

6 财务精英 Financial Elite

在本土汽车业从高速增长回落至平稳增长的巨大风格转换中，早在两年前就提出基于慢增长管理模式江淮汽车 CFO 陶伟更相信循序渐进的“微改善”能帮助公司保持更持久的健康成长。

陶伟：慢增长下的微改善

■ 王腾

“2012 年是江淮汽车的‘转型年’，从汽车行业宏观面来看，是处在一个有利发展的阶段，但是也已经从高速增长时期进入了微增长的时期。”谈起安徽江淮汽车股份有限公司(以下简称“江淮汽车”)刚刚经历过的一场转型，江淮汽车 CFO 陶伟表示，“早在 2010 年，我们就提出企业要寻找一条基于‘慢增长’的管理模式，当时的发展势头几乎是在年增长 40% 的高速发展时期，但是我们从多年的工作经验来看，企业必须居安思危，精细化管理的概念如果等到已经‘慢增长’时再来落实就已经晚了。事实证明，2012 年国民经济都进入一个慢增长时期，这时我们的精细化管理就显示出了重要力量。其实并不是说我们对市场的判断是多么超前和准确，一个产业的健康发展不是仅仅一个产品或者一个供应链的事情。尤其是汽车产业，是需要交通、能源、环保等很多其他行业共同配合才能完成的持续增长，所以汽车行业很快就回到了一个相对合理的发展速度上来。”

预算管理为主线

从大学毕业开始就在江淮汽车从事财务工作的陶伟，已经在江淮汽车工作了 18 个年头。谈起这么多年财务管理的经验，陶伟表示，“江淮汽车财务管理的重要抓手就是‘以全面预算管理为主线’。”

在陶伟看来，做好全面预算管理首先要求 CFO 对经济形势有一个很好的预判，这样才能使企业在资源配置上面不会出现大的疏漏，“对未来市场的精准判断是作为一个 CFO 所必须具备的能力，在一些重大资金运用上，一些重要的资源配置，比如扩大生产能力，增加装备投资等决策都需要财务策略的支持。”凭借在汽车行业的长期浸淫，陶伟的行业敏感度非常高，“在应对 2008 年金融危机时，我们全面预算的效果就显现了出来。2008 年上半年市场增长非常快，40% 多的增速，企业开足马力甚至都无法满足市场需要，

中注协新规提升注会服务金融业发展能力



加快提升注册会计师行业对金融业发展的支持能力，是今后一个时期注册会计师行业深化做强做大战略的重大任务之一。为着力提升行业服务金融业发展的能力和水平，中注协近日下发《关于提升注册会计师行业服务金融业发展能力的若干意见》(以下简称“意见”)，明确发展目标与相关措施。

《意见》明确，用 3 年左右时间，实现会计师事务所对中小型金融机构各类服务需求的全覆盖；用 5 年左右时间，提升行业对股份制商业银行、政策性银行、保险集团及股份公司，以及其他较大规模金融机构的服务能力和业务覆盖面；用 10 年左右的时间，在服务类别、服务领域和服务质量上，充分满足国有控股商业银行、政策性银行及全国性保险公司等大型金融机构集团化、国际化发展的综合服务需求，培育形成一批能够支持服务我国金融业发展壮大和国际化发展的大型事务所。

《意见》要求，要积极采取有效措施，以提升行业服务金融业发展的胜任能力为核心，实现行业做强做大的新突破；以承接各类金融审计和咨询业务为关键，实现高端业务拓展的新突破；以服务金融业国际化发展为依托，实现行业“走出去”的新突破；以加强金融业务高端人才团队建设为重点，实现行业人才培养工作的新突破。为此，中注协将从金融业务专门人才的“团队化”培养、金融服务能力的执业网络建设、金融业务的专业建设、金融业务事务所的品牌建设、金融服务的“四个平台”建设等方面，加快形成一批服务金融业优势突出的大型事务所，以实现行业高端服务提升与金融业发展的双赢。

(陈丽君)



但是同时原材料价格的增长速度更快，这是一个很不正常的危险状况，这种增长速度一定是不可持续的，极有可能发生‘断崖’式的下降。”

