

6 财务精英 Financial Elite

王菲然:要学会将财务工作深入业务

■ 王腾

对于热爱美食的中国人来说,锅的重要性不言而喻。为了做出可口的菜肴,对于锅的种类也越来越细分,不仅有煎锅、汤锅、炖锅、奶锅、蒸锅,就连煎蛋、烙饼都会配备不同型号的煎锅。

随着消费能力的逐步提高,中国家庭对食品营养和烹饪环境也提出了更高的要求,随之而来,中国的厨具、炊具行业迎来了高速发展的机遇。

“爱仕达经过30多年的成长,已经成为国内知名的炊具品牌,在装备技术、质量管理、专利技术等方面非常有竞争力,现在,爱仕达和苏泊尔已经成为中国内销炊具品牌的领导者。”湖北爱仕达电器有限公司财务总监王菲然如此表示。爱仕达品牌创建于1978年,以产业投资为主,涉及炊具、厨房小家电等相关业务,2010年在深交所上市。爱仕达一直致力于不粘锅、压力锅、硬质炊具、不锈钢炊具、陶瓷炊具、刀具、杯具、餐具等厨房用具的研发、生产、销售、服务,是中国最知名的炊具品牌之一。

过程精益化

湖北爱仕达电器有限公司是由浙江爱仕达集团投资控股以生产炊具产品为主的一家民营企业,是爱仕达最大的炊具和小家电生产基地。3年前,王菲然出任湖北爱仕达电器有限公司财务总监一职,在她看来凡是能够提高公司价值的工作,都是财务总监的工作范围和职责所在。王菲然认为财务工作想要做到精益化,要从两个方面入手,首先是财务基础工作必须规范,其中包括账务处理、人员架构、人才培养等方面;其次,要学会将财务工作深入业务,和业务相结合,这就要求财务首先要了解并参与公司所有的业务,站在财务的角度,站在提高公司价值的角度来参与并且决策这些业务,对业务的具体流程、操作控制点等都要做到心中有数,对整个价值链中的每个环节都要掌握,这是一个系统融合的过程。“我认为所谓精益管理其实不是一个目标,而是一个过程,



比如我们做一个投资收购的项目,就要进行充分的市场论证和筹划、资本筹划、运营筹划、资金筹划、税收筹划等,缺一不可。”

精益管理的理念可以说深深植于王菲然的内心,在公司运作的各个环节,她都会用精益管理的理念来看待:“公司运作的岗位组织架构、合理的人员安排需要做到精心设计;筹资业务、流动资产、成本管理,更需要在业务过程中考核这些管理效果是否做到了效益与效率均衡;采购流程、计划流程、销售流程是否做到了顺畅且没有冗余。”

在财务管理的手段和工具选择上,王菲然更倾向于将全面预算作为抓手。然而,在对预算的解读上,她却有自己独到的理解。“在我看来,预算的作用是公司的商业模式、管理模式和资本模式进行有效的整合。首先在预算之前,我们要先对公司进行战略定位,然后进行系统的设计,解决在这个系统中如何来运行公司的资产。预算可以从商业模式、管理模式和资本模式几个视角出发,从商业模式的视角出发就是考虑通过什么样的运作模式配置资源;在管理模式的角度上,需要解决谁来引导预算、执行预算和考核预算这个问题;从资本角度看预算的

话,解决的是资源如何配置,重新组合资本来达到最终的战略定位,从而最终来体现公司的价值的问题。只有融合好了这三个模式,全面预算才能达到真正的有效的目的。”

打造“后拉式”管理

显然,一个有着战略高度的预算能为企业的运营保驾护航,但王菲然并不满足于传统的管理模式。在她看来,创新才是在管理上真正能够带来价值的关键所在。近几年来人力成本和原材料成本的迅速上升,启发了王菲然寻求一条创新的降本增效之路。现在,在湖北爱仕达电器有限公司除了提倡精益管理之外,还创新了一种叫“敏捷的供应链”的管理模式,并且已经逐渐地将这种管理手段逐渐演变成为企业的战略资产,将这种管理文化留存下来,为企业持续提供服务。

