

6 财务精英 Financial Elite

华健：不被资本左右 只要温和增长

■ 叶文添

作为一家拥有百年历史,为能源、石油与天然气、造纸、原材料以及运输与公共交通等领域树立行业标准的大型家族企业,德国福伊特集团为了保持财务和企业的独立性,始终采用温和式的增长方式,拒绝资本市场的诱惑,不上市,不吸收家族之外的股东,走出了一条独特之路,成为业界“隐形冠军”。

而在德国,如福伊特集团类似的家族企业也不在少数。这种大型家族企业的发展之路究竟有何不同?新环境下,它正在做出哪些改变?为此记者对话了福伊特中国财务总监华健。

在本地进行融资

记者:我们注意到,2011/2012 财年,福伊特在中国的新增订单达到了 7.69 亿欧元,同比增长了 3.2%。在这样一个全球经济充满挑战的环境下,你认为福伊特是怎么在中国市场保持增长势头的?今年预计能增长多少?

华健:目前,除德国以外,中国一直是福伊特最重点开发的市场,从整个董事会到家族,对中国这个市场一直非常看重。这也是为什么我们在中国有这样庞大的投资计划的原因,去年福伊特宣布计划五年之内在中国投资 4 亿欧元,就是为了加大国内的生产力。

这个生产力不只是设备投资,除硬件投资之外我们还要有软件配套投资,即产品能力、产品开发能力、产品建设能力、产品生产能力和市场能力,这都是互相配套的。在中国市场上,投资只是一方面,怎样实现长期的发展,怎样用人力资源来支持这样的发展也是我们看重的。

从今年的经济形势来看,我们的业务可能不会有一个非常大的突破,但我们依然可以保持在去年的水平上面,有一些温和的增长。

记者:去年福伊特宣布计划在中国五年



内投资 4 亿欧元、在华员工增长 70%。在推进国际化过程中,福伊特怎样在保持发展速度和控制财务风险中保持平衡?

华健:从整个福伊特集团来看,董事会、监事会都对中国市场充满了信心,我们希望把中国建设成为全球最大的单一市场。从中国业务来说,大部分在华高层管理人员都是中国人,他们更理解这个市场,可以把整个市场信息有效带回到集团总部。一般来说,我们在投资上是有放的矢、有步骤地进行。

从控制投资风险角度来讲,我们的资金来源有一个合理的构成,并不是说全部都用股东的钱。除注册资金之外,我们还使用一定的经济杠杆,自身投资一部分、在本地融资一部分。以前我们在本地是不融资的,而是从国外母公司进行内部融资,有资金盈余时再归还。但集团未雨绸缪,在本地融资,为中国公司今后几年的发展在本地银行建立了足够的信用额度,在发展需要资金的时候不至于有后顾之忧。作为 CFO 来说,必须对市场有预

测和分析,把握什么时候该去融资,而不是缺钱的时候才去融资。

保持财务独立性

记者:说到改善企业的财务状况,福伊特的短期、中期和长期的财务目标是如何安排的?

华健:短期目标是每天都在关注的一些财务指标,比如说应收账款周转率,存货周转率,或者是销售回报率(Return Of Sales, ROS)、投资回报率(Return On Investment, ROI),这也是我们说的短期经济目标;还有现金流及其他一些指标。这些是我们每个月都会关注的经济指标。它们和占用资本回报率、权益比率累积起来就构成了不同层次的指标,包括短期的、中期的、长期的。

另外,因为福伊特是欧洲一家很大的家族企业,我们需要保持家族企业的传统,我们不愿意引入外部投资者或者是把它作为一个上市公司来经营,我们还是要保持家族企业

杨健：财务共享中心的三大价值

日前,金蝶 CFO 杨健出席“2013 中国管理·全球论坛”,并受邀在大会特设的“集团管控”分论坛上,与近三百位来自集团企业的财务经理人,分享了“云时代的财务共享中心”给金蝶带来的三大价值。

杨健谈到,过去几年,金蝶为了应对战略转型的挑战,一直在借助新兴技术打造全新的集团财务管控体系——财务共享服务,融服务于管控之中。在这个过程中,金蝶对集团总部及分子公司的财务体系、财务流程进行梳理和再造,同时借助云计算、移动互联、社交网络、安全认证等先进技术构建了网络报销、银企直联、任务推送、财务核算等 10 大 IT 系统,打造了金蝶财务共享服务平台,服务财务各种内外部客户。后续,共享服务还将延伸到集团后勤服务、集团基础人事服务等,构建集团基础保障体系。

