

8 财务管理 Financial Affairs

CFO 怎样做好财务精益的成本管理

当代企业管理的成本目标不再由利润最大化决定,而是定位于更具广度和深度的内部成本,从而发展到供应链成本和精益成本。

精益模式下的成本管理,精髓就在于追求最小供应链成本。它以客户价值增值为导向,融精益模式下的采购、设计、生产、物流和服务为一体。精益模式下的成本=售价-利润,售价决定成本,一般是通过降低成本来确保利润。比如处于行业内领先地位的耐克公司,营销和设计是其专长,而对于没有竞争力的制造业务,则采取外包策略,这样可使供应链成本最小化。企业不断消除不能为客户增值的部分,可最大限度地满足客户特殊化、多样化的需求。

精益模式下的成本管理,首要的是产品开发阶段,是成本控制的重点。有统计分析显示,产品的开发设计阶段决定了产品成本的80%。在成本的结构上,开发费用只占整个产品成本的5%。精益模式提倡使用好成本中5%的开发费用,控制住80%的成本;第二是运用建设性方法进行成本削减。比如在策划、作业管理、服务管理等各层次,通过与技术、人力资源和管理策略的融合,消除浪费、挖掘潜力、提高工作效率等;第三是对传统成本管理中的计划、控制、核算和分析等做持续改进。

企业在管理工作中,重心应将成本控制转向成本预测。大力推进现场成本基础管理



建设及全员成本意识的培训提高。例如通信设备制造行业的华为公司,就结合精益生产的思想,综合应用流拉式、成组混流、单元式作业等生产模式,逐步建立符合自身特点的精益制造系统,来满足小品种、多批量的订单需求,也实现了精益模式下的成本优化,构建了自己的成本竞争优势。

低成本成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一。精益模式下的成本管理,贯彻精益思想,持续改善理念,从产品全生命周

期的角度出发,以客户需求为导向,以价值增值为标准衡量各项活动,在事前、事中和事后都进行控制,实施全员成本管理,从而深层次控制成本。

一般认为,精益模式下的成本管理的内容主要包括:(1)以采购为切入点的精益采购成本管理。要求建立健全企业采购体系,使采购工作规范化、制度化,建立决策透明机制,实行必要的招标采购,使隐蔽的信息公开化,防止暗箱操作,在保证质量的前提下,使采购

价格降到最低。(2)重点放在精益设计成本管理。确定新产品开发任务的同时规定新产品开发成本,产品开发的每个阶段对目标成本实际达到的水平进行预测和对比分析。通过价值工程和价值分析方法,研究和采用降低成本措施。(3)通过提高劳动生产率和杜绝浪费来实现精益生产成本管理。开展价值工程和价值分析;以作业为基础,将管理重心放在作业上,开展作业成本管理。(4)精益物流成本管理。对价值链中的采购、设计、制造等环节制定创造价值流的行动方案,实现物流准时、准确、高效、低耗,把运输、仓储、管理费用降到最低。以最低的成本达到销售产品,树立形象、提高知名度的精益服务成本管理和营销成本管理。

企业要做好精益模式下的成本管理,须重点做好几点:(1)以“高品质、高效率、低成本、零库存”为基本目标,树立系统的精益成本管理思想。(2)从产品全生命周期进行管理。(3)全体员工都参加全员成本管理,充分调动职工的积极性和创造性。(4)增强事前预算、事中控制、事后考核的成本动态控制。(5)应尝试一种由后向前拉动式的生产系统,实现适时、适量、适产品的生产,在必要的时间内生产所需数量的必要产品。在追求最大限度地消除一切浪费的同时不断满足顾客的需求。(6)营造企业精益管理文化。(中会)

审计收费 应充分体现审计专业价值

■ 王凯

“企业当前(在税费方面)还有个难处,就是由政府定价的各类中介组织的收费,比如会计师事务所的审计费用、验资费用,都是企业一笔不小的支出。”在全国两会期间,一位人大代表在接受媒体采访时给出了这样的观点。这一观点的出发点是如何更好为企业减轻负担,而其善意的言论反映出的,是相当一部分社会公众对于注册会计师行业的不太了解。

