



# Chief Financial Officer

CFO制度是经济全球化背景下公司治理结构和公司管理制度的创新。基于计划经济的总会计师制度和基于工业时代的财务总监制度，必将被基于信息时代的CFO制度所取代。本书考察了美国、德国、日本、中国中的行业最大企业和国家最大企业、中国企业和美国的中央企业和上市公司，研究了CFO制度的产生与演变、CFO治理模式、英国模式、德国模式、日本模式、中国模式，从CFO治理功能产生与背景分析、CFO治理功能与管理职能、CFO治理地位与管理地位、CFO治理责任与管理责任、CFO治理关系与管理关系、CFO治理结构与管理结构、CFO监督分离与协同控制等方面系统研究了现代企业CFO制度，全面构建了基于治理结构和管理结构的CFO制度框架，创新性地提出了CFO制度的监督分离模式。本书所研究的CFO制度，对中国企业乃至世界的企业实践、职业管理、专业研究、行业自律、职业监管具有时代重要意义。

国家自然科学基金项目成果 (项目号: 70672004)

# CFO制度

杜胜利◎著

国家自然科学基金资助项目“现代企业CFO制度研究”(项目批准号:70672004)



CHIEF FINANCIAL OFFICER

# CFO制度

杜胜利◎著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

CFO 制度/杜胜利著. —北京: 中信出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1594 - 3

I. C… II. 杜… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 223741 号

**CFO 制度**

CFO ZHIDU

---

著 者: 杜胜利

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)  
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 24.5 字 数: 434 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1594 - 3/F · 1667

定 价: 56.00 元

---

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)



## 前 言

---

12年前，我从中央企业CFO的“板台”走到了清华大学科研教学的“讲台”。有朋友说，我从此由“CFO”变成了“UFO”；我说，我其实是从管理学的“实验室”走进了管理学的“研究室”。后12年的研究基于前12年的实践，研究领域围绕一大主题及其三大论题：一大主题是“管理控制”；三大论题是：（1）基于系统的管理控制与业绩评价，主要研究两大系统——管理控制系统和企业评价系统；（2）基于机构的资本管理与公司金融，主要研究两类公司——控股公司与财务公司；（3）基于领导者的CFO制度与CFO管理，主要研究两大框架——CFO制度框架、CFO管理框架。

本著作是上述总体框架体系中最后一个完成的课题，因此，本著作的出版标志着我的上述管理控制总体框架的完整构建。前言附表的“‘管理控制’研究与实践构架”是我对管理控制领域所交出的“作业”清单。

“CFO（Chief Financial Officer）——首席财务官或财务总监”是20世纪70年代在美国的一些大公司中开始出现的公司高级管理者称谓。CFO制度是在信息时代和全球化背景下公司治理和公司管理制度创新的产物。CFO制度完

全不同于基于计划经济的总会计师制度和基于工业时代的财务总监制度。

CFO 制度是在公司所有权和经营权相分离的背景下，以保障公司价值最大化为目的，以基于治理结构的监督与基于管理结构的管理相分离为主要特征的 CFO 治理与 CFO 管理的制度安排和体制与机制的总称。CFO 制度更强调战略与执行的统一、经营及决策的协同、管理和监督的分离。

近年来世界范围的财务丑闻的出现和金融危机的发生，凸显了金融与财务管理和会计与管理控制的问题，突出了对 CFO 制度建立及其治理功能和管理职能完善的要求。国外许多公司都在建立和完善 CFO 制度，而我国则有不多公司引入 CFO 制度。中国保险行业于 2009 年在全行业开始推行基于 CFO 制度的财务负责人管理办法；中国的上市公司已经有企业从财务总监制度转向 CFO 制度；中国的国有企业的总会计师制度也必将向 CFO 制度过渡。

为了适应经济全球化的大趋势，适应现代公司治理的要求，适应金融功能完善与财务管理职能转变的要求，我国企业应实行 CFO 制度，特别是国有控股公司和上市公司应率先实行 CFO 制度。

过去 30 年中国企业主要致力于基于改革开放的企业改组、改制、改造的“硬件”建设；未来 30 年中国企业必然拓展到基于和谐发展的公司治理、管理、伦理的“软件”建设。CFO 制度的研究与构建就是这样一个致力于公司治理与公司管理的“软件”工程。