对于财务共享服务给金蝶带来了什么价值,杨健归纳出三点,对集团企业提升集团管控水平有很好的启示和借鉴意义。

第一,财务共享服务使金蝶的集团风险管控水平得到升级。企业管理有一句话,你可以不参与不审批,但你必须要知道。企业经营中不怕有风险,怕的是有风险却看不见。例如总部制定了制度要求下属公司执行,但是否执行,执行结果如何?在传统财务管控模式下,基本只能靠后期稽查才能发现问题,有的甚至发现不了问题。通过财务共享服务建设,首先使决策者能及时发现问题。在共享服务模式下,集团所有的高风险业务与支出,CFO 会第一时间知道;其次通过财务共享中心定期的报告,会发现存在哪些共性的问题,哪些机构存在问题。在后续战略规划、政策和规则制定、问题改进等方面会更加具有针对性。

第二,财务共享服务使得下属公司管控水平得到升级。金蝶有近 70 家分支机构,分布全国各地。财务共享服务平台通过实施物理隔离、异地审核、多组织流程集中、任务和流程随机分配等,实现了资金集中、核算集中、流程集中、人员集中、管理集中,并且能推动业务前端不断的标准化和规范化。

第三,财务共享中心使得集团财务人员结构得到转型。金蝶的财务人员分为战略财务、业务财务与共享财务三类。战略财务通过预算、分析、投融资等为集团管理层提供高价值的服务,帮助集团看得更远,发展得更好。业务财务通过财务系统与业务系统的数据,帮助业务部门提升管理效率以达到经营目标。共享财务,完成集团所有基础性的财务工作,提供标准化服务,为公司保驾护航,以最低最优的成本进行运作。

杨健表示,金蝶共享服务中心运行一年大约降低了五、六百万的费用,如果把共享中心搬迁到内地二线城市,成本效益会更加明显。并且,共享服务中心使财务服务效率不断提升,财务流程审核效率从以前的 7 天左右提升到 3 天,集团合并报表提前至每月 2 日。(中网)

财务转型密码

■ 罗晶晶

2013 年是经济形势较为严峻的一年。市场增加缓慢以及内部成本刚性上涨,让很多 CFO 已经预感到企业今年将面临较大的业绩下降。

CFO 们对此从不回避,只是在默默反思、学习先进的财务管理经验,以帮助企业走出困境。

你这样划分财务了吗

有这样一些企业,他们按照功能将财务进一步细分为战略财务、业务财务等。

联想集团 CFO 吴辉告诉记者,他将财务分为资本运营、业务合作伙伴、专业财务。

有独有偶,金蝶集团执行董事兼 CFO 杨健也将财务划分为三类,分别是战略财务、业务财务和共享财务。

其实,两种分类是一个意思、不同说法而已。按照他们的意思,将企业财务进行分工,一是战略财务或者资本运营,主要是负责投融资、收并购等事项,为整个财务管理层提供高价值的服务。二是业务财务,就是财务要跟业务结合,帮助业务部门提升效率、发现问题,最后实现经营目标。三是专业财务,就是专门负责会计核算、编制财务报表等这些基础的会计工作,提供标准化的服务为公司保驾护航。

联华超市股份有限公司于 2003 年 6 月在香港上市,它是中国第一家在境外上市的连锁超市,该公司财务总监徐苓苓明确表示,在面对如今的严峻形势时,企业必须依靠创新,通过精细化管理挖掘利润空间,从而控制成本的流出。

她强调,必须让财务从事后管理走向事前管理,从过去简单的管理走向战略的管



理。因此,联华推行耦合式的财务管理,即不是对会计数据进行简单的计算、核算,而坚持“相关者是顾客”,通过财务管理实现与企业内部、外部相关者之间相互作用、彼此影响和融合,进而形成相互依赖、相互协调、相互促进的良性互动关系。

“这就要求财务人员参与战略管理,要在整个公司的战略管理当中充分了解财务的位置,并发挥相应的作用。”徐苓苓说。当然,专司其职的应该是负责战略管理的财务人员。

同时,受访的 CFO 都强调,财务是业务的合作伙伴,可以保证经济合规和效率提升。其中,徐苓苓认为财务与业务充分配合还表现在,当业务部门采用一个新流程时,财务人员一定要参与到包括信息系统前期设置等阶段中,这样可以保证业务流程实施起来非常有效。