对于供应链管理,大多数企业并不陌生,但是如何打造所谓的“敏捷的供应链管理”,王菲然认为需要通过“后拉式”的库存管理来实现,“由于成本管理的压力逐年增大,我们现在更倾向于通过高效的供应链管理来战略性地削减成本,我们在供应链管理

中会推行一种‘后拉式’的库存管理,以及‘后拉式’的生产计划和采购计划,这种方式相比以往的管理模式,可以更好地减少库存。”在以前的生产管理中,公司会根据生产计划先来购买原材料,原材料入库之后再行领用和生产,现在的“后拉式”则指的是生产计划,原料供应商在指定的生产日期内供应原料,随到随生产,时间点尽量做到严丝合缝,尽量减少库存的积压。“当然,这就需要和上游的供应商打造一个共同的信息系统来完成这样的‘后拉式’生产管理,因此目前信息系统正在建设和推行中。”

在采访中,王菲然一直在强调人才和企业文化的管理,尤其是在降本增效方面,王菲然认为,再好的管理创新、再精密的信息系统,都需要相关员工的配合,而如何真正调动一线员工的积极性,才是真正能达到降本增效的不二法宝。“我们提倡精益化人力成本管理,着力完善生产线上的计件考核系统,用以提高一线员工的工作效率。此外,对成本一直难以降低的业务单元实施内部承包制度,并且尝试运行来自日本京瓷的阿米巴经营模式,这些尝试都很好地解决了内部成本管理问题。”与此同时,公司也在积极健全员工的股权激励机制,“在很多企业里,股权激励仅用于管理层员工,一线的员工很容易被忽略。但在我看来,企业的人力成本是唯一可以真正实现增值的资产,只有把员工的工作积极性真正调动起来了,才能真正提高公司的运营效率。”

随着产品结构的不断调整,爱仕达也面临着转型的压力,这种来自市场的风险始终伴随着企业的生长全过程。王菲然强调,企业越大,固定成本开支和人力成本的风险就会越来越大,市场上的一点点波动都会给企业运营带来不小的影响,所以爱仕达在重视内销市场的同时,积极开拓外销市场。据了解,爱仕达经过十几年的国内外市场拓展,形成了完整的内外销销售网络,拥有稳定的国内外客户群体。随着爱仕达公司品牌销售比重的逐年上升,自主品牌经销商数量也逐年增加,目前爱仕达产品外销占到总销量25%左右。

中注协约谈事务所 提示年报审计风险

近日,中注协以“向地方政府融资平台提供大额委托贷款的上市公司年报审计风险防范”为主题,对中审亚太、华普天健两家证券资格会计师事务所进行了书面约谈,就事务所承接的部分上市公司2014年年报审计业务可能存在的风险进行提示。

近年来,我国地方政府性债务规模不断扩大,引发广泛关注。一些上市公司为地方政府融资平台提供大额委托贷款,其中不少存在违约风险,可能会影响上市公司的正常运营和健康发展,损害广大中小股东的合法权益。

在风险提示函中,中注协要求事务所保持合理的职业怀疑,设计和实施更为有效的审计程序,并在审计过程中重点关注以下事项:一是要关注与委托贷款相关的内部控制制度设计是否合理,测试委托贷款的发放是否经过适当的风险评估和审批流程,评价与委托贷款相关的内部控制制度运行是否有效。二是要关注委托贷款的资金来源,检查委托贷款合同或协议是否合规,贷款资金是否按照约定用途使用,贷款本金及利息是否如期收回。三是要重点关注与委托贷款相关的非经常性损益项目。关注是否存在通过政府补助等其他交易安排“归还”委托贷款等情况,复核对外委托贷款取得的利息收入金额是否准确,是否存在跨期问题。四是要关注委托贷款减值准备计提是否恰当,检查公司是否定期对委托贷款进行还款能力评估,考虑抵(质)押物的真实性,评价管理层减值测试所依据的资料、假设及方法是否恰当。

