

万科 CFO 王文金：建设内控系统转型才会形成模式

□ 李 伟

2011 中国第二届金蝶明珠历史大会之 CFO 研讨沙龙上,来自万科集团 CFO 执行副总裁王文金就打造财务体系的精益化管理过程中,需要整合怎样的内部资源,以及运用哪些管理工具等话题进行了交流。

王文金指出,万科是高度集中的企业,财务有三个统一。一是组织统一,财务系统全部进行垂直化管理;二是制度统一,包括财务制度、业务制度都进行统一;三是工具统一,在信息化系统的建设方面,都是由总部执行。

从今天来看,这些都是很朴素、简单的管理策略运用。在万科刚刚上市之初,就已经确定了集中管理。号称财务部是总部在一线公司的派出所。从转型的角度来说,万科一直是高度集中的集团。

以前的万科有贸易、商业、工业制造、拍电影等等。多元化企业的集中面还是比较窄,各个方面都不可能统一。在万科进行地产专业化以后,所有的工作就更加紧密。

内部集中转型,大概在 2007 年才有感觉。原来的想法只是制度统一,这需要依靠大家对制度的理解。对于业务流程和管控中更细致的策略,是 2007 年进行完整的内控体系建设以后才逐步找到方法。万科是比较大的企业,我们应该怎么管,会不会失控,建设了内控系统以后,我们的转型才会整合,才会形成一种体系或者是模式。

做完内控以后,我们将原来的制度全部梳理掉,变成内控的模板和流程。然后再把内控的流程和模板通过信息化的工具体现到具体的名称上来。我们感觉如果信息系统做好了,完全可以不要内控。如果内控做好了,完全不需要有制度。从内部控制的角度来说,通过信息系统去固化的节点越多,控制就是越有效的。通过手工控制得越多,风险是非常大的。

我们现在也在做更多的信息化系统建设,这样的系统建设涉及到很多方面。我们最近在做奖金管理信息系统。万科提奖金有一个规则,但是需要两个流程。第一个是奖金提得对不对,一线公司是不是按照我们给的额度,现实是不是发了这么多,有没有发多了。建立了奖金信息系统,可以控制奖金的额度。没有这个系统以前,我们要求大家做台账。

现在我们要建立法人信息的管理系统,涉及到法人到底要做哪些事,比如年检做了、股东会决议做了、利润分配制度也做了,几个证照都换了,可以进行对应的管理,包括公司章程的修改、合作协议等等。类似这样的还有很多。

我现在非常想抛弃台账。我们都知道,没有台账是不行的,台账有很多比如票据登记簿、代收、代付等等,很多信息系统管理不了,只有通过台账操作。但台账不容易保存。如果基础工作做得不好,凭证都是一个季度定一次,甚至半年定一次。我们怎么进行台账管理,能够可追溯地检查它,而且有很好的保管期。怎么可以完全取消台账,也是要靠信息系统。通过流程和业务信息系统、财务信息系统,将台账问题彻底解决掉。

我们现在深刻感受到信息系统在内控、风险管理方面还是有非常重要的作用。



■ 财管典范 | Caiguan Dianfan

□ 王馨妍

至今,天津港发展还保持着由香港上市国有红筹企业并购国内上市 A 股企业控股权“第一人”的称号。天津港发展 (HK3382) 和天津港 (600717) 整合完成后一年,天津港发展受益业务组合扩大,收入大幅提升,2010 年全年收入为 150.5 亿港元。作为天津港资本征途上的财务协调人,天津港集团计财部部长姚志刚在回首这一过程时表示,“很累,但是很值”。

反常规并购

2006 年 5 月 24 日,天津港发展由“天津发展”的港口业务分拆上市,与同区域的“天津港”业务交叉,形成同业竞争。特别是在港口投资和货源分配问题上,与“天津港”素有渊源的天津港集团在经营管理过程中也颇感为难。无论怎样“一个港口两家上市公司”的格局长期下去会造成重大的负面效应。而事实也的确如此。

天津港集团计财部部长姚志刚表示,彼此业务交叉的境外红筹股上市公司和境内 A 股上市公司并存于天津港,使两家上市公司之间的同业竞争和关联交易在所难免,不利于这一港口未来整体战略的发展,因此早

