

นักบัญชีในบทบาทของ ซีเอฟโอ

สุวรรณ หวังเจริญเดช

Roles of Accountants as Chief Financial Officers

Suwan Wangcharoendate

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จ.มหาสารคาม 44000

Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University, Mahasarakham 44000, Thailand.

Corresponding author. E-mail address: suwan.w@msu.ac.th (S. Wangcharoendate)

Received 7 August 2003; accepted 9 April 2004

บทสรุป

นักบัญชีที่ดีและมุ่งหวังจะเติบโตเป็น ซีเอฟโอ ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน มีความสามารถในการพัฒนาและปรับบทบาทของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ การเงิน การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรอบรู้และเข้าใจในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดีมีความเป็นผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับ corporate good governance ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไปของโลกธุรกิจ ในยุคปัจจุบันและอนาคตได้

Summary

Good accountants who hope to become future Chief Financial Officers (CFO) must have clear perspective and broad vision. Ones must develop and improve oneself and adjust ones' roles according to the changes of current world. Especially in aspects of economics and information technology, aspiring CFOs must understand and have comprehensive knowledge of ones' organization, and must take initiative roles of leadership. At the same time, good CFOs need practice respectable career values and hold on to the integrity of their business. Most importantly, excellent CFOs must exercise corporate good governance with their undertaken organization in order to have an efficient management system and to be more flexible to the changes of today and future business.

บทนำ

นักบัญชีในยุคก่อนมักกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนเองเอาไว้ที่การวางระบบบัญชีการเงินการบันทึก รายการบัญชี และการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กฎหมาย กำหนดแล้วส่งข้อมูลบัญชีการเงินเหล่านั้นไปให้กับผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป แต่เนื่องจากปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก การค้า การลงทุนและการส่งออกมิได้ จำกัดอยู่แต่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่ได้มีการขยายตัวออกไปยังต่างประเทศในลักษณะที่ไร้พรมแดน (globalization) ทำให้มีการร่วมลงทุนและทำธุรกิจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น นักบัญชีในยุคใหม่จึงต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะ จากการมองเฉพาะงานฝ่ายบัญชี การจัดทำรายงานระบบเดิม และการแยกตัวเองออกจากฝ่ายอื่นๆ มาเป็นลักษณะของ Chief Financial Officer (CFO) ซึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบทางด้านบัญชีและการเงิน ให้ความสำคัญในการให้บริการต่อลูกค้า โดยมีการปรับแนวคิดและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนบทบาทของ เป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจเน้นการพัฒนาความรู้ด้านการเงิน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน (financial information) และข้อมูลอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงาน ขององค์กรบรรลุผลตามวัตถุประสงค์สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและตนเองได้ในที่สุด

บทบาทและหน้าที่โดยทั่วไปของ ซีเอฟโอ

Chief Financial Officer (CFO) คือผู้ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบสูงสุดด้านบัญชีและการเงินของธุรกิจ โดยจะครอบคลุมถึงงานสำคัญด้านต่าง ๆ อีกดังนี้

- Financial Accounting เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการข้อมูล การรายงานทางการเงิน และการจัดทำบัญชีการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)
- Fund Management เป็นการบริหารเงินสดและเงินทุนหมุนเวียน ตลอดจนการจัดหาและจัดสรรเงินทุนของธุรกิจ
- Taxation จัดการและวางแผนด้านภาษีอากรอย่างชาญฉลาด
- Management Accounting เป็นการจัดการและบริหารระบบข้อมูลที่ได้ให้เกิดประโยชน์เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารในการวิเคราะห์ประเมินและติดตามโครงการ
- Control เป็นการควบคุมความเสี่ยงทางการเงินและการบัญชี ตลอดจนสินทรัพย์ต่าง ๆ ของกิจการไม่ให้เกิดการสูญเสีย

ทั้งนี้ การทำงานของ ซีเอฟโอ ต้องสนองความต้องการของทั้งผู้บริหาร ผู้ร่วมงานในฝ่ายอื่นรวมทั้งผู้ถือหุ้น เนื่องจากถือเป็นตัวแทนที่ได้รับมอบหมายให้เข้ามาบริหารงานในบริษัท จึงต้องกระทำการเพื่อประโยชน์ของกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นการสร้างความเติบโตที่ยั่งยืน (sustainable growth) ให้กับบริษัทต่อไป