“经济警察”不可或缺

注册会计师为企业提供的审计服务是否有其必然价值,首先要看这种服务发挥着怎样的作用。

当前,扮演“经济警察”角色的注册会计师行业,已成为现代社会经济监督体系中不可缺少的重要组成部分,是形成公开、公平、公正资本市场环境的必要环节。

“在资本市场中,信息使用者需要以注册会计师对公司财务信息的鉴证意见为重要决策依据。”天健会计师事务所副主任会计师陈亚萍告诉记者,会计师事务所不仅要面对业务委托人,更要面向社会公众,以发挥信息公证作用。

“注册会计师检查企业会计报表,只要这张报表的数据和编制的过程是真实的,并且按照规定的会计准则汇报,它就会为资本市场提供风险定价的真实信息,降低资本的价格,让资本更有效率地服务国家经济发展。”普华永道中国北京首席合伙人吴卫军说,“这便是审计工作最为重要的作用。”

收费或许是“低”了?

注册会计师审计服务的价值毋庸置疑,其理所当然应享有相应的市场价格。

一分钱,一分货。提供高质量的审计服务必然要付出更多的成本,这其中包括会计师事务所对领先信息科技的应用与研发、高素质专业人才的培养,以及严格执行质量控制与风险管理程序等。

“会计师事务所的业务收费是完全竞争的,不存在垄断。”中注协负责人在接受《中国会计报》采访时表示,会计师事务所审计是高端服务,需要高端人才,业务收费要体现高端人才的培养成本;要保障业务质量,就要投入足够的人力和时间,收费低了,就会影响从业人员投入,进而损害服务质量。

“当前的国内审计市场有一个普遍认识是,影响注册会计师行业健康发展、制约市场及社会公众理解审计服务价值的,是行业内事务所之间的低价竞争。”吴卫军说。

陈亚萍也有同样的看法。“在部分国内所的‘低价进入策略’、招投标的低价竞得方式等肇致的劣币驱逐良币效应,以及其他因素的影响下,国内事务所的收费相对于成本而言普遍偏低。”她说,若是为了赢得客户而采取低价策略,会诱使注册会计师为了降低服务成本而降低执业标准。

实际上,注册会计师的专业价值并未完全体现在市场价格当中,其收费并非“高”了,而是“低”了。以资本市场服务收费为例,相对于能提供申报通道的保荐机构,会计师事务所的收费只是前者的零头,也不如提供同类型服务的律师事务所。

行业还需多努力

那位人大代表在接受采访时提及的“验资收费”,实际上自2014年3月1日起就已经取消,企业不再需要就注册资本向工商部门提交验资报告,达到了“降费”的效果。这正是社会公众对注册会计师行业缺乏必要关注的体现。”事实上,注册会计师群体中的绝大多数专业知识精准度高,富有吃苦耐劳和团队合作精神。”陈亚萍说,注册会计师行业的专业性强,审计收费与审计质量、会计责任与审计责任、报表数据与审计意见、查错取证与审计取证等概念上的认知差异,往往不被社会公众所普遍理解,认为审计无用,收费太高的大有人在,当审计出现问题时不问情由便施以大棒的,也不乏其人。

“先有识货的买家,才会有敬业的工匠;先有优秀的食客,才会有努力的厨子。”吴卫军说,要让社会公众更广泛、更深入地理解审计价值,培养好的“买家”和“食客”,需要时间,更需要包括政府、企业及行业协会在内的各方共同努力。

“归根结底,行业还需要作出更多的努力。”上述负责人表示,协会将在未来5年中,在最新行业“五年规划”的基础上,研究推动政府购买专业服务政策落地,推动完善会计专业服务招标投标制度,建立公开、透明、无歧视的招投标程序,改变与专业服务不相适应的“价低者得”招投标机制,持续抵制不正当低价竞争;会计师事务所要完善服务定价机制,建立与工作量、业务风险和服务质量相匹配的服务收费机制;探索从事上市公司审计业务的会计师事务所透明度报告制度,促进会计师事务所公开披露内部治理、质量控制体系等信息,为公众监督创造条件,以多种手段持续优化专业服务市场环境。