在中国经济重回上升通道的时刻,运用购买、置换股权、资产重组等资本手段,先后完成了主要经营性资产进入上市公司、天津港发展在香港分拆上市、整合 A 股和 H 股,实现了资本运作与金融创新的新突破。

天津港 CFO 姚志刚：胜在不按常规出牌



在 2006 年天津港集团就开始酝酿实施整合。

由于涉及境内外两家上市的公司整合,无论是两地上市法律环境的差异,还是国有资产的管理,都意味着这起并购的复杂程度非比寻常。因此 2006 年天津港集团主要思考的是并购方案应该怎么做。

按常理,A 股上市公司天津港无论是经营规模还是总体实力都远远超出天津港发展,天津港收购天津港发展是理所当然。但结果却让市场大跌眼镜,天津港发展以小博大收购了天津港。

姚志刚以“当时的法律政策条件不具备”简单解释了反常规整合背后

的原因。“收购方案讨论了很久,真正有实质进展的是从 2008 年开始的。”

2009 年 3 月 16 日,天津港发展公告称,将以总代价 1096 亿港元,收购天津港集团旗下天津港 56.81% 的股权,藉此整合港口资产,提高整体竞争力。2010 年 1 月 13 日,天津港发展配售新股获得 27 亿港元用于支付部分对价。2010 年 2 月 24 日,红筹股与 A 股的整合顺利完成。

通过股权置换,天津港集团通过其境外子公司持有天津港发展 53.5% 的股权,成为其控股股东,并获得约 39.3 亿港元。消除了天津港发展和天津港之间的同业竞争,最终形成天津港集团 (实际控制人) —天津港发展

(子公司) —天津港 (次级子公司) 的关系。至此,天津港港口资源整合迈出了最为关键的一步。

财务总协调

可以想象,此次红筹股与境内 A 股整合的复杂程度和工作强度非同一般。在天津港集团内部,2008 年组建了并购团队,其中核心人物超过 40 人,总人数多达几百人。当时仅天津港旗下一级子公司就有 26 家,为此所聘用的审计师就超过 200 人。

相比其他中介机构,作为总协调的财务部门承担着更重要的责任与工作。姚志刚表示,按惯例天津港必须提供最近三年所有的财务数据,配合中介机构做评估审计。“在这个过程中,财务部门相当于总协调,审计、律所需要什么资料都通过财务部沟通、收集。因此不仅要掌握公司的财务状况,还需要了解公司未来的战略规划、运营管理、各分子公司的业务流程等具体情况。”

尽管整个收购过程很累,但在姚志刚觉得很值得。他表示,整个收购过程中,首先是对集团整个战略、业务、瓶颈都有一个全面的了解;其次对尽职调查、价值评估、股权置换等并购各环节有了实战经验;第三,对香港和上海两地的监管角度和理念

中国企业的快速成长、IPO、海外并购、投融资需求的增长,作为价值和资源管理、资金和资本运作、评价与控制结合的 CFO 逐渐受到重视并加入到战略团队。核心原因就在于公司的战略与财务密切相关。

企业价值的缔造者,资本运作的灵魂——CFO

据调查,除了资金管理和纳税筹划这些由于中国经济结构中的固有问题导致 CFO 不得不高度关注的两个环节,内部控制、全面预算管理、投融资、战略成本管理,甚至信息化环节都成为当前中国 CFO 发挥主导性的领域。

职责范围扩大化趋势

目前大多数规模以上的中国企业的发展已经进入一个高财务风险区域,其面临的主要财务风险和危机大致有以下三个:外部经营环境处于剧变期、短期现金流风险和外部并购风险。在上述风险存在的基础上,中国 CFO 的管理范畴正变得前所未有的宽广,而财务战略和业务战略的匹配,成为 CFO 当前最重大的挑战。

公司与投资者关系的桥梁。 CFO 在实现其主要职责“为股东创造更高的价值”时,除了采取传统、稳健的“成本节约控制和风险管理”措施外,更多地是担当维系公司与投资者关系的桥梁,通过“协调和保持与投资

