

6 财务精英 Financial Elite

耿明暄:财务必须保证所有数据的精确和准确

■ 王腾

在现代制造业和新兴服务业快速迭代升级的大势之下,包装业巨头希悦尔的服务理念及内部管理持续升级正日渐放大企业价值,其北亚区 CFO 耿明暄带领财务团队成为这一过程的重要参与者。

现在的希悦尔已经成为产品保护、食品卫生与安全,以及设施卫生领域的全球领先企业,拥有享誉全球的创新性品牌,比如 Bubble Wrap 气泡薄膜材料、Instapak 因时发明发泡系统、Fill-Air 充气包装系统、Cryo-ovac 快尔卫食品包装解决方案和 Diversey 泰华施清洁与卫生解决方案。

希悦尔致力于提供高效及可持续解决方案,提高消费者的生活质量,并力争为下一代创造一个更清洁和更健康的环境。在服务业的大势之下,可持续的包装产品、清洁产品和仓储物流优势,形成了希悦尔在新时期的深层竞争力。

目前,希悦尔的产品几乎覆盖了现代服务业所涉及到的所有领域,包括基础服务(通信服务和信息服务)、生产和市场服务(包括金融、物流、批发、电子商务、农业支撑服务以及中介和咨询等专业服务)、个人消费服务(包括教育、医疗保健、住宿、餐饮、文化娱乐、旅游、房地产、商品零售等)和公共服务(包括政府的公共管理服务、基础教育、公共卫生、医疗以及公益性信息服务等)。

2011年,希悦尔收购了泰华施清洁用品公司,进一步拓展其在酒店、楼宇、饮料及食品行业的清洁业务,业务更加多元化。这次并购促进了希悦尔向整体解决方案提供商的全面转型。

多元化的业务发展和新战略方向给企业的内部管理提出了新的要求,整个团队和运营模式也随之发生了变化。“10年前,我们更多的是考虑产品的成本控制、交付期限等管理控制点,那是因为我们更倾向于对产能



的投资,通过多建工厂和多制造产品来扩大市场占有率。但是近年来,我们的运营模式发生了很大变化。在社会产能富裕的情况下,我们会将生产环节外包出去,将更多的力量集中在研发和行业知识积累方面,并且着力于提高管理系统的效益。”耿明暄对于十年前后的变化进行了对比。

财务管理四部曲

作为希悦尔包装(中国)有限公司北亚区财务总监,耿明暄将自己的工作内容涵盖为四个方面:财务报告和内控体系的建设、业务流程的持续改善、战略规划及团队建设。在耿明暄看来,这四部曲缺一不可。“财务报告和风险控制是基础,而改善业务流程是财务能真正深入业务环节体现价值的关键所在。可以说财务是唯一一个能够将生产、销售和市场等环节全部打通的部门,所以我们更倾向于由财务领军主导业务流程的改善,真正作为业务的合作伙伴。同时,作为公司战略计划的重要执行层,当公司战略发生了重大变化的时候,我就需要第一时间对相应的资金作出安排、对人员调配做出计划,如哪些地方应当精简、哪些地方要加大投入,都是需要财务总监通盘考虑的问题。而团队建设则是保障公司有着长久生命力的必须环节。”

作为财务总监,从管理细节到企业文化,耿明暄必须参与到公司运营的所有环节中。耿明暄将财务部门分为两个部分:一部分负责财务报告以及付款和收款的环节;一部分属于管理会计,更注重财务分析。耿明暄介绍说:“财务报告部分我们会交由共享服务中心处理,在工作要求上以流程标准化为原则,追求的是以流程为导向并且追求细节的精确性,尽量将每一个流程切分成一些标准的动作,保证精确。而负责财务分析部分的工作人员,我会要求他们做到将所有的财务指标进行责任化,并且责任到个人。此外,我还要要求管理会计学会将财务数据尽量可视化。这看上去是个简单的要求,但是在操作过程中,非常考验财务人员对数据以及业务的理解能力。我要求我的管理会计团队得出来的任何一个数据都要让人第一时间明白是什么意思,责任化、可视化简单化是我的要求重点。”

