



## CFO 在民营企业变革中的价值与担当

### 调研分析报告

## 目 录

前言.....	2
一、调研基本情况 .....	2
二、问题细分研究 .....	4
1. CEO/CFO 现临的主要经营难题 .....	4
2. CFO 能帮到 CEO 的领域 .....	4
3. 所在企业 CFO 目前主要的工作领域（日常工作主要精力集中的方面） .....	5
4. 与其他管理者合作关系中影响的主要障碍 .....	5
5. 能够较好上述障碍改善的措施 .....	6
6. 在未来发展中财务管理需要提高的方面 .....	7
7. 其他未提及的 CFO 与 CEO 管理的难点和重点 .....	7
三、分析应用建议 .....	8

## 前言

- 1) 通过调研了解 CEO 与 CFO 现临难题以及相互协作中的问题；
- 2) 对比两者关联，从中找到可以改善协作的方法；
- 3) 预测未来企业财务管理的重点。

### 一、调研基本情况

调研时间：2013 年 6 月 23 日

地点：上海

来源：“中国 CFO 百人群”线下活动

调研方式：问卷填写

样本总数：24 份

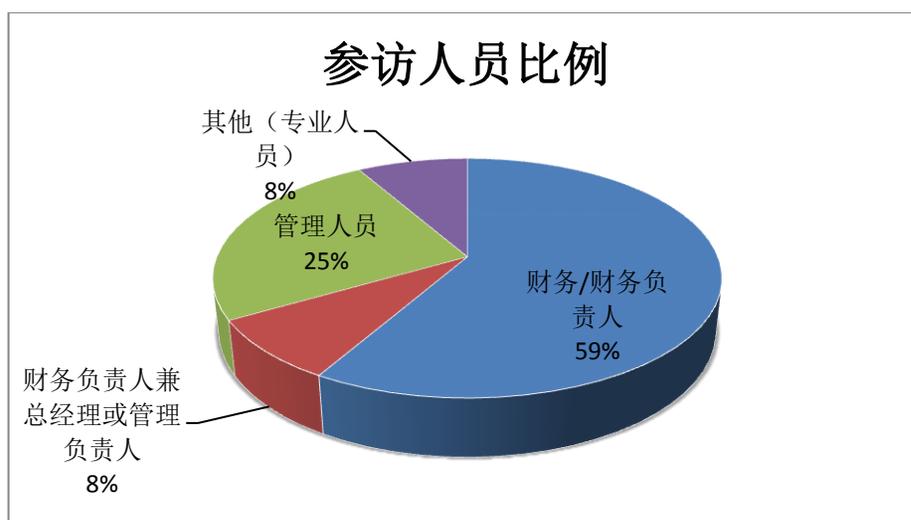
废件数：5 份

有效样本数：19 份

整理人：陈莲

调研问题：7 个

**参访人员说明：**实际到场 31 位嘉宾，参访人员(24 位)中财务及财务负责人占多数(59%)，管理人员（总经理）占 25%，管理人又兼任财务负责人 2 人，8%，其他人员如专业机构工作、特殊岗位如战略投资负责人 2 人，占 8%。



详细调研问题如下：

1. CEO/CFO 目前面临的主要经营难题；
2. CFO 能帮到 CEO 的领域；
3. CFO 目前日常工作主要精力集中的方面；
4. 与其他管理者合作关系中影响的主要障碍；
5. 能够较好上述障碍改善的措施；
6. 在未来发展中财务管理需要提高的方面；
7. 其他未提及的 CFO 与 CEO 管理的难点和重点。

