

精英写真▶

邹志英：形成以分析和预警为核心的闭环管理

每个月尤其是年终都要召开企业高层的经营分析与预警大会,这是中国国际经合会副会长、原默克制药中国区 CFO 邹志英多年任职 CFO 的切身经验。

邹志英,此前在美国 GE、德国默克制药等多家大型跨国公司任职了 16 年,曾任默克制药中国区 CFO 及两家国内知名企业的集团执行副总裁。

“这种分析是公司自我认知、风险预警、管理控制和决策支持的有效工具。”邹志英说。

找到影响竞争力的价值因子

在邹志英看来,经营分析与预警大会并不是一般地开开会而已,而是需要精心筹划的。

据邹志英介绍,大会从流程的纬度切割成三个板块。大会召开前,做数据分析、原因分析、改善建议的准备工作;会议中,重点强调行动策略及目标、资源配置;会议后做跟踪检查工作。

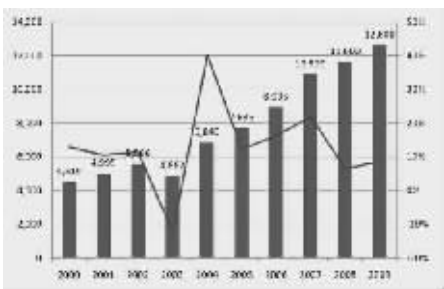
“这样,以经营分析与预警管理报告为核心的闭环管理就形成了,而且落到了人、系统、流程等可操作的纬度。”邹志英说。

邹志英提醒,要通过全面的分析报告去找差距和解决方案,并形成涵盖销售能力、发展能力、盈利能力、运营能力、风险管理能力、人力资源效率效能等内容分析的“仪表盘”,其中包括业务分析、产品分析、人员组织分析、投资风险分析、资金管理风险分析等。

另外,邹志英表示,还要分析公司在行业里的坐标,“分析接下来应采取哪些差异化的策略,去打败我们的竞争对手。”对于财



邹志英近照



务分析和预警体系的构建,邹志英自有妙招,那就是她经常倡导的“蚂蚁理论”,也即把每个影响竞争力的价值因子都找到,进行

面对方方面面汇总来的海量财务数据,CFO 们给出了自己的答案,那就是加强财务分析工作。

尤其是对于年底财务分析工作,邹志英说,要找出实际与预算的主要差异及产生相关差异的关键影响因素,分析影响因素的发展趋势或改善路径;要分析企业与标杆企业的绩效差异,分析企业的行业地位,找出需要改善的关键方面;要分析内部业务单元绩效在企业中所处的地位,找出可以提高的关键方面。

构建财务分析和预警体系的好处是显而易见的。

邹志英表示,有了较好的财务分析和预警体系,发生问题时就可以程序化地找到症结,快速定位到责任人、流程;可以及时发现不利差异及其产生原因,为纠偏提供信息支持;可以及时发现可能出现的问题,为事前控制提供依据;可以通过系统化的分析,为公司及业务部门确定自身优势和劣势提供信息支持,帮助管理者更加科学地做出决策。

此外,邹志英认为,要做好财务分析工作还应加强业务层面延伸、细化分析;要推进业务类型分类,明晰业务在价值链中的位置及盈利模式的适应性;要让公司战略明晰并被组织成员理解。

“未来,企业需要强化价值分析并完善价值分析体系,需要完善与业务类型相适应的分析子体系。”邹志英提醒说。

(高红海 周慧洁 刘安天)

注重价值分析

在多年的实战中,邹志英也逐渐形成了一些构建财务分析和预警体系的理论认识。

“一是支持财务——业务——人力一体

吉林 今年八大类资金项目将接受重点审计

2013 年,吉林省将重点审计 8 大类资金和项目。其中,重大政策措施贯彻落实情况、“三公经费”特别是会议费管理使用情况、重大投资项目、民生资金和项目等是这 8 项审计工作的“重中之重”。

跟踪检查重大政策措施贯彻落实情况。着力监督检查财政体制运行、金融运营、结构调整、科技创新等政策措施的执行情况;审计调查全省中央代理发行地方政府债券管理使用情况,以及省级科技专项资金管理使用和效益情况,重点关注资金分配管理和成果转化情况。

进一步深化财政审计。监督检查各级政府“三公经费”特别是会议费管理使用情况,严厉查处各种铺张浪费行为;加强对预算执

行、税费征管、决算编制、财政账户设置等方面的审计;审计省发改委分配省级财政投资情况;组织对 16 个省直部门的预算执行审计和 8 所高校的财务收支审计,以及对 12 县(市、区)政府决算进行审计。

强化重大投资项目审计。重点加强对长深高速长春至双辽段、下临线三道沟至集安段、哈达山水利枢纽、膜下滴灌项目以及西部和中西部土地整理等 7 个项目的跟踪审计;开展通新、长松、松双高速和松白高速白城到大安段 4 个项目的决算审计;继续开展对支持新疆发展资金和项目的审计。