设共享中心或者外包

上述对财务的划分被认为是积极提升财务的价值管理,通过管理手段为企业挖掘更多的利润空间。

不能忽视的是,这种划分实际上不仅是对财务的简单分工,其深层次含义是企业更愿意对创造价值的财务人员付出更多的成本。显然,战略财务和业务财务将是未来企

业的特质。家族企业的重大特质就是财务独立性,它不受控于另外任何的股东,在福伊特来说就是不受控于其他任何非福伊特家族的人员。

要做到财务上的独立性,就需要提高权益比率,保持健康的负债率,尽量减少外部控制。为此,我们要在不同的细微财务指标上面保持一定的健康水平。在福伊特,我们的家族成员不是这家企业的所有者而是“守护者”,对他们而言,虽然不直接参与企业的管理,但作为“守护者”,他们的第一职责是确保企业未来的永续发展,并顺利将之传承给下一代。我们不想受到任何风险的影响,只要温和的增长,不被资本市场左右它的发展方向,所以至今,我们仍然是福伊特家族 100%控股的公司。

记者:在企业的重大战略决策过程中,作为 CFO,如何从财务的角度考虑,如何发挥自己的影响力?

华健:实际上,从 CFO 的角色来说,当然能影响重大投资的决定。比如说某项投资是合适还是不合适、什么时候投是合适的,还会在一开始就设定一些衡量指标,明确这个投资以后需要得到怎样的投资回报率。例如内部收益率(IRR)是一个很关键的指标,它意味着多长时间能够收回这个投资。其实一些大的跨国公司在做投资决定的时候,对于这些指标都会有预估,虽然这些指标还只是计划中的指标。假如从市场预测来看能达到这个指标、或者高于这个指标,这样一项投资就是有价值的。

从 CFO 对决策的影响力角度讲,实际上更多还是设定一些指标,不断地去监控这些指标的执行,在发现太高或者太低的时候把这样的信息传递给管理层。作为 CFO 要能够专业地分析这些数字,解释这些数字到底意味着什么,要达到指标需要做哪些努力,然后怎么从内部和外部因素着手来实现这个目标。管理层依据这些数据和 CFO 的建议作出判断。

山西注协加强档案管理工作

为进一步加强档案工作管理,保障档案的安全与完整,提升档案人员做好档案管理工作意识,促使档案管理工作规范化、制度化,8 月 8 日,山西注协邀请山西省档案局业务指导处负责人对协会的档案规范化管理进行了检查、指导。

档案局负责同志现场查看了协会档案室的软硬件建设,并就档案管理的具体情况与协会负责人、档案管理人员进行了交流,从各类档案的收集、整理、归档等环节入手,提出了档案管理工作存在的问题以及今后整改的建议。

山西注协一贯重视档案管理,针对档案整改活动:一是要求各部室重新梳理文件资料,从职能性、常规性文件入手,开展档案管理自查活动,提升部门员工档案管理意识,树立档案管理人人有责的观念;二是要求各部室根据职能对本部室的文件名称、品种、归档范围及保管期限重新梳理,列出详细条目,设定归档范围,并对档案管理情况提出具体整改要求;三是要求树立安全防范意识,加强对档案室的硬件设施的维护和完善。(山西注协)

国内会计师事务所国际化迈出重要一步

日前,全球最大专业会计团体之一的澳洲会计师公会与本土最大的会计师事务所瑞华会计师事务所正式签署培训战略合作协议,双方将在国际人才培养、国际业务团队建设,以及专业会计人员后续教育培训等方面加强合作。

澳洲会计师公会业务拓展执行总经理唐茂森与瑞华会计师事务所首席合伙人杨剑涛共同签署了培训战略合作协议,并向瑞华会计师事务所颁发了澳洲会计师公会认可雇主证书。

唐茂森表示:“澳洲会计师公会拥有 127 年的悠久历史,在 127 个国家和地区拥有超过 14.4 万名会员,是全球领先的专业会计团体之一。今后,希望双方能够深化合作。澳洲会计师公会将尽其所能,协助培养更多具有国际视野的专业会计人才,加强国际人才队伍建设。”瑞华会计师事务所首席合伙人杨剑涛表示:“今年 4 月,国富浩华与中瑞岳华合并成立了瑞华会计师事务所。在规模上,瑞华已经排到了全国第 3 位,但瑞华在管理水平和信息化方面,还有待提高,在国际化人才培养方面还需要进一步加强。”(石海平)

