

信息化创立 财务管理新模式

把不断创新作为立身之本的成熟企业,都会在探索中形成自己对科技发展、技术革新的独特视角,而部分先驱者已经看到了目前企业财务管理模式出现颓势,与当今信息化条件下的管理理念存在矛盾:一方面,全球化、多元化开始让市场规模空前扩张;另一方面,我们国内企业仍然承袭着往日过时的财务模式对企业进行管控。老旧的管理方式和效率之间,不可避免开始出现裂痕。亟需调和。

以财务报销为例,作为企业日常财务工作中不可或缺的一环,特别是销售人员众多且员工出差机会频繁的公司,费用报销不仅与公司现金流状况密切相关,也关系到员工的利益。但是目前企业在用的财务报销方式,大多都停留在手工作业方式,过程不胜其烦、费时费力。以员工差旅费用报销为例,员工在每次报销前要向所在部门或财务处索取空白报销单,随后逐项填写,附上名目繁多的报销单据,在核对数据无误后,拿着单据逐个找领导审批,在审批通过后,由财务做账转出纳付款。在此期间,公司繁杂的财务政策往往造成报销拖延延误,给员工带来不便。报销标准各有不同(不同级别、不同地区、不同补贴标准不同),若填写有误则需要重新填写,或到财务审批的时候发现票据有误,那么便得从头再来。

仍以报销为例,如何将落后的手工操作模式进行变革,引入全新的信息化模式,为企业构建一个先进的财务内控系统呢?其实,使用当今的信息技术改善企业管理体系,并不是新鲜的想法。事实上,在中国和世界范围内的有识之士,一直在努力提升信息技术的应用水平,安财软件便是这样一家致力于财务信息化解决方案的新锐公司。

安财网络报销系统是国内成型最早的财务信息化产品,积累了丰富的客户化开发经验,安财网络报销系统并没有明显的行业限制,只要是注重费用成本控制的企业就可以实施。该系统化是基于Internet的财务报销流程,在这一流程下员工可在任何时间、任何地点提交费用报销申请;领导可用数字签名的方式在任何时间、任何地点根据预算控制、历史报销情况进行业务审批;财务部门对原始凭证审核无误后,系统自动生成记账凭证,并可通过网上银行进行付款。通过安财网络报销系统可大大提高报销效率,降低管理成本。彻底解决各地分支机构的远程报销审批难题,在提高费用管理效率的同时,提升了基层员工满意度。各地员工可以在办公地随时填写报销事项,经过财务人员审核后,由各级管理人员进行远程审批。

(赛迪网)



精英人物 | Jingying Renwu

多年之后,当张国厚再一次回想起当初的那次选择,还是不免心生感慨,这个在外人眼里显得如此英明而华丽的转身,只有他最了解个中甘苦——

张国厚：“半路出家”的财务掌门人



从一名电力技术人员成长为大型央企的总会计师,这样的职业发展路径似乎并不常见。张国厚常笑言自己是“半路出家”,正是年轻时那一次偶然的机遇,让他放下了钳子,拿起了算盘,而且一干就是30年。

在这30年的时间里,从东北电力集团公司财务处会计科副科长,到国电电力发展股份有限公司总会计师兼董事会秘书、党组成员;从国家电网公司财务部主任兼资金管理中心主任,到中国国电集团公司总会计师、党组成员——转行后的张国厚,在财务领域里,一次又一次地迎来了事业的春天。

然而,多年之后,当张国厚再一次回想起当初的那次选择,还是不免心生感慨,这个在外人眼里显得如此英明而华丽的转身,只有他最了解个中甘苦;如今身处国企要职,只有他最清楚压力与挑战的如影随形。

压力 = 动力

从工程技术人员到会计师的转变,让张国厚很早就深刻体会到了“压力”的含义。“毕竟工程师是专业性很强的角色,特别是随着现代产业的发展 and 行业的细分,工程师的角色就变得相对容易胜任;而会计师则是综合性很强的角色,一个优秀的会计师不仅要具备财务专业知识,更要掌握生产技术和关键环节的关键点,并积极参与管理与协调,张国厚坦言,会计师的职业角色对一个人的综合素质要求更高。