本著作是笔者主持的国家自然科学基金资助项目“现代企业 CFO 制度研究”（项目批准号：70672004）的研究成果。在此要特别感谢国家自然科学基金管理委员会及所属管理科学部。感谢清华大学及其经济管理学院科研及有关部门的管理和服务。

感谢本课题调查研究所涉及的有关中央国有企业及其 CFO、有关中国上市公司及其 CFO、有关世界 500 强企业及其 CFO。

感谢中组部领导干部考评中心、国务院国资委监事局、保监会财会部等部门让我有幸参与了与 CFO 制度有关的总会计师、财务负责人、中央国企监事等高管人员的考评工作。

感谢北京国家会计学院、中国注册会计师协会、中国财务公司协会让我参与了 CFO 制度与 CFO 管理、资本管理与公司财务金融的科研与教学工作。

感谢我的学生赵柳婷、戴小锋、李清华、周琪、周丁、王玉玫，以及课题组的其他师生和香港理工大学的杜一。其中，赵柳婷的调查研究是开始性的、全面的，本

书的上市公司 CFO 制度特征及其影响因素等内容及课题早期的有关工作是她的主要贡献；戴小锋参与了一个重点案例的调查研究；李清华则专门就上市公司 CFO 的更迭问题进行了调查研究；周琪进行了上市公司 CFO 制度现状调查及 CFO 制度业绩相关性调查研究；周丁对大型国有企业的问卷调查进行了整理分析；王玉玫对世界 500 强的中美企业进行了调查对比；杜一调查并翻译整理了附录的 10 国 20 行业 30 家最大公司 CFO 简介。

感谢中信出版社和王斌社长。2003 年为我出版《CFO 管理前沿》之后促使我将现在的《CFO 制度》作为姊妹篇再次交由中信出版社出版。

2008 年是中国改革开放 30 周年，2009 年是共和国 60 华诞，写此前言正值第 25 个教师节。谨以此书献给共和国的 CFO 们！

杜胜利

2009 年 9 月 9 日于清华园

前言附表：“管理控制”研究与实践构架

研究领域	管理控制					
	管理控制与业绩评价		CFO 制度与 CFO 管理		资本管理与公司金融	
	管理控制系统依赖		管理控制领导主体		管理控制机构载体	
	控制系统	评价系统	制度框架	管理模式	控股公司	财务公司
出版著作	《公司管理控制制系统》	《企业经营业绩评价》	《CFO 制度》	《CFO 管理前沿》	《资本管理论》	《财务公司》
发表论文	在《管理世界》、《财政研究》、《会计研究》发表论文 5 篇		在《金融研究》、《会计研究》、《财政研究》、《中国工业经济》发表论文 7 篇		在《中国软科学》、《会计研究》、《中国工业经济》、《财政研究》发表论文 5 篇	
承担课题	承担国家财政部等部委课题和行业及企业课题多项		承担国家自然科学基金和行业协会及企业课题多项		承担有关行业协会及企业课题多项	
开设课程	管理控制系统	业绩评价与激励机制	CFO 职业概论	商业与会计伦理	财务管理概念框架	公司金融协同控制
主要实践	中国纺织工业部行业中央企业管理		中央大型集团公司总会计师		上市公司独立董事	财务公司总经理
	国家国有资产管理局国有资产管理		中国总会计师协会副秘书长		中央企业外部董事	中国财务公司协会副秘书长
	清华大学会计研究所副所长					
主要思想	认为资本契约和管理契约构成了管理控制的双基路径依赖。据此构建了一个包括战略控制、结构控制、关系控制、评价控制、激励控制、风险控制等 6 个具有内在逻辑关系要素的管理控制系统框架模型。为管理学科和管理实践从职能管理向系统管理拓展作出努力并形成管理控制学科理论体系与实践系统框架。	强调会计的评价功能和评价的导向功能。提出全面业绩评价概念并把企业业绩评价作为管理控制系统而与战略相联系。构建了战略业绩评价、经营业绩评价、管理业绩评价的企业业绩评价系统框架。为大型企业集团和上市公司的企业业绩评价提供了理论框架。	提出并深入研究了 CFO 制度安排、CFO 执业能力、CFO 管理模型三大理论和实践问题。从治理、伦理、管理三维角度构建了 CFO 制度框架（解决治理问题）、CFO 能力框架（解决能力问题）、CFO 管理框架（解决管理问题）。相关研究成果对传统的总会计师制度和财务总监制度向现代 CFO 制度转换产生了积极的影响。创新点在于，从 CFO 制度建立的角度进一步完善了公司治理结构和公司管理结构，提出了治理和管理监管分离概念并设计了 CFO 制度下的监管分离模式。CFO 管理研究方面所构建的 CFO 管理框架和价值管理系统模型为 CFO 管理的理论框架构建和大型公司 CFO 管理模式的形成提供了参照。	提出了资本管理和外部控制的概念。认为现代财务管理的实质和核心是资本管理，控股公司应分别构建所有者的外部资本控制系统和投资者的内部资产控制系统，而此有益于大型集团公司及上市公司资本管理系统的建立和完善及控股公司的资本控制。	系统研究了财务公司这一具有产业和金融两大背景的非银行金融机构。提出了司库型、信用型、全能型 3 种财务公司发展模式和公司金融控制与产业金融协同的公司金融协同控制模型。解决了金融监管模式、财务公司功能定位和公司金融协同问题。	