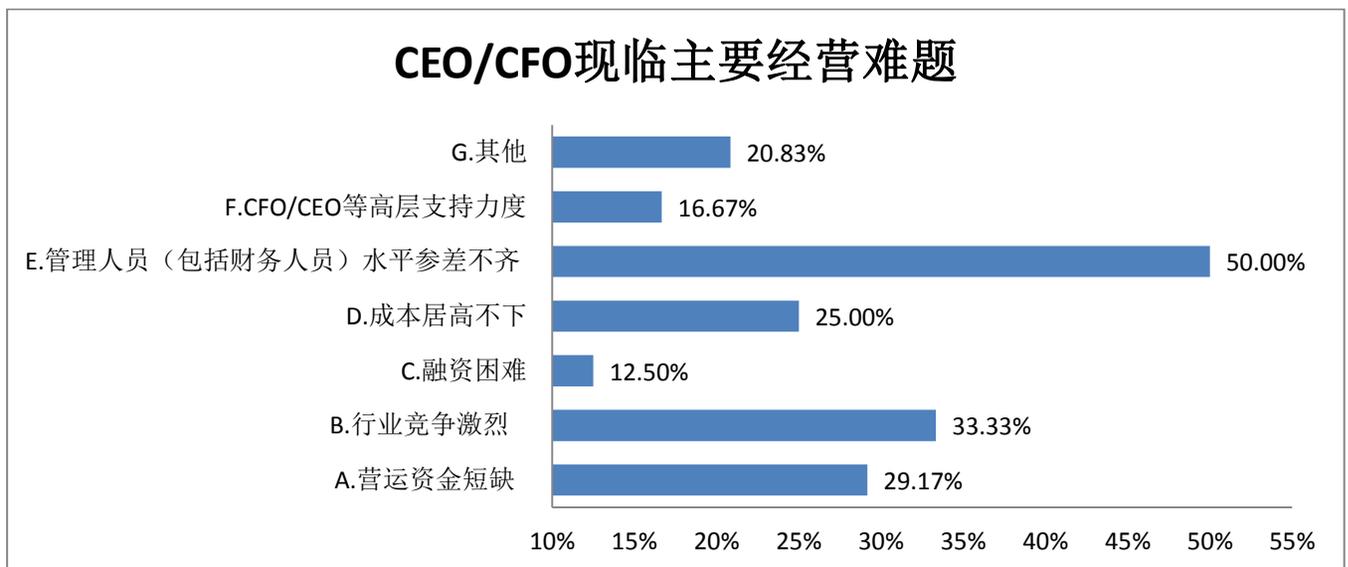
## 二、问题细分研究

### 1. CEO/CFO 现临的主要经营难题

目前作为企业财务负责人或管理负责人主要面临的难题集中在管理人员水平层次不齐的问题（50%），又遭遇行业竞争激烈（33.33%）、以及营运资金短缺的问题（29.17%），对于原本预计行业竞争激烈、融资难度的影响相比较低。

经济环境不景气情况下，CEO 与 CFO 们更多通过企业内部的管理改善上抵御大环境带来的风险，对于调研选项额外的难题仅 1 人认为行业环境未来的不确定性对企业经营带来影响，其他大部分聚焦在内部管理的改善上，如企业内部控制问题、战略的规划和财务掌控，提高财务数据对企业前瞻性的影响和控制力、企业管理需要创新包括财务管理、判断风险的敏锐性。

