首席财务官

——跨国公司全球价值最大化的设计师

王建新　崔伟利　著

CHIEF FINANCIAL OFFICER

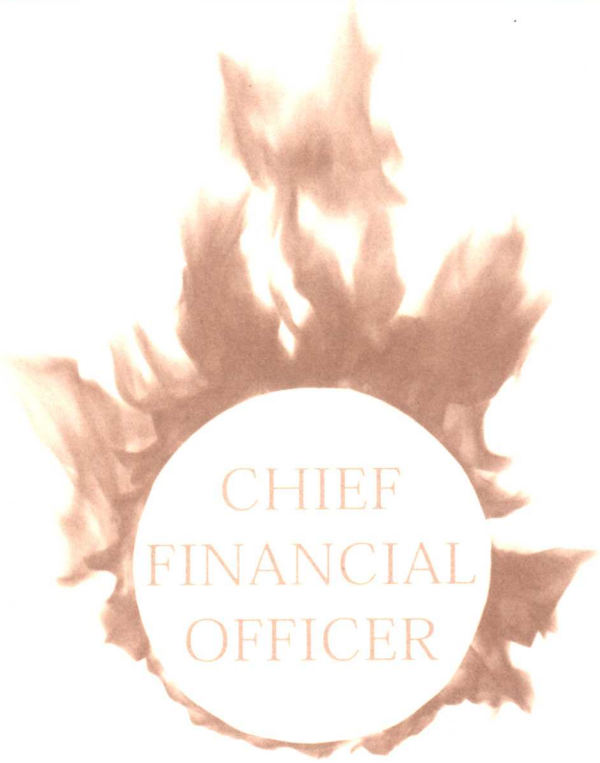
献给MBA、EMBA、职业经理人，以及正致力于跨国公司价值管理的卓越财务总监们

復旦大學出版社

首席财务官

——跨国公司全球价值最大化的设计师

王建新　崔伟利　著



献给MBA、EMBA、职业经理人，以及正致力于跨国公司价值管理的卓越财务总监们

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

首席财务官——跨国公司全球价值最大化的设计师/王建新，崔伟利著. —上海：复旦大学出版社，2004.12
ISBN 7-309-04203-4

Ⅰ. 首… Ⅱ. ①王…②崔… Ⅲ. 跨国公司-财务管理
Ⅳ. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 098061 号

首席财务官——跨国公司全球价值最大化的设计师
王建新 崔伟利 著

出版发行 復旦大學 **出版社**
上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 王联合
装帧设计 马晓霞
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印　　刷 常熟市华顺印刷有限公司
开　　本 787×1092 1/16
印　　张 31.75 插页 2
字　　数 770 千
版　　次 2004 年 12 月第一版第一次印刷
印　　数 1—4 000

书　　号 ISBN 7-309-04203-4/F·923
定　　价 56.00 元

前　言

2001年12月11日，经过十多年艰苦的谈判，中国终于加入世界贸易组织。两年多来，加入世界贸易组织给中国经济体制的改革和经济发展战略的调整带来了深远的影响，也给中国人的观念带来了深刻冲击……所有这些看不见摸不着的变化正在改变着中国。

对于中国企业和政府来说，入世是关系经济发展前景的一件大事。入世意味着中国将全面迅速地融入经济全球化潮流，意味着中国企业将从"引进来"发展到"走出去"，更加深入地参与全球竞争。中国将进一步对外开放国内市场和按照国际规则健全市场经济体制。外国跨国公司可能全面进入中国市场，并在更加公平公开的市场经济环境中开展经营活动。