# CFO 制度

## 目 录

---

### 前言 / III

### 1 引言：CFO 制度概念提出 / 1

#### 1.1 背景和创意 / 2

##### 1.1.1 背景与意义 / 2

##### 1.1.2 特色与创新 / 4

#### 1.2 文献及观点 / 5

##### 1.2.1 CFO 在公司治理中的地位功能的研究 / 5

##### 1.2.2 CFO 在公司管理中的角色职能的研究 / 13

#### 1.3 内容与目标 / 17

##### 1.3.1 研究目标及关键问题 / 17

##### 1.3.2 研究内容及逻辑结构 / 18

#### 1.4 样本与方法 / 22

##### 1.4.1 样本选择及数据来源 / 22

##### 1.4.2 研究方法及技术路线 / 23

### 2 CFO 制度产生与背景分析 / 25

#### 2.1 CFO 制度及其产生背景 / 26

##### 2.1.1 CFO 制度产生背景——首席官制度 / 26



2.1.2	CFO 制度产生背景——董事会结构	/ 28
2.1.3	CFO 制度产生——美国的实践	/ 30
<b>2.2</b>	<b>CFO 制度特点与现状特征</b>	<b>/ 36</b>
2.2.1	CFO 制度特点	/ 36
2.2.2	世界 500 强美国企业 CFO 制度特征	/ 38
2.2.3	世界 500 强中国企业 CFO 制度特征	/ 47
<b>2.3</b>	<b>CFO 制度与总会计师制度和财务总监制度</b>	<b>/ 57</b>
2.3.1	总会计师制度	/ 57
2.3.2	财务总监制度	/ 60
2.3.3	CFO 制度与总会计师制度和财务总监制度的区别	/ 62
2.3.4	中国上市公司 CFO 制度现状调查	/ 65
<b>2.4</b>	<b>上市公司 CFO 制度特征及其影响因素分析</b>	<b>/ 76</b>
2.4.1	CFO 制度特征分析	/ 77
2.4.2	CFO 制度影响因素实证分析	/ 84
2.4.3	CFO 制度业绩相关性实证分析	/ 94
<b>3</b>	<b>CFO 治理功能与管理职能</b>	<b>/ 103</b>
<b>3.1</b>	<b>CFO 治理功能的发展变化</b>	<b>/ 104</b>
3.1.1	战略伙伴功能的拓展	/ 104
3.1.2	法人管家功能的回归	/ 107
3.1.3	战略伙伴与法人管家的平衡	/ 110
<b>3.2</b>	<b>CFO 管理职能的中外比较</b>	<b>/ 111</b>
3.2.1	CFO 管理职能的国内调查	/ 111
3.2.2	CFO 管理职能的中美比较	/ 116
<b>3.3</b>	<b>案例调查：10 国 20 行业 30 家最大公司 CFO 治理定位与管理定位</b>	<b>/ 122</b>
3.3.1	CFO 治理定位	/ 123
3.3.2	CFO 管理定位	/ 125