我国碳会计体系构建的对策与建议

■ 芦笛

企业是环境与资源的最直接使用者,而碳会计能够实现对企业碳交易过程的确认、计量和披露,在这个意义上,碳会计的出现对发展低碳经济大有裨益。

健全法律法规,提高财务的可操作性。首先,从会计领域最高法律《会计法》入手,确定碳会计的合法性;其次,借鉴国外政府的经验,制定和完善《环境保护法》、《低碳信息披露法》等法律法规,将碳会计的核算与信息披露的内容列入其中,以法律的形式加强企业的碳会计核算和信息的披露,可在有条件的地区试点;再次,在全国推广,让企业内部能够真正构建碳会计制度。

加强碳会计和低碳经济知识的普及和宣传。与国外发达国家相比,我国整体对于低碳知识的普及宣传度较低,企业和普通民众低碳意识不足。应以可持续发展思想为核心,培养专业的复合型人才,借鉴国外相关理论和宣传普及方法和技巧,提高公众对其重要性、紧迫性的认知水平。

提高我国碳会计理论与实务研究水平。特许公认会计师公会(ACCA)与国际排放贸易协会(IETA)最近对欧盟 ETS 主要排放国做了一项调查,并发布了权威报告《碳会计》,该报告无疑为我国碳会计体系的构建提供了借鉴,奠定了基础。同时,还应结合我国特有的环境,加强理论方面的研究,以传统会计为指导,完善我国碳会计理论和实务体系,完成我国在国际减排上的目标。

8、理解内部审计在满足企业内部人才需求方面的作用。观察内部审计员工是否能够成为其他部门的人才储备库、为其他部门所用是衡量内审员工素质的一个有效方法。

9、关注内部审计得到的培训。有效的培训不仅仅只是局限于会计或审计的技能,还应该包括数据挖掘与分析、风险管理、治理流程、新产品营销以及新技术应用等重要领域。与此同时,也不能忽视对“软技能”的培养。

10、确定内部审计是否对技能定期评估,及时发现并弥补不足。审计委员会需要对内部审计领导层的专业技能进行评估。对首席审计官以及高级审计人员的考核应集中于内部审计风险评估,而非具体的审计计划,中心议题包括:内部审计团队是否具备了能够识别企业一揽子风险所需的何种技能?何处能够获得这些所需的技能?

提升内部审计监管的十个步骤

■ 张晓泉

审计委员会最重要的职责之一就是监管企业的内部审计活动。以下是十个有助于审计委员会提升内部审计监管的步骤,供参考:

1、评估现在以及将来内部审计所覆盖的风险管理和公司治理的范围。内部审计人员已提高了对风险管理和公司治理流程的关注,审计委员会也已加强了对这方面的重视。

2、确保风险导向的内部审计计划灵活多变,对变化能够迅速响应。针对复杂且多变的风险,许多内部审计团队一年多次更新风险评估,调整审计计划。

3、明确内部审计人员使用审计技术的方式。通过使用诸如数据挖掘这类新技术,内部审计的效率 and 效果得到很大提升。审计委员会应该对特定技能有着深入的了解,并为内



部审计安排专门预算,以实现审计目标。

4、对战略愿景和内部审计计划进行评估。内部审计人员必须精心筹划,确保内部审

计程序紧扣新形势、新技术和新技能。

5、明确内部审计是如何为企业带来价值的。鉴证是任何内部审计功能最为核心以及备受期待的价值驱动力。内部审计创造的其他价值还包括为企业提供高素质的人才、通过提供监督和数据挖掘能力来提升经营业绩。

6、加强内部审计与审计委员会之间的沟通,强化两者的关系。审计委员会和首席审计官(CAE)应共同参加培训。首席审计官应定期与审计委员会主席会晤,此外,向审计委员会汇报工作也能够巩固双方的关系,有助于首席审计官继任计划的制定。

7、确保内部审计活动全面遵循《内部审计专业实务国际准则》的相关规定。审计委员会应该定期核实内部审计人员的行为是否遵循了国际内部审计师协会(IIA)的相关准则。