

财务经理新书架



财务职能转变与公司增值

Transforming the Finance Function
to Add Company Wide Value

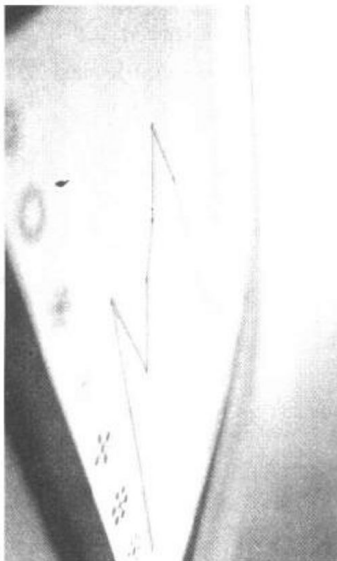
.....
(英) 玛格丽特·梅 著 郑志刚 译 林德忠 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

财务经理新书架



财务职能转变 与公司增值

Transforming the Finance Function
to Add Company Wide Value

(英) 玛格丽特·梅 著

郑志刚 译

林德忠 审校

MADE 1/6

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © Margaret May 1999.

This translation of Transforming the Finance Function to Add Company Wide Value, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版权由英国 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字:01-2000-4030

图书在版编目(CIP)数据

财务职能转变与公司增值/(英)玛格丽特·梅(Margaret May)著;郑志刚译.
—北京:电子工业出版社,2002.2

(财务经理新书架)

书名原文: Transforming the Finance Function to Add Company Wide Value
ISBN 7-5053-7069-3

I. 财… II. ①梅…②郑… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 072973 号

策划编辑:何 瑞

责任编辑:李海风

印 刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销:各地新华书店

开 本:850×1168 1/32 印张:9.875 字数:180 千字

版 次:2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印 数:5000 册 定价:20.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077

译者的话

在翻译最初几章时，我曾为本书中多处引用的、几乎无处可查的英国公司的名称而焦头烂额。由于缺乏这些公司的背景材料，我开始对能否准确地翻译好此书产生怀疑。与此同时，我也被该书内容新颖、论证翔实以及问题导向的特色所吸引。因此，在对各章的翻译过程中，我首先以一种潜心学习的态度去读这本书，这使我对书中的一些观点有了更深层次的理解。

不管是财务部门还是非财务部门，没有人会否认财务职能在组织中的重要性。但对于这种重要性的理解，大部分人是从组织影响到生存的关键资源——资金的角度来加以考虑的。

与这一看法相联系，有人就想当然地认为，财务日常工作的内容应该以业务的记录和会计报表的编制为主。这种记录和报表的编制可以通过计算机进行操作，也可以是手工操作。

在本书的作者玛格丽特·梅（Margaret May）看来，这恰恰是存在问题之处。作者在书中介绍到，欧美很多国家的组织已着手对传统的财务职能进行转变，以适应信息革命和经济全球化的挑战。这种强烈的前瞻意识构成了本书的第一个特色。

在对传统的财务职能提出批评之后，本书没有对财务职能必须增加公司价值这一命题一带而过，而是不惜笔墨，旁征博引，从实行基于价值的管理、平衡计分卡、标尺对比、基于活动和过程的技术及信息管理（如企业资源计划）等角度入手，将通过转变财务职能增加公司价值这一重要命题细化为可操作的方法和技术。并在本书的第8章到第10章专门介绍了实施财务职能转变的步骤和应该注意的问题。因而，问题导向成为本书的第二个特色。

本书的第三个特色则是作者从经营实务出发所引入的一些全新的理念。具体有：重视过程或活动的分析甚于对部门的业务核算；实行平衡的绩效衡量标准（平衡计分卡），而不是简单地与利润或业务完成量挂钩；财务的职能可以由内部人员完成，也可以实行外包或由分享服务中心来承担等。财务职能的外包不仅会大大降低企业的经营成本，还有利于加强对企业的外部监督。这对我国在企业改革中所出现的“内部人控制”问题的解决有特别

重要的意义。

玛格丽特·梅所描述的以实现增加公司价值为核心的财务职能建立在信息化、网络化的基础之上，对财务人员的业务技术提出了更高的要求。因此，我国的一些组织在借鉴这一成功经验时，要注意中外财务职能发展所处的阶段不同这一事实。不应错误地认为只要引入必要的设备和相应的软件便可以解决所有问题，对观念的接受程度以及对专业人员的技术要求同样至关重要。从这一角度讲，本书的价值不完全是为公司提供增加价值的方法，也是使企业的相关人员了解国际财务职能的转变方向，未雨绸缪，居安思危，从而为企业实现财务职能的真正转变奠定舆论、思想和方法论的基础。