从计划经济体制,到今天与国际接轨的新会计制度的实施,在张国厚看来,这30年里,国企总会计师自身的职能发展,也如改革开放以来的中国经济一样,坐上了飞快的过山车。“客观环境和压力逼得你不得不学,

因为过去学的和现在干的没有继承性,你不但要从零开始,还要达到更高的要求。”

张国厚坦言,随着企业的发展,对总会计师的要求是越来越高了:不仅要精通本专业专业知识,掌握各项财经制度政策,更要具有战略性的思维,能够参与企业的战略决策,诸如,怎么把本集团的优势发挥出来,如何利用资本市场通过战略并购重组,实现在行业中的领先地位;不仅要关注企业的生产和国内的市场,更要有国际性的思维和视野。对于这一趋势,总会计师无疑要思考如何去应对变革与挑战,把握下一步的发展方向;总会计师不仅对内要做好一名管理者,对外还要承担一个社会活动家和宣传者的角色,努力协助企业与政府部门和其他相关方进行有效的沟通。

化被动为主动

作为国企总会计师群体的一员,张国厚对这一群体的工作环境有着深刻的思考与体悟。他坦承,制约总会计师充分发挥力量的因素,除了自

身,还包括体制上的问题。简而言之,并不是每位总会计师都能够具有和责任相对应的职权,这个矛盾很突出。

“国资委出台的一系列关于总会计师职责的条例中,很多责任,包括一些决策失误的问责,总会计师都要承担很大的责任,这就使得很多国企的总会计师面临着责任与职权之间的矛盾”,张国厚认为,从这一点来看,国企的总会计师群体距离西方所讲的CFO,还差得很远。

30年过去了,作为一个资深的电力人,他深刻地体会到了电力这个关系到国计民生的行业的发展,与国家的宏观政策是多么地息息相关。虽然这些年我们的市场化改革一直在推进,但是电力行业还远没有实现真正的市场化,政府的管制还比较多。在整个电力产业链中,上下游都很强势,电价却是政府限制的,采用的还是计划经济时期的模式。张国厚坦承,发电企业的效益是非常不稳定的,这与我国发电企业的特点和实际状况直接相关。最近几年生产相对稳定了一些,收入也相对稳定了,但是经济效益却还是不够乐观,

特别是随着煤价的上涨,电厂基本处于微利和亏损边缘。这种情况对总会计师来说是一种严峻的挑战,公司的财务状况必须要有改观。而当现有的政策环境不能改变时,企业就只能选择向内挖潜增效,但往往挖潜增效所带来的收益远抵不上煤价上涨增支的成本。这种来自政策层面的束缚,让张国厚在工作中颇有点带着镣铐跳舞的意味,但是他始终未曾气馁,因为毕竟掌握主动权的永远是舞者自己。“一定要把握政策,在实践方面超前来做,在货币市场上也取得了远远低于市场成本的资金支持,有力地推动了企业的发展。

做一个好的企业管理者

如何建设创新型国企?在现有的政策体制下,国企又该怎么做?张国厚陷入了思索。

在GE学习期间,张国厚深受启发,他感慨于这样一个百年老店,能够不断地创新、不断处于行业的领先地位。“在韦尔奇时期,GE有一个基本原则,就是进入一个新的领域一定要做到行业前三名,做不到就尽快退出来。在这一原则的指导下,GE能够不断调整多元化的发展布局。对于我们来说,作为国有的发电公司,不可能完全按照市场的结果说退就退,但是从另一个角度来看,不断实现技术上的创新和进步,建设一支稳定的研发队伍,是我们需要并且可以向GE学习和借鉴的。”

