

中国集团型企业亟须提高人财内控能力

从中国企业内部管理水平提升的角度看,国内企业保持持续提升的态势。2000年以前,没有几家公司知道SAP系统为何物。但是现在的集团企业无不以使用SAP或ORACLE ERP系统作为ERP系统标准要求。六西格玛、精益管理等先进管理理念也在逐步淘汰企业领导人的思想。为了落实战略执行,平衡记分卡已经成为众多知名企业的绩效管理工具。

执行是企业内部控制的生命 信息化是不可或缺的重要手段

随着内部与外部因素对企业的影响和促进,集团企业内控需求越来越强烈,越来越显性化。但是面对企业内部特别是集团型企业繁多的流程和错综复杂的组织结构,运用原有的管控手段,很难满足高效、实时、精确的管理要求。且控制风险发生的手段滞后,导致无法实现事前管理和预防。

因此,企业需要具备有效的工具和系统,通过线上审批执行,实现自动监控,防止各类人为失误或舞弊。为实现内部控制制度不仅在业务流程上有



效实施,而且还在信息系统中实现有效的过程控制。所以,企业只有运用有效的信息系统,才能够实现高效精准的内控管理目标。

优化企业内部控制 丰富企业管理手段

1. EDMS 系统加强企业规章制度

度的生命周期管控

电子文档管理系统,简称EDMS系统,是政府有关部门对上市企业提出的风险控制要求之一,是企业通过对规章制度执行情况的监督来强化内部控制,加强管理力度的一个有效工具。EDMS系统通过对工作流程的梳理,设计合理有效的组织结构和职务分工,实施岗位责任分明的标准化业

务处理程序,使企业管理由目标管理转向过程管理。

2、财务内控管理系统强化企业预算执行及成本监控

财务内控管理系统,可以依据企业的组织结构和业务类型灵活配置多维度多语言的成本中心,全面满足跨区域跨国界的财务管理需求。企业可根据每个成本中心不同的业务流程,对成本中心内的预算审批、财务报销、费用管理等财务流程进行个性化的自定义配置,辅以集中式财务管控和移动办公的实现,通过流程的流转,整个财务管理从预算、报销、分析、决策等过程,都接受流转过过程各级部门的监督,为企业构建一个专业的、个性的企业费用管理平台,完全贴合企业的财务内控管理需求。

3、流程管理加强工作执行监督,提高工作效率

流程管理,TSC可以将企业已有的各类业务系统整合到统一的平台上,通过资源共享和系统挂接,使原本相互独立的各类业务流程互通和对接,如ERP系统、SAP系统、SCM系统、BI系统、OA系统、邮件系统等众

多业务系统进行整合,通过对现有流程的梳理、显化和优化,规范流程管理。通过流程监测点,监控流程绩效,提高工作效率,加强执行监督。流程管理使企业管理从目标管理转向过程管理,是现代企业管理的发展趋势。

加强内控 精益管理

不断通过技术研发和行业研究,为企业提供更全面的信息化解决方案。企业信息化建设,作为加强企业内控,提升运营能力的主要途径之一,其目的之一就是促使企业将好的管理做法固化为信息化中的规则与流程,进而形成公司的管理习惯,以提升公司的管理水平。TSC体现了企业追求精益管理的过程,通过贯彻始终的流程管理,将持续改善,精益求精的工作理念内化到每个员工的思想中;在不断完善的内部控制中,员工士气、企业文化、领导力、生产技术等都在实施中得到提升,企业管理正在向着全面、全员、全过程的企业风险管理发展,最终促进企业价值的全面提升。

(联合电讯社)

企业应走在“风险”的前面

波尔公司曾是北美最大、欧洲第二大的可循环金属饮料罐生产商,名列《财富》500强。但在2006年愚人节,老天爷与波尔公司开了个玩笑。那天,波尔在德国的工厂经历了一场灾难性的火灾。这家曾雇用195名员工、每年生产近20亿个饮料罐的工厂被烧成一片废墟,275名消防队员花了4个多小时才将大火扑灭。虽然部分财产损失从保险公司得到了赔偿,但大部分的潜在损失,如市场份额和人工成本已无法挽回。

风险无处不在。而保险是一种转移和分散风险的机制:投保人付出保费,一旦发生保险事故,可以得到保险金赔付。所谓一人损失,大家分摊,“人人为我,我为人人”。但很多时候,只靠保险是不够的。“对企业而言,保险把风险从公司的资产负债表转移到保险公司。