在本书的翻译过程中，得到了李克成、王震、张宏亮、吴成丕、李骥、汪天喜、王勇、周文兴、张战强和石少明等人的帮助。在此，谨向他们表示感谢。

诚挚感谢林德忠教授能不顾事务繁忙、教学研究任务繁重，慨然承担本书的审校工作。林老师对信息管理的熟稔、对概念术语的准确理解使本书相关章节增色不少。

译 者
2001 年 10 月

序

新千年的来临使人们有必要回顾过去，展望未来。我们几乎在每天的报刊文章和电视节目里，都可以看见这些内容。其中，有两个引起广泛讨论的话题：一个是大约在 30 年前已被马歇尔·曼克兰（Marshall Machluan）所预言的“地球村”的出现；另一个则是迅速增长的“变化率”。这两种趋势无一例外地受到新技术革命的直接冲击——“地球村”的出现是由于无所不在的电子邮件和网络系统的发展，而迅速增长的“变化率”则反映了新工业技术和商业技术（例如电子商务）所带来的巨大冲击。这些事实迫使我们去思考它们对产品、成

本、加工方法以及经营本身的影响。

一个类似的回顾与反思潮流正在经营领域展开。那些富有进取精神的公司充分利用新千年来临的契机，重新思考它们基本的经营战略，以及各种变化对其经营结构和业务本身可能带来的冲击。

我们注意到这个世界已变得越来越开放，变化也越来越迅速。然而，以下几种因素加剧了我们回顾过去、展望未来的紧迫感。首先，许多公司已发现它们置身于一个全球范围内或至少是区域范围内竞争激烈的市场环境之中。钢铁联合组织的落幕，欧元区、北美自由贸易区以及其他区域性贸易组织的诞生，为各家公司提供了前所未有的、以更低成本实现更多赢利的商业机会。其次，是市场及产业管制的取消，这是政府为了提高国有企业的融资地位和确保经济在全球范围内的自由竞争，出售国有企业的资产所导致的结果。再次，国际市场，特别是国际资本市场及跨国公司的迅猛发展，显示了资本和人力资源将以比过去更快的速度流向资本回报率较高的地区，高回报率显然是越来越多的股东对公司直接干预的结果。

然而，对经营领域的变化影响最显著的也许是技术的冲击。技术进步不仅打破了进入障碍，而且从根本上改变了游戏规则。如今的经营已不再需要拥有传统公司所必需的大量资产，各家公司可以随意地选择工厂的地址，对客户的要求迅速做出反应。如果想进一步了解，我们只需看一些广为人知的应用电子商务技术的案例研究。以戴尔（Dell）公司为例，它的工厂位于爱尔兰岛

西海岸的利默里克（Limerick），而它的个人电脑客户却遍布整个欧洲。通过自己的网址和信息中心，公司每天大约要接到 1500 万份客户的订单，然后通过外部网向其供应商传递所需零部件的规格和时间信息。这样，它的客户和供应商就通过同一信息传输系统而联系起来。这种完全透明的电子化信息传输系统带来的益处是很明显的，它使客户、公司以及供应商之间的交易更准确、更及时，交易各方所支付的成本也最低，从而使各方的满意度增加。这是一个真正的“三赢”选择。

那么，这一切对财务的职能而言将意味着什么呢？玛格丽特·梅在本书中及时地提醒我们，像所有其他职能一样，转变财务职能既是挑战又是机遇，必须全面、深刻地进行财务职能的转变，仅仅在其中的某一方面加以改进是远远不够的。你也许会问财务职能将如何转变？简而言之，就是从传统的专家控制职能转变为着眼于未来的公司增值职能。专家控制职能强调公司经营业务的财务历史数据，而公司增值职能则在运用财务技术的同时，强调从内部和外部两个方面，用整体的眼光来看待公司业务，并着眼于未来的发展。

也许有人会接着追问，这种转变是如何实现的？玛格丽特·梅向我们描绘了一幅实施转变的蓝图。她先向我们介绍了一些有关财务职能转变的案例。这些案例充分说明财务职能需要在组织内重新进行定位和再造。接着，玛格丽特·梅向我们介绍了一些广泛应用于优秀财务部门的最新思想和技术。最后，她分析了实施