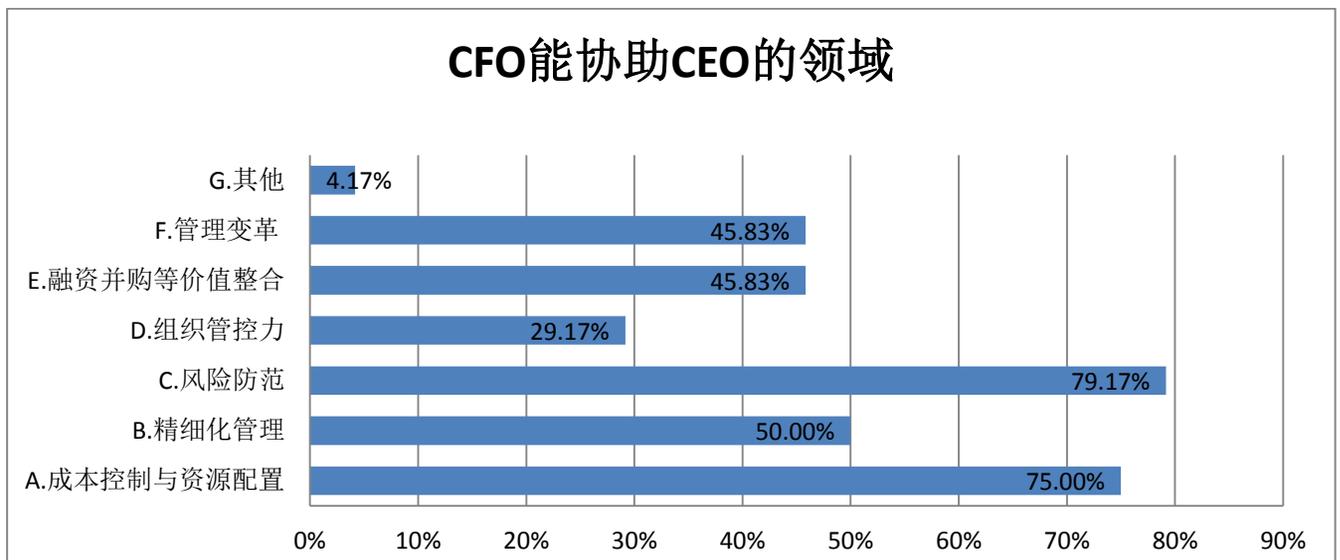
回答柱状图如下：



### 2. CFO 能帮到 CEO 的领域

无论是管理负责人还是财务负责人都认为作为财务负责人能够帮助管理者的领域很多，尤其是在风险防范（79.17%），成本控制与资源配置（75%）与精细化管理上（50%），对于 CFO 在组织变革、融资并购等价值整合的战略调整项目上同样认为具有很大作用（各 45.83%），包括对于组织管控力的支持（45.83%），其他诸如绩效考核、战略，预算方面，CFO 都能给予一定支持。

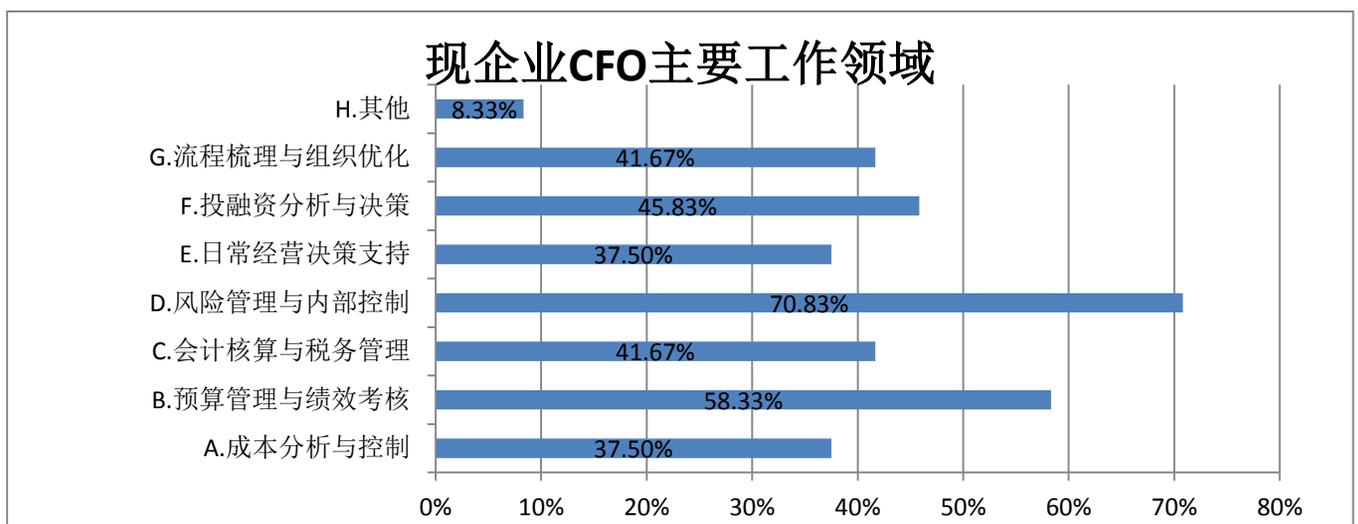
回答柱状图如下：



### 3. 所在企业 CFO 目前主要的工作领域（日常工作主要精力集中的方面）；

而现实中 CFO 的确是把精力集中在风险管理与内部控制（70.85%）、预算管理 with 绩效考核（58.33）、投融资分析与决策上（45.83%），但仍有大部分的时间在传统财务事务工作上，如会计核算与税务管理上（41.675%），成本分析与控制（37.5%）对于经营管理 CFO 作出了更多的支持，例如流程梳理与组织优化（41.67%）、日常经营决策支持（37.5%），CFO 的职责进一步延展，已涉入其他工作范围例如在法律风险管控、工厂建设上。

