

## CFO在中国的角色



# 目录

---

1 引言	3
2 概要	4
主要结论	
3 现代CFO的价值	5
对CFO有哪些期望?	
沟通是关键	
外籍人才还是本土人才: 取决于个人	
培养人才	
走向CEO之路	
4 中国: 与众不同的国度	10
5 结语	11

# 导言

---

为了定义首席财务官（CFO）在中国企业中的角色和价值并了解他们面临的挑战，ACCA（特许公认会计师公会）在2012年底举办了一系列的讨论会，由具声望的成功财会专业人士、首席执行官（CEO）及公司董事参加，旨在探讨中国的情况并从CFO自身以外的视角去了解其他依赖CFO来提升企业商业价值的利益相关方的观点。以CFO的角色为主题的讨论会分别于9月18日在北京、9月21日在上海以及10月16日在深圳举行。

中国的讨论借鉴了之前由ACCA和新加坡首席财务官学院在新加坡共同举办的圆桌会议讨论的经验，其发布的报告《从董事的观点看现代CFO的价值》记录了讨论成果。新加坡的讨论主要围绕公司董事对CFO的期望，中国的讨论也试图从中国这个充满活力和不断变化的国家中探索这一主题。中国企业的CFO不但要承担与处于世界其他国家的CFO一样的责任和义务，还要应对一个在变化发展中的政权，以及既要求卓越又要求从属的文化。

“就在十年前，中国还没多少人知道CFO是什么。现在很多人都意识到CFO的存在，也意识到CFO在一个企业中的重要性。”

大族集团董事长高云峰

除此之外，中国的许多CFO都技能超群，且学习能力强。现在的中国企业已经不再是当年“典型”的中国企业 - 当然国有企业仍然存在，但其中很多都已经发展成大型跨国企业，民营企业也必须应对高速的发展。有自身营运系统的外国跨国企业亦须应对特有的中国市场和监管方式带来的挑战。讨论会便以这一充满变化的环境作为背景。

与会者力求探讨一系列的话题，包括不同利益相关方对CFO的期望，当今CFO最重要的素质和技能，本土CFO和外籍CFO的区别，以及一个很有趣的话题，就是CFO的本身特点是否能促使他们在企业中担任更重要的角色。

讨论的成果和结论都被归纳在本报告，我们希望透过这些分享，能向中国及其他国家的财会专业人士提供知识，以帮助他们持续成长发展并取得更大的成功。

# 概要

---

CFO在企业和经济发展中扮演着重要的角色。在九月和十月的北京、上海和深圳的讨论会议上，与会的利益相关方不断地强调，CFO能作为财务健康的监督者、可持续发展的捍卫者以及问责制的推动者。

CFO对中国企业的价值不仅日益提升，而且被越来越多的人所认同。随着企业的发展、上市或国际化，对能全面掌握财务、会计、合规和风险的财会专业人士的需求日增。CFO应学会委派常规的财务工作，并以诚信领导团队，在企业的战略发展中扮演重要角色。

一般而言，称职的CFO是要面对多方面的期望。董事会、CEO和其他利益相关方都希望CFO对公司的会计和财务工作、监管要求以及本土与国际操作之间的关系有充分的了解。他们也希望CFO在为公司创造价值的同时，也能向其他首席高管传授财务知识。一些其他的技能也同样不可或缺 - 良好的沟通能力和领导才能对现代的CFO也越来越重要。

虽然中国的财会人才很多，但由于市场发展相对较晚，导致了经验丰富的专业人士略为短缺。有抱负的财会专业人士，尤其是在跨国企业中的，应该培养和积累多方位的技能和经验，了解公司的不同业务模块以培养必要的能力。

## 主要结论

虽然与会者所持的观点不一，但其中有几点共识：

- 1 CFO是董事会、首席执行官、企业高管以及其他所有利益相关方的重要商业伙伴。
- 2 中国的CFO需要加深人们对CFO角色及其能为企业所创造价值的认知。
- 3 仅有财务方面的技能并不能令CFO称职，但所有CFO都应该具备基本的会计知识和对数字的热诚。
- 4 CFO与其利益相关方之间的有效沟通十分重要，尤其是在建立信任方面。
- 5 对监管的了解在中国环境中尤为重要，特别在中国，因为中国的监管体系仍在发展过程中。
- 6 对本土情况的了解以及与总部培养良好工作关系的能力是在华跨国企业挑选外国人或中国人担任CFO时的首要考虑因素。
- 7 CFO应该是优秀的企业领导，为公司树立道德行为规范十分重要。
- 8 CFO可能比其他首席高管更有优势成为未来的CEO，主要因为公司中财务职能在企业的中心地位和重要性让他们在业务操作中积累了广泛而深厚的经验。

