

首席财务官 CFO 与公司战略丛书

首席财务官

公司未来的建筑师

普华永道 著

王立彦 宋焱 译
代冰彬 高 强

北京大学出版社



首席财务官 公司未来的建筑师

普华永道 著

王立彦 宋 焱 译
代冰彬 高 强

北京大学出版社



著作权合同登记图字：01-2001-5055 号

图书在版编目(CIP)数据

首席财务官：公司未来的建筑师/普华永道著；王立彦等译. —北京：北京大学出版社，2002.7

(首席财务官与公司战略丛书)

ISBN 7-301-05601-X

I. 首… II. ①普…②王… III. 公司—财务管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025406 号

All Rights Reserved. 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 under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, UK W1P 9HE, without the permission in writing of the publisher and the copyright owner.

Copyright © 1997 Price Waterhouse

2002 © 中文版权 北京大学出版社

书 名：首席财务官：公司未来的建筑师

著作责任者：普华永道著 王立彦等译

责任编辑：陈 莉

标准书号：ISBN 7-301-05601-X/F·0512

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn>

电 话：出版部 62754962 发行部 62754140 编辑部 62753121

电子信箱：zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者：兴盛达打字服务社

印 刷 者：北京大学印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.875 印张 346 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定 价：27.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有 翻版必究

首席财务官与公司战略丛书

编委会

北京大学国际会计与财务研究中心	王立彦 教授
旅加拿大学者 香港浸会大学会计学系	林志军 教授
清华大学会计研究所	于增彪 教授
国家会计学院教务部	于长春 博士
北京亚太华夏财务会计研究中心	卢 翔 秘书长
北京大学出版社	林君秀 副编审

编委会助理

高展 宋焱 高强

译者前言

CFO(Chief Financial Officer)在我国译作首席财务官,或财务总监(与中国的习惯称谓财务总经理、总会计师也比较接近),是现代公司制企业中最重要、最有价值的高层管理职位之一。

作为一名成功的 CFO,在公司运营和管理中应该发挥什么样的作用呢?为了应对激烈的市场竞争、全球化的经营和网络经济带来的冲击,CFO 应该如何在观念、意识、技能等方面改变自身,在战略和行动上改变公司,以使其在 21 世纪立于不败之地呢?这是《首席财务官:公司未来的建筑师》一书的主题。

写作本书所基于的“CFO2000 调查研究”,是由普华财务与成本管理(FCM)咨询团队所进行的(时间为 1996—1997 年,普华和永道尚未实施合并)。该团队以其全球范围的跨国公司客户为对象进行了调查和分析,力求为 CFO 勾勒出一幅现在和未来的职业图像。读者将会看到,CFO 是“公司未来的建筑师”,他们致力于股东价值最大化这座高楼的建立。

万丈高楼平地起,股东价值的增长,需要公司内部各种职能部门的努力和通力协作,CFO 就是这一价值创造过程的领导者。他们在企业中扮演着角色,既是 CEO(首席执行官)的决策伙伴,也要协调各管理部门和系统经理的职能,为经营决策、投资决策和筹资决策等提供及时相关的信息,协助做出可以在持续性的基础上增加股东价值的决策,而不仅仅是过去简单的“数字计算专家”的功能。

本书中列出了 CFO 面对的种种挑战。外部挑战有经营全球化、日渐加剧的竞争、网络经济的影响等;内部挑战有管理的复杂性、各种管理职能的沟通以及投资者价值增长的压力等。如此种种,书中运用了大量实务中的案例来说明,世界级的 CFO 们是如何应对这些挑战,并不断促进投资者价值的增长的。这些案例包括“帮助改进飞利浦——尤斯达斯的财务团队”,“创造一个经济引擎——爱立信”,“价值为基础的管理——经营决策制定的工具”,等等,往往以一个困境或是目标开始,然后是 CFO 极富创意的行动,最终彻底转换财务的角色或工作方式,并实现公司的战略目标。

从上面的简要介绍可以发现,该书对于世界各地的 CFO 都将是非常有用的,它列出了许多实际中的经验和教训,提供了综合性的指导原则并提出了许多新颖而有价值的问题,是 CFO 们极富价值的参考资料。

