

集團公司
財務金融
管理叢書

集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司 总会计师职责与管理

王林 胡苇 主编



中国宇航出版社



集团公司财务金融管理丛书

总主编 吴艳华

集团公司总会计师职责与管理

王林 胡苇 主编



中国宇航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

集团公司总会计师职责与管理 / 王林, 胡苇主编
— 北京 : 中国宇航出版社, 2013.3
(集团公司财务金融管理丛书)
ISBN 978-7-5159-0422-1

I. ①集… II. ①王… ②胡… III. ①企业集团 - 财务管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第099988号

项目策划 郑红艳

装帧设计 文道思

责任编辑 王 妍

责任校对 牟宁宁

出版
发行

中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路 8 号
(010) 68768548

邮 编 100830

网 址 www.caphbook.com

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900

(010) 88530478 (传真)

(010) 68768541

(010) 68767294 (传真)

零售店 读者服务部

北京宇航文苑

(010) 68371105

(010) 62529336

承 印 北京画中画印刷有限公司

版 次 2013年 3 月第 1 版

2013年 3 月第 1 次印刷

规 格 787 x 960

开 本 1 / 16

印 张 10.75

字 数 176 千字

书 号 ISBN 978-7-5159-0422-1

定 价 48.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部联系调换

序言一

随着经济市场化、全球化步伐的加快，中国步入经济转型的重要时期，中央企业、地方国有企业、民营企业和跨国公司四强主导的经济结构调整和行业结构调整的大时代正在来临。

本世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到了世界先进水平。经过30余年的改革开放和国内外市场竞争的洗礼，特别是前几年全球金融风暴的磨炼，国有企业的管理工作已实现了从计划经济向市场经济、从卖方市场向买方市场、从国内竞争到实施“走出去”战略、从对国外管理方法的学习模仿到消化吸收、融合提炼、自我创新的重大转变。国有企业管理工作的转变，对国有企业来讲意义重大而深远。国有企业这几年发展状态较好，应该说与管理水平的提升有直接关系，管理工作的转型、升级对促进企业发展起到了重大作用。

面向未来，国资委提出了做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，这一目标是基于中央企业的地位作用，立足国家整体发展战略提出来的。而世界一流企业就要创造世界一流的财务绩效成果、达到世界一流的财务管理水平、建成世界一流的财务管控体系。未来国际市场的竞争将更多表现为企业内涵发展能力的竞争，企业经营管理水平在核心竞争力中的作用将更加凸显。财务管理是企业管理的中心环节，打造世界一流的中央企业，必须进行管理创新。中央企业要借鉴跨国公司先进的财务管理方法和经验，以“规范、高效、稳健”为标准，加快集团化价值型财务管理体系的建设步伐，要通过优化财务战

略、完善财务治理结构、健全财务功能、提升财务能力、明确财务职责权限、健全财务内控、细化财务标准、实现财务与业务协调融合，通过深化财务管理转型，充分发挥决策支撑、资源保障、价值创造、风险防范等作用，引领企业资源配置，带动企业管理变革，支撑和推动企业做强做优，实现世界一流。

我们欣喜地看到，中央企业都积极行动，大力推进技术创新、体制创新、管理创新，大胆实践与世界一流对标的集团化财务管理体系。特别是中国航天科技集团公司从实践与理论结合、更加突出实践的角度出发，推出了《集团公司财务金融管理丛书》，为我们展示了以航天科技集团公司为代表的一类中央企业如何在从计划向市场经济转型中提升集团化财务管理的水平。这些经验都是中央企业自己创造、实践的成果，操作性非常好，值得深入地学习和借鉴。

这套丛书包括集团化财务战略、全面预算、成本控制、财务信息化等方面，基本涵盖了航天科技财务管理与改革的重要内容，既可以作为大型企业集团财务管理的操作手册，也可供上级主管部门参考，还可以供大专院校财经专业师生和研究企业集团财务管理的专家学者参考。