耿明暄始终将财务总监定位为企业的战略合作伙伴,除了在财务分配上保证战略落实之外,他在人才培养和团队建设上倾注了大量的精力。“企业想要从战略层面来控制风险,就必须加强对人才队伍培养。加强团队建设就是真正从战略层面来控制风险的重点所在,只有人才和队伍建设加上流程的管控双管齐下,才能够真正从内部控制风险。”耿明暄非常注意财务和业务的联动,他认为财务部具备几大业务风向标的作用——引领创新、实现创新模式、评估并纠正。“从这个意义上说,财务工作会很有趣,我们更愿意把大部分时间花在会议室的思想碰撞里。”

ERP 达人

耿明暄从事财务工作已经 20 多年,曾经参与和领导了 4 次 ERP 的建设。谈起这段经历,耿明暄很有感触:“5 年前,我来到希

悦尔,当时 SAP 系统刚刚上线完成,我们跟业务部门开会,讨论关于竞争对手的问题。当时的业务主管告诉我,我们之所以不如竞争对手快速灵活是因为‘人家又不用 SAP’。我相信在很多上过 ERP 系统的公司都有这样的抱怨。”

信息系统之所以能够成为很多企业想要提高规范管理水平的首选,是因为这种集成性的系统可以便捷地将业务逻辑一步步地进行,但是一旦有一步做错,那么也将导致接下来的步骤发生连带错误,且纠正起来比较麻烦。“比如客户的主数据创建错误,就会造成订单创建错误,之后连带发票的错误,然后就导致回款困难,而追根溯源去找这个错误并全部改正,却是一个很麻烦的过程,相比之下,反而手工操作更加灵活便捷。在这种压力下,很多企业和团队就采用走捷径的方法去绕过系统设置来做,但是这样的方法就会使得整个企业的 ERP 陷入恶性循环,许多企业花费上千万上了 ERP 系统,最终却是失败的原因正是在于此,系统中堆积了越来越多的错误的垃圾信息,就会出来越来越多错误的结论。”耿明暄对此也有很客观的认识。

有着丰富 ERP 建设经验的耿明暄清楚地知道在这个过程中财务必须承担起重要的责任——必须保证所有数据的精确和准确,财务流程的规范和精确是对基础数据的质量保证。同时,他要求财务以及业务部门都要针对新系统建立更加强大的团队,不遗余力地理顺程序,决不能有懈怠和走捷径的想法。“从我加入希悦尔之后,用了一年多的时间把 SAP 系统的相关所有流程全部理顺。三年前,我们收购了泰华施,并将泰华施原来的系统改为能够与希悦尔无缝对接的 SAP 系统。有了之前的经验和教训,泰华施整个信息系统的运营比较顺畅。”耿明暄认为只有这样,ERP 系统才能成为企业的优质管理工具。

以创新有效的方式传递审计信息

■ 刘家义

审计信息是最高审计机关工作成果的集中反映,也是审计发挥作用的重要途径。国家审计机关根据法律规定,代表纳税人监督公共资金使用、公共权力行使和公职人员履职情况,及时查明情况、揭示问题、提出建议,为国家治理决策提供及时、客观、可靠的信息,促进国家治理各项政策措施的执行,同时也为强化问责提供了重要依据。当前,面对信息化和全球化浪潮,面对国家治理体系和治理能力现代化的紧迫要求,以创新有效的方式传递审计信息,是最高审计机关更好履职、创新发展的重要保障。

