CFO职场:非财务专业财务总监指南

作为一名非财务专业出身、半路出家的财务总监,彭琼在财务管理的路上可谓做得游刃有余。在彭琼看来,虽然从业经验比科班出身要短,但这也让自己在进入财务领域之前领略到不同的风景,更能倾听和了解业务人员的需要,在坚持原则之下更能保持相当的灵活性。

半路出家

记者:您并不是财务专业科班出身,那么是如何走上财务这条道路的?

彭琼:为了给自己的职业生涯转换提供一个更好的平台,2001年我辞职去中欧国际工商学院攻读全职的MBA课程。

MBA毕业后,BP(福建)石油有限公司给我这样一个没有财务实际工作经验的人提供了一个财务部的工作机会,应该说非常感谢BP,这次的工作让我由此走上了财务岗位。一年半之后,我晋升至财务总监。我一直觉得机会和努力一样重要,当然在任何情况下都要选择努力,因为不知道什么时候机会就来了,但是相信机会总是会来的就好了。

记者:通常如何挑选公司,最看重新公司的哪些因素和方面?

彭琼:我很看重公司宣扬的价值观,这点对我而言很重要,我喜欢自由平等的工作氛围,工作报酬基于业绩和专业能力而不是其他方面,尊崇商业道德和职业行为守则;其次工作是否提供了新的挑战和机会;最后但决不是最不重要的——薪酬福利,一个不能提供员工合理薪酬福利的公司通常不值得为之工作。

新官上任无需三把火

记者:无论是从BP到科维彤创,还是从科维彤创跳槽到太平地毯,行业跨越都很大。对于不同的行业而言,财务管理有何不同?

彭琼:财务管理对于任何行业和任何企业而言,最主要的目标都是为股东创造价值,这一点没有任何差别。当然在具体财务管控上可能会因行业特点的不同而有所侧重,比如在零售业我会花更多的时间在现金和库存风险控制上,而在制造业则会更侧重成本控制和分析。

记者:您一直在外企工作,外企的文化有哪些特点?财务管理有何特点?

彭琼:我工作过的外企通常都制定有很规范的员工行为守则,尊重员工,鼓励开放和直接的沟通,应该很适合"除了专业能力以外的资本为零"的人加入。

财务管理方面,外企通常都是双线汇报的,直线汇报给上一级财务总监,虚线才汇报给同级的总经理等业务领导人。这样的汇报线安排有利于实施有效的内部控制,降低公司整体运营风险。当然作为财务总监除了本职的工作范围,也要同时做好总经理的业务合作伙伴和有效管控风险之间的平衡。

记者:对于"空降兵"如何融入新的公司有何经验和技巧分享?

彭琼:应该说我本人"空降兵"的经验还是很美好的,因为我空降到的都是很敬业、稳定和团结的财务团队,当然另一方面而言就是太缺乏变化、所有的事情都按部就班。

对于空降兵而言,新官上任三把火不是一个好的选择。我认为第一步要做到尊重和了解,第二步才是改变和提高。空降到一个团队,你其实还不是一个领导者,只是一个掌权者。所谓的领导者,就是要有愿意追随你的人,要有共同的团队目标,空降之初很难具备这两条。因此我觉得只有当空降兵已经从掌权者转变为领导者时,再开始实施变革计划才比较可能有好的结果。当然在整个过程中,每个人带来经验的同时也带来他的偏见,每个人都是习惯的动物,我会经常提醒自己你希望这样做是因为这样做更好,还是仅仅因为这样做你更习惯而已。这种自我觉察对"空降兵"而言也是很重要的。

此外必须强调的一点是,太平地毯在厦门是一家新设立的公司,我是财务部的第一个成员目前也是唯一一个,谈不上"空降"。目前这份新工作完全是从零开始,我身兼数职,也算是不一样的经历。

善假于物

记者:近些年国内企业的生存状态并不是很好,成本高企、国内国际环境不稳定等等,这给财务管理带来了怎样的难度和特点?

彭琼:作为企业而言,就是要为客户提供好的产品和服务,赢得市场,赚取利润。所谓的成本高企、国际国内环境不稳定等外在环境都是企业面临的常态,对财务管理而言也无新意,无非还是要管好钱从哪里来,花到哪里去的问题。

在我看来,财务人员和业务人员的彼此跨界很重要,比如财务分析的工作不是在报表出来后,而是在业务开始之初即对整个业务流程进行最符合价值创造的设计和风险控制;此外传统上属于财务职能的营运资本管理,如果借助精益六西格玛等工具,由生产部、销售部等一线运作部门来实施改善方案,可以带给财务部单独管理意想不到的收获。

记者:近些年来,国内对于财务管理的理解和定位提升很多,您怎么看待财务的价值?对于财务从后端向前端的转变,您有何体会?

