



企业领袖书架

THE CFO

As

CFO

财务总监

——作为企业整合者

THE CFO

As Business Integrator

塞德里克·里德
(Cedric Read)

[德] 汉斯-迪特尔·朔伊尔曼 著
(Hans-Dieter Scheuermann)
mySAP财务团队
(The mySAP Financials Team)



整合资源 重塑企业

1+1>2

综述全球500强公司财务总监思想与策略



上海财经大学出版社

· 企业领袖书架 ·

THE CFO

As a Chief Financial Officer

财 务 总 监

——作为企业整合者

塞德里克·里德

(Cedric Read)

[德] 汉斯—迪特尔·朔伊尔曼 著

(Hans-Dieter Scheuermann)

mySAP 财务团队

(The mySAP Financials Team)

王蔚松 译



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务总监——作为企业整合者/[德]里德(Read, C.)等著;王蔚松
译. —上海:上海财经大学出版社, 2005. 1
(企业领袖书架)
书名原文: The CFO As Business Integrator
ISBN 7-81098-310-5/F · 275

I. 财… II. ①里…②王… III. 企业管理; 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002582 号

☐ 策 划	黄 磊
☐ 责任编辑	袁 敏
☐ 封面设计	周卫民
☐ 版式设计	孙国义

CAIWU ZONGJIAN

财 务 总 监

——作为企业整合者

塞德里克·里德

(Cedric Read)

[德] 汉斯—迪特尔·朔伊尔曼 著

(Hans-Dieter Scheuermann)

mySAP 财务团队

(The mySAP Financials Team)

王蔚松 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂一分厂印刷装订

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 20.25 印张 301 千字

印数: 0 001—5 000 定价: 36.00 元

由繁至简——这是当今世界级公司财务总监所面临的主题。在全球化、新技术和近来的一些会计丑闻的推动下，财务总监的角色正在从账簿记录者急剧地转变为企业整合者。

财务总监现在和未来将面临哪些挑战？

- 精通整个企业的整合工具
- 从技术投资中获得投资回报
- 使财务流程更为流畅
- 改善分析和决策支持
- 管理外包和外部联盟
- 确保严格的报告和透明度

《财务总监——作为企业整合者》一书指出了所有这些挑战，甚至更多。本书为重塑财务职能来开拓实时信息共享、高端决策支持和真正的全球化，及时地提供了务实的建议和解决方案。本书的特色是通过对财务总监们的访谈，借鉴最新的研究成果、案例研究和周密的行动计划，创造出具有前瞻性的、价值增值的财务计划。

THE CFO

As Business Integrator

THE CFO

As Business Integrator

塞德里克·里德是SAP公司的战略顾问，主要研究电子商务和技术对财务职能的影响。他目前经营着自己的咨询公司——CCR合伙有限公司，并为壳牌公司（Shell）、英国石油公司（BP）、迪阿吉奥公司（Diageo）以及葛兰素史克公司（GlaxoSmithKline）等一系列大型公司的财务总监提供咨询服务。塞德里克·里德曾担任毕马威公司的董事和普华永道公司的高级合伙人达25年之久。在担任普华永道财务管理咨询公司全球经理期间，塞德里克·里德著有《财务总监：公司未来的建筑师》和《电子时代的财务总监：在新型公司中保持价值》等专著。

汉斯—迪特尔·朔伊尔曼

是SAP公司的高级副总裁，一直负责基于全球化地开发高端软件新产品，以支持财务和管理会计、企业战略管理、企业分析等工作。最近，他正在着手进行开发以客户为导向的跨行业财务供应链管理方案。在此之前，他为金融服务业调整了SAP软件实施方案。

策 划 黄 磊
责任编辑 袁 敏
封面设计 周卫民
版式设计 孙国义

图字:09-2003-522 号

The CFO as Business Integrator

Cedric Read, Hans-Dieter Scheuermann, The mySAP Financials Team

Copyright © 2003 SAP AG and Cedric Read

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without the prior written permission of the Publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, Copyright © 2005.

