

精英 CFO

通过 26 年的职场打拼,李锦霞用自己的“三级跳”演绎了一个“CFO 是怎样炼成的”绝佳案例

第一位华裔,出任 ABB 集团北亚区及中国首席财务官

李锦霞:历练“胜”经

■ 孔洁琨

今年 7 月 1 日,ABB 集团宣布,任命李锦霞女士出任其北亚区及中国首席财务官。这是李锦霞第二次空降到北京。作为这个位置上出现的首位华裔面孔,李锦霞表示自己一直用专业和经验说话。

职场三级跳

李锦霞的职业生涯可以分为三个阶段。第一个阶段,基础工作时期。在这一时期,李锦霞大部分时间都在做与成本计算和会计相关的工作。毕业之初的她从工厂中的基础岗位做起,从会计相关的成本计算到负责整个生产、销售的成本计算,在制造、销售和工程领域负责不同的流程与职能。

第二个阶段,战略性工作时期。在 1995 年到 1997 年,李锦霞利用业余时间攻读新加坡南洋理工大学 MBA。与此同时,她的职位和职责也在发生变化:从半导体企业的财务总监,到创业型企业的总经理。在担任创业型企业总经理期间,李锦霞接触到了合资并购,首先是公司和一家日本公司进行了合并,李锦霞继续担任并购后公司里的亚洲区 CFO 以及区域总部的总经理,随后也进行对其他公司的并购。

随后到 2000 年,李锦霞又回到最初的德国公司,出任该公司(新加坡)CFO,主要负责电力、医疗和照明等业务。在她任这个职位的 4 年中,李锦霞着手开创当时还算新鲜事物的针对内部财务共享服务的“财务共享中心”,并在区域上覆盖了除中国以外的其他亚洲国家。

第三阶段,国际化阶段。2004 年李锦霞从新加坡转战北京,继续担任这家公司的中国 CFO,负责包括大陆、中国台湾、韩国在



李锦霞近照

内的东北亚区。5 年之后,李锦霞又被调到慕尼黑,负责国际人才多元化项目。

随后李锦霞离开了这家德国公司,回到新加坡加入了船运物流公司巨头——东方海皇集团,负责财务战略及投资评估业务。“应该说这个阶段进入了国际型企业,回到中国之前,我还在一家瑞士企业的总部做独立董事。”李锦霞表示,也就是在这个阶段,自己接受了很多多元化的东西。

回顾自己 26 年的职业历程,李锦霞非常感慨,“如果说我的经验,我真的是从基层走上去的,又做了其他的业务,然后再走上国际。我想这是一条普通人标准的路径。”

“我的优势就是专业和经验”

在此之前,ABB 这个职位从没出现过

外聘人员,而李锦霞也成为这个位置上的首位华裔面孔。而李锦霞表示,自己能够得到公司的肯定,应该就在于自己的专业和经验。李锦霞幽默地表示,“你可能看不到我的白发,但我的经验的确很丰富了。从研发、制造到销售,从基础财务到战略规划,从本土市场到全球,这些我都完整地经历过,并且积累了很多经验,知道如何区分重点,如何平衡不同的利益相关者,把相互的利益和要求统一在一起。”

ABB 是一家超过百年、在电力和自动化技术领域的领先企业,担任这样一家位列全球 500 强公司的北亚区及中国公司 CFO,李锦霞坦承压力很大。“当前比较复杂的形势下,既要兼顾到短期和长期目标,而且对这个领域还要有很深刻的理解。所幸的是,从我 1986 年开始工作以来,除了在东方海皇之外都是在工业领域内。我做过兼并重组,和很多国家的人一起共事过,这些经验现在看来都很重要。当然我的任务也很多,也包括培养人才,做好桥梁,拉动员工的积极性和信心。”能在英文、中文、德文、闽南语、广东话多种语言之间自如切换,这也为李锦霞增加了沟通的砝码。

ABB 在中国有 36 家本土公司,1.83 万名员工,在自动化、电力、服务等领域有很多业务,在全国 80 个城市有销售与服务网络。李锦霞非常认同 ABB 对于电力和自动化技术领域的专注,无论是操作、技术、运营还是流程方面,ABB 都做的非常细致,而且已经渗透到公司文化之中,“这种非常诚实、脚踏实地、可持续性的精神是我选择加入 ABB 的重要原因之一。”

基础是根本

很难想象就是这样一位在职场上实现

完美转身的 CFO,当初却是没有想法的进入这个行业。1986 年正值新加坡经济非常糟糕的一年,毕业于新加坡国立大学工商管理系的李锦霞怀着忐忑与不确定的心情参加了一家德国公司的面试。“人事部门问我想要做什么工作,我说什么工作都行,只要有份工作,我还年轻,不会的都可以学习。最终李锦霞成为这家公司成本部门的一名职员。

