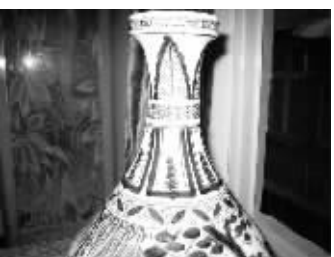


# B2 CAIWUJINGYING | 财务精英

## CFO 的三大瓶颈



### 非黑即白

保守、谨慎是 CFO 的“职业病”。一旦 CEO 或其他高层提出某种非正规的财务要求时,被视为技术官僚的 CFO 就会立刻进入非黑即白的“义利之争”的两难处境。其实有时并不是说 CEO 思考企业利益问题的立场一定是黑的,而 CFO 的立场一定是白的。而是面对同一组财务数字,合理的逻辑是 CEO 首先会想到企业自身利益,而 CFO 应首先想到其是否合规。这种“职业病”已经成为 CFO 自身发展的最大瓶颈。一位 CFO 在离职后创业时曾感慨:“过去在 CFO 位置上,我的思维方式只有对与不对、黑与白;但成为 CEO 之后,我才发觉竟然还有灰的。”

### 回避冲突

对 CEO 说“不”,这是 CFO 的重要职责。不同于其他高层,CFO 必须本着对股东和投资者负责,对企业的未来持续经营负责的态度,站出来“不”。蒙牛前 CFO 姚同山曾表示,“有魄力做事情,有专业化的能力做好事情,这是 CFO 必须具备的。”财务关乎各个部门的利益,CFO 要有坚持下去的魄力。姚同山表示,CFO 往往要扮演泼冷水的角色,如果回避冲突,没有担当起这个重任,企业就如同不加控制的汽车,风险随时可能袭来。其实对于 CFO 本身来说,“有为才有位,”如果不能尽到自己的职责,那么也就没有应有的位置。

### 疏于换位思考

与业务部门的冲突是 CFO 的最大挑战。首先财务与业务之间的矛盾是毋庸讳言的,另一方面需要确定的是对立肯定是无助于解决问题的,毕竟双方的目标是一致的。所以 CFO 要与业务部门建立一种信任机制,成为业务部门的决策助手,主动去帮助业务部门实现业务流程的标准化、提高风险控制能力、削减营销成本等这些原本财务自己费力不过好去做,而实际上没有足够能力去做的事情。(一言)

# 新官上任最初的 100 天——首席财务官的工作重心

根据麦肯锡新出炉的一份调查,新上任的首席财务官可能没有把时间用在最需要的地方。全球众多行业的首席财务官表示,他们上任后的最初 100 天主要用于制定预算、向管理层做汇报和编制财务报表。但是,他们认为在那段时间内,他们最重要的工作应该是了解业务的动因,为公司战略提供建议,以及建立财务团队。

### 协调期望

将近 4/5 的受访首席财务官表示,首席执行官为新任首席财务官的期望提供明确指导;和上市公司相比,私营公司的首席财务官更容易得到这种指导。大多数首席财务官表示,首席执行官通常认为重要的工作包括:成为高管团队中积极的成员,为公司业绩做出贡献,确保财务部的高效运作。而且,超过 2/3 的首席财务官表示,首席执行官希望他们能够提高财务部门的素质;超过一半以上的受访首席财务官表示,首席执行官希望他们对公司战略提出质疑意见。

首席财务官表示,财务职能部门的人员为其期望提供指导的可能性很小,即使那些明确提出指导意见的,他们的期望也和首席执行官的期望相差甚远。首席财务官表示,财务部门的员工大多数期望他们扮演较为传统的角色:确保财务职能的高效运作。

首席财务官似乎普遍认为,在其新任的最初 100 天内得到充分指导。业务单元的领导是大多数首席财务官唯一希望多花时间进行沟通的人。有几位受访者认为,他们希望更好地了解业务单元领导的需求和工作重点。只有很少的私营公司的首席财务官认为,业务部门领导为其工作角色的期望提供了明确指导;因此,他们最希望和业务部门经理在新任的最初 100 天进行更多沟通。