2005 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

译者序

在经历了全球标准化、新技术大量涌现和以安然事件为代表的一系列会计丑闻之后,财务总监们义不容辞地站到了引领其企业接受风险、机遇和挑战的前沿。当今的财务总监最为关注的是以下三个热点:

第一,透明度。安然公司和世通公司令人震惊的会计丑闻使全世界的财务总监前所未有地面临着如此巨大的改革压力。强调职业道德、遵守财务纪律和实施更严格的风险管理还远远不够。更为重要的是,要求把企业价值及其变化及时地传递给外部投资者和其他利益相关者。追求透明度较之以往更加成为财务总监的一项重要使命。

第二,技术。技术进步使许多公司投资基于因特网的最优解决方案技术成为可能,如客户关系管理系统、网上采购系统和供应链优化系统等,这些新技术已经开始用来集成现有的 ERP 技术。随着财务的重点从关注交易流程延伸到决策支持,门户、交换和应用集成技术都会产生难以估量的作用,并期望从重塑对技术的投资决策中获得更多的收益。

第三,由繁至简。降低企业的复杂性、简化经营流程正在被视为一项公司必须履行的责任。财务总监努力实现更多的共享服务、更快的结算和更简便的财务流程,并对管理外包和外部协作表现出极大的兴趣。

随着技术选择和解决方案的迅速增加,加上历史遗留的系统方案,导致公司陷入一个难以协同工作的系统大杂烩——我们称之为“意大利面条式的系统”——之中。按常理判断,制定和引导整合战略的应该是首席信息官,然而,事实上,承担这一任务的却往往是财务总监。这是因为企业整合不仅与技术有关,它也与简化流程、调整组织结构和实现决策支持有关。财

财务总监真正开始从账簿记录者的角色转变为企业整合者。

财务总监及时地为重塑财务职能来开拓实时信息共享、高端的决策支持和真正的全球化提供了务实的咨询和解决方案。今天,财务总监的作用已经超越了对电子商务优质资源的理解和利用层面,而更积极地跨越经营职能、合作伙伴、地域边界以整合这些资源,从而创建一家名副其实的全球化公司。作为企业整合者的财务总监是一位务实的、以业绩为导向的领路人,引领企业努力去获得新整合技术的效益,围绕财务供应链、信息供应链、无形资产、管理服务、高级分析和决策支持等内容来形成一项新的、面向未来的财务进程。

在第一章,作者讨论了有关如何帮助财务总监实现由繁至简、降低企业复杂性的议题。对于现今的财务总监来说,将财务供应链、信息供应链和公司报告供应链加以整合是十分重要的。

在第二、第三和第四章,作者讨论了财务供应链,以提升 ERP 投资、降低成本、改进速度和重构。在第二章中,作者阐述了如何发挥 ERP 投资的杠杆作用,探讨为什么很多公司最终得到的只是系统的大杂烩,以及这些公司将应该如何运用最新的集成技术来促进进一步的协作并收获未汲取的利益。第三章讨论了财务供应链的合作,以便通过进一步自动化来改进在支付、账务处理、现金管理和内部银行方面的财务流程。第四章讨论了通过财务职能的进化开拓这些合作成果以及如何从共享服务转移到管理服务。

在第五、第六和第七章,作者讨论了信息供应链,包括企业战略管理流程、分析学和诸如门户之类的新兴技术。第五章,在企业战略管理中,作者指出通过改善业务计划、预算、报告和绩效衡量,企业战略如何与业绩改善保持同步。企业战略管理也包括风险管理。第六章是关于分析新技术的,作者介绍了新兴的决策支持应用。第七章侧重于透明度,说明在公司内部和通过扩张了的公司,门户是如何帮助提高产量、促进知识共享和确保合作的。