当前,上市公司2014年年报已开始密集披露,希望各证券事务所和注册会计师继续严把质量控制关键环节,强化风险管控,确保上市公司2014年年报审计工作质量。

(中注协)

上海国企财务监管新规发布

3月23日,上海市国资委网站发布《2015年度本市国有企业财务监管工作要点》等系列文件,对上海加快推进以管资本为主的监管形式以及国企稳增长、分类监管等提出了新的要求。

2015年上海市国资委委管企业稳增长主要包含总量、结构、风险三大目标。其中,明确对竞争类企业,应结合企业改革方向,按照总量目标、结构目标和风险目标的要求,制定合理的年度预算目标及措施;对功能类及公共服务类企业,应重点关注风险目标,兼顾总量目标与结构目标。

上海提出,2015年上海国企预期实现利润总额增长7%,营业收入增长7%。其中竞争类国企效益增长8%左右,主业利润占利润总额的比率原则上不低于80%;功能类企业和公共服务类企业中竞争类部分的预算标准同竞争类企业,两类型企业的新兴业务投入占投资总额的90%以上。

2015年上海国企将进一步稳固和提升优势产业地位,力争实现新增900亿元的收入增长目标,其中海外业务力争实现新增300亿元的收入增长。上海国企还将推进新兴产业培育,将加大新兴产业领域投资(预计投资超过2500亿元,集中度从67%提升到70%),加大研发经费的投入(增长不低于利润增长,达到7%以上),新兴产业力争实现新增200亿元的收入增长目标。今年上海还将进一步压缩、调整竞争优势不明显、低利无利的业务200亿元左右;加快亏损企业的清理,力争亏损企业户数 and 金额压缩10%。

广发证券分析人士认为,上海出台的国企财务监管新规“隐现”了上海深化国资国企改革的几条主线。其中,对竞争类国企盈利能力的强调将推动国企业务结构的调整,预计传统商贸类、制造类等的国企将面临业务结构重新布局的压力,国企在新兴产业的投资则将迎来高峰;对国企海外业务营收的强调则是配合上海国企走出去的步伐,锦江集团、光明集团、华谊集团等上海国企将顺势而为;对亏损企业处理的强调,将加速上海部分国企资产的剥离,亏损企业的上市公司平台甚至会出现“易主”的情况,类似现代集团借壳棱光实业的情况将再现。

(中证)

大力提升注会审计在经济监督体系中的地位

■ 王宏

注册会计师审计连同政府审计、单位内部审计构成审计体系的“三驾马车”,在国家经济监督体系中发挥着不可或缺的重要作用,这是由注册会计师审计的职业特性所决定的。

注册会计师的职业地位具有独立性。注册会计师审计是受托审计和居间服务,注册会计师既不依附于委托人(股东),也不依附于被审计对象(经营者),体现出较好的独立性。需要强调两点:第一,任何独立性都是相对而言的,理想化的绝对独立既不现实,也不经济;第二,不排除确有极少数会计师事务所及其注册会计师忽视、弱化甚至丧失独立、客观、公正之道,但这决非行业主流,不能以个别现象代替行业全貌,更不能因此否定注册会计师审计的独立性。

注册会计师的职业能力具有专业性。注册会计师是融专业教育、专业资质、专业经验于一体的专业人士。仅就通过资格考试获得专业资质而言,中国注册会计师的考试难

度和公认程度在全球都是堪称一流的,即使是在1400多万会计从业人员之中,具有注册会计师执业资格的人员也仅占7%,这种严于百里挑一的市场准入制度练就了注册会计师“没有金刚钻,不揽瓷器活”的专业胜任能力。

