



| 企业高管精品书架 |

DRIVING CORPORATE VALUE

Chief Financial Officer



聚焦企业高管，成就商界精英

本丛书为企业家和立志成为企业家的人而写！

成为“企业家”的关键在于具备企业家能力，本丛书为您提供掌握企业家能力的途径！

企业家是经济社会发展的原动力、开拓者！

企业家的作用是进行生产函数创新，把市场机会转化为生产经营活动！

提升企业价值

首席财务官

秦志华 李满威 ○ 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

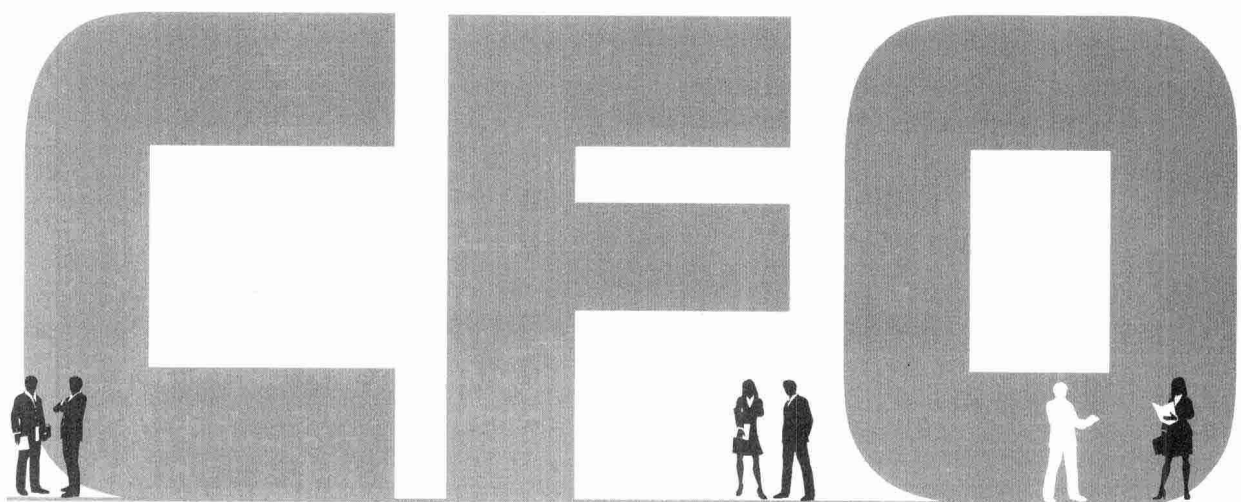




企业高管精品书架

DRIVING CORPORATE VALUE

Chief Financial Officer



提升企业价值

首席财务官

秦志华 李满威 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

总序

本丛书的对象是企业家和立志成为企业家的人。

什么叫做企业家？对此有不同的解释。本书作者认为，企业家不是一个固定群体，而是承担着特殊社会功能的动态群体，履行这种功能的人，人们称之为企业家；如果这种功能弱化和消失，曾经的企业家会成为经理人甚至普通人。因此要成为一个企业家，必须知道什么是企业家功能，如何发挥企业家作用。

对此，本套丛书做出如下回答：

第一，企业家的作用是进行生产函数创新。如果说，企业作为微观效益组织，通过提高投入产出效率获得自身的生存与发展，那么企业家作为企业灵魂人物，其作用就是以“创造性破坏”来建立新的生产函数，为提高投入产出效率提供目标和路径。只有这样，获取微观效益的努力才能带来宏观效益的提升，进而促进社会财富的增长和经济社会的发展。这一过程是通过激烈的市场竞争实现的。不同企业之间的效益比较，归根结底是生产函数创新能力的比较；能够不断自主创新的企业，是具有核心竞争能力的企业，会在市场竞争中胜出。通过这种优胜劣汰的竞争秩序，保证社会资源集中到优秀的企业之中，掌握在能够进行生产函数创新的企业家手里。正因为如此，人们把企业家看成经济社会发展的原动力、开拓者。

