

不懂财务 注定失败： 优秀财务人员的 四大价值

“不懂财务注定失败”，这句话看起来似乎有点危言耸听，但却是企业真实的写照。优秀企业与失败企业都有一个显著特征：优秀企业持续关注其财务健康；平庸失败的企业却对企业财务的极其漠视。企业财务的健康与否是企业持续成长的必要条件，抓好企业财务体系建设是提升企业管理质量之根本。一个好的财务人员其价值体现在四个方面：

一是**显示器**。好的财务人员首要的条件或者说价值，就是要正确地将企业经营成果显示出来，让企业经营信息真实、准确、完整、及时呈现给企业经营者和管理者，让他依据企业经营结果信息调整企业经营决策和管理目标，促成企业健康发展。

二是**显示器**。好的财务人员是企业内部控制制度的忠实执行者与拥护者，财务人员工作准绳就是企业的内部控制体系。

三是**预警器**。好的财务人员必须从事后的核算向事前、事中管控的转移，也就是说财务的管理重心必须前移，让企业异常的事情提前预测和反映出来，而不仅仅是事后诸葛亮式的反映。

四是**制动器**。一个优秀的财务人员不一定能告诉企业经营者和管理者企业未来发展前景是什么，但优秀财务人员一定要告诉企业未来将会遇到哪些瓶颈，从而让企业经营者和管理者提前进行微调，从而避免一些错误决策或更大的经济损失。

（帮考）



英国： 越来越多的CFO 变身CEO

近年，英国国内企业67%新近提拔的首席执行官(CEO)都具有财务会计专业背景。例如，英国惠特布雷德连锁酒店公司CEO安德鲁·哈里森与英美烟草公司CEO尼坎德罗·杜兰特都是从公司财务总监的位置擢升为CEO的。

久负盛名的人力资源咨询公司——罗伯特·哈夫国际公司近日调查发现，英国企业目前49%的CEO都曾有过财务会计专业背景，而2008年，英国企业内部由首席财务官(CFO)变身为CEO的人数仅为31%。

罗伯特·哈夫国际公司英国分公司常务董事菲利普·谢里登说：“随着英国经济的复苏，我们注意到，英国企业对公司高管的要求越来越高，特别是对高管必须具备财务会计专业背景提出了明确的要求。在英国企业看来，只有那些具备财会专业知识的CEO才能应对企业今后所面临的诸多挑战，因为企业经营离不开财务管理，只有谙熟财务管理之道的高管才能带领企业更好地开展经营工作。此外，越来越严格的监管环境也让企业必须从CFO中间遴选所需高管。”这再次说明，CFO不仅仅是企业的管家，还是企业最好的掌舵人。看来，企业的激烈竞争终于对CFO的角色进行了“拨乱反正”，并把CFO推到了企业管理的舞台中央。

（中会）



财务精锐 | Caiwu Jingrui

从1994年进入安徽古井集团公司后，李培辉用10年时间完成了从基层会计人员到公司管理人员的转变。2004年，31岁的李培辉成为安徽古井集团公司董事、财务总监，随后又兼任瑞景商旅集团公司董事长、总经理。

尽管已经身居公司财务部门的最高位，但李培辉从未停下过前进的脚步，他对自己的职业规划有着明确的目标，那就是再进行一次转型：从CFO到CEO。

忠诚源于责任感

与很多热衷于通过跳槽来显示自身价值的财务管理人才不同，李培辉在古井集团公司一干就是17年。李培辉对公司的忠诚感染了周围的很多同事，在他们的眼中，李培辉绝对算得上是榜样，“他是如何一步一步从刚进公司的大学毕业生走到财务总监的位置的，我们都看在眼里，这期间不是没有大公司来挖过他，但他始终没有动过心。”一位与李培辉合作多年的同事说。

每一家公司的发展都不可能一帆风顺，但每当遇到困难，“我想到的只有如何发挥自己的专业能力帮助公司走出困境，和这个公司一起共进退，这是一种天然的责任感。”李培辉说。

去年，古井集团公司出版了一本公司历年来的各种制度汇编，其中由

在公司发展早期，CEO主要来源于生产负责人，随着产品的过剩，CEO主要来源于销售负责人，而当公司规模和业务逐渐扩大，综合性越来越强，CEO的主要来源就会是财务负责人。这不仅仅是个人成长的问题，更是体现中国企业进步的标志。

李培辉：永不停息前进的脚步



李培辉主编、组织、牵头或者参与的各种制度就多达几十万字，“从2000年做财务经理开始，我就参与制定公司的财务制度、生产制度、仓储和采购制度等，这些制度是根据公司的发展阶段、针对需要提升的方面来制定的。”

