

CF

再造

REINVENTING THE CFO

金融总裁

[美] 托马斯·沃尔瑟
亨利·约翰森 著
约翰·邓利威
伊丽莎白·海尔姆
赵娟 译

从财务管理到战略管理

以国际标准迎接WTO

未来的CFO将成为CEO的领航者，为公司制定目标、防范风险并制定计划步骤。今天的CFO 巨星不仅仅是重复以前的办公程序，而是使整个组织更加有效率和有效益，他们是公司未来制胜的必不可少的因素。

这本创造性的指南，提供了金融职业者从“记帐者”转向战略者或生意伙伴的蓝图。本书从Coopers & Lybrand 的CFO总裁办公室构架的实验中，总结出来再造金融总裁五个深入探寻发展CFO角色的步骤：商业伙伴、战略组织、绩效管理、战略成本管理、过程与体系。

商 务 印 书 馆

商务印书馆国际有限公司



464335

REINVENTING THE CFO

从财务管理到战略管理

再造金融总裁

[美] 托 马 斯·沃尔瑟
亨 利·约翰森
约 翰·邓利威
伊 丽 莎 白·海尔姆
赵 娟 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

再造金融总裁/(美)沃尔瑟等著;赵娟译.-北京:
商务印书馆:商务印书馆国际有限公司,2000.5
书名原文:Reinventing the CFO
ISBN 7-100-03089-7

I. 再… II. ①沃… ②赵… III. 金融-企业家
IV. F830.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第09475号

ZAIZAO JINRONG ZONGCAI

再造金融总裁

著 者 [美]托马斯·沃尔瑟 亨利·约翰森 约翰·邓利威 伊丽莎白·海尔姆

译 者 赵 娟

责任编辑 黄宇谷

特约编辑 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商 务 印 书 馆

(北京王府井大街36号 邮编:100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲24号 邮编:100010)

印 刷 宏文印刷厂

发 行 新华书店

字 数 120千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 7 7/8

版 次 2000年5月北京第1版

2000年5月北京第1次印刷

书 号 ISBN 7-100-03089-7/F·385

定 价 18.00元

前 言

时至今日,20 世纪已经悄然而逝。有关管理方面的学者、咨询者和实践者仍在不断探索新的有效途径,以提高企业的收入、产量和整体竞争力。但令人遗憾的是,这里还有许多难以解决的问题。

当有关管理的学者、咨询者和实践者被不断问及诸如“为什么他们的努力总是‘徒劳无功’”时,他们总是提高声音辩解到:“是财会数字抹杀了一切!”

作为企业财务专业工作者,我们已经厌烦了如此的老生常谈。但为了使企业能够在财务、销售及运营三方面相互协调、促进,我们需要耐心倾听他们的意见,从而拓展我们的视野,解放既定的观念。

我们需要放弃这样的陈腐观念:“我所要做的,仅仅是做好份内的工作和担负起对股东的责任。”

托马斯·沃尔瑟(Thomas Walther)、亨利·约翰森(Henry Johansson)、约翰·邓利威(John Dunleavy)和伊

丽莎白·海尔姆(Elizabeth Hjelm)在他们的著作中,已经详尽地论述了从公司财务人员到跨国公司财务经理各自的财务职能,并就为了迎接即将到来的21世纪,如何再造金融总裁和企业提供了难能可贵的框架。

对金融总裁办公室的改革是复杂和充满风险的,因为金融总裁办公室的工作内容相当繁杂和重要。从金融风险的防范到规避风险的投资组合选择,进而对企业市场拓展过程中成本的控制,而这些显然都决定了该项改革过程的复杂性和此前所需的“精心准备”。

作为在金融组织中得以生存和发展的我们,需要对“金融总裁再造”有明晰且正确的认识。首先,这项改革不可能是自发且自动完成的,也不可能是仅仅减少金融总裁工作的一些程序,间或通过“抹杀”员工的个性来实现整个过程的“客观性”。其次,这项改革的目的在于使金融总裁的工作更具有“前瞻性”,从而避免“事后诸葛亮”之嫌。再次,再造金融总裁强调,当企业高级管理人员在对公司业务作出战略性或战术性决策时,要“目光向下”(downfield vision),从实际出发。最后,这项改革要凸现在企业既定的金融部门内,每一名员工

的科学且合理的“角色”，并以此为改变员工既定的行为提供一个“模式”。

003

一项改革的成功源于多方的努力和对既定领域的突破，再造金融总裁也不例外。他需要掌握新知识、具有新理念的成熟的组织领导，但这恰恰是我们既定的教育和培训所不能提供的。而我们已有的金融和财会技能也不能承担这一“重任”。同时，再造金融总裁的工作需要我们不断努力去突破既定的窠臼。我们已经习惯的金融处理方式、薪金福利制度及特有的选拔提升惯例。此外，我们还要对如下两种员工群体具有足够的耐心、坚定的信心：完全不适应已经或正在改变的新的世界的员工和在变革中极容易走极端的员工。