作为一个群体，世界著名跨国公司是世界上最有活力的组织。按照联合国贸发会议(UNCTAD)《2002世界投资报告》的统计，目前全球有跨国公司65 000家，这些跨国公司拥有85万个国外子公司。这些国外子公司雇佣了5 400万员工，销售额达到19万亿美元。跨国公司创造了世界生产总值的40%以及全球出口额的1/3。一批最大的跨国公司富可敌国，它们当年所创造的增加值超过了许多国家的国内生产总值。根据联合国贸发会议2002年8月12日公布的一份调查结果显示，全球前100个最大的经济体中有29个是跨国企业。埃克森美孚以630亿美元的增加值排名全球第45大经济实体，其排名甚至高于巴基斯坦。其他上榜的跨国企业还有通用汽车、福特汽车、戴姆勒-克莱斯勒、通用电气、丰田汽车、英荷壳牌、西门子、沃尔玛、日立、索尼及东芝等等。《商业周刊》在对全球大企业的排名分析后指出，从美国到欧洲，再到日本，排名不断上升的都是那些在技术、生产和物资消耗方面日益全球化的公司。进入中国的跨国公司的实力及其影响力也在不断增加。2001年度，摩托罗拉公司在中国的营业额超过400亿元人民币。截至目前，世界著名的跨国公司几乎都已进入中国竞争，世界500强企业中的一半以上已经在中国投资，北京、广州、上海成为跨国公司投资最密集的城市。在一些竞争特别激烈的行业，如电信设备、电梯制造、家电、日用化学、食品饮料和汽车制造，许多跨国公司已经不再仅仅满足于在我国设厂生产，利用我国廉价的劳动力资源和广阔的市场，而是考虑把中国纳入其全球战略安排中，寻求在我国的系统性投资，对一个产业的上、中、下游各个阶段的产品或相关联的企业、行业进行横向的投资，或者是对产品开发、生产、流通和售后服务等各个环节进行纵向或系统的投资，在中国建立地区总部或控股公司，以便对其在华投资进行统一协调管理并制定在华的总体战略。截至2002年，已进入我国并设立地区总部的著名跨国公司共有170余家，其中亚太区总部有5家，如法国阿尔卡特公司、日本的柯达公司等；大中华区总部有10余家，如强生、微软、麦肯锡等；其余绝大多数是我国大陆区总部。另外，跨国公司为了进一步利用我国的知识人才资源，开始在我国设立研究开发中心，到2002年，跨国公司在我国设立的独资研发机构已达30余家。面对众多跨国公司在我国的激烈角逐，越来越多的国内企业意

识到仅仅在国内市场上的成功并不等于长期有利可图，过分依赖国内市场注定要落伍。最后的结果只能是勉强生存甚至被淘汰出局。因此，越来越多的企业开始把眼光瞄向世界，瞄向了跨国经营。除了向国外销售产品之外，它们还直接在海外投资办厂。

但是，由于中国企业是国际化经营的后来者，它们既不熟悉跨国公司经营管理的理论知识，又缺乏相应的实践经验，这些都严重制约着中国企业国际化的发展进程。因此，开展国际企业经营管理理论和方法的研究及实践具有十分重要的现实意义。

CFO(Chief Financial Officer)在我国译作首席财务官或财务总监，是现代公司制企业中最重要、最有价值的高层管理职位之一。作为一名成功的CFO，在公司运营和管理中应该发挥什么样的作用呢？在应对激烈的市场竞争、经营全球化和网络经济带来的冲击，CFO应该如何在观念、意识、技能等方面改变自身，在战略和行动上改变公司，以便在21世纪立于不败之地呢？这是本书的主题。

首席财务官(CFO)在企业中扮演的角色，既是首席执行官(Chief Executive Officer，CEO)的决策伙伴，也要协调各管理部门和经理的职能，为经营决策、投资决策和筹资决策等提供及时相关的信息，协调作出在持续发展的基础上增加股东价值的决策，而不仅仅是过去简单的“数字计算专家”的功能。

首席财务官在跨国企业理财过程中，从事的跨国财务管理工作主要包括资金的筹措、投放、分配和控制等各项财务活动。其财务管理活动不仅具有国内企业理财活动的基本特征，更有着自己的鲜明特点和特殊内容，它是指遵循企业理财学的基本原理，针对跨国公司资金收支的特点，按照国际惯例和国际经济法的有关条款，根据有关国家的具体规定，组织财务活动和处理财务关系的一切管理活动。与国内企业理财相比，跨国公司理财活动具有更大的风险性和复杂性，同时也表现出更大的灵活性和面临更多的套利机会。因此，跨国公司在组织财务活动和处理财务关系时，会遇到许多特殊的问题，其中包括：如何分析直接影响理财绩效的国际金融环境？在从事国际经济活动中如何进行外汇风险管理？怎样进行国际营运资本管理？如何开展对外直接投资活动的决策分析？通过哪些渠道获得中长期国际资金融通？怎样进行有效的国际税务管理？从首席财务官的角度对上述热点问题的研究和探讨，构成了本书的基本框架。另外，对于跨国公司中首席财务官处于怎样的位置，需要哪些技能如何使公司价值达到最大化等等，本书将给你一个全新的视野。