ในปัจจุบัน ซีเอฟโอ จะยังมีบทบาทและความรับผิดชอบที่กว้างขวางมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น เพราะมักจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารของบริษัทอยู่เสมอโดยเป็นผู้ทำหน้าที่รายงานข้อมูลทางการเงินที่สำคัญที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ ในขณะเดียวกัน ซีเอฟโอ ยังทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็น Chief Marketing Officer ในการขายความน่าเชื่อถือของบริษัทให้กับผู้ถือหุ้นด้วย (สิงห์ ตันทัตสวัสดิ์, 2543) ในแง่ของความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการบริหารธุรกิจในสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อประกอบการของบริษัท ดังนั้น จึงทำให้กับบัญชีในบทบาทของ ซีเอฟโอ จะต้องเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะจากการมองเฉพาะงานฝ่ายบัญชี เป็นลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ในส่วนของการเงินขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใน

ภาวะแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปดังนี้

1. กำหนดแผนกลยุทธ์ (strategic plan) เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วยเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนโดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งมีการควบคุมอย่างรอบคอบซึ่งในปัจจุบันและอนาคตอาจมีการควบคุมเชิงคุณภาพกำหนดลงในแผนกลยุทธ์ เช่น การวัดคุณภาพ การวัดความพอใจของลูกค้าและมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น

2. การพยากรณ์ทางการเงินและงบประมาณ (financial forecast and budget) ในองค์กรส่วนใหญ่จะมีการคาดคะเนทางการเงินและวางแผนการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทเกี่ยวกับยอดขายและรายได้ โดยใช้งบประมาณเป็นตัวควบคุมการบริหารในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

3. ระบบข้อมูลทางการบริหาร (Management Information System: MIS) เป็นระบบข้อมูลที่มีการจัดทำรายงานทางสถิติ ประกอบด้วยข้อมูลเชิงสถิติ เช่น อัตราหนี้ที่ค้างชำระ อัตราส่วนร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ อนึ่งกับบัญชีในบทบาทของ ซีเอฟโอ ที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นตัวเชื่อมกับบุคลากรของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ได้อย่างดี สามารถมีฐานข้อมูลในส่วนอื่น ๆ ในการตอบสนองการบริหารงานในยุคที่ไร้พรมแดนได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขัน

4. การบริหารแบบเปิดเผย (open-book management) ในปัจจุบันกิจการส่วนใหญ่มักมีการสร้างทีมงานแบบใหม่ ๆ มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ ทำให้การบริหารแบบเปิดเผยสามารถกระตุ้นให้พนักงานเข้าสู่วงจรควบคุมทางการเงินและความรับผิดชอบโดยตรงที่จะมีส่วนร่วมและยอมรับมุ่งมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบัญชี

มีคำกล่าวแนะนำไว้ในหนังสือเรื่อง "In Search of Excellence" ระบุว่า ผู้บริหารควรเดินไปรอบ ๆ มากกว่าการนั่งคอยงาน (Sheridan, 2002) หมายความว่า สิ่งต่าง ๆ ภายนอกกิจการโดยรอบตัวเรานั้นประกอบไปด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยีของการจัดจำหน่ายและมูลค่าเพิ่มการให้บริการ ซึ่งกำลังเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนั่งรอคอยรายงานอยู่กับที่อาจไม่ทันเวลาจำเป็นต้องออกไปสำรวจภายนอก อาจทำให้เราได้เห็นคำตอบและบทสรุปที่ดีได้ การเป็นนักบัญชีที่ดีก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของนักบัญชี บทบาทในการปฏิบัติงานตลอดจนการปรับแนวคิดต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันนั้นมี 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization)

