

目光如镜 忙而有序 做好企业财务管理“当家人”

——盛趣时代 CFO 李俊访谈录

都说当家不易，做一个有着近五百人企业的“当家人”更难，这从盛趣时代 CFO(首席财务官)李俊的忙碌中可窥见一斑。如今，财务管理已经成为企业经营管理的核心，随着企业信息化水平的提高及市场的开放，CFO将在其中扮演更为重要的角色；作为公司初创者“三剑客”之一，李俊也与时俱进，通过充电等方式当仁不让地做好自身的工作。他用“显微镜”、“放大镜”、“望远镜”来诠释自己的工作。

“我可谓半路出家，不过有句话叫干一行爱一行，我又到其它地方学习，掌控最新的与互联网和财务税收有关的实时信息。如果说，CEO把握企业发展方向，COO负责公司的整体运营，我作为 CFO 只是做好后台支撑就行。”李俊说。但其李总太谦虚了，记者获悉，10月24日，李俊代表公司到北京中关村参加了第三届“金领奖”的颁奖盛典，领取“2019年度最具成长力创新企业 TOP50”奖项，据悉，此奖共有 632 家企业入围，最终仅有 50 家企业获奖。

“显微镜” 搞财务管理和做音乐都需要 精准发力

李俊是学音乐出身，他认为，做财务管理和做音乐都有共通之处，就是全局观和细微观。全局观就是不管你是在作曲时和弹奏曲子时，应该先详细了解整个曲子，哪里该强哪里该弱，你要把曲子看完后才能去练习它，不能看一句练一句。就像进行财务管理分析时必须站在事情的完整链条上看问题，看完以后再一步步去做好它；而从微观看，你在弹奏一个有难度的曲子时，要不断地去反复练习它，琢磨它，弄得很透彻。“我觉得这和财务管理中的审核、复核、确认等有相似之处，你必须小心翼翼去认真琢磨它，必须一丝不苟。”

李俊觉得，公司的管理流程很重要，比如更多更复杂的付款流程，但分工比较明确的话，效率就会提高很多；让财务计算机化，除了创造性的东西，一些繁琐的工作可以交给计算机来完成，通过一些软件的加入，通过流程编程，让效率大增。“我们公司的财务管理是比较严格的，事无巨细，但该走的流程一个都不能少。通过 OA 最快的一个小时可以解决，以此提高工作效率。在人力资源管理方面将会有职级制度并加以优化。”

李总认为，财务管理和人力资源管理就是“爬坡上坎”的过程，人少的时候完全可以靠感情和思想去管理它，但是超过了四十个人后，一个人是管理不过来的，需要分散职能。我们就是要管理职能细分，做到更为精



准。员工达 100 人后是一道坎，200 人后是一道坎，到了 500 人又是一道坎。好多上市公司都在 500 到 1000 人之间，上千人后更是一道坎，主要是财务管理需要更细化更优化，并统筹协调发展方式，比如说原来只有一两个团队时，只要一两个财务管理人员就够了；现在十多个团队四百多人，可能不需要四十多人去管理，只需要六七个人来管理，实现高效率，把能力细化。而在人力资源管理上有的放矢，只做一些决策的事情，下面的具体事情有专门的团队专业的人在做，让“专业的人去做专业的事”。

随着公司业务爆发式增长，财务管理都满负载运转。现在单据每天都要近千份，需核对财务数据。“趁着我们自己开发 OA 系统这一块，财务数据被囊括其中，比如财务的单据、表格都全部实现自动化。”

“放大镜” 在助力员工成长和履行社会责任 方面“慷慨大方”

目前，盛趣时代公司给服务企业三年和五年的员工分别提供车贷和房贷补贴。这是公司的员工福利。对于服务两年的员工公司提供免费停车位；而普通员工车补和餐补一样不缺。

企业注重对员工的人文关怀，鼓励员工考一些专业的证书，公司提供资金让他们报名参加学习。包括学习用具，如书本等都免费。每月员工都要向公司提供想要学习的书目，由公司统一购买。“在员工责任方面，我们注

重的是效率和空间，同时给员工提供舒适的办公环境。”在办公硬件方面，记者注意到，盛趣时代办公环境宽敞，人均拥有十几平方米，办公密度很低，且员工坐的办公椅都是几千元一把的专业的人体工学办公椅，这也是企业给员工的福利。如果员工下班后需要加班，公司会免费提供滴滴打车。“而且公司负责人包括组长都有权利请员工吃饭，餐费可以报销”李俊说道。

