



2011年，从纯粹的成本削减到探索新业务增长，各个行业越来越注重财会职能，而这些也推动了领导力在财务工作团队的重要性。根据 IMA 与 Accounting Principals 在 2011 年 2 月的一份调研报告，在美国 65% 的财会从业者表示他们所在的企业在今年正在强调领导力发展，26% 的财务人员认为企业对领导力的重视有所增加。

在美国管理会计师协会(IMA)近期举办的一次内部讨论研讨会上，该调查采访了超过 850 个财务从业者，包括首席财务官、财务控制人员、财务总监以及财务经理。

“我们一直以来都需要优秀的领导者，但是由于多德－弗兰克法案的施行带来的变化极大地影响了日常的财务运营，这些具备优秀领导力的财务工作者在今年就显得尤为重要，”Accounting Principals 高级副总裁 Laurie Chamberlin 说道，“一位能力突出的财务领导者可以带领他的团队在财务变革所带来的未知影响下顺利开展财务工作，并能够在业务中寻找新方法来创造价值。”

那么，成为优秀的领导者需要具备哪些素质和能力？根据此次调查结果，分别有 24% 和 15% 的受访者认为战略性思维以及指导能力是领导者所需具备的两点能力。约有 46% 的受访者表示，在 2011 年，能够识别所面临的挑战以激励整体团队是领导者需必备的首要素质，超过了培养团队合作 (10%) 或团队奖励 (5%)。

对于如何提高员工的领导力，IMA 与 Accounting Principals 有以下三点建议：

制定发展计划 制定具体目标来切合增长路径以及企业宏观发展目标，员工可更有效地根据战略计划和公司发展方向进行决策制定，基层员工可更加清晰地明确他们的职业发展方向。

建立导师项目 高级财会员工拥有大量的实践工作经验例如税务政策、风险控制及验证等。将经验丰富的领导者和基层员工陪组进行培训不仅是一个知识分享的绝佳机会，更是建立人才沟通渠道的良好方法。

创立 360 度全方面信息反馈和业绩评估 培养有效领导力需要实施自上而下的方法。除了来自高层管理人员的意见外，了解和收集基层员工的反馈信息也是极其关键的。

中注协对 H 股企业审计资格会计所每年年检

日前，中国注册会计师协会就会计师事务所执业质量检查制度改革方案征求意见。根据征求意见稿，对 H 股企业审计资格事务所实行每年检查。

征求意见稿称，考虑到 H 股企业审计的特殊性和重要性，从证券资格事务所抽调专人，组建专门的 H 股企业审计检查小组，对 H 股企业审计项目实施专项检查，确保 H 股审计试点工作平稳、有序开展。

征求意见稿同时称，对不同类别和不同级别的事务所采取不同的监管模式。对证券资格事务所，特别是 H 股企业审计资格事务所，由于社会责任和影响重大，实行相对较短的检查周期，由中注协直接监管，更加注重事务所系统风险的检查，举全行业之力重点监管。

精英理财 JingyingLicai

王馨妍

事实上，跨省、跨区域发展，已经成为国内以资本密集型为主的百货行业不可阻挡的主流趋势。目前，银泰在国内拥有门店共 23 家，浙江 16 家，湖北 6 家，西安 1 家。未来 5～6 年，银泰百货门店数量计划达到 60 家，届时将形成跨省跨区域的明显的规模效应。

卷土重来

2010 年 10 月 11 日，银泰百货成功收购拥有燕莎友谊商城 50% 股份的 SIN CHENG 公司。这是继银泰百货两年前试水北京市场未达预期后，再次发力北京市场。

早在 2008 年，银泰百货联合韩国乐天集团组建合资公司，北京乐天银泰百货随即开业。开业后乐天银泰就陷入亏损，截至当年年底，乐天银泰亏损净额已达 1 亿元。为了避免上市公司业绩受损，2009 年 7 月，乐天银泰被作价 1 元将从上市公司剥离出来，由母公司中国银泰收购。时隔不到一年，银泰百货通过曲线收购燕莎，重回北京市场。银泰百货官方表示，此次收购将对集团未来在中国的百货市场，北京及北方区的发展有着



重要的战略意义。

事实上，2010 年全国百货业呈现全面回暖态势，北京、上海等国内一线城市更加成为各地百货巨头虎视眈眈的必争之地，如果想成为一家全国性的百货企业，就必须拿下北京和上海这两个制高点。

与同行业相比，银泰百货正是因为其在资本市场的“长袖善舞”，才得以迅速打开跨区域经营的局面。

随着国内百货业在后危机时代的全面回暖，区域龙头的扩张势头再起。一直参与公司拓展事务的银泰百货 CFO 袁飞认为，循序渐进地扩张乃至大规模地整合兼并是国内百货巨头壮大、行业整合提高运营效率的必由之路！

银泰百货长袖善舞 行业整合循序渐进

界人人皆知，但真正做到全国性布局的百货企业寥寥可数。百货业区域化经营似乎已经成为一种定势。

对此，袁飞深有感触。银泰百货在初期进入湖北市场时，品牌认知度较低，规模优势和竞争优势也没在浙江明显。银泰百货在浙江的市场占有率已经超过 40%，且呈逐年递增的趋势。而到了湖北，自认为熟谙消费者心理的银泰却难以与当地消费者产生共鸣。

