



□ 徐 晔 方先丽

本文介绍了美国现代财务总监(以下简称CFO)职能的转化和未来发展趋势, 希望有助于我国公司财务经理作用的进一步发挥。

一、CFO 职责范围的扩大

传统的CFO(财务经理)主要负责企业的财务管理, 对内核实企业的财务信息、收入和利润, 对CEO(总经理)负责; 对外与资本市场沟通, 呈报财务报表, 对股东负责。

在过去的十年中, 一些先驱CFO已步出了传统工作范围, 他们重新定义了CFO的职能, 从而宣布了“超级CFO”的来临。现在, CFO除了具备会计基础知识外, 更需要具备广阔领域的知识。CFO首先必须作为一个商业战略家, 像董事长一样思考问题并熟悉技术和业务; 熟悉商业运转的各个方面, 从销售目标到销售计划、公司在市场中的地位及至战略计划; 熟知销售渠道、与公众的关系和所有的功能仓库; 了解最新技术进展和IT技术并能与同事进行交流。美国新泽西州Morristown公司CFO——Diane Albergo解释为: “CFO不能滞留在仅仅熟知会计基础知识, 需要具备强大的商业判断力。”伊利诺斯州Hartmarx公司的从CFO升任为董事长的银行家John Meinert认为: “两大因素对CFO尤其重要, 即信息的计算机处理能力和参与商业运转各个方面的能力。”

在20世纪80年代末和90年代, 这种“超级CFO”现象只在个别公司中存在, 但现在的美国, 几乎所有的CEO都希望CFO能够承担不同于以往范围的工作, 能够肩负更重要、更宽广的责任。事实上, CFO职位已成为踏向CEO和董事会主席等更高职位的跳板。

二、计划、分析和领导能力的要求

今天, 财务分析可以依赖强大的网络工具, 因而CFO同其财务人员可以运用前瞻性、实时性数据, 致力于远景计划。这些行动对创新型公司以及华尔街上市公司是非常重要的。CEO希望CFO能够运用他们的工具来分析、应对客户需求的变化及运行费用的变化。

目前CFO已参与到长期战略策划的各个方面, 如从收购、电子商务到资本结构设计。Fairchild半导体公司的CFO Joseph Martin花费超过一半的工作时间来搜寻收购对象。Sun微系统的CFO Mike Lahman每年都做50到70个销售电话, 解释公司的战略意图及技术。

对CFO来说, 创造价值和以往的节约职责同等重要。CFO通过财务部门来创造价值的能力受到技术、资源、公司规模和企业文化等的影响, 这些因素又反过来一起影响公司的领先地位。当所有的条件许可, 强干的CFO便会成为CEO最可信任的顾问, 作出远超出CFO传统职责范围的工作。他可以帮助CEO理解并处理复杂的合伙、全球化和供应链革新等问题。新泽西州的泛美人寿保险公司的CFO Peggy Scott认为: 要成为一个优秀的CFO, 必须懂得是什么使得人们整夜工作, 向销售和业务部门等证实你可以帮助他们, 为公司创造价值, 从而成为CEO的左右手。

三、促进 CFO 职能转变的因素

不管业绩如何, 每个CFO都可能发现其工作受到内外各种因素的影响。CFO必须在公司范围内引导变革进程, 适应新的规则、外部更严的审查、更紧迫的收益压力、新技术和新类型的商业风险。

1、在过去几年中, 美国证券交易委员会(SEC)和美国财务会计准则委员会(FASB)不断针对不连续的金融衍生工具会计、不公平的披露及收益确认、收购会计和雇员股票期权处理等发布新的规定。为适应政策制定者的新规则, 财务主管人员必须重新设计执行程序、信息收集程序和管理报告条例。

2、投资组合经理们和华尔街分析家们越来越关注影响财务结果的动态运营业绩, 这使得CFO必须花费更多的精力来发现可能存在的低效部分, 从而提高生产率。一些CFO投资于先进的供应链信息技术来更好地管理周转资金; 一些仍然致力于改进公司的运营和业绩评价体系; 其余一些CFO则努力改进外部资源, 如生产、后勤、供应培训、收益会

计、受益管理和基础设施管理等。Internet使得这些活动成为可能。

3、保持利润增长的压力使得几乎所有的公司寻求收购或者被收购。去年全球合并收购的价值为3.5万亿美元,超过1999年的3.3万亿美元。由美国财务经理协会于1998年委托Heidrick and Struggle进行的调查说明,合并收购已成为过去三年对商业的最大冲击。合并收购是非常重要的,如果管理得当,合并是可以创造价值的。今天更多的CFO正尝试着评估并进行交易谈判,进一步确保合并的成功。