山东:重大政策措施落实情况跟踪审计

■ 刘振锋 郑茂霞

日前,山东省审计厅全面启动2017年重大政策措施落实情况跟踪审计,围绕扩大有效供给、重大项目推进、减轻企业负担、盘活财政存量资金、精准扶贫等7大领域,安排了保障性安居住房、城市公立医院改革、行政审批制度改革、公共文化服务体系、“海上粮仓”建设、金融支持实体经济、化解过剩产能、科技服务业等13项重大政策措施跟踪审计。

今年的审计着重跟踪检查产能过剩产业去产能、重点地区房地产去库存、重点企业去杠杆情况,核查铁路、城市基础设施、棚户区改造等重大项目建设和资金使用情况,检查财政存量资金的盘活利用与合理配置情况。持续关注各地各部门简政放权、优化服务情况,反映国家和省行政审批事项下放后承接不到位、导致“接不住”“没管

好”以及出现监管盲区的机制性障碍,揭示“明放暗不放”、下放不配套或以考核、备案等名义继续“变相审批”的问题。选取对行业、地区发展具有重大影响的保障性安居住房、生态环境保护、铁路、扶贫等领域投资项目开展重点审计,揭示项目长期未落地、未达到预期效益以及项目建设中以权谋私、利益输送等问题。尤其是对保障性安居住房,重点反映因项目规划不合理、配套工程不完善、项目质量不过关、分配入住不及时导致建成后房屋空置的问题。

减轻企业负担方面,重点审查擅自设定行政审批前置条件,以技术审查、评估论证、资格鉴定、专家咨询等名目乱收费、乱摊派的现象。资源环境保护方面,密切关注自然资源资产有序开发、节约利用和合理保护情况,结合领导干部自然资源资产离任审计试点,查找严重损毁自然资源资产、破坏生态、污染环境的典型问题,推动土地、矿产等国有资源资

产出让转让、重大资金分配使用等规范运行。

针对精准扶贫政策落实、目标达成情况,将全方位审查各地专项扶贫资金筹集、分配、管理和使用情况,揭露弄虚作假、搞“数字扶贫”和“数字游戏”的问题,查处挤占挪用、虚报冒领、贪污私分、损失浪费等违法违纪行为,真正让扶贫户共享改革发展成果。此外,审计还将一并关注以往年度审计发现问题整改落实情况,促进建立长效机制和体制机制创新。

山东省审计厅财政审计处负责人介绍,全省审计机关坚持“一盘棋”思路,采取上下联动的方式,合力推动审计工作有序实施。省厅加强领导、统一指挥,集中全省范围多领域的数据库资源分析筛查问题疑点,并下发至各地审计组核查落实,严把审计质量关。加强重大政策措施落实情况跟踪审计与预算执行审计、经济责任审计的有效衔接,进一步提升审计效率、强化工作统筹安排。

财务公司助推实体经济发展

■ 罗莎

近年来,中国虚拟经济发展势头强劲,而作为国民经济核心和基础的实体经济则相对式微,面临“脱实向虚”的不利局面。

企业集团内部财务公司的核心职能是充分发挥资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台和金融服务平台的功能,促进集团优化资源配置,节约财务成本,保障资金安全,提高运行效率。

“财务公司在助推实体经济发展的过程中,可以起到很重要的作用。”全国政协常委、中油财务公司总经理兰云升说,振兴实体经济必须营造良好的环境,使企业家能一心一意地把企业创新发展放在重要位置,发挥好企业家的创新精神和工匠精神。

