

# 8 财务策略 Financial Affairs

## 加快立法为注税行业发挥作用保驾护航

■宋兰

注税务师行业经过近30年的成长,已发展成为继律师、注册会计师之后的第三大经济鉴证类专业服务行业。按照中央统一部署,经中组部批准,注税行业于2013年成立了中国注册税务师行业党委,行业党建全面推开,是全国第二家成立行业党委的行业协会组织。截至2014年底,全国有注册税务师12万多人,税务师事务所5422家,从业人员近30万,年收入总额近150亿元。注册税务师已经成为完善市场经济体制、深化税制改革、优化纳税服务、提高税法遵从度的一支重要的专业化社会服务力量。

### 注税行业是推进国家治理体系和治理能力现代化的重要力量

党的十八届三中、四中全会和今年政府工作报告反复提出,要“推进国家治理体系和治理能力现代化”。在国家现代化治理体系中,除了要继续发挥政府、企业的作用外,还要着重强化社会组织中介行业的作用。注税行业正是这样一支服务社会经济发展、服务纳税人、服务国家税收事业的生力军。目前,注税行业在涉税鉴证、纳税评估、税务稽查、税源调查、纳税人信用评定、“营改增”、高新技术企业认定、涉税司法鉴定等100多项业务工作中,发挥着不可替代的巨大作用,并且成效显著。尤其是服务纳税人和服务税收事业的效果十分突出,注册税务师在开展企业所得税汇算清缴涉税鉴证服务中,每年调增和调减的应纳税额都达到数千亿元,不仅维护了纳税人的合法权益,更保护了国家的税

收利益。

### 国务院系列文件为注税行业发挥作用提供了新机遇

2014年以来,国务院先后出台的一系列文件为注税行业发展指明了方向,提供了机遇。比如,《国务院关于促进市场公平竞争维护市场秩序的若干意见》(国发〔2014〕20号)提出:税务师事务所等要依法对企业纳税情况的真实性合法性进行鉴证,依法对上市公司信息披露进行核查把关;《企业信息公示暂行条例》(国务院令 第654号)提出:工商行政管理部门抽查企业公示的信息,可以委托税务师事务所等专业机构开展相关工作。

这些文件既肯定了注册税务师在涉税专业服务和市场监管中所起的作用,又赋予了税务师事务所新的职能。如何将服务和监督的职能作用发挥好?首要问题就是落地,相关部委应当尽快出台促进落实的配套措施:一是尽快出台支持市场专业化服务组织依法对企业财务、纳税情况、资本验资、交易行为等真实性合法性进行鉴证的具体措施。二是尽快出台支持市场专业化服务组织依法对上市公司信息披露进行核查把关的具体操作办法。三是尽快出台支持专业机构参与对企业公示信息抽查工作的配套措施和具体操作办法。

### 促进行业规范发展,加快行业立法是关键

综观国务院对发展中介服务的文件精神可以发现,政府简政放权、减少行政审批,对中介市场放管结合,大力支持中介服务

行业规范发展,是国家的一贯政策。今年政府工作报告提出的“清理规范中介服务”,可以作两个层面的理解。“清理”包括开展对中介服务的合法性、合理性的审查,目的在于让中介服务更健康有序;而“规范”是对中介服务的优化。这句话本身是对中介服务价值与作用的肯定,也是对中介服务发挥更大作用的要求。

无论是“清理”还是“规范”,依法而行是关键。目前,税收征收管理法已列入国务院2015年立法工作计划的重点项目,联系税收征收管理法实施和税务专业服务工作实践,我认为,在税收征收管理法中明确税务专业服务机构等税务代理人的法律地位和法定义务非常必要、势在必行。这是由税务代理人在税收征管中的地位、作用所决定的。首先,税收征收管理法应确立税务代理人的法律地位。这既有利于促进纳税人权利体系的完善,又有利于促进现代税收征管体系的完善,还有利于促进国家治理体系现代化。国务院相继发布的多项法规、文件都明确了税务师事务所等市场专业化服务组织的监督作用——这些都需要进一步在税收征收管理法中给予明确。其次,税收征收管理法应明确税务鉴证业务作为税务专业服务机构的法定业务。税务鉴证类业务与一般税务代理业务有着本质区别:其业务属性具有认定、证明的法律特征,涉及税务机关、纳税人和鉴证人三方关系;其业务内容涉及国家安全、税收利益和公共利益,其机构和人员需要具备特殊信誉、特殊条件或者特殊技能等资格、资质,应该设置行政许可;其业务难以通过市场调节和行业自律保证其质量,必须加强行政监管。

