

2011年会计硕士知识详解：医药行业的财务职能转变 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_2011\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_BC\\_9A\\_c74\\_645090.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_2011_E5_B9_B4_E4_BC_9A_c74_645090.htm) 为了在转型策略中抓住机遇、妥善管理新决策中的固有风险，CFO需要在更广泛的企业层面，增加财务价值、控制财务风险、推进标准化的决策，并在企业内部以及企业与外部网络间协助重整重要业务职能。随着全球金融危机以及经济衰退的加剧，消费者对于医疗保健产品和服务的消费观念正在改变，加之价格以及监管方面等因素导致的市场环境不断转变、新推出的产品日渐减少、药品疗效问题、人口特征的变化、全球化等，医药企业的变革势在必行。在调查中我们发现，目前医药企业三项成功的当务之急是转变商业模式、转变组织结构和转变财务职能。其中CFO直接承担着转变财务职能的重任。伴随着这次变革，CFO和财务部门的职能不仅再次延伸，也将随之在行业的未来定型中起重要作用。财务职能扩大化目前医药行业的CFO及其财务部门面临着前所未有的挑战和期望。他们不仅在受到严格监管和高度监察的行业中工作，而且也经历着行业内商业模式的迅速转变。53%的被访者认为，他们的CFO扮演着重要角色；然而，仅有6%的被访者认为CFO是主要推动者。传统的后台职能，如记录、监管和分析仍然是财务工作的入门要求。但是，受访者希望CFO们能够在财务报表、合规和公司治理的角色及作为业务部门的策略伙伴角色之间找到平衡。从企业内部来看，财务部门需要与业务板块和职能部门紧密合作，以了解各个部门、不同业务和地区所面临的问题。从外部来看，财务部门又必须了解客户、资

本市场、投资者和监管部门的各种需求。在财务部门和非财务部门的高管们列出的最重要的财务职能中，有六个职能广受关注，其中大家一致认为“从战略角度关注不同业务”应是财务部门最重要的职能。然而，调查结果中仍存在着差异，53%的财务高管认为他们的角色还应包括更多地与客户、合作伙伴和监管者的合作和互动，而仅有11%的非财务高管持此观点。从战略角度关注业务 财务部门和非财务部门高管一致认为CFO们应对企业有一个战略性的、全面性的观点。一些高管认为，短期和长期想法与计划没有得到很好的平衡。“财务部门经常处于下一季度要交这个，下一年度要交那个的压力下。”在这种氛围中，高管们担心把握长期机遇所需的“全方位理念、前瞻性思考和预测性视角”会受到关注短期工作成果的限制。一位高管坦言，“具有这种洞察力仅仅是开始，这种能力应该更加根深蒂固CFO们应具有形成这种直觉的能力。”高管们依靠CFO来平衡组织中相关风险与回报的决定。随着新市场的扩张、科学技术的改变和客户群的演变等方面的快速成长和转变，制药行业正变得日益复杂，在整个价值链中面临着更多新的风险。目前的挑战在于建立一个和风险相对应的风险控制环境。CFO的职责将包括根据不断变化的风险/回报水平向企业管理层提供建议并形成共识，确保企业控制环境快速调整以适应医药行业中难以预测的波动，同时建立全企业通用的风险评估框架，从而实现高效、持续的控制和监管，将潜在风险转化为企业增值的机会。业务发展的另一关键因素是资本配置。在经济高速发展时期，医药企业利润率相当可观，对资产和投资回报率似乎不值得投入太多精力。但是今非昔比。企业正处于不确定性中

，资产负债表和利润表成为关注的重点。调查显示，CFO必须在资本配置过程中扮演策略性的角色。CFO需要以整体企业的观点，在众多的潜在机遇中协助筛选可以给企业带来最佳回报的投资。这种需要权衡的决策广泛存在于研发、市场和基础设施建设中。在企业内部并不存在一个能使不同部门投资最大化的标准组合。事实上，没有一种能放诸四海而皆准的资本成功配置法则，最终还是需要高层领导根据充分的信息做出分析判断，而CFO在此决策过程中发挥着重要作用。除了应对资本配置的基本课题之外，医药行业还要用更为先进的财务策略来创造更大的股东价值。CFO可以参考私募股权投资机构的经验管理企业的业务经营。调查结果显示，全球性和本地性的视角对CFO同样重要。当企业扩展新市场时，CFO能深入了解不同市场开展业务的财务复杂性显得尤为关键。正如一位高管所言，“重大决策的数据都汇总到CFO那里，因此CFO在投资决策上有很大影响力。他们需要有全球性视角，并了解不是每一笔在中国的投资都可以全部回收的。”与业务结成伙伴 CFO和财务团队应与业务运营保持更密切的联系，被访问到的业务部门负责人希望他们的财务团队能够充分参与业务经营，在部门决策中扮演积极的角色。为此财务部门必须从关注交易活动、纯粹记录和评估的职能向运营合作伙伴的角色转变。随着企业在新兴市场的快速增长和扩张，财务团队与运营结成伙伴变得更为复杂。CFO能否真正了解在不同市场经营的财务的复杂性变得至关重要。正如一位高管所言，“我们正在考虑投入更多的资金、人力、物力到透明度较低且变化很快的新兴市场，我们是否真实了解相关的财务后果？”高管们认为，CFO的角色