2008 年初江淮汽车从企业内部提出了“从紧的财务策略政策”，陶伟说：“在国家出台相关政策之前，我们就已经在全集团提出了‘过冬’的政策，以增收节支、增加现金流为目的提出‘收紧预算、催生精益’以及‘弹性经营、应对危机’的策略。当时我们的财务策略是从‘上限’做思考，从‘下限’做准备，也就是说我们所有的资金和物料的准备，各项费用开支、固定资产投入都是按照最低生产标准进行计划。2008 年时，我们甚至以一刀切的模式直接砍掉了一般性的固定资产投入，其中包括诸如改善办公条件、购置和更新办公设备等。”

全面预算管理的执行力度也是陶伟高度关注的，“比如我们要求全公司的绩效考核严格按照预算目标进行，在我们的绩效考核体系中，预算指标的完成程度在考核中要占到

60% 以上的比重，预算的完成程度基本上是我们考核一个事业部乃至一个员工是否合格的重点。”

而在全面预算执行的有效性上，成本核算精细度和管理颗粒度又成为关键制约要素，陶伟表示，“江淮汽车最初只有 3000 人，一个厂区，现在整个集团有了 3 万人，几十个厂区，年产各种汽车 50 万辆。这样飞速的膨胀速度，也给我们的管理带来了很多困难。拿成本来说，我们就发现影响成本的因素太多，解决成本问题涉及的部门和人员太多，但如果我们把成本问题分解到基层单位来看，比如看一个专业厂的成本问题，就相对简单了。因此我们沿着全面预算管理这条主线，狠抓细化全面预算管理，于是我们提出了 MCU（微型成本单元）管理模式。”

成功导入 MCU

陶伟倡导的 MCU 管理模式是一种以学习实验室来解决“系统性”经营绩效和成本问

低价竞争仍是代账行业发展障碍

■ 富莹

记者从财政部了解到，首次全国范围内的代理记账机构普查已基本结束，各地已向财政部上报普查分析报告。

天津市 381 家代理记账机构 2012 年度营业收入总额为 1.3 亿元，代理记账业务收入占总收入的 50.48%。从代账机构的地域分布情况看，代理记账机构均集中在天津市经济基础较好、经济增速较快、服务业比重较大的区县。

这说明，该业务与企业经济发展息息相关，并成正比。

山西省 209 家代理记账机构上年度营业收入为 3682 万元，持有会计从业资格证的从业人员占总数的 95%。

同时，普查发现，代理记账业务有助于规范委托企业的财务管理，降低委托企业的财务成本，还在一定程度上拓展了会计人员的就业门路。

但普查也发现，代理记账行业存在监督检查力度不够等问题。

如行业中存在大量未办理营业执照和代理记账许可的不合法从业群体和数量众多的兼职会计人员，他们游离在工商部门和财政部门监督之外，扰乱了代理记账市场秩序，不服从管理的现象比比皆是，不接受检查、不办理注销及随意退出的情况屡屡发



生，原有的退出机制和流程也名存实亡。

对这类问题，山东省财政部门决定，今后将定期联合工商、税务部门加强对代理记账机构执业范围的监督检查，发现代理记账机构擅自从事审计、验资、评估等注册会计师、注册资产评估师从事的业务后将及时制止，对未经行政许可从事代理记账业务的单位或个人进行警告处罚，切实维护会计服务市场有序运行。

同时，各地还在普查中发现了代理记账行业准入门槛低、定位模糊、收费标准偏低等问题。

记账机构普遍规模小，在市场竞争压力下，降低收费标准，以低微的价格承揽业务，以勉强维持生存。即使如此，还有为数不少的代理记账机构自开办以来很少开展甚至没有开展业务，运作困难。

题的管理模式。MCU 以全面预算管理为“主线”，在公司内部依据生产经营的价值链来设定“经营(成本)单元”，将公司目标分解为“经营单元”的目标，通过运用学习型组织方法和工具来达成目标的管理模式。陶伟告诉我们，“企业的每个环节都有自己的投入和产出，也可以计算出自己的增值，这些环节都可以看做是一个 MCU 来进行操作，增加收入，减少成本。全公司根据部门工作任务的不同被分为“任务型 MCU 和“群众型 MCU 两种，任务型 MCU 是以公司内的”科层组织“为主体，形成预算责任网络，逐级匹配对应的经营目标和责任。而群众型 MCU 是各级经营单元围绕目标，识别大量的经营和成本改善项目，组成跨部门(单位)的改善团队，自发组建大量的、运用学习型组织的工具和方法开展工作的 MCU。”

