

陆志军： 管理会计人才建设 将助央企打造 国际竞争力

11月12日,由国家外国专家局培训中心和国务院国有资产监督管理委员会外事局共同主办的“2011中国管理会计国际化人才建设大会”在全国人大会议中心举行,大会主题为“打造企业核心竞争力,助推企业创新发展”。国务院国有资产监督管理委员会外事局局长陆志军表示,未来以财务管理推动中央企业整体绩效,管理会计人才建设将有助于提升企业的国际竞争力。

世界经济全球化及我国经济的迅速发展,为越来越多的现代企业发展和走出国门创造了机会,而国内企业的财务管理也应随之向国际化的管理方式转变,而管理会计正是这样一个方向。

陆志军表示,中央企业的布局结构不断优化,能力不断加强,十一五期间入选财富500强的企业从10家增长到30家,到今年已达到38家。但同时也看到,中央企业的核心竞争力和国际竞争力与世界一流企业相比仍有差距,国际化人才严重不足,因此在十二五期间,中央企业的发展目标,就是培养具有国际化竞争力的世界一流企业,同时重点实施转型、科技创新、国际化发展、人才培养等战略。

陆志军还指出,2002年到2008年间,央企年度对外投资额已经从27亿美元上升到560亿美元,年均增长速度达到66%。未来以财务管理推动中央企业整体绩效,有助于提升企业的国际竞争力。

据悉,国家外专局早在2009年11月就引入了注册管理会计师(CMA)职业资格认证并在央企中推广,目前已有1500名学员参加了优财CMA培训,其中有数百人获得CMA认证。

(安娜)

山东省 高端会计人才 培养工程启动

“作为经济大省的山东,高端会计人才奇缺,已影响到全省经济运行质量和企业核心竞争力。”山东省财政厅厅长于国安11月10日在全省高端会计人才培养工程启动仪式上透露。

目前山东省拥有持证会计人员约100万人,数量占全国会计人员总量的近10%。近几年,全省参加会计从业资格考试的人员,每年都在10万人以上,新增从业人员数量始终处于各行业前列。然而从省会计人才结构看,取得会计高级职称以及注册会计师总人数占比仅为2%,有一半的人员还停留在初级会计知识结构阶段。

该高端会计人才培养工程,首批60名来自山东省企业界的参训学员将赴上海国家会计学院进行集中培训。该工程争取用10年左右的时间,选拔培养600名左右高端会计人才。其中重点培养400名左右适应大中型企业、上市公司加快发展和强化管理需求的企业类高端会计人才;100名左右适应省财政体制改革和事业单位体制改革需要的行政事业类高端会计人才;50名左右具备国际资本市场认可的专业资格、具有国内较强竞争力的注册会计师类高端会计人才;50名左右在会计理论研究和会计学学科建设方面发挥领头作用的学术类高端会计人才。

(张海峰 王海红)

CFO 应该转变原有的考量思维,用不同的标准和方法支撑公司不同的发展项目和阶段,从而帮助公司找到正确的创新道路。

魏长友：放大财务的“视角”

□ 袁跃

“在质量和成本的博弈中,杰佛伦西威在中国的本地化融合中,不会对牺牲质量有任何妥协,在中国的产品执行标准,坚决执行意大利总部的标准,目前供应那些高质量的电梯厂家就已经供不应求,我们不会奢求过快铺开市场。”杰佛伦西威自动化科技(上海)有限公司(以下简称“杰佛伦西威”)财务总监魏长友对此的态度非常坚决。

十几年的激烈竞争,中国电梯配件变频器市场的“红海”与“蓝海”的比例在日趋拉大,价格战使部分企业的生存状况每况愈下,在魏长友看来,杰佛伦西威所专注的高科技解决方案是赢得市场的主要途径,始终以高端产品为突破,中国业务集中在电梯行业,主要侧重于驱动领域,以电梯自动化为契机,跻身于竞争激烈的中国高端变频器市场。

盯紧质量的流程再造

2010年9月魏长友加盟杰佛伦西威后,通过走访调查和深入摸底,发现杰佛伦西威的财务和质量常常处于对立的纠结之中。财务部门希望降低成本,质量部门盼着质量为先,采购部门乐于大宗采购,三个部门,俨然是各自为政,三国鼎立。采购人



员自己说了算,采购没有计划,更别提货比三家,货物堆满了库房,而意大利总部看到采购的价格只要低于总部,就不再干涉;研发人员使用的原料和研发计划缺乏统一的流程,库房管理员急于发货,至于发出的货是否合格,无人监管;财务部对于这种各自为政监督失控的局面爱莫能助。

魏长友对此开出的药方是——“流程再造”。著名学者、流程再造之父哈默认为,企业再造就是从根本上打破传统的、建立在纵向劳动分工和横向职能分工的运作体系,提出以新设计和重建的作业程序(流程)作为企业组织结构基础的组织形式。

在摸清了质量监督缺位的症结之后,魏长友决定建立和完善公司的

内部控制制度及以质量为核心的标准操作流程。在保证产品质量的前提下,才能降低研发、生产成本,否决权充分尊重研发部门的意见,质量控制部门有一票否决权和决定权,采购流程必须以此为依据。质量监督流程体系,起初推行起来比较困难,大家都喜欢无拘无束,延续以前的老路,一时间怨声载道。