# 现代CFO的价值

CFO需要巧妙地平衡微观问题与宏观局面。虽然这是比较困难，但CFO要在大企业中担任重要的领导角色，与首席执行官一道引领企业向前发展，作为董事会的顾问，并与监管者和客户合作，这是必须的。

CFO并非只在中国才体现这样的价值。在各国国际金融中心，如纽约、伦敦、香港，以及上海，CFO都在与财务相关的广阔领域中扮演着举足轻重的作用。

律师出身的伦敦金融城市长Alderman David Wooton在上海举办的讨论会上，在开场致辞中说道：

“会计专业人士是构成（伦敦）竞争力的主要元素……CFO在上海发展成为金融中心的过程中扮演着重要的角色，并在中国的持续发展中，为企业提供在制定决策及承担必要风险时所需的技能和专业知识。”

利益相关方认识到，财会专业人士和CFO对业务的可持续增长十分重要。伦敦就是个很好的例子。在伦敦富时100指数成分股企业的董事会中，有三分之一成员都是会计师，而这些企业中51%的CEO都有财会背景。

探讨CFO的价值时，从CEO的角度考量是有所帮助的。

“我认为CFO是我的得力干将之一。我往往依赖两个人，一个是为企业创收的人，这个人非常重要，我得保证他（她）心情愉快、有动力，并为企业创造盈利。而CFO在帮我确保一切正常这一点上则更为重要，CFO是了解企业的方方面面。为企业拓展业务的人或许不会考虑成本，但CFO则了解收入、成本或内部控制。我只要有问题就会问CFO。”

凯龙瑞项目投资咨询有限公司董事兼行政总裁郑喜明（Hei-Ming Cheng）

虽然在中国，CFO逐渐被视为企业团队中的重要一员，但仍然在某些情况下，CFO却被看作公司发展的阻碍。

“尽管CFO和CEO应该关系密切，甚至是合作伙伴，但在中国，不难遇到有CEO不重视CFO的情况，甚至越过CFO去直接获取数据或执行收购行动。”

大族集团董事长高云峰

对于资本结构复杂并且利益相关方多元化的企业，CFO的影响力和权力都很大，但对于家族企业或国有企业，CFO要在最基本的会计工作以外发挥作用还面临艰难的考验。虽然这一现状正在缓慢地改变，但目前给CFO带来了一大挑战的，就是对CEO的培训。

“你必须找机会给他（她）补充财务知识。只要他（她）认识到你的作用，就会把你纳入他（她）的团队，让你成为重要人物。”

大族集团董事长高云峰

## 对CFO有哪些期望？

CFO应当对企业有深入的了解，包括对监管的知识、财务数据的理解和把关，以及担当企业高管的顾问。随着企业的发展和商业流程的日趋复杂，CFO的这一角色在中国得到越来越多人的认知。

CFO的工作是将财务数据传达给董事会和高管，但人们对他们的期望不止于此。

“（他们得）关注盈利状况，关注整个公司的财务健康。‘为什么’和‘有多少’是经常被忽略的问题……我们从商是为了赚钱，怎么衡量赚了多少钱呢？用数字。CFO最重要的工作就是让每个人都了解这些数据。这非常重要。”

春秋集团CFO刘浩然

这要求CFO掌握一系列特定技能，不仅仅是会计方面，还有金融和法律方面。不是所有的会计师都能成为CFO。在实际情况中，尽管会计方面的资格是有用的，也不是所有的CFO都是会计师出身。总而言之，扎实的会计技能和深入的财会知识是CFO的必备素质。

CFO是企业与复杂的监管环境之间的连系。这在发展中的中国更是如此，因为法律仍在演变，法规还未够清楚明确，所以企业或许需要在灰色地带中游走。在这样的情况下，一个能干的CFO就要成为领航者。