立足于推动完善国家治理,树立科学的审计信息理念。国家审计是国家治理的基石和保障,国家治理的需求决定了国家审计的产生,国家治理的目标决定了国家审计的方向,国家治理的模式决定了国家审计的制度形态,审计信息必须立足于推动完善国家治理,立足于发挥国家审计独立性、专业性和经常性的优势,确保传递权威和有公信力的信息。同时,适应全球化要求,各国最高审计机关不仅应及时有效地向国内各方提供信息,营造良好发展环境;还应主动加强国际经验交流与知识共享,发出共同声音,谋求共同发展。

不断改进审计方式,确保提供高质量的审计信息。审计质量是审计信息质量的基础。最高审计机关应当坚持独立审计,不受干扰和利益束缚,提供客观公正的审计信息;坚持依法审计,不断规范审计行为,提供真实准确的审计信息;坚持合规性审计与绩效审计相结合,对重大事项实行动态全程跟踪审计,预警潜在风险,提供及时有效的审计信息;坚持微观查处与宏观揭示相结合,揭露和查处重大违法问题,并对制度完善提出建设性意见,提供高层次的审计信息。近年来,中国审计署对汶川地震抗震救灾和灾后恢复重建、北京奥运会工程建设、全国政府性债务等开展跟踪审计,适时公告审计结果,提出有价值的建设性审计建议,为经济社会发展提供了很多高质量的审计信息。

创新审计信息技术,构建数字化审计信息传递体系。在现代信息技术和管理方式革新的背景下,就是要探索“大数据”环境下的“云计算”、模拟仿真、智能分析等新技术的应用和推广,推进审计信息传递数字化;创新审计项目组织方式,缩短信息传递层级,提升传递时效性;扩展审计信息传递载体,将传统与新兴媒体相结合,促进传递广覆盖;加大审计信息的国际交流和分享力度,促进对国家良治等问题共同探讨并发声,实现传递国际化。

全球发展已步入信息时代,最高审计机关信息的高质高效传递成为未来审计发展及促进国家良治作用发挥的重要因素。中国审计署将致力于发挥世界审计组织主席国的作用,与各成员国共同努力,确保最高国家审计机关信息的高质高效传递,推动实现促进国家良治的共同目标。

(作者为世界审计组织主席、中国审计署审计长)

重庆:规范内审业务 提高内审质量

为贯彻落实《重庆市人民政府办公厅关于进一步加强内部审计工作的意见》和全市内部审计工作电视电话会议精神,强化审计机关对内部审计工作的业务指导和监督,最近,重庆市审计局制发了《重庆市内部审计业务工作规程(试行)》,进一步规范全市内部审计业务工作,促进提高内部审计质量。

《规程》条款按照简明、适用、规范的要

求,体现一致性、可行性、兼用性原则,细化落实《中国内部审计准则》的相关规定,借鉴吸收国家审计规定中适用内部审计的相关要求,总结提炼近年内部审计工作行之有效的做法,对全市内部审计业务工作流程、实施步骤等做出明确规定,要求全市依法属于国家审计机关监督对象的机关、企事业单位、社会团体等开展内部审计业务工作,以及其他组织或者人员接受委托、聘用、承办或参

与内部审计业务遵照执行。《规程》共七章六十四条,对内部审计业务涉及的审计计划、审计实施、审计报告、审计整改、审计档案管理等相关审计业务活动进行了规范。重点对审计计划及审计方案的编制、审批,审计证据的获取及审计取证记录、审计工作底稿的编写,审计现场组织管理、责任分工及质量控制,审计报告的内容、格式、审定及发送,审计发现

问题的整改落实及后续审计安排,审计项目材料的立卷归档及审计档案管理等方面做出详细规定,并附内部审计涉及的主要文本文书参考格式,引导全市广大内部审计人员规范开展内部审计工作,提高内部审计质量,更好地发挥内部审计规范财经秩序、维护经济安全、推进依法行政、促进廉政建设的重要作用。

(曹北平)