本书参考了大量国内外相关权威论著、最新资料，包括了作者的最新研究成果，力图在使读者了解跨国公司财务管理常识的同时，接触最新的国际财务管理内容和手段。最新国际财务管理组织结构理论、最新外汇风险回避手段、我国企业的国际融资程序、国际并购操作、国际财务分析新理论和方法等都是本书试图给予读者的最新内容。

虽然我们尽了最大的努力，但由于受到自身水平和手头资料所限，本书仍可能存在许多不尽如人意之处，缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

作者

目　　录

第一编　跨国公司财务管理环境

第二编　外 汇 市 场

第三编　国际市场融资

第四编　国际财务报告

第五编 国际投资

第六编 营运管理

第一编

跨国公司财务管理环境

第1章

跨国公司首席财务官财务战略总论

1.1 跨国公司中首席财务官的角色

CFO(Chief Financial Officer)在我国译作首席财务官或财务总监,是跨国公司中最重要、最有价值的高层管理职位之一。

作为一名成功的CFO,在公司运营和管理中应该发挥什么样的作用呢?为了应对激烈的市场竞争、全球化的经营和网络经济带来的冲击,CFO应该如何在观念、意识、技能等方面改变自身,在战略和行动上改变公司,以使其在21世纪立于不败之地呢?本书所阐述的CFO,他们致力于股东价值最大化这座高楼的建立。万丈高楼平地起,股东价值的增长,需要公司内部各种职能部门的努力和通力协作,CFO就是这一价值创造过程的领导者。他们在企业中扮演着的角色,既是CEO(首席执行官)的决策伙伴,也要协调各管理部门和系统经理的职能,为经营决策、投资决策和筹资决策等提供及时相关的信息,协助做出可以在持续性的基础上增加股东价值的决策,而不仅仅是过去简单的"数字计算专家"的功能。

今天CFO面临着种种挑战。外部挑战有经营全球化、日渐加剧的竞争、网络经济的影响等;内部挑战有管理的复杂性、各种管理职能的沟通以及投资者价值增长的压力等。凡此种种,书中运用了大量实务中的案例来说明,世界级的CFO们是如何应对这些挑战,并不断促进投资者价值的增长的。

企业的市价是建立在投资者超过下年的预期之上的。市场千变万化,现在需要的是一种崭新的商业视角。很明显,CEO指望CFO能够提供一些答案。这样,CFO不但要是一个具有敏锐分析能力的谈判者,更需要成为一个前瞻者。

在不久的将来,企业的顾客、竞争者和投资者将会变成什么样?企业还会一直保持它现有的模式吗?还有,CFO将会有怎样的职责?企业还会需要CFO吗?企业需要发展什么样的新技能,又将如何衡量这些新技能?诸如此类都需要CFO作为财务职能领导者在企业中运用最佳方案解决。这一切目标的实现都将需要CFO角色的转换。

CFO的新角色

商业合作,虽然不是新概念,但是直到现在才真正地开始实施。在每个行业中,CFO既强调会计记录的控制财务职能,又要领导经营单位管理,更重要的是和CEO合作工作。这种趋势发展的速度和规模使最有经验的企业顾问都感到惊奇。现在,CFO在推动企业变革和创造价值过程中成为了主要的实施者。正如我们所看到的,全球化企业中的CFO正逐渐成为企业和股东之间的纽带,这种关系形成了企业的价值议题。毕竟,是股东决定价值是否已被创造出来了。当企业的股东积极探求企业的价值潜力时,CFO

往往站在前沿。当企业运营良好的时候,将之管理得更好的压力依然存在。因为,以现在企业战略的成功为基础,企业由于其前瞻性可以满足投资者预期的增长期望。当企业的情况不尽如人意时,如果预测出现失误则股票市场出现紧急警告,CFO必须清楚这是暂时性的还是由于企业重组等情况引起的——公司通常因此被迫做出回应。