者的良好关系”,借助资本市场,为公司的快速发展融得所需资金以及通过企业并购等资本运作的手段为公司整体价值的提升贡献力量。

风险和内控的管理者。 过去中国 CFO 主要做预算和核算,对概算和决算的关注不够。现在做大项目的时候,在之前就要做概算。在项目周期结束以后,过去是一个会计周期结束了,就没有单独核算一个项目是否盈利,现在要做决算。以前对跨年度的项目,几乎没有做过严格的决算,而且销售人员的提成也是一样,都是按过程发,前期实施进度完成了,收到款,发了提成。最后,总的项目结束,验收决算的时候发现整个项目是亏损的,但销售人员的奖金已经拿走了。

投融资的管理者。 全球投资趋势的变化对投资机会、投资论证、法律和市场风险等产生重大影响。因此,CFO 需要在全球化的视野下特别关注融资方式的选择、平衡股东利益和客户价值、与投资者的沟通、保持企业中相对“独立”的身份、金融风险防

范以及对投资地不同文化的了解等。

战略规划参与者。 在新的经济时代,CFO 是战略规划部门的合作伙伴,积极参与战略规划。有些企业已由 CFO 负责分管战略规划工作。企业的主要目标就是盈利,因此战略规划不仅是做好业务规划,更重要的是要关注这些业务规划的未来可以为企业创造多少价值,带来多大的经济效益,所有的业务规划最终都应当量化为财务数据。只有将业务战略与财务规划很好的融合起来,企业的战略规划才能真正落到实处,也才能推动企业持续稳健发展。

专业素质多元化走向

随着近几年资本市场的国际化、国内创业板推出、PE 投资基金热潮、资产管理公司的形成,以及国企、民企在海外的并购举动,特别是新媒体、金融投资、IT 互联网、电子商务、新能源、矿业等行业,CFO 只拥有财务方面的知识已经越来越难以适应当前企业的需求了。金令牌分析,

CFO 的专业知识和视野,应具备的知识分为核心知识和相关知识。核心知识是指与 CFO 从事工作联系十分紧密的知识。核心知识分为战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、并购与重组、税收筹划、价值管理与全面预算管理、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统与 ERP、经营责任与资产管理等 13 个模块。相关知识包括行业知识、经济法、经济学、统计学、国际商务、行为学、投融资、外语、信息技术等。

具有产业背景的资本运作人才是猎头需求热点。具体说来,需要有行业战略高度、了解中国商业环境、具备金融创新能力 (股权、信托、担保、债权、贸易融资、金融租赁等形式) 和人脉资源。不论是投融资、IPO,还是 IR,CFO 已成为资本运作的灵魂人物。

IT、ERP 也是 CFO 的关键职责之一,集团化公司、PRE-IPO 阶段的公

有了新的认识。

天津港作为国有控股公司,如在并购过程中实现国有资产的保值增值非常重要。姚志刚对此表示,财务部必须对国有资产管理相关政策、两地证券法、《上市公司收购管理法》、信息披露等政策烂熟于胸,确保依法合规。特别是信息披露方面,财务应准确把握香港上市公司信息披露的细则,避免商业秘密外泄。另外,资产估值也很关键,天津港严格按照国资委要求合理、科学评估,确保资产价值完整体现。

并购往往只是资产重组的第一步,真正的挑战还在后续的管理。接下来集团总体战略布局、业务结构的调整、财务整合均需全盘考虑。

并购后天津港集团将面临香港上市公司合规性管理的挑战,首当其冲的就是对当地财务制度的了解。事实上,针对两地会计核算制度不一致的问题,天津港集团对相关企业主要财务人员进行了多轮培训,分析两地制度的差异,适时调整核算方式及信息披露要点。

通过红筹股与 A 股的整合,天津港集团理顺了内部的资产关系、股权关系和管理架构,优化了公司的治理结构,对未来的快速发展具有重要的战略意义。



司,通过猎头方式聘请的 CFO,往往也有这方面的要求。在赢得老板的鼎力支持之后,往往首先采取信息化的手段,用流程再造的方式对积弊已久的内部财务管理、预算管理、资金管理和内控管理进行一次快速的“系统升级”。

