

企业如何通过财务战略实现突破增长

在社会、经济转型的时期，企业如何结合其发展战略，通过财务管理实现突破和增长？应该重点关注哪些方面？

第一，组织变革。随着企业的转型，单一业务运作转向多业务运作，单一的信息转向交叉的信息，单一管理转向集团公司管理等多种管理方式并存。财务人员要重新构建目标、预算、计划体系，完善资金管理、资产管理，实现财务和业务的一体化。首先要解决如何统一会计科目、科目代码、核算制度等问题。将区域、法人、各个事业部，还有入户之间进行整合，将集团公司、子公司、单个公司，还有跨国家、跨地域的公司的多种业务交叉，而不是简单地合并财务报表。实现物料、科目、成本之间交叉互通的共享，实现子公司、事业部、总部之间的信息共享。

其次要构建一个集团化的财务系统。设计集团财务时总部必须掌控制度建设、合并报表、预算管理、财务人员委派、资产管理、集中融资、资金集中使用、税务筹划、信息化建设等；作为业务单位的事业部要完成账目处理、预算管理、资金管理等等；下属的业务单元要实现资产的管理、税务的纳税管理等等，同时在业务上充分授权到事业部，基层单位和企业的核心资产结合得最紧密。这是一家集团化企业构建的基本理念，是一个典型的集团化的强管控型的财务管理模式。

第二，业务转型。业务层面要解决每个部门，每块业务的情况。未来的集团涉足的业务会越来越多，会出现制造集团、房地产集团、酒店管理集团，同时出现的时候财务怎么办？未来企业的利润会越来越复杂，我们如何关注它？我们一直强调财务集中管理，未来在业务层面的管理，要采取不同的方法，将企业的财务组织、核算组织体系重新进行界定和调整，从内容到核算对象，到结构要素的定义，到科目的控制，一层一层要重新规划，这是适应集团化企业多业务运作、跨地域运作的主要方法。

第三，资产管理。谁最关注资产？是债权人、投资者和经营者。债权人关注资产的安全、保值以及流动性；出资人关心资产安全，资产价值怎样去衡量，是否增值、保值，每块资产是否可以有效带来收益；经营者关心资产的安全、价格和效率。要观察资产的可控性，资产价格的评价体系是怎样的，也就是说，未来我们对资产的关注会从资产的资本属性、法律属性、战略属性、业务属性、技术属性、会计属性、公益属性来看。

第四，资金管理。企业的资金管理和资产管理有相似之处，但又有各自的特点。其实资产管理是沿着筹资管理和资金使用两条主线，以资金的安全性、效率性、效益性为目标来优化业务结构，优化业务流程。资金管理是以业务计划和资金计划为核心，优化之后再编制业务计划和资金计划，同时指导这些计划从安全和效益上进行筹资管理和融资管理。在这种逻辑下，可能涉及到融资方式和融资渠道，在不同的融资方式下会利用什么样的融资渠道？我们要建立起这种逻辑关系，然后在日常过程中选择自己需要的。资金管理要做的另外一件事情是，以战略为导向进行业务选择，结合业务品种、评级评定来确定资金配置方案，对不同的业务采取不同的资金供给策略。

(互 联)

□ 孔洁琨

目前已经成功开设 20 余家门店的麻辣诱惑一直坚持高成本运营之道，这种策略也必然要求对运营过程中的正规和高效。于四年前加入麻辣诱惑担任 CFO、对这种正规和高效承担着直接责任的苏杰，对公司的财务进行了一系列的麻辣管理。

成本是个问题

目前麻辣诱惑在北京已经开业的门店中，大多都集中在繁华地段，比如君太百货店、东直门店、五道口店等。在吸引到与餐厅定位相契合消费人群的同时，也承受着高租金的代价。在几年前的一次媒体采访中，麻辣诱惑董事长韩东坦承，“麻辣诱惑在选址方面的高起点，使我们企业的运营成本很高，经营压力很大，我们走的是一条高成本运营之路。”

麻辣诱惑的高成本运营不仅仅体现在高租金，还包括供应商的选择上。一般而言，麻辣诱惑只与大型知名企业合作，例如鹏程等肉类食品供应商、冰鲜食品直接从麦德龙采购；食用油全部采用汇福和麦德龙的产品；配料方面，合作品牌是李锦记等。相比从农贸市场选购原材料，这种采购在最大程度保证了食品安全的同时，也付出了高昂的成本。

这就要求麻辣诱惑在运营过程中的一切都要正规、高效，否则很难承担运营所带来的压力。尤其是对于 CFO 来说，责任更是重大，合理而有效的控制成本成为苏杰的首要职责。尤其是自去年以来的物价上涨浪潮



确实给了苏杰不小的压力。苏杰坦言，相比起工业企业，餐饮业的财务管理比较落后，且繁冗复杂。苏杰表示，过去餐饮企业“大一统”的会计核算虽然比较简单，但由于财务核算不明晰，责任不明确，监督也不到位，存在很多浪费现象。