在上述任何一种情况中,市场依靠CEO进行领导和激励,而依靠CFO来使大家安心,并提供一个可以获得什么的实际观念。毫无疑问,CFO的可信度影响着投资者的行为,CFO将高层的企业战略转化成可控的个体细节的能力是十分重要的。一个强有力的CEO常常需要和一个强有力的CFO合作,这个强有力的CFO不单单只管理财务、控制风险和运营财务部门,CEO要求CFO了解企业及投资再造战略。处于这种层次的CFO成为CEO的亲密战友,他们不仅仅从事财务工作或建设性地应对他们的CEO,而且在实施既定战略时,作为CEO们真正的合作伙伴独立地工作,从而增加企业的价值。一项调查显示,一般来说,CFO花费1/3的时间在财务职能上——主要包括会计和控制的管理活动。他们花费大量的时间来处理其他的关系,其中用来管理企业的时间平均为25%。另外,平均多达21%的时间被用来处理和CEO的关系。而对某些CFO来说,这一比例高达40%。

1.2 跨国公司中首席财务官的职责

CFO是跨国公司普遍所设的职位,其实它也应该是所有大集团财务运作的主要趋势,实行CFO负责的财务管理体系。

CFO在跨国公司的组织体系中的地位可用图1-1简单描述。

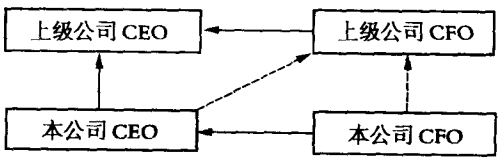


图1-1 跨国公司CFO的双向汇报制度

在跨国公司中,CFO下属基本部门一般包括会计报告和内部控制、财务管理、资金管理和信息管理/审计等,如图1-2所示。

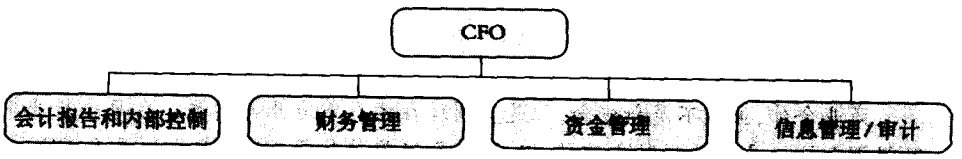


图1-2 跨国公司CFO下属基本部门

面对充满挑战的全新环境,CFO必须摆脱传统意义上的企业过去经营业绩簿记记录者的定位,真正成为企业管理队伍中增加企业价值的重要成员,为提高经营效率提供重要的信息,与CEO一道规划并执行企业的战略。

1.2.1 CFO的工作职责

随着诸如世界500强这样的企业推行跨国战略目标，它们的CFO也愈来愈以一种新的姿态，积极承担起以下三项工作的责任：

- 设计合理的方案使股东财富最大化；
- 树立全球化的管理概念，创建世界级的财务管理业务支持系统；
- 提出全新的财务理论，更积极、更主动、更深入地参与决策过程的战略管理。

在这些著名的跨国企业中，CFO在参与企业战略管理的过程中，为其他CFO提供了这样一些有效的经验：

- CFO应参与企业发展战略的设计，并着力促进企业发展战略与投资者的期望相一致；
- CFO始终以追求和实现所有者财富最大化为最高理财目标，并将这一目标始终与企业发展战略和日常经营管理活动有机地糅合在一起；
- CFO应将自己视为企业家队伍中的一个重要成员；
- CFO应为企业战略管理带来能产生重大影响的全新财务理论，能够创建一个足以使企业实现战略目标和获得持续发展能力的财务支持系统。

在国际著名的大型跨国企业中，CFO将其关注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全球战略。普华永道国际会计公司的一项主题为"CFO2000年展望"的调查显示，全球300家跨国公司的CFO均充分肯定了这一变革趋势；其中34%的被调查者认为，在过去的三年里提供决策支持已成为他们的首要任务，而74%的人认为在未来的三年里提供决策支持将成为CFO工作中的首要任务。

