

将财务团队转型成适合公司发展的综合财务管理团队,被李玉环定义为财务团队组织的长期目标。

李玉环:财务管理要与企业发展匹配

■ 周慧洁

随着电子商务的活跃,快递业今后的发展可谓蒸蒸日上。北京宅急送快运股份有限公司财务副总监李玉环就财务管理与企业发展的匹配问题回答了记者的提问。

全网直营企业集权式财务管理

说到财务管理和企业发展的结合模式,在企业面临改革或转型时,财务领导人在企业管理中起到至关重要的作用,他们通过关注、预测宏观经济动态,结合企业的战略定位及经营特性,准确地做出判断并制定出企业长、短期的发展规划。

李玉环告诉记者,首先,从前端的财务设计上,即宏观上讲,宅急送是全国全网直营的企业,内部相互服务的利益分配会对分公司的经营起到关键性的指导作用;进而,从细节上看,财务具体管理的预算、核算、结算和资金监控,这些都以整个集团为一个核算中心和一个结算中心的概念进行设计和管控,在分公司层面更多的是执行、落实;从未来发展

的角度来说,因为快递行业具有单量多、单票交易金额低、作业环节多的特点,要想把每一单的结算、核算做好,盈利情况分析好,其未来发展一定需要以信息化系统建设来支撑财务的发展。

李玉环谈了一下自身所在财务团队的管理经验,“对我们来说,全国财务团队建设是一个重要而持续的工程,我们全国财务有 500 人,仅财务经理就有 40 多人,我们在总公司只管理到财务经理这个层面。”李玉环还表示,对财务人员来说,不仅需要重视专业能力,更要注重对待工作的态度和责任心。李玉环所在财务团队在挑选财务管理人员的时候,首先看这个人有没有积极向上的工作态度 and 自信心。如果这个人有这种内在潜质,继而再看其专业能力,如合适才会把其挑选到财务管理岗位上来培养。

与此同时,李玉环在财务团队配置方面也比较有心得,团队搭配要人员能力优、中、低配合协作,发挥每个人最大潜力和优点;避免“强强联合”带来的内部争抢抢功、协作效能低下。例如:财务核算工作要找专业性较强的会计负责,只需与客户对往来账的结算工

作则从业务部门找熟悉业务但专业性不一定强的人来做即可。

当问及他们现在想培养一个什么样的财务团队时,李玉环表示,至少总经理层面希望培养管理型的财务团队,要求财务既要懂业务又要懂管理。这对企业来说非常关键。将财务团队转型成适合公司发展的综合财务管理团队,被李玉环定义为财务团队组织的长期目标。

激发财务人员自身潜力和主动性

学习管理会计并考取 CMA(美国注册管理会计师)的李玉环认为,CMA 只是一个证书,而管理会计的学习过程则可以使财务人员转变思维、改变传统会计的职能,不再把财务作为一个专业去看,而是作为一个窗口去实现企业经营的价值。但是,要把学到的管理会计学以致用是很重要的,比如 CMA 中有预算管理、平衡计分卡、内控管理等很多工具。

另外,李玉环还提醒财务人员一定要重视管理,实际工作中,沟通一定要主动,而不



是让别的部门来帮你,你再去被动地应付。

“沟通”一词中“沟”是方法,“通”是目的。

“关于主动性我深有体会,最近我们公司的财务部和其他部门的沟通就让我颇有感触。我主要负责与新产品相关的财务方面工作研究,因而需要普及每个新产品的作业流程、结算流程、风险控制,于是我就带着财务团队去与业务部门、信息部门主动沟通,结果是事半功倍的。”李玉环笑着说。

诸多的财务人员具有内向型性格,擅长严谨的数据与逻辑。而 CFO 还应具备外向型性格,具有领导团队做事的感召力。

“还有一个感受是,你主动找别的部门,

包括业务部门、信息部门,会快速达到你想要的效果。同时,大家都会非常满意,包括反馈到公司管理层,对你这个部门也是非常满意的。从我们个人角度来讲,收获也是蛮多的。所以,主动沟通、主动管理、主动找别的部门做这些事情,这对公司管理都有积极的作用,而对你个人的成长也很有好处。”李玉环说。