第二，企业家的工作是把市场机会转化为生产经营活动。生产函数创新是商业创意的提出和实现过程，涉及把握市场机会、整合资源要素、建立组织体系三个基本环节。所谓把握市场机会，是发现市场供求的不平衡，找到为社会提供适销对路的产品和服务的空间。为此，需要对于赢利机会的判断能力。所谓整合资源要素，是把分散在不同人手中的各种要素资源集合起来，进行统一配置和利用。为此，需要对于资源要素的整合能力。所谓建立组织体系，是引导和指挥各有特点的劳动者进行分工协作，为实现共同的生产经营目标而努力。为此，需要对于工作人员的管理能力。根据市场机会进行资源整合，通过有计划的分工协作提高生产经营效益，也就是生产函数的创新过程。企业家在此过程中具有中心地位。

第三，企业家的分工是现代企业经营管理的的基本方式。由于生产经营活动涉及多个环节，具有复杂结构，因此需要作为生产经营决策者的企业家具有多方面能力。在市场发展水平不高、分工协作不太复杂的情况下，生产经营活动的各方面工作可以由同一个企业家来承担，例如小企业的业主就有可能成为这样的企业家。但随着经济与社会的发展，有的企业壮大成为一个庞大体系，经营管理需要更多的专门知识和业务能力。在这样的情况下，把企业家职能分解开来，由具有不同特长的经营管理者分别承担不同业务工作，通过团队协作方式提高生产经营效益，就成为

一种必然的选择。由此形成的经营管理团队，如果能够发挥生产函数创新的作用，促进企业的可持续发展，可以称之为企业家团队。

第四，企业家的职能是经营管理工作内容的制度化界定。在企业生产经营活动中，如何提高企业家团队的水平，对于改进投入产出状况、促进企业持续发展具有根本意义。既然生产经营活动是个复杂的过程，涉及发现市场机会、进行资源整合、提高组织效率等不同环节，那么企业家团队中的分工协作也要围绕这些环节展开。当分工协作任务和方法以制度化方式加以界定，转变为经营管理具体工作职能时，企业家职能就转变为经理人职能。因此，当人们谈到企业家时，往往与现代企业中的高层管理者不可分，例如董事长、总经理。而首席执行官体制的产生，进一步强化了企业家能力对于企业生存发展的影响力，其中首席执行官、首席财务官、首席运营官是最为重要的企业高层管理者，构成企业的领导中枢。

第五，企业家的开发是提高企业核心竞争能力的关键环节。居于不同职位的企业家，以不同方式承担着经营管理任务，需要不同的经营管理能力。其中，首席执行官作为企业生存发展的中心决策人，需要全面把握发现市场机会、整合资源要素、进行组织建设的能力，并且抓大放小，运筹帷幄，控制全局。首席财务官作为企业价值管理的关键决策人，需要系统把握会计核算、财务管理、内部控制、资本运作的的能力，找到把实业资本与金融资本结合起来的途径，提高企业效益。首席运营官作为企业生产经营的直接决策人，需要深入把握资源要素配置与分工协作方式的内在联系，把提高资源配置效益和改进分工协作效率结合起来，按质、按量、按时地为社会提供适销对路的产品和服务。这些工作都需要专门的经营管理能力，必须进行企业家能力开发。

现代社会中，成为企业家的关键在于具有企业家能力；掌握企业家能力的途径是学习企业经营管理知识，其中首席执行官、首席财务官、首席运营官所需的知识，是企业家知识的集中体现。为此，本丛书以上述职位为对象，从不同角度分不同重点介绍企业经营管理的知识体系，为促进企业家的发展而努力。

秦志华

2012年5月

前言

写作背景

首席财务官是英文 chief financial officer (缩写为 CFO) 的中文译称,在现代企业法人治理结构中是不可或缺的高级管理职位。首席财务官一方面代表所有者行使监督职能,另一方面代表经营者履行财务管理职能,扮演着战略决策参与、经营管理支持、内部监督控制等多重关键角色,发挥着日益重要的作用。