回答柱状图如下：

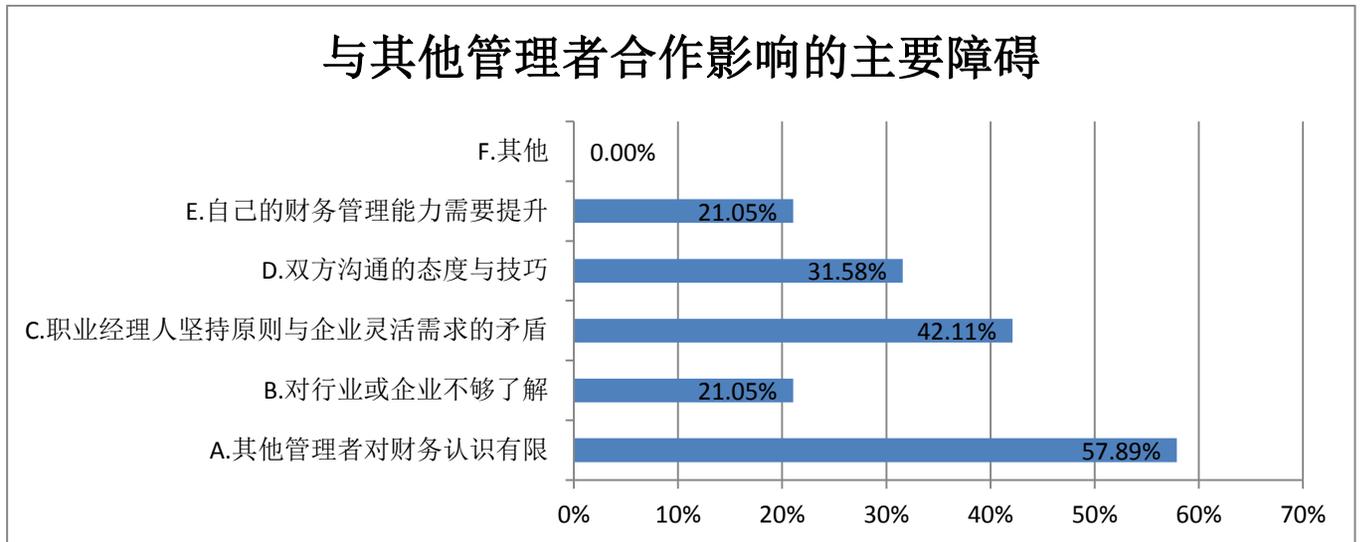


### 4. 与其他管理者合作关系中影响的主要障碍

对于企业财务负责人与其他管理者合作关系的主要障碍，受访者认为主要是其他管理者

对财务认识有限（57.89%），其次是职业经理人坚持原则与企业灵活需求的矛盾（42.11%），对于沟通态度与技巧相比排在第三（31.58%），并且更多从自我的角度出发寻找合作障碍，例如说自己的财务管理能力提升（21.05%），对行业或企业的不了解（21.05%）。