注会行业五大方向完善国际化布局

为了将行业国际化成果转化更加普遍的实践,中注协刚刚发布的《实施方案》明确提出了五个方面的主要任务。

一是推动准则国际趋同成果落地生根,持续推进中国注册会计师执业准则的动态国际趋同,指导事务所开展执行准则对标提升,引导事务所应用审计软件强化准则执行。

二是提升注册会计师职业教育国际化

水平,深化注册会计师考试制度改革,适应人才职业化发展要求深化行业培训工作,提升注册会计师专业方向人才培养国际化水平,研究提升行业对人才的吸引力。

三是推动行业专业服务市场建设的国际化水平,培育和拓展行业专业服务市场,推动完善政府购买专业服务政策,健全完善行业服务收费定价机制,巩固提升行业监管工作国际化水平,完善协会治理机制

建设。

四是推动事务所实现国际化发展,积极参与自由贸易区等对外贸易谈判,搭建事务所与企业之间的桥梁,健全国际服务信息的长效服务机制,加强对事务所国际化的指导,贯彻落实事务所国际化发展扶持政策。

五是提升行业参与国际事务的话语权,建立健全参与国际事务人才选拔、培

养、推荐体系,建立担任国际会计职业组织代表的服务支持体系,加强与境外会计职业组织的联系与沟通。

中注协相关负责人表示,将继续加强与境外会计职业组织的联系与沟通。针对国际会计热点难点问题加强研究,在参与国际事务和国际交流中讲好中国故事,传播中国声音,提升行业国际影响力。

(李锐)

浙江模式为管理会计实践探路

■ 王凯

近日,当中央财经大学教授孟焰、中国人民大学教授王化成等会计界知名学者接过浙江省财政厅副厅长沈磊送上的聘书后,浙江省管理会计咨询委员会宣告成立。浙江省财政部门推动管理会计应用又迈出了坚实的一步。

当管理会计热潮涌起,各地探索管理会计应用蓬勃开展时,浙江省财政部门已经以浙江人特有的务实态度和创新精神,迅速拿出了一套切实可行的应用试点方案,并用一个个脚踏实地的举措,让管理会计“浙江模式”展现雏形。

推进管理会计重在应用

管理会计理论纷繁,而其核心在于企业的应用,这是业界共识。财政会计管理者在推动管理会计时,应当扮演怎样的角色?浙江省财政厅将自身定位为引导者和服务者,致力于搭建高校科研与企业实践的协作平台,计划在 3 年内打造出一批相对成熟的管理会计实践案例,并逐步向全省企业推广,让管理会计真正在本省落地生根,为企业的管理升级服务,为全省经济的转型升级服务,也为全国管理会计工作的推进提供借鉴。

在浙江省推动管理会计应用,条件得天独厚。作为国内市场经济最为发达的省份之一,浙江省国有和民营企业众多,企业管理更加贴近市场,管理会计的实践早在其成为理论界热点之前便已在不少企业中萌生。

“2008 年国际金融危机后,企业出现产能过剩,这就要求我们向管理要效益,向成本要

效益,而这自然而然形成会计介入企业战略的内在需求。”浙江巨化集团财务总监汪利民说。巨化集团正是浙江省管理会计应用试点选定的首批 18 家企业之一。

实务界有需求,而政府也送来了政策东风。

浙江省财政厅在《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见(征求意见稿)》发布以后,特别是楼继伟部长关于管理会计体系建设的系列讲话后,第一时间行动起来,于 2014 年 8 月 26 日专门召开了管理会计体系建设工作座谈会,研究探讨浙江省管理会计体系建设有关事项。

2014 年 9 月 5 日,浙江省财政厅下发了《浙江省财政厅关于开展管理会计体系建设应用试点工作的通知》,明确组织工作由省财政厅和杭州电子科技大学牵头,市县财政局、会计学会、总会计师协会协助,同时明确了工作目标、原则、方法及时间安排,在全国率先开展管理会计应用试点。