彭琼:财务的价值就在于反映公司运作的真实情况,帮助管理层问正确的问题,选择最合适的解决方案。我个人的体会是财务从后端向前端的转变,最主要的是对公司前端经营情况的深入理解和把握,数字毕竟是数字,重要的是理解数字背后的含义;其次是对公司管理层非财务人员的财务培训,确保大家对财务报表和各项业绩指标的理解是一致的,会问正确的问题,了解各项纠正措施对财务报表的影响。现在各类针对非财务经理的财务培训层出不穷,就体现了这种趋势。就我个人而言,我也会为所在公司的非财务经理人提供这方面的培训,磨刀不误砍柴工。否则如果总经理经常像上述微信里那样来问公司的财务问题,那就悲催了。

最后,我想强调的是"有为有位"。现在很多财务人员都有"无为"的思想,在他们看来,财务人员什么都不做看起来就没有风险了,其实这才是最大的风险。财务总监在踩好刹车的同时要保持一定的车速,否则车都停了,所谓的风险管控也就没有意义了。

(孔洁珉)

科技业界九大CEO成名前普通工作

那些领导高额价值科技公司的首席执行官们都拥有强大的力量。但实际上,他们在未担任首席执行官或未成名的年轻时代,往往都干过一些非常普通、甚至令人厌烦的工作。那时候,他们也只是依靠一切能够获得的工作来勉强度日。有些科技业界的首席执行官们在大学毕业后之后,甚至还从事过与科技毫不相干的工作,之后才转向了科技行业。以下科技业界的九大首席执行官们都有过并不绚丽的职场开端。

1、微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默

鲍尔默于1980年加盟微软,2000年才开始担任微软首席执行官。鲍尔默于1977年毕业于哈佛大学,毕业之后在宝洁公司工作了两年,担任助理产品经理。2008年,鲍尔默向媒体表示,他在宝洁公司还有过推销"Coldsnap Freezer Dessert Maker"甜品制造机的经历,之后才担任了助理产品经理的职位。

2、VMware首席执行官帕特·格尔辛格

格尔辛格于1979年加盟英特尔公司,在英特尔工作的30年间,对芯片行业产生了巨大影响。但是,格尔辛格最初的工作却是一个与英特尔迥然不同的行业领域。实际上,作为一位从南宾夕法尼亚而来的年轻人,格尔辛格曾是美国未来农场协会 的一员,当时只是在农场领域工作。

2002年8月,格尔辛格在博文中表示:"我只是一个从宾夕法尼亚而来的农场男孩。过去,我经常嘲笑英特尔,最初,我对牛肉碎片更为了解,要大大超过我对计算机芯片的了解。"

3、Twitter首席执行官迪克·科斯特罗

1985年,科斯特罗毕业于密歇根大学,当时就获得了计算机科学的学位。毕业之际,科斯特罗就获得了编程相关的三个不同的工作机会。但是,科斯特罗最初并没有选择这些工作机会,而是决定在芝加哥尝试即兴喜剧相关的工作。

科斯特罗在今年5月的密歇根大学演讲时表示:"我决定让自己豪赌一把,并接受了从事喜剧工作的机会。我干了很长时间,但却身无分文。即兴创作的魅力就是你会享受瞬间时刻。如果你一直努力尝试规划未来的事情,或者对未来抱有很大的期望,最终可能会非常失望。"

4、Tableau Software首席执行官帕特·汉拉汉

大数据公司联合创始人兼首席科学家汉拉汉此前在大学期间,曾在一家造纸厂担任消防队员。2010年,汉拉汉向媒体表示:"当时我的职责就是防火,我整天拿着软管,却经常一无所事。也就是说,如果能够保证造纸厂一周没有火灾,那么就算是我们的工作干得不错。"如今,Tableau已经成为一家强大的上市公司。

5、SAP联合首席执行官比尔·麦克德莫特

麦克德莫特16岁的时候,曾在一家意大利餐饮从事兼职的服务员。之后,他又在纽约长岛居家附近的一家熟食店又找到了一份工作。之后,他买下了这家熟食店,借贷了5500美元帮助完成了这笔交易。5年之后,麦克德莫特又卖掉了这家熟食店,用这些钱来偿还了他在道林大学(Dowling College)的学生贷款,并为其父母购买了一套海滨别墅。