与此同时，公司的员工发展空间巨大，上升方式主要通过绩效考核和项目孵化。“在职业通道这一块，我们欲将每个团队变成他们自己的公司，原来的‘老大’就会成为现在的创业者，不断发散开来，提拔鼓励有思想有追求的员工，让他们裂变成下一个新团队的领导。我们已经孵化出多个这样的团队，公司给钱，把他们的想法变成现实，让员工成长升位。”李俊自豪地说，在 2014 年之前公司没有员工流失，2014 年到今年，随着员工数量的增加，出现了一定的流失率，但在业内一直属于相当低的水平。曾有猎头公司开出三倍的薪资挖旗下的一财务总监，但这位财务总监都不为之所动。李总认为，让员工物质方面有好的待遇环境，职业发展方面有上升通道，这样职工才有归属感，企业才有凝聚力和向心力。

在履行企业社会责任方面，企业在大灾大难面前感同身受并立即行动。事实上，在 2010 年青海玉树地震等灾情发生时，虽然当时公司才成立没多久资金紧张，但企业还是在第一时间伸出援手。此外，企业还对四川巴中的白化病患者，四川平昌的空巢老人、留守儿童进行了定向资助。“虽然这些开支会令企业花一些钱，但我们觉得是值得的！”他还

呼吁有更多的企业加入到其中来，回馈社会。据不完全统计，盛趣时代投身公益事业，仅 2018 年的公益捐赠就超过四十万元。企业正在以“盛趣时代公益”的名义展开社会资助，凸显企业自身的社会责任。“争当互联网的头部企业，做公益是必由之路！今后盛趣时代在这方面的支出还会增加。”李总语调整铿锵地说。

“望远镜” 目光前瞻对业务有详实了解和 战略思维

登高才能望远，财务管理必须有前瞻性眼光。李俊认为要成为业务部门的决策助手，必须以财务的战略眼光为企业出谋划策。

在此方面，他们一直以上市公司的财务管理规范来要求自己。“我管理的财务和人力资源方面必须要看得远些。要有很强的规划能力，首先是公司战略规划需要，通过全面预算和现金流规划去实现，这样今后企业在发展方面才能游刃有余；其次，对业务的透彻了解也很重要。财务要做的是给予前端充分的服务，你对这些业务不了解的话可能会让企业“吃亏”。我会未雨绸缪提前几个月做好资金、人员培训等准备工作。”

再次，独立的判断力也不容小觑，其体现在看事情的时候本质上有很大区别，不管是法律层面还是人文层面以及用户体验层面，这些都是财务通过自身的判断，正面影响前端的工作。独立的判断力是在你有战略眼光，透彻了解项目的情况下帮助项目人员作出正确的选择和有利的判断、分析。其实，对于 CFO 而言，风险管控亦十分重要，要做到风险的事前防范，内控体系的建立和完善是关键，要从完善内部控制体系入手，系统梳理业务流程，查找风险点、完善控制点，堵塞管理漏洞和管理缺陷。

“我们公司有上市的计划，但暂时还没有上市的准备，财务方面已向规范化运作方面靠拢，而且公司在人工智能、机器人研发等方面还在投钱。”盛趣时代的目的是通过上市后，用资金来做更多对人类有益的高科技的事情。企业不希望财务管理部门用强势的话语权去工作，而应用部门服务化的心态去服务企业的发展。“我们会用平和的心态去处理事情，用严格制度去实施，让大家接受起来更容易。”

“其实我在管理上只能说一般，我主要长处在于沟通上，什么事情都不可能通过强硬的管理实现，反而软性的沟通有可能曲径通幽事半功倍，达到成功目的。我在公司的人缘很好！”李总最后风趣地如是说。

(本报记者 唐勃)

江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长 刘鹏凯应邀在第四届青年管理学者论坛上分享心力管理

2019年10月12日下午，由中央财经大学商学院和云南邓荣霖教育基金会共同承办，《中国工业经济》杂志社和《经济管理》杂志社协办的第四届青年管理学者论坛在北京新疆大厦举行。论坛旨在“加强学者情感交流，构建温馨学术生态”。来自清华大学、北京大学、中国人民大学、北京师范大学、北京理工大学、上海交通大学、中国社科院、中央财经大学、北京邮电大学等高校的 60 多名青年管理学者出席了此次会议。