李玉环总结说,她今天坐在这个岗位上最大的体会是:自己要去认真地做事,一定要去磨练自己、锻炼自己,要多经历一些岗位和挫折,只有经过历练以后才能获得成长、见得彩虹,这正应了那句话,“枫叶经霜才会红,梅花经雪才会香”。

余蔚平:深入把握行业诚信文化建设的主旨和特征



文化是一个很大的题目,内涵丰富。这里,我想从加强注册会计师行业诚信文化建设角度,谈谈对文化特性的认识,希望大家一起来思考和研究,进一步引导好行业诚信建设。

从文化的起源、发展和定义可以看出,文化具有导向、约束、凝聚和激励的作用。我们把诚信文化作为行业建设的核心内容,发挥文化的价值功能,以文教化诚信,关键在于如何准确把握文化的内涵,指导探索诚信建设新思路,寻求诚信建设新办法。

第一,充分认识文化的认同性,增强诚信自觉。

文化是内化于心中无形的观念、行为准则和规范。广泛认同是文化最基本的属性。文化的认同性必须是知行合一,在实际行动中表现出知与行的一致。

我相信,行业上下对诚信的价值和重要性是认识到了。问题是在面临一时的利益诱惑、失去客户和外部压力时,在一时之“利”与长久之“信”发生剧烈冲突时,有的事务所以所谓“生存”、“发展”为理由,不能保持应有的独立性和谨慎性,违心出具不实审计报告,致使诚信成为一句口号,没有自觉落到实实在在的行动上。

行不坚,关键还在于知不够。加强行业诚

信文化建设就要引导事务所增强文化的自觉。合伙人的经营理念、价值取向对事务所文化的形成与导向具有决定性的作用。提高事务所合伙人的诚信自觉和认识水平,是行业诚信文化建设的核心。

坚定合伙人诚信自觉,必须根除合伙人利益驱动的心理,要有平和恬淡的境界。综观成熟经济,事务所合伙人大多是专家阶层,大多是中产阶层,至多算是富裕阶层,鲜有大富之人。从事注册会计师职业,不能有暴富心理。要把诚信作为一种责任、一种精神追求、一种生活方式,有一股从骨子里透出的浩然之气,以诚信之心、稳健之风,言传身教地影响事务所员工诚信执业。诚于内,信于外,以高尚品德赢得社会尊重和社会认同。

塑造合伙人诚信自觉,还有赖于制度保障。要从事务所质量控制入手,完善事务所内部运行机制,加强事务所信息化建设,将诚信理念、职业道德固化在事务所制度和信息系统,做到诚信要求绕不过、留痕迹,保障执业操作规范、业务流程完整,促进事务所诚信理念真正得到贯彻执行。

第二,充分认识文化的承继性,增强诚信自重。

文化的形成过程,是不断积淀和传承的过程。我国注册会计师行业有着丰富的诚信传统。谢霖、潘序伦、奚玉书等行业先驱,承继中华优秀传统文化优秀成分,坚守信以立志、信以守身、信以处事的品德修养,坚持“有利商民”,“以信取利”经营信条,堪称诚信的楷模。老一辈注册会计师的诚信事迹和文化遗产,

是我们值得承继的宝贵文化资源。传承诚信文化传统,是我们新一代注册会计师肩负的历史责任。

当前行业执业实践出现的一些问题,足以警醒我们,行业诚信建设还有许多工作要做。最近 2 家事务所被吊销证券执业资格,6 名注册会计师被终身禁入证券市场,12 家事务所被有关部门调查。这从一个侧面说明少数事务所和注册会计师的诚信精神和实践还有待修补。从面上看,行业还存在盲目承接业务、不顾质量压价抢业务、为保收益变通审计意见、支付佣金等行为,这也反映出行业执业行为还需要进一步规范,诚信建设任重道远。

承继诚信传统,践行诚信文化,既是历史责任,也是现实选择。事务所和从业人员要在短期利益与长远利益面前做出正确判断。要充分认识到,失信可能会占到一时的小便宜,但最终会失“面子”、失信誉、失客户、失市场;诚信者虽然暂时要付出一些成本,但长远看将会得赞誉、得尊敬、得认可、得发展。

