

# CFO



## 能力与价值

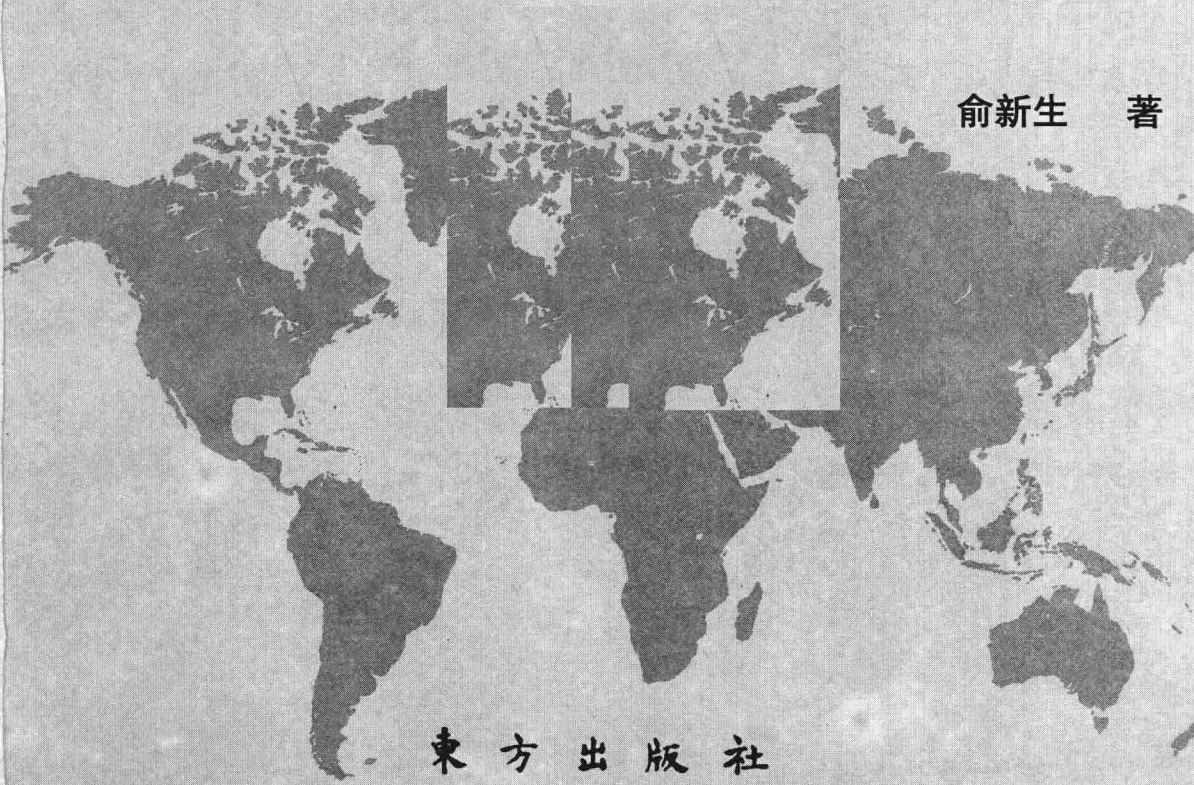
俞新生 著



東方出版社

# CFO 的能力与价值

俞新生 著



東方出版社

责任编辑:雍 谊  
装帧设计:王 舒  
版式设计:东昌文化  
责任校对:卓萃兴商业工作室

### 图书在版编目(CIP)数据

CFO 的能力与价值/俞新生 著. -北京:东方出版社,2010.6  
ISBN 978-7-5060-3905-5

I. ①C… II. ①俞… III. ①企业管理:财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 092478 号

## CFO 的能力与价值

CFO DE NENGLI YU JIAZHI

俞新生 著

**东方出版社** 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京龙之冉印务有限公司印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:20

字数:400 千字 印数:0,001-4,000 册

ISBN 978-7-5060-3905-5 定价:39.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

# 序 一

近来研究人员对众多上市公司的调查发现,公司经济价值的增加主要来自两个方面:一是通过研发、生产和销售产品,企业在市场上取得的销售收入超过生产成本的回报;另一个是通过合理的资金运作、管理,内部组织结构和成本的调整,以及外部的收购兼并,企业也赢得了相当规模的回报。在很多情况下,后一种回报往往要大大地高于前一种回报。在后一种回报大于前一种回报的企业里,CFO的作用是不可低估的。