6、亚马逊首席执行官杰夫·贝索斯

亚马逊创始人兼首席执行官贝索斯曾在年轻时到麦当劳工作,担任烧烤厨师。贝索斯曾表示:"我在这份工作的第一周情况就是烧烤食品,由于我们是新手,老厨师们总让干一些清洗工作。在麦当劳期间,我一直是一位烧烤厨师,从来没有干过收银员工作。最大的挑战就是要让所有烧烤的食品井井有条地排列。我在麦当劳的经理非常优秀,他有诸多年轻人为他工作,可以让我们快乐地专注于我们的工作。"

7、FireEye首席执行官大卫·德沃尔特

德沃尔特此前曾担任McAfee首席执行官,于2012年开始担任安全创新企业FireEye的首席执行官。德沃尔特于上世纪80年代毕业于特拉华大学,获得了计算机科学的学士学位。德沃尔特的第一份工作非常普通,只是甲骨文公司的一名普通电话推销员,其工作职责包括每周拔打500个销售电话。

去年,德沃尔特向媒体表示,在成为FireEye首席执行官的那一年,他已经拒绝了40多份其他工作。

8、惠普首席执行官梅格·惠特曼

惠特曼担任eBay首席执行官长达10年之久,在此之前,她曾在孩子宝公司工作,并负责该公司儿童玩具的全球管理和营销工作。惠特曼因为帮助孩子宝公司摆脱了当时的困境而声名大作。

9、戴尔公司首席执行官迈克尔·戴尔

在创建自己的价值高昂的公司之前,迈克尔·戴尔早在16岁时就从事电话销售订阅报纸的工作。当然,戴尔并不只是一位冷面的电话销售人员,相反,他有自己的思路。在从事销售报纸订阅的业务时,戴尔第一年赚取了1.8万美元。

(思思)

俞敏洪:跟一个怎样的领导,才不会倒霉

"年轻人进入职场,都希望先拿高薪,再认真工作,心里想的是我工资待遇不够,凭什么努力工作。但实际上最后真正在职场取胜的,是那些不计较个人得失辛勤工作、持续不懈努力的人。"俞敏洪告诉刚入职场的年轻人,不要太计较一开始的薪酬,因为老板和员工的思维有差异,员工希望先得到报酬再工作,老板却喜欢那些先拼命工作不计报酬的人,然后就会重用这样的人。

俞敏洪认为,刚入职场的年轻人应该关注的是你跟的老板是不是公平、重视人才。"你再努力,创造再多的成就,还是不被公平对待,还是得不到承认,就只有一个办法,就是炒老板的鱿鱼。遇到这样的老板,不尊重人才,跟了会一起倒霉的。"

向公司主管和领导推荐《哈佛商学院最受欢迎的领导课》一书,尽管语言平淡,但讲出了一些作为领导的要素:一个领导人需要有明确的愿景,懂得什么是关键要务,知道如何分配自己的时间,和部下进行坦诚沟通,敢于变革旧的习惯和结构,以身作则成为其他人典范,言行一致,创造坦诚文化,让部属挑剔批评你。

(俞敏洪)

三个信号表明你天生有领导的潜质

不是所有人生来就是一个领导者。虽然有很多有关领导力的书籍会告诉大家,如何成为一个卓有成效的领导者,但环顾我们四周,可能这样的领导者依然是凤毛麟角,更多的是在领导这个岗位上不堪重负者。

为什么会如此?其实一部分原因是,对于那些起初渴望获得领导力的人,他们缺少诚实的自我评估。美国畅销书《可预见的成功》的作家Les McKeown最近在他的博客中提供了3点简单的自我评估的工具。也许你这些评估通过的话,你会是一个潜在的领导者。

1、你只在你不得不做的时候进行领导,不是所有时间。我们一定遇到过这种类型的人,他们必须负责。无论是战略性的头脑风暴,一个顺便举办的篮球游戏,或者一个家庭远足,他们禁不住会把自己放在领导位置上,不顾一切地捍卫这个地位。

总是固执己见,通常不耐烦、并且不断唐突,这些冲在前面的人习惯于别人把他们看成是天生的领导者,不过迟早,对于这种他们自己和其他人的所谓评论,他们开始相信这是真的。

而真实情况是,他们中多数都不是那样的。真正的领导从不假设,每次2个或者更多人在一起时,负责是他们的神圣权利。恰恰相反,一个好领导会在它的每个优点上评估每个情形,他们只在他们的位置、情形,或者这个时刻的需要要求的时候,他们才会负责。

如果你在读上面一段时,有这样一个私下的想法,就是在多数情况下,你是负责的合适人选,你很可能是一个冲锋陷阵者,不是一个领导。

2、你看见的比你做得更多。许多业务主管混淆领导力和行动。他们认为匀速行动会以某种方式产生领导力作为副产品。结果,他们对于领导力的角色越有雄心,他们的势头就变得越激烈。