助力小微企业发展

截至2016年底,全国共有财务公司236家,其中既有国企又有集团化的合作、合资、民营企业,服务的企业集团成员单位超过6万家,所属企业集团资产规模超过80万亿元,遍及能源电力、石油化工、航天军工、电子电器等国民经济骨干行业,分布于28个省市自治区。

“由于具有‘出身实业、服务实业’的天然特性,以及在企业集团内部特殊的功能定位,长期以来,财务公司在减少企业集团‘存贷双高’和货币资金闲置淤积、提升资金管理效率及效益等方面发挥了重要作用。”兰云升说,近两年来,国内经济增速下行压力加大,“三去一降一补”任务艰巨,实体产业发展面临巨大挑战,而财务公司在去杠杆、降成本中的独特作用得到凸显,并在支持小微企业发展中发挥了重要作用。

一方面,财务公司通过加强集团资金集中管理,提高了资金周转速度和配置效率,降低了企业集团整体负债水平,同时通过下浮贷款利率在为集团成员企业控制财务成本中发挥了重要作用。

2016年,财务公司全行业共发放贷款1.54万亿元,全部用于支持实体企业发展,为企业集团节约财务费用超过591亿元。

另一方面,财务公司在助力产业链中的小微企业发展方面优势明显。财务公司以服务集团产业健康发展为出发点,依托核心企业地位,充分发挥企业集团内部金融机构的信息和管理优势,实现了风险可控下的产业



链金融支持,改善了产业链上小微企业的融资环境,有力地促进了产业经济的健康良性发展。

“2015年,财务公司支持小微企业资金1414亿元,涉及项目数量17526个,涉及单位20454家。”兰云升说,在大力支持产业链中小微企业的同时,财务公司不良资产余额和不良资产率实现逆势双降,2016年末不良贷款率仅为0.07%,远低于商业银行的1.74%。

财务公司发展面临三大挑战

在兰云升看来,目前,有一些政策制约了财务公司功能的充分发挥,主要包括以下几个方面。

一是基础支付清算功能受限。“作为存款类金融机构,财务公司尚未获准加入人民银行支付清算系统。”兰云升说,依托各商业银行办理清算的现行模式,使得财务公司在为企业办理资金归集和资金结算的过程中,面临结算效率受损、资金占用增加、多通道对接银行管控风险加大等问题,影响了财务公司服务实体经济的质量和效益。

二是产业链金融政策力度不足。“目前财务公司全行业仅有5家试点企业可以开展延伸产业链金融服务,在全国推广的相关政策虽已印发但尚未落地,财务公司在支持产业链健康发展方面的作用发挥不充分。”兰云升认为,产业链试点政策规定,试点资格需根据监管评级每年进行调整,部分经营指标变化带来的评级波动可能会造成试点资格的收回,影响了财务公司产业链金融业务的延续性。

三是宏观审慎评估体系(MPA)、贷款规模限制和结售汇规模限制等制约了财务公司功能的发挥。

“与商业银行等金融机构面向社会公众吸存放贷的货币创造机制不同,财务公司的吸存放贷实质是企业集团自有资金的集中管

理和调配机制。”兰云升说,其吸存资金全部来源于企业集团内部成员单位,在财务公司集中存放是为了更高效地投放给有资金需求的集团成员企业或产业链单位,从而提高资金配置效率,更好地服务集团和实体产业。同时,集团走出去和“一带一路”建设也迫切需要财务公司提供优质的结售汇服务。

促进财务公司发挥更大效能

目前,监管部门对财务公司采用与其他金融机构一样的MPA指标体系等监管政策,对财务公司广义信贷和委托贷款增速比照广义货币供应量增速进行控制,对贷款规模和结售汇规模进行限制并做压减,在一定程度上制约了其资金集中和内部资金调剂的功能发挥,也限制了其服务实体经济的能力。

为此,兰云升提出三点建议。

一是建议相关部门加快推动符合条件的财务公司接入人民银行支付清算系统,为提高企业集团资金结算效率提供良好的政策环境和基础设施保障。

二是建议相关部门完善MPA指标体系,对财务公司实施差别化的评价标准。相关部门不应应对财务公司贷款规模和结售汇规模加以限制,而应宏观指导,由财务公司根据企业集团真实需要自主申报信贷规模和结售汇规模,并报相关职能管理及监管部门。