首席财务官起源于欧美,在西方市场经济国家得以逐步完善并普遍盛行,现已成为国际知名企业的主流财务管理体制。近年来,全球经济一体化的进程加速,我国企业迅速融入了世界经济竞争行列,资本相互渗透、交易相互依存、管理日益趋同,首席财务官制度也顺应我国企业国际化的潮流在国内迅速兴起。

然而,我国企业与国外企业有着体制、文化、法律、理念等诸多方面的不同,而且首席财务官制度尚处于雏形阶段:理论尚在形成,专业法律制度还不完善,成熟的模式比较缺乏,所需的制度文化氛围还未形成,队伍建设与提升还需要不断加强。因此,实践先行的我国首席财务官体制面临着许多问题。诸如:如何理解和把握首席财务官制度的内涵与实质,并且准确定位首席财务官的职责?如何构筑首席财务官的工作平台,实现传统被动型财务管理到主动型创新财务管理的转变?如何利用财务管理理论与技术提升职业能力,应对现代企业财务管理实践中的各种难点与重点问题?

在多年的企业咨询与企业实际运作中,作者深深感触到首席财务官的上述种种困惑,从而萌生了写作此书的动机,试图为那些正在执业的首席财务官,或者正在积极准备从事首席财务官工作的在校学生和职业工作者提供知识参考、实践指导、难点解惑。

对象界定

1. 本书关于首席财务官的分析介绍,对于我国企业参与财务管理的所有最高负责人都有参考意义,如总会计师、财务总监等。之所以专门探讨首席财务官,将其作为企业财务系统主要负责人的代表,原因有三个方面:

第一,首席财务官的职责涵盖了现代企业财务会计工作的所有方面,是现代企业最高财务负责人的典型职位。首席财务官的工作任务包括领导财务会计系统的运行、参与企业经营和战略决策、监控企业经济活动、支持企业业务系统的运行等内容,这种职责定位覆盖了财务总监、总会计师的职能。

第二，首席财务官的地位体现了现代企业法人治理结构的要求，是投资者及其他利益相关者监控企业运行的关键环节之一。首席财务官对于企业监督治理的职责，是其区别于其他财务人员的重要标志，也是具有企业监督治理权的财务最高负责人，需要加以特别关注。

第三，首席财务官的产生反映了现代企业经营管理方式的发展，是知识经济时代对财务领导者所赋予的新使命和新要求。首席财务官是未来企业财务最高负责人的工作方向，即肩负支持企业运营和加强公司治理的双重责任，而非仅仅局限于基本的财务管理活动。

2. 本书所说的首席财务官是一种理论抽象，不是对于这个职务的具体说明，甚至与法规条文上的有关规定也有差异。就本书的研究思路而言，不能用关于首席财务官的某种制度规定来说明什么叫首席财务官，而要反过来用关于首席财务官的理论分析来理解制度规定的本质。

对于什么叫做首席财务官，我国目前无论在理论界还是在实务界都暂无权威性解释。为了避免与正在发展的理论与实践产生碰撞，本书力图从这个职务产生和发展的规律出发，在说明现代企业运行中财务会计工作地位的基础上，指出首席财务官作为现代企业的高层管理者，如何从财务会计角度支持和控制企业，使其合理有效地运行。

写作思路

1. 读者对象

本书主要针对企业最高财务负责人——首席财务官而写，紧紧围绕首席财务官这一职位的中心职责，针对实际工作中的重点和难点问题，阐述首席财务官的工作任务、工作方式、工作依托，适合于在职或立志从事首席财务官工作的读者阅读参考。

本书对于首席财务官的界定是：

(1) 首席财务官是企业最高财务长官，主导企业财务会计系统的运行，全面负责企业的财务会计各项工作。这个工作系统向上延伸到战略财务管理层面，向下延伸到具体财务操作层面，包含了从财务战略到业务操作的方方面面的活动。

