

# 谈总会计师提升自身职务能力的十项要求

南京总会计师协会 孙澄生

进入21世纪以来,我国社会经济呈现一派持续、稳步、高速发展的新形势。企业领导层都在为把握机遇、开拓生存和发展空间、实现预期的战略目标精心策划并组织运作。作为企业领导成员之一、肩负重任的总会计师,面对新形势的挑战,理应与与时俱进,更新观念,立足本职,放眼大局,迎难而上,把握经济发展脉搏,以财务管理为核心,以持续发展为目标,实现企业价值最大化。为此,总会计师应提升以下十个方面的职务能力。

## 一、提升战略管理能力

企业要想持续发展,持久辉煌,领导层必须具有战略眼光,在战略管理上下功夫。总会计师作为企业领导成员,担负着财务管理重任,尤其需要有长远发展的意识,深谋远虑,从战略的高度精心做好企业的长期发展规划并组织实施。

提升战略管理能力要求总会计师做到:①更新观念,以科学发展观为指导,制订符合企业发展战略的财务目标。②制订财务目标时要以市场的发展方向、企业的经济技术实力和市场定位为依据,切忌主观臆断、急功近利、空洞无物。③长期的财务目标应与分阶段的财务目标相衔接,并有相应的保障措施。④对财务战略的实施进度和保障措施的实际效果要定期进行考查、评估,及时解决存在的问题,以确保战略目标全面实现。

## 二、提升财务预测能力

由于企业经营决策的最终目标是实现经济收益最大化,因而财务预测就成为经营决策的核心内容。为了确保经营决策的正确性,总会计师必须提升财务预测能力,强化财务预测工作,适时地向企业决策层提供有说服力的、具有前瞻性的财务预测资料。

提升财务预测能力要从对信息的占有和解读着手:①提高对信息的敏感程度,开辟信息来源渠道,尽可能多地收集与本企业相关的市场信息,包括国际国内产品市场、资本市场、期货市场、能源市场、外汇市场的动态信息。②加强对信息的综合分析和消解读,采取动态信息和静态资料相结合的方法,从中发现对财务预测有用的数据。③在比较论证的基础上形成财务预测结果,供企业决策层参考。④在财务预测过程中,必须坚持务实、求真的原则,如实反映利弊得失,不能因为个人意愿和领导层倾向而有意取舍或讳言,影响财务预测质量,对生产经营决策起误导作用。

## 三、提升资本运营能力

近年来,企业的理财目标正在发生变化,即由“从事生产经营获取经济收益最大化”向“开展资本运营实现企业价值

最大化”演进。作为总会计师,应当成为企业资本运营的策划者和组织实施者。①要根据企业资本结构的现实情况,在集思广益、深入论证的基础上制订资本运营方案,明确资本运营的指导思想和实施策略,确定资本运营的预期目标、内容和形式,落实资本运营的保障措施,以确保资本运营的有序进行。

②在确定资本运营具体项目时,不论是内部的资产重组、增资扩股,还是面向社会的股票上市、债券发行、收购兼并、参股联合、委托租赁以及到海外办厂等,都要严谨对待,制订行动方案,规定实施细则,科学论证,民主决策,并建立项目责任制。③资本运营项目启动后,要主动帮助解决问题,注意风险分析,提高风险防范和化解能力,同时对资本运营的成本、效益进行考核和评估,提出建设性意见供决策层参考。

## 四、提升涉外理财能力

在我国加入WTO的条件下,国际间的经济合作和贸易往来规模越来越大,企业涉外投资迅猛发展,对此总会计师必须提升涉外理财能力。①在指导思想上要提高涉外理财的目标定位。例如,在引进外商的资金、技术、管理经验时,决不能满足于“代客加工”收取加工费的低层次模式,而是要借助外商的资源优势开发新技术,创造新品牌,形成自主的核心竞争力,从高层次实现企业的价值。②要熟悉WTO游戏规则和国际惯例,避免由于相关知识的缺乏而犯本来可以避免的错误,造成经济损失。③要加强对国际市场需求变化趋势的分析,把握时代前进节拍,抓住发展先机。例如,当生态环境保护成为全球关注焦点之初,就从事绿色能源、绿色家电的开发,抢占市场。

## 五、提升创新管理能力

创新管理是一个新的管理概念,是现代企业管理发展趋势之一,国外许多企业已将创新管理列为企业管理的重要组成部分。总会计师应当积极参与创新管理,提升创新管理能力,具体可从如下几方面着手:①改变一切按规章制度办事的保守的思维模式,主动倡导创新,积极参与创新项目的论证决策,确保创新过程中的资金、物资、设备需要。②促进创新内容向高层次发展,除了大力支持产品、技术、组织和管理方面的创新外,还要积极提倡企业在战略思维、经营策略、市场需求、形象塑造和理财观念方面有所创新。③促进创新成果效益实



## □·参考资料

现的最大化,包括新产品的投产和包装上市、新技术的专利注册和应用推广、新管理机制的组织实施等,同时要创新成果的实际效益进行跟踪评估,及时改进,挖掘潜能。

### 六、提升内部控制能力

近年来,许多企业严重违法违规和资财大量流失的现象被曝光,这说明企业内部控制存在不少问题。总会计师应当从中吸取教训,加强内部控制力度,确保企业财务活动合法进行。针对普遍存在的内部控制形式化、内部控制力度弱化、内部控制盲区现象,采取切实的改进措施,实现对企业经济活动的全方位、全过程控制。