CFO在跨国公司中的地位与作用，是无与伦比的。CFO正在使企业财务管理的传统地位发生革命性的变化，职责范围不断扩大；CFO正在参与企业经营的全过程，包括制定企业的发展战略和推动相应战略管理，领导企业进行自身变革和流程重组，并以一种真正的战略伙伴关系与CEO一起进行决策，发挥着非同寻常的作用。

跨国公司CFO履行其职责的工作要点可以概括为：

- 资产负债结构管理。包括：资产负债滚动运作的效率、资产风险和风险防范、负债经营的成本和风险、在经济环境变化中的资产负债成本和风险管理（如通货膨胀、通货紧缩等）；
- 盈利水平管理。包括：现金流量和利润水平比例、运作稳健和风险之间的平衡；
- 危机管理。主要是提高企业财务体系，以应对突发事件和大环境变化等危机事件；
- 远期管理。抓好企业发展与健康的资本结构之间这一永恒的矛盾关系。

同时跨国企业中，CFO对CEO的工作支持可以概括为：

- 提供及时准确的管理决策信息；
- 实行严格有效的审批程序，特别是信用审批和投资审批；
- 加强库存控制；
- 执行成本计算、分析与控制；
- 对经济形势的了解与分析。

1.2.2 CFO的工作内容

当资本价值管理成为企业财务管理的主流思想后，CFO的角色定位发生了本质的变

化。如今,衡量 CFO 的工作,很重要的方面在于看他在何种程度上使企业转变成一个优秀的价值管理公司,即使股票价格上升。

经营战略与财务战略之间存在着密切的内在联系,企业战略就是建立在这种内在联系的基础上。企业战略的目的就是在公司资本市场和资金市场上确立优势,它与财务规划密不可分。CFO 根据企业的发展战略提出符合公司实际的、表达清楚的辅助性财务战略,也将着眼于价值创造。

CFO 应将企业战略与财务责任融为一体,成为沟通部门主管的战略经营重心与企业、投资者财务要求的桥梁;CFO 应当全过程参与公司价值创造战略的制定,并与 CEO 一起,全方位培养企业的价值管理能力。因而,企业为创造价值所做的一切努力,成败的关键之一在于是否有一位强有力的 CFO 以及他是否能发挥一种强势作用。CFO 在企业创造价值的活动中所承担的工作内容可以概括为总体的和具体的工作内容。

1.2.2.1 总体的工作内容

CFO 的总体工作内容是运用自己的专业知识进行财务预测、财务计划、财务决策、财务控制、财务分析、财力审计与财务研究工作。

在财务预测工作方面,CFO 主要就是资金需求量、利润、风险进行预测,为企业的财务活动的决策提供依据。

在财务计划工作方面,CFO 主要在财务预测的基础上,对企业的现金收支、资金、利润与资本负债进行中长期计(规)划,使企业的财务活动能在有计划、有准备的情况下顺利进行下去。

财务决策工作是 CFO 的重点,其要点是运用财务杠杆及各种筹资方式的优劣做好筹资决策的工作,使资本结构达到最优程序,财务风险降低到最小。利用现金流量做好企业的投资决策,提高投资回报率,降低投资风险。此外,CFO 还应做好股利分配决策,以吸引投资者,同时给股东以最合理的回报。

CFO 的工作不光是预测、规划与决策,作为高层领导的主要一员还应对财务进行控制,保证资金的安全,重点是要建立健全的责任会计体系,推行全面预算管理,选好财务控制指标,并对几个关键的财务控制领域进行控制,如现金、应收账款、存货等方面,目的是为了防止舞弊、贪污与挪用或使之达到最优的存量水平。

为了取得董事会、经营管理层对企业财务状况的了解或对财务政策的支持,CFO 还应对企业的财务进行分析,重点应运用各种方式与手段进行企业偿债能力、获利能力或上市市值的分析,以增强股东及投资者对公司的信心。

CFO 在进行财务审计工作时,一般是委托专门的会计师事务所进行审计工作,CFO 主要是协助他们进行外部审计工作,当然 CFO 自己应该进行内部审计,并与控制工作联系起来,对企业的收支、存货与固定资产、筹资与投资以及货币资金账户进行审查,防止出现账外账等不合法的问题出现。