(2) 首席财务官是承担双重责任的企业最高财务长官。一方面作为企业所有者的代理人对董事会直接负责，监督企业的经济运营活动，防范和处理“内部控制”问题；另一方面作为企业的重要经营者之一，协助首席执行官进行生产经营管理以提高企业效益。

(3) 首席财务官是以专业技能承担双重责任的企业最高财务长官。首席财务官通常来自职业经理人，以其业务专长参与企业经营管理活动，并在此过程中实现自身的价值。由于财务工作的特殊性，首席财务官在企业中具有法律界定的特殊责任与权力，是一个专业性极强的高级管理职位。

2. 写作特点

基于本书的写作对象与目的，全书以首席财务官的工作为研究对象，以企业实

践中的财务问题为切入点，运用财务管理和公司治理的理论与方法，分析实践中的成功与失败案例。在内容安排上，强调理论与实践相融合，一方面系统探讨首席财务官的工作内容，另一方面突出实际工作中的重点业务，有针对性地提出工作难点及其解决思路。

具体地说，本书写作具有以下特点：

(1) 职业性：本书把企业财务管理作为首席财务官的业务工作内容，同时关注首席财务官的职业平台建设，将首席财务官制度和职位，以及企业财务会计系统作为重点，分列专门章节讲解。同时根据首席财务官的工作特点，丰富了财务战略管理、企业财务控制、企业资本运作等高级财务管理内容。

(2) 操作性：因为本书的目的是为实际工作者提供帮助与参考，所以区别于一般教科书，体现实战性和操作性。首先以企业管理的系统性思维为指导，把财务工作置身于企业实际经营环境中，揭示其运作方式和作用方式。其次主要讲述如何运用理论方法解决实践问题。另外，也将作者从事财务管理与财务咨询工作的多年经验和体会融入书中。

(3) 层级性：首席财务官作为高层管理者，其能力表现为高超的决策艺术而非具体的业务操作处理。所以本书重点阐述首席财务官在企业战略与管理决策的参与、公司理财运作的管理、内部监督与控制等方面的职能内容，而没有过多介绍操作层面的财务技术与方法。

(4) 本土性：本书虽然借鉴了国外的先进理念与模式，但立足于我国企业的自身实践和所处的社会、文化、法律等环境基础，所引用的案例、讲述的知识、相关的分析研究，都是源于我国的制度环境和企业实践。

(5) 超前性：本书从首席财务官的双重职能论出发，主张现代企业的首席财务官制度应该注重财务体系的相对独立性，一方面承继传统的企业会计核算和财务管理职能并上升到战略高度实施管理；另一方面对企业生产经营系统进行监督管理和风险控制，从而形成董事会直接领导，与首席执行官分工合作、相互监督的财务管理体制。这已超越了当前流行的总经理负责制下的企业财务管理体制。

3. 论述方式

理论与实际相脱节是经常遇到的问题。产生这种情况的一个重要原因是：理论模型总是在许多假定条件下发挥作用的，而现实中往往存在与假设条件不一致的情况。作为企业高层管理者，首席财务官的工作难点在于如何从实际出发找到理论应用的立足点，将理论知识转化为实际工作办法。基于此，本书把现实问题作为关注的重点，结合财务管理的理论知识提出解决现实问题的思路、途径和办法。

内容安排

根据上述思路，本书内容围绕首席财务官的中心职能和工作主线展开，从首席财务官的制度与职位讲起，分析其所应承担的工作责任，并以此为中心探讨首席财务官如何履行各项主要的工作职能。

1. 内容取舍

(1) 正面表述：由于本书是为实际工作者服务的，因此避免了过多的学术分析，也不对既定结论给出证明过程。本书只对一些关键的概念进行定义和说明，把理论体系内容融合到实际问题研究中讲解。

(2) 突出重点：对于重要的知识点和关系结构，本书进行了详尽的阐述。所谓重要的知识点和关系结构，是指实际工作中经常遇到又存在着较多困惑的内容。为了使理论与实际联系更紧密，每一章的开头设置“引例”和“章首语”，从实际工作问题或者经验出发，引导读者关注将要探讨的难点。