加强民生资金和项目的审计。审计调查农村人畜饮水工程,部分县(市)人参养殖用地审批与经济效益情况,以及全省中小学择

校费、赞助费收取管理使用情况;跟踪审计社会保障重点资金。

规范深化经济责任审计。推行领导干部任期内轮审制度,强化对权力集中部门和资金、资源密集领域领导干部的审计力度,做好党政主要领导干部同步审计;深化经济责任审计内容,将各地各单位落实中央“八项规定”相关要求的情况作为重要审计内容;继续深入研究不同类别领导干部经济责任评价标准;对地方政府、省直部门(单位)及高校的 48 位领导干部进行经济责任审计。

揭示和反映重大风险隐患。审计都邦保险公司的经营状况,以及省交通投资集团、吉林昊融集团公司的资产负债损益情况,并

且对吉林银行重点事项进行跟踪审计调查。

深入推进反腐倡廉建设。坚持把查处重大违法违规、经济犯罪和腐败问题作为工作重点,加强对腐败问题多发易发领域和环节的审计监督;及时移送滥用职权、贪污贿赂、失职渎职等重大案件线索;查深查透被审计单位存在的重大问题;加强与监察、司法等部门的协同配合,提高重大案件的突破能力。

依法逐步公开审计整改情况。对审计查出的问题分清责任,落实整改主体,提出整改期限,公告整改结果,提出审计建议;建立健全整改报告制度、督查制度和责任追究制度,提高审计整改工作的执行力。

(杨华)

ACCA 携立信培养国际化财会专才

日前,ACCA(特许公认会计师公会)与立信会计师事务所(特殊普通合伙)在上海签订战略合作备忘录,后者将成为 ACCA 白金级认可雇主,双方合作共同培养国际化的财会专才。

此次立信与 ACCA 合作,加入其认可雇主计划,旨在进一步共同培养能跟上国际会计准则的变化、达到海外上市公司应有的财务水准、具备独立出具国际会计准则财务报告的能力的专业人才。

现代企业需要许多个“O”来保障企业的专业运营能力,从 CEO、COO、CTO 到 CFO。其中 CFO 是企业中唯一具有不可替代性的财管会计专业角色。特别是创业企业走向资本市场的道路中,CFO 承担着半壁江山的重任。对公司的股东来说,一个好的 CFO 顶得过一条生产线和一个管理制度。

三方面“入手”为企业找到一个好的 CFO

动辄数载的上市过程中,万般的痛苦、纠结和不懈一直伴随企业领导者。减轻痛苦、缩短过程的良方之一,就是为企业寻觅到称职的财务总监。那么 IPO 企业应该如何选择财务总监呢?

IPO 阶段财务总监主要的工作任务

规范企业的财务运作往往是财务总监的首要任务。IPO 企业以中小民营企业为主体,民营企业大多经历一段野蛮成长阶段。在这过程中,普遍存在不足额缴税、内控不健全、会计核算不合规等问题。证监会偏偏特别关注 IPO 企业规范运作的情况。规范包含两个命题:整改,规范过去的问题;立规,确保未来运作合规。

财务总监面临的主要困境有:观念碰撞,如何引导企业高管,特别是实际控制人转变旧有观念,认识规范运作的重要性,克服原有的不良运作习惯;方案设计,如何设计最佳方案以降低规范带来的效率下降、成本上升等负面影响。

组织好财务核算。IPO 企业财务数据需要接受严格审核、公众围观。随着招股说明书预披露时点的前移,企业财务信息会受到更多审视,监管机构、媒体、竞争对手都会用放大镜去仔细审查。所以,财务数据不容有误,财务数据之间的、财务数据与非财务数据之间的勾稽关系需要符合逻辑。财务报告编制时限通常较短,这对 IPO 企业的财务核算基础提出很高的质量要求。这应是财务总监始终关注的重点,也是体现其专业技能的所在。

做好利润规划,关注财务风险。对于 IPO 企业,100 万的利润变动可能意味着数千万元募集资金的增减。财务总监应有预判,通过合规的安排,使企业利益最大化。财务风险方面,合理安排现金流量,特别关注募投项目新增的财务风险,有些募投项目耗资较大,申报前可能已经开始建设,此时应规划好募投建设资金的备用来源,要设想上市不成或上市审核时间过长带来的资金压力,不要把所有希望寄托于上市成功,要给企业留有余地。