随着中国资本市场的重大变化,使 CFO 作为连接企业内部财务管理与外部资本市场的桥梁角色正在发生着不可逆转的深刻变化,相当一批 CFO 已经站在了价值创造的主阵地上,这必将推动中国企业运用资本手段进行股东价值创造的新时代的形成。相应地会带来中国 CFO 的工作职能、知识结构、权力地位、时间分配、薪酬状况等等系统性的变化。

(千 龙)

芮怀莲:未来实施 XBRL 应引入审计

根据此前财政部、证监会联合发出的《关于企业会计准则通用分类标准实施若干事项的通知》,首批实施的具有证券期货相关业务资格的会计师事务所,应当在今年 6 月 30 日之前,按照通用分类标准对其 A 股主板上市公司审计客户编制的 XBRL2010 年度财务报告实例文档和扩展分类标准,通过注册会计师行业管理系统向财政部报备。

作为一项复杂的系统工程,XBRL 是会计信息化工作的关键环节。基于 XBRL 在我国上市公司全面推行,会计师事务所作为财务报告供应链的参与者之一,势必会受到这一新技术的影响。

会计师事务所在推广 XBRL 过程中能提供哪些具体的服务? 在信息化

环境下,如何保障以 XBRL 格式表述的企业财务报告的合法、合规、准确? 就上述问题,毕马威华振会计师事务所合伙人芮怀莲认为:

事务所扮演什么角色

“XBRL 是一种用于商业信息交换的标准语言,它具有易于获取,以市场为导向、开放性和国际化等特点,它提供了一种信息模型,允许采用商业报告通常要求的表述方式。”芮怀莲说,“由于 XBRL 是一种用于商业报告的工具,因此它对于企业的影响大于对会计师事务所的影响,事务所的专业人员将为审计客户提供建议和咨询服务,以协助其使用 XBRL 格式提供财务信息,并提供有关财务

信息映射到 XBRL 的培训。”目前,会计师事务所未被要求使用 XBRL 对自身的信息进行报告,因此,事务所的角色在于如何为审计客户提供协助。

据介绍,毕马威华振会计师事务所所在 XBRL 领域的具体任务包括以下几点:一是与管理层讨论 XBRL 的基本概念、要求、实施过程及时间表;二是识别 XBRL 提供商及可选择的服务方案,并协助管理层评估这些可选方案;三是识别实施 XBRL 和创建 XBRL 文档时应考虑的事项,包括就客户的方案提出总体的建议和反馈 (可能不会制定实施方案,但可能会对客户的方案提出意见);四是协助客户了解在选择标签时通常应考虑的事项;五是分析客户目前的有关 XBRL 数据准备的流程和系统与最佳方案或参考

资料之间的差距。

在 XBRL 的“翻译”过程中引入审计

在信息处理、信息披露计算机化的条件下,XBRL 系统的处理是否合法,提供的信息是否正确、可靠,都取决于能否对 XBRL 系统的监督与控制能力。

“我认为,要求审计师对将财务数据映射到 XBRL 格式信息之间的过程提供保证是必要的,监管者也应该考虑将对这一过程的审视为必需的程序,否则 XBRL 数据的使用者可能会被不准确的财务信息所误导。”芮怀莲说。“单纯从技术环节来看,

XBRL 引入财务报告,意味着企业要构建与其业务和财务报告活动相适应的 XBRL 报告流程,并将传统的财务报告信息映射到 XBRL 数据上。与此前的电子计算机财务报告系统用于财务报表编制一样,审计师需要对企业的这一过程提供保证。当然,在 XBRL 实施之初,往往需要暂时豁免审计师的这一责任,以便为相关各方都提供充裕的时间来掌握 XBRL”。

至今,国际上尚没有关于审计师执行此类工作的审计或者鉴证准则,也没有国际的监管机构要求企业让它们的审计师执行相关的审计或者鉴证工作。为此,芮怀莲建议在 XBRL 的“翻译”过程中适时引入审计师审计,以对 XBRL 系统的可靠性进行评价与监督。

(中 会)