在过去的三十年中,由于我国的大多数企业还处在从粗放型经营向精细型经营的调整提高过程中,因此企业领导人往往把工作重点放在提高企业的生产效率、降低生产成本、扩大市场销售等环节之中;另一方面,我国的金融业和银行长期处在计划经济的背景下,企业在资金和金融方面的运作没有什么空间,企业的财务管理主要是记账、核算、统计和成本控制。随着国际化潮流的出现和市场竞争的日趋激烈,制造和生产流程价值增值部分不断下降,而设计、品牌、渠道、物流、资金运作和收购兼并等环节给企业带来的价值增值部分越来越大。人们发现,科研、品牌、渠道和物流等环节的改善往往能比单纯生产为企业创造更多的价值;人们也发现,资金运作、内部组织结构的改变,对外进行收购兼并等运作也能为企业创造比单纯生产更多的价值。对成功企业的综合分析还使人们发现,从战略高度来分析企业的组织结构、成本结构、经营模式、筹资渠道,来取得企业发展需要的战略资源,这些环节对企业经济价值的提升影响更大。而这些环节恰恰应该是 CFO 们的工作内容。

我们国家的很多企业对总会计师和财务总监功能性的定位非常明确,但是对他们在更高一个层面的作用——战略层面的作用——往往考虑较少,对 CFO、总会计师和财务总监的不同点也缺乏明确的认识。这必将会制约企业的

## CFO 的能力与价值

进一步发展。

绝大多数企业的 CEO 来自两个领域:市场运营和财务管理。如果 CEO 是来自市场运营背景的,那么很可能他对财务专业知识的短缺会限制企业通过非生产方式来有效地增加企业的经济价值。在这样结构的企业里,CFO 的关键作用是不可比拟的。

CFO 究竟能在企业的哪个层面起到什么作用?一个合格的 CFO 应该具备什么知识和能力?本文作者以他三十多年的从业经验,在本书中对 CFO 的功能、作用、重要性以及能力和知识背景都作了一个非常完整的阐述。按照作者的观点,CFO 应该具备三个方面的能力:核心能力、专业能力和综合能力。核心能力包括战略能力和素质能力两个方面;专业能力包括财务管理系统建设能力、现金流管理能力、战略成本控制能力、资产管理能力、财务分析能力、预算管理能力和六个方面;综合能力包括 IT 信息化管理能力、价值链管理能力、风险控制能力、职业道德控制和制度体系建设能力。认识这些能力、具备这些能力、运用这些能力,CFO 们将为我国企业在走向国际化的历史潮流中发挥更大、更重要的作用。

张维炯

(中欧国际工商学院战略学教授、副院长兼中方教务长)

2009 年 12 月 12 日

## 序 二

俞新生先生长期从事企业管理和财务工作,在多家大型企业集团担任过副总裁兼 CFO 职位,并在国内顶尖的商学院中欧国际工商学院获得 MBA 学位,由这样一位具有丰富的实践经验和深厚的理论知识的专业人士撰写的这本《CFO 的能力与价值》一书,我以为是富有价值和值得推荐的。

CFO(Chief Financial Officer,首席财务官或财务总监),是个舶来词,实际上也是中国市场经济不断发展、企业治理结构不断完善的产物。由于是舶来的,我们对这一职位的职责、价值、能力要求等都有个逐步认识的过程。我记得前几年还看到有人的名片上,把“财务总监”的英文译成“Financial Supervisor”,也就是把这一职位理解成监督者或控制者,实际上这都是不准确的。本质上,CFO 工作的真正核心是价值管理。在此书中,作者明确提出和深入阐述了这样的观点,我认为这是一个重要贡献。

在明确了 CFO 是一个价值管理者的基本定位下,也就相应地对其能力要素提出新的要求。因为 CFO 不再是一般意义上的财务专业人员,也不再局限于某一局部的工作,需要有更宽阔的视野、更全面的领导能力。对此,本书提出了一个财务总监能力模型,把 CFO 的能力要素概括为三个方面十六项能力,我以为是有创造性的。这十六项能力中,尤其是战略能力、系统能力、与资本市场沟通的能力、IT 信息化管理能力和价值链管理能力,是十分重要的,也是一个财务专业工作者由专业人员走向 CFO 职位所要重视和训练的能力。如果提及一个 CFO 是怎样“炼”成的,这些能力的培养就是基本条件。

本书还有一个重要特色,那就是它的可操作性。由于作者的 CFO 身份,使得他对问题的观察、把握和许多观点,都有实践案例的支撑。

CFO 这一职位的定位与作用的发挥与宏观环境中的法律制度、市场体系、

## CFO 的能力与价值

公司治理结构等都有很大的关系。西方有关 CFO 的书籍不少,但结合中国的实际能有这样一本比较全面地探讨此一主题的书,是难得的。相信大家一定能从中得到不少教益。

谨为序。

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '李响' (Liang), written in a cursive style.