财务总监人选应具备的基本能力及性格特质

懂专业——具备足够的财务背景和专业经验,有过相对系统财务知识的学习,同时有较长时间(至少 5 年)的工作历练。

善沟通——能够与企业内部、外部相关人士有效交流,将财务专业知识和信息清楚明白和通俗易懂地表达出来。

会学习——不固守旧有经验,善于适应变化的环境。财税法规更新比较频繁,而上市所适用的财税法规一定是最新的,比如股权激励、业务合并的会计处理等。

肯变通——不固执,灵活、合理运用知识和规则达到目标。部分会计师事务所出身的人员过于强调规则,不肯妥协,缺乏变通的能力与经验。

能落实——执行力强,亲力亲为,可以领导下属高效高质地完成工作任务。中小企业的财务总监不能自视为“中央领导”,只提原

则、要求,只动口不动手是万万不行的。

身体好——加班加点是 IPO 企业的常事,没有健康的体魄会误事害己。

企业可从三个方面去寻找财务总监

首选方案是内部挖潜,在企业现有财务管理人员中选择。好处是:相互熟悉、节省磨合周期;现有人员通常对待遇不会有过高期望,不破坏企业已有薪酬体系;忠诚度相对较高,稳定性好。当企业内部有可能人选,选择标准可适当降低。此外,可从会计师事务所等中介机构中选择,中介机构人员熟悉资本市场游戏规则,通常具备相应的专业技能,足够应付上市要求,如果有 IPO 项目经验是理想人选。不过企业实务经验可能相对缺乏,需要一段时间磨合。还可从其他企业招聘,特别是具备成功上市经验的财务负责人,但此类人员要价一般很高。

IPO 企业对候选人需要进行背景调查,特别要关注候选者过往经历是否会对 IPO 产生负面影响,比如任职经历是否出过问题,是否有刑事案底,在证监会等监管机构是否有不良记录等。

总之,IPO 企业要在明确主要需求、确定标准的基础上,综合考虑企业各方面特点,尤其是业务特点和企业管理层风格,审慎选择适合自身要求的财务总监。

如何构建注会行业诚信文化

■ 胡于琰 褚伟

如何构建行业诚信文化?必须从体制机制上找出路,明晰事务所产权,强化道德支撑,完善制度保障。

3 月 1 日,来自湖北省委政策研究室、教育界、新闻界的专家学者,行业管理部门负责人及部分会计师事务所代表聚武汉,就社会关注的行业诚信文化建设问题开展研讨。专家们阐述了诚信文化建设的丰富内涵、现实意义和基本思路,并就行业诚信文化机制建立和社会信用体系建设、注册会计师事务所诚信文化建设等方面展开深入探讨。

行业诚信文化建设的现实意义

省委政策研究室陈世强副主任认为,改革开放以来,社会转型过程中,城市化、工业化过程对社会的传统价值观念、思想文化观念产生着剧烈冲击,注册会计师行业也不可避免地受到影响。近年来,上市公司财务舞弊案频频曝光,多家会计师事务所审计失信,影响到社会公众对注册会计师行业的信心,注册会计师的公信力受到社会的质疑,注册会计师行业的可持续发展面临挑战。注册会计师行业诚信危机产生的主要原因是利益关联方为追求经济利益造假。其次就是上市公司治理结构存在缺陷,导致上市公司与审计机构之间的监督与制约关系失衡,破坏了注册会计师行业的契约属性——独立性。

诚信是注册会计师职业道德的核心,也是其职业的生命和灵魂。武汉大学王永海教授指出,注册会计师职业的本质就是提供会计信息鉴证服务,是社会经济秩序的一种制度安排,是社会经济信誉的维护者。开展“诚信文化建设年”活动,抓住了注册会计师行业发展主线,将活动抓促进行业健康有序发展。

行业诚信文化建设的基本思路

如何建设行业诚信文化?省委党校李津燕教授以注册会计师行业为例指出,要做到两点:在顶层设计上,要从深层次上找原因,从体制机制上找出路,探讨事务所重组的制度安排以及事务所合伙制的引导和推广;在具体操作层面上,做到明晰事务所产权,强化道德支撑,完善制度保障。

王永海建议,加强对利益关系人的管理,保持注册会计师的独立性,避免受利益关系人的控制;将诚信记录与评价系统挂钩,促使注册会计师保持执业底线;强化执业风险管理,制定风险管理规范。

加强诚信文化建设,还需要重读经典,熏陶人文。华中师范大学王德敏教授指出,要完善诚信建设制度,强化道德约束,使人不想不诚信;强化法制约束,使人不能不诚信;强化利益约束,使人不愿不诚信;强化社会舆论约束,使人耻于不诚信。

华中科技大学教授袁建国建议,加强宣传培训,树立行业整体形象。加强企业文化建设,建设资金、人合、心合的企业文化。开展专题研究,完善行业评价文化。

省财政厅副厅长程用文指出,开展行业诚信文化建设,应把握好四个方面:一是诚信文化建设必须与后续教育相结合,将诚信文化纳入后续教育内容;二是诚信文化建设与行业党建相结合,形成相互促进相得益彰的局面;三是诚信文化建设与企业做大做强、做精做专相结合;四是诚信文化建设与行业公众宣传相结合。牢牢把握先进文化的前进方向,按照文化建设的一般规律,适应经济社会的全面发展,推进诚信文化创新,为行业健康发展提供精神动力和文化支撑。