大多数首席财务官表示,他们希望能够参与公司的战略举措,而不是局限于传统的本职工作。

### 主要工作

百特董事会主席兼首席执行官 Robert L. Parkinson 透过其官方网站公开表示:“百特出色的财务表现使我们得以继续进行投资和寻求机会,以创新产品扩大我们的产品多样性,拯救并延续患者生命,也为公司提供一个更大的增长空间。”

# 百特中国 CFO 李平:从美丽到健康

□ 王馨妍

总部位于美国伊利诺伊州迪尔费尔德的百特国际成立于 1931 年,是一家多元化经营的跨国医疗用品公司,主要从事血友病、肾病、免疫系统疾病及其他慢性病/危重症药品的开发和制造。根据 Fierce Medical Device 网站发布的针对医疗器械领域的专项研究报告,百特国际名列全球十大医疗器械厂商第五位。

“目前各个事业部在国内市场稳健发展,其中在腹透治疗市场是行业领导者。”百特中国 CFO 李平接受采访时表示。

### 成本革新

“由于不同业务的商业模式存在差异,导致运营管理、内部流程、财务管理重点和内容并不完全同步和一致。”在李平看来,百特中国财务管理的线条比较清晰,从成本来说主要分为生产成本、销售成本和运营成本。目前百特中国在国内的五家工厂都有专职财务经理,根据各个项目的具体情况,和工厂各个部门的同事合作完成各种“价值提高项目”,运用精益化管理的先进理念,不断提高营运效率以降低成本。根据各个项目的具体情况,我们进行财务追踪、计算,从而找出甚至创造价值点。对于营销活动,我们会根据不同业务的商业模式合理配置资源,针对不同产品,不同市场进行有效的价值链管理。同时在经营层面的各个方面,我们都推崇精益化管理,比方通过最小订单,组合运输方式等虽小却有效的方式节约运输成本。我们会对国内七家企业进行全盘的税务规划和现金流控制,并进行现金池管理,以优化资金效率。



李平认为,财务管理者们在做成本控制时容易进入的误区是关注“有形”的成本,即直接影响损益表的;而对于“无形”的成本,比方本位主义带来的扯皮、冗长的信息反馈流程,缺乏系统化管理等,反而不予以重视。而实际上,流程也是有成本的。“一个好的财务总监,要帮助公司制定完善的流程,设计良好的信息系统及平台,尽量缩减流程成本。例如百特的业务以直销为主,但经销商扮演着不可或缺物流伙伴的角色。为了进一步加强对经销商的管理,我们建立了管理平台对于经销商的选择、商业条款的制定、价格的制定,合同的续签等等,做了很多内部控制的工作。为了进一步控制账期,我们会要求商务团队有预警机制,一旦他们在‘前线’听到可能会影响某经销商还款的消息,会及时反馈给财务部门。财务部门也会从专业的角度做经销商盈亏分析等帮助商务部门洽谈价格。这几年,由于商务部门与财务部门的紧密合作,百特中国的价值链管控良好,应收账款账期不断降低而且没有坏账。”

在财务管理方面拥有丰富经验的李平,早年毕业于复旦大学国际金融专业。毕业后直接进入当初尚未和永道合并的普华从事审计工作,在三年高强度的审计工作之后,李平转入明讯在华的一家工厂从事一段时间财务管理之后加盟全球化妆品巨头欧莱雅集团。

### 团队:重中之重

“一个女人 35 岁以前从事有关美丽的事业,35 岁以后做健康医疗,是一件可遇不可求的事。”来自上司的一句调侃恰恰表达出了李平对自身职业生涯的自豪。

自 2007 年加入百特中国以来,李平一直致力于推动优化流程,提高运营管理效率的各项工作,建立了良好的企业管理信息平台。

事实上,正是在欧莱雅,李平逐渐从财务经理向 CFO 转变。欧莱雅拥有高中低端多级品牌,产品覆盖从护肤、彩妆、染发等多个细分市场。欧莱雅每月都有新品上市,对它而言,最重要的就是销售“如何挑动消费者的欲望和创造消费需求”。因此财务管理也扮演着助推销售的角色。从产品的定位、价格、渠道都需要进行财务分析,最后为达到销售量,市场区域、媒体都需要慎重选择。