(招商局集团副总裁兼财务总监)

2009 年 12 月

## 前 言

美国商界有一句谚语：“一只手铐是铐四只手的。”意思是上市公司财务报表的真实性要由 CEO 和 CFO 同时签署并承担责任。这是从 2001 年美国安然公司倒闭和 2002 年世通公司的会计丑闻开始催生了美国的萨班斯法案，要求所有在美国上市的公司其财务报表都需要 CEO 和 CFO 共同签字认可。有评价说，“这就意味着 CFO 与 CEO 有同等重要的责任和定位”。而我不这么看，即使在美国，“责任同等并不等于定位同等”。美国学者托马斯·沃尔森等人所著的《再造金融总裁：从财务管理到战略管理》一书中，不留情面地嘲笑：“许多 CFO 宣称他们是 CEO 的商业伙伴，并将他们参加每月一次的财务评价会和预算过程中发挥的作用当作对此的见证。但事实上，他们中只有极少数能够成为真正的商业伙伴，因为他们很少能够达到在不同层面上实现价值的状态。而更多的 CFO 还停留在簿记记账和需求控制的传统角色上。”《再造 CFO》一书的作者杰里米·霍普也认为：“现在大多数 CFO 并不能胜任时代赋予他们的诸多其他角色，尤其是预测和风险管理角色。CFO 应该更加积极主动，并脱离他们传统的计划制定者和预算编制者的角色。”换句话说，CFO 要真正从“账房先生”中脱胎换骨，面对棘手的现实问题要显露出个人应对困局的足够经验（这种经验当然需要积累），比如说，为各业务部门合作伙伴适时、主动地提供具有前瞻性的业务分析报告。如果还是停留在靠数字游戏做文章，就有些为新手当“古董”的味道了。这就是例证，美国人也不一定认同。

在中国，上市公司的财务造假比西方资本市场的手段有过之而无不及，而且还产生了不少“有中国特色”的假账高手。广东顺德科龙的前董事长顾雏军，虚报注册资本，违规披露、隐瞒重要信息，挪用资金，其 CFO 姜源的“业绩”是：四次倒账虚报资本 6.6 亿，配合顾雏军成立两家公司伪装压货，虚构业绩、收购企业。



## CFO 的能力与价值

蓝田股份是中国“第一大农业股”，总资产从上市前的 2.66 亿元人民币发展到 2000 年末的 28.38 亿元，增长了 10 倍；净利润从 0.59 亿元快速增长到 4.32 亿元；历年年报的每股收益都在 0.60 元以上，最高达到 1.15 元，创造了“蓝田神话”。明星电力的董事长周益明涉嫌骗取银行贷款、挪用公司资金等罪名被抓，CFO 赵丽萍也因隐瞒真情而被刑拘。此外还有琼民源、东方电子、银广夏、郑百文等一个个著名的绩优股从神坛上摔了下来。当然，上市公司做假账，CFO 有责任，但不能负全部责任。这里面有 CFO 个人素质的问题，但更多的是公司治理结构的问题。与美国类似，CFO 不会平白无故地去做假账，大部分是因为承受压力所致。有专家指出：导致安然公司崩溃的因素不仅是会计和审计，他们只是其中的一部分因素，除此之外，还有投资银行、证券分析师、投资咨询机构、资信评级机构、律师事务所，等等。甚至还有媒体在推波助澜，包括行业自律组织和政府监管机构也难辞其咎。这种情况如果不改变，将导致全社会的信任危机。

大多数人也也许经常从媒体中看到这些上市公司的丑闻，连编累牍地报道给公众心里带来了更多的压力，公众不知道自己还能相信谁。

大多数人或许从媒体中看不到这样一个情节：由于我国公司治理结构和民营企业的先天特性，CFO 时常挨骂和遭遇难堪倒是一件不得不容忍的事情。譬如，据说在某次中层干部会议上，某知名公司总裁就毫不客气地当众对他的财务总监说：“你的长进非常大，从水平特别差变成比较差！”