第八章分析了无形资产的管理,对会计传统提出了挑战,并为客户价值和 innovation 管理提供了富于创造力的新思想。

第九章则引入了一个新概念——公司报告供应链,它界定了利益相关者的需求,提供了关于如何改善公司报告以超越当前限制并处理在很大程

度上尚未解决的如何报告企业真实价值、无形资产价值等议题的建议;并在随后指导了如何运用快速结账来改善报告以及如何整合财务的、信息的和公司报告的供应链。

本书将现实生活中的案例、实务资料以及与全球最大企业和运行最佳公司的财务总监们进行的交流融合在一起,可使读者更好地理解书中的内容,帮助读者更顺利地运用于实务工作,并加深读者对财务职能的认识。本书内容前沿、可读性强、实例较多。既适合财务、会计、信息技术和经济管理实务界学习和培训,也适用于高等院校本科生、研究生、MBA、MPAcc的教学及相关培训。

本院部分博士和硕士研究生参与了本书的初译工作,他们是:博士研究生李琳(第一章、第九章);硕士研究生何杰、彭涛(第四章),皮毅(第五章),王燕、彭涛(第六章),王俊波(第七章)。

没有上述同学的初译协助,本人难以如期完成该书的翻译任务,在此深表谢意。在本书的整理过程中还得到了研究生彭涛、刘守正,本科生陈蓓泓、吴鞠傲、卢懿、卢叶、李海巧的帮助,彭涛还补译了部分章节和图表。此外,上海财经大学出版社的黄磊、袁敏编辑为本书如期按质出版付出了大量的心血,在此一并致谢。

在忠于原文的基础上,我对译文做了多次修改,力求译文符合中文的规范,使读者能够较好地理解原书所介绍的内容;同时,必须指出的是,限于译者的水平,本书译稿难免存在一些错漏之处,责任均由本人承担,并敬请专家、读者指正。

王蔚松
上海财经大学会计学院
上海财经大学会计与财务研究院
2005年1月15日

序 言

《财务总监——作为企业整合者》一书具有一个简明但雄心勃勃的目标：作为财务总监新的财务整合进程的执行指南。在我们编著本书的几个月中，我们发现一方面经理们对整合技术感到困惑，而另一方面却被迫去追求由其提供的令人向往的效益。他们要由繁至简，但需要一张明确的整合路线图。我们相信本书将成为你可以求助的、值得信赖的实务伙伴，使你对财务职能形成全新的认识。

在本系列的第一本书——《财务总监：公司未来的建筑师》——中，我们发现财务总监越来越多地参与战略规划，尤其是构建股东价值。在第二本书——《电子时代的财务总监：在新型公司中保持价值》——中，我们看到了电子商务对财务职能的巨大影响。随着品牌、知识产权和技术专长等无形资产的重要性的不断提高，我们发现财务总监已经成为内部风险资本家，正在帮助组建新企业、重新思考价值构成以及把投资作为期权组合的思路进行管理。

自从这两本书面世以来，已经发生了什么变化呢？在进入网络时代后，财务总监一直在致力于解开所谓的“意大利面条式的系统”，这是一个历史遗留和新生的因特网软件解决方案零乱、复杂的组合。结果呢？一个巨大的整合挑战。因特网也已经把公司推向全球化。结果呢？变得越来越复杂。

自出版《电子时代的财务总监：在新型公司中保持价值》以来，还发生了什么其他变化呢？今天，我们已经开始接近令人振奋的新技术，即高级的企业资源计划(ERP)系统、交换、门户和中间件，所有这些都向我们展示了大

量新的机会,如真正的整合、实际知识的共享,以及更快、更好的决策支持。

我们写作《财务总监——作为企业整合者》这一新书主要有三个动机:第一,化繁为简;第二,帮助你利用整合技术的优势;第三,告诉你如何去构建一个财务基础设施,使你能够提升投资效益并且更有效地完成任务。

财务总监是整合的驱动中心,整合关键的经营流程、计划、支持和衡量。逐渐地,公司正在与外部伙伴一起从事经营,这是又一个很自然落在财务总监身上的整合挑战。所以,我们可以用以下三个理由来解释为什么我们把财务总监看成是整合者:第一个理由是结构;第二个理由是流程;第三个理由是技术。你还可以加上第四条理由,那就是将内部世界与外部世界联结起来。

