

一位跨国企业CFO的转型之道资产评估师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/521/2021_2022__E4_B8_80_E4_BD_8D_E8_B7_A8_E5_c47_521781.htm

一家欧洲公司为了实现转型，把其亚太区的部分业务外包给了一家美国公司，而这一切都发生在中国，实施时间仅仅用了6个月。对大多数在华跨国企业而言，这个案例颇具启发意义。大约20年前，他还是一个研究欧洲中世纪的历史学家，希望能有机会领导一家不论什么类型的企业；大约15年前，他在美国获得了MBA学位后从比利时搬到了拉美地区，用他历史学家的批判性思维方式管理着一家跨国公司在当地的分支机构；大约5年前，他回到比利时担任爱克发吉华集团（Agfa- Gevaert Group）的投资关系官；大约一年前，他来到了中国，负责这家集团在亚太地区的业务向一个全新商业模式的转型。他就是亚历山大德布隆（Alexander Deblond，中文名金得龙，下称金得龙），现任爱克发医疗集团（Agfa Healthcare）亚太区的首席财务官（CFO）。一次复杂的整体转型 金得龙是2007年初到岗的。甫一上任，他就面临着一次复杂的整体转型。由于整个影像业正从传统的模拟技术向现代的数码技术转变，爱克发吉华集团作为这个市场上的一家重要企业也面临着巨大的转型挑战。集团有三块业务：印艺系统（Graphics）、医疗(Healthcare)和专业材料(Specialty Products)。由于这3块业务的商业模式大致相近，集团原来一直依靠下属的大型胶片工厂为这3大部门提供相似的产品。但现在，印艺系统部门和医疗部门的业务开始向不同方向发展，前者更专注铝制印刷板和相关技术，而后者开始从放射科胶片快速转型到IT技术

，两者的业务从根本上开始出现差异。“举例来说，在爱克发医疗，我们在传统胶片业务的基础上，必须更多地聚焦在和IT技术相关的以项目为导向的业务上，特别是在亚洲，”金德龙告诉《信息周刊》。“在财务、采购和供应链等方面，我们必须依靠非常灵活的内部支持流程。我们不仅将要把后勤规模压缩到最小规模以支持整个公司的转型，而且，要有非常灵活的内部管理流程来响应来自不同商业模式的需求。”金得龙上任前，爱克发集团在亚太地区共有11个分支机构，每一个分支机构都是一个法律实体，对外代表整个爱克发集团的印艺系统和医疗部门。金得龙的任务，就是要按照不同业务分拆这些法律实体，印艺系统将继续在原有的公司框架下运营，而医疗业务将独立出来，在7个国家和地区设立新的法律实体。金得龙介绍说，新架构中的后勤部门，包括财务、会计、信贷管理、采购、供应链、销售管理和信息与通讯部门（ICS），根据计划将是一个非常小的部门，由7个国家或地区中6家机构的27人组成，采用清晰的、全球统一的流程来整合所有业务。“对我们公司来说，这是一个非常大的转变。在亚太，我们一定要确保完成这次转型。但我们的资源有限，总部又离我们很远，所以，我们非常希望能有一个在管理转型方面具有很好经验的合作伙伴，”他强调说。业务持续基础上的转型 架构变化是转型的第一步。金得龙要将医疗业务从爱克发集团原来的11家亚太分支机构中剥离出来成立爱克发医疗亚太区，然后在中国、澳大利亚、马来西亚、新加坡、韩国、印度和中国台湾地区成立7家新的法律实体。同时，为了支持企业从一家产品流转商（box-mover）转型成为一家服务提供商（service provider），金得龙需要为其