注册会计师的职业行为具有规范性。注册会计师审计的重要性决定了注册会计师职业受到严格监管的必然性。这种严格监管至少体现在三个层次:其一,国家层面的监管,包括注册会计师法律法规、管理制度和执业准则的约束等;其二,行业层面的监管,包括行业协会的自律检查与惩戒等;其三,个体层面的监管,包括注册会计师所在机构、国际网络的内部约束等。由于中国独立审计监管已与欧盟等效互认,中国审计准则已与国际审计准则趋同等效,因此中国注册会计师执业行为的规范性在技术标准保障上达到国际水准。

注册会计师的职业范围具有广泛性。纵观全球,审计、税务和咨询是注册会计师行

业的三大核心业务,由此细分,又可衍生出成百上千的业务类型。比如,由审计可衍生出发行上市、重组并购、破产清算、年报申报、投资评审、竣工决算和其他特定专项等一系列审计项目;由咨询可衍生出尽职调查、资信评估、业绩评价、会计服务、管理咨询、财务顾问、内控设计、代理服务等一系列咨询项目。经济发展的广度和深度,与注册会计师职业范围的广度和深度日益呈现出显著的正相关关系。

注册会计师的职业主体具有社会性。在会计师事务所执业的注册会计师,是凭借知识、技能和经验提供专业服务的高度社会化的专业人士,特别是自1998年全行业“脱钩改制”以来,不再具有挂靠行政机关的“红顶中介”色彩,但以专业报国的赤诚之心从未改变。与政府监管队伍相比,注册会计师群体的发展壮大,一可减少财政供养人员、降低行政运行成本,二可促进就业创业、助力税收增收,三可形成较为强大的“外脑”和“智库”,为政府部门和各类市场主体提供

高质量的智力支持和专业支撑;与此同时,越来越多的注册会计师通过公务员考试、公开选聘等多种方式进入政府机关、国有企业、金融企业和上市公司等担任相应职务,他们专业化、市场化、社会化的思维与视角为供职单位带来新气象,必将有利于全社会会计审计和财务管理水平的整体提升。

注册会计师的职业资源具有国际性。会计是国际通用的商业语言,中国会计审计准则与国际会计审计准则的趋同等效,促进中国注册会计师职业成为国际化程度最高的专业行业之一,这为会计行业的“引进来”和“走出去”奠定了坚实基础。截至目前,全球前十大国际会计网络均在中国建立了成员所;以信永中和为代表的中国会计师事务所,也走出国门特别是在日本、澳大利亚等发达国家创建了成员所。以成员所模式为主流的国际会计网络的建立和拓展,有效解决了企业跨境并购投资、上市融资等审计难题,增强了中国会计师事务所及其境外成员所的全球服务能力。

马永胜:提升立法层级 明确现金监管责任

■ 李想

近年来,在腐败犯罪中,大额现金贿赂现象的出现使现金管理问题备受关注。腐败分子通过存取、藏匿现金规避法律纪律查处,给案件调查和侦破带来很大困难。全国人大代表、内蒙古自治区人民检察院检察长马永胜指出,当前现金管理不规范、存在法律上的缺位,给犯罪分子造成可乘之机,建议提高现金管理立法层级,明确现金管理主体、对象和法律责任。

重“支”轻“存” 现金监管缺位

马永胜说,银行对现金缴存业务基本持放任态度,重“支”轻“存”,造成现金监管缺位,特别是工资性现金支付难以控制。

“由于个人收入已实现从按劳动分配方式到按生产要素贡献分配原则的转变,个人所得不再单纯是工资、劳动收入,企业资金流动也日趋多元化,单纯以核定工资限额来进行现金控制已无法适应。”马永胜说。

马永胜指出,当前现金流通与管理等环节还存在其他一些问题。首先,管理对象、基本账户、开户单位库存限额、现金结算起点、现金使用范围等规定与市场规则不协调,亟待修订。

马永胜举例说,从现金管理对象看,缺少外商独资企业和个人等,特别是个人现金

收支活动复杂、隐蔽且难于监控,隐藏着重大风险;从行业范围看,目前主要对银行系统内的流转现金进行管理,对保险、证券、信托、期货等行业则缺少监管,给犯罪分子以可乘之机。