相信这套丛书的出版发行，对于推广中央企业财务管理创新的成果、深化财务管理创新的思考、共享思想与实践的盛宴做出重要贡献



2011年12月9日

序言二

作为国有大型军工企业集团，自成立以来，中国航天科技集团公司始终秉承企业发展的定位和理念，积极融入市场经济，大力推动企业管理创新，在“构建航天科技工业新体系，建设国际一流大型航天企业集团”的进程中，努力探索出一条具有中国航天特色的企业发展之路。其中，财务金融管理是我们实施战略转型的重要抓手和推动力量。

多年来，我们以“支撑战略、集中控制、精细管理、创造价值”为核心理念，把握财务管理定位，转变工作理念，顶层谋划了财务管理战略，全方位构建了财务管理体系，大力推进了全面预算管理、成本工程管理、资金集中管理、资产与产权管理等专项工程，进一步夯实了财务管理基础；我们积极探索并建立以航天财务、航天投控、航天产业基金为核心的航天金融平台，积极推动航天产融结合发展，探索市场化的投融资模式；我们着力推动资产证券化，规范现代企业治理结构，着力提高资源配置效率，增强防范经营风险能力；我们积极引进培养高素质的财务金融人才，全面实施财务信息系统工程，着力提升航天财务金融管理“软实力”。通过不懈努力，中国航天科技集团公司的财务工作正在从传统的业务核算职能向具有现代企业集团特色的财务金融管理转型升级，逐渐融入集团发展战略、型号科研生产全过程、航天产业发展、资本运作、全面风险管控等领域。我们有效应对了金融危机的冲击，确保了集团公司整体经济规模和效益持续平稳增长，为圆满完成载人航天与探月工程、第二代卫星导航定位系统等国家重大航天工程任务发挥了重要的支撑作用，为航天技术应用产业和航天服务业的市场化、产业化、规模化发展，提供了有力的资金保障。

当前，中国航天事业进入了快速发展的关键阶段，中国航天科技集团公司正面临着推动我国从航天大国迈向航天强国的重要战略机遇期，面对党和国家赋

予的新的使命责任，面对新的竞争环境，确保国家重大航天任务圆满完成，使命光荣、责任重大；确保实现做强做优，早日建设成为国际一流的大型航天企业集团，任务艰巨、充满挑战。集团公司财务金融管理任重而道远，我们将始终坚持实施战略、支撑决策为导向的财务工作理念，着力规范权责清晰、管控有效的治理结构，进一步优化推动面向航天产业发展的管控模式，继续打造专业高效、结构优化的财务金融队伍，让航天财务金融管理为集团公司的战略转型、为实现战略目标保驾护航！

结合多年来财务管理工作的经验和体会，我们以中国航天科技集团公司为例，汇集整理形成了这套《集团公司财务金融管理丛书》，目的就是要系统总结经验做法，为未来的发展奠定坚实的理论基础，为各企业集团探索财务管理新模式搭建沟通交流的平台，衷心希望这套丛书能够对广大读者带来启示和借鉴，也诚挚希望对集团公司财务金融管理工作提出宝贵的建议和意见。

A handwritten signature in black ink, reading '马学辉' (Ma Xuehui). The characters are stylized and fluid, with the first character '马' being particularly prominent.

2011年12月12日

前言

这个时代，唯一不变的是变化，唯一确定的是不确定。总会计师正置身于一个复杂多变的世界。全球化浪潮创造了新的市场，更增加了运营活动的复杂性和市场的波动性；新兴的“大数据”带来了发现商业机会的先进技术，更增加了数据来源的广度和深度以及管理和应用信息的难度。在“后危机”时代，如何把握时代赋予的机会、顺应财务管理趋势，引领财务变革，推动企业成长，已成为总会计师需要直面的问题。时代的发展、环境的变化对总会计师提出了更高的要求。