中国人民大学知名教授邓荣霖、北京大学光华管理学院武亚军副教授参加了此次活动。江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯应邀出席了本次活动，并在论坛的“企业实战经验分享”板块分享了《心力管理的实践与思考》。刘鹏凯不仅介绍了心力管理的诞生背景、内涵和维度，还从“节点自治”和“合作共存”两个方面对心力管理的发展进行了思考。刘鹏凯认为，管理没有最终的答案，只有永恒的追问。当下，技术浪潮带来时代巨

变，人的价值观已趋向多元化，劳动力有被机器取代的趋势，但人仍然是公司发展的重要因素，只有始终抓住“人”这个根本，才能使企业成为时代的企业。

根据论坛安排，云南邓荣霖基金会秘书长王涛博士后，北京交通大学经济管理学院教授、博士生导师顾元勋，中央财经大学会计学院教授、院长助理、学术中心主任陈运森等三位学者对刘鹏凯的分享进行了回应点评。王涛在回应中认为，心力管理是企业

家、制度和文化这三者关系的集中体现。顾元勋认为“心力管理是个体和组织之间的粘合剂”。陈运森则从星巴克的“将心注入”说到了心力管理，他认为“用心管理，管到心里”就是“将心注入管理”。邓荣霖在论坛上强调，心力是管理力量的体现，在黑松林具体表现为“内部凝聚力、外部适应力和财务稳健力”。

(曹新山)

麦当劳中国获颁中国绿色建筑峰会“先锋领导力大奖”

2019年10月24日，在上海举行的中国绿色建筑峰会(Greenbuild China 2019)上，麦当劳中国摘得了全场大奖——“先锋领导力大奖”(Leadership Award)，这也是麦当劳在全球范围内首次获此殊荣。

麦当劳中国首席执行官张家茵表示：“规模越大，责任越大。麦当劳在中国内地运营超过 3200 家餐厅，每年新开餐厅超过 420 家。我们一直在思考，如何通过自身的规模，为顾客以及下一代做出有意义的改变。麦当劳绿色餐厅行动获得行业认可，更加坚定了我们的可持续发展理念。今后，我们将与全行业携手共进，推动更多真正的变革。”

2018 年，麦当劳中国宣布 Scale for Good “我们的一小步，世界的一大步”可持续发展愿景及行动计划。作为该行动计划的重要组成部分，麦当劳中国承诺，从 2019 年至 2022 年，开设超过 1800 家绿色餐厅（占新开餐厅的 95% 以上），符合 USGBC 颁发的“能源与环境设计先锋”(LEED)的“室内设计+施工”(ID+C)认证标准。这是 LEED 批量认证首次在中国开发及应用，其数量也是亚太区之首。预计近期，将共有超过 300 家新开的麦当劳餐厅获得此认证。以此为起点，麦当劳中国将推动餐厅节能减排，让更多绿色餐厅落地。

(麦彤)



成都冬季特大型人才招聘会即将揭幕

笔者从成都市人社局获悉，“2019 成都冬季特大型人才招聘会暨‘蓉漂·人才荟’青年人才招聘会”将于 11 月 2 日(周六)在成都世纪城新会展中心 3 号馆举行。

据承办单位成都市人才服务中心相关人士介绍，本次招聘会已有近 300 家企业报名参会。参会企业中，包括中国十九冶、中航成飞、京东方、硅宝科技、通威太阳能、南骏汽

车、旭光电子等知名企业。目前已累计提交需求岗位近 9000 个，既有各类中高级专业技术岗位和管理岗位，也有不少适合高校毕业生的基础岗位和普通技能岗位。为满足青年人

才档案交接、人才引进等经办和咨询服务，成都市人才服务中心还在现场安排提供人事人才公共服务和相关法律事务咨询。

(邦泽)

TPM 的改善目标 从哪里来?