三是建议监管部门进一步放宽产业链金融业务管制,开放财务公司与集团紧密性客户之间的票据融资、保理业务、买方信贷、消费金融、管理咨询等业务。

对于已批准开办产业链金融业务的公司,如无重大风险违规事项,产业链业务范围不予调整,无需按年确认业务资质。

“财务公司是发挥资金效益最大化的平台。同时,效率和效益最大化是企业的自我追求,更是市场有效配置资金资源的重要方式。”兰云升说。

销售退回业务: 对开增值税专用发票会有风险

某建筑工程公司发生一笔建筑材料销售退回业务,因嫌开具红字专用发票程序繁琐,购销双方商定由退货方再开一份增值税专用发票,视同购进后又销售给原售货企业。另外,为了完成销售业绩考核,在没有货物交易的情况下,该公司联系另一企业进行发票对开,双方都视同销售入账,计提增值税销项税金及抵扣进项税额。税务机关发现后,根据相关规定,责成购货方对抵扣的进项税额进行转出,对购销双方违反发票管理规定及虚开专用发票的行为进行处罚。

纳税人喊冤,认为税法及相关规定对此并无禁止,且对开发票退货方将该份发票作了账务处理,计算了销项税金,不存在少缴或逃避纳税行为;供货方用该进项发票抵减原来计提的销项税金,也不存在故意逃税问题。其实质是销货方将退货作为一种重新销售处理,购销双方均不存在偷逃税的主观故意,客观上也没有造成税款流失,操作上并无风险,不应受到税务处罚。

税务机关认为,销售退回和正常销售是性质完全不同的两项业务。发生销售退回,《增值税暂行条例实施细则》第十一条规定,一般纳税人销售货物或者应税劳务,开具增值税专用发票后,发生销售货物退回或者折让、开票有误等情形,应按有关规定开具红字增值税专用发票。未按规定开具红字增值税专用发票的,增值税额不得从销项税额中扣减。《国家税务总局关于纳税人虚开增值税专用发票征补税款问题的公告》(国家税务总局公告2012年第33号)明确,纳税人取得虚开的增值税专用发票,不得作为增值税合法有效的扣税凭证抵扣其进项税额。这表明,只要纳税人取得的是虚开发票,无论是否对国家税款造成损失,都不能作为合法有效的抵扣税凭证抵扣其进项税。同时,《发票管理办法》第三十六条规定,未按规定开具发票的,由税务机关责令限期改正,没收违法所得,可以并处10000元以下的罚款。

为此,企业发生销售退回行为,不能因为怕麻烦而忘了涉税风险,而应按《国家税务总局关于红字增值税发票开具有关问题的公告》(国家税务总局公告2016年第47号)规定的程序和要求开具红字发票,如果未按规定开具红字发票,重新开票的增值税额不得从销项税额中抵减,实际上等于重复计税,增加税负负担。

对于为完成销售业绩或保留某种资格,在没有真实商业交易的情况下,即如果没有货物购销或者没有提供(接受)应税劳务、服务等,未按照正常经营业务要求开具增值税专用发票,而是与其他企业对开发票,即使双方都进行了进销处理,没有少纳税或逃避缴税行为,但此行为符合虚开专用发票特征,可能被认定为虚开增值税专用发票行为。

对于虚开专用发票(为他人、为自己、让他人為自己、介绍他人开具增值税专用发票),根据现行法律有关规定,受票方不得抵扣进项税额,且取得凭证不合法,应调增其企业所得税应纳税所得额,补缴企业所得税,并根据《税收征管法》、《发票管理办法》等法规处罚;对于虚开专用发票行为,应按相关规定对企业的虚开行为进行处罚。情节严重的,移送司法机关处理,追究有关刑事责任。

(中税)