

谷歌 CFO: 我们重新开始关注产品



□ 书 聿

谷歌 CFO 帕特里克·皮切特 (Patrick Pichette)日前在“财富头脑风暴科技大会”上表示,今年4月出任 CEO 的谷歌联合创始人拉里·佩奇(Larry Page)已经重新将公司的重点放在产品以及“创业精神”上。

他说:“对我们如今的规模而言,关键在于如何保持创业状态。我们没有失去创业精神。通过几个月前的重组,佩奇希望将重点放在产品上。”

他表示,佩奇希望传递出这样一条关键信息:“谷歌仍然是一家非常年轻的公司,我们仍处于创业阶段,并将展开长期投资。”

佩奇 1998 年与赛吉·布林 (Sergey Brin)一同创办了谷歌,他于今年4月接替埃里克·施密特 (Eric Schmidt)出任 CEO,结束了谷歌“三驾马车”的管理结构。皮切特认为,这种结构“拖慢了我们的发展速度”。

皮切特表示,谷歌的 Chrome 浏览器已经吸引了 16 亿用户,而 Android 移动终端的日激活量已经达到 55 万部。他说:“当我们的产品获得用户认可,并且吸引了数以亿计的用户后,唯一的问题就是何时盈利以及如何盈利。Android 发布至今已经 36 个月,但只能获取搜索收入,所有人都在担心,我也听到了一些批评。但这种问题目光短浅,不符合谷歌的思维方式。”

他表示,投资者不应当担心谷歌 Android 操作系统或 Chrome 浏览器的收入问题。他说,谷歌虽然只通过 Android 获得了搜索收入,但该项目却推动了其他很多领域的发展,例如 Google Wallet、Google Payments 和 Google Offers 等产品。

皮切特称,谷歌在吸引优秀工程师人才时并没有遇到麻烦,今年上半年的员工流失率也创下历年最低。“我们去年底制订了战略决策,为所有人加薪 10%。”他说,“我们希望通过这一决策释放明确的信号,即谷歌仍是理想的就业选择,我们希望向员工明确传递这种信号。”皮切特称,谷歌今年第一季度共收到了 60 万份求职申请。

在谈到纳税问题时,皮切特表示,该公司完全照章纳税。最新财报显示,谷歌今年第二季度的有效税率为 19%。

每一家企业对财务管理都很重视,企业规模不同,企业性质各有差异,财务机构的设置、人员配备、机构内部岗位设置也不尽相同,但从企业财务应具备的职能上看,无论企业财务机构、岗位如何设置,人员如何配备,作为企业管理过程中不可或缺或财务,应具备以下七个方面的职能,做好七件事,尽管这些职能在不同的企业强弱显现不同。

一、算好账

会计核算为企业财务管理的支撑,是企业财务最基础最重要职能之一。

作为管理科学一个分支,他有一整套的国际通行的方法和制度,包括记账方法、会计科目、会计假设及国家制定的会计准则、制度、法规、条例等,这些东西为整个会计核算提供了较规范的规范,目的是要得出一本“真账”,结论具有合法性、公允性、一贯性,相对来讲结论是“死的”,不同的人对相同的会计业务进行核算,在所有重大方面不应存在大的出入。在财务的七件事中,此职能最能得到大家的认可,也

近几年 ABB 在中国市场发展迅速,成为 ABB 全球的第一大市场。梳理其发展因素不难发现,其中既有准确的市场战略和明确的执行手段,也有严格的风险管理和成本控制,还有清晰的财务功能定位等。ABB 今日的成功不可否认是多种混合驱动力共同推动的结果。

多管齐下 ABB 的成功之道

□ 马 丽

中国作为 ABB 全球第一大市场, ABB 中国首席财务官齐乐毫不掩饰中国市场在 ABB 的战略地位。

进入中国已超过 100 年的 ABB 在近 20 年内迅速扩张,本地企业数量增长至 31 家。作为 CFO,齐乐认为在业务扩张和财务稳健之间取得平衡需要注重以下两个方面,一是控制成本,二是保持良好的资产组合。他认为这是实现财务稳健的基石。

