

在民营企业里  
做财务要注意的  
沟通技巧



做财务不易，在民营企业里做财务尤其不易。财务人员该如何和老板沟通呢？

不可否认的事实是，民营企业提供了最多的就业岗位，财务人员想进大型外资企业、垄断国企的不少，但真正能够进去的不多。大多数财务人员还是在混迹在民企中，山不过来，你就过去吧！既然没法改变这样的既定事实，那就得学会适应。

在民营企业里作财务管理，沟通的主要对象是谁？眼睛向上看——老板。否则，你工作做得再好，老板不知道也白搭，不是叫你投机取巧，只是做了事让老板知道。

民营企业的老板有一成是做财务出身的就不错了，绝大多数是做销售的，要的是业务量，别指望老板会把财务的位置摆得比销售还正。但是大多数老板还是知道财务的重要性。所以，跟老板沟通，重在将专业的技术用通俗的语言表达出来，别搞得太繁琐、专业性强的东西，说过的话老板听是听了，一转身就可能忘了，他很难记住。怎么办，重复！但要注意技巧，别让老板觉得你像个怨妇似的。特别注意沟通的场合，尽量找老板心情好时，去汇报那些听起来丧气的财务问题；八小时以外的沟通，效果可能比工作汇报更好！民营企业老板是不分作息时间的，他可以上午10点才到办公室，你不能。他可以提前下班，你不能。所以，你如果能在下班后和他一起谈工作，他认为这人很敬业，更愿意听取你的意见。

光说不做是假把式。做财务管理的，必须得扎扎实实地在公司里做一两件事，比如说：你推行预算管理，办公费同比减少了；你将集团内部乱如麻的往来账对清楚了；你将账上的钱做个理财方案，一年利息多出了1.2万等。这种事并不太难，做出一件后，可以让别人对你有一种迷信权威的信任感，特别是对那种不懂财务的门外汉。可惜，我们的财务人员总喜欢在财务方面一味的精确，花了时间精力却得不到肯定。有了信任感，沟通更容易水到渠成。

(中国会计视野论坛)

中国应抓住契机  
参与国际会计准则的  
制定

“中国不能被动接受国际会计准则，而要积极地参与制定过程，这也是国际游戏规则的制定。”中国金融会计学会会长吴晓灵在19日召开的“第二届两岸金融会计业务研讨会”上表示。

吴晓灵指出，每一次经济、金融危机都是会计发展的重要契机，本次危机肇始于金融领域，既暴露出金融发展中的缺陷，也凸显出金融工具会计准则的不足。

吴晓灵介绍，在G20峰会和金融稳定理事会(FSB)倡议下，国际会计准则理事会计划对半数以上的国际准则进行较大修改，国际会计准则面临重大调整，尤其是金融工具会计准则成为改革的重点。

台湾政治大学前校长郑丁旺预计，重大调整的领域包括公允价值的全面推动、金融工具减持从已发生损失的模式改为预计损失的模式、新财务报告列报方式改变、收入确认等一系列相关准则预计会在未来三五年内全部定案。准则变化将影响经济环境、企业管理层决策和企业经营。

(深圳商报)

## □ 美通社

在后金融危机时期，财务人员对于企业平稳复苏发挥着重要作用。目前，企业最需要的是既精通财务又懂得管理的复合型人才。以培养国际化高级财会人才著称的ACCA(特许公认会计师公会)近日在四川大学举行“探索职业人生”研讨会，解析新时期雇主对财会人才的要求，力求帮助大学生增强竞争力，在未来跻身国际财会精英行列。

根据ACCA近期全球经济形势调查，在变化莫测的经济环境中，企业在各方面都越来越依赖会计师的专业技能来帮助他们渡过难关。当然，能够担此重任的会计师，具有的不仅仅是知识和技能，也包括经过实战检验的工作经验、终身学习的精神，以及奉行职业道德规范。不仅如此，未来企业还需要会计师具备一系列跨专业能力，包括有效的领导力、较强的决策制定能力、应变管理能力、战略眼光、更强的商业敏感度，以及谈判和沟通技能。