- 4 CFO 治理地位与管理地位 / 127**
  - 4.1 CFO 在公司治理中的地位 / 128**
    - 4.1.1 董事会成员与高管层成员 / 128
    - 4.1.2 对股东负责与对董事会负责 / 131
  - 4.2 CFO 在公司管理中的地位 / 132**
    - 4.2.1 首席官团队成员与总裁团队成员 / 132
    - 4.2.2 对 CEO 负责与财务负责人 / 137
  - 4.3 CFO 在公司治理和公司管理中的权力 / 140**
    - 4.3.1 平等的决策权 / 140
    - 4.3.2 统一的执行权 / 141
    - 4.3.3 独立的监督权 / 142
  - 4.4 案例研究：CFO 在公司治理与公司管理中的地位 / 144**
    - 4.4.1 日本：三菱商事——董事 CFO 与执行董事 CFO / 144
    - 4.4.2 美国：沃尔玛——高级官员 CFO / 150
    - 4.4.3 德国：西门子——管理董事 CFO / 154
    - 4.4.4 英国：英荷壳牌——董事会成员与执行委员会成员 / 157
- 5 CFO 治理责任与管理责任 / 161**
  - 5.1 外部责任与内部责任的“双重受托” / 162**
    - 5.1.1 外部受托责任与内部受托责任 / 162
    - 5.1.2 忠实责任与勤勉责任 / 165
  - 5.2 法律责任与经营责任的“双重制衡” / 168**
    - 5.2.1 法律责任与经营责任 / 168
    - 5.2.2 承担责任与免除责任 / 175
  - 5.3 监督责任与管理责任的“双重制约” / 177**
    - 5.3.1 监督责任与管理责任 / 178
    - 5.3.2 资本管理与资产管理 / 180
  - 5.4 上市公司财务高管人员更换实证分析 / 184**

## 6 CFO 治理关系与管理关系 / 195

### 6.1 治理关系 / 196

- 6.1.1 CFO 与股东的关系 / 196
- 6.1.2 CFO 与董事会的关系 / 198
- 6.1.3 CFO 与监事会的关系 / 205
- 6.1.4 CFO 与审计委员会的关系 / 206
- 6.1.5 CFO 与外部审计机构的关系 / 209

### 6.2 管理关系 / 211

- 6.2.1 CFO 与 CEO 的关系 / 211
- 6.2.2 CFO 与内部审计机构的关系 / 217
- 6.2.3 CFO 与财务总监、司库、首席信息官的关系 / 219

### 6.3 CFO 进入董事会影响因素实证研究 / 221

- 6.3.1 数据来源与研究假说 / 223
- 6.3.2 变量选择与模型构建 / 224
- 6.3.3 结果与分析 / 225
- 6.3.4 结论 / 227

## 7 CFO 治理管理与协同控制 / 229

### 7.1 CFO 治理与管理 / 230

- 7.1.1 战略计划管理 / 233
- 7.1.2 资源价值管理 / 236
- 7.1.3 流程系统管理 / 239
- 7.1.4 业绩评价管理 / 241
- 7.1.5 公司控制管理 / 244

### 7.2 CFO 协同与控制 / 247

- 7.2.1 公司金融协同控制的体制及基础 / 249
- 7.2.2 公司金融协同控制的定位及载体 / 252
- 7.2.3 公司金融协同控制的结构及工具 / 254
- 7.2.4 公司金融协同控制的管控及司库 / 257
- 7.2.5 公司金融协同控制的战略及协同 / 259

- 7.3 案例研究：中国保险业在 CFO 制度设计上的探索 / 261
  - 7.3.1 保险公司首席财务官任职资格管理规定（征求意见稿） / 262
  - 7.3.2 保险公司财务负责人任职资格管理规定（正式规定） / 264
  - 7.3.3 征求意见稿与正式规定的差异分析 / 265
  
- 8 CFO 制度的财务监管分离体制：DS 公司财务监管分离体制案例设计 / 267
  - 8.1 DS 公司财务监管体制现状剖析 / 268
    - 8.1.1 DS 公司治理结构与管理结构 / 268
    - 8.1.2 DS 公司的财务监督与财务管理体制 / 270
  - 8.2 DS 公司财务监管分离设计依据 / 281
    - 8.2.1 DS 公司财务监管分离体制设计的主要目的和意义 / 281
    - 8.2.2 DS 公司财务监管分离体制设计的主要依据 / 283
  - 8.3 DS 公司财务监管分离体制设计 / 289
    - 8.3.1 DS 公司 CFO 制度下的财务监管分离体制框架 / 290
    - 8.3.2 DS 公司的监管分离体制——CFO 制度 / 294
    - 8.3.3 DS 公司财务监管分离后的会计管理体制——总会计师制度 / 297
    - 8.3.4 DS 公司财务监管分离后的财务监督体制——专职财务监事制度 / 305
    - 8.3.5 DS 公司财务监管分离后的机构部门设置 / 312
  - 8.4 财务监管分离体制的制度创新意义 / 313
    - 8.4.1 财务监管分离体制是对公司外派财务总监制度的完善 / 313
    - 8.4.2 财务监管分离体制是落实总会计师制度的积极探索 / 313
    - 8.4.3 财务监管分离体制是与国际 CFO 制度接轨的开端 / 314
    - 8.4.4 财务监管分离体制是财务监管体制的创新 / 314
  