我国的企业正面临着严峻的挑战，除了与世界上别的公司相同的因素外，还包括许多中国市场经济转型体制下所特有的因素。在这种情况下，企业需要的不是一般的 CFO，而是高素质、高水平的 CFO，他们既要具备与世界接轨的先进的财务金融知识和技能，还要充分了解我国的国情。人们不禁会提出疑问，有这样的 CFO 吗？人们已经太熟悉企业的财务老总们打电话、跑跑银行、吃吃饭联络感情的传统的工作方式了。但事实上，我国已经开始产生这样的世界级 CFO 了。2000 年度“CFO 亚洲最佳成就奖”的获得者中就有一位名叫韩颖的中国人，作为亚信公司 CFO 的她，一人独得“亚洲 CFO 融资最佳成就奖”和“中小企业财务管理特别优秀奖”，在获奖的 6 位亚洲 CFO 中排名第一。而韩女士正是一位中国内地生长的 CFO。她的许多理财理念与本书所介绍的世界级的 CFO 们的理念非常一致，即都是以股东价值最大化为导向，提供财务信息，扮演决策支持和战略实施的角色，推动企业变革和价值创造，以打造出公司美好的未来。

但同时我们也应该看到，这样优秀的 CFO 在中国还太少太少，很多中国企业并不缺少传统意义上的会计人员，而是缺少现代意义上的 CFO——将企业最高决策者的理想付诸实现的专业管理人才。企业管理要上水平，公司价值要增长，要到国际资本市场上去竞争，就必须培养出本书所称的“企业未来的建筑师——CFO”。该如何来造就这样一批企业精英呢？前面提到的韩女士的成长过程就可以为这个问题提供一个很好的参考。洞悉中国国情和吸收西方先进经验是造就我国优秀 CFO 的有效道路。对中国企业的特殊情况，只有靠在实践中摸爬滚打去了解。而对西方先进的 CFO 知识和实践，可以通过多种途径进行吸收的。

我们译介这本《首席财务官——公司未来的建筑师》，正是基于这一目的，希望可以带来对国外 CFO 现状及未来的较为系统的认识，为造就各种类型企业杰出的 CFO（首席财务官、财务总监、总会计师）和企业实践提供可能的帮助，助一臂之力。

译者

2002 年 6 月于北京大学

原书前言

最近一期《财富》杂志的封面故事,题为“超级 CFO”,说的是新兴的首席财务官一族正在改变着理财在公司中的传统功能。他们渗透在公司业务的各个方面,为公司制定战略并领导变革,是首席执行官(CEO)制定决策中的真正伙伴。

人们已经越来越认识到 CFO 角色在公司中的重要变化,对此,《财富》杂志刊登的文章仅仅是表现之一。《CFO》杂志举办其 10 周年庆祝时,已经拥有 36 万读者,成为全美国发行量最大的专业期刊。此外,进入财务和相关领域的 MBA(工商管理硕士)的数目,过去和现在都一直在增长,远远超过其他领域。

然而,对于 CFO 在公司发挥的越来越重要的作用,相关研究却很少。于是我们展开了一项全球范围的调查研究。通过与协商委员会合作,并从跨国公司客户处汲取经验,我们的目的是探寻清楚,出色的 CFO 怎样为公司带来变革,特别着重在:

- ✧ 如何在可持续的基础上为股东价值最大化设计路线
- ✧ 怎样建立全球化工作的概念及提供世界一流的商业支持
- ✧ 如何为结构和流程改进寻求更为积极的方法

本书报告了以上研究迄今为止的结果。通过我们的调查研究,试图为财务专业人员提供综合性的指导原则,以帮助他们更好地适应下世纪的需求。该书描述的许多方法,几年前就出现在董事会的议事日程上了,然而在实务运作第一线,依然很少见到运用。也许我们并没有为未来提供完全的解决方案,但至少提出了许多新颖而有价值的问题。在本书众多虚构或真实的例子、图表或清单中,我们强调的是实际中的经验和教训,以满足各种需求的读者。