符合这些要求的专业会计师在全球各地都是企业迫切需要的人才。而ACCA多年来不断努力的，就是为中国会计行业培养具备国际视野的复合型财务管理人才。

为了满足企业需求，加速西部地区国际财会人才的培养，ACCA于2009年正式设立了成都代表处。此举为有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供了职业发展契机。自ACCA成都代表处设立以来，川渝地区ACCA学员增长率高达30%。当地高校也积极与ACCA开展合作，在会计学专业本科阶段开设ACCA班，让大学生系统学习国际财会专业知识。目前，四川大学、四川师范大学、重庆工商大学均已开设ACCA班，西南财经大学天府学院和成都信息工程学院也即将在今年开班。预计未来几年，川渝地区高校会计学专业ACCA班将有望成为各校热门专业。

面对激烈的职业竞争，当今大学生已经不满足于接受学历教育，深知高含

量的职业资格对于未来发展的重要性。大学生争相报考ACCA，在一定程度上缘于企业对于人才的高要求。出席此次研讨会的伦敦金融城市长司徒介绍：“在英国，会计师事务所和企业在招聘财会人才时，乐于招聘能力强、积极进取的，尤其是有国际从业经验的毕业生。他们更愿意招聘那些既有大学学历又具备财会专业资格的学生。这些资格就是学生的职业竞争力。”

ACCA成都代表处负责人王玮分析说：“大学生报考ACCA，除了能够把握先机积累国际财会专业知识外，更重要的是能够培养综合性的思维方式和灵活应用专业知识的能力。具备这些优势的大学生能够迅速进入专业角色，因此深受雇主的青睐。以四川大学为例，近两年ACCA班毕业生就业率高达100%，与大学生普遍就业难的现状形成鲜明的对比。”

目前，四川省在读ACCA学员超过1300人。他们完成14门考试并积累3年相关工作经验之后，即可申请获得ACCA会员资格。ACCA会员资格，被誉为“国际财会界的通行证”。目前国内大部分ACCA会员在各跨国公司及事务所内担任高层职务，如首席财务官、财务总监、会计师事务所合伙人等。出席此次活动的ACCA会员、马士基信息处理(成都)有限公司财务流程总经理何宇竹告诉大学生：“要想成为财务精英，需要具备两方面的素养：一是商业意识，另一个是正确的态度。

ACCA帮助我培养了很强的商业意识，拓宽了我的视野和职业道路。”

面对激烈的职业竞争，当今大学生已经不满足于接受学历教育，深知高含



□ 财务新锐 Caiwu Xinrui

# ACCA 助大学生探索财务精英之道

## 对话ACCA会员张高武： 重要的是你能成为什么

### □ 美通社

9月的“对话ACCA会员”活动，我们有幸采访到了现任中国寰球工程公司财务资产与资本运营部副主任的张高武先生。目前他主要负责公司的资本、资产和海外财务管理。

18岁中专毕业后开始工作，26岁不愿贪图安逸的他顺应“下海”号召，辞去了西安一个国有单位财务负责人的工作，开始准备中国注册会计师考试和研究生考试。2005年北京交通大学MBA毕业后，利用一年半在德国陪读的时间基本完成ACCA考试。随后，凭借多年的财务工作经验和国际认可的财会专业证书，国内外工作offer纷至沓来。

ACCA：您是如何了解到ACCA，又是什么促使您决定报考ACCA的呢？

张：第一次听说应该是2001年我辞职后准备考研的时候，有一个朋友当时正在考ACCA。MBA毕业后因为我妻子去德国做博士后，我去陪读了一年多。那时候想不能白白浪费时间呀，就比较了一下

内知名度、适用范围、考点便利和知识体系的全面性等因素，最后选择了ACCA。我免试六门课，其余的几门课程共用两年时间考完。

ACCA：问一个比较直接的问题，您觉得ACCA对您找工作有帮助吗？

张：还是很有帮助的，尤其是有一些国际背景的公司在面试中都会提到我的ACCA经历。回国之前，我就得到了瑞士苏黎世一家公司的offer，他们正巧想要收购一家中国的公司，也得到了中兴通讯[2802 -0.18%]提供的一个在东欧的工作，但后来由于工作签证等问题没有成行。回国后我参加了两场招聘会，收获也不小，有三家不错的公司都提供了不同的offer，有驻伦敦的，有驻新加坡的。最后我选择了现在的中国寰球工程公司，在新加坡的一家合资公司担任