北京讨论会上的一位嘉宾就将自己比作桥梁。

“我的主要角色就是一座桥梁。在美国和泰国的上司对中国环境的理解程度不同，因为他们不是土生土长的。”

美诺食品集团大中华区财务总监潘钰

凯龙瑞项目投资咨询有限公司董事兼行政总裁郑喜明表示，CFO需要负责财务数字的工作，但这只是他们工作的第一个环节。一个真正胜任的CFO应该是CEO和其他企业高管的合作伙伴。CFO应该持开放态度，主动寻找解决问题的方法。

“CFO常常说，‘这个不能做，那个不能做’。但CEO的工作，就是要制定决策的。”

凯龙瑞项目投资咨询有限公司董事兼行政总裁郑喜明

从根本上说，CFO需要对借贷这些基本知识非常熟识。毫无疑问，一个会计资格能为CFO有效行使自己的首要职责打下了坚实的基础。不过，一个会计专业学位或资格证书并不是成为CFO的必要条件，但对数字的热诚和对会计的了解却是必要的。

《首席财务官》杂志几年前进行的一项调查发现，中国大部分CFO并没有抽出时间提升自身能力，以便能担任更有战略意义的角色。

**“你从会计学科里学不到怎么做战略管理以及怎么与投资者沟通。如果你的知识跟不上时代，你就很难成为一个有价值的CFO。”**

《首席财务官》杂志出版人兼总编辑田茂永

**“只靠努力考试，牢记知识和公式，这是不够的。资格证书很重要，但获得证书的过程更重要。要把所学的应用到实践中，这就是规则。”**

美诺食品集团大中华区财务总监潘钰

在深圳的讨论会上，与会者都一致同意，一张有分量的会计资格证书和持续更新专业知识都有助于财会专业人士扩大知识面，让他们能担任更高层的职位。

直到最近CFO还常常被视为首席会计师，而不是能引导公司做出财务战略的专才 - 即使到今天，也有很多企业没有充分意识到CFO这一更大的作用。激光切割机和焊接机的生产商和分销商大族集团的董事长高云峰先生告诉与会者，集团的第一任CFO是会计团队的领导。他在公司工作的10年间主要负责确保企业财务信息的准确，但企业在2004年上市后，他的角色转变了。

**“我们需要一个沟通（能力）很好的人为我们把内部数据和经营成本汇报给外部利益相关方。”**

大族集团董事长高云峰

曾就读于中欧国际商学院的高云峰继续说道，他对CFO的期望很高，希望CFO能够“检讨过去，管理现在，规划未来”。

CFO应该能为企业创造价值。

**“CFO的最终目标是使股东利益最大化，为企业提升市值。”**

宇龙计算机通信科技（深圳）有限公司CFO蒋超

一个成功的CFO应该掌握工作所需的大量知识和“横向思维”，知道怎样设计工作结构并带领团队则是其他必要技能。CFO的主要角色是有效地执行企业战略和董事会的决定，同时保护股东价值。CFO还需确保现金流畅通，为企业的发展提前规划。作为CFO，蒋超担任了一个战略性的角色，专注于融资和与投资者建立关系。他的一半时间都用在与做市商、投资人和监管者会面上。为此他常赴美国、英国和新加坡出差。他的三分之一时间用于管理资本，与银行、信用评级机构以及海外基金公司会面。只有约20%的时间是用在财务管理上。

蒋超说，CFO跟不同类型的CEO一起工作，要用不同的方式。一手将企业打造起来的中国的CEO会希望CFO与自己的愿景一致。而在上市企业，CEO相对的权利“受控”较多，CEO和CFO就是一种合作伙伴的关系。

**“他们关系密切，有时甚至觉得比家人还亲密！”**

宇龙计算机通信科技（深圳）有限公司CFO蒋超

### 沟通是关键

现代财会专业人士的一个重要素质是有效沟通的能力，能够以清晰、准确同时恰当的方式向CEO、董事会以及其他内部和外部利益相关方表达想法和观点。在各个讨论会上，与会者都表示他们注意到中国的财会专业人士往往相对保守，尤其是在公开场合或是有领导在场的讨论上。但与与会者也强调，CFO和其他财会专业人士找到传达信息和表达观点的方式很重要。