这份工作让李锦霞进入了财务行业,但她当时并没有什么想法。通过不断的努力与学习,初到职场的李锦霞渐渐喜欢上了财务这项看似枯燥的工作。“我一直认为财务是很吸引我的工作,就好像一枚硬币的两面,一面是钱,一边是钱的行为。在做财务时,不只是在管钱,还需要考虑到公司的战略和业务,业务的战略和风险,长期还是短期、业务模式等方面,最后通过计算出来这些业务需要花多少钱,能够赚多少钱,然后让公司在战略的指导之下考虑这项决定可不可以做,或者这个业务可不可以开展。”正是这个融合了财务和业务的分析过程,让李锦霞一直乐在其中。

已经在财务领域深耕了多年的李锦霞,其管辖的范围和管理的深度早已超出了基础财务的领域。不过李锦霞强调,“无论是什么类型的公司,什么规模的公司,作为 CFO 都不能因为现在主要的工作职责是在战略和业务层面,就忽略了基础。如果这些诸如简单的会计、内控等基础的东西都做不好,之后做出来的数字也就没办法让人相信。那再讲公司内部如何去利用和操作这个数字,都是不现实的。因为别人对你的基础已经没有信心了,一旦这种诚实和信任缺失,那么之后再说什么都是没有用的。”总结下来,无论在世界范围还是单单在本地,基础是根本,其余的是附加。

政会计行业管理系统业务报备的相关要求,指定专人负责上市公司 2012 年财务报表审计和内部控制审计业务报备工作,确保报备信息真实、准确、完整。

中国注册会计师协会将根据《上市公司年报审计监管工作规程》的要求,对 2012 年上市公司财务报表审计和内部控制审计情况进行全程监控,密切关注其中可能存在的“炒鱿鱼、接下家”和压价竞争问题,对恶意“接下家”及不正当低价竞争行为实施重点监控,并适时启动监管约谈机制。对监管过程中发现的未严格遵循执业准则、规范和职业道德守则的事务所和注册会计师,中国注册会计师协会将在 2013 年度执业质量检查中予以重点关注。

截至目前,全省已有 10 人入选全国会计领军(后备)人才,225 名在职会计从业人员经过培养,荣获省财政厅颁发的“云南省高级会计管理人才”证书,21 名在职会计人员取得会计硕士学位证书,获得省财政厅 50% 的学费补助,目前,全省高端会计人才培养项目的在校学员达到 847 人。

为促进高级会计管理人才学以致用,云南省财政厅、省人力资源和社会保障厅正在研究制定省正高级会计师评审办法,形成初级、中级、高级(含副高级和正高级)等层次清晰、相互衔接、体系完整、逐级递进的会计专业技术资格体系。未来,新的人才使用机制与体制将得到充分完善。

心思,不仅对学员在单位的职务晋升、岗位竞聘等方面予以大力推荐和支持,还在交通、通信、医疗、高校、电台等系统的很多单位面向社会公开竞聘或者本单位提拔任用中,将“十百千”学员列为优先考虑对象。近年来,“十百千”学员在晋升上的优势逐步显现。

“同时,我们加强向组织部门的汇报工作,成功推荐 14 名‘十百千’企业班优秀学员进入自治区党委组织部后备人才库。”范世祥说。

接下来,广西将以会计人才小高地为平台,为高级会计人才的培养和使用创造更好的环境,还将继续积极促成理论界和实务界互相支持、共同发展的新局面。

据了解,此前广西财政厅每年投入 100 万元专项用于“十百千”拔尖会计人才培养,从 2012 年起每年安排 100 万元用于会计人才小高地建设。

中注协:做好上市公司 2012 年报审计

■ 蔡秋红

为强化证券资格会计师事务所(以下简称事务所)质量控制体系建设,规范注册会计师执业行为,提升上市公司年报审计工作质量,促进行业科学发展,充分发挥注册会计师在服务国家建设中的重要作用,在全面分析上市公司年报审计面临的新形势和新任务,以及系统总结事务所执业质量检查工作的基础上,中国注册会计师协会日前制定并发布了《关于做好上市公司 2012 年年报审计工作的通知》(以下简称《通知》)。

《通知》以强化质量控制体系建设为中心,要求事务所要按照质量控制准则的要求,建立并不断完善适合自身特点的质

量控制体系,制定并实施科学、严谨的质量控制政策和程序,进一步提升系统风险防范水平,提高事务所整体执业质量,强调在 2012 年年报审计中,事务所要重视质量控制环节,确保审计工作质量。