张国厚表示,国企其实拥有很多优势,诸如经济实力、政策支持等,而国企的管理者们所要做的,就是去思考该如何把国企的这些优势真正发挥出来。比如,建立科研队伍并确保这支队伍的长期稳定;尝试用好的体制机制来鼓励科研人员真正稳坐实验室搞科研?在电力这种关系到国计民生的行业,创新是一种必然的选择,无论如何不能让中国改革开放的庞大市场成为西方发达国家企业新产品和新技术的试验场。否则,国企就永远是在走重复引进吸收再引进再吸收的老路,而无法走出自主创新的新路。因此,创新不仅仅关系到一个企业的市场竞争力,更关系到一个国家的战略经济地位。

创新意识和创新能力的培养,需要相应的企业文化作为基础。“GE就是通过建设这种鼓励员工承担适度风险的企业文化,来促进企业不断创新的。事实上,只要风险处在可控可预见的状态,就不怕失败。”张国厚表示,相比之下,中国的企业文化对失败的接受和容忍度都非常低。“我们的国企不缺乏人才,不缺乏具有战略眼光的企业家,也不缺乏资金,缺的是一种环境。在现有的文化导向下,我们普遍缺乏对风险的承担能力,以及对失败的容忍和宽容。如果在未来的发展中,依旧固守传统观念,要求大家做任何事情只许成功,那么,就没有人会愿意冒创新的风险。而市场中的机遇是稍纵即逝的,四平八稳注定不会在市场经济中取得最大的成就——企业环境急需改善。”

作为国企的财务当家人,张国厚更愿意看到问题多过成绩,更愿意未雨绸缪而不是固步自封——“做一个好的企业管理者”是他自始至终最朴实、最执着的职业追求。

(新理财)

武汉首创会计人员网络再教育模式

经过一年多的技术攻关和课程设置,武汉市会计人员继续教育培训网站日前正式开通,全市12万取得会计从业资格证书的会计人员,只需注册,即可通过该网络平台 (http://www.wh-kj.com) 在家进行网络学习并自我检测。据介绍,此举在全国尚属首创。

据了解,按照有关规定,会计从业资格每两年需年检一次,年检通

过者才可继续从事会计岗位。网站未开通前,会计人员需到财政部门指定的培训机构进行再教育并取得相应学习证明,才可年审盖章,取得从业资格认定。

该市财政局有关人士介绍,现在会计人员只需上网提交真实姓名、身份证号、会计从业资格证书档案号码、会计从业资格证书所属区域等信息,即可进入网站选课学习并测试。

合格后可获得该课程相应的学时。累加学时达到48学时,网站会提示会计人员到财政部门办理从业资格证书登记。

(程思思 吕雷)

两家事务所 14名注册会计师受惩戒

日前,中国注册会计师协会(以下简称中注协)公布2010年证券资格事务所执业质量检查结果,对两家事务所(含1家分所)和14名注册会计师进行了惩戒。

2010年,中注协继续组织开展对证券资格事务所的执业质量检查工作。此次检查以实施会计审计准则、巩固准则国际趋同成果为目标,加强对上市公司(尤其是创业板企业)、金

融保险机构、国有大型企业审计业务以及高新技术企业认定专项审计等新业务领域审计业务的监督检查。

中注协直接组织检查了14家证券资格会计师事务所总所及其38家

分所,15个地方协会按照中注协的统一部署对33家证券资格会计师事务所分所进行了检查。检查中,中注协抽调检查人员110名,共检查了320份业务底稿,地方协会共检查了业务

底稿184份。

针对检查中发现的问题,中注协对两家事务所(含1家分所)和14名注册会计师进行了惩戒。

(王凯)

财务视界 | Caiwu Shijie

蒋正宇:财务视角下的项目管理

张凤玲

在对工程项目实施全方位、全过程管理活动中,为保障项目良好运作,提升业绩,财务的管控职能功不可没。

近年频发的恶性火灾,使得原本处于国内大众视野之外的消防行业迅速进入繁荣期。海湾公司(GST)是我国主要的火灾报警系统供应商,主营生产及分销消防报警系统、119消防网络系统及其他产品,如可视对讲系统、电子式电能、楼宇自动化系统。