成本 & 风险

齐乐介绍,ABB 主要通过三个方面进行控制成本:一是控制业务成本,通过有效生产和高效流程来降低成本,通过优化流程降低不良产品率;二是供应链管理,通过制度保证来管理供应商,选择合适的供应商提供的合适的价格和产品;三是控制一般性管理成本。“为了实现管理目标,我们必须明确告诉每个员工目标是什么,以及我们将采用什么手段,并将这些明确的目标交由相关人员来切实执行。”在齐乐看来,制度是实现成本控制目标的重要保证。

金融危机带来的不只是成本的压力,还有风险管理的重担。金融危机后,众多 CFO 被推至企业风险管理的前线。在齐乐看来,对 CFO 而言,风险管理从来就不是什么新鲜的工作,而是一项日常化且重要的工作。

“只有在了解风险的内容后,才能进行分类量化处理。”ABB 最近刚



完成了最新的的风险排查,除了每日的风险管理外,这种大规模的风险排查每六个月都会进行一次。通过把所有了解到的风险和类别都罗列出来,能够更快速地掌握未来的风险管理情况,并解决相关的风险。

作为执行企业风险管理的主要人物,不管是在 ABB 各地区公司还是在集团总部,CFO 都需要遵循严格的方法去执行风险管理。“在进行这项工作,CFO 必须了解业务的需求,以便更深入地了解存在的风险以及风险发生的几率。”齐乐对此颇有经验。

期待财务智能

其实,无论是做投资的决策还是成本控制和风险管理的决策,CFO 都需要及时准确的财务数据支撑。“IT

对我们来说就像氧气一样重要,”齐乐对此形象地比喻道。目前 ABB 已经建立起了企业资源分配和管理系统的应用平台,该平台通过将交易和流程标准化以帮助执行相关策略。

不过系统中关于财务信息的应用方面还并不完善。“如何从这个系统中取得我们所需要的信息以帮助我们去决策和管理,目前这个方面还没有达到一个非常好的状态。”现在财务工作人员还需要花太多的时间去收集相关信息并录入这个系统,结果导致了没有足够的时间来应用这个系统,即从该系统中获得所需要的信息进行分析或开发方案,并与业务部门去分享这些数据的意义和未来的影响。

齐乐强调,未来财务管理系统的智能化是公司改进的方向。当需要了

解一项策略、一个任务是否被执行和如何实施时,就需要获取一些准确的指标。齐乐表示,从财务角度讲,可能需要的财务指标不超过 20 个,这些指标足够支持做出判断。在这 20 个指标里边,有些需要实时了解,有些只需要偶尔了解。但无论如何,对于一个系统来讲,正确的设置、准确的信息输出和规范的流程对于满足工作需求是必要的。

坚持充电

ABB 中国是一家集研发、制造、服务、采购、出口于一体的公司。齐乐介绍,其财务策略有三大功能,一是必须为业务部门提供优质的财务信息和服务;二是针对未来有影响的事务提供预测并在相关过程中指明

执行手段;三是必须为 ABB 在华的 31 家本地公司提供明确的财务架构方面的指导意见。

在齐乐看来,财务工作的最大难点在于如何了解某项业务成败背后的原因。这就要求财务总监或财务管理人员必须要贴近业务,了解客户的需求、产品功能以及相关的产品解决方案。“这是财务人员必须实现的工作,仅仅坐在办公室面对电脑,是无法实现这个目标的。”

对于财务人员来讲,在 ABB 这样的公司环境下,无论是小开关,还是特高压等大型的项目,都有各种各样的业务环境和业务要求。“作为财务人员或 CFO,我们的工作内容包括不断学习、讨论和提出问题。”齐乐认为持续充电是非常重要的。

“当然不能要求 CFO 懂所有的东西,所以必须要让业务部门以及其他部门知道我们的技术和技能在什么地方,同时也要不断地去问问题,要学习不懂的东西。”齐乐相信通过不断地沟通和学习,能令双方在某一个问题上更深入的了解和共识。