内部控制的内容很多,从现实需要看,应以岗位责任控制、授权用权控制、资产安全控制、预算控制为重点。①岗位责任控制:必须严格按照不相容职务相分离的原则设置工作岗位,明确岗位责任,形成相互制衡机制,既调动各个岗位人员的积极性,加强责任感,又形成合力效应。②授权用权控制:凡是有权处理经济业务的当事人,包括企业领导层、经营管理人员、财务人员,都要明确规定各自权限范围、审批程序及相关责任。③资产安全控制:资产安全控制包括货币资金运营的控制、固定资产和无形资产运营的控制、债权债务变动的控制。④预算控制:实质上是对企业资金运作、营销活动、资产经营、成本支出的控制,确保预算期企业经济活动的有序进行,属于全过程控制。

### 七、提升风险防范能力

在企业面临的多种风险中,财务风险处于突出地位,因为生产风险、营销风险、研发风险和投资风险最终都会反映到财务上来。因而,作为负责企业财务工作的总会计师,在防范风险方面承担的责任尤为重大。

总会计师应当强化风险意识,提高防范风险的自觉性和责任感,加强风险防范能力,在各方面的支持配合下努力构建以下三道“防线”,将风险拒之门外,将损失减少到最低限度。①风险预警防线。企业面临的风险大多是可以预见的,要积极拓宽信息来源渠道,尤其要注意捕捉来自国际市场的动态信息,认真加以解读。对构成风险的信息,按规定的标准和程序,及时向相关部门发出预警信号,以便把握先机,及时采取相应对策。②风险化解防线。面对已经形成的风险,要根据风险的性质、规模、强度、时段、源头、走向,分析风险的可控制和可化解程度,经过比较论证,选择最有利的应对策略,尽可能将面临的风险加以化解。③风险承受保障防线。当某些风险难以完全回避又不能延缓、分担、转嫁时,应先行做好承受风险的财力准备,提取足额的投资减值准备、坏账准备。同时可先向保险公司投保,如果风险损失发生,则可以获得相应的赔付资金,以避免对企业造成重大损失。

### 八、提升协调沟通能力

企业在经济活动过程中,会出现各种各样的矛盾和问题,需要协调沟通。总会计师必须充分认识到协调沟通的重要性,自觉提高协调沟通能力,确立以人为本的指导思想,讲究人际关系艺术,把握协调沟通的方式、方法和技巧。对企业外部的单位,要主动、热情、真诚,灵活地运用适宜的协调沟通形式,促进相互理解,加强配合合作,力求双赢。对企业内

部,要区分协调沟通对象,根据他们的不同要求主动协调沟通。①对企业主要领导人,应当主动和如实地汇报工作情况,及时反映存在的问题并提出相应建议,以求得到充分的理解和支持。对于重大问题要专门请示报告,按照领导层的决策执行。②对企业各职能部门和分支机构负责人,要使其及时了解企业资本营运、资金流动、资产经营、财务管理、成本控制等情况,同时也要了解各职能部门、各分支机构的实际运作状况,把握工作中的焦点、难点问题,及时调整工作方向。③对财会人员、内部审计人员,要帮助他们了解企业的经营思想、工作部署,扩大视野。同时,从他们那里了解工作第一线的情况和存在的问题,听取对企业经营管理有益的建议,这有助于上下一心,发挥团队精神。

### 九、提升职业道德自律能力

总会计师必须深知恪守职业道德对本人、本岗位和本企业的重要意义,从而自觉地增强职业道德自律能力,洁身自好,敬业不懈,做出应有贡献。①要认识到提升职业道德自律能力的过程就是提高自身综合素质、增强社会责任感、扩大职务影响力的过程,也是抵抗“污泥浊水”侵蚀、加强自我保护的过程。②要认识到总会计师的职业道德规范并没有统一和固定的内容,要善于审时度势,与时俱进,使自己能够始终保持较高的职业道德素养和较强的自律能力。例如,在当前社会诚信缺失和腐败现象相当严重的情况下,总会计师更要坚持诚信为本,坚持廉洁自律,反对弄虚作假和以权谋私。③应当关注全体财务人员的职业道德建设,加强职业道德教育,提高财务人员恪守职业道德的自觉性和责任感。总会计师不仅要身体力行,而且要自觉抵制违反职业道德的行为,营造恪守职业道德的良好氛围。

### 十、提升优化知识结构能力

随着我国市场经济的发展和经济环境的变化,特别是经济全球化步伐的加快和知识经济时代的到来,总会计师面临着系列过去从未接触过的新事物、新矛盾和新问题,其现有知识结构受到强劲的挑战。因此,总会计师必须抓住时机、抓住重点、善于学习、讲求实效。从现实情况看,要尽快、尽可能多地掌握下列知识:社会经济发展的新观念,企业持续发展的新思路,财经方面出台的新规定,国际经济合作和贸易往来的新规则,现代企业管理的新模式,企业文化建设的新创意,电子信息网络运营的新技术,文字语言(包括外语)交流的新技能。总会计师在优化自身知识结构的同时,还要加强对全体财务人员“充电”活动的组织领导,让他们认识到优化知识结构的重要性和迫切性,有计划、有重点地推进企业财务人员知识结构的优化,形成高素质的财会人才群体。□