**“沟通非常重要。与内部人员沟通，尤其是CEO、董事会主席或者总经理，让他们明白企业的弱点在哪里，为什么会有这些弱点，以及他们可能忽略的方面。你必须提醒他们这些弱点可能会带来某些风险。其次，对于制定策略，你必须了解市场、熟悉监管环境，要与朋友、同行、政府人员交谈，看看监管是否太多或者有没有另外的途径。尤其在中国，这都是工作的重点之一。”**

春秋集团CFO刘浩然

美诺食品集团的潘钰强调了亚洲财会专业人士和西方同行沟通方式的不同。

**“加入美诺之前，我在一家美国跨国企业工作，定期参加由一位美国人主持的讨论。每次讨论结束时，这位主持都会问大家是否有任何问题，但回答他的是一片沉默。这种沉默直到讨论结束后才被打破，那时每个人都开始提出他们认为值得讨论的问题。这位美国人总是想不通为什么这些问题没有在会上提出来。”**

美诺食品集团大中华区财务总监潘钰

沟通技巧虽然看似简单，要掌握其实很难。有效的沟通不仅在于向对公司业务有透彻了解的领导传达信息和提供建议时有所需要，在从领导口中获取信息时同样重要。这里就涉及两个问题，一个是人的性格，一个是企业的文化。

尽管是一些无可置疑的见解，各人沟通的方式却大不相同。美国高管往往很直率，欧洲人也是有话直说，但通常会考虑文化差异，亚洲人就比较谨慎。不过，对重要的问题有话直说比保持沉默更为可贵。

**“美国人往往很直接。他们在会上会跟你争辩，但会后依然和你开玩笑。欧洲人也会提出疑问，但他们会用比较婉转的方式。比较适合中国人的是欧洲的方式。我与部门主管开会时最让我头疼的就是，他们没有任何问题，我希望他们主动提问题。”**

凯龙瑞项目投资咨询有限公司董事兼行政总裁郑喜明

敞开交流的能力也许既依赖于企业文化也依赖于人的个性。开放的企业文化能鼓励更多的员工有话直说，包括往往会觉得沉默更自然的年轻专业人士。上级做决定让下级执行的自上而下的企业文化，则不能鼓励这样的交流。不管身处哪种文化，CFO都必须找到克服的方法并在必要的时候沟通。正如一位利益相关者强调的，CFO应该多为本地区管理团队献计献策，因为他们是唯一全面了解公司业务的人。

良好沟通的另一个重要方面就是将其运用在有效领导上。CFO并不仅仅是一个财会专业人士。CFO是一个公司领袖。

“CFO应该有引领变化和带领众人的才能或能力。我们正身处中国充满活力的环境，面对国内和国外市场的多个挑战，如不保持一个开放的态度，拒绝变化，那我们可能明天将被淘汰。如果我们想要引领变化，就得要有人接受这些变化，这就是我们需要依靠人来促成变化的原因。”

沃尔沃汽车销售（上海）企业金融服务副总裁李霞

对某些人而言，有效沟通的关键在于建立信任。

“沟通的重点是要营造信任，无论是内在还是外在。因此当我们与其他人沟通时，我总是跟我的团队说，虽然我们有自己的立场，但我们可以用礼貌的方式来表达。目的并不是沟通本身，而是建立信任。一旦有了信任，其他一切事情都变得简单了。”

易安信电脑系统（中国）有限企业CFO孙鸥

### 外籍人才还是本土人才：取决于个人

中国本土有非常多的人才。但遗憾的是他们的经验却不够丰富。由于中国市场发展不久，只有少数人拥有多年的跨国企业工作经验或多元文化的背景。这就意味着只有少部分本土专业人士能够晋升到跨国企业的高层。但这一现状正在迅速改变。

在招聘CFO时，跨国企业需要一个既了解本土市场又能与具有多元文化背景的总部交流自如的人。有时，透过经年累积对公司文化的理解，比对本土的认识更加可贵，因为后者可以外包或者委任。虽然CFO确实应该在本土市场中为企业领航，但他们也需要能够将当地的财务实际情况传达给地区或全球总部，毕竟总部关心的不是困难，而是解决方案。