(作者系全国政协委员、中国注册税务师协会会长)

## 管理会计助力企业脱困

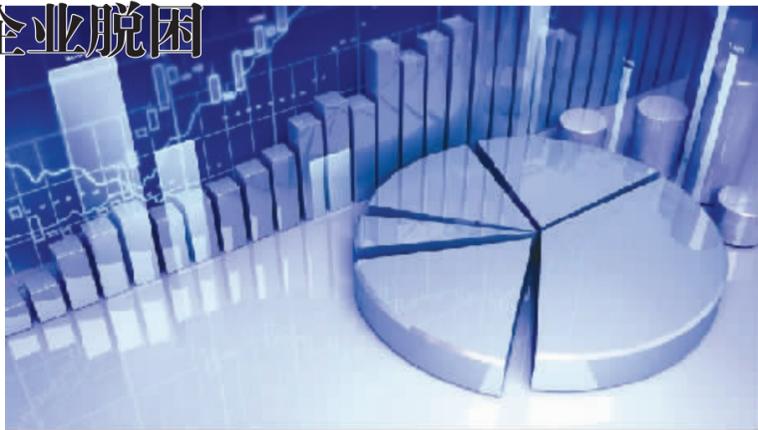
■王文章

企业如果在发展中经营规模增长过快,必将造成其资源紧缺甚至资金链断裂。当企业的权益资本补充受限或管理层控制权不愿被稀释时,其对资本的需求只能依靠负债,这样就会导致资产负债率被推高,面临巨大的财务风险。相反,如增长过慢,又会导致成本和资源的浪费,达不到企业的经营目标。由此可见,规模增长的同时要衡量增长对企业财务资源的影响,相反也要通过对财务资源的管理实现对增长的反馈和调整,只有当两者达到动态平衡、良性发展时,企业才能实现财务可持续发展。

在可持续发展的融资策略下,还要考虑EVA模型和SGR可持续模型相结合组成的财务战略矩阵。企业融资策略必须要基于财务可持续发展战略,一是要保证EVA为正。二是当可持续增长率低于实际增长率时,企业应优先采用内源融资。三是在内源融资不足的情况下,选择负债融资,但要注意流动负债与长期负债的比例。四是当财务杠杆过高时,择机采用股权融资。

### 以预算考核为引领,创新绩效评价

绩效考核,是组织流程的核心。它为组织的各个成员界定了比赛场地,公司的价值、战略和发展都反映在它所选定的考核指标以及这些指标如何用于影响行为上。全球市场的飞速变化提高了现代公司对考核系统的要求。“指挥与控制”职能已经转化为使组织“预测与预备”满足下一个挑战以创造下一个机会的需要。集成绩效管理系统可以视为一个企业范围的管理系统,它超越了传统的财



务和劳动生产率指标。世界上一些公认优秀的公司都认为其集成绩效管理是成功的关键动因之一。

### 以标杆管理为基础,创新精益管理

在企业着力推行标杆管理,就可以通过规划选择标杆管理合作伙伴,确定信息搜集方法,建立数据库、分析与集成,实施执行及重新调整,运用精益管理的思想在实践中不断推行标杆管理,让组织的每个人都能聚焦于日常对本流程进行点点滴滴的改进。

通过标杆管理,企业可以不断寻找和研究同行一流公司的最佳实践,并以此为基础与本企业进行比较、分析、判断,从而得到不断改进,进入或赶超一流公司,创造优秀业绩。推动企业精益管理,标杆管理非常必要,企业可以寻找整体最佳实践,也可以发掘优秀“片断”进行标杆比较,由于现实中不同的企业各有长短,所以这种“片断”标杆可以使企业视角更开阔,也更容易集百家之长改进流程,创新精益管理。