在不停地适应与调整之后，银泰百货耗时三年终于打破进入新市场的“魔咒”，各门店陆续开始盈利。

在袁飞看来，银泰百货想要浙江之外的新市场成功开疆拓土，在战略上必须有两个方面的考量：

首先，在有机会时应该并购当地有市场影响力，占有一定市场份额的百货企业。一旦并购成功，以此为依托新开门店可以实现事半功倍的效果。而如果当地零售市场尚处于较为初期的阶段，没有形成强有力的龙头企业，直接开新店也是一条可取之路，但新店的位置，体量必须经得起时间的推敲和竞争的压力。

其次，必须采取市场差异化战略，以此缓和与各区域的成熟百货企业的正面竞争，同时吸引市场中未被充分满足的客户群。第一要考虑商圈

定位的差异化。第二是商品的选择上需要主要风格、档次之间的差异化，以适应消费者的需求。

在百货业浸淫多年的袁飞慨叹“作开店投资决策时前景常常看起来很美，但真开出来一个明星店却很不容易。要想成功地占据一个市场，必须领先已有的市场格局，吃透消费者的消费空虚所在。”

银泰百货之所以雄踞浙江百货行业的龙头地位而难以被撼动，其根本原因就是充分掌握了当地的消费习惯。

企业内存：

银泰百货创立于 1998 年，当时的杭州上至最高档的奢侈品下至普通百货店都有，唯独缺少中档定位为年轻人的时尚潮店。因此银泰百货切准空当，凭借“年轻时尚”吸引了年轻消费者。淑女装、少女装、休闲装的品牌组合在当时一时无两，一下就走火了起来。

目前，华中区已成为银泰百货除浙江外的第二大重点区域。袁飞透露，下一步的战略重点在于多业态的购物中心模式的百货经营，加快发展大规模综合性商业项目。

“欧盟决议”让中国会计师事务所终于“走出去”

王凯

2 月 28 日，一封带有欧盟标志的信函传递到了中国注册会计师协会的信箱，它带来一个令人振奋的好消息：2011 年 1 月 19 日，欧盟通过《关于认可部分第三国审计监管体系等效以及延长部分第三国审计师和会计师事务所欧盟成员国执业过渡期的决议》（下称“欧盟决议”），确认包括中国在内的 10 个国家审计监管体系与欧盟审计监管体系等效。

这意味着我国注册会计师行业的公众监督、质量保证、调查和惩戒体系与欧盟审计监管体系实现等效，一直困扰中国会计师事务所“走出去”的跨境监管难题，在欧盟范围找到了答案。

“走出去”的瓶颈

“做强做大走出去”一直是注册会计师行业上下的强烈愿望，但就进程而言，做强做大可称得上“跑步前进”，“走出去”的步伐却难言迅猛。跨境监管问题是事务所“走出去”不可

回避的难题。

众所周知，不同国家的法律体系、行业监管体系均各有特点，即便是会计、审计准则目前也没有完全实现全球趋同。也就是说，注册会计师的审计报告即便得到了国内监管机构的认可，拿到国外仍然得不到认可。

截至目前，除少数几家事务所通过跨境兼并在海外设立分支机构外，相当一部分事务所是依靠加盟国际会计网络的方式“走出去”，这些方式在一定程度上可以回避不同国家监管体系。但对于更多希望跟随中国企业境外上市、境外投资“走出去”的会计师事务所来说，跨境监管仍然是迈不过去的一道坎儿。

给力的欧盟决议

1 月 19 日通过的欧盟决议包括两部分，其中与我国有关的内容是认可中国、澳大利亚、加拿大、克罗地亚、日本、新加坡、南非、韩国、瑞士和美国 10 个国家的公众监督、质量保证、调查和惩戒体系与欧盟审计监管

体系等效。

国家与欧盟成员国可以开展进一步磋商，签署以相互认可为基础的审计监管双边合作协议。签署审计监管双边合作协议的两国间，在保证审计工作高质量的前提下，可以相互依赖对方的审计监管体系。

这份决议可被看作是 2006 年 5 月 17 日欧盟修订的《年度财务报表法定审计指令》（下称“第 8 号指令”）的延续。第 8 号指令规定，对承担在欧盟上市公司审计业务的第三国审计师和会计师事务所，欧盟成员国的主管部门应当进行注册，并将其纳入该国的监管体系；同时在互惠的基础上，如果第三国拥有与欧盟等效的审计监管体系，成员国可以豁免第三国审计师和会计师事务所的注册及监管规定，或对该规定进行修改。欧盟于 2007 年开始，对包括中国在内的部分第三国审计监管体系进行了等效评估。第 8 号指令实际上是欧盟对于随着各国企业间跨国业务的日益频繁，会计师事务所跨境业务不断增加的情况所进行的政策应对。