แนวโน้มระบบเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากความสัมพันธ์ทางการค้าเสรีของแต่ละกลุ่มมีเพิ่มมากขึ้นเป็นการเข้าสู่ระบบการค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ (electronic commerce) ต้นทุนการผลิตลดลงกระบวนการผลิตมีการขยายตัวมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การตลาดสมัยใหม่มีแนวโน้มเป็นหนึ่งเดียวกัน นักบัญชีจึงได้หันมาให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยการปรับตัวให้เข้ากับภาษา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสถานที่ต่าง ๆ ที่มีการเปิดเสรีทางการค้าและการเงินทำให้ธุรกิจระหว่างชาติเข้ามาควมรวมหรือซื้อกิจการ นับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อวิชาชีพการบัญชีเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลของการเปิดเสรีดังกล่าว ได้ทำให้เกิดกิจกรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งการบัญชีจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติในแต่ละกรณีให้ทันกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้รายการรายได้และค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องและเหมาะสมรวมถึงการบันทึกรายการบัญชีที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชี

2. อำนาจของนักลงทุน (power of investors)

นักลงทุนในยุคปัจจุบันและอนาคต อาจมีแนวโน้มในการเรียกร้องผลประโยชน์มากขึ้น เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินของบริษัทได้อย่างเชี่ยวชาญ ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารด้านข้อมูลและการเผยแพร่ความรู้ด้านการวิเคราะห์การเงินจากสื่อต่าง ๆ มีมากขึ้นนักวิเคราะห์จะวิเคราะห์ทางการเงินโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์งบกระแสเงินสด การวิเคราะห์มูลค่าของกิจการ และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับกิจการที่มีลักษณะคล้ายกันตลอดจนการประยุกต์งานทางด้านบัญชีให้ทันสมัยจึงทำให้นักบัญชีต้องหันมาพิจารณาการประเมินมูลค่ากิจการและการนำเสนอข้อมูลที่นักลงทุนเรียกร้องขึ้นมาให้รองรับกับรูปแบบของการลงทุน การผสมผสาน การนำเสนอรายงานต่อผู้บริหาร ภายในและการรายงานการเงินต่อบุคคลภายนอก จะต้องมีความสมดุลในรูปแบบ และเนื้อหาของการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้มากขึ้นถูกต้อง และเชื่อถือได้

3. ท่าทีของผู้บริหาร (changing style of management)

ท่าทีและบุคลิกภาพของผู้บริหารเปลี่ยนไปจากเดิม จากการบริหารงานเป็นลำดับขั้นเป็นการบริหารงานแบบปรึกษาหารือ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เร็วจนคาดการณ์ไม่ได้ แต่ให้ผลต่อการตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างฉับไวและแม่นยำ

นักบัญชีก็ต้องเปลี่ยนท่าทีจากความไม่ยืดหยุ่น มองเฉพาะหลักเกณฑ์เพียงด้านเดียว และจัดทำข้อมูลล่าช้า มาเป็นนักบัญชีที่กระฉับกระเฉง ทันสมัย พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง บางครั้งการใช้ข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอจะต้องใช้การประมาณการอย่างมีหลักเกณฑ์ประกอบเพื่อการรายงานให้ผู้บริหารทราบให้ทันต่อการตัดสินใจ ดังนั้นนักบัญชีจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดทำข้อมูลเป็นการให้ความเห็น และเป็นที่ปรึกษาผู้บริหารทุกหน่วยงานไปพร้อมกัน

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการจัดการและการใช้ข้อมูลทางการบัญชี คอมพิวเตอร์สามารถเพิ่มสมรรถภาพในการประมวลผลข้อมูลที่มีจำนวนมากได้อย่างรวดเร็วขึ้น ทำให้นักบัญชีสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อบันทึกจัดประเภทการที่จะจัดทำรายงานทางการเงินได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น สามารถป้อนบัญชีได้ตลอดเวลาที่ต้องการ อนึ่ง การมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (internet) ทำให้นักลงทุนเข้าถึงข้อมูลของธุรกิจได้หลายช่องทาง โดยการมองข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ (web site) และอินทราเน็ต (intranet) ซึ่งเป็นเครือข่ายข้อมูลติดต่อกันในกิจการ ดังนั้น การเพิ่มสมรรถนะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นการเพิ่มโอกาสสำหรับนักบัญชีในการให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินได้มากขึ้น จากเดิมที่เป็นเพียงผู้รวบรวมและรายงานข้อมูลทางการบัญชีเท่านั้น

5. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (responsibility for social and environment)

ในระบบเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ ต้นทุนแรงงานจะมีความสำคัญน้อยลง เน้นการใช้เครื่องจักรมากขึ้น ต้นทุนที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรจะมีบทบาทมากขึ้น ทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มความไม่แน่นอนต่อการวัดมูลค่าภาระหนี้สินของกิจการ ดังนั้นนักบัญชีจำเป็นต้องเปิดเผยให้ผู้ใช้งบการเงินทราบถึงความสำคัญของข้อมูลทางการบัญชีที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงทำให้องค์กรต้องหันมาสนใจความคิดเห็นของมวลชนมากขึ้นเกี่ยวกับต้นทุนทางสังคม

ทัศนะของ ซีเอฟโอ ในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งจาก โลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างวิธีการบริหารงาน และแนวคิดการจัดการข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน จากดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมอาจ ไม่เพียงพอที่จะทำให้อยู่รอดได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ดังนั้น บทบาทของ ซีเอฟโอ ในปัจจุบัน ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปมากพอๆ กับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะปัจจุบันเราอยู่ในโลกธุรกิจที่มีข้อมูลข่าวสารเป็น competitive advantage ที่สำคัญธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเชื่อถือได้ มีการบริหารงานที่มีคุณภาพ ทีมงานมีทักษะและประสบการณ์สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่องได้ (สุชาติ กิระนันท์, 2543) ดังนั้นหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้เช่นกัน จึงมีการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายงานของ ซีเอฟโอ โดยริเริ่มนำแนวคิดการปฏิบัติงานสมัยใหม่มาปรับใช้ภายในองค์กรมากขึ้น โดยการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งของ ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้ร่วมทีมงาน (teampayer) หรือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (business partner) เพื่อให้เป็นคนสำคัญในการควบคุมทรัพยากรทางการเงินของธุรกิจให้มั่นคงต่อไป

คุณลักษณะที่ดีของ ซีเอฟโอ

ซีเอฟโอ ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ มีความเป็นผู้นำที่รู้จักการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ เรียนรู้และเข้าใจในงานด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในปัจจุบัน ซึ่งในอนาคต ซีเอฟโอ ที่ดีควรมีการชวนช่วยในการศึกษาความรู้ที่กว้างขวางขึ้นไม่จำกัดอยู่เฉพาะด้านบัญชีเท่านั้น จะต้องเรียนรู้ทักษะด้านการจัดการ ด้านการเงินมากขึ้น ในขณะที่ความรู้ทางด้านบัญชีเริ่มมีบทบาทลดลง แต่สิ่งหนึ่งที่ ซีเอฟโอ ไม่ควรละเลยไม่ว่าองค์กร หรือสภาพแวดล้อมธุรกิจจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ก็ควรรักษาจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนให้ถูกต้องน่าเชื่อถือ โดยบริหารงานอยู่บนสภาพแวดล้อมที่มีจริยธรรมต่อลูกค้าและประชาชน ดังนั้น ซีเอฟโอ ที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ประสบการณ์สูง
2. มีความเป็นผู้นำและมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม
3. ชีตมั่นในเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
5. มีความรอบรู้ ความเข้าใจในงานด้านอื่นๆ ขององค์กร
6. มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

หน้าที่และความรับผิดชอบของ ซีเอฟโอ

เป้าหมายในการทำงานของ ซีเอฟโอ ค่อนข้างกว้างขวางและมีขอบเขตความรับผิดชอบหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนต่ำสุด (minimize costs) การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารทรัพยากรทั้งหมดของบริษัทให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่ามากที่สุด เพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจ จึงสามารถกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของ ซีเอฟโอ ได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

