

中外 CFO 在公司治理中的角色差异



邹 风

CFO 是英文 Chief Financial Officer 的简称，是指企业的首席财务官或财务总裁。CFO 是现代公司中重要的高级管理人员，不仅在公司决策和管理中扮演重要的角色，而且在公司治理中具有不可替代的作用。从世界范围来看，CFO 制度存在多种模式，有美国模式、德日模式和东南亚模式等。CFO 制度模式的不同主要受各国的资本市场、公司的资本结构、公司治理模式等因素影响。在不同的 CFO 制度模式下，CFO 的职能定位有着较大差异，在公司治理和管理中的角色和作用也大不一样。

我国改革开放之前，企业实行的是总会计师制度；改革开放之后部分企业开始实行财务总监制度，但是无论是总会计师还是财务总监在职能定位上没有本质的差异，实际上都存在较浓的计划经济色彩，而且“财务总监”一词的用法和含义在中国很不统一，许多人直接将 CFO 称为“财务总监”。笔者认为，无论是总会计师还是财务总监都与国际通行的 CFO（首席财务官）在职能上存在较大的区别。

一、中外 CFO 的具体职责差异

CFO 有两项基本职能，就是对企业现金流与信息流的掌控与把握，因此 CFO 能够清晰地了解企业全面情况和企业的价值体系，判断企业的经营与财务风险。具体而言，美国大公司 CFO 一般有如下四个方面的职责：一是负责股东与高级管理层之间的有效沟通，他们既要关注金融市场的变化，又要进行公司内部财务管理。二是参与并进行投融资决策，特别是融资决策。三是主导建立一套指标和业绩评价体系，针对经营中存在的问题，与经营者共同寻找解决方案，引导

企业进行股东价值创造。四是参与公司战略决策和规划的制定。

我国总会计师或财务总监的主要职责：一是组织编制和执行预算、财务收支计划。信贷计划。拟订资金筹措和使用规划、有效地使用资金；建立、健全经济核算制度、强化成本管理、分析生产经营活动；负责本单位财务会计机构的设置和会计人员的配备，组织对会计人员的业务培训和考核。二是协助单位负责人对本单位的生产经营和业务管理等问题做出决策，参与新产品开发、技术改造、项目研究、商品（劳务）价格和工资、奖金方案的制定；参与重大经济合同和经济协议的研究、审查等。

从上述职责中不难看出，国外 CFO 的主要职责侧重于金融市场和战略层面的决策和管理，而国内的总会计师或者财务总监侧重于公司的会计核算和内部财务管理。国外 CFO 要负责与股东进行沟通，将公司的经营情况和财务报告传达给投资人，让投资人了解公司的实际经营状况，在股东与管理层之间架起沟通的桥梁，既在公司的日常管理和决策中扮演重要的角色，又在公司治理中发挥重要的作用；而国内的总会计师或者财务总监则主要侧重于公司内部管理，在公司治理中所发挥的作用有限。因此，从制度层面来说要完善我国 CFO 制度首先应该建立和完善 CFO 职责体系，不仅要强化财务总监在内部财务决策中的作用，还应该明确财务总监在公司外部事务管理与公司治理中的职责范围。

二、中外 CFO 管理目标和导向的差异

美国等发达国家 CFO 的管理目标或者导向是为了股东财

富最大化或者公司价值最大化,而我国的总会计师或者财务总监的管理目标和导向是为了公司资产的保值增值。美国CFO在公司的财务管理中所需作的决策主要是投资和融资两个方面,投资决策的目的是要决定资产负债表左边的内容,基本原则是最大化公司的净现值(NPV)。因为公司的目标是将股东利益最大化,而不是最大化公司的规模,即资产总额最大,超出一定的规模不仅不能带来股东财富最大化,还有可能损害股东利益。在进行投资决策时,CFO的作用就是确定适度的公司资产规模,决定公司资产的结构,通过对资产结构的管理,来防范公司的财务风险,这部分工作贯穿于CFO日常管理的全过程。具体而言,主要是决定公司资产中应保持多大比例的现金、多少库存产品,投资哪些项目或放弃哪些项目,处置哪些效益不高或没有效益的资产,从而寻找收益率高的资产和项目。在进行融资决策时,CFO依据的是资本结构理论,其目标也是公司价值最大化。CFO在融资决策时关心的是资产负债表右边的内容,由于不同行业的公司其债务的组成和数额有很大的不同,因此要有一个最佳负债结构和资本结构。当公司完成资产购置和融资后,CFO的另一个任务是对这些资产负债进行监管,以保证其正常运营。在整个管理过程中CFO应更多地关注流动资产的管理,加速流动资产的周转。在我国的国有企业中,总会计师或者财务总监的主要任务是协助公司的总经理完成公司资产的保值和增值,将资产保值增值作为公司的目标,至于公司资产规模是否适度、资产结构是否合理、资产的质量是否有保障都没有列入股东或者监管机构的考虑范围。