搭建产学研一体化平台

浙江省财政部门的工作部署得到了实务界和会计理论界的积极响应。在单位自愿报名的基础上,浙江省财政厅和杭州电子科技大学共同研究,确定在全省 18 家企业开展管理会计应用试点,相应组建了 18 支院校专家服务团队,以产学研相结合方式,对试点企业实行“一对一”专业指导。

“这是一个非常愉快的过程。”杭州电子科技大学财务管理系主任、会计学教授易新告诉记者,“在已经进行的企业案例总结提

炼中,学校每个项目都派出了 5 人以上的团队,直接参与到企业的生产经营全过程,与企业生产、管理人员一起查找企业发展的瓶颈。企业也会配套 20 人左右的团队,与高校项目组一同就企业管理会计应用进行研究并提供协助。”能够与企业如此深层次地交流,这之前是高校研究者们不敢想象的。“此前我们也曾向企业提出过深入调研的请求,但对方往往因为担心商业机密泄露而不肯配合,或者只是接受走马观花式的座谈。”易新说,省财政厅搭建了交流协作平台,并要求所有项目参与者签署保密协议,将两者之间最后的壁垒打破了。

“政府打消了我们泄密的顾虑,也让管理会计理论和实践真正结合了起来。”浙江省交通集团教授级高级工程师傅哲说,目前,管理会计的理论研究已经大大超越实践,但大多基于理论假设,没有与企业实践中复杂的状况相结合,省财政厅提出的“理论指导实践,实践佐证理论,通过案例探索规律”的思路符合现实状况和校、企需求。

浙江省财政厅会计处有关负责人告诉记者,自去年下半年企业管理会计应用试点启动后,截至 2015 年 2 月,已经全部完成 18 个企业管理会计应用试点的实施方案,特别是初步解决了企业中一些亟待解决的突出问题。“这标志着我们实施方案中设定的第一阶段目标任务已经圆满达成。”他说。

案例为先浙江立足高远

按照既定的安排,2015 年方案进入实施阶段,下半年将对方案的实施情况进行阶段



评估,形成中期评估报告,同时开展专题研讨与培训;2016 年起对方案的最终实施情况形成案例报告,集结出版,以点带面,引导管理会计在全省的应用推广。

“管理会计在全国的推行是大势所趋,也是全国财政部门的共同任务。既然我们起步比较早,就更应该把工作做实做细,为兄弟省市乃至全国推动管理会计提供参考。”浙江省财政厅副厅长沈磊说。

正因为如此,浙江省在推动管理会计应用中,在“智库”的建设方面也下足了功夫。2 月 9 日,浙江省管理会计咨询委员会在杭州成立,其中不乏知名学者,也有浙江省内知名院校的骨干力量,还有浙江省财政厅近年来悉心培养的实务界专家。在沈磊看来,这样的精心配置绝不是为了装点门面,而是要切实发挥他们智慧的力量。

在对 18 个试点企业实施方案的评估中,浙江省财政厅设置了严密的评估流程。他们

将 18 家企业的实施方案分成两组,每组由 6 名委员集体评估,整个工作流程可分为:事前预审,企业陈述,专家提问和形成意见 4 个部分,在充分沟通的基础上,完善初步评估意见,明确每个实施方案的优点、不足及改进的意见与建议。专家的评估意见与建议,将以文件形式下发,以便完善实施方案,确保应用试点工作的扎实有效。会计处在整个评估咨询过程中对可能涉及企业商业机密的资料及工作底稿严格保密,解除企业的后顾之忧,企业可以畅所欲言,咨询专家可以提供更加切合企业实际、有针对性的咨询意见。

“发展管理会计,推进管理会计体系建设,是一项服务企业的重要手段,也是一项全新的探索。”沈磊说,下一步,无论是理论界和实务界,还是财政部门,都要继续探索管理会计应用的更好途径,按照既有的实施方案进行推进,探索产学研一体的“浙江模式”,力争为全国管理会计体系建设贡献力量。