

# 8 财务策略 Financial Affairs

## 乌蒙韵上海股交中心挂牌成功

■ 本报记者 何沙洲

2015年3月17日上午10:08,筠连县乌蒙韵茶业有限责任公司相关负责人在推荐机构——苍穹识海(北京)资本管理有限公司相关领导的见证下,隆重敲响了乌蒙韵茶业上海股权交易中心Q版挂牌的开场锣。

这一声铿锵有力的锣响,正式宣告了筠连县乌蒙韵茶业有限责任公司规范化运行的新篇章,更宣告了乌蒙韵茶业“走出四川、走向全国、响彻世界”的企业号角正式吹响!“乌蒙韵”的简称、“204408”的股权代码,正式成为乌蒙韵茶业在上海股交中心的合法“身份证”。

乌蒙韵茶业,自1952年建立红星茶厂以来,一直专注于红茶的研发、种植、生产和销售。2012年,乌蒙韵茶人正式启动了“乌蒙韵”品牌建设之路。依托自有“川红故里”茶园支撑、60余年制茶工艺传承,乌蒙韵积极引进现代企业治理理念、夯实全产业链基础、革新制茶工艺。在“科技支撑、资本引领、品牌承载、市场发力”的旗帜引领下,乌蒙韵茶业积极依托资本市场,做强做大四川红茶产业,矢志把“川红故里”优质富锌、富硒茶叶资源礼献给世人,让“乌蒙韵”富锌、富硒红茶的响亮名片,走出四川、走向全国、响彻世界!

此次,“乌蒙韵”(代码:204408)登录沪股交,对于乌蒙韵茶业来讲,是迈向资本市场的第一步,也是乌蒙韵茶业正式按照上市公司标准来自我完善的新开端,更是乌蒙韵茶业缔造“国内首家集研发、种植、生产、销售为一体的全茶产业链上市茶叶企业”历史使命的根本要求。

作为推荐机构,苍穹识海(北京)资本管理有限公司将继续服务乌蒙韵茶业的资本



乌蒙韵茶业公司总经理朱小东(左二)敲响挂牌开场锣

之路,乌蒙韵茶业全体同仁将继续并肩携手,完成“增进资本市场发展进程、早日冲刺创业板”的近期目标。

依托乌蒙韵茶业自有全茶产业链既有优势,通过盘活社会资源、落实现代企业治理规范,乌蒙韵茶业将努力缔造“中国健康养生红茶领导品牌”的中期目标;规范企业发展导向,为市场提供更多更好的乌蒙韵富锌、富硒红茶产品;坚持振兴民族企业发展路线,唱响“川红故里”的魅力乐章。

上海股交中心Q版的成功上市,只是

市场和社会对乌蒙韵过去两年工作的一个阶段性认可。乌蒙韵茶人,将继续在国家和省、市、县各级政府部门的关怀和帮助下,在各级领导和业界专家的倾力帮助和支持下,在同各兄弟茶企的一起努力下,管理好“川红故里”乌蒙韵银星茶园基地、建设好“乌蒙韵海瀛综合产业园”精深加工基地,为地方经济和社会的发展作出应有的贡献,实现“带动产业发展、促进茶农致富”的朴素社会理念。

## 管理会计促进集团转型发展

■ 韩福恒

运用“大数据分析”为采购降低成本提供管理工具、实行财务总监委派制、将集团内下属企业80%以上的资金都集中到财务公司,有效提高资金使用效益……近日,上海电气(集团)总公司财务总监董鉴华在接受受记者采访时表示,管理会计的运用为公司和集团创造了价值。由于建立了以“现金流”为核心的导向机制,在宏观环境整体不容乐观、企业资金面普遍紧张的情况下,上海电气集团近几年经营性现金流均为正流入,而且近3年平均净流入额超过50亿元。

### 开展经营者管理会计培训

董鉴华介绍,上海电气是一家大型装备制造企业,各级经营者都非常重视管理会计的运用和实施。上海电气(集团)总公司董事长黄迪南要求下属经营者不仅要重视和支持管理会计工作,还要懂会计、学会计。

黄迪南本人虽已具有工科类硕士研究生学历,但为了系统掌握财会知识又参加了上海国家会计学院的专业会计硕士(MPAcc)学习和培训。在董事长的带动下,集团首席运营官和首席信息官也参加了MPAcc的学习和培训。

上海电气还多次组织对各级经营者的管

理会计知识和实务操作培训。2013年又邀请上海国家会计学院专家为企业经营者讲授全面预算管理、绩效考核管理等管理会计知识。正是通过这样全面的普及培训,上海电气开始推行更符合集团发展战略的新管控指标体系,实现了集团预算管控模式的转型升级,促进了集团转型发展。