我很荣幸能够作为本书作者的同事在柯布斯和莱布德公司 (Coopers&Lybrand) 一同工作了一段难忘的岁月。正是在这一段时间内，从他们那里，我和我的代理商们吸取了有益的思想，并在他们的指导下，实现了公司金融战略的成功转变。而他们这种指导恰恰是本书的内容所在。当然更为荣幸的是，在我离开柯布斯和莱布德后的今天，能有机会对本书的内容先睹为快。

这本书为我和我的商业伙伴们提供了金融总裁办公室改革的蓝图，尽管实现这幅蓝图需要我们付出艰辛的努力，但它至少为我们在下一世纪如何成为有竞争力的公司主管提供了一条有效的途径。由此我也坚信如果您想成为下一世纪成功的金融总裁，那么这本书同样会对您和您的商业伙伴带来巨大的收益。

用心去阅读、汲取有益的思想，明天的成功就源于此。让我们为之努力和奋斗吧！

米歇尔·格林斯基 (Michael Glinsky)

美国西部金融总裁

致 谢

这是一部有关金融和财会组织如何应对世界范围内挑战的书稿。但无论这部书稿是否完善,我们都会在心中不断地认证:我们依然是财务工作人员。在过去的十年中,财务工作发生了戏剧性的变化,无论是我们的经纪人还是我们自身都明显地感受到了这一点。那么如何来描述和适应这种变化就成为本书逻辑框架展开的核心所在。

尽管本书署名作者仅有四位,但事实上成书期间,有许多业内的专家和成功人士对此作出了不可或缺贡献。在长达三年的时间里,我们在许多城市中举办了“金融总裁论坛”,吸引了来自不同产业的三百多位金融总裁们在一起探讨所担负的角色和责任的迅猛变化。这些总裁们的极富价值的论述和积极的参与为我们提供了不可多得的学习经验和素材。

在着手本书写作时,如下三位同事的参与,发挥了

基础性的作用：杰夫·里斯(Jeff Liss)、鲍伯·拉基(Bob Lage)和史蒂夫·伍德(Steve Wood)对本书形成的早期基础、对建立金融总裁办公室的改革框架所必需的理论工具和方法进行了明确的定义，对此间反映出的三位同事的学术才智，我们更是难以忘记。在完书的最后四年中，仍有许多学者和业内人士给予了我们必不可少的激励和鼓舞。其中需要特别指出的是伯尼·拉格兰德(Bernie Ragland)和莱克斯·罗尔斯顿(Lex Roulston)，他们经常对我们的观点提出富有挑战性的“反诘”，从而使我们的行文能够避免源于“传统性”带来的思维惰性，并形成更为严密的逻辑观点。而约翰·夏克(John Shank)、维杰·高威达拉翰(Vijay Govindarajan)和汤姆·胡佛(Tom Huff)则在不断地贡献着他们与众不同的思想，对此，我们受益匪浅。

在柯布斯和莱布德公司(Coopers&Lybrand)，我们还要对许多人士致以深深谢意：产业信息交流部全体职员杰出工作使本书的素材能够跃然书上，金融管理和商业分析部员工们的实际工作则使本书所要探讨的问题能与“现实需要”相吻合，而鲍伯·简森(Bob

Janson) 以他丰富的与金融总裁相处的经验和其参与应对挑战的经历为本书的框架提供了最为坚实的现实基础。此外,在柯布斯和莱布德公司,还有许多人在介绍、传播本书的观点中提供了不可或缺的介入和帮助。

在这里,我们不能不提到做出特殊贡献的乔恩·佐德曼(Jon Zonderman)正是他,把我们的诸多沉思后的结果有条理地结合在一起,并进而形成了密不可分的一个整体。

最后我们要感谢我们的家人如果没有他们的理解、耐心和支持,我们为本书付出的和日夜操劳就不会获得其应有的效果,继而本书也不会有机会和广大读者见面。

请允许我们再次表达我们深深的谢意。

托马斯·沃尔瑟(Thomas Walther)

亨利·约翰森(Henry Johansson)

约翰·邓利威(John Dunleavy)

伊丽莎白·海尔姆(Elizabeth Hjelm)

CONTENTS

致 谢	1
-----------	---

前 言	1
-----------	---

一、金融总裁办公室的新职责	1
---------------------	---

金融总裁的新职责	12
----------------	----

如何使用本书	19
--------------	----

二、商业伙伴关系	21
----------------	----

传统意义上的需求控制	24
------------------	----

效益还是效率	28
--------------	----

变革的开端	31
-------------	----

建立和完善新章程	35
----------------	----

明确新规则	41
-------------	----

组织条理化	46
-------------	----

总 结	49
-----------	----

三、战略组织	51
--------------	----

价值链分析：问题的关键	55
-------------------	----

面向明天的计划和预算	61
------------------	----

竞争性分析	67
-------------	----

建立战略、运营和资本计划间的联系	71
前 瞻	76
总 结	76

四、战略绩效测度

通过减少测量指标降低复杂性	81
与战略决策相关的测量指标	83
在恰当时间提供恰当测量指标	89
创造一套战略绩效测量体系	97
金融和财务部门的含义	104
总 结	106