面对充满不确定性的外部环境，集团公司迫切需要加强总会计师队伍管理，推动财务金融管理、提升企业价值、灵活地化解危机以及积极地应对变革。为了总结、凝练集团公司总会计师管理的经验，纵深推进总会计师管理工作，更好地支撑集团公司发展战略，我们组织编写了《集团公司总会计师职责与管理》一书。作为集团公司财务金融管理丛书之一，本书以集团公司的总会计师管理工作实践为主线，主要涵盖了以下几方面内容。

一是漫谈了总会计师的由来，将总会计师的产生及其所处的外部环境、所面对的财务管理趋势——道来。二是探讨了新形势下总会计师的职能定位，除了国资委《中央企业总会计师工作职责管理暂行办法》中所明确的职能外，总会计师在战略管理、价值管理、资本运营、绩效管理、风险管理、资源管理等方面亦需有所作为。三是分析了总会计师的能力素质要求，总会计师需要持续打磨“能力环”（修炼决策、管控、团队建设、组织协调以及学习创新五项能力）与“素质三角”（提升职业道德、心理以及身体三项素质），以更好地发挥新形势新环境所赋予的职能。四是总结了集团公司总会计师队伍的管理实践，从健全岗位管理、信息沟通和监督与激励等管理机制的角度介绍了集团公司总会计师管理的经验。五是探索了总会计师打造财务金融人才队伍的路径，围绕财务金融人才队伍建设目标，阐释了如何吸引、开发并保持一支高效的财务金融人才队伍。六是思

考了航天财务文化的建设路径，基于财务文化的作用与航天财务文化的特征，提出从培育共同价值观、激发创新动力、打造名师巨匠和构建精神家园四个方面建设财务文化的思路。七是展望了总会计师的未来工作图景，在风险更大、整合度更高的未来，总会计师需要因时而变、因事而变，以变革促创新、保持有质量的增长，深化产融结合，积极履行社会责任，构建智慧财务，以此推动企业的可持续发展。

感谢集团公司所属单位总会计师（财务总监）与多位专家学者提出的具有建设性的修改意见和帮助，感谢《总会计师职能定位》和《航天技术应用产业和航天服务业财务总监胜任力模型研究》课题组以及中国航天报社等单位提供的素材支持。