(3) 剔除枝节：为了把首席财务官的管理职能与财务工作者的具体作业区别开来，对于实际操作中涉及的方法、技术、表格、细则等内容，都不作详细介绍，只结合实际需要介绍一些比较系统、经典的财务理论模型与方法。

2. 结构安排

全书大致可以分为三部分：

第一部分（第1章至第3章）是首席财务官的工作基础，分析首席财务官的制度体系、职能与职位，企业财务会计系统，对首席财务官的工作平台进行总体描绘。

第1章对首席财务官的制度体系进行分析，从企业法人治理的角度和经营管理的需要出发，分析了首席财务官制度的产生与发展、制度模式选择、基本定位、制度构建等。

第2章阐述首席财务官的工作职责和职权，描述了首席财务官的工作环境、工作任务、工作方法与艺术、职业建设与发展等。

第3章说明首席财务官的业务工作平台，介绍企业财务会计系统的构成、组成模块功能、运行机制，以及如何建立企业财务会计系统。

第二部分（第4章至第12章）是首席财务官业务工作的介绍。

该部分是首席财务官的核心业务内容，以财务管理为基础，沿着财务管理的循环路径展开，包括计划阶段（财务战略、全面预算管理）、实施阶段（筹资管理、投资管理、营运资本管理、收益管理）、控制阶段（财务控制）、总结检查阶段（财务报告、财务分析），逐章说明首席财务官的核心业务，介绍业务工作所需的理论工具和实践技能。

第三部分（第13章）说明首席财务官的高阶业务，介绍企业资本运作的原则以及几种典型的资本运作方式。

通过上述三个部分的系统分析，揭示首席财务官的工作责任与权力、任务与方法、理论与实践、经验与教训，推动首席财务官的工作发展。

作者

2012年3月

目 录

第 1 章	首席财务官制度	1
	引例 现代企业制度呼唤首席财务官	1
	章首语	2
	1.1 首席财务官制度概述	3
	1.2 首席财务官制度的形成原因	9
	1.3 建立首席财务官制度的必要性	13
	1.4 首席财务官制度的产生与发展	17
	1.5 首席财务官制度建设中的问题	21
	本章小结	22
	本章参考文献	22
第 2 章	首席财务官职位	24
	引例 韩颖——一个首席财务官的成长	24
	章首语	26
	2.1 首席财务官的职位界定	26
	2.2 首席财务官的任职资格	37
	2.3 首席财务官的公共关系	45
	本章小结	49
	本章参考文献	49
第 3 章	企业财务会计系统	51
	引例 上海一百财务会计系统的构建	51
	章首语	53
	3.1 企业财务会计系统概述	54
	3.2 企业财务会计系统的功能模块	61
	3.3 企业财务会计系统的设计	69
	本章小结	75
	本章参考文献	76

第4章	企业财务战略	77
	引例 中航材重塑价值链过程中的财务战略转型	77
	章首语	81
	4.1 财务战略概述	82
	4.2 财务战略管理程序	90
	4.3 财务战略的具体应用	99
	本章小结	111
	本章参考文献	112
第5章	企业全面预算管理	113
	引例 新兴铸管的预算管理	113
	章首语	116
	5.1 全面预算的性质	116
	5.2 全面预算的编制	123
	5.3 全面预算的执行	134
	本章小结	142
	本章参考文献	142
第6章	企业筹资管理	144
	引例 金蝶飞舞香港	144
	章首语	146
	6.1 最优资本结构	146
	6.2 企业筹资方法	155
	6.3 企业筹资决策	158
	6.4 筹资方案的实施	163
	6.5 筹资风险管理	177
	6.6 企业筹资工作中应注意的问题	181
	本章小结	184
	本章参考文献	184
第7章	企业投资管理	185
	引例 该不该建生产线	185
	章首语	187
	7.1 企业投资概述	188
	7.2 企业投资决策	192