在担任 ABB 中国 CFO 之前,齐乐在集团担任首席审计官长达六年。他表示,这段工作经历对他当前的工作影响非常大。由于在不同地区的工作参与了不同的项目,他拥有更丰富执行策略的经验,更能了解在不同的文化背景下如何去面对同样的问题。“这些经历可以帮助我静下心来去倾听不同的声音,不同的意见,或者看待不同的问题,这可以让我更好地去设计方案。”

中注协全面改革行业监管制度

中国注册会计师协会 20 日发布《会计师事务所执业质量检查制度改革方案》,对已实施 7 年的行业监管制度进行全面改革。《会计师事务所执业质量检查制度》和《中国注册会计师协会会员执业违规行为惩戒办法》同时修订出台。

此次改革的重点是将执业质量检查工作重心由业务项目检查转移到系统风险检查上来,建立起以“周

期性检查为基础、防范系统风险为核心、体现独立监管要求”,与国际普遍认可监管制度趋同的会计师事务所执业质量监管体系。

中注协秘书长陈毓圭表示,此次改革的背景一方面是由于中国经济的国际化,企业境外上市筹资、走出去投资,防范国际金融风险等,客观上要求与境外证券市场加强合作,实现与境外监管机构的相互协作与认

同。另一方面通过合并重组产生了一批分支机构遍布全国及境外的大规模事务所,行业的跨越式发展需要将执业质量检查重心转移到防范系统风险上来。

中注协将重点推进五大领域的改革,分别是加强系统风险检查、建立分类分级监管制度、加强专兼职结合的检查队伍建设、建立执业质量检查工作自身的质量保证体系、建立事

务所执业质量检查公告制度。

此次改革要建立分类分级监管制度。所谓分类监管就是按照从事 H 股审计事务所、具备证券资格事务所、非证券资格事务所三类,实行差别化监管,对从事 H 股审计的事务所,每年抽检一次,对具备证券资格的事务所,每三年轮检一次,对非证券资格事务所每五年轮检一次。分级监管就是在对事务所分类基础上,根

据周期检查对事务所执业质量的整体评价,以及事务所综合评价结果,对同一类别事务所合理分级,对不同级次事务所采取不同的监管模式。对评价级次较低的事务所,加大整改措施落实的督导,进行跟踪监管,帮助提高;对受到惩戒的事务所,提高检查频率,加大复查和帮扶力度;对新成立的事务所,列为当年重点监管对象。(魏宁)

上市公司业绩报告哪些指标是必读的

年报的格式按照有关规定是固定的。投资者可以先看第二部分“会计数据摘要”。在其中可以看到最常用的每股收益、每股净资产、净资产收益率。以上数据可以看出公司的基本盈利能力。在这些数据中有一条叫“每股经营活动所产生的现金流量净额”,这一指标投资者应高度重视,它可以体现出公司在经营过程中是否

真的赚到了利润。

我们的市场有很多绩优公司不但不给投资者分红反而每每提出融资方案。仔细考察的话,这种公司的该项指标往往和每股收益相去甚远,也就是说公司只是纸上富贵,利润中的水分很大。

第三部分“股东情况”中可以找到一条“报告期末股东总人数”。还可

以用流通股数量除以股东人数,看看每一个股东的平均持股量也可以觉察到是否存在主力活动。

第五部分“公司财务状况”中包括若干小项,有三项必须要看。

1、“公司财务状况”可以看到主营业务利润、净利润总额的同比增长率,从中可以看出公司的发展趋势。

2、公司投资情况。特别是一些新

股、次新股,要注意其投资项目的进展状况。

3、新年度的发展计划,寻找公司的发展计划中是否存在与市场热点吻合的地方。

第八部分“财务会计报告”,主要包括三张报表:利润表、资产负债表、现金流量表。其中的利润表中会列出营业费用、管理费用、财务费用(即通

常所说的三费)。通过三费可以考察出公司的内部管理能力,可以把三费的同比变化与第五部分中的净利润增长率加以对比,如三费的增幅高于净利润的增幅则说明公司的管理尚待加强。以上述的方法读年报,一份报表 15 分钟即可观其大略,一些基本的要素也都包括了。(中证)