希望本书能够给各企业集团的总会计师管理提供可以借鉴的思想和方法，同时更希望各企业集团的同行和从事研究工作的专家学者对本书提出宝贵意见和建议。

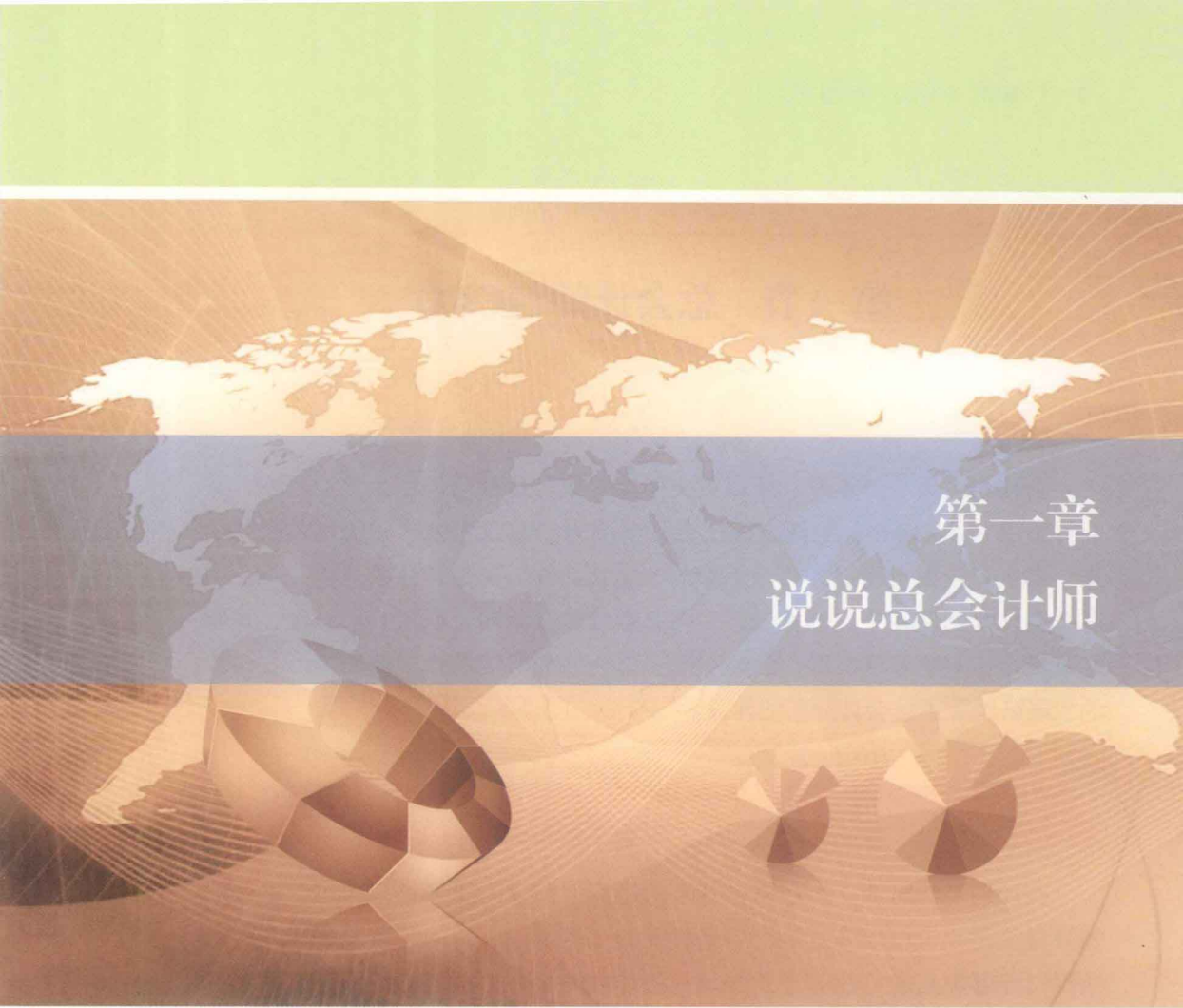
我们笃信：在中国企业转型升级中，总会计师们将是其中重要的“价值整合者”，中国总会计师的崛起将决定中国企业财务金融管理的未来。

编 者
2013年2月

目 录

1	第一章 说说总会计师
2	第一节 总会计师与CFO
6	第二节 总会计师与时势
19	第三节 总会计师与队伍
23	第二章 一展身手:总会计师的职能定位
24	第一节 从管家到战略家
28	第二节 从“4+6”到“4+X”
41	第三章 必修课:总会计师的能力素质
42	第一节 修炼五项能力
59	第二节 提升三项素质
67	第四章 当好领头雁:总会计师队伍管理
68	第一节 总会计师设置
72	第二节 总会计师管理
83	第五章 让雁阵高飞:打造一支财金队伍
84	第一节 雁阵在成长
90	第二节 让雁阵越飞越高

103	第六章 凝聚“企”心:培育航天财务文化
104	第一节 财务文化 企业发展的根基
108	第二节 航天财务文化的传承与创新
114	第三节 航天财务文化的建设路径
119	第七章 展望:让我们关注未来
120	第一节 要增长 更要质量和效率
122	第二节 产融结合 助力集团做强做优
129	第三节 社会责任 为企业形象积累正能量
133	第四节 智慧财务 以信息技术推动管理创新
138	附录A 总会计师条例
142	附录B 中央企业总会计师工作职责管理暂行办法
150	附录C 中国航天科技集团公司委派总会计师管理办法
155	参考文献



第一章 说说总会计师

“我觉得这是一个最好的职位，这是一个最坏的职位；这是一个慷慨到可以一掷千金的职位，这是一个吝啬到可以一毛不拔的职位；它可以把企业带向天堂，它可以把企业拉向深渊；它可能走在开满鲜花的康庄大道上，它可能走在刀光剑影的悬崖峭壁旁。”