	7.3 企业投资风险	214
	7.4 企业投资决策中应注意的几个问题	218
	本章小结	220
	本章参考文献	221
第8章	企业营运资金管理	222
	引例 戴尔电脑——“零库存”管理	222
	章首语	224
	8.1 营运资金管理	224
	8.2 现金管理	231
	8.3 应收账款管理	239
	8.4 存货管理	247
	8.5 短期证券管理	255
	本章小结	258
	本章参考文献	258
第9章	企业收益管理	260
	引例 厦航的精细化财务管理	260
	章首语	263
	9.1 收入管理	264
	9.2 成本管理	271
	9.3 税务筹划	280
	9.4 利润分配管理	286
	本章小结	293
	本章参考文献	293
第10章	企业财务控制	295
	引例 民营企业财务控制——来自顺驰的案例分析	295
	章首语	298
	10.1 内部控制	298
	10.2 企业财务控制	304
	10.3 建立企业财务控制体系	307
	10.4 责任会计	313
	10.5 内部审计	323
	10.6 企业财务控制问题	327

本章小结·····	329
本章参考文献·····	329
第 11 章 企业财务报告	330
引例 搜狐首席执行官德瑞克·柏立卓先生专访·····	330
章首语·····	332
11.1 企业财务报告概述·····	332
11.2 财务报告的编制·····	336
11.3 财务报告的解读·····	346
本章小结·····	358
本章参考文献·····	358
第 12 章 企业财务分析	360
引例 银广夏公司的财务分析·····	360
章首语·····	364
12.1 企业财务分析概述·····	364
12.2 财务能力分析·····	371
12.3 财务结构分析·····	375
12.4 内部财务分析·····	378
12.5 综合财务分析·····	383
12.6 风险分析·····	387
本章小结·····	398
本章参考文献·····	398
第 13 章 企业资本运作	399
引例 海信电器的并购策略·····	399
章首语·····	402
13.1 资本运作概论·····	402
13.2 企业并购·····	407
13.3 管理层收购 (MBO)	419
13.4 企业上市·····	424
本章小结·····	429
本章参考文献·····	429
后记 ·····	431

首席财务官制度

引例

现代企业制度呼唤首席财务官

2009年11月10日,《中国审计报》刊登一篇文章,题为《现代企业制度呼唤首席财务官》。文章称:去年以来连续发生的创维、伊利等事件,无不与公司的财务管理有关。要么是财务管理缺位,要么是财务沦为管理者为所欲为的工具。加强财务管理,引入被国外实践证明有效的CFO——首席财务官制度,被许多专家和业界人士看成是遏制财务造假、规范企业运行的一剂良方。

我国CFO的职业化道路尚处于初始阶段。企业内部的一些重大决策,CFO基本没有决定权。当企业利益、投资者利益与企业高管利益冲突时,CFO常常处于两难状况。一些CFO迫于情势,只能选择服从决策者。财权过于集中在企业高管层面,导致高管挪用企业资金等违法行为频频发生。江苏悦达投资股份公司CFO崔林说:“在我国,CFO的职业化氛围远远没有形成,当企业决策者即CEO(首席执行官)要求如何做、怎样做时,CFO多半也只能执行。”

国内上市公司基本由两类构成,一类由国企转制,沿袭国有企业习惯,CFO多是委派,职位约束与职业操守的冲突难以避免。另一类是民企,而民企的财务透明度和监督机制相对更为薄弱,家族式的经营方式带来的惯性思维是,CFO只是老板的雇员,股民利益常被忽略。这样的企业结构下,CFO在重大决策上的话语权常常被削弱。

国务院发展研究中心企业研究所副所长李兆熙研究员认为,去年上市公司高管屡屡出事,说明公司治理结构不完善、公司财务管理机制不到位和企业风险管理薄弱。要避免此类问题的发生,企业内部的财务监督是关键,这需要处理好CFO和CEO的职责、职权划分。