“了解本土文化固然重要，同样难能可贵的是对总部的运作十分熟悉，并愿意在中国市场付出大量时间与精力熟悉本土市场状况。”

壳牌中国财务总监范马太

中国往往缺乏有这种能力的人。

“要找到一个有二十年跨国企业工作经验，阅历丰富、做过很多事情的人不太容易。我们现在的CFO是个外国人，他理解中国税制微妙之处的能力非常有意思。我们的主计长是中国人，他常常能找到方法来解释中国的税制，即使往往是不太容易理解怎么运作的中国税制。”

本土CFO的另一个障碍，往往在文化上而不是在能力上。当权力掌握在CEO或董事会手中时，本土CFO常常不愿把真相告诉这些更高层的领导，或者干脆什么也不说。”

天地能源科技发展有限公司创始人兼CEO包龙德

“亚洲文化是谦虚，不要与他人对抗或发生冲突。在这种文化里长大的人在一家企业中担任高级职位时，要对上司说‘不’的时候也会有同样的心理障碍。”

沃尔沃汽车销售（上海）企业金融服务副总裁李霞

后者对于晋升中级管理层的年轻一代专业人士并不会造成太大的问题，但对董事，尤其是外籍董事而言仍是个难题，同时也是本土专业人士的一个自身障碍。

总体而言，本土的行政高管对薪酬的要求比外籍高管低。本土高管能更好地周旋于各种细微的文化差异和本土市场的灰色地带。外籍高管则擅长应对总部的办公室政治并在必要时直言不讳。中国正处在一个充满挑战的特殊时期，但文化冲突也意味着本土专业人士能快速领悟其他文化的精髓。

### 培养人才

人才管理也是CFO的另一项重要职责。

“CFO应该打造一支财务团队，让企业能够放手让他们做有附加价值的工作。”

宇龙计算机通信科技（深圳）有限企业CFO蒋超

这也许就要求CFO同时从中国和海外聘请经验丰富的财会专业人士。蒋超总结道，最终CFO不应该把时间花在日常的常规工作上，而应该将权力下放以便自己能够专注于战略规划。

但是，虽然面对的挑战不同，寻找和培养财务人才在中国和在其他地方一样困难。纵使人才很多，但只有少数在大型或跨国公司工作的经历，而具有企业所需的广阔视野的财会专业人士则更为稀少。

同时，不断跳槽的普遍做法也使得留住顶尖人才更为困难。固定在一家人跨国公司工作，打造自己的职业生涯的想法在遇到一个比现有薪水高40%的工作邀请时就被抛到脑后了。通用医疗集团大中华区财务总监罗博图特别强调，中国企业，如通用医疗集团，就十分重视长期培养并留住人才。本土年轻的专业人士在简历上往往有数项工作经验，但就不难找到只曾在一家雇主工作的外国专业人士。

“人才培养的独特性是一项挑战，但我认为这也是我工作中最有趣的部分，我以各种方式培养、吸引并留住人才，尽力打造最优秀的团队。”

通用医疗集团大中华区财务总监罗博图

各场讨论会的与会者均指出，CFO的职责中大部分依赖于个人诚信，以及在面对风险时采取的透明及合规的做事方式。

培养人才的挑战对在华外国企业、中国本土企业以及海外中国企业各有不同。对最后者而言，这个困难才刚刚显现。中国企业调动人员或在海外找到合适员工往往比较困难，即使是取得成功的大型企业在到国外市场发展时也不例外，如华为、海尔、吉利、联想、李宁、以及刘浩然工作的春秋集团。

“从我去年的经验看，说服当地人愿意加入中国企业比较困难。中国企业在外国发展业务，这会让那个国家的人感觉不太自然。”

春秋集团CFO刘浩然

### 走向CEO之路

现在越来越多的财会专业人士并不把CEO看作是事业的顶峰。确实有CFO成功转型成为了CEO，但这样的情形在中国还为普遍。当然，CFO确实是暂时替代CEO的最佳人选，但如果从长远来看，有时情况就有些不同了。

与会者认为，除了少数例子外，CFO并不是自然而然可以接替CEO的职位。CFO一般都专注于财务细节和遵守法律法规，虽然CFO比CEO以外的其他首席高管对业务有更全面的了解，但他们对如何经营公司并没有与生俱来的理解。