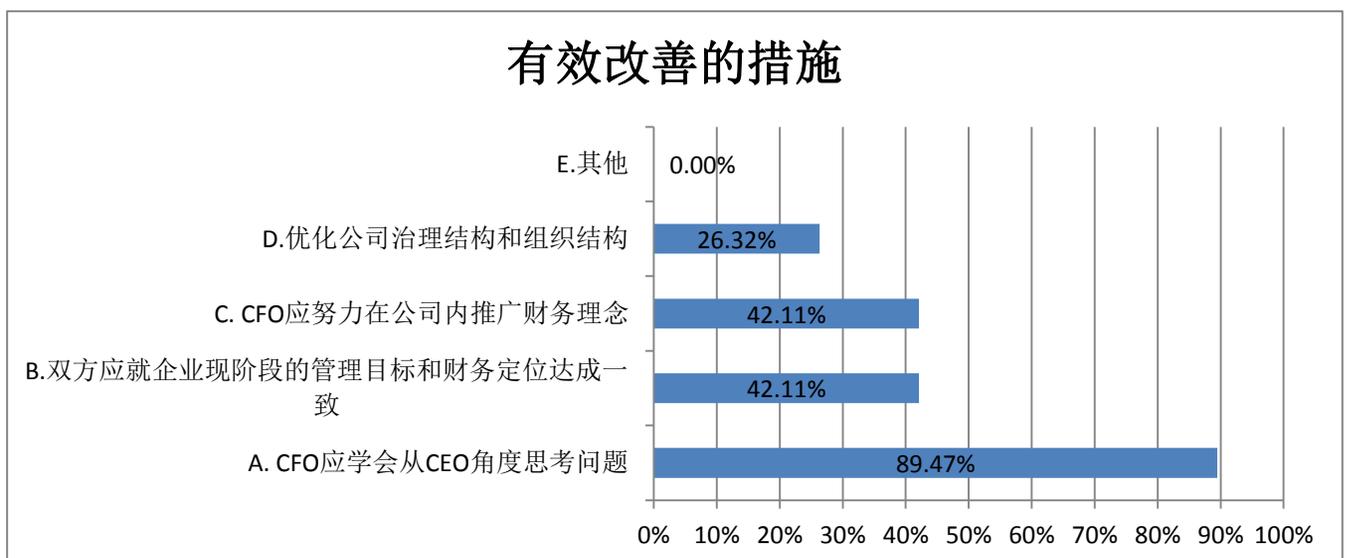
回答柱状图如下：



#### 5. 能够较好改善上述障碍的措施

多数受访者认为 CFO 应学会从 CEO 的角度思考问题（89.47%），其次应努力在公司内部推广财务理念，并就企业现阶段的管理目标和财务定位达成一致（各 42.11%），并提到了通过优化公司治理结构和组织结构来帮助改善（26.32%）。

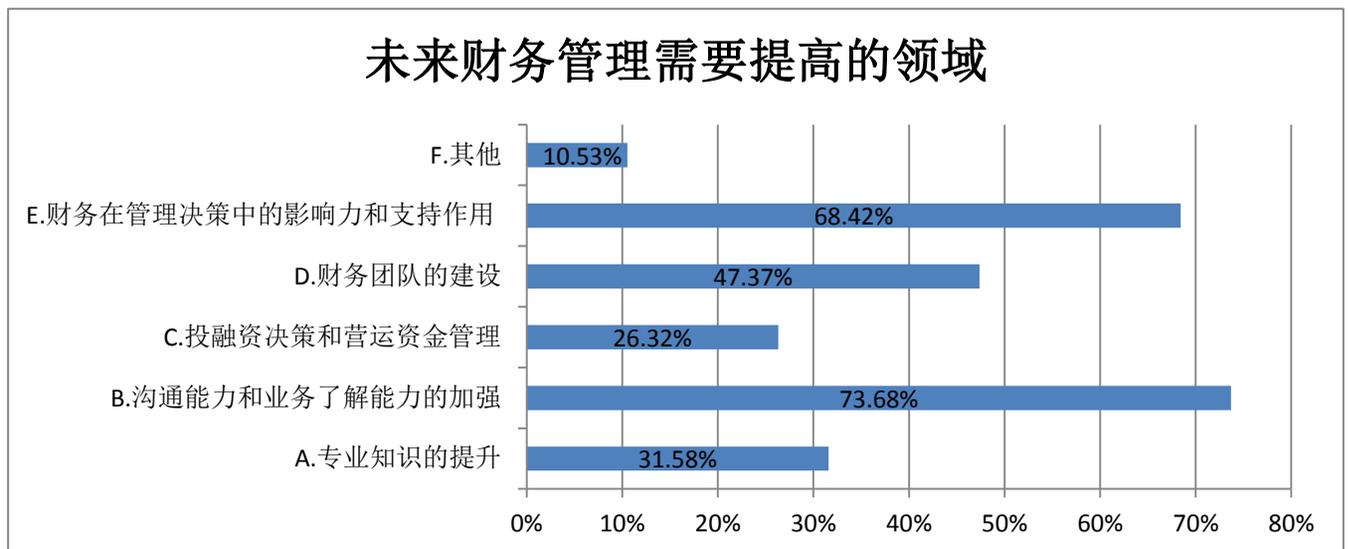
回答柱状图如下：



## 6. 在未来发展中财务管理需要提高的方面

受访者认为未来财务管理首先需要提高的领域在沟通能力和业务了解能力的加强（73.68%），尤其是了解业务的目的、需求及其成长性，讲财务和业务融合是趋势；其次是提高在管理决策中的影响力和支持作用（68.43%），如何改变和影响管理者、老板的想法越来越迫切。对于财务团队的建设（47.37%）及专业知识的提升（31.58%）同样非常重视，相比较对于传统财务“应在投融资和营运资金管理的提升上”的预计反而较低（26.32%），其他认为未来财务管理需要提高的领域有：提高财务对战略的规划的了解和认识及结合战略的财务管理。

回答柱状图如下：



## 7. 其他未提及的 CFO 与 CEO 管理的难点和重点

对于 CFO 与 CEO 关系的管理是受访者额外关注的问题，期待能有更深化、关键性、特别是有争议的问题讨论与分享，同时表达了职业经理人对于不同企业阶段发展风险管控的忧虑，例如企业高速发展所带来的潜在风险及就此内容与管理层的协调沟通。