CFO 在这样的背景下被推到前台，一个充满荆棘的悬崖的前台！作为在职 CFO 面临的目前状况，或许会考虑，为什么我要承受这么大的压力？尊严的荡然无存，我为什么还要继续？

中国有一句俗话，叫“吃得咸鱼耐得渴”。这与美国前总统杜鲁门总统的一句名言“耐不了热，就不要进厨房”有异曲同工之妙。一项调查显示，进入 21 世纪以来近六年的时间里，近半数《财富》500 强企业的 CFO 辞去了工作<sup>①</sup>，有 1/3 以上的财务经理因工作压力或其他原因打算改变职业或至少换一个环境。对从业人士一般来说有三条路选择：一是改行，去做你喜欢做的事情；二是继续忍受直至退休，这对职业生涯快结束的人是合适的，毕竟收入还可以；三是换一种思维，快速形成自己的核心竞争力，提高自己的综合素质，改变自己的形象，适应知识经济和转型的需求，像鹰一样经过痛苦的磨练而获得再一次翱翔的机会。但是怎样才能达到第三个选择的目的？面临目前的困境，CFO 应该如何做才能满

---

<sup>①</sup> 盛立中：《沉默的羔羊》，《首席财务官》2007 年第 2 期。

足 CEO 及董事会的要求,才能为公司创造价值,这就是本书的目的之一。

关于 CFO 的能力构成与划分,“仁者见仁、智者见智”,各种观点均不无道理。本书将其分为核心能力、专业能力和综合能力三个部分(具体划分详见第十七章 CFO 评价体系),分三篇展开论述,第一篇讨论 CFO 的核心能力,第二篇讨论 CFO 的专业能力,第三篇讨论 CFO 的综合能力和体制建设。

导言部分从国内外大环境下介绍 CFO 面临的困境,包括国外 CFO 发展到什么程度,他们在董事会的地位、他们的困惑和风险;然后回到国内,看看我国 CFO(或者财务总监、总会计师)的生存环境和发展空间。包括公司治理结构对我国 CFO 的制约、萨班斯法案对我国 CFO 的启发和帮助,等等。最重要的是 CFO 的定位,现在说法较多,有的主张 CFO 管好与财务相关的事情就可以了,有的认为 CFO 应和 CEO 平级,众说纷纭。我们将展开讨论,以使命和管理发展需要给 CFO 定位。

第一篇从第一章至第五章是本书的重点,是作为一个杰出 CFO 的必须具备的核心能力要求。第一章、第二章主要内容是 CFO 必备公司战略能力和财务战略能力,包括战略管理、战略制定能力、重组并购业务能力、投资和融资能力等,讨论目前 CFO 最缺乏的战略管理这一核心能力的内容与培养;第三章至第五章主要讨论 CFO 的“短板”即系统思维与解决问题能力、决策和判断能力、领导力、沟通协调能力四个关键方面的能力如何培养。

第二篇从第六章至第十一章,主要讨论 CFO 的专业能力。专业能力是 CFO 的“看家本领”,即使是在知识经济转型时代一样重要。但是今天要求的专业能力与以往不同,所以在此有一些新的内容。包括作者自己的经验体会,有些完全是作者个人的看法,是一些“新的提法和新的模型”。

第三篇是综合篇,包含的内容有 CFO 的综合能力和 CFO 制度体系、评价体系建设等重要问题。从第十二章到第十七章,讨论的是 CFO 的综合能力,包括 IT 信息化管理、价值链管理、风险控制管理和职业道德管理。

本书从实战出发,结合理论、案例进行讨论,分析成为一个杰出的 CFO 应具备的能力,并提供了一些达到目标的方法和途径。书中有较多的理论,这是我们必须掌握甚至熟练使用的,本书尽可能使用轻松的语言来描述,结合实践的案例来帮助大家加深对理论的理解。

相比之下,本书有两大亮点:一是实用,即从多维视角下对 CFO 的要求出发,在理论指导下作者以亲身体会和经历、经验总结和提炼,提供给读者能够具体实施、操作的指导意见书,而不仅停留在理论层面,也不是经验流水账;二是新

## CFO 的能力与价值

颖,对 CFO 的定位和评价体制建立有比较成熟的看法,在建立新的战略成本管理体系、新的财务分析体系、战略预算管理体系和价值链管理方面也有一些自己的创意。

这本书的读者可能是现在的 CFO,或者将来的 CFO,也许还有 CEO(因为 CEO 太需要了解 CFO 了)以及和 CFO 相关的人们,当然还包括大专院校的学生。希望这本书可以为读者提供一些实践经验,对从业人士(指 CFO 及同行的财务类专业人士、注册会计师、审计师)深入了解 CFO 提供一些帮助。书中不足之处在所难免,仅供读者参考。

