

财务总监的八项必修课

优秀的 CFO 能够将财务工作与公司的战略、组织、流程紧密衔接，渗透到这架机器的每一个环节的运作之中，与整个组织融为一体，在公司治理中扮演着重要角色。既然大家学了会计，如果以后的执业方向是在企业，就一定要努力往 CFO 方向发展。

企业都非常重视严格挑选自己的财务总监，他们认为一个合格的财务总监必须同时拥有注册会计师、高级会计师、财务管理的综合能力，最好还是一个沟通能力极强的口才大师。

财务总监八项修炼是每一个财务总监的必修课，简单点说，可以用“三长两短”四个字进行概括：

即财务总监第一要擅长战略规划；第二要擅长资金运筹；第三要擅长摆平关系；第一短要避免目光短浅；第二短要克服财务短板。

下面我们就来具体看看这八项必修之课

01 拥有合理规划企业财务的战略头脑

作为一个出色的财务总监，战略思想极其重要，战略规划的是企业未来发展的道路，试问企业有哪一个战略决策没有牵涉到资金的投入产出？

“兵马未动，粮草先行”，财务总监的重要职责就是根据企业未来的战略提前做好财务预测决策工作，做到未雨绸缪，从财务的角度预先做好投融资、成本控制的准备，减少企业成本的最大亏损，为企业高层决策提供后续资金保障，确保企业的战略决策能够顺利实施。

02 建立完善的企业财务管理制度

财务管理制度是否健全是衡量一家企业是否规范，也是衡量财务总监水平高低的重要标志，财务制度协调的是企业内外的各种经济纽带关系，它依据国家的有关法律法规和企业的实际情况进行制订，是企业经济活动和资金管理的“制胜法宝”。

每个企业都或多或少制订了一些财务管理制度，尽管有些是摆设，但随着企业业务的发展和外部环境的不断变化，财务管理制度也需要不断地进行完善。

故财务总监应不断地健全企业内部的财务管理制度，组织好对国家财政、财务、税收等相关法规的学习与执行，对制度的执行严格检查，以确保企业守法经营。

03 拥有预算检查制度

企业规模的扩大，财务预算管理在企业管理中的重要性越显突出，财务预算包括收入和支出预算。

财务总监必须把企业的战略目标转化成为财务目标，并细化成相应的财务指标，再把财务指标与各责任中心挂钩，通过目标控制法，控制好成本、费用、资金、利润等预算。

当然预算编制只是财务管理的初始，关键还在于执行，如何使执行不偏离原定规划，在执行过程中时刻进行预算的日常检查必不可少。

04 详细审核分析财务报告

财务总监通过审核财务报告来监管企业会计核算、各项制度、政

策的执行情况，监控企业预算执行过程与结果。

但由于企业财务报告专业性、综合性复杂，很多财务数据不够直观，这时财务总监应利用自己的专业知识，把复杂问题简单化，把简单问题通俗化，写出比较系统、让其他管理者都读得懂的分析报告，为企业最高决策者和其它部门提供决策所需要的重要财务信息。

05 有效控制成本筹划税收

能否有效控制成本和合理避税是所有 CEO 最看重的指标，也是衡量一个财务总监有没真才实学的硬指标，因为其他能力固然重要，但都比较虚，只能间接产生收益，唯有这种能力能直接创造利润。

财务管理是一门艺术，更是一门魔术，玩法不同，结果自然不同。

玩得不好，资金链断裂，企业破产!玩得炉火纯青，资金滚滚而来，企业利润倍增!成本控制不是一味地节省成本，而是要计算投入产出，砍掉不能带来更多价值的成本，而对能产生更多价值的项目要加大投入。

在每个会计年度开始之前，结合企业的未来战略和经营策略，作出最有利于企业的税收筹划，在遵守国家法律法规的基础上，合理降低企业税负，提升企业利润。

06 合理调配企业运营资金

资金是企业的血液，也是企业过冬的棉袄，缺少血液人就会死，

缺少棉袄就会感冒，企业也一样，缺少资金企业会破产，资金流动不畅也会出现经营困难。

财务总监要特别关注经营活动现金流的异动，一旦出现负数要立刻查找原因，采取措施让经营活动现金流恢复正向流动；在投资和筹资活动现金流的监控上尤其要避免“短贷长投”这一民营企业破产的最直接诱因。

为了提高企业的资金使用效率，必须在企业内强化“一支笔”审批制度，避免多头审批，资金分流。

财务总监必须负责资金流的总体调配，所有费用的支出除了日常性的一些费用可以授权审批外，其他一切费用统一由财务总监进行审批，以利于把有限的资金用在刀刃上。

07 积极参与投资融资决策

财务总监作为企业财务管理方面的最高组织者，作为财务方面的专业人士，必须积极参与企业投资融资决策，为企业决策者当好参谋，组织对投资承受力分析、投资经济效益分析，并想方设法筹措投资所需要的资金。

投资决策关键是平衡好回报与风险的关系，在充分考虑货币的时间价值和风险价值的基础上，采用净现值法、内含报酬率法、投资回收期法等投资决策工具进行测算决策。

融资决策关键是找到合适的融资渠道和融资方式，在融资成本和资金需求量、资金使用周期上寻找平衡点。融资工作不能靠临时

抱佛脚，必须在平时老老实实在地与各种融资渠道和资金方进行多方位接触，建立起信任关系和稳固的合作关系，并了解各种渠道的优缺点，才能在有资金需求时找到合适的途径。

08 协调好内外财务的人际关系

出色的协调沟通说服能力将使一个财务总监从优秀走向卓越。财务工作有“三多”：

一是涉及内容多，企业内几乎没有一项活动不需要钱；

二是涉及部门多，除了要与高层保持有效沟通外，还要与企业内几乎所有部门进行协调；

三是涉及关系多，企业外部如客户、工商、税务、财政、海关、银行、会计师事务所、政府等。

传统上财务人员给人家的感觉通常是不苟言笑、不擅辞令，这对于一般财务人员来说无伤大雅。

但对于财务总监来说绝对是一处硬伤，可以这么说，没有出色的协调沟通说服能力是很难胜任财务总监这一职位的，甚至要求财务总监必须要有较强的公众演讲能力，以便在对外融资、股票上市的过程中最大限度地帮助企业塑造价值和形象，提高成功率。