由此可见,国外CFO的主要工作目标和导向侧重于股东价值和公司风险,股东价值最大化是贯穿CFO重大决策和日常财务管理的核心价值理念和工作主线。CFO的决策和工作具有明确的参照系和科学的衡量标准,决策的科学性大为提高;而国内的总会计师或者财务总监的主要工作目标和导向侧重于上级监管部门或者国有股东的一种行政性的要求,追求资产的账面价值增加,缺乏科学的衡量标准。因为资产的账面价值增加并不等于股东真实财富的增加,这种价值理念既缺乏科学的衡量标准,又会使财务总监的决策和工作变得极为被动。因而,从目标和导向方面来说,要完善我国监管机构与国有股东对公司价值评判的标准和相关的业绩考评体系,使其更具科学性和可操作性,这样财务总监在公司内部决策和管理中的科学性才会改善和提高。

三、现代企业制度的建立对我国CFO要求

近几年来我国企业危机频发,不少大型企业财务管理出了问题,反映出我国企业财务方面还存在诸多漏洞,亟需更先进的财务管理模式和人才。欧美国家的CFO在制定和执行

公司战略、规范企业财务管理、消除财务隐患、为企业运营提供财务支持等诸多方面作用明显,为我国完善CFO制度提供了有价值的可供借鉴的经验。

必须看到,我国目前总会计师或者财务总监制度和从业者的基本素质难以适应现代公司治理和管理的要求,在制度转变的同时还需要总会计师或者财务总监提高专业素质和改变知识结构。

笔者认为,作为一个合格的CFO,第一需要具备专业知识和技能,仅仅凭借经验已经很难适应现代公司化的决策和管理工作,需要懂得科学的决策与管理方法和工具。第二要具有战略眼光,因为CFO不仅是优秀的领航员和敏锐的分析家,还应该是企业战略政策的制定者和执行者,为股东价值最大化而努力。第三要监督企业的运作、评价企业的经营业绩、控制企业的经营风险和财务风险,不仅要掌握现代企业财务会计与管理会计方面的基本知识,更要掌握企业战略决策与管理方面的知识和技能,实现从企业运营者到企业管理者和战略优化者的提升。■

(作者系中国旅行社总社副总裁、财务总监)

责任编辑·林燕

●链接

CIO

CIO, Chief Information Officer的缩写,即首席信息官。CIO的职责是负责战略信息管理,他必须在企业里与信息技术相关的投资方面具有一定影响力及长远发展的判断力。CIO的职责包括:为企业决策提供所需的切实可行的信息,有效地帮助企业制订长期发展战略;有效地管理IT部门,将IT切实置于可以支持或引导业务需要的地位;紧跟所有的最新技术的发展,联络科技与商务战略,保证企业在技术上的竞争优势,并将其迅速转化为业务发展的动力;正确地规划IT的发展战略,构思与促进技术远见,确保企业的IT技术资源源远流长;建立并保持积极的IT文化,与所有阶层培植良好的关系。

CIO负责高层信息系统管理工作,以“信息”为主要工作对象。如果说CFO负责管理现金流;则CIO负责管理信息流。对于公司而言,仅仅知道怎样生产数据是不够的,为了保持竞争优势,公司必须能够从信息中区分数据,必须知道怎样鉴别信息的价值。在公司核心管理团队中,CIO更像一位具有信息观点的战略家。