据了解,国外企业中的CEO和CFO都是由董事会和股东来任命的,他们之间互相监督、互相制约。一旦CEO有不正当的要求,CFO马上会向董事会报告,串通作假的可能性较小。国内就有些不同,有些CEO自己就是股东,CFO是他请来的,是否帮老板做非法的事情常常是因人而异。某些情况下,CFO如果不想违反自己的职业操守,就只能选择走人。

CFO 职业化道路究竟有多远？尽管有诸多风波，仍有不少专业人士对 CFO 职业化道路持乐观态度。大量信息表明，国内企业对 CFO 日渐重视。越来越多的职业 CFO 活跃在著名企业，以职业经理人身份行使自己的职责。

《新理财》杂志总编郑宁军认为，许多 CEO 已认识到 CFO 对企业发展的重要性，与传统的资金管理人身份相比，CFO 更多是充当一个穿插在金融市场操作和公司内部财务管理之间的角色。无论是进行投资决策，还是融资，都需要更专业的技能，面对 CFO 专业技能要求的提高，CFO 职业化程度必然随之加强。

搜狐 CFO 余楚媛针对创维事件谈到，一些民营企业的财务制度不够透明，CFO 在企业的作用不能充分体现，改变这种局面需要一个过程，关键看公司内部的财务体系是否完善、执行是否到位。而最重要的是 CFO 要有独立的职权，必须职业化。

上述文章综合了我国理论界、实业界、媒体界的不同观点，虽然他们发表观点的角度不同，但反映出了一个共同的呼声：现代企业制度需要首席财务官制度，现代企业需要首席财务官！

思考：

1. 现代企业制度为什么需要首席财务官？
2. 现代企业中首席财务官的作用是什么？

章首语

首席财务官，英文缩写为 CFO (chief financial officer)，是一个来自于西方国家的概念。目前，首席财务官制度不仅在西方国家盛行，在中国也迅速兴起，首席财务官现已成为世界范围内广泛通行的财务专业职业经理人职位。

传统的企业财务管理体制，通常是遵循总经理责任制前提下的分工负责制，虽然每个企业都要配设财务总监负责人，设置相应的财务工作部门具体执掌企业的财务事务，但财务系统总归是在总经理领导下开展工作，存在着财务参与决策职能发挥不充分，监督控制职能不到位的体制弊端。随着现代企业制度的不断完善，现代企业财务体制也在突破传统，吸收国内外的先进理念与做法，与国际接轨，进行体制和制度创新，将企业财务体系从企业系统中相对分离出来。一方面融合在企业系统之中，承继着传统的企业会计核算和财务管理职能，并融入到企业战略决策管理层，参与企业的战略决策和实施管理职能；另一方面，又相对独立于企业系统之外，对企业系统的运行实施监督管理和风险控制职能，从而形成董事会直接领导，与总经理分工合作，相互监督的一种新型财务管理制度。这就是本章要向大家重点介绍的现代企业财务制度模式——首席财务官制度。

本章分五节进行阐述：1.1 首席财务官制度概述；1.2 首席财务官制度的形成原因；1.3 建立首席财务官制度的必要性；1.4 首席财务官制度的产生与发展；1.5

首席财务官制度建设中的问题。

1.1

首席财务官制度概述

在安然、世通等会计丑闻事件发生之后，美国出台了《萨班斯法案》，对规范企业经营活动和监督活动提出了严格的要求，尤其是在防止内部人控制方面，作了很多具体的规定，其中企业财务管理体制的建设处于核心地位。与此相应，首席财务官在企业中的职责和地位再一次成为人们热议的话题，把首席财务官的监督职能提升到一个新的高度，并且以法律的形式加以规范，使企业财务管理体制呈现出了新的特点，首席财务官的监督职能得以凸显。

首席财务官（CFO），是指由企业的所有者或全体所有者代表决定的，体现所有者意志，组织领导企业财务会计活动并对企业进行全面监督与管理的高级职业经理人。

1.1.1 首席财务官的制度模式

1. 两种首席财务官制度模式

现在的首席财务官制度有两种基本模式：一种为双轨制，另外一种为双重责任制。不论采用哪种模式，首席财务官制度最明显的特征都是强调首席财务官在公司治理方面的重要管理作用和监督作用。