## 央企“走出去”境外审计必须落实

来自国资委的消息说,国资委官员在中央企业规划发展工作会上讲话表示,今年世界经济增速可能会略有回升,但复苏疲软态势难有明显改观;国内经济发展进入新常态,今年国内经济总体将保持平稳,但下行压力加大。上述国资委官员称,2015年,国家将优先保证对国民经济持续健康发展具有重大意义的重大项目投入,大力推进对拓展企业发展空间具有重要作用的境外投资项目。

央企“走出去”,也就是中央直属的国有大型企业到境外投资,尤其是投资一些资源、能源和基础设施建设领域的项目,是中国应对下行压力,转移过剩产能,创造新的经济增长点的可选项之一。央企带头“走出去”,不仅可以为中国经济的升级换代腾出必要的空间,还可以降低其在国内市场上对其他中小企业的挤压态势,为其他企业拓展更大的成长空间。这些效应,正是央企“走出去”的重要意义所在。

但是,央企“走出去”,是到国际市场上去投资赚钱,是到国际市场上和其他国家的企业、特别是跨国企业展开竞争,由此促进央企管理水平和生产效率的提高,以期提升央企在国际市场上的综合竞争能

力,带动中国经济增长上台阶、升质量。做到这一点,除了要谙熟国际市场通行的规则以外,也必须建立健全企业内部和外部的控制约束机制,否则,就只能延续“外战外行”的弊端,把境外投资变成境外撒钱、赔钱、甚至洗钱的噱头。

在企业内部和外部的控制约束机制中,企业的内部审计和外部审计是最重要的控制约束机制。不幸的是,以往央企境外投资,根本就没有审计约束。据全国政协委员、审计署原审计长董大胜在今年“两会”前召开的“完善国有资产监管体制研讨会”会上披露,截至2013年年底统计,118家中央政府直属企业资产总额达到35万亿元;根据国资委统计的境外经营单位资产在资产总额中占比12.5%计算,央企境外资产总额已超过4.3万亿元,而审计机关对央企的4.3万亿境外资产“基本上没有进行审计”。

最新数据显示,截至2014年底,绝大部分中央企业都在境外(含港澳地区)设立了分支机构,这些机构遍布在世界150多个国家或地区,中央企业境外单位资产总额、营业收入、利润总额分别约占中央企业总体的12.1%、17.9%和9%。此外,中

### 以ERP系统为抓手,创新业务融合

财务与业务活动密不可分,但传统的财务和业务活动在很大程度上是脱节的,彼此难以做到互联互通,导致财务在管理创新方面难以实现突破。进入21世纪,随着计算机及网络技术的飞速发展,处于企业管理信息系统高端的ERP系统(企业资源计划系统),越来越受到广泛运用。

一般情况下,在ERP系统实施中,企业管理者和实施者会较多地考虑企业共性的因素,以减轻系统布置时的压力,并将其植根于系统中。但是系统上线后,标准化的系统很难满足一些企业特有的管理和分析需求,这些要求会被逐步提上系统优化的日程。这时就需要不断地通过系统优化工作,达到改变财务人员对系统的认识,数据查询能够有效进行,分析工作逐步实现人机合一的效果,使财务信息化工作得到质的飞跃,为重塑财务领先优势和核心功能奠定基础。

### 建立目标责任体系

为了进一步更新成本控制理念,用观念的提升主导效益提升,把传统的成本管理引向以需求方为导向、着眼于竞争优势的战略成本管理,该公司建立了“全员、全过程、全方位”目标责任和成本控制体系。

成本目标责任体系中,一是着重“全员”参与。树立“人人都有控制责任,人人都有控制目标,人人都是责任主体”观念,全员参与经营活动。二是强调“全过程”控制。对资金运营、投资管理、物资采购、施工设计和过程、施工技术和结果进行全过程目标控制,确保全员的控制节点无疏漏。三是由“全员”通过“全过程”在“全方位”进行控制,横向和纵向交叉结合,做到全面管控。

成本控制责任体系中,细化为钻井业务,定向业务,运输业务,物资供应、装备管理、经营财务、人力资源等区块,通过建立“四级成本目标控制责任体系”,形成自上而下的责任网络。第一级,钻井业务由生产和技术部负责,公司分管领导负责钻井辅助业务,机关各职能部门负责物资供应、装备管理、经营财务、人力资源等指标控制。第二级,各工区项目部、二线单位、机关各职能部门负责实施公司下达的责任目标并确保完成。第三级,钻井队、定向服务队、运输队负责完成工区项目部下达的责任目标。第四级,钻井队、定向队每个岗位、运输队每单车负责完成制定的目标。