《通知》要求注册会计师在财务报表审计过程中,要密切关注当前宏观经济形势、资本市场以及相关法律法规的变化,充分考虑业绩压力对被审计单位可能造成的影响。要求注册会计师严格贯彻风险导向审计理念,识别和评估重大错报风险,提醒事务所关注新上市公司、创业板公司及 ST 公司等客户的风险。并对财务报表审计过程中所涉及的收入、关联方极其交易、资产减值、非经常性损益等重大风险领域进行行业性指导和建议,并提醒事务

所关注上市公司采用的会计政策和会计估计变更,警惕上市公司利用会计政策和会计估计变更在不同会计期间操纵利润。

《通知》强调事务所要准确理解和全面把握《企业内部控制审计指引》和《企业内部控制审计指引实施意见》精神,严格按照要求执行内部控制审计工作。要处理好财务报表审计和内部控制审计之间的关系,既要确保内部控制审计业务的独立性,又要注重与财务报表审计的联系。在评价内部控制审计获取的审计证据和形成的结论时,应同时考虑财务报表审计中实施的、所有针对控制测试和运行有效性测试的结果,避免出现审计判断不一致的情况。

《通知》同时提醒事务所做好年报审计业务的信息报备工作,事务所要按照财

云南:阶梯型高级会计人才培养超十年

■ 杨雪

今年 11 月,苏红等 38 名学员获得云南省财政厅授予的“云南省高级会计管理人才”荣誉称号。而这只是云南省高级会计人才培养十年实践中的一个小小缩影。

人才培养分维度建设

云南省委、省政府历来高度重视人才工作,特别是进入新世纪以来,人才强省战略已成为云南省经济社会发展的基本战略。

近几年,云南省各级财政部门不断加强会计管理,大力推进会计人才建设,取得了长足的发展。

“一是基本建立了会计人才成长的制度体系。二是建立了阶梯式的会计人才培养体系。三是建立了省、州(市)、县三级人才培养机制。”云南省财政厅巡视员胡琴普介绍说。

2008 年以来,云南省实施了阶梯型高级会计人才培养规划,开展了企业类、行政事业类、在职会计硕士、涉外企业类四大类别的高级会计人才培养。在基层农村实施村级会计委托代理,在高校打造会计人才培养基地,在行政企事业单位实施“2311”高级会计人才培养工程,形成了一个培养高端人才为引领、以高校人才基地为依托、以农村会计委托代理为基础的会计人员培养管理体系。

与此同时,省、州(市)、县三级人才培养机制也逐渐形成。县级着重培养初级会计人才,州(市)着重培养中级会计人才,省级着重培养高级会计人才,形成一种阶梯式、递进式的培养格局。

多年努力结硕果

胡琴普告诉记者,会计人才培养平台和机制为云南省经济建设提供了懂管理、会管理、善管理的复合型高级会计人才。

目前,云南大学、云南财经大学等六所院校设立了会计学院,培养和输送会计后备人才;其中,云南省财政厅在云南财经大学等三所大学设立了高级会计人才培养基地。

广西:高级会计人才培养的“实”与“新”

■ 李一硕

近几年,广西的高级会计人才培养工作可谓亮点纷呈。

开展“十百千”拔尖会计人才培养工程、建设广西会计人才小高地、推荐优秀学员进入自治区党委组织部后备人才库,这些切实惠及高级会计人才的做法收效显著。

“十百千”成为特色名片

在全国会计领军(后备)人才培养工程启动后,广西财政厅就敏锐地认识到,开展高层次会计人才培养是会计人员管理工作的拓展,是会计人员继续教育的深化,更是适应激烈竞争、加快广西经济社会发展的重要举措,“广西作为经济欠发达地区,更应该在人才培养上加大力度,主动谋划,蓄积人

才,于是我们迅速组建了‘十百千’拔尖会计人才培养项目小组,开展了全区高级会计人才的选拔。”广西财政厅总会计师范世祥说。

实践证明,广西“十百千”拔尖会计人才培养工作开展 5 年来,不仅获得财政部、自治区政府部门和厅领导的肯定和支持,还得到用人单位的充分认可,会计人员的欢迎和积极参与,而且在支持人才成长、带动队伍建设、发挥会计人才在经济社会中的作用等方面取得了积极的成效。从某种程度上说,它已经成为广西会计管理工作的一张靓丽名片。

培养方向不断调整

为了提高人才培养的针对性,积极发挥人才培养的使用效益,广西财政厅在 5 年时间里不断调整培养方向。今年开展的企业三班制,就有针对性地在广西 14 个千亿元产业

和 10 个新兴战略产业的有色金属、交通、食品、电力、海洋生物等企业开展选拔、培养。

此外,广西针对关系民生的重点行业开展会计人才培训,如抓住在高校实行总会计师制度的契机,与自治区党委组织部、自治区高校工委联合开展高校财务班选拔培养;抓住医改深化的契机,与自治区卫生厅联合开展医改班的选拔培养,并在会计人才小高地建设中加强与人力资源和社会保障部门的联系。