“海湾集团原本只是一条不起眼的小鱼,如今凭借优良的技术基因和隐藏的爆发力量在这一轮增长周期中成长为一条大鱼,收入和利润都在大幅提高。”海湾集团CFO蒋正宇向我们阐释着海湾集团在空前“热闹”的国内消防及保安报警系统行业中成为领军者的“门道”。

预算为纲

项目预算是工程开始前的最重要的事项,它是项目管控的“纲”。当项目预算确定,设备与材料采购、施工进度、资金安排等相应规划完成,项目运营过程则有序执行。蒋正宇觉得只有预测立方能不废,而这种以预算为基础的项目管理甚至要向前延伸到工程签订之前的投标论证阶段。

最具挑战的是,由于项目运营属于具有动态性的独特服务行业,不像传统制造行业那样通过固定的模式来“复制”商品,一方面,一个工程一个环境,各有不同;另一方面,影响工程的因素众多,比如时间跨度长、与业主方关系、原材料价格波动、工程过程中的变更、政策环境均存在着很多个性化的变量。基于此蒋正宇要求在做预算过程中,如果采购原材料、人工等费用等各项支出,一旦与预算相比的差异超过正负5%就需要重新评审。

不过,有时候项目管理中也会遇到个别波动幅度较大的环节,主要来自于材料成本的差异,“比如2007年

到2008年钢材价格大幅上涨,造成采购成本大幅度上升,这对从事消防工程的企业来说属于“负反应”。但当金融危机过后,钢材价格又大幅下降,对于我们来说属于“正反应”,这意味着我们的预算要面对这两种趋势进行调整的可能性。”值得称道的是,蒋正宇既对成本上升的项目给予严格监控,对于成本下降的项目也充分给予关注,作为CFO必须知道这是怎么节约的,如果是偷工减料而损害工程质量的话,那是绝对不允许的。

影响项目收益的另一个因素就是工程过程中出现变量,例如某个项目在预算时只需要铺设线缆100米,但在实际施工过程中发现要铺设的线缆远远不止100米。蒋正宇表示,如果实际施工指令与原来图纸设计存在合同外变化的话,需要依据情况酌情与业主洽商变更。

严控风险

毫无疑问,为了保障项目效益,

运营过程中的风险控制同样重要。由于工程项目具有很高的个性化,故而运营中的风险相对较多,其中主要的风险存在于四个方面:设计风险、预算控制风险、质量风险、资金与结算风险。

蒋正宇强调,前期的项目设计风险的把控非常重要。后期的施工过程都是按照前期的设计规划执行的,如果设计做得好,考虑全面,一方面报价能够合理,另一方面保障接下来的施工过程能够按照既定的规划运行,极大地减少过程中的变量;反之,如果没有良好的设计方案,施工过程中的变化会较多而影响工期与成本,也会对业主的关系带来不利。

除了项目设计的风险之外,在蒋正宇看来,预算控制风险的重要性更是不言而喻。因为预算的变化不仅会给项目效益带来不确定性,而且预算的控制力与执行方法也是直接影响预算效果的重要因素。

资金与结算风险则和财务部门产生最直接的关系,蒋正宇强调工程资金能否及时到位、与业主的结算能

否恰当及时等都会对项目的良好运行产生影响。

由于项目呈现个性化以及远程管控的特点,有效沟通、信息通畅的重要性由此更加凸显。对此蒋正宇的经验是,公司总部、项目地以及业主三者之间要及时地进行信息交换,这是避免问题产生、化解问题的灵丹。

人物链接 | Renwu Lianjie

“主角”观点

在项目实施过程中,蒋正宇认为公司的财务总管家要始终扮演好服务、疏导、管控者的角色,把各种风险最小化。预算波动、流程是否合理、招标投标规范、过程中的重大事项等等都要过问。

当然蒋正宇表示,项目管理中财务需要保持必要的弹性和灵活性,追求综合最优,比如采购这一项,不能纯粹为了成本来压低价格,我们还要追求性能过硬的产品以保障工程质量优良。