### 实行财务总监委派制

“上海电气下属企业众多,自2004年起就全面实行了财务总监逐级委派。”董鉴华告诉记者,财务总监既要维护集团整体利益,对出资者负责,又要配合本企业总经理抓好企业的财务管理,使企业经营达到出资者的要求。

“由于上海电气一开始就明确了财务总监的定位,所以他们在财务管理中实现了‘两个畅通’。”董鉴华介绍,一是集团财务总监对下属企业财务总监的指令畅通;二是企业财务总监与总经理的交流畅通。通过财务总监委派这种合理的机制安排,明确其功能定位,可以有效地将集团对管理会计的实施要求贯彻落实到企业,并得到企业总经理的支持。这样的机制安排,也改变了过去有些财务总监只管监督或只按总经理意图做账的状况,把管理会计与企业实际相结合,参与各项企业管理,其作用明显提升。同时,财务总监在企业中的地位也明显提高。

### 建设人才队伍

近年来,上海电气一直重视对财会人员的培训,每年都安排有针对性的财务培训。在培训方式上既考虑财务负责人,又兼顾一般财会人员;既安排理论知识培训,又组织实务培训和现场学习。

另外,上海电气根据集团战略实施和财务转型的需要,建立了“财务虚拟团队”。即有的财会干部虽然在基层工作,但随时可以召集起来,参与集团重大财务与管理会计问题的研究,成为集团的财务专业人才库。

“上海电气还注重财务人员的轮岗交流。如实行财务总监在不同企业轮岗;企业财会人员和集团总部财务人员的轮岗交流。”董鉴华介绍,公司还积极鼓励年轻财会干部参加各类资格考试和评审。近3年,每年均有5至10名年轻财会干部评上高级会计师。集团累计已有40多名高级会计师和1名正高级会计师。

上海电气总部和下属大部分企业专门设置管理会计岗位,专门从事管理会计信息的收集、维护和管理会计报告的编制。上海电气还大力推进财务共享服务中心建设,一方面在财务共享中心汇集了更加广泛、更为标准化的信息,有利于提供决策支持。另一方面进一步把财会人员从具体会计核算中解放出来,充实管理会计岗位。

## 用管理会计服务企业内部管理

近年来,广东省机场管理集团有限公司(下称“机场集团”)的财务团队在副总经理邱嘉臣的带领下,加强对管理会计的研究,无论是对其本质属性、作用意义,还是发展历程、研究内容,都有独到的认识和见解。正是因为财务团队谙熟管理会计,广东省机场管理集团有限公司近年来积极利用管理会计服务于企业的内部管理,为决策提供支持,真正发挥了管理会计的作用。

### 全面预算管理为集团发展战略护航

预算管理与管理会计,相伴相生。从2007年到2010年,机场集团建立全面预算管理体系只用了3年时间。

据了解,机场集团全面预算管理体系内容主要包括四大体系:内容体系、组织体系、流程体系和考核体系。

四大体系中,内容体系涉及企业经济活动的各个方面、各个环节。组织体系构建了企业内部预算责任网络体系,为全员参与预算管理提供了保障。流程体系将企业预算管理的重点环节纳入其中。考核体系为内容体系、组织体系、流程体系的建立完善提供了有力支撑。

“机场集团全面预算管理四大体系的建立,实现了预算管理的全方位、全过程控制及全员参与,使全面预算成为集团公司及其各单位调控经营和管理的有效手段。”机场集团财务部部长俞新辉介绍说。

具体来说,实行全面预算管理保障和支持了机场集团发展战略的落实。机场集团将战略目标分解为年度目标后,再通过全面预算将年度目标分别落实到业务生产、市场营销、投资、筹资、经营资源管理、人力资源管理、安全管理等方方面面的具体工作上,分解到各责任主体,使企业战略与年度全面预算方案紧密结合,从而“化战略为行动”,依托年度预算目标的实现,确保集团发展战略的实现。

此外,通过推行全面预算管理,使机场集团各级经营管理人员逐步了解和掌握这一现代管理理论和方法,整合了企业资源,提高了机场集团预算的控制、协调、决策、考核的科学性和合理性,使内部管理规范化和科学化。同时规范和优化了企业经济运行流程,使部门间信息传递更加畅通,及时发现业务运行过程中的问题与隐患,便于适时调整、规避风险,大大提高了集团公司的管理效率。

### 经营业绩考核突出“六大创新”

业绩评价与考核,是管理会计应用的关键环节。

从2012年开始,基于深化内部改革、实现健康持续发展的要求,机场集团创新经营业绩考核制度。经过一年多的努力,机场集团的经营业绩考核制度体系基本建立。

据机场集团副总经理邱嘉臣介绍,机场集团的经营业绩考核制度体系包括经营业绩考核办法、工资效益联动暂行办法、安全考核实施细则、集团经营班子成员考核办法、集团本部部门负责人考核办法、任期考核实施办法。