江淮汽车的 MCU 从开源节流、传导市场压力两方面入手，可以达成品质、成本和效益三者之间的协调平衡，使得江淮汽车能够在严峻的市场环境下抓住客户需求，赢得市场青睐。陶伟说，“在企业内部，推行 MCU 主要是通过预算分解创建这样一种机制，在企业内部快速传导市场信息和压力，使得企业的各项工作更加具有针对性。通过 MCU 的推行，可以明确每个单位甚至每个个人为企业所创造的价值，让每个员工看清楚自己的辛劳所产生的成果。让劳动价值显性化，提高员工工作积极性。”

江淮汽车从 2010 年推行了 MCU 之后，到 2012 年，共组建注册任务型 MCU227 个，其中一级(任务型)MCU6 个，二级(任务型)MCU37 个，三级(群众型)MCU184 个；获得直接经济效益 8000 万元，发放 MCU 专项激励奖金 350 万元。

展望下一阶段的发展，陶伟底气十足，“经过去年一年的调整，2013 年开始我们已经出现良好稳定的发展势头，中国整个汽车行业 1~5 月份增长大概是 13% 左右，江淮汽车的增长则在 17% 左右。我们相信，坚持在‘慢增长’行业背景下的‘微改善’精益管理策略是实现将江淮汽车‘打造成中国的世界一线品牌’公司愿景的重要保障。”

北京注协召开执业质量检查布置会

日前，北京注协召开 2013 年会计师事务所执业质量检查人员布置会。

北京注协张文丽副秘书长简要介绍了北京地区注册会计师和资产评估行业发展现状，通报了刚刚换届的北京注协第六届理事会和新成立的北京资产评估协会情况。张副秘书长表示，今年是执行会计师事务所系统风险检查的第三年，针对北京地区会计师事务所数量多、规模两极分化等特点，北京注协将继续探索新的检查模式，集中用力，突出重点、扩大影响、提高效能，充分调动事务所自我分析、自我管理、自我完善的积极性，促进事务所质量控制体系的建立和运行。

针对 2013 年的检查工作，张副秘书长对检查人员提出要求：第一，要抓住事务所的特点，通过对事务所运行模式的了解到执业质量关键控制点，有针对性地设定访谈提纲，进而发现事务所在经营、管理等方面存在的问题；第二，要把握技巧和方法，通过项目检查了解事务所质量控制体系的建立和运行情况；第三，要扩大检查的效用和功能。不能仅仅就检查说检查，更重要的是通过检查工作，关注中小事务所的生存现状，了解中小事务所在目前形势下的发展问题和需求，分享经验、提出建议和改进措施，以利于协会今后更好地为中小事务所服务。

监管部主任彭晖介绍了 2013 年检查时间、人员分组等工作安排情况，并重点强调了检查纪律和廉政规定，要求大家端正工作态度，以公正的心态做好检查工作，提高此次检查工作的效果，以达到帮促中小事务所发展的目的。

会议特别邀请了优秀检查组长介绍检查经验，以利于新加入的检查人员把握检查工作程序和重点、访谈的要点、检查工作底稿和检查报告的编写等注意事项。

2013 年度执业质量现场检查工作于 7 月 29 日正式开始。今年北京地区将检查 150 家事务所，分 12 个检查组进行。检查方式分集中检查和前往事务所现场检查，预计 9 月上旬结束。随后进入集中汇报、专家审理、论证、惩戒、总结程序，11 月底检查工作全面完成。

(北京注协)

四川发布注会行业发展专项资金管理办法

为贯彻落实《四川省财政厅关于推动我省会计师事务所做强做大的若干意见》，充分发挥财政支持政策和扶持资金的导向作用，7 月 25 日，四川省财政厅印发了《四川省注册会计师行业发展财政专项资金管理暂行办法》(以下简称《资金管理办法》)，每年由省级财政预算安排一定数量的财政资金专项扶持行业的发展。

作为四川省财政厅推动全省会计师事务所做强做大的一项具体措施，《资金管理办法》规定了专项资金的主要用途：专项资金是省级财政预算安排的，专项用于支持全省注册会计师行业发展，助推事务所做强做大，提升注册会计师行业服务能力和水平，改善执业环境的财政专项补助资金。

《资金管理办法》提出了专项资金的使用对象和具体范围：事务所完成合并重组，综合评价排名实现进位；事务所完成组织形式改革，转制为普通合伙或特殊普通合伙制组织形式；行业协会及事务所新业务拓展取得实际效果，有较好社会效应和示范带动作用；行业协会及事务所信息化建设；行业协会及事务所人才培养和选拔。