一项针对北美大型公司的调查研究结果表明,尽管有96%的财务总监承认,他们的企业设在可能会遭受诸如飓风、洪水、地震等巨灾自然灾害的地区,但他们中只有不到20%的人认为,他们的公司对这些可能会影响到其持续运营甚至威胁其生存的自然灾害给予了足够重视。这些企业所面临的灾害威胁程度,与其所采取的防损措施之间存在着巨大的差距,他们往往高估了自己的防护水平,或者低估了灾难会给企业带来的巨大损失。

贝斯特认为,面对风险隐患,企业应当“三步走”——识别风险、化解风险,并在前两者的基础上转嫁风险。2005年卡特里娜飓风横扫美国,保险公司共赔付了400亿至600亿美元,平均每家赔付6亿美元。但法特瑞净损失只有3亿美元,且那些遵从法特瑞最佳财产防损改进建议的客户,在飓风中遭受的损失比其他公司平均低出49%。

“不论是大客户还是小客户,他们都依赖于我们的持续生产。如果一场火灾烧毁了某一个厂房设施,你怎么才能向顾客解释清楚其中的原因呢?难道说是为了节省开销,而没有安装消防喷淋系统吗?这种损失是可以避免的,而且也是我们的责任所在。”艾默生时任首席财务官Walter Galvin表示。

(周轩千)

财务工程魔方使徐工集团“终成大器”

从3.5亿元到505亿元,“21岁”的徐工集团实现惊人跨越。是什么样的“魔方”使这家老牌国企“终成大器”?

不可否认,技术进步、产业拓展、全球化经营都是其重要的发展路径,但徐工的管理升级尤其是以财务工程魔方为代表的管理思想的

运用实施,是其取得成功的重要因素。

有人说财务工程魔方是一个噱头,但它却每每在关键时刻,让徐工实现财务救赎。

有人说财务工程魔方并无新意,但它却让徐工从混沌中发现秩序,让徐工人实现了高度的价值认同。

白猫、黑猫抓到老鼠才是好猫。财务工程魔方在徐工的实践证明其“价值”,而财务工程魔方的更大价值在于,中国CFO们在苦苦寻找公司理财样板之时,徐工给出了一个可供借鉴的模式,它不一定是能复制的,但却一定是可借鉴的。

“世界级”的财务理论一般诞

生于世界级企业的土壤中。日益崛起的中国一定会出现一批世界级企业,也必将能创造出“世界级”的财务理论。作为一家具有世界级梦想的企业,徐工集团已经在迈向世界级企业的最后几步台阶上,财务工程魔方会不会成为“世界级”?答案在未来。

(新理财)

汤臣:集团财务健康 支持国家政策

6月4日,汤臣集团在香港举行股东大会,会后,汤臣集团执行董事汤子嘉在接受采访时表示,针对政府推出的房产税以及增值税,公司不做评论,但是支持国家的政策。

“集团的财务状况健康,除了建筑贷款以外,并没有其他的借贷,处于一个净现金的状态,可以承受政策的压力,于2009年年末,集团持有现金

27亿元。”汤子嘉指出。

而汤臣一品项目总共有220个单位,目前累计已经售出100个,平均售价达到了13万元/平方米。

另外,汤臣集团副主席汤子同指出,集团有意进军上海以外的城市,主席徐枫也表示,有潜力的城市也会研究,只要条件好,不管是商业还是住宅项目都会考虑。

同日,汤臣公布了与天津金融城投资项目的公告,据介绍,汤臣集团与天津金融城成立子公司津湾房产建设以津湾置业负责两个项目的开发。

其中津湾房产建设将会负责A项目,该项目的地价款大约为17.314亿元,其中汤臣集团持股为25.1%。

而津湾置业将会负责B项目的

开发,该项目的地价款大约为9.78亿元,汤臣集团持股15%。

按照协议,在三个月内汤臣与天津金融城将按照持股比例。分别向两个项目公司注资达人民币24.33亿元以及人民币13.98亿元。共计汤臣集团在天津两个项目的首次注资接近8亿元。

(观点地产网)

史玉柱3小时聊天时间拍卖73万元

巨人网络董事长史玉柱决定,将他自己挂在网络电视台优米网上拍卖。此次拍卖的标的是,与他聊天3个小时。在经历了1个多月的攀升之后,拍卖价格达到了73万元。虽然距离拍卖结束还有不足两个月的时间,