(光明)

## 优化预算管理才能避免突击花钱

■刘冷馨 王卓明

近几年,一些单位年底突击花钱的问题受到社会关注。年底突击花钱的弊端在于,急于花钱有可能把钱花在效益不高的项目上,造成资金浪费,有的甚至是乱花钱。解决这一问题,很多人把希望寄托在加强审计和严肃财经纪律上。但是,审计和财经纪律检查针对的是违纪违法问题,而且只能起到亡羊补牢的作用。年底突击花钱中有很大一部分属于合法合规支出,其可能造成资金利用效率不高的风险性与预算管理制度不完善有关。避免年底突击花钱,还需要从入口处即优化预算管理制度入手。

改革开放以来,作为公共财政制度基础的预算管理制度不断完善,对促进经济社会持续健康发展发挥了重要作用。但现行预算管理制度也存在一些局限。首先,预算安排与实际执行时序不匹配。就中央财政而言,全国人大3月份确定预算收支,而预算年度从新年第一天就已开始,每年前3个月往往比照上年同期预算执行情况安排支出,且3月份确定财政预算后,各级政府还需层层传达,资金落实到位时间较长,一些预算单位不得不在年底猛赶进度。其次,预算机制不完善。中央部门预算基本支出采用以定员定额管理为主的方式进行编制,如果当年有结余,下年度预算额度就会受到影响,所以一些部门总会想方设法用完预算资金。从国际上看,德国、法国、英国、澳大利亚等国既有年度财政预算,又有3—5年的中期预算。多年来,我国财政实行单一的年度预算,由于年度收支不同步,年初很多项目的执行不得不“欠账”,等到后期收入入库后再拨款。

客观而言,年底支出大幅增加是很多国家存在的财政现象,韩国将12月份称为“预算开支高烧月”,日本称年底为“年末突击工程”。几乎没有一个国家能做到预算执行月度间完全均衡,但有些国家月度间波动相对平缓。这启示我们,缓解年底突击花钱问题是改进预算管理制度、提升预

算管理质量的契机。

**建立跨年度预算平衡机制。**德国、法国预算年度与日历年度一致,但为保证预算执行有充足时间,议会在上一年的年末批准预算。加拿大财政年度是当年4月1日到次年3月31日,美国财政年度是当年10月1日到次年9月30日。上述国家的做法,我国也可借鉴。同时,可以结合国家经济社会发展规划,推行中期财政规划管理,并提高预算约束力。

**部门预算以事定支。**每年的部门预算都应以当年履行职责和办理事项为基础核定年度支出。部门的年度结余财政资金,无论当年使用还是结转到下年使用,都必须确保合法合规。

**减少和整合专项转移支付,增强地方财政的完整性和统筹能力。**提高一般性转移支付比例,把各级财政和各部委下达的专项资金完整纳入地方预算。逐步减少专项转移支付项目,取消竞争性领域专项,严格控制新增项目和资金规模。对保留的专项转移支付,归并资金性质相同的项目,建立健全定期评估和退出机制。

**强化预算执行进度控制,规范财政增收资金使用。**创新预算管理理念和方式,健全预算决策、执行、监督机制。人大审批预算决算的重点宜从赤字管理转向支出管理,重点监督资金拨付的合法性、及时性和有效性。财政部门应对未能按序进度拨付资金的项目进行分析,根据不同情况加强督促管理。探索建立覆盖所有预算部门的预算绩效考核机制。对年度财政增收资金,一般应全部列入预算稳定调节基金,在以后年度安排使用,而不是用于追加当年预算。

**推进透明预算,加强法制建设。**公开预算编制,细化支出科目,便于公众查阅和监督。公开预算执行,按月公布各部门收支情况。公开预算监督,及时发布年度财政资金审计报告,或每年发布“浪费黑皮书”,遏制突击花钱现象。实施好预算法,出台转移支付法以及财政监督条例,在法律层面保证预算监督职能的充分发挥。