4、厌倦了美国国内税务署指定转移价格规则,澳大利亚、加拿大、法国、德国、日本和英国开始使用新的报告方法和处理规则,从而影响公司内部转移的税费。国际税务权威认为美国在 multidisciplinary 税收上比其应得的多。CFO现在正设计全球税务管理体系,包含外国资源、市场发展和金融等。

5、由于电子商务而导致电子风险。但是外部因素对网上商务的威胁只是影响电子商务安全的一小部分,根据一项评估,80%的非病毒破坏是由雇员造成的。根据“2000计算机安全研究所”对273个组织进行的计算机犯罪和安全的调查表明:71%的非法进入是内部人士。因而CFO更多地参与到风险减少战略、程序控制、信息安全和商业系统战略中去。

根据Heidrick and Struggle进行的调查,CEO要求CFO具有更广泛的技能,对领导能力和策划能力的要求几乎等同于以往的分析能力。Economist Intelligence Unit(EIU)同安达信会计师事务所于1998年对全球209位CFO进行了分析,结果表明,能够成功领导财务部门的CFO拥有共同的特点。例如:都不安于目前的地位并要求更加优异,其员工队伍都致力于一个清晰的战略——提高其作为管理者合作伙伴的能力。

根据EIU报告,不能成功转型的CFO同样存在以下共同点:1、没有充分的措施来吸引、发展和保留那些具有足够技能、知识和经验的雇员;2、不能确定哪些信息是分析商业挑战的必须资料;3、在商业部门、分支机构和系统间存在不充分或不连续的数据;4、效率低下的业绩管理程序;5、资源不够充足,难以吸引必须的人员或资金来促使转型成功。

四、技术投资管理对 CFO 的要求

自1995年以来,IT投资成为美国生产率增加的催化剂,带动着美国GDP的增长。到1999年,IT设备投资和软件占美国资本开支的46%。特别是在大型上市公司,每年IT开支规模惊人,这些IT投入将促成获利业绩,因而作为最重要的因素使CEO宣布CFO具有决定IT项目的投资多少与否的权利。当然,一些更加进取的公司要求商业部门负责IT开支的增加,但即使在下属部门,财务主管仍然拥有最后决策权。在一个更加长期的水平上,许多CFO认为他们在能力增长和

保护股东权益上有两个关键因素:良好的商业战略和实施能力。一个知道如何投资、部署、管理新技术的公司将在其行业内确立游戏规则。

这意味着CFO将继续扩大其商业技术知识,并将开发评估技术战略投资价值的有效框架。很多CFO已认识到需要更多地参与IT项目。RHI Management Resources通过对1400多位CFO调查得出:大约40%的CFO相信,信息技术将花费更多的时间。预计在以后5年内,CFO将在技术和信息体系、战略策划和决策以及同其他部门的沟通等领域投入的精力最多。

很显然,CEO需要CFO具备良好的知识,能够清楚信息技术对公司执行战略增长目标能力的影响。不管是一般的计算还是供应链的起始,CEO都希望CFO能够确保成本、收益和长期解决方法。因而,CFO必须帮助CEO通过使用技术以便在尽可能多的领域内达到最好的实施。对特大型公司来说,这意味着质量和效率的同时增加。显然技术是关键。从简单的地区提高到全球标准化,最后是世界水平的经营。这些要求CFO具备宽广的权力范围和确保统一商业实施及技术应用的能力。

CEO对CFO具备战略策划和项目管理能力很感兴趣。Williams认为:CEO关注CFO候选人是否具有公司资源计划实施或类似的技术变革经历;日复一日的简单工作对成为CFO是毫无益处的,只有上述水平的项目管理经验才有价值。

另一个并列的问题是CFO如何接近外部资源机会。现在,财务部门仍然是少数几个保持在内部的部门。虽然目前CFO仍主要集中于成本降低目标,但CFO即将面临的挑战是:如何理解外部资源的概念及网络提供的交易如发票、固定资产管理或商品的获得。

通常的商业外部资源则是另外一回事。现在越来越多的公司开始对此概念感兴趣——例如:更多的公司将其后勤功能交由外部专家,目的既有短期的(节省钱财),又有战略性的(提升客户满意),结局是CFO必须开发管理外部服务提供者业绩的实施方案以及减轻这种新型商业风险——如网络安全风险,这是此种方法的必须环节。