โดยทั่วไปคณะกรรมการบริหารของบริษัทตลอดจนผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายอื่นๆ ต้องใช้เวลาร่วมกันในการวางแผนกลยุทธ์สำคัญด้านต่างๆ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรธุรกิจใหม่ (business restructuring) เพื่อลดต้นทุนการวางแผนธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามที่นโยบายกำหนด การซื้อกิจการอื่น (merger and acquisition) และการร่วมทุน (joint ventures) เป็นต้น ดังนั้น ซีเอฟโอ มักจะได้รับมอบหมายให้เข้ามาร่วมบริหารงานในบริษัทด้วย เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และแน่นอนย่อมส่งผลทำให้เกิดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบัญชีและการควบคุมทางการเงินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในฐานะ CFO จึงจำเป็นต้องเข้าใจในธุรกิจและกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ให้ดีที่สุด

2. สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น (maximize shareholders' interests)

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นแน่ใจว่าผลประโยชน์ของตนจะได้รับความคุ้มครองตามสมควรนอกเหนือจากผู้ถือหุ้น เช่น เจ้าหนี้การเงิน คู่ค้า ลูกค้า และพนักงานบริษัท ทั้งนี้ ให้เปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบถึงกลยุทธ์ทางการเงินและการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจนโดย ซีเอฟโอ จะต้องพยายามปรับความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นกับผลประโยชน์ของ stakeholders อื่น จะบริหารงานโดยนึกแต่ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นฝ่ายเดียวไม่ได้ นอกจากนั้น ควรมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจอันดีกับเจ้าหนี้การเงิน และเจ้าหนี้รายอื่นๆ ด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้ย่อมมีส่วนร่วมที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อถึงคราวจำเป็น

3. พัฒนาความคิดและสร้างสรรค์

ซีเอฟโอ ต้องรู้จักการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจให้กับผู้บริหาร เช่น สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว กระชับ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันมีการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา (problem solving) ทางภาษีและการเงินแก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

4. ทำหน้าที่เป็น proactive decision support ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง

ซีเอฟโอ จะทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาของ ซีอีโอ ต้องรู้จักการวิเคราะห์และประยุกต์เพื่อเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหาร

นักบัญชีในบทบาทของ ซีเอฟโอ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูงให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลด้านการเงินและการบัญชีที่มีผลกระทบต่อองค์กร ให้คำแนะนำในการตัดสินใจการลงทุนทางการเงิน และปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรในการตัดสินใจของธุรกิจได้ ดังนั้น นักบัญชีจึงต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของงานบัญชีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนักบัญชีจะต้องเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของกิจการและมูลค่าเพิ่มในองค์กร พัฒนาพนักงานบัญชีให้มีพื้นฐานความรู้ทางด้านกลยุทธ์ของธุรกิจและบัญชีให้มากขึ้น ถ้านักบัญชีสามารถปรับเปลี่ยนบทบาท บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ได้ดังกล่าวข้างต้นนักบัญชีย่อมจะเป็นที่ต้องการในทุกหน่วยงานธุรกิจอยู่เสมอ (พรสิริ ปุณเกษม, 2543) ดังนั้นในอนาคต ซีเอฟโอ ที่สมควรเป็นนักวิเคราะห์และนักการเงินมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและบัญชี เพื่อจะได้เป็นหุ้นส่วนของธุรกิจ (business partner) มิใช่เป็นเพียงผู้รายงานผลการดำเนินงานหรือผู้ควบคุมทรัพยากรทางการเงินของกิจการอีกต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- พรสิริ ปุณเกษม. (2543). บทบาทของนักบัญชีและการรายงานการเงิน. ใน สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย, *เส้นทางใหม่สู่วิชาชีพบัญชีปี 2000* (หน้า 259-273). กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ้ง.
- สิงห์ ตังทตส์สวัสดิ์. (2543). มูลค่าเพิ่มของนักบัญชียุค 2000. ใน สมาคมนักบัญชีและผู้สอบรับอนุญาตแห่งประเทศไทย, *เส้นทางใหม่สู่วิชาชีพปี 2000* (หน้า 197-206). กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ้ง.
- สุชาติา กิระนันท์. (2543). โลกธุรกิจในยุค 2000. ใน สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย, *เส้นทางใหม่สู่วิชาชีพบัญชีปี 2000* (หน้า 155-163). กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ้ง.
- Carroll, T. (2001). *The Role of Finance Director*. San Francisco: The Dryden Press.
- Sheridan, T. (2002). *Organizing the Finance Function*. New York: Prentice-Hall