作为财务总监,你要做的工作有很多!整合、风险、控制、分析学、竞争性知识、价值链经济学。今天的财务职能更加精干,但财务总监需要某些超过会计的控制手段,这就必须依赖于财务战略、政策和纪律。利益相关者要求透明度达到一个新的层次。

这就是为什么我们选择了日本式大门作为本书的图标。它很牢固而且设计优雅,你可以从外部世界透过大门看清内部世界。门楣表示无形资产,这将产生股东价值;左侧门柱代表了财务供应链;右侧门柱则代表了作为决策支持的信息供应链。靠什么来构成门框呢?整合。这扇大门提供了什么?透明度!从内部世界到外部世界,或者相反。

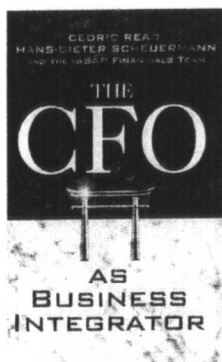
为了使本书具有更长久的生命力,我们把现实生活中的案例、最佳实践的资料以及与全球最大企业和运行最佳公司的财务总监们进行的交流融合进了本书。在此包括的大部分原创性研究和观点取之于 mySAP 财务产品管理团队,个别主题则来自于紧密参与到公司开发为建立现有系统能力和提升技术投资价值所进行的整合解决方案的专家。团队与其客户的不断对话并坚持创新,已经大大拓展了本书的深度与广度。

再次,我们希望感谢富有想像力的财务总监们,正是他们通过在每一章所作的引言而慷慨地贡献出自己的经验和想法。这些财务总监包括:森特理克公司的菲尔·本特利(Phil Bentley),苏黎士金融服务公司的托马斯·布埃斯(Thomas Buess),电子数据系统公司的吉姆·戴利(Jim Daley),埃克森美孚公司的史蒂夫·戴维斯(Steve Davis),可口可乐公司的加里·法

亚尔(Gary Fayard),戴姆勒—克莱斯勒公司的曼弗雷德·根茨(Manfred Gentz),挪威国家石油公司的英吉·汉森(Inge Hansen),普利司通公司的广史家内(Hiroshi Kanai),汉高公司的约亨·克劳特(Jochen Krautter),雀巢公司的沃尔夫冈·赖兴贝格尔(Wolfgang Reichenberger)。

对于 SAP 公司,我们希望感谢以下为本书贡献出自己才智和经验的人们:第二章的作者迈克尔·西尔维斯特(Michael Sylvester),第三章的作者赖纳·瓦尔迈尔(Reiner Wallmeier),第四章的作者斯蒂芬·伯恩斯(Stephen Burns),第五章的作者马库斯·韦弗斯(Marcus Wefers)、卡斯腾·厄勒(Karsten Oehler),第六章的作者约亨·梅耶利(Jochen Mayerle),第七章的作者马库思·库佩(Markus Kuppe)、阿里亚纳·斯库特勒(Ariane Skutela),第八章的作者于尔根·道姆(Jürgen Daum),第九章的作者克雷格·哈贝雷尔(Kraig Haberer)、芭芭拉·德尔(Barbara Dörr)。我们还感谢来自以下 SAP 经理的支持与鼓励:亨宁·科格曼(Henning Kagermann),克劳斯·海恩里希(Claus Heinrich),维尔纳·勃兰特(Werner Brandt),维尔纳·辛格(Werner Sinsig)。

我们同样特别致谢我们的外部咨询者和许多来自毕马威咨询公司的贡献者。感谢约翰威利出版社(John Wiley)的工作人员,尤其感谢雷切尔·威尔基(Rachael Wilkie)。同样感谢我们的后援团队:卡林·阿巴伯内尔(Karin Abarbanel),休·毕晓普(Sue Bishop),斯特凡妮·埃格尔(Stephanie Eger)。



