想运用到财务管理上来;财务信息系统与 ERP:提高管理控制效率,降低管理成本;企业理财文化的建设:以身作则,让每个人都参与理财活动;内部控制与企业治理:合理分配企业的权力、责任和利益,并对内部战略活动进行监督与控制。②风险管理:具备一定的风险意识,及时识别企业所面临的各种风险并进行有效的防范;并购与重组:增强企业竞争力,寻找新的生存空间并实现价值增值。

3. CFO 作为"财务资源家"的素质和能力要求。①现金与非现金资产管理:保证企业资产的保值与增值;人力资源管理:有效整合财务人力资源,增强企业人力资本的竞争力;财务信息资源管理:使用财务信息的利益相关者涉及企业内部和外部人员,因此实现财务信息资源的有效传递和共享十分关键。②社会资源管理:有效协调企业与外部利益相关者之间的关系,提高企业的声誉。

上海国家会计学院对我国 CFO 现状进行的调查显示,我国的 CFO 群体的发展总体上还处于起步阶段。但是,我国的经济发展和企业现代化改革呼唤国内 CFO 群体的涌现,时代期待一批具有战略眼光以及拥有高尚职业道德、高超财务管理技能、较强沟通协作能力的 CFO 群体的成长和壮大,以应对全球经济一体化、经营国际化、信息化变革以及财务会计外延、内涵的不断扩大、丰富所带来的挑战。

主要参考文献

普华永道著.王立彦等译.首席财务官:公司未来的建筑师.北京:北京大学出版社,2002