(1) 双轨制

双轨制是指首席财务官与首席执行官同时受聘于董事会，二者共同对董事会负责的企业运作和内部治理机制，首席财务官与首席执行官在职权上是平行而非从属关系，如图 1—1 所示。

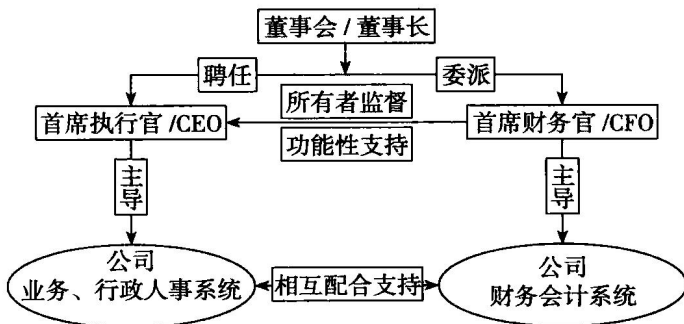


图 1—1 首席财务官双轨制模式关系图

由图 1—1 可以明显地看出首席财务官与首席执行官处于平行的地位，首席财务官主导公司财务会计系统的同时负有对首席执行官进行监督和支持的职责。

这种制度的主要特点是：

①在管理体制方面：实行董事会领导下的首席执行官（总经理）与首席财务官平行运行的双轨制管理体制，首席执行官（总经理）与首席财务官同时由董事会聘任，同时对董事会负责，首席财务官不再受首席执行官（总经理）直接领导，也不对首席执行官（总经理）直接负责。首席财务官甚至成为董事会的成员，对企业的重大经营决策具有决策权，这样能保证首席财务官职能的有效发挥。

②在工作职责方面：首席财务官是企业的最高财务长官，首席财务官接受董事会的授权，相对独立地开展工作，对企业的财务工作全面负责，虽然有义务协助和配合首席执行官（总经理）实现公司的目标，但同时更有权监督首席执行官（总经理）的工作。对于那些不需要经过董事会批准的事项，如果首席执行官和首席财务官意见出现冲突，首席财务官可以拒绝首席执行官的要求。首席财务官进行监督的范围不仅包括企业经济行为的合法（合规）性，还包括企业的经济效益、风险防控、企业资源利用效率、企业高层管理者的职责履行范围等内容。

③在工作边界方面：管理范围更广、管理层次更高，突破原来的部门工作领域，渗透到公司的各个领域，从资本和资源管理的战略高度，经常审视公司的发展状态和环境变化，提供战略决策意见、评估战略决策方案。

（2）双重责任制

双重责任制是指首席财务官需要同时对董事会和总经理负责，首席财务官与总经理是从属关系而非平行关系，当二者出现决策冲突时，首席财务官没有否决权，只有向董事会报告的权利，如图 1—2 所示。

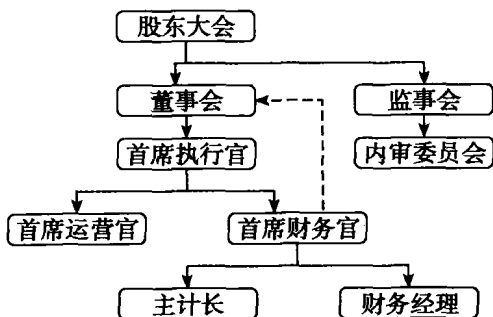


图 1—2 首席财务官双重责任制模式关系图

由图 1—2 可见，首席财务官的地位略低于首席执行官，不仅要对首席执行官负责，还需要对董事会负责。如果首席执行官出现任何有悖于股东目标的行为，首席财务官可以对董事会进行报告，从而行使监督的权利。但是由于这种监督权并不具有直接的约束力，而是先通过董事会，再由董事会进行处理，因此我们在此化了一条虚线来表示这种间接的约束力。