我们衷心感谢所有帮助成书的人们,其中包括众多的 CFO,他们在我们的调查、面谈和案例研究中提出了积极的意见和建议。我们希望在后续的财务最佳操作调查中,可以继续和他们保持联系。在普华内部,我们要感谢 Jon Green,他将大家的想法结构化,确保本书有一个自始至终的、将首席财务官(CFO)和公司未来建筑师这两者联结在一起的逻辑主线。

本书各专题的主持专家如下:

价值管理 Michael Donnellan, Likhit Wagle

绩效管理	Dan Keegan, Jon Green
作业管理	Bob Eiler, Stephen Justice, David Pettifer
风险管理	Mark Stephen, Fred Cohen, David Knight
改进	Graeme Cottam, Stewart McCulloch
共享服务	Clive Johnson, Ray Trakimas, Richard Sandwell
系统	Nigel Candelot, Tyler Prince
财务改革	Stewart McCulloch, John King, Jeremy Hopwood

公司内外还有数不清的个人为我们提供了有价值的帮助，特别是：Nick Burt, Nick Chipman, Andy Embury, David Fincher, Stephen Gates, Tom Jones, Erik Klinger, Tim Lott, Steve Lukens, Joe Ness, Juan Carlos Palomo, Susan Ragan, Bob Russell, Simon Street, Andrew Strivens, Bob Sullivan, David Swann, Ian Tong, Guy Walker, Tim Whiston, John Wynn, Tara Yamashita.

将所有这些贡献者们的想法用一个声音表达出来并不容易，对此我们要特别感谢一个独立咨询者的帮助——Linda Gatley，她为本书进行了仔细的编辑，并提供了自始至终的帮助。

Cedric Read and Scott Kaufman

目 录

译者前言	(1)
原书前言	(3)
第一章 领导公司变革	(1)
CFO 面临的挑战	(1)
提高到世界级理财水平	(4)
在商业中的关键角色	(9)
CFO 日常专业用语	(15)
第二章 追求价值	(17)
投资者入主董事会	(18)
现金至尊	(20)
目标定在股东总回报	(22)
在价值为基础的管理循环周期中,你位于哪一环节?	(23)
将价值管理变为现实	(24)
21 世纪的财务管理模式	(34)
CFO 日常专业用语	(34)
第三章 用业绩衡量来推动战略	(36)
不能衡量的就不可以管理	(36)
有效的业绩衡量系统的好处	(40)
确认价值链	(45)
计量理想目标:对称和整合	(47)
财务在衡量指标设计和实行中的关键作用	(50)
业绩衡量或管理	(53)
CFO 日常专业用语	(54)
第四章 培养新一代的作业管理者	(56)
迎接 2000 阶层	(57)
超越你的 ABC 系统	(62)
毕业的时间到了——通过价值创造测试	(65)
你的第一份工作:行事不要脱离董事会	(68)
向前推进:清除障碍	(70)
准备好继续前进	(78)
CFO 日常专业用语	(79)

第五章	整合财务与企业风险管理	(80)
	以新的眼光看待风险	(80)
	关注重要性,而非来源	(83)
	与投资者讨论风险	(86)
	公司渴望风险吗?	(87)
	转向综合风险管理	(91)
	最佳流程还是最佳平衡?	(98)
	CFO 日常专业用语	(100)
第六章	从价值角度重组企业业务	(101)
	把组织设计与股东价值联系起来	(102)
	线型化:剥开外壳直达价值创造的核心	(103)
	超越核心域扩展价值增值——虚拟组织	(110)
	全球化管理和理财的作用	(117)
	CFO 日常专业用语	(121)
第七章	使用共享服务来打破边界	(123)
	为什么要投资于共享服务?	(124)
	谁在(真正)做什么?在哪儿做?	(127)
	建立商业案例	(130)
	找出克服困难的方法	(135)
	从新组织中得到最多	(143)
	CFO 日常专业用语	(144)
第八章	伴随系统更新的决策支持提升	(146)
	系统更新的 6+1 步骤	(147)
	了解需要新系统的原因	(147)
	变革的理由	(150)
	开始重建流程	(151)
	纵览各种技术选择	(152)
	选择软件解决方案	(159)
	为项目的实施及其成功制定计划	(163)
	自始至终地掌控变革	(164)
	CFO 日常专业用语	(165)
第九章	对财务的展望	(167)
	拓展你对远景的展望	(168)
	面对现实	(171)
	为未来设计蓝图	(174)