他们工作更努力、更快,时间更长。面对那些不能用暴力解决的情况,他们会产生不耐烦的灰云。他们的一个领导力工具是音量,如果他们认为你不像他们一样工作努力,或者不像他们认为你应该的那样努力,他们的要求会变得越来越多,也越来越尖刻。

你认为这样一种生硬的、一招鲜吃遍天的心态会在一个成熟的组织中,避免我们不惜一切成本的执行成为那种论资排辈的情况,但是你错了。令人难过的是,许多组织,甚至一些财富100的公司,鼓励这样的拍胸脯,准备开火的领导力的概念。

真正的领导理解行动的价值,但这不是他们唯一的工具。事实上,这甚至不是他们主要的工具。好领导比别人看得更多:答案、解决方案、方式、问题、机会、危险。他们知道什么是最重要要做的,但是他们也知道思考、理解、沉思和说明也是同样重要的。

3、你改变人,他们实现结果。A主管实现了目标,过程中他的团队也筋疲力尽。B主管建立一个好团队,但是他们错失了他们的目标。哪一个领导更好?

这是一个错误的二分法。令人难过的是,你会在不同的组织中发现他们。真正的领导是第三选项。这个人建立他们的团队,以致于他们能并且实现目标。

如果在一定程度上,你迷恋结果,你就会操纵和威吓其他人去实现这些结果。也许你会把此看为激励,但却不是。你根本不是在领导,你是在命令。同时,不要认为成为门垫也是领导力,真正的领导力意味着建立目标导向的,强有力的团队。

看完这些,不知道你对自己是否天生是领导已经有答案没有?但是至少你知道你在哪些方面需要改变。

(英才)

如何对付老板的黑色情绪

在职场中,担负着更多责任的老板们,经常时不时会出现一些"黑色情绪"。一不小心成为"炮灰"的你,该怎么应对?下面教你一些应对的方法。

朱笛还没走进老板的办公室,就听见老板在屋子里咆哮:"你们这些人是怎么回事?哪有你们这么办事的?都是饭桶!"朱笛小心翼翼地敲了敲老板的房门,过了一会儿,听见老板高声说:"进来!"朱笛进了老板的房间,看见几个同事正垂头丧气地站着挨训。看见朱笛,老板仍然没好气:"你怎么现在才来?你们可以走了!"几个同事赶紧离开了房间。凭她的经验,这次被老板召见是凶多吉少。

果然,老板拿出朱笛昨天交的企划案,"啪"的一声摔在桌子上:"你写的这是什么玩意儿?连客户的基本情况都没有搞清楚!还有这个地方、这个地方!这么写合适吗?啊?"朱笛不敢申辩,只好低着头听老板训斥。老板训了多长时间她不知道,直到听到老板说:"出去吧!"她这才一溜儿小跑回到办公室。

回到自己的座位上,朱笛心里委屈极了,她的企划案明明是周一开会的时候按照老板的要求写的,但是现在却被他挑剔得一文不值。老板怎么也不顾及自己是个女孩子?就这么一点脸面也不给她留?朱笛越想越觉得难受,到了午饭时间,朱笛也没有心思吃饭。一连好几天,朱笛都在老板的黑色情绪感染下垂头丧气。

愤怒的解读:其实在心理学上,愤怒常常是内心力量的体现。老板们一般都是力量型的人,这样才能独当一面,所以他们一般都比较强势,比较坚强,不容置疑。当他们遭遇挫折时,会以一种比较极端的方式表现出来。愤怒其实是一种力量,去改变一个我们不能接受的情况。

对老板的分析:朱笛在老板的愤怒之下,将老板的愤怒看成是指向自己一个人的。其实,朱笛只是老板发泄愤怒的一个对象而已。老板有可能是在外面遇到了一些压力,也可能是在处理家庭关系上出现了一些问题。总之,不要以为老板的情绪是因为自己引起的,因为你对于老板来说,可能还没有那么重要。老板不能对着客户发火,也不能到大街上去发火,公司是他掌控下的安全地带,所以他最有可能选择这个安全地带来发泄情绪。

自我缓解小贴士

1、学会察言观色,当你发现老板已经有发火的迹象,只要不是必须要找他,就避开风头吧,也许明天他就恢复如常了。

2、如果不巧你成为老板的发泄对象,在他发火时千万不要顶撞和争辩,越是解释越容易引发他的怒火。

3、千万不要认为老板发火了就会炒你鱿鱼。如果人人都在被老板骂之后就辞职,那公司可能早就没有几个人啦。(慧聪网)