

专项资金审计要跳出账面

在中小事务所日常审计业务中有一块业务就是专项资金使用审计,如农业开发项目审计、技改项目审计、向财政争取资金项目审计。由于注册会计师对工程知识的匮乏,利用专家工作又受审计收费的限制,在审计时往往仅局限于就账面上的账目进行审计,而对项目实施现场不进行实地查看,这往往使审计结果南辕北辙,影响审计质量。笔者在审计实践中利用掌握的数学知识实施了“四个结合”,跳出账面搞审计,取得了较为满意的审计效果。

审计会计账目与查看现场实地相结合

在受托对某地农村安全饮水工程审计时,尽管施工方、监理方及业主对自来水管道埋设的长度及深度已经进行了确认,但我们没有满足就已有的书面材料进行审计,而是采用实地查看的方法,在主管道上随机抽取了10个点,对其埋设深度重新挖坑进行测量,发现有四个点的埋设深度达不到设计的埋设深度70cm,对埋设深度达不到设计要求的部分,我们对多计工程量部分的造价予以核减。对自来水管道的埋设长度,我们从管道的进口和出口各取一个点,然后利用GPS测距仪,对管道的埋设长度进行实测,实测结果表明有的长度明显与竣工图的长度不一致。对于长度多算的,我们进行了调整。

审计会计资料同有关其他资料相结合

在我们日常的审计中,我们将工程付款凭证同双方签订的合同核对,验证付款金额是否与合同相一致,如××项目合同规定应付设计费8万元,而该项目实际付款金额却多于合同约定金额,多付设计费147元。又如某监理合同规定工程质量保证金(合同签订额约为5%)应于一年质保期满后一次性付清,而该工程完工后仅半年就将质量保证金全部付完,有违合同规定。

审计会计账目与客户沟通相结合

在埋头审计没有突破时,审计人员可以换一个思维,可以有意识与客户方的相关人员进行交谈,从中发现在账目审计中发现不了的问题。如我们对某小农水项目进行审计时,该项目是坡田改造项目,实施方案中有播草这一内容,但是未说明播种面积和播草名称。我们在与建设单位相关人员交谈中,该同志实事求是地告诉我们说草根本未播种,于是我们审计时就将播草这一内容造价核减了。

同时我们也向建设方、施工方、设计方提出了建议,建议他们以后在制定设计、施工等方案时要因地制宜。

另外,我们建议监理方要负起责任来,在对工程支付(结算)凭证、实际施工情况及图纸三方材料认真审核后才能签署支付款凭证。

审计会计资料与核对图纸相结合

注册会计师往往缺乏工程知识,但是我们一般都学习了立体几何等数学知识,只要我们静下心来,仔细琢磨图纸,往往是能够从图中看出些眉目来的。如在审计××小农水项目时,该图纸设计渠首是八字墙,而施工时却变成了一字墙,这与图纸明显不符。于是,我们测量了一字墙的长度,再和图上标示的八字墙长度对比,发现一字墙长度瘦身了,于是我们将短少的部分乘以每米墙的单价,就得出了施工方多算的部分,我们核减了多报部分的造价。施工方心悅诚服地接受了核减,并解释说渠首八字墙妨碍渠道行水。利用同样的方法,我们还可以对地坪的厚度、围墙的高度以及路面的长度、宽度、厚度等进行实测,这样就可以防止注册会计师被客户开具的几张发票蒙混过去。

(中 会)

□ 王馨妍

“混血儿”中油碧辟石油有限公司(以下简称“中油 BP”)已安然度过了合资的第一个10年。近年来,中油 BP一直以6%的加油站数量占据15%的成品油销售市场。截至2010年底,中油 BP拥有加油站466座,去年共实现销售收入171亿元,税前利润为307亿元。

“合资公司产生碰撞是在所难免的,文化冲突、体系的差异、利益博弈、发展预期,任何一个环节稍有裂痕,日积月累都可能导致最终合作关系的恶化。但只要双方致力双赢,反复讨论终会达成一致。”中油 BP财务总监郑巨澜积累了很多合资公司实务管理的要诀。

和而不同

10年前,为了增强下游市场的竞争力,中石油与英国石油公司(即 BP)结盟,意欲借 BP 在市场营销、管理模式方面的优势,如便利店模式、非油品业务、HSE 健康安全环保价值及人员发展培训计划,打造一家具有国际水准的成品油零售公司。

当然 BP 也有自己的打算。早年 BP 借中石油上市,斥45亿港元巨资买入中石油35亿股股票,支持中石油进入国际资本市场,其最终目的在于取得进入中国成品油零售市场的入门许可证和经营权。