美国维诺制药企业 CFO 查理·罗兰称,美国拖延采用 IFRS 无异于“慢性自杀”。但格林认为,美国趋同不应一蹴而就,应给公司更多的考虑时间。不过,格林也与其他与会者一样,对全球单一准则的实施表示认可。他说:“我非常理解为何要与 IFRS 趋同。我赞同趋同。但身为 CFO,我除了考虑趋同本身之外,还要考虑公司为此付出的成本。”(戴正宗/编译)

## 美国小型上市公司 CFO 众说纷纭谈趋同

在美国证券交易委员会(SEC)近日举办的一个圆桌会议上,美国一些小型上市公司的 CFO 表示对美国趋同进展并不认同,美国公认会计原则(USGAAP)向国际财务报告准则(IFRS)的转化只会让它们付出痛苦而巨大的代价。

“我认为,公司不会从 IFRS 中受益。”美国唐德皮革工厂 CFO 香奈·格林说。“所有趋同工作都会让我们花很多的钱。”格林和其他与会者认为,趋同会捆住小型上市公司的手脚,还会让投资得不到任何回报。由于唐德皮革工厂没有直接竞争对手,采用 IFRS 恐怕不会给其带来任何可比性强的好处。

同时,与会者普遍认为,美国向 IFRS 的转化将会面临诸多挑战。他们还讨论了美国会计趋同应采取的可行办法。最初打算一次性采用 IFRS 的 SEC 目前似乎更倾向于长期趋同。这样,美国会计准则委员会(FASB)可以利用这段时间将 US-GAAP 与 IFRS 很好地衔接起来。

但绝大多数与会者表示,他们更认同 SEC 最初设想的一次性趋同方案,因为这可以尽量避免渐进趋同形成的混乱。拖延实施可能会给趋同过程造成干扰,继而妨碍资源的合理配置。

美国普兰迪与莫兰会计师事务所合伙人大卫·加格布指出,拖延趋同会对财务报告使用者与投资者产生一定挑战。USGAAP 向 IFRS 的转化必然要让许多公司承受可比性缺失的损失。

美国维诺制药企业 CFO 查理·罗兰称,美国拖延采用 IFRS 无异于“慢性自杀”。但格林认为,美国趋同不应一蹴而就,应给公司更多的考虑时间。不过,格林也与其他与会者一样,对全球单一准则的实施表示认可。他说:“我非常理解为何要与 IFRS 趋同。我赞同趋同。但身为 CFO,我除了考虑趋同本身之外,还要考虑公司为此付出的成本。”(戴正宗/编译)

相比,大型公司的首席财务官表示,他们较多使用各种渠道进行沟通(除了群发电子邮件之外)。大多数在转型期间或之后聘用的首席财务官表示,他们采用不定期的沟通方式,这很可能是由于转型工作所需要的快节奏和高度不确定性所造成的。这些首席财务官也更有可能会亲自接见财务人员。

相对较少的首席财务官(刚刚超过 1/4)表示缺少足够的资源和支持,以成功进行过渡。但是,在上市公司首席财务官中,该数字上升为 1/3。需要帮助的首席财务官大多表示,他们需要三方面的支持:更好地得到内部信息,更多时间和首席执行官或董事会进行沟通,以及有权将新人招到财务部门。而且,超过 60% 的首席财务官表示,他们希望能够和业务单元的领导进行更多沟通。

2/3 的受访者是作为空降部队担任首席财务官的,他们大多数表示,其新任的最初 100 天内,主要的挑战是建立信任和了解流程。

### 建立关系

大多数首席财务官表示,他们在新任的最初 100 天内会进行广泛的沟通,亲自召开定期会议,会见核心财务团队和财务部门的其他成员,而且很多情况下会抽出时间进行不定期讨论。有趣的是,那些对新任的最初 100 天的工作表现感到满意的首席财务官,他们大多数亲自接见过核心财务团队和财务部门的其他工作人员。他们同时表示,他们进行过更多的沟通。和小型公司的首席财务官