他向记者具体阐释了整个考核制度体系的“六大创新”。

考核理念创新。考核办法不仅仅是各经营班子业绩的衡量系统,还是促进各单位将

战略转化为行动的管理工具。

考核对象创新。考核对象实行“一扩大”,即将集团本部中层干部纳入考核范围,作为绩效管理的重要环节;“一缩小”,即经营班子考核办法的考核对象只对公司经营班子进行业绩考核,公司员工绩效考核由公司经营班子作为责任主体组织考核,进行工资总额控制。在此基础上将考核对象分为机场类企业、经营类企业和项目类,根据其业务重点设置差异化的指标体系。

考核内容创新。在考核指标体系中导入平衡计分卡的管理理念。以集团公司战略为导向,在平衡计分卡关于财务、客户、内部流程、学习和成长四个评价维度的基础上进行创新,增加了风险控制方面的评价内容。并在考核奖惩体系中引入绩效系数(P值)理念,效益系数与企业自己申报的目标利润挂钩,与考核结果共同影响企业负责人薪酬。

考核力度创新。力争构建“格局公平,容许差别”的收入分配体系,对经营责任单位领导班子全面推行年薪制,加大绩效年薪比重,扩大薪酬浮动幅度,坚持以利润为导向,绩效年薪上不封顶;明确员工工资与企业当期效益挂钩。

考核形式创新。以年度考核为主,实现年度考核、任期考核与专项考核“三结合”,在年度考核的基础上,完善领导人任期考核制度。

激励方式创新。下一步拟选择2-3个单位进行试点,采用模拟股权或项目分红等中长期奖励方式,加大管理层激励力度。

### 加强成本管理创效益

成本管理是管理会计涵盖的主要内容之一。

2012年,为促进集团各单位走强管理、勇开拓、控成本、求效益的持续发展之路,机场集团拟定了《关于加强广东省机场管理集团公司成本管理的若干意见》,提出加强成本管控的措施。

之后,机场集团又下发了《集团公司成本管理实施方案》,提出加强成本管控的具体方法:成本分析找问题、成本控制拿措施、成本考核严奖惩、成本规划创效益。

尤其值得一提的是成本规划创效益。邱嘉臣表示,进行成本规划,就是在重要成本项目发生之前要对拟投入使用的资源做好预先的筹划与安排,使日后“潜在”成本水平得到事前的控制。成本规划内容包括:投资成本规划、融资成本规划、人工成本规划、资产管理规划等。

以投资成本规划为例,在投资决策阶段,主要是对项目进行可行性研究,核心是项目的经济效益分析与评价,投资规模要科学匹配业务发展规模,要综合考虑筹资结构安排及筹资成本。设计阶段是控制项目成本的关键和重点,要审查项目设计与可行性报告的符合性、功能上的完备性及经济上的合理性,同时项目的设计要考虑后期的改造和运营成本,实现功能和成本最佳比,项目最终使用单位要参与项目的设计、优化。在施工阶段,要强化工程监理,实现对工程造价的控制,要加强合同风险的控制与防范,避免合同变更造成的投资增加。在竣工决算阶段,要严格决算审查,防止多计、多列项目成本。

(李一硕)

## 企业如何加强和改善财务资金管理?

大力应用计算机信息技术为企业实施资金的集中管理和有效监控提供有力保障,要以财务资金管理为中心推进企业计算机网络技术的应用。企业财务资金信息是各类信息的交汇点,也是支撑经营决策的基础。企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心的理念,已成为目前企业界的共识。计算机网络技术和统一的财务管理软件是先进的管理思想、管理模式和管理方法的有效载体,也是实施资金集中管理和有效监督控制的必然选择。

一、大力应用计算机信息技术,为企业实施资金的集中管理和有效监控提供有力保障。

要以财务资金管理为中心推进企业计算机网络技术的应用。企业财务资金信息是各类信息的交汇点,也是支撑经营决策的基础。企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心的理念,已成为目前企业界的共识。计算机网络技术和统一的财务管理软件是先进的管理思想、管理模式和管理方法的有效载体,也是实施资金集中管理和有效监督控制的必然选择。财务管理软件的推广使用,不单纯是推广软件本身,更重要的是推广一种科学、先进的管理理念、管理方法和管理技术。要借鉴国内外一些企业的成功经验,

遵循企业信息化发展的一般规律,从财务管理、物流管理、营销管理、生产管理等由易到难的环节逐步推进。要按照“总体规划、分步实施、突出重点、先易后难”的原则,依次开发运用财务、销售、采购、仓储、生产等管理子系统,做到开发一块,运用一块,见效一块,逐步实现物流、资金流、信息流的集成。