天地能源科技发展有限公司创始人兼CEO包龙德谈道：

“我为其他首席高管做培训，几年前有机会培训一位CFO，他后来在一家中国企业做了CEO。这段职业生涯并不令人满意，但这并不是因为他不懂业务。他比其他任何人都要懂业务。他了解各方面的情况，了解财务。但他对商业的感觉是冷冰冰的。他用很直接的方式来理解市场。他的挑战在于领导能力，在于不能告诉其他首席高管界限在哪里、什么能做、什么不能做，以及让所有人都朝一个方向前进。”

以我的经验来看，很多财务人士都是解决问题的高手。他们发现问题，然后解决问题，但他们不是以目标为导向的。他们不知道怎么调动人，将他们朝一个目标引导，并鼓励所有人朝同一个方向努力。

最后，那位CFO做了几年的CEO，然后被替换了。

我觉得很多企业里的CFO都希望做到CEO。问题只在于他们是否具有财务职能以外必备的能力。”

讨论会上的一些与会者认为，在某些行业里转型更困难。比如，让CFO在一个生产并销售复杂电子产品的公司里领导企业经营比在一个消费品零售企业领导难多了。

“这确实取决于CFO的能力水平，和在某些行业要求对产品的知识。如果是一个复杂的产品，那么CFO要转变为CEO就可能很困难。”

易安信电脑系统（中国）有限公司CFO孙鸥

讨论会的与会者对理想的CFO设定的标准很高，尤其是寻求转型为企业领导角色的财会专业人士想把“F”变为“E”的时候。对于这些有抱负的CFO，转型后的角色就不仅仅是跟数字打交道了。

虽然因人而异，但大多数利益相关方都同意，CFO更乐于做幕后工作。他们是优秀的顾问，但却缺乏信心为业务增长而冒险去做艰难的决定。

即使他们有百科全书般的财务知识仍显不够。CFO想要在更广阔的商业领域里成功，需要的是其他方面的经验。

“对个人而言，让任何人离开财务工作一段时间都是件好事。无论他们最后是否成为CEO，或是重新回到财务工作中，这种尝试对于他们来说都是很好的经验。”

壳牌中国财务总监范马太

但有一点毫无疑问，CFO要成为CEO是有优势的，因为他们或许是公司或部门中唯一一个对公司业务各个方面都全盘了解的人。如果一位财务主管拥有或能够培养广阔的视野，并对公司业务发展有自己的愿景，那就是个完美的融合。

“CEO必须受过良好的财务教育。CEO不需要处理数字，但得会看报表。你手下的人建议你这么干，你得知道是不是可以这么干。”

一个CFO要成为一个优秀的CEO，就要擅长做决定，并愿意为决定负责。在一个比较成熟的企业里，CFO能变成CEO是很自然的，因为成熟企业的经营都以稳健为主。”

凯龙瑞项目投资咨询有限公司董事兼行政总裁郑喜明

# 中国：与众不同的国度

---

中国是个独特的地方，拥有一套特有的规则和规范，这个观念和说法经常出现在各种场合。然而，财会专业人士对这一点的体会可能比别人更深。中国近些年不断在变化，在过去三十年间，中国正迈向一个趋向市场主导并有更多规则的市场经济。这个发展仍在进行中。

“这种增长是中国与其他市场截然不同的地方。从这一点看，目前在这个增长环境里限制壳牌的因素既不是资源、资金，也不是商业机会，而是人。”

壳牌中国财务总监范马太

要有合适的人才能够“释放价值，释放增长动力”。这些因素影响了人才流失或人才的保留。

市场的基础导致了这个市场的独特性。并没有一个“中国市场”：在上海成功运转的商业模式放到乌鲁木齐就没法运转，而北京正在试行新增增值税，所以北京的出口商若到昆明，就会发现按照当地的监管要求是无法维持利润和原有经营体系。正如上海讨论会上的一位CFO所指出的，一个商业流程也许只在一个城市适用，但在另一个城市则行不通。对于比较大型的跨国企业，CFO往往需要在不太清晰的监管环境中为企业领航，并向习惯寻找确切答案的总部解释没有明文规定的限制。