进领军班就像中大奖

2007年，李培辉从报纸上看到关于全国会计领军人才培养项目的报道后，毅然报考，当时安徽省只有六七个人报考这项考试，但李培辉并没有入围。

2009年，安徽省组织了省级会计领军人才的报考，和全国会计领军人才考试用的是同一套试题，这激发

了李培辉再次冲击领军人才的念头，“考不上全国的，能考上安徽省的也行。”回忆起得知自己考上全国会计领军人才班时的激动心情，李培辉用“像是突然中了千万元大奖一样”来形容，尽管听上去有些幸运的成分，但循着李培辉入行后的成长轨迹，可以看出他的每一次成功都与其孜孜不倦的学习和钻研精神密不可分。

早在1997年，李培辉就经过自学通过了全国注册会计师考试，“当时我入行没多久，作为一个懵懂的会计门外汉，对知识的渴求非常强烈。”2000年到2002年，李培辉参加了中国科学技术大学的MBA学习，并在2005年顺利成为高级会计师，这之后，李培辉又通过了国际注册内部审计师考试，2009年正式成为全国会

计领军班的学员。“作为一个会计人，学习是伴随着我一生的事情。”这个信念也让李培辉度过了无数个不眠之夜。

在李培辉从前的理念中，做好本职工作只是个人的事情，对会计专业的发展、地位等并不太关心。通过在领军班的学习，他感受到了国家和实业界对会计界的期待，也感受到自己作为会计领军人才理应具有的使命感。

期待职业再转型

对于未来的职业规划，已经跻身公司高层的李培辉并没有表现出迷茫，“我希望能够通过自己的努力，在打好专业知识基础后，完成从CFO

到CEO的角色转型，当然，我目前还处于打基础的阶段。”如今，李培辉开始涉足公司的综合管理，并兼任集团下属公司董事长、总经理。这就要求他拓宽自己的视野，不仅要关注业务，更要关注公司战略，带好他自己的团队。

对于从CFO到CEO的转型，李培辉充满信心，“实践证明，在公司发展早期，CEO主要来源于生产负责人，随着产品的过剩，CEO主要来源于销售负责人，而当公司规模和业务逐渐扩大，综合性越来越强，CEO的主要来源就会是财务负责人。这不仅仅是个人成长的问题，更是体现中国企业进步的标志。我期待着中国企业有更多的CEO是从CFO成长起来的，届时中国会计人员的地位会有更明显的提升。”李培辉说。（佚民）



做有创造力的CFO

如果将财务工作的结构比做是一颗“洋葱”，那么拨开洋葱的过程就是对财务工作由浅入深的理解过程。最外层是外界都能看得到的财务信息和报表数据；往里是企业财务管理职能；最内层是准确定位企业财务管理价值取向、创新财务技术、融入财务理念，支持和激活企业的运营和决策，提升企业价值的能力。这才是CFO财务工作的真谛。也是在财务人职业生涯中逐步提升自我的目标，即由传统“判断型”、“分析型”普通财务从业者向“创新型”、“价值型”CFO蜕变的过程。

挣脱束缚转变角色

要想成为创新型、价值型CFO，首先不能将思维“裹”在数字里面。必须走出财务部门，从企业运营的全流程，多角度地思考问题。即看重过程、流程、方案、资源、分配、筹划，不只是

想到问题之所在，更要随时在思考和策划采用何种创新的管理手段和技术预防此类问题的发生，确保业务流程畅通、高率。因此，CFO的角色必须由事后分析和判断，向事前参与、设计、规划和运筹转变，随时应对运营部门和CEO提出的关于企业经营和商业方案的任何问题，而且必须为这些方案的实施提供最经济和最有效率的实施方案。

基于上述分析，价值型CFO必须具备以下能力。

定位财务管理价值取向

价值型财务官首先需要考虑的是如何准确定位企业财务管理的方向和价值取向。在此基础上规划财务管理重心、尤其是判断和规划企业资源的流向时应以是否符合企业现有赢利模式、价值创造方式为决策因素。

因为，企业自身的赢利模式、价

值创造方式、竞争优势和战略等将会影响和决定企业财务管理方向的定位。传统财务管理模式不太思考和定位财务管理价值方向，一味地认为财务是对业务行为实施监控，这样做的后果是财务管理中大量的工作都消耗在事务性上，导致财务针对企业资源的流向和投资方向的把握、判断上没有方向性。财务管理价值的定位是围绕这一时期内企业的核心战略、赢利模式和价值创造方式，集中企业有限的资源为核心业务提供资源保障。

整合信息技术与业务战略

CFO要担当企业信息化建设的推动者和方案的设计与策划人，实现信息流同业务流之间的对接和转化。构建有前瞻性的企业信息化平台，不仅仅是收集更多的数据，整合上下游供应商和客户资源，更是延伸企业业务链、控制和分配更多的企业资源，

提升企业价值创造能力的重要手段。例如一家原有多家工厂的装备供应商，几年前公司战略有了重大的调整，保留设计、产品开发、市场和监理等核心领域，将多余的工厂关闭。制造转移到低成本地区，制造模式改变了以往自行建厂的方式而是采用对外分包的方式。伴随着企业战略的转移，公司财务管理重心从工厂制造成本监控转为对主要分包商实施定额化管理，将公司信息化系统同主要加工商实现联网和信息对接。按此模式，该公司的业绩和承揽的合同额超过以往数倍。