要从薄弱环节入手,首先建立起以财务资金管理为核心的内部信息管理系统。目前我国多数企业在采购、库存、分销、成本核算等环节的财务资金信息时效性差,会计信息质量特别是信息的真实性方面问题突出。通过采用计算机网络手段和统一的财务管理软件,可以将过去繁琐的会计数据加工、分析及人工无法做到的基础性管理工作和“人盯人”的监控方式,借助计算机管理软件应用予以取代,使管理工作的“手”伸长,透明度增加,特别是规章制度可以通过计算机程序固化,减少人为因素,变成硬约束,从技术上解决信息不及时、不对称和监督乏力、滞后问题。

要积极推进企业财务与业务一体化的工作。财务管理的最高层次是业务和财务的完美结合,即财务和业务的一体化。因此,应用统一的计算机财务管理软件,实现财务信息与业务流程一体化,进而逐步引进、消化、开发使用国际先进的ERP(企业资源计划)系统

软件,是企业内部信息化发展的基本方向。企业应结合实际,积极引进开发运用统一的财务与业务一体化的管理软件,逐步实现生产经营全过程的信息流、物流、资金流的集成和数据共享,保障企业预算、结算、监控等财务管理工作的规范化、高效化。

二、推行全面预算管理,完善结算中心制度,实施资金的集中管理。

预算作为一种控制机制和制度化的程序,是实施资金集中管理的有效模式,一个健全的企业预算制度实际上是企业完善的法人治理结构的体现,预算制度完备是企业生产经营活动有序进行的重要保证,也是企业进行监督、控制、审计、考核的基本依据。企业要切实改变目前财务预算形同虚设的状况,建立健全全面预算管理机制,对生产经营各个环节实施预算的编制、分析、考核制度,把企业生产经营活动中的资金收支纳入严格的预算管理程序之中。计算机网络技术的广泛运用,为资金的全面预算和及时结算提供了可能,从而使资金的集中管理成为可行。企业要以资产为纽带,实行分级预算,母公司应侧重搞好投融资预算,以资本经营预算为主,实行资金的统一筹划,集中管理;子公司要以生产经营预算为主,加强成本费用和现金流量预算。预算一经确定,即成为企业内部组织生产

经营活动的法定依据,不得随意更改。

三、推行会计委派制和内部审计制度,强化财务的监督与控制。

推行会计委派制。目前,国有企业还存在所有权结构单一、所有者缺位,企业法人治理结构不完善,监事会的监督乏力,内部人控制现象严重等问题。如何强化企业集团对其参股或控股子公司的财务监督与控制,客观上需要寻找一种所有者对经营者的监督机制,以保证资金的集中管理和会计信息的真实性。要结合本企业实际情况和特点,实行财务总监、财务部长下管一级等形式多样的会计委派制,强化事前、事中的及时监督,同时,确保集团内统一的财务管理软件的有效运行,切实维护出资者利益。国家授权经营的国有大型企业和资产经营公司,可对全资和控股子公司委派财务总监,并进入企业董事会,对委派机构和企业董事会负责,有条件的企业也可采用财务部长下管一级和直接委派财务会计人员等方式,有效地防止信息不对称和内部人控制问题的发生。

强化企业内部审计制度。企业的内部审计是严格监督、考核企业财务资金管理的重要环节,是强化监督约束机制、使预算取得有效的保障。与国外大企业相比,目前国内企业一个很大的差距就在于内部审计力度不够。

因此,大型企业都应建立高层的内部预算审计监督机构,配备专门人员,确立其地位,明确其职能,并健全内部审计监督考核制度,保证企业财务信息的真实可靠。要加强对企业内部规章制度和重大经营决策执行情况的的过程性审计和监督,前移监督关口,变过去的“事后监督”为事前、事中监督和适时监督,围绕企业的发展目标和年度预算,对其全资或控股子公司的投融资、资金流向、财务状况变动等情况实施全过程的跟踪和监控,定期检查,及时反馈预算执行中的突出问题,并给予纠正和处理,确保预算的严肃性和企业发展目标的如期实现。要将企业内部的预算审计和外部的财务审计结合起来,内部审计主要是对预算执行情况和实际运行效果的审计,外部审计主要是借助社会会计师事务所,对其财务报表、账目、凭证等合法性进行审计。

总之,加强和改善企业财务资金管理是实现管理创新,推动企业管理工作上水平、上台阶的重要环节,也是落实现代企业制度管理基本规范的迫切需要,抓好这项工作,就抓住了现阶段企业管理工作的牛鼻子。因此,当前选择一批重点国有企业强行推行计算机财务管理软件的应用,并积极总结经验,加快推广,具有重要的现实意义。(华财)