本书原著封面

目 录

写在书前:译者序 序言/1

第一章 由繁至简/1

今天的财务总监面临哪些问题? /5

最佳的财务实践:下一个是什么? /10

新财务价值问题/14

整合:对作为财务总监的你意味着什么? /18

财务总监的清单/22

第二章 提升 ERP 的投资效益/24

整合对财务总监意味着什么? /29

理出“大杂烩”系统的头绪/32

超越 ERP/37

减少复杂性/40

对后 ERP 时代的展望/43

为你做整合工作/49

财务总监的清单/51

第三章 提高财务供应链效率/54

什么是财务供应链? /57

提升效益/57
内部现金管理和银行/63
订单到现金/电子账单呈递和支付/69
从购买到支付/77
简化开票和支付:账单合并/78
电子融资和电子交割:一种新兴的工具/80
未来:整合与协同/84
财务总监的清单/85

第四章 从“共享”服务到“管理”服务/88

为什么要向共享服务转变? /91
今天的共享服务/95
实体共享服务中心对虚拟共享服务中心:一切尚未结束! /97
外包,还是不外包? /99
技术进步:什么是新的、更快的、更好的/104
应用软件管理和管理服务/107
进展中的交换:美好的承诺和困难的现实/111
网络服务的潜力/117
促使它实现/123
财务总监的清单/127

第五章 把战略与经营连接起来/130

引入企业战略管理/133
追踪公司的业绩/136
整合的风险管理/142
打破预算! /145
经营计划的制订和模拟/151
经营合并和整合/152
实施整合的企业战略管理/157

财务总监的清单/164

第六章 分析:把数据转化为行动/166

更广泛的盈利要求/170

集成分析:把数据转换为决策/172

通过分析增加客户价值/175

把分析引入供应链管理/181

分析:改变财务职能/185

丰富产品生命周期管理/191

改善人力资源分析/196

开始:分析关键的成功因素/198

财务总监的清单/202

第七章 基于财务总监门户的合作/205

加倍提高生产力/208

选择正确的门户/211

集成胜过单项最优技术/215

个性化的桌面/216

为什么财务总监应该推动门户? /218

是征程,而不是目的地/225

发展你的财务部门/231

财务总监的清单/235

第八章 管理无形资产/237

无形资产:新的价值动因/240

传统会计的弊病/241

业绩管理的新方法/245

企业控制盘/250

利用创新和客户关系/251

通过价值网络进行的价值创造/255
新的流程,新的技能,新的系统/260
内部和外部价值交流/261
财务总监的清单/267

第九章 为公司诚信而整合/269

全球公认会计准则和对价值负责/272
重建公众信任/275
作为独立企业伙伴的财务总监/278
公司报告供应链/280
弥补信息缺口/283
及时和准确的财务报告/284
整合流程、人员和技术/288
财务总监的清单/295

结语/297

面向 2010 年的财务展望/297

作者简介/301



由繁至简

由繁至简

通过优秀的经营获取行业领先回报

——埃克森美孚公司副总裁 史蒂夫·戴维斯

埃克森美孚公司(Exxon Mobil)是世界上最大的公众持有石油公司之一,市场价值约为2 500亿美元。2001年,公司利润为153亿美元,投资回报率为18%,成为美国最赚钱的公司。史蒂夫·戴维斯这样描述公司的战略重点:“我们的财务目标聚焦于股东价值的增长,我们企业的基本准则是:

- 合乎道德的行为和对企业强有力的控制;
- 坚持诚实经营;
- 对资本守纪律地、有效率地运用;
- 持续关注成本管理;
- 致力于发展具有最高品质的、上进心强的、多样化的员工;
- 致力于保持技术领先地位。

基于过去五年的资本支出模式,我们的资本支出已经超过了650亿美元,这超过了与我们处于同一层面的集团竞争者。为了实现资本获利能力而花在补充资源基础和研究上的支出是我们未来成功的关键。”

埃克森和美孚这两个公司整合所带来的协同作用,已在很大程度上实