■ 蒋坛军

1971 年，日本设备维护协会(JIPM)提出 TPM(全面生产维护，total productive maintenance)，以协助设备资产密集型企业进行经营绩效改进，其代表人物有“TPM 之父”中岛清一先生。

自 1979 年被引入我国以来，TPM 在诸多制造业企业里得到了广泛的应用、取得了明显的改善效果，所以迄今仍方兴未艾。但也发现不少企业推行 TPM 时未能科学地建立和执行改善目标，以至于较多出现了“TPM 就是打扫设备”的可惜结局，然后就埋怨“TPM 水土不服、不适合中国国情”。

相关方。企业要满足相关方的价值需求，方可生存下去，赢得未来。则作为企业管理构成部分之一的 TPM(或设备管理)，同样需要满足相关方的价值需求。什么是相关方?“可以影响、被影响或自认为会被某一决策或行动影响的个人或组织”(ISO55000 第 3.1.22 条)。TPM 的相关方常包括但不限于：客户、法定机构、股东投资者、设备人员、本公司各部门人员、设备分包方等。

相关方的价值需求。应识别设备全寿命周期的相关方及其价值需求，例如：客户的价值需求：产品质量合格、产品价格合理、准时交付等；执法机构的价值需求：法规符合性；设备人员的价值需求：安全与健康、可维修性、收入高、成长机会等；投资者的价值需求：客户满意与忠诚、员工幸福、投资回报；分包方的价值需求：合理回报；公司生产人员的价值需求：安全与健康、舒适轻松、产品质量合格、生产效率等；公司质量人员的价值需求等……

识别改善方向。应全面识别满足相关方价值需求的改善方向，例如：实现(客户)产品质量合格的改善方向包括但不限于：设备可靠性、可使用性、精度、防错法、自动化等；实现(客户)产品价格合理的改善方向包括但不限于：零故障、降低设备/备件/维修的不合理成本等；实现(客户)准时交付的改善方向包括但不限于：单件流、零故障、延长故障间隔、压缩维修时间、零事故等；实现(执法机构)法规符合性的改善方向包括但不限于：法定资质、零事故、零职业病、零污染、节能等；实现(设备人员)安全与健康的改善方向包括但不限于：维修零事故、零职业病、零污染等……

绩效、成本、风险，三者要平衡。应将不同相关方的相同、相近价值需求进行合并，然后依据本公司的宗旨、企业经营战略部署等因素，确定 TPM 管理战略及改善目标，并策划和实施落地路径，再基于实践形成端到端的标准化管理体系。

TPM 的改善目标可包括但不限于成本削减。成本削减是必要的却是有限的，因为企业不存在绝对意义上的零成本运行，但价值创造是无限的。再则“低成本”更准确的说法应该是“合理成本”，因为一味盲目追求降低成本，可能会带来风险的显著提高，例如如果压缩必要的预防维修费用，可能会使设备的可靠性、安全性、产品质量、寿命会受到明显的负面影响。

“从问题的原点看问题，乃解决问题之最佳角度”，弄清楚 TPM 的改善目标从哪里来，方不至于陷入“雾失楼台，月迷津渡”的窘境、更不至于“使设备资产最大化创造价值”沦为空谈。

金算盘携手惠州三院举办 智慧财务管理分享会

2019 年 10 月 18 日，金算盘软件公司携广东省惠州市第三人民医院在该院东院区学术报告厅举办了以“HRP 视觉下的医院大财务(智慧财务)管理”为主题的交流分享大会。

在交流分享会上，惠州三院陈晓红总会计师代表医院，对莅临本次会议的各位领导表示热烈的欢迎，并通过医院发展历史、院区设置、专科建设等方面，全方位的向各地医院参会专家介绍惠州三院 HRP 项目建设期间积累的经验、遇到的瓶颈、解决思路及 HRP 项目上线后给医院管理带来质的提升。同时，陈晓红总会计师提出了一些建议：在实施准备、产品安装、上线建设、产品培训、正式启用和项目验收整个搭建过程中，“质量、进度、沟通”关键字要始终贯彻 HRP 项目建设全过程。

金算盘广州分公司总经理陈瑞及咨询顾问刘红根相继向参会单位详细讲解了全面预算和费用管控以及项目病种成本的各类专业知识，并就这几项工作的软件支撑做了整体介绍。通过图文并茂的产品展示，让大家充分了解开展全面预算和费用管控及项目成本和病种成本在医院财务管理上的重要性，夯实了管理基础，提高了运营效率，加强内部控制，实现了财务业务一体化、财务成本一体化和财务、物资、资产一体化。此次交流分享会持续了 4 个小时，让与会者收获了成熟的经验，拓展了视野，坚定了信心。

(岳晶)