后勤部门设计一个短小精悍的架构。更重要的是，7家分支机构中6家分支机构所需的27名员工，有一半必须从原来的后勤人员中留用。“所有工作必须在一年内完成，这的确非常有挑战性。通常情况下，一年更换或重新培训的员工比例不超过10%。”他表示。另外，由于整个医疗业务变得更为以项目为导向和以IT为导向，爱克发医疗亚太区决定建立一套新的信息系统，在7家新机构的6家中用新的SAP系统（内部代号AP6）来取代现有的AP2 SAP系统。这也是整个爱克发集团医疗流程重整项目（Healthcare Process Redesign，简称HPR）的一部分。该项目的目的，就是为了给正在从传统业务中转型的医疗部门提供合适的流程。在所有的这些转型挑战中，最为重要的是整个后勤部门必须快速地完成平滑转型。由于医疗业务仍然在开展，所以这个转型，要既不影响到运营，也不带来新增成本。爱克发集团年营收目前为33亿欧元，其中医疗业务的收入占到43%。亚太区作为一个重要市场，销售收入占到了爱克发医疗销售收入的17%。“我必须采用非常灵活的方式来完成转型，”金得龙强调。策略性外包即便对于一家小型本土企业来说，类似这样的转型都需要化上几年的功夫。然而，爱克发医疗亚太区只花了短短的一年时间就实现了转型。其中的一个奥秘，就是他们选择了策略性外包。“如果我采用其他方式，所有事情都自己来做，那我必须要在每个国家或地区重复建立同样的后勤机构，从财务到供应链等，每一个业务领域都有一个当地的主管，最后的结果就是我将很难管理这些机构，而且成本非常高，”金得龙解释说。爱克发转向了外包，但他们并没有仅仅是去找一家外包服务供应商，而是希望能找到一个合作伙伴。很多情况下

，外包服务供应商会为客户提出他们建议的运营流程，或者把整个外包项目看成是一项咨询服务。然而，金得龙希望他的外包合作伙伴能全盘接受爱克发医疗的流程，这些流程由HPR项目制定。在采访中，他反复强调，“我希望的合作伙伴，他能全部接受你企业的文化和你要外包出去的流程，并且严格遵守这些原则。”同时，金得龙还希望他的外包合作伙伴能够清楚地知道，他的后勤部门是一个非常灵活的组织，既能在现有业务环境下保持运营，又能做好经营环境随时发生改变的准备。“6个地区27个员工，这样一个小机构应该非常灵活，正如爱克发医疗所期望的那样。我必须告诉我的合作伙伴，今天他们的联系人是X，但明天可能就变成了Y，因为原来的联系人可能被赋予了其他的工作任务，”金得龙说。除了责任感和灵活性这两个非常重要的条件外，在选择外包合作伙伴上，金得龙还有其他3个重要条件：第一，在转型流程上，他应该起到引导作用；第二，双方签署的协议必须明确载明交付事项、关键指标以及对应的价格；第三，也是非常重要的，合作伙伴能够在规定的时间框架内，协助金得龙完成这次转型，虽然这个时间要求非常有挑战性。“我联系了3家外包供应商，但只有国际商业机器公司（IBM）能满足我所有的5项要求，”金得龙说。与IBM结盟 尽管金得龙的要求很高，所有事项都需要深入商谈，但协议的签署方式却非常有戏剧性。去年9月30日，也就是在国庆7天长假前的一天，金得龙和IBM在上海的一辆出租车上签订了合同。长假回来后，双方就正式开始工作，7个星期后的12月1日，项目第一期在爱克发医疗亚太区的4个分支机构正式上线。项目第二期在今年3月1日在余下的两个分支机构正式上线。

金得龙之所以把这个项目分成了两个阶段，主要因为在某些地区建立新的法律实体有所延误，而且在招聘方面也有一定困难，特别是找到好的财务人员和外包团队一起工作。“在这么短的时间内完成这样一个外包项目，这是一个记录。只有IBM能够承诺实现这样一个时间表，”金得龙微笑地说，“我们在规定的时间内，成功地完成了所有工作。”这是金得龙第一次和IBM合作。“我们当然也有问题。但只要我们出现问题，我们就必须去克服它。我对结果非常满意，一个重要原因是因为IBM把克服这些问题也当作了他们的责任之一，”他强调说。另外，IBM还坚持要求对所有外包流程进行详细的记录归档，而对这一点，金得龙原来并没有准备好。“我们以前并不对所有流程进行详细记录归档，因为我们从来没有外包过。在所有工作都由公司自己承担的情况下，你可以很容易地告诉你的会计人员如何处理某个流程，他们随后就会记得。但这种做法非常危险，不仅有人员离职的风险，而且这些内部的会计人员在组织中会变得越来越重要，2年后他可能需要5个助理来协同工作。而当这些流程需要作出重新改变时，财务经理就会遇到严峻的问题，”金得龙解释说。“感谢IBM，使我们真正解决了透明化记录归档的问题，”他补充说。外包能解决资源和流程等问题，但其他类似语言和组织文化等方面的问题，则是需要双方在执行过程中的共同关注。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com