在组织经济与信息社会中,学习(研究)型组织将大行其道,作为财务部门的最高首脑——CFO,应提倡并身体力行地进行财务研究,在高层管理者来说学习与研究是一致的。

1.2.2.2 具体的工作内容

CFO 具体的工作内容是在总体工作内容的指导下对企业的财务工作进行领导与管理,主要内容有企业战略管理、企业资本运作管理、企业会计系统管理、企业成本系统管理、企业税费系统管理、企业薪酬激励系统管理以及企业国际财务管理。

(1) 企业战略管理

面对激变的竞争环境,任何先进管理都只是短暂的,而稳妥的战略与激烈的改革才是经久不变的。建立稳妥的企业战略和实行激进型的改革是企业提高其竞争力与价值创造能力的前提条件,CFO在战略管理中所承担的工作内容主要有:

① 将企业战略价值最大化的终极目标结合起来。主要包括:

- 不断评估各项计划的价值创造能力,在重大问题上为CEO和部门主管提供专业建议;
- 协助制定为股东创造额外价值的企业扩展战略;
- 评估公司利用机会的能力与资产,就弥补欠缺的能力开发方案,提出建议;
- 就具体提案进行业务和财务评估;
- 规划并实施企业战略的重大交易;
- 制定财务衡量标准以及目标完成情况的监督制度。

② 制定、建议、实施公司财务战略,以支持企业推行其经营战略。主要包括:

- 制定关于价值创造的资本结构和股利政策的建议;
- 设计并管理向投资者和金融界转达企业计划要点和绩效的战略;
- 谈判并实施所有重大财务交易,包括借贷、股票发行和股权重构。

③ 实施与企业战略相配套的资源管理策略。主要包括:

- 注重传统资源以外的企业各类资源,如知识资源;研究各类资源的价值动因,将资源管理自觉地纳入到提高公司价值的总体目标中。
- 采用包括管理信息系统(MIS)、企业资源计划(ERP)、业务流程重组(BPR)和平衡记分卡在内的新型资源管理技术或管理工具,提高公司资源配置效率。

(2) 企业资本运作管理

企业资本的运作从来都是让CFO们心动不已的事情,顷刻间几百亿美元的资产合并重组成功,许多顶级的CFO们曾演出许多出蛇吞象的资本运作好戏来。在西方许多国家的财务管理已达到相当的标准,成本已降低至极限,各种增效的方法也使用殆尽,而CFO的压力主要集中于为企业寻找进一步发展的良机,那就是资本的运作。在20世纪90年代就掀起的企业兼并重组的浪潮,使许多企业做大做强,而最近惠普与康柏的合并也获得成功,其合作并购价值达400亿美元。资本的运作是一个复杂的体系,包括企业兼并、重组、收购在内的资本运作,涉及资产的评估、交易、融资、谈判等工作。CFO在资本运作管理中心须考虑资本运作的成本与风险问题,在我国法制不太健全的情况下,对资产的评估与审计要特别注意,另外政府的某些干预也是CFO头痛的问题之一。

例如:在货币价值可能下跌的国家里,跨国公司的首席财务官应采取以下策略:

① 避免对购货订单支付的预付款,除非卖主对预付款支付的利息足以弥补购买力的损失。

② 不要保留多余的闲置现金,多余的现金可用于购买存货和其他不动产。

③ 在子公司所在国赊销物资,并尽可能地拖延付款。

④ 避免发放过多的贸易信贷。如果应收账款余额在延期时尚未结清,就应对其收取利息以补偿购买力损失。

在考虑了预计的贬值因素后,若贷款利率低于美国利率时,则借入当地货币资金。

(3) 企业会计系统管理

在多层次、多体系的企业管理控制系统中，企业会计系统处于基层和基础地位，为公司财务管理、成本管理、预算管理系统、业绩计量系统、报酬和激励系统等提供支持性服务。CFO 的会计系统管理工作主要包括：