关注外部资源提升财务管理效率和转化货币资源能力

CFO需要时刻关注外部金融机构推向市场的服务新品种，尝试银企之间新的合作方式，提高企业财务管理效率和转化货币资源的能力。

近几年，新型上市商业银行就提供了承揽部分企业财务业务的服务。例如母公司账户同各下属子公司间货款的转移、备用金的支付、分公司账户核定金额的监控和管理可以通过银行网络实现总公司、分公司间资金链的管理和监控。

现代财务管理的内涵已经延伸到企业运营和对决策的支持上，风险控制 and 防范也已经不单是检查数据。现实中财务解决问题所需要支付的成本高低，在很大程度上取决于介入的时间和跟进的速度。为应对新的商业竞争环境，CFO需要带领整个财务团队将工作时间“向前移动”，将财务人员的商业观点和智慧融入到企业运营中，能够有效防范和化解企业风险。

当资源、业务对象相同时，融入财务思考的不同商业理解和不同商业路径的选择将对企业最终可实现的净收益产生巨大影响。（仲言）

财务课堂 | Caiwu Ketang

中国会计监管 如何跨越“四大”这道坎

□ 李季先

继英国、欧盟反垄断监管机构调查该国审计市场竞争不足问题，并将目标直指占据该市场半壁江山的“四大”会计师事务所之后，中国财政部和证监会也于近日联合下发《关于就修订会计师事务所从事证券期货相关业务有关问题的通知的决定征求意见稿》的函》，就“提高会计师事务所从事证券、期货相关业务资格申请的门槛”相关事宜，公开向社会征求意见。

一个是注重会计行业的竞争不足而要反垄断，而另一个则更像行业内的正常准入资格监管，很难说两者的会计监管行动存在某种相关性或监管协同，更何况就双方会计监管目前合作的广度和深度而言，这种监管协同几乎是不可能的。但英国、欧盟与中国面对的似乎是同一个对手？不断在市场坐大的普华永道、德勤、安永和毕马威“四大”，这四巨头正在摧毁相关国家和地区会计行业的自由竞争，这又在客观上加深了世人对相



关各方今后采取类似或协同会计监管措施的联想。

相对英国及欧盟，中国内地会计师事务所整体规模更小，“四大”在特定地区及行业垄断更为严重。中国有关部门有足够的动能推动内地会计师事务所的并购重组及横向合并，然后在此基础上做大做强，以抑制国内企业特别是大型国企过分依赖“四大”的倾向。从某种意义上说，这是另一种反垄断。这也部分解释了此次

《征求意见稿》中将会计师事务所从事证券、期货相关业务资格的申请条件第三项从“注册会计师不少于80人，其中通过注册会计师全国统一考试取得注册会计师证书的不少于55人，上述55人中最近5年持有注册会计师证书且连续执业的不少于35人”大幅修订为“注册会计师不少于120人，其中通过注册会计师全国统一考试取得注册会计师证书的不少于80人，上述80人中最近5年持有

注册会计师证书且连续执业的不少于60人”的原因。

就制度现实而言，无论是《大中型会计师事务所改制为特殊普通合伙组织形式实施细则》、《关于推动大中型会计师事务所采用特殊普通合伙组织形式的暂行规定》，还是这次关于修订会计师事务所从事证券期货相关业务的征求意见稿，我国通过并购重组和横向合并扩大内地会计师事务所的规模、提升行业竞争力从而与“四大”形成有效竞争，实际上还有很长的一段路要走，譬如会计师事务所的组织形式、负责人法律地位、争端解决机制等。

根据《征求意见稿》，会计师事务所从事证券、期货相关业务资格的申请条件第一条是“依法成立三年以上，组织形式为合伙制或特殊的普通合伙制”，而普通合伙制的稳健运行及普通的有限合伙如何保障无限责任与有限责任的有效均衡，譬如关键审计合伙人制度、审计合伙人争端纠纷机制等，恰是会计师事务所做大做

强的组织难点，尚需开门立法予以不断细化。英国等发达国家的教训表明，会计师事务所出资分红权主要由审计人员即审计师合伙人持有的做法，限制了外来资本的进入以及中小会计师事务所规模的扩大，容易导致关键管理层的不稳定。

随着市场经济向纵深发展，我国正日益依赖会计监管。尽管我国会计监管的基础已成型，但仍很薄弱，需要不断借鉴海外成熟市场的做法并结合国情不断完善创新，既不必迷信建立在监管“四大”经验基础上的西式会计监管经验，也不能陷于自身独有且有时非常有效的严格准入监管的套路中。英国及欧盟今天所碰到的问题，可能就是我国明天要碰到的问题，有些或者已经碰到。譬如英国及欧盟的会计行业反垄断调查，美国早先的安达信破产分拆案等。正是在这个意义上，中国财政部和证监会此次的会计监管开门立法，就中国会计行业最核心的证券业务板块准入问题向社会广泛征求意见，显得非常必要与迫切。