第三,充分认识文化的实践性,增强诚信自信。

注册会计师行业诚信文化建设是一个不断认识、反复实践、逐步提升的过程,有着丰富的实践性。我们既要看到当前发生于个别会计师事务所、个别注册会计师身上的不诚信行为,也要看到经过多年来行业建设和市场洗礼,已经取得可喜的成果,进而更要看到经过不懈努力,行业诚信不断走向成熟的光明前途。

文化建设相对于物质建设是一个更为艰

巨和复杂的过程,更需要长期的实践积累,更需要不断从正反两个方面的经验比较中进行梳理总结,潜移默化,推陈出新。

要发挥市场在诚信文化建设中的校正作用,发挥市场辨别比较功能,让诚信者得表彰、受激励,失信者受惩罚、付代价。要加强会计师事务所执业质量监管、深化事务所综合评价并进行有效披露,大力举荐诚信执业、规范执业的事务所,通过增强行业信息的透明度,为市场选择机制的有效运行提供保证。

第四,充分认识文化的本质性,增强诚信自强。

诚信就是注册会计师行业的本质特征,是注册会计师行业发展的基石。注册会计师行业是市场诚信链条中的重要一环。失去了诚信,行业就失去了立身之本,也失去了存在的价值。注册会计师失去了诚信,不仅损害了行业自身,也损害了市场经济的根基。

发展历史表明,行业何时讲诚信,何时就会得到社会认可;何时不讲诚信,何时就会被市场所抛弃。同样,注册会计师如果讲诚信,他的发展事业就会越做越大,发展道路就会越走越宽;如果不讲诚信,在行业、市场就没有立足之地,也就失去了发展空间。

注册会计师行业同志要不断深化对行业本质的认识,对照检查自身执业实践是否符合诚信文化的要求;在成长进步中,将诚信品质的塑造作为提高能力素质的首要选择。会计师事务所在做强做大过程中,要把“强”字放在前面;在业务开拓过程中,要理直气壮地把诚信大旗高高举起。(视野)

监管部门还需要对于内部控制披露开展进一步的标准化及规范化的研究;同时,尽快启动分行业的内部控制实施措施。

内控审计独立性及评价标准引关注

锐思)发布的《2012 年度内控自评报告解读》(以下简称《解读》)两篇涉及上市公司内部控制审计与内部控制审计的研究报告引发业内关注。其中,《白皮书》提出了上市公司在内部控制信息披露存在的问题及六项建议。

《白皮书》指出,目前我国上市公司在内控体系建设过程中,需要注意所聘会计师事务所的独立性问题。《白皮书》称,部分上市公司聘请的内部控制咨询机构与为其提供内部控制审计的会计师事务所是一致的,或是两者之间存在着关联关系。《白皮书》认为,有相当一部分上市公司存在将内控咨询或评价与内控审计业务直接或间接委托给某一中介机构的现象,购买审计意见的行为很明显。《白皮书》认为,有部分中介机构成立咨询公司,并隐瞒其关联关系,承接其内部控制审计客户的内部控制咨询业务,严重违反了《企业内部控制基本规范》等相关规定对于中介机构独立性的要求。

其实,《基本规范》对此有明确规定。《基本规范》第一章总则第十条第二款规定:“为企业内部控制提供咨询的会计师事务所,不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。”

中国注册会计师协会(以下简称“中注协”)副会长兼秘书长陈毓圭要求,事务所要严格遵守向被审计单位提供非鉴证服务时的独立性要求,不得在提供内部控制审计服务的同时为被审计单位提供内控咨询和自我评价服务。他认为,近年来的事务所执业质量检查结果以及近期接连出现的资本市场财务造假案件都一再表明,事务所或注册会计师在

独立性上出了问题,业务项目很可能要出大问题。

中国证监会会计部主任兼首席会计师贾文勤也表示,会计师事务所要正确处理内控咨询、评价业务与内控审计业务的关系,确保内控审计业务的独立性。

在今年 4 月,中注协相关负责人就上市公司内部控制审计风险防范话题约谈会计师事务所时也强调,要处理好财务报表审计和内部控制审计之间的关系,既要确保内部控制审计业务的独立性,又要注重与财务报表审计的合理衔接,两者识别的重大业务流程、重要账户、列报及相关认定及重要性水平要统一。