- 9 CFO 制度的治理结构与管理结构：10 国 20 行业 30 家最大公司案例透视 / 315
  - 9.1 德国 / 316

9.1.1 戴姆勒-克莱斯勒 / 316

9.1.2 西门子 / 317

## **9.2 法国 / 317**

9.2.1 安盛集团 / 317

9.2.2 家乐福 / 318

## **9.3 芬兰 / 319**

9.3.1 诺基亚 / 319

## **9.4 韩国 / 320**

9.4.1 三星电子 / 320

## **9.5 荷兰 / 321**

9.5.1 荷兰国际集团 / 321

## **9.6 美国 / 322**

9.6.1 通用电气 (GE) / 322

9.6.2 通用汽车 (GM) / 323

9.6.3 IBM / 323

9.6.4 埃克森-美孚 / 324

9.6.5 宝洁 / 325

9.6.6 波音 / 326

9.6.7 美国电话电报公司 / 327

9.6.8 高盛 / 327

9.6.9 花旗集团 / 328

9.6.10 惠普 / 328

9.6.11 摩根士丹利 / 329

9.6.12 强生 / 330

9.6.13 微软 / 330

9.6.14 沃尔玛 / 331

## **9.7 日本 / 332**

9.7.1 丰田汽车 / 332

9.7.2 三菱商事 / 332

## **9.8 瑞士 / 334**

9.8.1 雀巢 / 334

9.8.2 瑞银 / 335

**9.9 英国 / 337**

9.9.1 汇丰 / 337

9.9.2 BP / 338

9.9.3 英荷壳牌 / 338

**9.10 中国 / 339**

9.10.1 国家电网 / 339

9.10.2 中石化 / 340

**10 总结：CFO 制度框架特征 / 343**

**10.1 CFO 制度在公司治理结构方面的特征 / 344**

**10.2 CFO 制度在公司管理结构方面的特征 / 347**

**参考文献 / 351**

**附录：10 国 20 行业 30 家最大公司 CFO 简介 / 359**

# CFO 制度

## 1

### 引言：CFO 制度概念提出

“CFO (Chief Financial Officer) ——首席财务官或财务总监”是 20 世纪 70 年代在美国的一些大公司中开始出现的公司高级管理者称谓。<sup>①</sup> CFO 制度是公司治理和公司管理制度创新的产物。CFO 制度完全不同于总会计师制度和财务总监制度，CFO 制度更强调战略与执行的统一、经营及决策的协同、管理和监督的分离。近年来世界范围会计丑闻的出现，突出了对 CFO 制度功能和 CFO 法律责任的要求。国外许多公司都在建立和完善 CFO 制度，而我国则有不多公司引入 CFO 制度，相关的理论研究也乏善可陈。因此，系统而深入地研究 CFO 制度及其与公司治理和公司管理的关系，对完善企业制度安排和公司治理结构及公司管理系统有重大理论和现实意义。本节将系统研究 CFO 功能责任及其影响因素、CFO 制度安排及其与公司治理的关系，并在研究西方 CFO 制度形成机制的基础上，探讨适合我国国情的 CFO 制度框架。

<sup>①</sup> Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. *Management Control Systems*, 9th ed. McGraw-Hill, 1998, P106.