规划变革	(179)
变为现实	(180)
CFO 日常专业用语	(186)
第十章 成为规划企业未来的建筑师	(188)
CFO 的新角色	(189)
变革向量	(192)
一个超级 CFO 是如何造就的?	(200)
平衡发展你的个人能力	(203)
认识到你的价值	(207)
CFO 日常专业用语	(208)
注释和参考资料	(210)

第一章 领导公司变革

设想你是一个横跨美欧和亚太区域的跨国公司的 CFO, 公司有 20 万个雇员, 但不是所有雇员都在合适的位置上。同时, 当你尽一切可能维持在美国和西欧的市场份额时, 真正的机会却在快速发展的发展中国家中。大量的固定成本和支持结构已经沉没到了成熟市场中, 但未来的资本项目却主要面向中国、墨西哥和印度尼西亚。你要做的是迅速改进旧组织、转移决策权, 并把资本投入到新的市场中去。

股东价值是公司的第一目标, 在全球范围内, 一半的产品组合产生现金, 却面临越来越激烈的成本竞争; 另一半产品组合消耗现金, 但却有更高的利润和更好的前景。

你可从宏观上进行把握, 也拥有全部数据。现在的问题是: 你如何通过财务职能来影响公司的管理, 以确保投资是有利于公司价值增长的? 你本身对财务职能很自信, 公司大多数部门的财务人员都是你亲自任命的, 你相信他们的工作是世界一流的, 但同时又觉得如果要实现公司的全球目标, 你的财务人员们都必须提高他们的技能。

今天的跨国公司将它们注意力集中在全球化、最大化股东价值和利用核心竞争能力上。你怎样来体现你的价值? 许多 CFO 在发展世界一流的财务职能, 但这些努力仍然显得太微薄而且有些跟不上节拍。怎样才能真正地创造企业价值? 怎样开展工作来将外部股东的期望和内部经理的日常工作统一起来? 在实务中, “商业伙伴”这个称号对财务专业人员来说究竟意味着什么?

本书对你提出的挑战是, 完成转换财务角色及其工作方式这一艰巨任务: 从纵向的命令和控制, 转到横向的公司范围的决策支持。通过介绍我们的 CFO2000 研究计划, 第一章探寻这一面向明天的理财技术转换的实质含义。该章描述了财务价值链——如何开发战略并运用到实际操作中去, 以赢取超额回报。在这一章末尾, 列示了一个本书的最佳实务清单, 作为对领导变革的“公司未来的建筑师”CFO 的指导。

CFO 面临的挑战

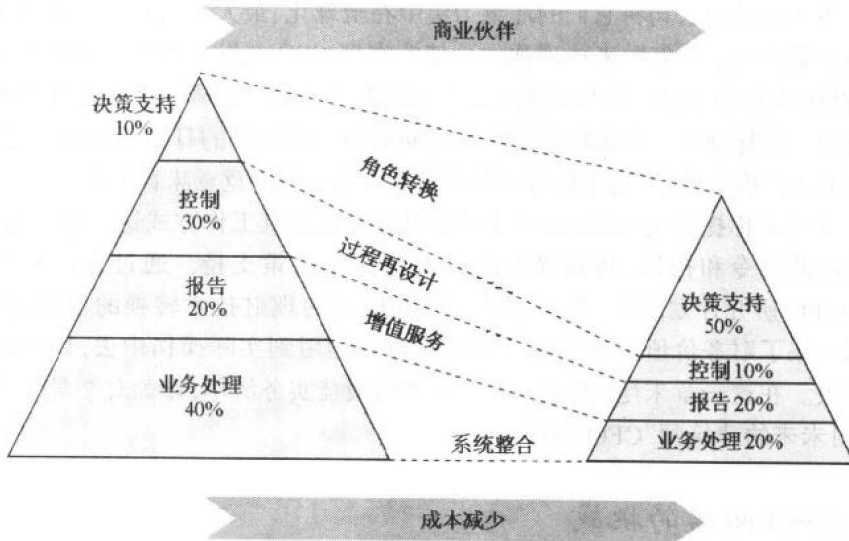
大多数财务管理人士谈起成为“世界级人物”的时候, 脑海里往往是有关

业务处理、控制、预算和日常报告的各种基准和度量标准。也有人会联想到公司财务职能的成本和作为内部服务提供者的有效性。但很少有人会认为“世界级”真正意味的是决策支持。相应的,更少人会认可 CFO 作为“公司建筑师”的潜在角色。所谓“公司建筑师”,是指 CFO 可以设计公司业务来迎合全球市场的需求、监视设计的执行,最终实现股东价值。