《资金管理办法》还明确了专项资金的申报、审核程序和管理使用要求，指出专项资金应专款专用，全部用于促进事务所做强做大、人才培养、新业务拓展和信息化建设等相关方向的业务支出。

下一步，四川省注协将配合省财政厅做好扶持资金的申报、审查等工作，进一步推动会计师事务所做强做大，实现四川省注册会计师行业的跨越式发展，更好地服务经济社会。

(四川注协)

服务决策 凸显会计“智慧行业”特征

■ 惠赞瑾

以往，会计在资本市场中所扮演的角色更像是一位幕后工作者，重在提供信息和管理保障。但随着资本市场的发展及其全球化趋势的逐渐显现，具有“智慧行业”美誉的会计行业，将在服务决策上发挥日益重要的作用。

日前，由贵州省财政厅、中国证监会贵州监管局和贵阳市政府举办的“会计服务业与资本市场论坛”上，财政部部长助理余蔚平强调：“会计只有参与企业管理、服务经营决策，才能不断提升行业竞争力和社会认可度。”而让习惯于“幕后工作”的会计人从财务报表与历史资料中抬起头来，更多从战略层面和全局角度来工作，并非一朝一夕的事，这种正在发生的变化，得益于会计行业多年来的积累，也依赖于未来会计行业的全面发展与进步。

余蔚平表示，未来一段时期，引导发挥会计的管理职能作用仍将是财政部推进的重点工作之一。财政部将在继续推动企业内部控制规范体系贯彻实施、提升企业经营管理水

平和风险抵御能力的同时，加大对管理会计的研究力度、深度和广度，不断发挥会计服务企业、资本市场改革和经济社会发展的职能作用。

财政部还将持续推进准则持续趋同战略，为中国企业“走出去”、降低海外融资成本提供强有力的技术支持；借助国际会计组织和境外会计职业团体的教育培训体系，抓紧培养高端领军会计人才。

余蔚平说，未来，财政部还将进一步指导支持会计服务市场开放，通过指导支持事务所“走出去”构建国际网络、参与国际竞争，提升我国事务所的品牌声誉和国际影响力，从而发挥会计行业在“走出去”过程中作为“智慧行业”的作用。

中国证监会首席会计师兼会计部主任贾文勤表示，会计信息是资本市场最重要的信息，高质量的会计信息具有资本配置功能，是提高运行效率的前提。

证券资格会计师事务所在为上市公司提供会计服务的同时，其自身也在不断发展壮

大。

贾文勤说，不少会计师事务所通过合并吸收逐步扩大规模，更加注重内部管理的提升和自身的建设。他们承担着资本市场会计信息看门人的角色，有利于推动市场主体逐步健全内控体系、提高会计信息的质量。

同时，余蔚平也指出，会计行业在会计核算和信息披露方面取得了较好的效果，而在会计信息的转换、加工和决策支持等方面还有很大的提升空间，会计的管理职能作用还有待充分发掘和利用。

经济社会的发展，仍需会计行业进一步进行革新。

“打造中国会计服务业的‘升级版’将成为会计管理部门一项重要课题。”财政部会计司司长杨敏表示，财政部将进一步推动会计服务业转型升级，促进和推动会计服务产业向集约式、内涵式转型。

“会计师行业是资本市场发展的核心因素，发展会计服务业对我国的资本市场发展有重要意义。会计信息有助于提高资本、资产和

其他资源的配置效益，降低交易的成本。公司财务信息越充分，公司的筹资成本就会越低，实现的经济利益就会越大。而企业债券这一市场的发展，也为会计服务业提供了广阔的发展机会。”国家发改委财司副司长李聚合说。

作为注册会计师行业的一员，立信会计师事务所董事长朱建弟对如何扮演好会计师事务所在资本市场中的角色，有着自己的心得。他说，对会计服务业来说，诚信和执业能力缺一不可，注册会计师行业要坚持以诚信为主线，注重人才培养，在文化建设、风险管理等方面全面培训，为防范风险自觉放弃利益。

这些资源的投入虽然难以在短时间内获得经济回报，但却可以长远地获得客户的尊重，这反而是回报率最好的投资。

作为地方政府官员，贵州省常务副省长谌贻琴在论坛上说，贵州省将进一步加强会计服务业和资本市场的建设，推进会计信息化步伐，加强开拓会计新领域和推进资源整合。