这个职位就是——总会计师。

总会计师从计划体制中走来，历经时代的变迁与形势的变化，地位不断提升，职责范围不断拓展，与首席财务官（Chief Financial Officer, CFO）的职能日益趋同。面对瞬息万变的时势，总会计师要顺应财务管理的发展趋势，把握转型的时机，引领财务管理变革和价值创造，为员工成长、为企业集团和社会的发展谋求福利。

第一节 总会计师与CFO

会计与“数”分不开，所以英文中以“数”这个动作作为职业名称，即会计被称为Accounting。西方人把会计戏称为“数豆先生”，便也是由此而来。那么，全面负责财务会计工作的“总会计师”便是“总数豆师”了。随着总会计师制度在中国的发展，中国总会计师逐渐向企业核心层靠拢，其职能范畴与CFO越来越接近，已经不同于总会计师职位设置早期的情形。时势的发展已经赋予总会计师新的使命。

一、从计划体制中走来的总会计师

在计划经济时期，企业财务管理的最高部门就是财务科室，主管财务的领导往往是一位可以分管多个后勤科室的“万金油”式的行政副职，多数不懂得财务管理与会计核算专业知识；而作为一个业务部门的负责人，财务主管不仅很难参加只有企业“领导班子成员”才能出席的有关企业重大决策会议，即使有幸受邀参加了，也是位卑言轻。

“总会计师”这一职位的出现，是企业经营管理、经济核算的自然需要，为以上类似现象的改善准备了条件。

“总会计师”的提法源自苏联的计划经济体制，其在苏联建国初期是一个既对国家负责，又对厂长（经理）负责的职位。随着总会计师制度的建立，总会计师逐渐成为企业总经理的理财助手、经营参谋。总会计师代表着企业管理当局，是经理级财务管理人员，由总经理任命，对总经理负责，其管理职能侧重于财务管理和会计核算。在西方国家，履行类似职能的主管人员更多地被称为主计长、会计长、会计经理或会计负责人。

在向社会主义市场经济体制过渡的时期，我国总会计师的地位和作用有了

一定程度的提高。但在一些国有企业中，总会计师身上的行政色彩还是比较浓厚，总会计师的设置规定不够明确，定位不清晰，职业素养还有待提升。

二、在市场经济中诞生的CFO

20世纪中叶，CFO产生于美国等一些西方国家的企业之中，可以明显地看到，CFO这种称谓或制度起源于市场经济，是“委托-代理”关系的产物。CFO在西方现代公司治理中具有重要作用，全面管理公司财务和会计事务，并与董事会共同对公司财务报表质量和财务控制负有委托责任，以股东价值创造为基础参与公司战略决策，是经营决策层的重要成员和CEO的重要合作伙伴。

在国外许多企业中，CFO掌控着除了销售和生部门之外的其他管理部门，一般同时管辖首席信息官（Chief Information Officer, CIO）、主计长（Controller）和司库（Treasurer）等。这样便于保证财务计划与运作能顺利进行，有利于企业价值目标的实现。CFO所从事工作的复杂性和重要性，造就了CFO显赫的地位，《萨班斯-奥克斯利法案》更是把CFO提高到与CEO同等重要的法律地位。

在我国，CFO是舶来品，较早采用CFO这一称谓主要是一些网络公司和高新技术企业。目前越来越多的国内公司开始采用CFO这一称谓，在其管理职能上逐步向国外CFO靠拢。CFO和早期的总会计师两者的区别主要在于，CFO比总会计师的职责和权限更广、更大，并能更深层次地参与企业高层决策。

延伸阅读



CFO的出现

第一位使用CFO一词的专家是俄裔美籍管理学家普琳娜。她在哈佛大学的学报（1947年11月）发表了一篇研究报告《公司财务管理构架新论》，其中用了CFO来称呼公司财务管理主要负责人。后来该文被众多MBA学子引用，CFO一词也就流传开了。