加入公司之后，苏杰就将追求合理的成本效益平衡作为至关重要的财务管理理念，并大力推行责任会计。这首先需要考虑确定进行分级细化核算的可能性，在哪些环节实行细化核算，细化核算又要到哪一层，都需要进行深入的思考。以采购物流环节为例，从定价、验收、生产、净菜配送、最后到出品的链条中，就需要通过划分责任区间，进行合理的分层分级管理，才能实现成本的有效控制。

财务精英

在财务管理相对落后的餐饮行业，苏杰通过一系列的麻辣变革，赋予了“麻辣诱惑”这家年轻餐饮公司财务管理过程中的正规和高效。

苏杰：审计思维促进成本管理

苏杰为此制造了一个有效的“三部曲”：首先要划分每个关键环节由哪些部门、哪些岗位负责；其次，在责任区间厘定之后，要进行分级管理，层层控制；第三，制定各生产环节的标准作业流程及标准成本，为责任单位进行成本分析与控制提供必要的基础。

从审计看财务

在加入麻辣诱惑之前，苏杰分别在惠丰集团和国美电器从事审计工作。加入麻辣诱惑之初，苏杰也是负责审计工作。在他看来，审计思维可以更好地促进财务管理，让自己能够从产业链内的整体价值链条看待问题，从而使决策更具有全局性的眼

根据多样来源的市场价格合成审计确认价格，并对采购价格偏离审计确认价格的比率开展审计。价格信息来源的多样性决定了它的客观性，采购加价率赋予了采购部门自由的定价权，通过对采购价格偏离审计确认价格的品种进行审计，可以有效地实现对采购定价的监控，辅以基于加价率的绩效考核，就有效地控制了采购成本。”苏杰表示，这样的审计模式，对于市场价格随着时间、空间的变换而频繁变动的初级农产品的价格审计来说，无疑是行之有效的。

除此之外苏杰认为，审计的眼界还可以帮助企业从整个供应链的角度进行成本管理。采购成

光。

以控制成本为例。“加入公司四年来，为了有效控制采购成本，我一直坚持开展采购审计。在采购环节，价格是成本最敏感的因素，采购审计最重要的也就是价格审计，而我们设计了独特的比价审计模式。在这种模式下，由审计部

本既不能转嫁到顾客身上，当然也不能转嫁到合作的供应商身上，苏杰认为根本的做法是帮助合作伙伴一起降低成本，通过降低整个供应链的成本来降低自己的成本。“由于餐饮业的上游供应商发展比较落后，尤其是农业比较原始。因此我们必须推着上游进行改进，帮助他们进行集约化的管理，从而降低成本。”这一过程的推进并非易事，苏杰表示自己在推动上游供应商一起整合供应链这方面颇费了一番功夫，“但值得欣慰的是，现在已经略见成效。”

经过一番梳理，目前麻辣诱惑的财务管理已经进行得井井有条。回顾四年来的种种探索和努力，苏杰总结认为，“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。只有真正把工作当作自己的乐趣所在，才有可能进行孜孜不倦的探索，创造财务价值，更好地服务于门店的运营。”

中注协发布企业内控审计指南征求意见稿

2011 年 8 月 23 日，中注协发布《企业内部控制审计指南（征求意见稿）》(以下简称指南)，公开向行业征求意见。征求意见稿截止日期为 2011 年 9 月 9 日。

指南涵盖企业内部控制审计业务的主要环节，包括十一个部分，分别是签订业务约定书、计划审计工作、实施审计工作、连续审计时的特殊考虑、集团审计的特殊考虑、控制缺陷评价、完成审计工作、出具内部控制审计报告、整合审计的特殊考虑、项目质量控制复核、记录审计工作。

指南具有下列特点：

一是体现内部控制审计业务的特点。财务报告内部控制审计不同于财务报表审计，两者无论在审计的对象和目的、控制缺陷的评价、审计报告的出具，还是在测试范围、测试的时间安排、测试所需达到的可靠程度等诸多方面均存在显著差别。指南对这些特殊之处进行了区分和阐述。特别是用较大篇幅对“自上而下”的审计方法的具体步骤进行详细指导，引导注册会计师从企业众多控制中选择应当测试的控制，以提高审计效率和效果。

二是突出可操作性。针对实务工作中的具体操作问题，指南既给出注册会计师需要考虑的基本原则，又提供了具有可操作性的具体措施。例如，关于控制测试的样本量，指南不仅提供了注册会计师作出相关职业判断需要考虑的因素，又给出了测试人工控制和自动化应用控制的最小样本量参考。再如，关于计划审计工作，指南既明确了总体审计策略和具体审计计划的具体内容，又明确了应对舞弊风险的特殊考虑。又如，关于评价控制缺陷，指南既明确了评价控制缺陷严重程度的方法，又进一步延伸解释了被审计单位对控制缺陷进行整改时的处理方式。