为促进上市公司的内部控制水平,提高风险防范能力,《白皮书》提出六项建议,梳理内部控制的相关规范,统一内部控制的信息披露格式;加强内部控制法制建设,提高上市公司内部控制水平;完善内部控制缺陷的披露机制,提高内部控制缺陷披露质量;加强对中介机构独立性的监管,提高内部控制审计质量;拓宽企业内部控制体系建设的范围,合理保证内部控制目标的实现;推进内部控制信息系统建设工作,提升上市公司信息化水平。

多数上市公司未披露内部控制审计费用

《白皮书》称,内控审计费用与上市公司的市场价值存在着较为明显的正相关关系,

披露内控审计费用较高的公司,享有更好的市场价值。

但与此相关的一个现象值得关注。《白皮书》显示,多数上市公司并未披露内部控制审计费用;774 家上市公司聘请了会计师事务所出具内部控制审计报告,但并未披露内部控制审计费用;33 家上市公司在年报中说明有支付给会计师事务所内部控制审计费用,但未单独披露具体的数额。

有业内人士向记者介绍,未披露内部控制审计费用的原因应该与中注协所倡导的整合审计的理念有关。该人士同时建议,中注协应在《上市公司年报审计快报》中披露,在整合审计情况下的内部控制审计收费的金额。如果无法区分,也应该予以说明。

财政部内部控制咨询专家、中天恒会计师事务所总裁李三喜向记者介绍,把内部控制审计作为独立的审计类型后,内部控制审计到底如何进行,一般有两种形式。一是独立审计形式。内部控制审计是对内部控制的有效性发表意见,对象是内部控制,应出具单独的审计报告。因此,可以肯定地说内部控制审计是一项单独的业务。既然是一项单独的业务,那么内部控制审计与财务报表审计等其他审计类型区别开来,采取单独审计形式。二是整合审计形式。整合审计形式就是将内部控制审计与财务报表审计整合进行的一种审计形式。

李三喜认为,这两种形式各有特点,整合审计可以提高审计工作效率,但对内部控制

审计的工作质量难以提高。单独审计有利于提高审计工作质量,但审计效率较低,也会增加审计成本。从相互监督、确保独立性的角度看,内部控制审计应采取独立审计的形式。

立信锐思首席合伙人杨芳杨芳向记者介绍,目前,存在上市公司内部控制审计的口径不一致的情况;内控审计报告标准不一,内容五花八门,甚至对于财务报告导向与非财务报告导向的内部控制界定也有矛盾交叉的现象,这些都有待于行业与监管机构不断探索不断标准化。

我国《企业内部控制审计指引》第四条规定:注册会计师应当对财务报告内部控制发表审计意见,并对审计过程中注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷,在审计报告中增加“非财务报告内部控制重大缺陷描述段”予以披露。严格意义上说,仅对财务报告内部控制发表意见的审计,不能叫内部控制审计,而应称之为财务报告内部控制审计。

《解读》指出,企业在开展内部控制评价的过程中,应该结合企业的市场行业情况、运营状况以及内部控制体系建设的情况,关注影响内部控制目标是实现的高风险领域,然后再进一步关注这些高风险领域或风险点所涉及到的关键控制点,明确控制措施。

内部控制,已经成为自 2008 年以来中国会计行业发展的关键词之一。如何让内部控制咨询、评价与审计不成为形式主义,如何让内部控制由监管要求变成企业的自觉需要,这些都值得思考。



■ 郝新华

2013 年 6 月 28 日,我国《企业内部控制基本规范》(以下简称《基本规范》)发布 5 周年。5 年来,企业内部控制体系建设已经完成,下一步将开展行政事业单位的内部控制体系建设。

但需要注意的是,国内的上市公司中,内部控制自评报告及内部控制审计报告并没有实现全覆盖。虽然财政部、证监会已经要求 2014 年上市公司内部控制披露全覆盖,但从最近两年的披露情况看,监管部门还需要对于内部控制披露开展进一步的标准化及规范化的研究;同时,尽快启动分行业的内部控制实施措施。

增强内部控制审计独立性避免购买审计意见

在《基本规范》发布 5 周年之际,由深圳市迪博企业风险管理技术有限公司(以下简称“迪博”)发布的《中国上市公司 2013 年内部控制白皮书》(以下简称《白皮书》)以及由上海立信锐思信息管理有限公司(以下简称“立信