10年之后,尽管一路走来磕磕碰碰,但中石油和 BP 都各自不同程度实现了当年的预期。

在合资企业内部,由于政治、法律、文化背景不同,企业的经营理念、管理决策思维和企业行为模式存在差异,因此在合作中难免出现一些分歧。

加强财务管理 缓解资金压力

□ 李子玲

在资金链紧张的情况下,企业如何牢牢把握住自己的资金“生命线”,实现持续经营是当务之急。笔者以为,除多渠道融资连通资金链外,提升企业财务管理水平也非常必要。在困境面前,企业更要加强财务管理,通过充分挖掘企业的内部资金潜力来缓解资金压力,降低企业融资成本,维持企业的正常发展。

首先,物资用料计划要精确,提

合资公司的财务管理历来是令 CFO 们觉得非常有挑战性的难题,经历了10年“婚姻”的中油 BP 却是一个在存异的基础上走向求同的精彩案例。

存异求同 中油 BP 的财务管理要诀



郑巨澜表示,中石油在中国的发展是完整的产业链式的,在决策中,往往注重战略布局,更在乎快速占领市场打通销售渠道,短期的投资回报衡量中刚性指标比较低;但对于 BP 来说中油 BP 只是产业链末端的企业,BP 不得不更关注合资期的内涵报酬率,关注现金流。在投资加油站的过程中,也体现出这种差别。具体而言,近几年 BP 要求投资加油站内涵报酬率指标都更高,达不到宁可放弃。

郑巨澜表示,中外双方在人力资源分配、财务报告的处理、财务管理的优先次序等方面都有相同。比如外方更讲究可量化、稳定的指标,管理流程的透明、人才培养体系化及有效利用决策模型。相比之下,中方还在快速学习阶段。

扁平集中

郑巨澜表示,公司通过减少管理层级,不仅降低了成本,管理效率也大大提高。财务队伍也一样。过去中油 BP 在全省有六个会计中心负责接近500座加油站,现精简为三个会计

中心。在收支两条线的基础上,创造性地实行了核算会计和内控会计。

郑巨澜进一步解释,在网络经营中的一个特点是设置内控会计。原因在于原始的销售数据都来源于油站,库存也在油站,如果不加以监督很难保证销售数据与财务数据相符。内控会计会不停在油站做账目是否相符的核查工作。比如核查便利店商品与油品盘点的数据。

事实上,早在中油 BP 成立初期,为规避财务风险,保证加油站资金、存货和资产的安全,专门设立“财务运作手册”、“巡站记录登记簿”和“油站财务内控专刊”,以实现油站财务内控的公开化、透明化。此外油站财务实行单线管理,由总部财务部直接负责业务指导和业绩考核。

财务管理扁平化、集中化实际上是一个流程简化重组的过程。当然了解业务运营模式是财务流程重新设计的前提。

“将财务流程标准化也是中油 BP 一直在做的事情。早年郑巨澜负责管理 BP 中国会计外包中心。加入合资企业后,郑巨澜将其先进的管理方法带了进来。如对财务流程、岗位用统

其次是合理运用采购资金,将好钢用在刀刃上。物资采购是控制采购成本的重要一环,在企业资金短缺的情况下,更要加强采购管理,合理运作采购资金。企业应该规范物资采购行为,充分发挥集团优势进行批量采购。在物资采购之前,摸清物资供应市场质量、价格动向,对物资供货单位的资质进行深入调查,做到货比三家。通过招标的方式以最低的价格采购到最好的物资,最大限度提高企业资金利用率。

最后是统筹核算生产成本,树立“一盘棋”思想。从企业资金链的全局着眼,通过优化产品结构和流程,将单个加工单元的成本上涨在生产全过程进行稀释,同时将单个加工单元的利润优势以单元间互供料的方式进行放大,通过优化流程后整体利润的提升来减少成本上涨对企业资金的影响。每个生产单元负责人统一站在整体角度对全流程负责,避免不同单元间因各自成本的“小盘子”发生争议、绩效摩擦等内耗现象。

推动公司以市场为导向,以效益为中心组织生产运营。

管理会计要实现内涵式发展和外延式拓展。在新的经济形势下,管理会计的内涵和外延也在发生着深刻变化。一方面要丰富和增强管理会计的内涵,全面强化管理会计服务内部管理的职能。在重视生产经营数据信息全面、综合、准确的基础上,加强经济活动分析,发现和挖掘数字背后的信息,提出解决问题的建议,为生产经营服务,为决策支持服务。建立健全公司的评价管理机制和考核体系,使管理会计的监督控制和考核职能落到实处。另一方面要拓展管理会计的外延,提升管理会计的职能。公司高度重视并加大了财税政策筹划力度,增强主动性、超前性和预见性,着力营造有利于保持公司业绩稳定增长和可持续发展的外部环境,为公司产业链优化、结构布局战略调整和改革重组的顺利推进创造有利的外部条件。