财务经理，一年半后任公司财务总监。我觉得这些机会都和ACCA的国际化财会认证背景有很大关系。

ACCA：对您自己今后的职业发展，您有什么规划吗？

张：我们公司是一个国际化程度较高的工程公司，我目前主要负责的也是和国际业务发展相关的这块工作。在公司的国际化进程中，希望自己能充分利用ACCA所学习到的知识和ACCA国际化的网络支持，能够对公司海外业务的发展有所帮助。我现在正在看的一本书是《世界地理》，希望能多了解各地的经济文化和人文知识，为以后因地制宜地开展当地工作做好准备。

ACCA：对于职场新人，您有

什么建议吗？

张：我觉得有些毕业生会太执着于应聘大企业。我觉得不一定在大企业才能学到东西，因为他们分工太细。而在小企业可能对整个财务状况和财务流程掌握得更好。像我刚工作的时候，一起去了有4个财会人员，其他3个都留在总厂做出纳和记账，只有我一人同意下基层分厂工作。在小地方领导也重视，机会又多，财务职能五脏俱全，能学到真东西。轮岗3年后回到总厂，就开始参与内审等重要项目，之后厂里有一个分公司财务负责人的机会，领导挑来挑去觉得我熟悉财务全面工作，实际经验还可以，就去了。所以说，小企业不一定坏选择。

ACCA：在您十多年的工作经验中，在职业发展方面有什么感悟和我们分享吗？

张：职业发展规划一定要定好方向，明确目标，而且开始了就要坚持到底，不能半途而废，我的起点是中专毕业，31岁开始报考ACCA，重点不是刚开始是什么，是最终你能成为什么。我身边就有很多这样的例子，也是他们一直在激励着我自己，我有一个初中同学，同样是初中专起点，后来通过自己考研考博，现在在工商银行[396 -0.25%]总行工作；另一个我的中专同学，通过自己努力，02年硕士毕业，现在农业发展银行总行工作；还有一个2004年考完ACCA的校友，也是中专毕业后，先后取得硕士、博士学位，现在是中国电信南方一省级公司的财务经理。所谓英雄不问出处，只要有持续力，机会其实无处不在。

## 我国本土知名会计品牌加入国际化网络

### □ 周文林

一的成员所，拥有BTI董事会的重要席位并成为亚太地区领导者。

天职国际董事长陈永宏表示，通过改造和嫁接全球知名会计公司，将天职国际的品牌推向全球是天职国际通过几年探索找到的一条新的国际化途径。天职国际此次加入BTI，将借助国际网络“借船出海”，通过在发

“走出去”服务。

财政部会计司司长刘玉延表示，此次双方合作适应中国注册会计制发展方向的要求。中国注册会计师行业既要服务中国市场，也要服务中国企业走出去。国家鼓励中国会计事务所特别是大型会计师事务所加入国际联盟。希望这次双方合作，能发挥各自优势，实现共赢。

中国注册会计师协会副秘书长杨

志国针对此次天职国际加入BTI的行动表示，当前我国会计师事务所进入良性发展阶段，一些具有品牌优势的大型会计师事务所开始在境外设立分支结构布局境外发展网络拓展国际业务。

同时越来越多的国际公司更加关注我国会计行业的发展，寻求合作共赢的机会。“我们鼓励国内事务国际公司合作，在平等互利的基础上加入国际网络，妥善处理各方权益兼顾

各方利益，把握经济社会发展带来的机遇，探索出符合中国国情和市场需求、满足国际会计公司发展的道路。”

资料显示，BTI在全球国际会计组织中排名第8，在全球114个国家拥有近3万名员工，业务收入达到31.28亿美元。天职国际是一家具有证券、期货资格的会计师事务所，有22年的发展历史，在中国百家会计师事务所排名第12位。