## 1.1 背景和创意



### 1.1.1 背景与意义

目前国内用“CFO——首席财务官或财务总监”这一位称的公司还不是很普遍。比较常见的是“财务总监”和“总会计师”。“总会计师”位称主要存在于一些国有企业。这一提法源自前苏联的计划经济体制，当时是一个既对国家负责，又对厂长（经理）负责的职位；进入市场经济之后，我国企业一般都在“对总经理负责”这一含义上定位总会计师的职责。<sup>①</sup>之后，又有了“财务总监”的提法和做法，使用“财务总监”这一位称的主要是上市公司和上海、深圳的一些国有企业以及其他企业。但“财务总监”的定位在各个企业中差异很大。有的企业的“财务总监”相当于国有企业中对总经理负责的“总会计师”；有的“财务总监”则是指“财务部门负责人”；也有个别企业的“财务总监”相当于上面提到的CFO。“财务总监”有的对董事会负责，有的对总经理负责，还有的是对监事会负责。除设置“总会计师”和“财务总监”以外，在一些企业中，总经理亲自主管财务的现象也很普遍。因此，研究现代企业CFO制度的第一层含义在于，解决在现代企业中“财务总监”、“总会计师”如何转变职能并重新定位的问题。

近年来，有关方面在上市公司的公司治理方面只把注意力放在CEO以及独立董事身上，而忽略了CFO在公司治理中的特殊地位和作用，特别是CFO制度的建立和完善没有得到应有的重视。目前我国总会计师和财务总监制度的现状令人担

---

<sup>①</sup> 国务院1990年发布的《总会计师条例》中对总会计师的定位是：“总会计师是单位行政领导成员，协助单位主要行政领导人工作，直接对单位主要行政领导人负责。凡设置总会计师的单位，在单位行政领导成员中，不设与总会计师职权重叠的副职。”



忧，具体表现在以下四个方面：一是“缺位”：相当一部分企业和单位没有按《会计法》设置总会计师领导职位；<sup>①</sup>二是“空位”：相当多的单位只设副总会计师或者不让总会计师进入高管层面；三是“末位”：绝大部分企业和单位的总会计师或财务总监在经理班子中排在末位；四是“错位”：在设置总会计师或财务总监领导职位的公司和单位，总会计师或财务总监要么由大股东委派只对大股东负责，要么虽然由董事会聘任但却只对总经理甚至对主管财务的副职负责，不对董事会负责，更不用说进入董事会。上述情况造成的后果是，总会计师或财务总监要么有责无权，甚至唯命是从，或者下岗走人，无法制止会计造假；要么串谋合谋同流合污、欺上瞒下欺外瞒内，直接参与会计造假。在这种情况下，内部人控制和会计造假的问题很难从根本上受到遏制。由会计造假引发的诚信问题，已经成为经济和社会发展中迫切需要解决的关键问题。解决这一问题需要多方面综合治理，其中，制度安排是核心，而 CFO 制度则是此制度安排中的重要内容。这一点在以往的理论研究和实践中并未得到应有的重视。因此，研究 CFO 制度安排及其治理关系，在完善公司治理遏制内部人控制和会计造假问题方面具有重大的理论和现实意义。

在以美国为首的西方发达国家，CFO 的职责已经经历了一场变革，即传统的财务职能的首要地位已经弱化，CFO 在企业中的作用着重于为战略目标的制定、重大改革方案的评估提供决策依据。CFO 已经从为 CEO 的决策提供数字支持转变为与 CEO 共同进行决策的合作伙伴。CFO 已从财务功能中转变出来，以前是在一个竖直的公司构架中提供意见和进行控制，而现在要在一个水平的层面上为公司范围的决策提供支持。也就是说，在美国，CFO 的角色主要体现在两个方面：一是 CEO 的战略伙伴；二是公司管家。但是，在美国发生了一系列财务丑闻之后，美国的有关法规规定，CFO 应当分别向 CEO 和审计委员会汇报工作，这就意味着重新强调了 CFO 的管家身份；但同时美国的有关法令要求所有上市公司的财务报表都要 CEO 和 CFO 同时签字，这就意味着强调了 CFO 和 CEO 的同等法律地位。因此，对现代企业 CFO 制度的研究，从国际范围看，应考虑在信息化、全球化、金融化背景下，如何不断发展和完善 CFO 制度。

当前企业面临的环境发生了深刻的变化，信息化、全球化、金融化是其主要特征。这种环境为公司的治理和经营管理带来了挑战：信息化使企业面临的环境瞬息

---

<sup>①</sup> 1999 年 10 月 31 日颁布，2000 年 7 月 1 日实施的《会计法》中规定：“国有的和国有资产占控股地位或者主导地位的大、中型企业必须设置总会计师。总会计师的任职资格、任免程序、职责权限由国务院规定。”