有人预测这次拍卖最终会以1688888元的价格成交。不可否认,这是一场高明的商业炒作。幕后的策划者是优米网的创办者王利芬,即前央视制片人。她向媒体解释说,“马云C2C的网站淘宝是淘东西,卖有形物品。我这个要做的实际上是淘人们脑子里的智慧和经验。”

她原本的设想是做一个C2C网站,卖主和买主都很多,用户打开网站付费后,就可以跟跟自己希望的人视

频对话。但网站刚上线不久,她迅速发现自己被用户抛弃了。

真正有资格出售自己时间和经验的只能是各个领域成功者,金字塔尖的那一小撮人。

王利芬开始收缩战线。受巴菲特的启发,她萌生了拍卖名人时间的想法。第一个试水拍卖的是史玉柱,“我辞职创业后,史玉柱跟我聊天说到这事,人家是大企业家,我不好意思说出来,谁知道他很善解人意,直接说‘那拍卖一下我如何?’”

巴菲特的慈善午餐餐以昂贵著称,最近十年的平均价格为60万美元。每年的中标者都是从事投资领域的专业人士,在2010年6月27日,加拿大的一位投资人将有幸和巴菲

特共进午餐,代价是168万美元。

虽然无论从个人财富还是年收入上,史玉柱和巴菲特相差很远,在最新的两个榜单上,两人的财富分别是145亿人民币和470亿美元,但最终的拍卖结果很可能并不如一部分人预想的那么大。在中国,人们不能低估那些庞大的中小企业主的购买力,对他们来说168万美元不过是一套房子的价格。

在中国,中小企业主狂热地追求这些财富排头兵。因为他们知道,30年前大家都一样,一样年轻,一样一穷二白,一样白手起家。马云、柳传志、俞敏洪、牛根生等企业大佬,是他们眼中的教父。中小企业主们抓住尽可能多的机会去和“偶像”们接触,一

些财经媒体已经把年会的票价卖到了2万元,但还是供不应求。而这种一对一的见面机会以前并不多,王利芬说,“用这3小时的时间,你可以跟史玉柱聊创业,也可以请他帮你的忙。”

至于如何最大化地利用这个时间,王利芬也给出了建议,“比如可以做一个针对快速消费品,针对有大量终端客户的千人演讲,这样就可以通过卖票来抵消竞拍开支。”

除去史玉柱之外,还有很多人想在这个拍卖台上一试身手,拍卖的队列里可能会出现俞敏洪、马云等人。唯一的问题是,总是这些“熟脸”,或许一开始就能拍得高价,但是在未来他们能否像巴菲特一样,越老越值钱呢?

(熊寥)

分部财务主管和总部普通会计,你选哪个?

张平是一家集团企业总部的会计,因在分部3年的锻炼中表现出色,终于在年初被作为优秀人才召回总部。但是,不久之后他就发现,在集团总部工作并不如之前自己料想的那样完美。于是,张平开始陷入两难的选择中:留在集团总部工作好,还是去分、子公司工作好?总部和分部到底该如何抉择,会计人对此展开了一场讨论。

“分部夹缝”锻造全盘会计

在新希望集团下属事业部担任财务部部长刘军对此感受颇深:“会计、财务管理的目标是为经营服务,如果新人入职即在总部,从会计

做起,那他的一线业务就相去甚远了,尤其是在财务会计与管理会计可共享诸多信息的情况下。”因此,他经常提醒基层财务人员,不要成为只会点“下一步”的傻瓜会计。

为避免只做一名操作者,到分部工作必不可少。刘军说,在分部干,最大的好处是可以熟悉公司业务,实现业务与会计、财务的契合。对于刚进入集团工作的大学毕业生,新希望集团更是做出了这样的要求:在子公司工作3年至5年后,有能力者担任财务主管,合适的财务主管调总部工作1年至2年,然后可再回到子公司做财务总监,或在总部担任核算高级经理等,再有发展者,可向公司总经理或总部财务负责人方向迈进。就连在