## 探秘中兴通讯“财务共享服务”

### □ 刘明中

中兴通讯股份有限公司从1999年开始着手筹备并于2005年正式成立财务共享服务中心。

作为全球领先的综合性通信制造业上市公司之一，中兴通讯股份有限公司(下称“中兴通讯”)从1999年开始着手筹备并于2005年正式成立财务共享服务中心(SSC)。十年来，SSC已经成为该公司发展中一只重要的“胜负手”。

第三是控制公司战略执行中的风险。随着公司分支机构的增加，各分支机构统一执行总部政策的难度有所增加，各分支机构可能因信息的层层传递对政策产生误读，或者对同类型单据采用不同的处理尺度。同时，由于财务人员和业务人员处于同一物理位置，财务人员较多地受当地环境的影响，可能产生财务舞弊行为。

正是基于上述三方面的考虑，中兴通讯义无反顾地走上了SSC之路。

那么，当初中兴通讯是出于什么样的考虑才走上这条路的？“我觉得，我们公司主要有3个方面的考虑。”

陈虎表示。

第一是落实成本领先战略。历经

20多年发展，中兴通讯公司规模逐步扩大、组织结构日益复杂，财务人员急剧增长，但与人员增加相对应的不是服务和效率的提升，而是业务流程冗长、人员效率低下、财务运营成本不断增加。

第二是解脱业务单位，聚焦公司战略支持。随着公司产品线和外部分支结构的增加，每个业务单位都需要处理费用审核、付款、会计凭证管理、预算管控等基础业务，业务单位无法集中精力聚焦公司的战略支持。

“更为重要的是，我们以ERP数据库为基础搭建了一个财务信息化平台。”陈虎告诉记者，这个平台构建了一个由核算、财务业务、资金管理、决策支持多层级构成的财务信息系统架构，不仅能够实现公司核算报表的统一出具，还为业务部门提供了如ECC(电子商务协同)、STEP(供应链管理系统)等业务与财务的信息交互平台。

当信息化财务系统工具平台及主要业务的整合完成后，中兴通讯SSC的实施已经成为水到渠成的事情。

由于公司总部设在深圳，为了管理、支付等各方面工作的便利，SSC选址深圳，并通过以下几个步骤有序

进行建设：2005年8月，共享服务的

进行建设；2005年8月，共享服务的

模式首先在该公司数据事业部进行试点，将数据事业部的费用核销人员全部集中，报销单据集中处理；2005年11月，产品事业部的所有财务核算人员全部集中，在深圳建立核算组；

2006年2月，全国的财务核算业务集中到深圳处理，SSC正式成立；2007年12月，SSC因业务需要迁址西安。

### 打造SSC支撑体系

“十余年建立SSC的实践过程，让我们摸索出一整套支撑SSC的管理体系，也算是一点经验吧。”陈虎的话中充满自豪，“它包含绩效、质量、服务、培训、标准化等5个方面的管理内容。”陈虎透露，中兴通讯SSC的目标是：在业务处理时效指标上，自单据达到可审核状态，3个自然日内报销款汇入报销人账户；在满意度指标上，满意度需达到95%以上；在运营成本上，每单成本低于1美元(包括人工成本、办公场地、设备折旧等)；在业务处理质量上，差错率保持在万分之一以下。

中兴通讯SSC还建立了以流程为基础的质量管理体系，识别流程每个节点中的质量风险，设置质量控制程序。设置质量经理专岗组织和协调一线员工一同进行质量环节的风险识别、讨论检测办法。

据陈虎介绍，在对内的服务领域，中兴通讯SSC为了保证远程服务质量，为员工搭建专业化的沟通平台，包括5600服务热线和公共邮箱。在对子公司的服务领域中，中兴通讯SSC采用服务水平协议进行管理。在

标准化管理上，中兴通讯SSC专门制定了《标准化管理办法》，明确了在业务流程领域、作业管理领域和文档管理领域进行标准化管理的主要内容。

中兴通讯SSC10年的成长，为公司带来了可观的收益。陈虎提供的一组数据表明：成立SSC后，业务处理成本显著下降，国内财务基础业务处理人员由87人减少到43人，总成本也由原来的619万元减少到296万元，共节约323万元，每个单据所耗用的成本由每单15.35元降为每单4.34元。

“实施财务共享服务更重要的收益在于有力地支撑了企业财务价值的提升。”陈虎最后说。