三是体现了整合审计的要求。虽然财务报告内部控制审计与财务报表审计两者存在区别，但两者在重大错报风险评估、确定的重要账户和相关认定，了解和测试内部控制采用的基本方法等方面存在共同点。将两者的审计过程进行有机融合，可起到“一箭双雕”的效果；同时，审计结论相互利用也可起到相得益彰的好处。指南是在整合审计的框架下制定的，对如何将财务报表审计与内部控制审计进行有机整合作出了详细规定。

中注协将根据各方反馈意见对指南进行修改完善后，予以发布施行。

(中注协)

普华永道金以文：中国会计准则没有问题

□ 姜婷婷

8 月 26 日，普华永道会计咨询服务合伙人金以文在上海表示，中国的会计准则并没有问题，也已经与国际接轨，关键还是在如何应用。她还表示，在金融危机的影响下，各国都在推动会计准则的修订，以提高透明度维护投资者利益，在不久的将来，世界上将只有一套国际会计准则。

她指出，目前国内大部分企业还是会计部门在做账，这就可能出现会计部门对整个企业的运营和交易状况无法完全了解掌握的情况。她认为，企业应当由会计部门牵头，先对会计准则进行理解，然后将企业不同程序和环节的状况反映到财务报表中。而目前，有不少企业并未将股份支付纳入经营成本，对此，金以文认为，企业应当将股票期权反映在财务

报表中，逐步实现统一和细节规范。

在金融危机的影响下，不少国家都开始推动会计准则的修订，以提高企业的透明度维护投资者利益。金以文认为，未来的目标是在不久的将来世界上只有一套国际会计准则，并且是可行于各国的，美国会计准则也将趋同，但这还需时间，目前尚没有时间表。

她还透露，2011 年下半年至

2012 年，将有减值、投资公司、租赁、一般套期会计、宏观套期会计和保险合同征求意见稿或最终准则陆续修订和出台。她建议，中国企业也应当在准则出台前反馈和提出结合国内和自身情况的建议。

此外，金以文还表示，普华永道也将陆续将国际财务报告准则实务指引引入中国，依据主题以中英文对照的方式将相关章节分册发行。

会计的思考：财务基础完善的方向是什么？

会计体系由财务会计体系、管理会计体系，以及责任会计体系构成，做到一定程度，则为“三位一体的会计体系”，但不管是哪一个会计体系，财务基础的完善是前提，否则都是空中楼阁，无源之水。

而财务基础的完善是很大的一个概念，既包括(1)财务部内部最基础的会计档案管理，结账流程梳理；也包括(2)与业务部门相关的一些，

诸如财务报销制度完善、付款流程效率优化等；当然(3)还有就是对业务活动的一些财务专业性的支持行为的完善。

毋庸置疑，后者才是业务部门关心的，而(3)更是体现财务价值的所在，也是财务基础完善的方向所在。因为业务代表着公司的战略发展方向，对业务活动的支持就是对公司决策支持的实践与落实。

比如说，某企业的某事业部的运作框架中，研发是其中的核心环节之一，研发环节中包括市场需求调研、立项评估、项目跟踪、考核评估等内容，而对项目的评估则包括对项目的保本点的测算。在这一点业务也在做，但确实做得不怎么好，而财务却置身度外。从研发的业务活动来说，这个项目评估是一个关键的决策点，在这个点上财务完全可以参与专业意见，

财务管理账往往是落后的。

理想的情况应该是根据企业发展的不同阶段来处理三本账之间的关系。对于非上市公司来说，财务会计账没用，如果这个报表是做给自己看的，企业的董事、总经理、CFO 都是自家人，也不打算和任何私募基金打交道，就只需要税务账、管理账。对于工商局、税务局来说，就只对税务报表感兴趣。对于正常的非上市企业，外部的压力或要求只是税务会计。税务会计在遵守税务制度的前提下，把应纳税额做得越低越好，这就是税务会计最实际的目标。

而财务管理账是为公司自己服务的，没有固定的模式，这就好比去健身房练功做瑜伽，目的是为了锻炼

好身体，至于参加哪一种套餐就自己选择了。CFO 应对获取的信息有完全访问权，对整个报表的制定有完全的自主权。管理会计是最接近其他管理学科的领域，它的建立非常重要。但很多非上市公司的财务人员，对这个问题并没有搞清楚。

财务会计账是针对企业外部的报表，作用就如同化妆品——只有要见外人的时候才需要化妆，同样地，只有在要和外面的投资者沟通的时候才需要这本账。非上市企业见战略投资者、私募基金，要准备上市了，它就需要财务会计了。财务会计的核心是把公司业绩以一种真实、平稳的方式披露给市场。

(中铝网)