数百个 CFO 为本书提供了他们的观点。但就像你预期的那样,他们的观点和立场因他们所处的环境和国家而异。美国的大多数 CFO 把自己视作设计和执行战略的主要参与者,因为成本已经减到一定极限了,所以工作的压力主要来自于寻求发展机会。但对西欧的 CFO 来说,削减成本则是主要任务。在德国,CFO 们常把自己看作审计官员。而在发展中国家和地区,例如台湾和菲律宾,则完全相反,由于收入自发增长,CFO 只需要例行基础的财务职能即可。

尽管存在以上差异,但 CFO 和财务职能重点的转移趋向一致:从业务处理和控制转为决策支持和全球战略发展。我们的 CFO2000 调查覆盖了 300 家世界性的跨国公司,也肯定了这一趋势。

有 34% 的受访者说,决策支持是他们过去 3 年来的首要任务,但 74% 的回答认为,决策支持是他们未来 3 年的重点。同样高比例的受访者认为财务职能面临降低成本的压力:财务职能在变小,职员在减少,但服务的质量却要求提高(图表 1.1)。我们的研究表明:效率低的财务职能的成本大概在营业额的 3% 左右,而世界级的成本在 1% 附近。



图表 1.1 财务职能的重心调整

以下两种考虑对全世界来说都是一致的：

※ **令 CFO 夜不能寐的话题：担心失去对业务的控制** 避免财务报告中的失误、服从法律法规的约束、维持好的信用评级，所有这些都非常重要。对公司及其雇员来说，总是有不确定性和变革所带来的压力。当问到 CFO 最关心的是什么时，一个 CFO 的回答是：公司业务及职能上的转变，是否快到足以满足增加股东财富的需要？

※ **让 CFO 时刻关注的主题：增加实质性的股东价值** 增加价值的途径很多，包括重组、购并、寻求新的收入增长机会，大手笔的交易能够快速增加 CFO 对公司的贡献，改善 CFO 的形象。该书反映了 CFO 们的雄心和抱负，许多 CFO 都谈到他们要“执行全球战略”、“促进市场增长”、“进行大型购并和整合资源”以及“为股东价值而奋斗”。

平衡这两项任务很困难，而且它取决于 CFO 的技能和习惯倾向。高级财务官员通常可能有两种不同的背景：一种是会计背景，熟知公司文化，了解公司业务，通过内部提升而来；另一种是外部公司财务背景，在把握投资者和进行谈判方面很有经验。而最成功的 CFO 则应同时具备两种技能，把外部投资者和公司内部管理在国际化的基础上统一起来。

有些 CFO 通过雇员和组织变革来实现目标。一个 CFO 说他让他的高层财务官员们在不同的内外部岗位上轮换，通过世界各地的不同位置来增长他们的经验。另一个 CFO 则将财务工作进行了重组，把财政部和业务会计合为一个职能，将投资关系和管理会计合为另一个职能。

以上例子对我们有什么启示呢？我们考察了许多事例，他们都积极主动地改进财务职能以使之更好的融入业务，但这些努力使财务脱离了其职能本身而投入了一些多职能的团队来实施过程再设计或执行系统。但这些方案受到了现有业务设计的限制。比如：对一个衰退市场上的成熟产品来说，重新设计其供应链可能带来短期的成本节约，但就公司价值的实质增长来说并无持久的效应。