五、CEO 要求 CFO 成为合作伙伴

据《财富》杂志报道,超过三分之一的CEO认为:如果他们明天离开,CFO将被考虑替代其职位。91%的CEO将CFO描述为“商业战略合作伙伴”。一些CFO正规划着公司的发展、海外运营监管,或者“到新购并的公司内充当类似总经理的角色”。

在今天的变革时代,CFO尤其需要保持持续的职业教育。加利福尼亚州Robert Half International公司的总裁Paul McDonald认为:“很多CFO要求技术部门向其汇报,因而必

关于《企业会计准则——固定资产》的若干问题解答(下)

□ 财政部会计准则委员会

问：企业如何确认固定资产减值损失？

答：一般情况下，确认固定资产减值损失一般需要经过以下四个步骤：

(1)根据固定资产发生减值的迹象，判断固定资产发生减值。

(2)计算确定固定资产可收回金额。企业预期从该资产的持续使用和使用寿命结束时的处置中形成的现金流量的现值主要取决于该固定资产的预计使用寿命、未来所产生的现金流量和折现率的选择。其中，预计使用寿命应以该项固定资产的尚可使用寿命为限；该资产未来所产生的现金流量一般应参照该资产在过去使用期间所产生的经济利益预计；折现率应反映货币时间价值的当前市场评价和资产特有风险。由于计算资产的未来现金流量现值均通过预计才能得到，因此，企业在预计固定资产未来现金流量时，需运用职业判断，并根据谨慎原则的要求，充分考虑固定资产尚可使用寿命内的风险因素。

例1 20X2年12月31日，M出租汽车公司对购入的时间相同、型号相同、性能相似的出租车进行检查时发现其可能发生减值。该类出租车销售净价总额为1 200 000元；尚可使用5年，预计其在未来4年内产生的现金流量分别为：400 000元、360 000元、320 000元、250 000元；第5年产生的现金流量以及使用寿命结束时处置形成的现金流量合计为200 000元；在考虑相关风险的基础上，公司决定采用5%的折现率。假设20X2年12月31日该出租车的账面价值为1 500 000元，以前年度没有计提固定资产减值准备。有关计算过程见下表：

固定资产未来现金流量现值计算表

年 度	预计未来现金流量	折现率	现值系数	现 值
20X3 年	400 000	5%	0.9524	380 960
20X4 年	360 000	5%	0.9070	326 520
20X5 年	320 000	5%	0.8638	276 416
20X6 年	250 000	5%	0.8227	205 675
20X7 年	200 000	5%	0.7835	156 700
合 计				1 346 271

由上表可见，企业预期从该资产的持续使用和使用寿命结束时的处置中形成的现金流量的现值为1 346 271元，大于其销售净价1 200 000元，所以，其可收回金额为1 346 271元。

(3)比较固定资产账面价值与可收回金额。出租汽车公司出租汽车的账面价值为1 500 000元，可收回金额为1 346 271元，其账面价值大于可收回金额的差额为153 729(1 500 000-1 346 271)元。

(4)进行账务处理。在具体计提固定资产减值准备时，企业应按固定资产账面价值超过其可收回金额的部分计提减值准备。计提的固定资产减值准备，借记“营业外支出——计提的固定资产减值准备”科目，贷记“固定资产减值准备”科目。如果当期应计提的固定资产减值准备金额高于已计提的固定资产减值准备的账面余额，企业应按其差额补提减值准备，借记“营业外支出——计提的固定资产减值准备”科目，贷记“固定资产减值准备”科目；如果当期应计提的固定资产减值准备金额低于已计提的固定资产减值准备的账面余额，企业应按其差额冲减已计提的固定资产减值准备，借记“固定资产减值

须清楚地了解公司资源计划和电子商务等，紧跟新技术和网络应用的步伐。”专业技术将远远不能满足CFO的要求，他们应同时具备决策能力和MBA、CPA等水平。Williams说：在成为CFO的路上，没有相同的职业经历，但他们最终会通过CFO成为控制者。

CFO必须将自身置于员工团队和舆论领导者的地位，熟知如何去运转所有的商业部门，懂得风险并为减轻风险提供建议。如果感觉缺乏特定领域的经验，那么就去实践，只有这样才会对每个领域及其交叉领域了解透彻并实施影

响。InsuranceNoodle.com的CFO Tim Adelman认为：CFO和CEO的工作是去除障碍以便于下属去执行。

随着技术进步，信息获得将更加便利，公司将减免信息中介，促进组织内部级别差距减少，从而使高级财务主管将被期望跨越部门障碍。超级CFO将具有新的管理和沟通、战略决策和信息技术以及项目管理能力，成为CEO的商业战略合作伙伴。

(作者单位：复旦大学经济学院)

责任编辑 袁蓉丽