(中 会)

一的语言、方式来描述和定义。比如,库存、应收、应付的处理流程都进行了标准化,不仅提高了管理效率,业绩评估也省事不少。

郑巨澜表示,过去10年财务部随着业务变化不断创新升级,扁平集中式的管理降低了管理成本,效率也大幅提高。

有效沟通

在合资企业工作,如何有效沟通是管理人员必备的能力之一。对于郑巨澜而言,不仅要向总经理汇报,同时也要向总部财务汇报。同样的也是实行双重考核。一方面要负责中油 BP 的财务管理,另一方面也要协助推进 BP 内部的一些项目,并且在合资公司内部推广 BP 的优秀东西。

两个老板、双重考核,面临多重压力的郑巨澜认为,只要能给公司创造价值,促进团队合作,就会得到老板的认可。

进入中油 BP 的这几年,尽管业内对中油 BP 的财务管理比较认可,但郑巨澜却表示实际是很

不容易的。

在加入 BP 之前,郑巨澜先后在必胜客、施耐德等企业担任财务负责人,行业跨度非常大。但她表示,无论是餐饮业或是市场服务业还是工业,不同行业的财务管理有不同之处但原理是一样的,跨行业的经历很宝贵。

在通往 CFO 的职业路径上,除了在不同企业多方位进行历练之外,郑巨澜还通过参加 ACCA 的系统学习来掌握国际化财务管理的全面知识。如今郑巨澜也正在强化对财务团队的培养,“其实我目前的工作中最有挑战性的部分之一还是培养出高素质质的团队,为公司创造价值。”

财务人员提高能力的途径

财务人员高水平的服务来自于高水平的业务知识,来自于娴熟的业务处理能力。具备了专业素质,还需要了解业务活动,熟悉业务流程,熟悉业务活动全貌,才能真正了解业务部门的需求,才能针对不同的需求提供优质及时的服务,提高服务水平,促进业务的拓展。

要不断学习,不断做事。财务人员可以通过参加培训、团队学习交流、学历考试、考取职称和专业资格、阅读相关专业书籍和文章、经验交流等方式来加强理论知识的学习,在实践中多做事,勤钻研,勇于攻克难题,虚心学习请教,积累实践经验与技巧。要做到理论与实践相结合,在实践中验证学习到的理论知识,更好地理解理论知识,反过来用在实践中积累的经验与技能来促进理论知识的学习。

要吃苦耐劳,勤奋工作。珍惜每个工作机会,每一项工作都是一个学习的机会,多做工作才能从工作中学习新技能、新方法,才能丰富工作经验,促进专业知识水平的提高。要做一个乐于接受工作挑战的人,多做、多学,用丰富的工作经验,较强的专业能力,赢得群众和领导的信任,成为不可或缺的人才,为自己服务的机构做出应有的贡献。

要大力提倡建设学习型团队,团队式推进学习。“一枝独放不是春,百花齐放春满园”,学习型团队的学习不仅仅是我们传统意义上的学知识,更重要的是提升创新的能力,学习使团队进步,而进步就体现在能把工作做得更好,能做过过去所不能,创造过去所不曾有。必须领导带头,全员参与,个别参与形不成团队。一个员工不学习、不创新,影响的是一个人;如果一个领导干部不学习、不创新,影响的将会是一个团队。因此,领导者不仅要带头学习,还要经常安排组织培训、团队学习、交流经验,鼓励创新;专业能力强的人员言传身教,进行传帮带;年轻的人也要把新的思想、新的观念融进团队,互相学习,互相借鉴,实现团队素质共同提高、工作能力全面增强、提高服务能力、推动企业发展的目的。要逐步完善激励机制,变压力为动力,尤其在用人机制上,要创造“公平、平等、竞争、择优”的良好氛围,切实做到“能者上、平者让、庸者下”,使优秀人才能够脱颖而出。通过机制的完善,把“要我学”转变成“我要学”,促进团队的学习,让优秀人才走上重要岗位。

财务工作是专业性很强的工作,需要有会计、金融、管理、经济学、计算机等方面专门知识,而且由于市场经济的不断完善,企业经营模式不断创新变化,我国的会计制度、金融体系等也在不断地变革。因此,财务人员只有不断学习,不断创新,积极主动地进行知识更新,才能顺应时代的潮流。(郭柏彦)