“夹缝生活”中饱受折磨的陆刚也明显感觉到,拥有6年分部工作经历的自己现在已经有了质的飞跃。

选“总部—分部—总部”路径

总部分部之争也许难以分出上下。安徽合力股份有限公司湖南南岳投资分公司财务负责人徐英明指出,其实二者经历都有最好,在集团总部学习后,再到分部当领导可以进一步检验和历练自己,同时可以证明自己的能力。至于选择总部还是分部,主要取决于个人对未来的定位。

“如果以后想做一家企业的财务总监,经历‘总部—分部—总部’这样一个过程比较好,如果只是想做总部

的一个财务经理,那么只要待在总部就可以了。”徐英明说,总部是对分部实施管理的机构,一般分部的管理体系是从总部复制的,会计人在总部见得广,时间长了会形成宏观思维,再去分部开展工作就有了驾驭能力。

当然,徐英明建议会计人最好从制造业企业入行,从熟悉车间成本起步,了解制造业的流程,然后再进入会计核算,进而进入总账和管理等工作领域。他补充说:“在车间成本工作阶段,会计人的业余时间比较多,可以利用这段时间对会计专业知识进行必要的考证。另外,车间成本工作应该是在产品制造一线,不一定是在分部,也可能是在总部直属单位。”

(罗晶晶)

会计基础规范任重道远

近日,部分上市公司根据《深圳证监局关于在深圳辖区上市公司全面深入开展规范财务会计基础工作专项活动的通知》的要求,开展了财务会计基础工作专项自查活动。目前,已经有5家上市公司发布了本公司的《财务会计基础工作专项活动自查报告》(以下简称“报告”)。已经发布的这5份报告来看,前会计基础工作的执行存在不少问题。

专业培训不足

在已经发布的5份报告中,有2家上市公司承认,会计人员专业培训不足,培训的次数和时间较少。根据财政部制定的《会计人员继续教育规定》(财会[2006]19号)规定,“会计人员每年接受培训(面授)的时间累计不应少于24小时。”如果企业连短短的24小时也无法保证,在会计制度和会计准则不管更新的今天,如何能保证企业会计人员的专业素质?

财务管理体制体系待完善

本次自查,有4家上市公司承认自己的财务管理体系有缺陷,尤其是未建立或待完善财务会计相关负责人管理制度。在计划经济时代,我国企业的财务管理一直由财政部包办。1992年财会体系改革以后,财政部发布了《企业财务通则》,将具体的财务管理工作交给企业管理层,不再包办企业财务管理。长期依赖财政部的企业失去了依靠,再加上市场经济迅猛发展,新的经济业务和金融创新不断涌现,企业财务管理则落到了后面。而且,部分企业缺乏风险意识,对财务管理也缺乏足够的重视,财务管理制度的建设缺失也就是必然的结果了。

会计基础工作需细化

从本次自查的结果看,企业会计基础工作还存在不少问题。有的公司部分记账凭证编制不够规范。记账凭证摘要内容不完整,记账凭证日期和编号没有按时间顺序及先后顺序编写。有的公司会计凭证要素不够齐全,记账凭证上未注明附件张数等等。问题都不大,显然是缺乏对会计基础工作的重视造成的。因此,笔者建议,在注册会计师审计中应该增加对企业会计基础工作的评价。

权责发生制的现实困难

有2家公司都表示部分成本费用账务处理不符合权责发生制原则,会计核算跨期。权责发生制是会计基本原则之一,应该被执行和坚持时无需讨论的。但是企业在会计核算时的确存在一些实际困难,比如原始凭证的归集不及时,很多公司尤其是一些大公司,管理结构复杂,一张原始凭证的审批需要若干环节的签字审核,往往12月底发生的支出,第二年1月中旬还没通过各级审批签字,到了财务部门可能已经是2月初了。这样的环境下,继续坚持权责发生制的确存在客观困难。

深化财务信息系统建设

5家上市公司都使用了财务信息系统,这是财政部多年来推进财会信息化的成果。但是部分公司在本次自查中也承认,自己公司的财务信息系统建设投入不足,难以满足正常业务的需要,存在财务部门、生产部门和销售部门等使用不同信息系统时,相关数据不能及时衔接等问题。

目前绝大多数大中型企业都使用了财务信息系统,但是财务信息系统的使用还处于比较低级阶段,未能充分挖掘财务信息系统的管理功能,需要企业进一步深化财务信息系统建设。正如中国电力投资集团公司副总会计师王祥富所说的,企业财务信息系统最重要的就是“坚持,坚持,再坚持!”

(杜旭春)