- 确定企业会计管理体制；
- 进行会计人力资源管理；
- 财务报告、会计政策选择和盈余管理；
- 设计、推行内部控制制度，切实防范风险。

（4）企业成本系统管理

成本管理包括成本分配和成本控制两大环节。CFO 的主要工作包括：

- 利用成本信息作出重要的产品特征和产品组合决策，制定竞争性策略，改善其经营行为，评价业绩情况并以此控制分散经营的下属组织；
- 拥有准确的成本信息以改进成本分配过程，提供成本分配的准确性，促进成本管理；
- 注重采用包括战略成本管理、目标成本管理、作业成本管理和适时生产系统等在内的新型成本管理技术或成本管理系统，提高企业成本管理绩效。

（5）财务控制体系管理

企业必须建立一个有效的财务控制系统。财务控制系统的好坏，在很大程度上决定了企业管理水平的高低。财务控制体系不仅是总体的财务工作内容，而且还有预算等方面的具体工作内容：

- 将企业组织单元划分为不同类型的责任中心，建立一套行之有效的责任会计体系来实施管理控制；
- 建立全新的预算管理体系，包括预算编制和预算执行这两个基本环节；
- 选择适当的控制指标，监督并评估责任中心的绩效。

（6）企业业绩管理

企业薪酬激励系统管理是现代企业财务管理向人力资源管理方向渗透的结果，具有较大的实用价值。建立一个有效的激励与薪酬管理系统，是 CFO 的一项重要工作任务。包括：

- 制定合适的绩效评估体系；
- 实行平衡记分卡来评估绩效；
- 分析经营者报酬计划的影响因素，采用递延支付、长期报酬方案等思路解决经营者短期行为；
- 稳妥推行年薪制、管理层收购、员工持股、期权激励等分配方案。

（7）企业税收筹划

企业税费系统管理的内容主要有对增值税、营业税、所得税等税收的筹划，合理避税，对商业保险、社会保险费用进行合理的规划，有计划地为企业财产及员工实施保险。

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的企业走向国际市场，国际财务管理活动也日益频繁。CFO 应在国际惯例的框架下，进行国际筹资、投资、国际资本运作及国际税务进行管理，同时要规避各种运营风险，特别是外汇风险。在国际资本市场上筹划企业所需资金或投资国际金融证券为股东创造巨大财富。

1.3 首席财务官的素质和能力要求

一名优秀的CFO应具备的素质主要包含道德素质、知识素质以及领导素质等几个方面。

1.3.1 良好的道德素质

CFO是现代企业核心部门的负责人,由于其所处位置的重要性,其道德素质对企业的发展至关重要。CFO的道德素质主要有以下几个方面:

(1) 作风正派。一个优秀的CFO应当具有良好的工作作风,不论做人还是做事都必须实事求是、光明正大。在财务管理工作中遵纪守法,廉洁奉公,严格按规章制度办事,坚持原则。

(2) 有敬业精神。一名优秀的CFO应当热爱本职工作,把工作视为一种需要和自我价值的实现。在工作中,勤恳踏实,不断追求创新,自觉学习相关工作知识与技能,不断提高自身业务水平。

(3) 对企业忠诚。主要表现在:视企业利益高于自身利益,不做任何不利于企业的事情。针对企业财会工作中的各种商业机密,CFO应当严格保守,并自觉维护企业形象,并为企业的发展积极出谋划策。

1.3.2 广博的知识面

企业财务管理是一项专业性很强的工作,CFO作为企业财务部门的负责人,必须掌握一定的专业知识,才能做好企业的理财工作。

(1) CFO必须具备微观与宏观经济学知识。这些知识给CFO以正确的思维方法,使自己能比较好地把握经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境、经济形势,离不开宏观经济学中对政府货币与财政政策的知识;而微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理对于正确地进行企业财务决策又至关重要。

(2) CFO必须熟练掌握会计知识。CFO进行财务管理活动最重要的信息来源便是会计账目,企业的一切活动和营运情况都在会计账目中体现。CFO在进行各种财务经营决策时,都要用到会计账目所提供的各种信息。

(3) 一名优秀的CFO还必须掌握相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规。CFO还必须对本企业生产的产品有较深刻的了解,产品性质不同,其所需资金运转情况便不一致。CFO不应局限在自身所处的部门,而应对整个企业各个方面有全盘认知,这样才能更好地开展工作。