“这些工作都有利于提高课程设计的针对性,强化培训管理,更重要的是宣传了财政部门会计人才工作,扩大了影响,有助于人才的推荐使用,提高培养质量。”范世祥说。

为“人尽其才”出新招

在人才推荐使用上,广西财政厅也颇费

世界经济目前正处于大的调整期,中国也正进入经济的转型攻坚期,企业财富的掌门人——首席财务官(CFO)因此被历史大浪推向时代的最前沿。

CFO 创新管理理念
经济寒冬财务升级



12 月 18 日,“第六届中国 CFO 年会”暨“2012 中国 CFO 年度人物颁奖典礼”在北京举行,与会嘉宾紧扣评选主题“引领财务升级的 CFO”展开激烈讨论,“创新”则成为与会者公认的财务升级关键词。正如会议协办单位中国农业银行的副行长楼文龙所说:“CFO 是企业价值创造的工程师,以‘引领财务升级’为此次年会主题,彰显了 CFO 在公司治理和发展中的重要性。我们相信,未来中国 CFO 群体将具备更加专业化的能力,更加国际化的眼光,引领中国企业创新、转型和发展。”

回顾 2012 加强管理

在题为“2012CFO 公司理财启示录”的对话环节,多位 CFO 就本企业财务管理部门如何“勤练内功、危中求机”做了详细阐述。

浙江海正药业股份有限公司财务总监蒋灵表示,自己 2012 年工作重点有三个方

面:一是保证企业现金流;二是关注投资效益;三是做好财务预算。这些也是浙江吉利控股集团有限公司 CFO 李东辉所关注的方向。在 2012 年,吉利集中精力,改善了企业的财务状况。首先,保持了良好的利润增长状况,财务状况不断改善;其次,全面开拓多元化融资渠道,持续优化融资成本;深入推进财务系统的国际化、集团化、专业化。

光明食品(集团)有限公司董事、财务总监曹晓凤则用“一个支持、四个优化”来总结过去 3 年的财务战略:财务工作支持服务总体战略;拓宽融资思路,优化筹资结构;强化风险管理,优化投资结构;盘活存量资产,优化资源配置;等等。

研判 2013 成本为先

在会场设置的在线投票中,针对“你对明年经济发展持什么态度”一问,“审慎乐观”成为大多数人的选择,这也是与会者对 2013 经济形势的集体研判。

中国国际金融公司首席经济学家彭文生博士就表示:“尽管 2010 年和 2011 年也实行了积极的财政政策,但是因为 2009 年扩张比较多,实际财政赤字是减少了,财政政策在 2010、2011 年对经济实际上是紧缩影响。2013 年,应该实施一个真正的积极或者扩张性的财政政策。”

彭文生说,中央经济工作会议提出,要着力降低企业融资成本,保持信贷规模适度增长,因此,货币市场利率可能下降。“政府实施稳健的货币政策,估计 2013 年 M2 增长目标为 12%~13%。我们判断明年经济增长要比今年稍微快一点,总体增长最终将达到 8%~8.1%。这个背后的支持,就是扩张性的财政政策。总体来讲,明年不必太过悲观。”他还提醒 CFO,应关注 2013 年的财税改革,以及营业税改增值税向全国的推广。

在这样的预判下,“成本管理”成为 CFO2013 年工作的主旋律。

上海汽车集团股份有限公司财务总监谷峰表示:“原来我们发展靠人口红利,现在人口红利进入刘易斯拐点,如果汽车企业人工成本从占总成本 5%上升到 10%,甚至 15%,未来我们的竞争力究竟在什么地方?”

为了降低成本,上海企业目前原材料实现了全球采购。宝龙地产控股有限公司 CFO 廖明舜则表示,企业要选择适合自己的市场空间,加强创新,提高管理有效性,根据销售情况,决定产品的成本空间。北京京港地铁有限公司副总经理兼 CFO 李红薇更是表示,“精细化管理”是压缩成本、保持企业可持续发展的必由之路。

彭毅是中国中煤能源集团有限公司副总经理、总会计师,他时刻关注着国内外能源产业发展及能源政策的变动。站在经济形势的角度,彭毅希望我国经济能够在短期内保持平稳增长、长期则能实现经济结构的转型。站在企业的角度,他表示,在不宽松的经济环境中,企业更应深化改革、加强创新,在降低成本、增加效益方面采取一些硬性的措施,尤其是成本管理措施。

(和迅)