第一位担任CFO职务的是墨菲勒通讯设备有限公司的斯蒂文森先生。1951年，他向公司总裁建议将职位名称从“财务经理”改为CFO。

三、总会计师新内涵

改革开放使中国发生了令世界瞩目的深刻变化，让中国走向了世界，融入了国际大家庭。随着改革的不断深化和社会主义市场经济体制的逐步完善，总会计师的概念已经不再局限于计划经济时期的传统概念，新形势赋予了总会计师新的内涵。总会计师以“价值创造者”的崭新身份走到前台，以业务伙伴的角色密切地参与到企业战略、运营以及绩效等方面的策划和管理中，开辟出新的发展天地。

尤其是在《首席财务官》杂志界定的“新财务运动”期间，即以《企业会计准则——基本准则》和《企业财务通则》出台的1992年11月30日作为起点，以新会计准则所生效的2007年1月1日为阶段性终点的这一段时间，信息化技术在本土企业的广泛应用以及资本市场的形成与壮大等，历史性地改变了本土企业财务体系运作的结构与流程，从而也改变着我国总会计师的地位与职能。总会计师和财务部门逐渐从会计核算的狭小空间走出来，在资本运作、风险管理等领域大展拳脚。

1990年成立的中国总会计师协会，在2002年11月的第三次全国会员代表大会上，将沿用了13年具有鲜明中国特色的英文简称从CIGA（Chinese Institute of General Accountants）变更为CACFO（China Association of Chief Financial Officers）。此后，尽管“总会计师”四个汉字仍然沿用，但其英文表述已经变为“CFO”，显示了中国的总会计师要在角色和职能上与国际接轨的决心。

中国总会计师协会会长刘长琨指出，中国现代总会计师制度亦即首席财务官制度，就是在改革开放的过程中，在学习借鉴外国先进经验的基础上逐步建立起来的。总会计师的地位与作用，应当与国外CFO相同。就企业而言，它不仅是财务与会计工作的最高主管，而且是企业全面运营与全面发展的重要策划者与决策者之一，是最高领导层的核心成员。

中国总会计师虽然是一个“旧瓶子”，但是它装了“新酒”，其职能与地位都有了很大提升。从这一意义上可以说，总会计师就应是中国的CFO，就是首席财务官。总会计师职能与地位的这种国际趋同，体现了企业管理的

进步，同时也体现了社会的进步。

在市场经济越来越成熟的背景下，中国的企业，特别是国有大中型企业向着世界一流的目标进发，中国总会计师正在突破旧有的藩篱，迈上新的征程。

第二节 总会计师与时势

总会计师开展财务管理工作，必须要认清时代潮流和财务管理的发展趋势，顺应时势，善于变化，及时调整自己的行动方案。总会计师要做到识时达变。时势变化越快，工作越主动，适应性越强，就越能把握住转瞬即逝的发展机会。

一、身处变化之境

这是一个充满变数的时代。总会计师所处的世界正在发生改变。

（一）全球化

自20世纪90年代以来，在现代信息技术的催化作用下，资本、技术、劳动力等生产要素以越来越大的规模在全球范围内流动和配置，各个国家、众多企业被越来越深地卷入统一的世界市场体系，国家与国家相互依存，企业与企业紧密相连，且达到了前所未有的广度和深度。

塑造战后世界政治、经济格局的全球化力量正在进入一个新的更为复杂的阶段。世界舞台上涌现出多个经济强国和经济活动中心，国际贸易、国际金融和国际投资迅猛发展，许多大型企业集团都在加紧部署与国际商品市场、国际金融市场、国际资本市场对接和融通的渠道，“成为世界一流”是大型企业集团的发展目标。

全球市场中多种货币、多类金融工具的使用带来更加反复无常的市场波动，在不同发展程度的国家或地区开展运营活动的复杂性剧增。财务组织必须要在这样的环境中发挥引领作用，总会计师要带领财务组织推动企业继续创造价值，继续控制成本、风险，提高效率，成就卓越绩效，确保企业拥有