# 目 录

前 言 .....	1
导 言 CFO 面临的问题与定位 .....	1

## 第一篇 核心能力

第一章 公司战略能力 .....	14
一、战略管理能力 / 15	
二、竞争环境的分析能力 / 17	
三、战略资源的整合能力 / 27	
四、战略方案的制定能力 / 28	
五、战略目标执行管理能力 / 45	
第二章 财务战略能力 .....	50
一、财务战略的原则 / 51	
二、并购、重组战略的能力 / 55	
三、制定投资战略和融资战略能力 / 64	
第三章 系统能力 .....	79
一、系统思维能力 / 80	
二、解决问题能力 / 87	
三、决策和判断能力 / 94	
第四章 领导能力 .....	101
一、领导与领导力 / 103	

## CFO 的能力与价值

二、国外企业领导力及对我国企业的启示/ 106

### 第五章 沟通协调能力 ..... 109

一、沟通协调的含义、过程和方法/ 110

二、沟通与协调的层次/ 111

## 第二篇 专业能力

### 第六章 财务管理系统建设 ..... 117

一、财务管理系统建设框架与内容/ 118

二、会计基础体系/ 118

三、会计信息报告体系/ 136

四、内部控制体系/ 142

### 第七章 现金流管理能力 ..... 156

一、战略性现金流管理原则/ 157

二、抓住影响现金流的关键要素/ 160

三、建立现金流管理控制体系/ 160

### 第八章 战略成本管理能力 ..... 169

一、战略成本管理概念与目标/ 171

二、战略成本管理的基本框架/ 173

三、战略成本管理的内容/ 179

四、战略成本管理体系/ 184

五、战略成本管理实践/ 189

### 第九章 资产管理能力 ..... 191

一、应收账款管理/ 192

二、存货管理/ 194

三、固定资产管理/ 196

四、长期投资管理/ 197

五、无形资产管理/ 199

### 第十章 财务分析能力 ..... 207

一、公司财务分析框架体系的建立/ 208

二、战略分析/ 208

三、运营分析/ 213	
四、会计分析/ 216	
五、财务分析/ 218	
六、预测分析/ 227	
<b>第十一章 预算管理能力的</b>	<b>231</b>
一、传统预算管理的弊端/ 232	
二、建立新的战略预算管理体系/ 233	
三、新的战略预算特点与内容/ 235	
四、战略预算编制流程/ 238	
五、战略预算的执行、考核和差异分析/ 240	
<b>第三篇 综合能力与体制建设</b>	
<b>第十二章 IT 信息化管理能力的</b>	<b>243</b>
一、IT 信息化管理的内涵/ 244	
二、建立公司信息化管理体系/ 246	
三、公司 IT 信息化的实施/ 247	
<b>第十三章 价值链管理能力的</b>	<b>251</b>
一、价值链管理的内涵/ 252	
二、供应商管理/ 253	
三、内部客户管理/ 257	
四、营销渠道管理/ 259	
五、客户体验管理(CEM)/ 266	
<b>第十四章 风险控制能力的</b>	<b>269</b>
一、商业公司风险分析/ 270	
二、公司风险管理/ 273	
<b>第十五章 职业道德控制能力的</b>	<b>278</b>
一、职业道德控制的内容/ 279	
二、基本职业道德要求/ 280	
三、职业道德控制环境/ 281	
<b>第十六章 CFO 的制度体系建设的</b>	<b>283</b>

# CFO 的能力与价值

一、CFO 现行制度体系改革的必要/	285
二、CFO 的现行制度体系/	286
三、建立我国的 CFO 制度体系/	287
四、CFO 制度框架下的治理结构/	289
五、CFO 制度框架下的管理结构/	290
第十七章 CFO 的评价体系 .....	293
一、建立 CFO 的标准评价体系/	294
二、建立 CFO 的绩效评价体系/	297
三、CFO 的培养体系/	300
四、CFO 的激励机制/	301
后 记 .....	304