其次,现金管理落实到位也是突出问题。马永胜说,开户单位在受到开户银行严格管束时,经常采取转移资金、撤销账户等手段倒逼银行放松甚至放弃监管。而相关规定中对开户银行违规行为的责任不明确,处罚措施不完善,对柜员人员遵守现金管理制度约束性不强,致使银行和柜员人员放松了制度执行,使得“开户单位的库存现金都要核定限额”的规定流于形式。

此外,当前现金用途真实性审核监督不理想。“随着经济因素多元化,现金业务量日趋庞大,开户单位取现用途复杂,诸如私营企业还私人借款、房产公司退给购房人房款、单位退给职工押金或借款等大量经济行为,使金融机构在审核现金用途真实性、合法性及可疑资金等方面工作量巨大,难以取得理想监督效果。”马永胜说。

现金管理失控 不利腐败查处

“现金尤其是大额现金监管失控,给贿赂犯罪等腐败行为提供了极大便利条件,客观上对腐败行为起到了推波助澜作用。”马永胜说。

马永胜指出,在近年来查办的一系列腐败案件中,涉案财物中往往伴随巨额现金,且数额呈现逐渐加大的趋势,贿赂金额从单笔几百万元到上千万元的案件不断出现。如呼和浩特铁路局局长马俊飞受贿案,查获现金8769万元;秦皇岛供水公司原总经理马超群案,查获现金1亿余元;国家能源局煤炭司原副司长魏鹏远案,查获现金2.3亿元,涉案现金数额之巨大,令人触目惊心。

马永胜介绍,贿赂犯罪特别是商业贿赂中,现金是重要行贿手段之一。由于现金具有不记名的特点,难以追溯来源,行贿人进行贿赂时使用现金,受贿人易于接受;反之,如果行贿人使用支票等其他方式,则受贿人可能不敢接受,且犯罪行为暴露的可能性大大增加,加大了犯罪风险和成本。

“加强现金管理是加强源头治理、有效遏制腐败的需要。”马永胜说,针对现金管理松散与混乱情况,减少现金流量特别是减少现金隐性流通,有利于从根本上杜绝大额现金贿赂途径,防止腐败行为发生。

相关法律滞后 层级亟待提升

马永胜说,目前我国现金管理的主要法律依据是国务院颁布的现金管理暂行条例,从立法层级看,该条例的效力低于全国人大及其常委会制定的法律;从实践看,该条例自1988年颁布至今已施行20余年,浓厚的

计划经济色彩与市场经济严重不协调,滞后于经济社会发展水平。

“建议进一步提高现金管理立法层级和效力,并在修订相关法律法规时,对减少现金使用量等作出明确、具体规定,增强其可操作性。”马永胜说。

对于法律的修订,马永胜建议明确现金管理的主体和对象。

“应明确将银行和银行业监督管理机构作为现金管理主体,赋予其相应管理职能。明确将所有经济单位和个人各类现金收支活动纳入管理范畴,并按照当前我国经济发展水平,重新确定现金使用范围和结算起点。”马永胜说。

“要明确现金监管的法律责任。”马永胜建议,加大银行和银行业监督管理机构的监督管理责任、明确金融从业人员在现金管理中的职业准则和法律责任。

“要强化银行对现金交易的尽职调查义务,对单位支取大额现金用途真实性、现金去向、库存现金限额认真审查,加大使用大额现金难度,并把大额现金交易作为资金监测重点,及时发现并报告具有情报价值的可疑交易线索。”马永胜说。

马永胜建议,进一步细化金融机构现金管理职责和违规处罚条款,加大对金融机构、单位以及个人违规行为的处罚力度,促进现金管理规范开展。