### 三、分析应用建议

对于财务负责人与管理负责人在经营活动配合与协调中存在的这些问题，在全业中尤其是快速发展、引进职业经理人（空降兵）的企业里都比较雷同，建议：

1. 提升财务专业能力，包括财务负责人以及管理负责人，通过提升整体财务管理能力达成沟通的一致；
2. 通过第三方机构给出专业意见，支持财务、管理的决策，如调研分析、研究报告；
3. 高端财务管理人员对于战略财务管理、业务财务的需求明显增加但了解不够，迫切需要类似课程的学习。

## 关于安越

上海安越企业管理咨询有限公司专注于财务管理最佳实践的研究与传播，致力于帮助企业与个人获得成功所必备的财务管理能力。安越的核心服务包括领先业界的财务管理培训、紧扣需求的财务管理咨询、财务人士全方位平台以及多样化的会员服务。

## 安越使命与愿景

安越专注于**企业财务管理最佳实践**的**研究与传播**



通过长期对财务管理最佳实践的关注、总结与提炼，形成大量的财务管理专业理论等成果，逐步转化为培训课程、咨询工具，通过安越领先业界的培训与咨询服务广为传播，帮助客户实现价值的最大化。

已有 8,600 多家优秀企业选择安越课程，已是 181 家世界五百强指定的财务管理咨询服务供应商，每年有 21,000 人成为安越学员。

## 安越的优势

### ➤ 强大精深的研发能力

安越长期跟踪研究企业财务管理中遇到的实际问题，深入一线发掘剖析最佳财务管理实践。对精华部分进行梳理、总结、提炼，通过反复论证及实践，将其转化为可传播的知识、理念、方法、工具，使越来越多的企业从中受益。

### ➤ 全面实用的课程体系

安越提供精心设计、深受欢迎的 5 大类、28 个系列、122 门财务管理课程，分别针对

高层管理人员、非财务职能的管理人员和专业的财务人员。全面、系统的课程设置使我们能够为企业提供更有针对性、一站式的解决方案，提高培训效益。

### ➤ 卓越的课程品质

安越每年迎来大量高素质的学员，在全国各地举办数百次的公开课和内训。完善的客户服务系统、先进的知识管理系统、持续改善的学习型文化，使我们不断积累和升华培训经验，我们在课程研发、讲师授课、方案提供和客户服务等方面形成了安越特有的质量保障体系，为我们赢得了众多客户的信任，并建立了长期的合作关系。

### ➤ 全职务实的讲师团队

安越拥有一批全职的、值得信赖的财务培训专家，他们来自于不同行业，企业实践经验丰富，同时也具备深厚的财务管理学识。他们对工作充满热情，同时也注重培训技巧的不断提升。他们崇尚持续改善，同时也乐于不断创新。这支稳定的全职讲师团队，使我们有实力不断研发新课、深入了解各行业需求、提供全面解决方案，并利用各自互补的技能为学员和企业客户解答难题。



### 优势

- 强大精深的研发能力
- 全职务实的讲师团队
- 全面实用的课程体系
- 卓越的课程品质
- 丰富的行业经验
- 立体化的全方位服务

### ➤ 丰富的行业经验

多年以来，我们积累了众多行业的财务咨询与培训经验，包括汽车、制造、快消、医药、能源、化工、金融、通信、IT、商业、家电和日化等。我们研究这些行业的财务管理特点，并以此为依据为这些行业制定提升解决方案。同时，我们也归纳相同行业客户的反馈，

不断完善我们的服务。

## ► 立体化的全方位服务

除了面授课程外，安越还为客户提供财务直播间、领军会、财务年会、财务沙龙等会员活动。以多种形式，分享知名企业的财务管理理念及财务名家的成功经验。同时我们还提供 Online 的参与方式，客户足不出户即可畅享安越所提供的立体化全方位服务。

## 获奖与赞誉

### 服务受到广泛赞誉

“China Staff” 2009及2011年度最佳培训公司  
 “2010年度标杆品牌培训机构”  
 “2010年度最受欢迎专业培训机构”  
 “中国CFO最信赖的财务培训服务机构”  
 中欧国际工商学院获奖案例



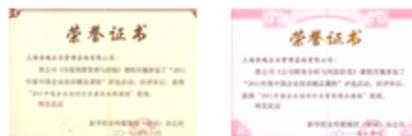
### 质量获得国际认可

具有ACCA认可的CPD效力  
 具有IMA认可的CPE效力



### 课程获得权威认可

荣获《培训》杂志  
 “2011、2012中国企业培训行业最佳品牌课程”  
 “2011、2012中国企业培训行业百佳精品课程”



## 部分客户

汽车行业	
制造行业	
食品/医药	
能源/化工	