1.3.3 CFO应具备的能力

要想做一个出色的CFO,并不是一件容易的事。因为CFO的工作不仅需要较高的专业技能,要讲究科学性,而且还要讲究艺术性。作为一名主管,你不仅要自身做得出色,而且要使自己主管的部门工作有成效,你除了应具备理财能力,还要具备一定的领导才能。

CFO在企业中的位置是一个部门主管,对上司,有经理层及其交给的各项任务;平级之间,需要其他部门的配合与支持,而各部门又有各自不同的需要;对下属,有一群不同个性、不同类型的下属。而又由于财务部门是企业业务各方经济利益矛盾的聚合点,处在CFO这个位子上的你,在工作中常常处于进退两难的境地。

1.3.3.1 担负起自己的职责

对上司,CFO要认真担负起自己的责任,尊重并执行上司的决定,欢迎上司的指导与培养,以自己的实际工作为上司排忧解难。不折不扣地按公司的要求完成任务,一切从企业利益出发,代表公司利益;对下属有足够的控制力并充分调动他们的积极性,具备全局观念,从企业整体战略出发,协调财务与生产、营销等部门的工作,为决策提供参考,为CEO决策出谋划策。在上司看来,CFO应做到以下几点:

(1) 为CEO的决策做好参谋。企业的经营决策,是关系到企业总体发展的至关重要的决策。财务部门是一个综合性强、联系方便和信息反馈较为灵敏的部门,财务指标、资金占用量和资金周转速度等等,反映了企业生产经营活动的主要内容。所以,CFO应该从尽可能地降低耗费、用好资金、提高效益的要求出发,从财务角度对各项经营方案进行分析、研究和评价,为CEO最终作出决策提供依据,当好参谋。

(2) 为决策项目实施提出资金支持。CFO要为CEO的经营决策提供依据,一旦决策实施,CFO的任务就转变成为方案实施筹措资金。在筹资过程中,CFO还要比较各种筹资方案的筹资成本,选择经济合理的筹资组合,从时间上、数量上保证资金的供应。CFO还要管好、用好资金,减少和避免资金使用中不合理的浪费,提高资金的使用率。对于资金运用中出现的问题应及时发现、解决,以加速资金周转,提高资金的利用效率,为CEO实现企业目标提供财务保证。

(3) 利用会计资料。分析控制成本费用开支,提高企业管理水平,谋求本公司资本增值,是CFO的重要工作目标。产品的耗费只有在低于新产品销售价格的情况下,企业才有效益可言。因此,充分利用会计资料,经常分析产品成本水平,通过建立、健全成本费用管理制度,严格控制生产耗费,不断降低产品成本,也是CFO配合、支持CEO实现企业目标的重要内容。

(4) 实行财务监督,保障资金安全。对CEO及经营成果负有保全责任,CFO应该利用价值形态对企业的经济活动进行控制和监督,对企业开展全方位的、综合的、连续的分析,全面评价企业的经营绩效,肯定成绩,找出问题,分析考核企业财务收支情况,加强对企业生产经营活动的控制、指导和调节,有效、合理地利用资金,保障资金安全,协助CEO进行保全资产及经营成果的任务。

(5)提供解决之道,而不是只提出问题。CFO在协助、支持CEO完成企业目标时,就是要让CEO认为你是在为他提供解决问题的办法,而不是总在向他提出一个个问题。不妨采取这样一种方式,向CEO说明问题,并告诉他你将如何解决这些问题。然后将解决的办法列出来,这是你的责任。并且,这样做会使你成为一个独立的个人,一个有能力解决问题的CFO。你会从解决问题中受益,并获得CEO的器重与赏识,使你与CEO之间的合作更加愉快。另外,告诉CEO解决问题之道还有一个好处,你可以避免他把一些你难以接受的解决办法强加给你。

1.3.3.2 给下属成长的机会

对下属则要予以帮助、扶持,给他们以成长和锻炼的机会,充分调动他们的工作积极性。在下属看来,CFO应该做到:维护本部门的利益,能容忍下属的错误和部门中非正常的状态,对上司有影响力,能为下属说话,能与下属打成一片;但又把自己看成是一个管理者,在必要的时候,敢于对自己的上司提出不同的意见。因此,CFO不仅要打点好企业的财产,在面对一堆数据与报表时参悟其中玄机,还要有效地与人打交道。