财务职能转变的各种可行方案。如果你目前正在财务部门工作，读此书无疑是明智之举。假如目前你置身其外，仅仅对这种变化感到有趣，那么，你将有 3 个选择：

- 观望；
- 立即行动；
- 直到变化的喧嚣已笼罩你，才试着采取行动。

也许你曾经有过获得意外惊喜的经历，但是如果你试图在变化已发生后才临时抱佛脚，那将不仅非常困难，而且还非常危险。你等待的时间越长，变化到来得越快，你面临的危险也将越大。也许，置身其外，静静关注时光从你身边悄悄流逝同样也是一种选择。你的选择将是什么呢？

兰·克莱曼（Lan Kleinman）

路透通讯社全球销售与业务部财务经理

前 言

在过去的 15 年中，几乎所有公司都经历了一场史无前例的变革。这种变革不可避免地对财务职能提出了新的要求。进入新的世纪，我们已无法忍受这样一个事实：用超过财务部门 80% 的资源和陈旧的计算机财务系统仅仅从事交易记录和活动控制工作，而没有使公司的价值显著增加。正如被毕马威会计师事务所（KPMG）引用过的 SmithKline Beecham 公司执行副总裁兼财务总监休·科勒姆（Hugh Collum）所说的那样：

“会计人员所走的历程就像煤矿工人一样。煤矿行业曾经是雇用 75 万工人并帮助推翻过政府的强大产业，而现在整个煤矿行业所雇

用的工人比 SmithKline Beecham 公司还少。如果会计人员不能认识到进行根本性变革的必要性，他们可能会遭受像煤矿工人一样的命运。”

在普华永道会计师事务所 1997 年所做的研究报告中，你会发现“使股东价值最大化”已成为全球范围内财务总监的首要职责。其内容包括：把“使股东价值最大化”的战略成功地与公司的经营目标相联系；制定实现增值的手段和目标；制定绩效管理的框架（不仅包括实施手段，同时还应包括为实现职能转变而进行的过程管理）。

转变后的财务职能将在经营框架的构建和运营中发挥关键作用。这种经营框架将卓有成效地将战略、经营、资源配置和绩效衡量等内容连接起来，能够更好地适应市场的变化。财务职能之所以被置于接受挑战的境地，是因为它是一个组织中最关键、最核心的部分，正是它将股东的需求与公司的经营战略和经营绩效有机地联系起来。

在现代公司的分权组织结构中，财务部门必须显示以客户为中心、以服务为导向的能力，并提供最好的服务，从而增加公司价值。现代的财务人员将根植于公司业务中，衡量他们绩效的标准将不再是完成了多少业务的记录和账簿编制，而是其在战略经营单位中创造了多少价值。在这个战略经营单位中，他们成为必不可少的部分。

第 1 章和第 2 章分析了传统的财务职能所存在的问题，并进一步指出，无论在私有部门还是公共部门，财务部门都面临不可避免的变革。组织中的各个部门都承受着提高绩效、增加供给、

有效地工作以及使公司持续增值的压力。为了缓解压力，各个组织纷纷实施变革。通常，各个部门向不同的顾问公司咨询，并使用不同的方法，但这样往往导致工作的重复和部门之间的利益冲突。财务职能不仅毫无例外地承受着变革的压力，同时还必须在以提高绩效为目的的统一、协调的变革中发挥“排头兵”的作用。要实现这一目标，财务部门必须首先着手变革，逐步形成降低成本、整合业务过程、以客户为中心、以服务为导向和使公司增值的新职能。财务职能转变的阶段目标是，将成本平均降低 1/3，与此同时，一半的财务活动转向决策支持和使公司增值。

第 3 章到第 7 章以案例研究和举例的方法，解释和说明绩效提高、绩效管理和信息管理现代工具和技术。第 3 章到第 7 章重点强调了通过财务或非财务的平衡计分卡方法把公司增值的战略与基于活动或过程的经营模式相联系的必要性。一个完整的信息和绩效管理系统，易于为组织的各部门所了解并能保持行动的统一，它对信息的传递、决策的制定和绩效的准确衡量也是极为必要的。如何在组织所产生的大量数据中识别和衡量重要的信息并使其在组织内迅速传递以及增强公司战略与公司增值之间的联系，是成功建立完整的信息和绩效管理系统的核心。