五、战略成本管理：一个新主张

内 容	113
过渡形式：今天最优秀的公司	115
新内容	122
焦点的进步：顾客是上帝	131
成本的变迁	140
总 结	143

六、过程与体系

区分过程	148	003
金融过程战略与价值估定的联系	151	
确立标准	152	
软结账——最有可能的实际结账方式	157	
系统与数据仓储	164	
作为主要组成部分的共享服务	168	
总 结	172	

七、实现构想

定位、缺口和行动计划	181
对变化的管理	183
你准备好变化了吗	193

附 录

附录 A 金融客户调查指南	199
附录 B 金融调查图表	202
附录 C 如何展开基准定位工作	209
附录 D 说明性的基准定位数据	227

后 记

CONTENTS

图 1-1	企业金融和财务过程根植于企业的核心经营过程； 它并不是孤立的活动.....	7
图 1-2	成为伙伴意味着同其他部门进行战略联盟	12
图 1-3	金融总裁办公室“房式”图	14

图 2-1	金融总裁办公室实现效率的方法	28
图 2-2	金融总裁办公室提高效益的方法	29
图 2-3	对财务的不同理解	32
图 2-4	快速浏览表	33
图 2-5	相对难度表——经营伙伴	33
图 2-6	金融总裁办公室的变革路径	34
图 2-7	转变技能以满足金融总裁办公室的需要	47
图 2-8	能力不等于技巧	49

图 3-1	快速浏览表——战略	55
图 3-2	相对难度表——战略	55
图 3-3	价值链是分析的起点	58
图 3-4	利用价值链去分析行业面临的压力	59

图 3-5	利用价值链去确定战略选择和问题	60
图 3-6	预算成为动态计划的一个部分	61
图 3-7	预算是企业整上计划当中不可或缺的一部分	64
图 3-8	预算中的良好绩效	65
图 3-9	预算中的最佳行为	66
图 3-10	评估资本绩效的尺度	70

图 4-1	在资产管理方面使经济价值增值具有经营性	86
图 4-2	通过敏感度分析,确认价值创造选择	88
图 4-3	全球服务公司典型的“平衡记分卡”	91
图 4-4	国际纺织品公司的连续改善记分卡	95
图 4-5	利用柯布斯和莱布德公司的“价值树”把测量 指标与资金保管者的要求联结起来	99
图 4-6	在价值链上把测量指标与组织联结	100
图 4-7	把平衡指标与组织内的可行性过程联结起来	101
图 4-8	整个组织的典型的平衡记分表	102
图 4-9	柯布斯和莱布德公司相对定位快速一览表—— 战略绩效测量	105
图 4-10	相对难度图——战略绩效测量	106

图 5-1	柯布斯和莱布德公司相对定位快速一览表—— 战略成本管理	112
图 5-2	相对难度图——战略成本管理	112
图 5-3	以往战略成本管理的内容	113
图 5-4	战略成本管理的直接内容	115
图 5-5	典型的以活动为基础的管理的演进	117
图 5-6	以活动为基础的管理支持根本原因分析	118
图 5-7	说明性的以活动为基础的成本核算的影响	119
图 5-8	战略成本管理的新内容	123
图 5-9	目标成本核算改变了公司的前景	125
图 5-10	观察生命周期成本的重要性	128
图 5-11	定义顾客触点 and 价值感知力	139
图 5-12	平衡过程成本与顾客价值	140

图 6-1	C&L 相对定位快速浏览表——过程	150
图 6-2	相对难度表——过程	151
图 6-3	设立标准可提供诸多好处	154

图 6-4	改善按月硬结帐	159
图 6-5	支持简软结帐转换的改善	159
图 6-6	支持实际结帐的策略	160
图 6-7	解释软结帐的实施途径	161
图 6-8	软结帐准备标准——交易和支线系统可靠性	162
图 6-9	软结帐准备标准——战略绩效措施可得性	162
图 6-10	软结帐准备标准——首尾相接过程图	163
图 6-11	软结帐准备标准——组织准备与报告复杂性	163
图 6-12	金融系统架构中数据库的作用	166
图 6-13	相对位置快速浏览表——系统	167
图 6-14	相对难度表——系统	167
图 6-15	典型的共享服务实施战略	171
图 7-1	金融总裁办公室的“房子”	179
图 7-2	代表性金融总裁办公室定位结果	182
图 7-3	在金融总裁办公室变化联合会出现的 组织道德力量	187