在于平衡大市场和小市场之间的利益，同时在新兴市场需要采用“事必躬亲，高度参与”的方法和处理一定程度上的不确定性的能力。财务在新兴市场中的角色和在发达市场中不同。新兴市场的高管们表示，在当地的财务团队同时具有全球和局部的视野非常重要。在这方面的调查发现，大多数企业从全球总部引进财务高管。虽然这些高管们了解公司的会计、合规、IT和经销渠道，但他们缺乏对当地市场复杂性的了解。另外，一些企业成功地当地招聘并在全球培训。但是，仅有少数企业采用这种方法来培养财务高管。对绝大多数参加调查的人员来说，他们担心当地的财务高管们没有经历一定的训练，无法掌握一套平衡的视野，从而做出有效的决策。改善财务职能的效率和效果受访的高管们强调改善财务职能效率和效果的必要性。一位CFO指出，“CFO的工作是要确保企业具备适当的控制和稳定的财务基本职能，使其在日常运营准确无误。”他们一致认为在财务组织内，流程必须是标准化和简单化的。许多高管表示，虽然他们公司的财务政策要求和内部控制要求快速增加，但各个部门各自为政，报告没有标准化或自动化，造成许多员工的时间用于核查和调节从不同系统中产生的信息，“这里没有单一的可靠信息来源。”医药企业庞大的财务基本设施往往不能提供与企业业务相关的报告，这是制药企业一向面临的挑战和困惑。事实上，50%受访的非财务部门高管都说他们没有得到有效管理业务所需要的信息。高管们所需要的是与业务相关的管理报告，而不是按会计准则编制的会计报表。提高数据透明度是来自管理层的一个要求，许多高管认为没有得到完全和足够的财务状况信息。负责地区和特定市场的高管们对

财务部门提供的数据有另一个层次的需求，正如一位高管所言，“我们需要更透明的数字将细节数据汇总，这种对市场细分的能力对我们在业务部门的工作非常重要。”另一位高管表示，“我们正在考虑实施一套全球IT系统来解决数据透明度的问题，但是这套系统能解决在各个国家面临的特殊挑战吗？”

**推动成本最优化** 所有的高管都认为CFO必须监督和管理企业的经营成本。同时高管也希望依靠财务部门来推动效率并提高成本效用，从而能够将多余的资源重新投入到投资组合、业务发展和支持产品中去。对他们来说，长期的成本管理措施的成功依赖于CFO的战略指引。高管强调，在当前CFO必须具有全球的观念了解每项业务决策从产品开发到地域扩张对组织整体成本的影响。创造一个高效率，高成本效益的机制来支持这些业务决策，这应该是财务职能优先考虑的问题。

一直以来，医药行业保持着持续大幅增长，因此建立重视成本的文化氛围是一个新的挑战。但毫无疑问的是成本优势是今后成功医药企业的一项重要文化要素。随着越来越多的医药企业宣布成本削减计划，必须警惕那些只是针对“成熟的果实”（即最容易达成的目标）的计划，这些计划往往不是最有效最持久的成本削减方案。为了量化成本效益的潜在缺陷，安永最近对组成金融时报350指数（FTSE350）的企业进行了调查。结果发现，在实施成本控制计划后，仅有不到1/3的企业的成本削减效益能维持五年。为了实现持续的成本优势，防止被削减的成本慢慢又回到系统中来，企业需要系统化地重塑他们的成本基础，自制能力和文化。通过采用广泛贯穿价值链的众多领域的成本管理策略，措施包括牢固的成本负责制度、对成本原因和报告的高度透明、对

增强业务流程效率的高度重视，这些措施往往具有可持续的效果。招聘更具经验的人才当CFO的角色变得越来越注重战略层面时，财务部门的员工不仅要具备财务技能，更需要具有商业运营的智慧，以成为运营部门得力的合作伙伴。深刻的商业知识、对科学和产品发展的理解，对决策相关财务影响的广泛把握和良好的沟通能力是有效管理当代医药企业所需具备的技能。在此转型过程中CFO们发现，他们可能需要两种不同类型的专业人员：一种是精通会计、资金管理和税务工作的传统型专业人员，另一种是对业务和财务决策拥有广泛认识理解的新型商业财务经理。新型商业财务经理所需的技能与传统预期有着很大的差异，CFO必须明确制订一个能支援业务部门的团队所应有的职责与技能。在外部发挥重要的作用与客户，尤其是与付款人和医院人员一起工作非常重要，企业不应仅是销售药品的供应商，而应成为疾病管理的业务伙伴。同时财务高管们也希望更多地接触客户、供应商和其他有影响力人员的意愿，在外部发挥重要的作用。一位CFO建议，“我们需要使用我们的财务思维并为医院的CFO们提供一个框架我们有共同的语言。”CFO们相信，他们必须在游说政府的过程中发挥更加重要的作用。在美国，他们正希望与立法部门以及美国食品和药物监督管理局建立密切的联系，用以解释产品和定价模型，协助影响公共政策。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](http://www.100test.com)