欧盟决议的四大利好

对于此次的欧盟决议，中注协方面给出了高度评价，认为这将至少带来四个方面的积极意义。

首先是为我国与欧盟成员国间开展审计监管的相互合作奠定了基础。目前，欧盟各成员国间尚未建立统一的审计监管体系，对审计师和会计师事务所监管的职责分别由各成员国监管机构承担。欧盟决议的公布，为我国与欧盟各成员国审计监管的相互协作与认同奠定了基础，从而有可能建立相互依赖、相互信任的监管合作体制，避免重复监管、跨境监管等问题。

同时，这也为与美国等国进行审

在客户经济时代向财务经济时代转化的今天，企业对流动中的现金流量控制和管理是企业财务管理的核心任务，而以现金流管理标准来判断一个企业是否健康也成为权威的评估方法之一。

郑长江：现金流管控“唯稳为本”

1994 年毕业于上海同济大学财经系的郑长江，历任燕山石化财务处长、知名房地产公司财务总监，目前担任北京宽信敏功科技有限公司总裁，专注于财务管理软件的开发。从 CFO 到 CEO，已经职业转型的他对财务有了更深的理解。

紧盯现金

过去 20 余年的财务管理经验让郑长江深深体会到，财务管理上的漏洞不仅会导致公司资金、财物的流失，更会为经不起欲望诱惑的财务管理人員制造以身犯险的机会。而开发宽信现金流管控软件的初衷即源于他曾经目睹财务人员因挪用公款最后身败名裂。“无论对公司还是对个人，这都是很让人心痛的事情。当时我就想，如果我们的财务管理更规范一些，漏洞存在得少一些，就可能减少很多不必要的问题，甚至惨

剧。”

2006 年 3 月，郑长江毅然决定创办一家现金流管理公司，帮助更多像他一样曾经困惑和痛苦的财务管理者。“最初只是想做一款收据管理软件，因为收据管理普遍混乱，而收据也正是现金流管理的最佳载体。随着市场的认同和客户数量的激增，我们发现，单纯只做这样一个小的收据管理软件并不能帮企业提高核心竞争力。”

转机发生在国际金融危机期间。郑长江发现，这场危机爆发的原因与宽信敏功软件的研发思路非常契合，就是现金流管理思想。虽然“现金为王”众所周知，但并不是所有的企业都能将它管好。

随后，郑长江将现金流的思想根植于宽信敏功软件开发的过程中，将企业的往来资金和营业资金全部打通，把前端销售资金的标准与后端财务收款的方式对接起来，形成了基于

现金流思想的四大基础模块：收据管控、发票管控、应收账款管控和销售合同的管控。

在郑长江看来，不同发展阶段企业的现金流特征也不同，对现金流管理的要求也不同。比如初创公司更多是要求企业财务资金的安全性，而随着社会的发展壮大，就会将资金管理单独出来，提高其安全性和效率。“但是，无论是处于哪个阶段的企业基本都离不开安全、高效、内控、标准和信用这五种价值观，它们基本涵盖了企业对资金流的管理要求。”

时代的变迁推动了财务管理目标的变化。当前，财务管理目标已经不仅仅是反映事后的账务处理、报表分析上，而是更多地反映在企业事前全面的资金预算、决策支持、事中的监督与控制，事后的总结与调整上。“后金融危机时代这种变化将更为明显，与之相伴随的就是企业管理将进入一个财务经济时代，其特点就是现

金流管控 + 资金效能，安全 + 高效，生存 + 发展。”郑长江说，这就要求更多的财务管理人员从幕后走到前台，为企业的发展创造更核心的价值。

唯稳为本

在财务管理岗位从业 20 余年，郑长江对不同性质企业的财务部门组织框架、工作环境、管理需求、应用难点以及财务人员习惯、嗜好有着很深的接触和感受。现在的他更多思考的是这样一个问题：中国企业的发展经历了一种令人心悸的崩盘现象，就是所谓的“成功三年，崩盘三天”。企业往往能够在很短的时间内完成一次令人眩目的成功，随后则毫无征兆地以同样令人诧异的速度陨落。“这背后，资金跟不上企业快速发展的步伐，最终导致企业崩盘是一个常见的原因。”

郑长江也将这种“求稳”的思想

放在了将来对 CFO 的寻找上。他说，宽信敏功寻找 CFO 的标准，除了基本的专业素养和经验外，“我还希望他有一定的财富。”郑长江坦承，这是来自世界 500 强企业选择 CFO 时的一个启示，因为现代企业普遍为高管人员提供完善的股权激励机制。如果一个人比较贫穷，他可能会更愿意去做一些非常冒险的、短平快的项目，成功了自己身价倍增，而失败了他最多被扫地出门，企业为此承担的代价却是灭顶之灾。

“CEO 和 CFO 在企业的发展战略上应该是统一的，而在战术上应该是分工的，前者负责规划企业的发展蓝图和方向，后者则是具体的执行者和信息反馈者，双方目标一致，只是为了实现目标而担任不同的角色。”在财务领域游弋多年的郑长江对 CEO 和 CFO 的关系一语中的。

(首席财务官)