渴望更高回报的 CFO 往往把资源投作如下投向：

※ **合并：**又一次合并使我们成为行业第一，这项交易可以快速增长股东价值。

※ **成本削减：**尽管在本行业已是最有效的了，我们计划进行进一步的成本削减，在未来 3 年内减少 15 亿美元的营业成本，以迎接未来的竞争。

※ **有利市场：**我们只在我们的品牌保持第一的市场上开展业务，通过产品组合的重组来实现这一目标。

※ **接管：**接管这项业务后，我们会保留增加股东价值的部分，处理掉其他对增加股东价值无益的部分。

在这些例子中，CFO 看起来更游刃有余一些，因为他们总是走在游戏开

始之前。他们知道公司的 CEO 和高层官员的决策会影响公司的战略地位和股东价值，所以他们试着去预期而不仅仅只是对别人的行动做出回应。他们对公司结构的变革准备得更充分，也能够更快地促进股东价值的增长。

提高到世界级理财水平

毋庸置疑，每个人都想在财务基础工作上达到世界一流水平，这可以说是大多数 CFO 的梦想！但只有梦想绝对不够，要立足于激烈的竞争，一个世界级的 CFO 必须会打造一项既让投资者满意又符合公司战略要求的财务战略。

想想达德利·尤斯达斯在飞利浦公司是如何提高财务职能的质量的吧。达德利·尤斯达斯是电子行业巨头飞利浦公司的前 CFO 和现任副主席和执行副总裁。当飞利浦公司在各方面都面临严峻的竞争压力时，尤斯达斯的团队是如何扮演了一个关键的角色来改造整个公司业务的，下面的案例研究将进行说明。

案例研究：帮助改进飞利浦

像许多其他美国和欧洲的跨国公司一样，电子巨头飞利浦在 20 世纪 80 年代和 90 年代初期也问题重重，主要是来自亚洲的竞争以及主要市场的衰退。公司发现自己变得封闭而且内视。1992 年，飞利浦打破了高层职位内部提升的传统，从外部聘用尤斯达斯作为 CFO，当时的飞利浦危机四伏，现金流为负，股东价值递减。

尤斯达斯首先在经营管理中提高现金的重要性，同时改变了集团的债务结构，使融资期限变得更长、更安全，与外部银行建立了更牢固的关系。内部的首要任务，则是加快报告的速度、提高准确性、发展一个高水平的财务团队。所有的这些目标现在均已实现。

其中一个成就是重新改进了报告和结账的流程，使之达到了世界级标准。今天，来自 1200 个单位、覆盖 125 个业务的报告，可以在月末的 1 周内完成。

尽管有了这些成就，公司在消费者电子产品方面的利润仍然很低。甚至过去用于增加利润的半导体产品现在也面临一定的压力。要与提供给投资分析家们的财务预测保持一致是一件很困难的事情，况且也损害管理层的可信度。公司的股价被低估。

但最近的一些变动在开始发挥作用，增强了投资者的信心：尤斯达斯和新上任的董事会主席克尔·布施特拉紧密合作开展一项新的改进计划。该项计划的目标是：

(续)

※ 对付“公司中的食客”，卖掉或关闭状况不好的业务。

※ 维持对有未来潜力的业务的投资，对最终消费者强调营销，更好地利用飞利浦的品牌。

※ 减少制造费用，要求高层管理者承担对新的财务目标和结果的可计量性的义务。

在将来的财务工作中，最紧要的事项是，促进预测的准确性和管理者对投资者的可信度。布恩施特拉、尤斯达斯和各部门的副总裁，近来常与投资者和分析师交换意见，向他们传达公司的处境和战略信息，以防资本市场的意外波动。

为了促进股价的长期表现，尤斯达斯和他的财务团队帮助管理层采用了以股价为基础的方法来确认增值业务或是减值业务。飞利浦现在把现金流作为业绩评价的重要计量标准。这样可以把公司的注意力放到产生现金超过资本成本的业务上。

但尤斯达斯仍觉得财务应该与业务更接近一些，“我们必须把公司财务和管理会计连接起来”。为了重组财务组织使其更敏捷地回应内部顾客，尤斯达斯在亚、欧和南北美都使用区域共享服务中心来提供公司财务、财政和现金管理等多项服务。他说：“我们要尽力在为公司指明方向和服务各经营单位之间找到一个平衡。”

飞利浦未来的财务日程和其他跨国公司有许多共通之处。三个主题贯穿始终：全球化、创造价值、改进业务设计，这些都是世界级的 CFO 考虑的问题。本章开始的那个场景举例说明了这些主题是如何挑战 CFO 的。这三个主题在后面各章中还会反复出现。可是，它们为什么如此重要呢？