企业财务 七件事缺一不可

是目前企业财务中运用较好的职能之一,当然除有意做假账外。

二、管好钱

除会计核算外,会计最重要的职能就是监督了,会计监督是全方位的,包含企业各个方面,其中对企业资金的监督是每家企业都非常重视的事。对任何企业来说,资金的运用与管理都是一个非常重要的事,资金于企业而言犹如人们身上的血液,没有、多了、少了、流动快了、流动慢了、不动了、带病了,都有可能使企业完蛋,作为企业的价值管理的财务部门,其重要职能包含资金的筹集、调度与监管,简单地说就是把企业的“钱”管好。

资金的运用与管理有别于会计核算,没有一套严格的管理方法,企业间差别较大,资金计划、筹融资、各项结算与控制,都属于资金运用与管理范围,企业性质、资金量、会计政策、信用

政策、行业特点、主要决策者偏好、甚至资金调度人员的经验都可能给企业资金运用与管理带来偏差,通过建立企业资金管理制度可在一定程度上防止资金的使用不当,但要提高企业资金效用,单靠制度很难实现,除应建立一套适合企业的资金审批、监控系统外,更需要选择有一定经验的人员进行此项工作。

三、理好关系

企业经营过程中所涉及到的财务关系很多,既有内部各部门之间的,也有企业与外部各供应商、客户、银行、税务、工商、政府部门等,财务部门应协调好这些关系。企业都说重视财务管理,但真正能理解什么是财务管理的企业其实不多,更多地会将会计理解为财务。财务离不开会计,很多财务决策都得依赖会计核算,会计核算的许多方法也直接被财务利用,然而这毕

竟是两门学科,不能混为一谈,财务管理属软科学,更多地需要有经验的人员进行管理,财务管理效用也往往高于会计核算。

四、监控资产

财务部的第一职能是会计核算,核算的目的当然不是为了几个阿拉伯数字,会计核算是用价值手段全面反映企业实物运动的过程,实物从这个车间到那个车间,从这道工序到那道工序,无不在会计核算的反映之内,因此除了要求账账相符、账证相符外,账实是否相符,也是财务部的职能之一,也是财务履行其监督职能的一个重要方面。财务部门可通过定期与不定期进行资产的抽查与盘点,将企业资产实物与财务记录数据是否相符进行对比,从资产监管的角度来参与企业资产管理,以保证财务记录的真实性及企业资产的安全与完整性。

五、管好信用

信用管理作为企业财务管理的内容之一,本不应单独列为财务职能,但由于其重要程度,及信用管理的复杂性,促使企业将其从财务管理职能中分离出来单独形成职能。

企业的信用政策往往与销售业绩直接联系在一起,采用什么样的信用政策,客户的信用记录又如何,直接关系到企业销售量和呆坏账数量,因此企业进行信用管理不但是需要,也是十分必须的。

六、做好参谋

管理会计主要从管理的角度,根据决策者的需要重新将企业以往发生的财务事项进行重新组合,分解,利用趋势预测等方法,为决策者提供一些决策数据,虽然管理会计的重要来源

是财务会计,但不象财务会计那样有严格的方法、政策限制,不受财务会计“公认会计原则”的限制和约束,得出的结论往往带有一些假设成分,由于其与企业会计核算不可分割,成为财务管理重要内容之一。

企业财务应在会计核算与分析的基础上,结合管理会计,对企业生产经营、融资、投资方案等提供好决策数据,做好参谋。

七、计好绩效

谈到绩效考核,少不了各项完成指标的计量与比较,这些计量与比较当然少不了会计方面价值计量,而且大多是价值计量,生产过程中的增值、费用控制、产值等,这些都是财务的计量范围,在价值计量上企业还没有那一个部门能比财务部门更专业和全面,因此企业绩效考核工作少不了财务部门的参与,绩效考核中的大部分计算工作成为财务职责工作之一,分解、计算各部门绩效是财务部须做的七件事之一。(财网)