考虑到现代财务人员所面临的能力和技术上的新要求及随之而来的结构和组织的改革，第 8 章到第 10 章以介绍如何实现财务职能的转变及新的增值职能的可操作性为重点。笔者指出：为了提供比以往更高水平的服务，财务人员必须是一个战略经营单

位中必不可少的部分；二级外包业务的前景十分乐观，它所带来的利润会超过由于组织内利益冲突而导致的降低成本的激励措施失效所造成的损失；用分享服务中心以外包（内部或外部）的方法经营国内业务或全球业务，利润同样十分可观。本书第 11 章则描述了转变财务职能对实施变革和公司增值的重要作用。

作为 20 世纪 90 年代一直在管理实务会计师事务所工作的执行顾问，笔者对实施各种增值工具和技术过程中存在的实际问题颇为熟悉。因此，本书不仅揭示了财务部门为生存而必须实施职能转变的原因和实现这一转变的步骤，还介绍了对公司的变革产生影响的增值工具和技术。注重实际是笔者著书的一贯方法，毫无例外，本书具体解释了每项技术的起源和用途，并用最新的案例研究加以说明。

笔者深信，在新的世纪财务职能能够实现重要转变，从而继续保持财务部门在组织中的核心地位。对于那些正在接受培训以期未来成为会计人员的学生，笔者忠告，为了适应全新的角色，你们必须留意英国特许管理会计师咨询机构及其他会计组织正在调整的教学大纲、培训计划和成员标准；对于那些目前正在从业的成千上万的特许会计师们，笔者忠告，无论是在私有部门还是在公共部门工作，每个人都有责任投身到这种变革中。尽管没有一个专业会计组织会就这一内容向其成员提供职业再教育，但人们仍有必要在接下来的 5 年中积极地参与和推动这些变革，从而确保管理会计的专业知识至少在今后的 100 年内仍能满足市场的需要。

致 谢

本书作者对下列组织和个人在案例研究中所提供的帮助、建议和贡献表示诚挚的感谢：

感谢管理实务会计师事务所（MAP）及其员工慷慨地允许本书广泛引用其研讨会材料。

感谢米里亚姆·阿尔科克在第 7 章中有关电信技术的建议。

感谢托尼·布赖恩和罗根·狄克逊对第 3 章中英国航空公司基于价值的管理这一案例的贡献。

感谢希拉里·沃恩以及曼彻斯特市政房产部管理处同意在第 4 章中关于使用平衡计分卡进行客户管理的案例。

感谢乔治·麦克莫瑞允许本书在第 5 章中使用都市房产托拉斯组织客户情况的案例，该案例与维修反馈程序及基于活动的客户管理技术有关。

感谢路德大学医院马尔夫·霍尔格德博士允许第 5 章中使用关于过敏临床治疗的案例，它与基于过程的绩效提高有关。

感谢麦克·豪斯所写的关于 Tower Hamlets 标尺对比项目的案例研究。该案例研究最初由 IFAC 发表于 1997 年，本文的第 6 章使用了这个案例。

感谢阿拜汗·雷吉格鲁所写的关于泛国公司数据收集的案例研究，该研究最初由 IFAC 于 1997 年发表。本书第 7 章中使用了这个案例，经他允许，同时使用了安格利安水务公司基于活动的客户管理的案例研究。

感谢传媒会计师事务所的理查德·哈特和英国广播公司的彭尼·劳森提供了英国广播公司外包分享服务的案例，该案例用于第 9 章。

感谢安迪·丹尼斯撰写了用于本书第 10 章的 ABB 公司的基于活动的成本核算和业务过程再造的案例研究。

感谢 Reuters 公司的兰·克莱曼和 Ulster 大学的科林·麦基尔韦恩对本书的初稿提出的极有裨益的建议。

最后，感谢 Prentice Hall 出版公司的编辑和印刷部门的大力帮助，正是这些帮助使本书得以最终出版。

当然，书中的任何失误和不足由作者本人承担。

内容简介

本书回答了信息革命和经济全球化背景下公司财务职能转变的问题。作者认为,财务部门的传统职能已不再适用,有必要将其转变为增加公司价值的新职能。本书详细介绍了基于价值的管理、平衡计分卡、基于活动或过程的技术、标尺对比和信息管理等公司价值增加工具和技术,并指出财务职能转变过程中可能面临的问题及必要的实施步骤。

本书内容翔实,论述严谨,将有关公司财务的现代理论与财务管理实践紧密结合,以问题为导向,前瞻意识强,语言平实,特别适合企业财务管理与咨询人员阅读,也可供财经专业师生参考使用。