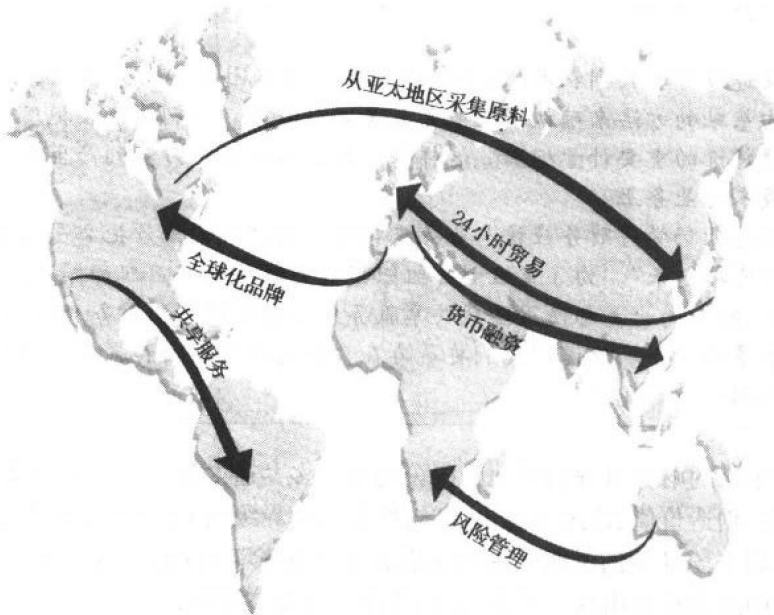
在一个越来越小的世界中经营

资本和贸易已经存在了几个世纪了，但今天的资本和贸易已经和过去的很不一样了，许多力量有力地改变了它们的存在方式，如：快速的沟通和决策、初生的全球化投资者和金融市场、不同区域消费者的同一化预期等。

人们常常提起全球化的公司。但正如格伦·比德斯在《超越下一次浪潮》中指出的，一个真正全球化的公司不仅要利用全球市场和规模经济的优势，而且应该在文化上代表其所处的当地市场。然而许多公司却没有达到这一要求，它们只是简单地把母国文化强加到它们在他国的工厂或销售点。但如果这些公司想要赢得当地顾客的爱戴和忠诚的话，就必须实现从跨国公司到全球化企业的转变。

对 CFO 来讲，这就产生了许多伤脑筋的问题(图表 1.2)。现在假设你的

公司置身全球三个主要的经济舞台上，你需要处理在伦敦、东京和纽约三大金融市场上的事务，同时你还要为公司提供 24 小时的服务。分别从全球角度、区域角度和国家角度来考虑，现在问，你怎样来构建你的财政管理职能呢？也许你希望你的服务是全球化的，像花旗银行这样的现金管理银行也可以提供全年 365 天、每天 24 小时的电子化的财务支持服务。另外全球改组问题也适用于其他的财务政策和步骤。事实上，始终如一的正确答案是不存在的。在谈到财务共享服务时，一个 CFO 很高兴可以按区域合并财务流程，同时使管理会计服从按产品划分的新的全球管理结构。



图表 1.2 全球化公司的 CFO 在重估产品营销、原料来源以及财务决策

我们的 CFO2000 调查揭示了一个大的组织难题：是按经营单位还是其他方式来组织财务职能？2/3 的 CFO 声称，在过去 3 年中，由于业务结构的变化他们也对财务职能进行了重组。随着越来越多的公司从过去按地理划分的管理方式转到按产品划分的全球化方式，财务也必须做出相应的改变，以服务于新的不同于以往地理或是职能概念的经营单位。

一个本部在美国的大型跨国公司的区域 CFO 在谈到其角色变更时，这样说道：3 年前，我是公司所有英国相关业务的 CFO，每月的传回美国的法定报告和英国本地的收购是最重要的事，我觉得自己是一个英国上市公司的真正的领导者。而现在我是一个产品组合全球范围内的 CFO，我的影响也延伸出了欧洲到了美国和亚洲。服务全球顾客、世界范围的产品原料供给和现金储