# 导 言

## CFO 面临的问题与定位

一个向知识经济转型的时代已经到来,企业的变革将把 CFO 造就成具有洞察力且富有远见的企业战略领导人。

### 一、国外 CFO 面临的困境

#### 1. CFO 的来历

在美国,CFO 制度源于 CEO(Chief Executive Officer,首席执行官)制度。20 世纪 60 年代,美国公司如通用、福特,为了解决规模扩大后公司决策层与执行层脱节、董事会决策效率不高等弊病,对公司治理结构进行了改革创新,设置了 CEO 这一职位,执行董事会的部分权力。同时,为了对公司实施有效控制、降低代理成本,因此设立了 CFO 职位。董事会目的是:CFO 既可保护股东和投资者的利益,又可在配合 CEO 对市场快速反应,同时实现委托人与代理人利益的完美结合。

#### 2. CFO 在美国公司地位

(1)美国公司的 CFO 不仅创造企业价值,还负责推动公司变革。CFO 以其专业独到的战略财务的眼光来审视公司所处的市场环境,敏锐地察觉公司未来的发展方向、机遇和价值的同时,建立资本市场的营运模式,不断提升公司在资本市场的价值。

(2)CFO 在配合 CEO 建立和实施公司战略方面发挥极其重要的作用。CFO 与 CEO、董事会更紧密地合作,站在公司战略角度提升公司战略与价值最大化。

(3)CFO 在战略决策中也可发挥自身优势。作为公司的财务专家,CFO 不仅对公司经营状况有充分的了解同时全面掌握着公司的财务状况,能 CEO 所不能。尤其对投资项目的可行性论证、筹资及分配方案的选择等。



## CFO 的能力与价值

(4)建立和完善绩效评估也是 CFO 的工作。CFO 通过加强 IT 部门与财务部门的合作,负责制定绩效管理流程并实施绩效激励,为绩效管理流程奠定良好基础。CFO 推动各部门对公司绩效管理系统的使用,发现并及时解决绩效考核中存在的问题,通过绩效考核结果实施绩效激励,促使公司战略目标的实现。

尽管如此,据一项调查显示,CFO 的日子是越来越不好过了。对 CFO 而言,最主要的原因是董事会要求他们对 CEO 冒险举动进行遏制。据调查的资料显示:欧洲、美国和亚洲的 741 名 CFO 正以前所未有的速度离职。他们抱怨自己正承受着越来越大的改善业绩压力。与此同时为满足监管机构不断增加的要求所带来的压力也令人难以承受。他们还表示,CEO 与 CFO 任期缩短导致公司损失严重。为此,由《CFO Europe》杂志、鹿特丹管理学院(RSM Erasmus University)和卡罗来纳州杜克大学(Duke University)共同组织了一项调查。在这项调查中,CFO 看法不尽相同。其中有 45% 的人表示,他们公司的 CEO 比他们乐观;只有 5% 的人认为自己比 CEO 乐观;还有 44% 的人表示,他们与 CEO 的乐观程度基本相同。当询问为什么 CEO 会极度乐观的问题时,CFO 认为,这正是担任 CEO 所需的一项资质。有 40% 的人表示这是 CEO 的天性;有 31% 的人表示,这是客户和雇员对他们的期待;还有 29% 的人表示 CEO 过于乐观的原因是他们“无知者无畏”,因为他们对业务的了解的比 CFO 少。有人说:“CEO 是个白痴。”另一位来自美国的 CFO 表示:“CEO 缺乏战略设想或长远眼光,却充满盲目的乐观主义。”

萨班斯法案尽管给 CFO 带来很多麻烦,但也不失为 CFO 的一柄保护伞。萨班斯法案的核心在于,包括董事会主席在内的董事会成员和 CEO 再也不能把 CFO 当作“替罪的羔羊”了,公司其他高管任何试图推卸责任的做法已经不被法律保护。换言之,一旦东窗事发,CFO 已经不再“孤独”。对“沉默的羔羊”来说,难道不是一件好事吗?

### 二、国内 CFO 生存状况

在了解美国、欧洲 CFO 面临的困境以后,我们把视野移回国内。为了进一步理清 CFO 在公司中的权力、地位、薪酬、工作职能、横向与纵向关系等一系列基本问题,《首席财务官》杂志率先在国内发起“2005 年度中国 CFO 生存状况调查”。调查报告概括性总结了国内 CFO 们形形色色的临界生存状态,生动展示了这一崛起中的经理人群体的尴尬位置。报告结果可以归纳为三个方面:

第一,“有责无权”。本土 CFO 在公司的地位依然处于“有责无权”的状态,68% 的受访者认为自己属于公司的决策层,但只有 15% 能够直接向董事会汇报