## 华北五普: 细化成本管控促降本增效

3月初,华北五普在鄂北工区的5支钻井队相继开钻,工区指挥部建立了成本考核目标责任制,在2014年的基础上,进一步推进降本增效工作的有效开展。

2014年,华北五普围绕“提高发展质量和效益”中心,全面开启严控成本攻坚战,通过建立成本控制目标责任体系,推行钻头承包、GPS油耗监控远传系统等工作,降本增效成果明显,圆满完成了各项生产经营任务和考核利润指标。

### 建立目标责任体系

为了进一步更新成本控制理念,用观念的提升主导效益提升,把传统的成本管理引向以需求方为导向、着眼于竞争优势的战略成本管理,该公司建立了“全员、全过程、全方位”目标责任和成本控制体系。

成本目标责任体系中,一是着重“全员”参与。树立“人人都有控制责任,人人都有控制目标,人人都是责任主体”观念,全员参与经营活动。二是强调“全过程”控制。对资金运营、投资管理、物资采购、施工设计和过程、施工技术和结果进行全过程目标控制,确保全员的控制节点无疏漏。三是由“全员”通过“全过程”在“全方位”进行控制,横向和纵向交叉结合,做到全面管控。

成本控制责任体系中,细化为钻井业务,定向业务,运输业务,物资供应、装备管理、经营财务、人力资源等区块,通过建立“四级成本目标控制责任体系”,形成自上而下的责任网络。第一级,钻井业务由生产和技术部负责,公司分管领导负责钻井辅助业务,机关各职能部门负责物资供应、装备管理、经营财务、人力资源等指标控制。第二级,各工区项目部、二线单位、机关各职能部门负责实施公司下达的责任目标并确保完成。第三级,钻井队、定向服务队、运输队负责完成工区项目部下达的责任目标。第四级,钻井队、定向队每个岗位、运输队每单车负责完成制定的目标。

### 推行钻头承包项目

为提高钻井效率,降低钻头成本,该公司在鄂北工区推行钻头承包项目,联合厂家优化设计、细化钻头包井制度,共同优化钻头参数,提高了机械钻速,降低成本。

承包形式分全井承包和分井段承包,不同井型,不同井段则承包价格不同,并对甲乙双方应承担的责任作了详细说明。

通过钻头包井,井队与钻头厂家共同分担地层的不可预见性所带来的风险和压力,减少因地层原因带来的损失。通过包井的施工对比,决定新一轮井的分配情况,从而与钻头厂家一起分析、研究、改进钻头,实现提速提效。

与2013年平均水平相比,2014年的机械钻速提高了20.51%,单井钻头费用减少了25.37%,带导眼井机械钻速提高2.29米/小时,钻井周期缩短13.25天,平均单井钻头费用节约11.12万元;无导眼井机械钻速提高1.74米/小时,钻井周期缩短3.88天,平均单井钻头费用节约14.36万元。

通过钻遇地层的对比分析,单井钻头平均费用均有大幅度降低,幅度最大为无导眼石盒子组水平井,成本下降33.09%。除无导眼石盒子组和无导眼山西组两口水平井外,平均钻井周期均低于2013年。

### 推广GPS油耗监控远传系统

钻井施工的材料消耗量大,其中燃油占总消耗量60%左右。经过试点调研,该公司将严控柴油消耗作为突破口,经过近一年的调研,2014年,分别在国内的26支钻井队中安装了GPS油耗监控系统。

该系统是软硬件结合的监测柴油消耗情况及设备运转状况的综合管理系统,硬件部分即监测终端,由油量液位传感器及蓄电池等部件组成,安装在钻井队的储油罐上。软件部分则是监测系统。

该系统实现了信息化、经营化管理,能堵塞管理漏洞,使油料管理高效化,能及时了解设备情况,让成本归集和分配更加精确、简便,为科学决策提供依据。还能通过油量消耗曲线,优化钻井技术和设备运转参数。

该系统是一个闭环动态分析过程,分五步:油罐车卸油监控,确认油罐库存,卸油量与检测数据是否相同;上报日常耗用的数据;每日实时对比,发现问题及时改进;完井分析全井消耗量;汇总、核实整体库存油量。

该系统的运行,提升了成本管控水平以及基层职工的节能意识。仅从2014年8月至年底的统计数据看,与2013年同期相比,日平均油耗从3.7吨下降到3.4吨,日油耗下降8%,估算节省油料500吨。

(石新)