这方面的一个例子就是官方发票。发票由特质的纸张印制，并印有固定的金额。企业不能自制或打印发票，而需向监管部门购买并对每张发票负责。一位CFO表示发票为他公司SAP进行全球性整合的项目带来了巨大的阻力，因为只有中国的运作无法利用全球性系统来打印发票。

尽管合规的要求因国而异，合规还是一个挑战。要确保恰当的合规水平就要求恰当的流程，而这些流程则由当地的工作人员建立，所以合规的流程有赖于扎实的基础。

“这都是最基本的。如果你把最基本的弄对了，你就能做很多事情。如果最基本的搞错了，那你就得从头来过，并且名声扫地。你不能回过头来跟总部说，你把某件事全搞砸了，还问‘能不能再给我几百万美元来进一步开发’。这是无法进行的。”

壳牌中国财务总监范马太

中国仍然有很多灰色地带。有时，本是商业常规流程的一部分却触犯了新规定，而这些新规定却又还没成为主流。想更高的透明度转变是很明显的，但并不是那么容易，春秋集团的刘浩然这样说道：

“当我告诉我朋友我要在中国出任一家私人企业的CFO时，他们问我‘你疯了吗？’在中国做事的难处在于没有清晰的规则。有时，为了获得商业机会，就要踏入灰色地带。

另一方面，在不同的情况下，对于不同的行业，在中国不同的地区，规定的执行也不一样。因此你不能按照同一条规定或规范来做事。你得非常主动。有时你和一个城市的官员谈事情，他们会说，‘这个很容易办，你过来，做一点文件记录就可以了’，但在另一个城市的官员会说，‘不好办，你得跟某某说，写一篇三十页的报告’诸如此类的事。因此你得非常灵活，懂得怎么避免这些事。”

## 结语

中国还会继续发展强大。即使在经济增速放缓的今天，中国仍然是全球经济增速最快的国家之一。与此同时，中国企业也会进一步扩张到其他市场，而越来越多的跨国企业在中国经济中亦扮演越发重要的角色。在这个过程中，财会专业人士将要发挥重要的作用。

参加上海、北京和深圳讨论会的与会者，对未来非常乐观。没有人认为增长机会将渐渐减少，也没有人认为财会专业人士的作用会过时 - 事实恰恰相反，未来不仅是光明的，而且也需要有技能和有动力的专业人士来带动、促进并支持增长。

正如与会者所指出的，财会专业人士有望成为CFO和CEO。他们有潜力也有能力领导全球最大的企业，只要他们愿意走出财务工作的局限。要成为CFO和CEO，他们必须更加全面、更加训练有素、更加全球化。他们的视野必须向全球扩展，领导技能必须能克服文化障碍。

对于现今中国最好的、最优秀的财会专业人士而言，抱负不会被国界所限。这些专业人士可以在国际层面成为领导并创造改变，这样的实例也在日渐增多。正如与会者所指出的，他们能走多远完全取决于他们是否愿意去学习、适应、直言、理解以及以诚信领导。

中国财会专业人士面临的挑战之复杂是无可比拟的，但面临的机会之丰富也是前所未有的。



## 关于ACCA

ACCA (特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织, 为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证。作为最早进入中国的国际专业会计师组织, ACCA目前在中国拥有超过22,600名会员及42,500名学员, 并在北京、上海、成都、广州、深圳、香港以及澳门共设有7个代表处。

ACCA自1904年成立以来, 一直秉承着独特的核心价值, 即机遇、多元性、创新、诚信和责任。我们深信, 会计师能够在经济发展的各个阶段创造价值。ACCA致力于培养会计师的专业能力, 支持采纳统一的国际准则。我们的价值观与各行各业的雇主保持一致, 并且确信, ACCA培养的是能够为企业增值的会计师。ACCA让来自不同背景的有志之士都有机会进入财会行业, 并且不断创新、修订并推广我们的专业资格, 满足学员和雇主的多样化需求。

我们为全球170个国家的154,000名会员及432,000名学员提供支持, 从雇主的技能需求出发, 为会员和学员的事业发展提供完善的专业服务。ACCA透过全球80多个办事处和中心, 以及全球超过8,400家认证雇主, 为员工的学习与发展提供高标准服务。