相比,大型公司的首席财务官表示,他们较多使用各种渠道进行沟通(除了群发电子邮件之外)。大多数在转型期间或之后聘用的首席财务官表示,他们采用不定期的沟通方式,这很可能是由于转型工作所需要的快节奏和高度不确定性所造成的。这些首席财务官也更有可能会亲自接见财务人员。

相对较少的首席财务官(刚刚超过 1/4)表示缺少足够的资源和支持,以成功进行过渡。但是,在上市公司首席财务官中,该数字上升为 1/3。需要帮助的首席财务官大多表示,他们需要三方面的支持:更好地得到内部信息,更多时间和首席执行官或董事会进行沟通,以及有权将新人招到财务部门。而且,超过 60% 的首席财务官表示,他们希望能够和业务单元的领导进行更多沟通。

2/3 的受访者是作为空降部队担任首席财务官的,他们大多数表示,其新任的最初 100 天内,主要的挑战是建立信任和了解流程。

### 建立关系

大多数首席财务官表示,他们在新任的最初 100 天内会进行广泛的沟通,亲自召开定期会议,会见核心财务团队和财务部门的其他成员,而且很多情况下会抽出时间进行不定期讨论。有趣的是,那些对新任的最初 100 天的工作表现感到满意的首席财务官,他们大多数亲自接见过核心财务团队和财务部门的其他工作人员。他们同时表示,他们进行过更多的沟通。和小型公司的首席财务官

## 广西企业 CFO 热议新思维

日前,由广西壮族自治区财政厅和广西大学联合主办、广西大学商学院和广西会计学会联合承办的广西第一届首席财务官(CFO)论坛举行,主题为“中国——东盟自由贸易区环境下首席财务官的思想与作为”。

在中国——东盟自贸区环境下如何更加丰富自身、为企业做出更大贡献,已成为目前广西首席财务官们最关注的问题之一。为探索问题的答案,本次论坛采取主题报告和分组研讨两种形式展开。

在主题报告环节,财政部会计司副巡视员李玉环介绍了我国会计改革的最新动向。“未来 5 年会计改革主要有 3 个目标,即进一步完善企业会计准则体系、完善成本核算办法和建立健全小企业会计准则,而最主要的就是实现企业会计准则与国际会计准则的持续趋同。”广西财政厅总会计师范世祥认为,优秀的首席财务官应具有两种理念和三种能力,即先进的管理理念、全面的风险管理意识、较强的学习能力、敏锐的分析判断能力、精明的理财能力。南开大学商学院副院长刘志远则提出,首席财务官应有价值创造、战略匹配、宏观政策、市场竞争等八种思维。此外,广西大学商学院财务与会计系主任韦德洪分别从上市公司首席财务官的性别、年龄、学历、职称、职务排位、持股情况等与薪酬的关系进行了有趣的探讨。

广西有色金属集团总会计师林玉星表示,首席财务官应具备以企业价值创造为核心的开拓型思维、国际化开阔视野的创新型思维、持续改善企业经营管理的积极型思维、努力塑造自我竞争力的进取型思维等,“首席财务官还要在企业的经营管理活动中担当管理层的战略伙伴、CEO 的舞伴、财务队伍的主教练、企业价值创造的建筑师、企业财务的发言人和外交官、企业信息化专家、考核评价的裁判员等多种职责和角色。”中国联通广西分公司财务部总经理杨军阐述了首席财务官应承担的 3 个使命:关注价值管理,推动建立基于 EVA(经济增加值)的价值管理体系;关注风险管理,建立健全有效的风险防范和内控建设体系;关注流程再造,建立适应流程化管理的 IT 平台体系。

在分组研讨中,与会人员就首席财务官的职能和素质、会计责任风险及其防范、如何处理好坚持原则与服务企业发展的关系等进行了讨论。广西高校的会计专家、部分企业的首席财务官以及广西“十百千”拔尖会计人才学员等 100 多人,参加了此次论坛。

(麦肯锡)

(李一硕 吕志军)