“好在意大利总部全权放权,十分支持,我们就充分利用了ERP系统,生产、仓库、销售部门,在得到质量控制部门的认可才可以发货,这样一来,发出的产品质量就得到了保证。财务部门推行的成本控制则下大力气,从内控流程、采购环节入手,采购员必须从保证质量和市场价格之间找一个平衡

点,改变了想买多少就买多少的随意性。以前进货80%-90%都是从代理商手中进货,导致进货成本居高不下,现在通过对代理商的优化比较,并与部分厂家直接洽谈合作,减少中间环节,降低了成本。同时采购量要配合生产计划的需要,采购的元器件必须得到生产部门和质量部门的测评通过,同时实行了成本节约计划和针对此项计划的考核体系。”

扁平化带来的空间

与诸多对中国区管理权限限制过死的跨国公司相比,魏长友则非常享受总部充分授权所带来的职能发

挥空间,这得益于杰佛伦西威集团对扁平化管理的情有独钟。

组织扁平化的理论渊源最早可追溯到新制度经济学,以1937年科斯的《企业性质》为开端。1997年道赫德总结,“90年代激烈的全球竞争导致了两类不同性质的组织创新,一类是以降低成本为目的,另一类则是以提高企业核心能力为目的。后者突出的表现为使组织更加扁平化、更具柔性 and 创造性。”

有过多家跨国公司经历的魏长友相信这种“全球品牌,本土智慧”的经营之道可以更大程度地发挥竞争优势,“杰佛伦西威集团在全球有50多家分公司,总部的决策是给分公司管理层自主权,缩减管理层次,采用扁平化的透明管理方式,只要把合理化建议上报总部沟通以后,就可以放开手脚,大显身手。”

作为对比,魏长友举出之前在另外一家跨国公司担任中国区财务总监时经历的反例,来验证“本土智慧”的重要性。当时在完成一项并购后,魏长友开始着手进行进口设备免税及国产设备增值税返还的税务筹划,在与总部一次次沟通上报的过程中,税务筹划一次次被搁浅,历经一年的不断请示汇报,魏长友被多层次交叉式集团管理模式拖得筋疲力尽。“税收筹划并不复杂,复杂的是集团纵横交错的交叉管理,让简单的问题复杂化,在税收筹划的过程中,总部管理层推过揽功的心态明显。虽然后来历经波折,我们最终享受到了进口设备的免税政策和增值税的返还政策,但总部自身管理体制的管理错位,交叉式管理让人无所适从,再完美的筹划效率也会大打折扣,全球化的目标也会成为奢望。”

中注协 印发会计所特殊普通合伙协议范本

为深入贯彻落实国办56号文件精神,促进会计师事务所做强做大,帮助大型会计师事务所向特殊普通合伙改制,指导改制事务所加强和规范内部治理,中注协于2011年11月11日印发《会计师事务所特殊普通合伙协议范本》(以下简称“范本”)。范本重点对合伙事务所关注的合伙人条件、入伙与退伙、合伙人权利与义务、责任承担与追偿、合伙组织架构及职权等,提出了导向性规范意见,

为事务所转制后在“依法、人合、透明、效能”的体制框架下运行提供了借鉴。

范本总计9章117条,具体内容包包括:总则,事务所的宗旨、经营目标和经营范围,合伙人出资及事务所财产,合伙人,合伙事务执行,工作规则和员工管理,财务会计制度、利润分配与亏损分担,解散与清算,争议解决及其他等。其中,合伙人和合伙事务执行构成范

本的核心内容。

范本提供的合伙约定事项包括三个层次:一是,法律法规、规章有明确规定必须作出约定;二是,行业规范有明确规定应当作出约定;三是,行业管理做法基于经营管理和合伙文化建设的目标需要作出约定。转制为特殊普通合伙组织形式的事务所,可在法律法规以及规章的框架下,参照该范本,根据本所实际订立合伙协议,也可在范本的基础上,进一步细

化或简化,灵活参考使用。

作为“内部宪法”性质的合伙协议,关系到合伙人利益的实现和事务所内部治理的完善。中注协充分发挥服务和指导职能,整合行业专家力量,于2010年10月29日成立并召开“特殊普通合伙转制研究咨询工作组”(以下简称“研究咨询工作组”)会议,分析事务所转制为特殊普通合伙后面临的内部治理机制建设、法律责任界定、合伙文化构建等基本问题,

结合事务所需求,在总结国际同行惯例和国内相关行业合伙实践的基础上,迅速启动《特殊普通合伙会计师事务所协议范本》的起草工作。经过六次研究咨询工作组会议和专家论证会,五次以通讯方式征求研究咨询工作组成员意见,数易其稿,最终完成反映事务所现实发展要求和行业内部治理规律的《会计师事务所特殊普通合伙协议范本》。

(视野)

吉林注协 发布注册会计师行业发展规划

为保障行业发展与全省经济社会发展相适应,推进行业科学发展,增强行业服务经济社会发展能力,加快实现吉林老工业基地全面振兴,近日,吉林省注协制定发布了《吉林省注册会计师行业发展规划(2011—2015年)》(以下简称《规划》)。《规划》全面分析了当前全省注册会计师行业发展现状和面临的形势,并结合全省经济社会发展实际,明确了未来5年行业发展的指导思想和发展目标,提出了具体政策措施。

《规划》确定了全省行业九大发展目标:一是行业诚信度和公信力显著

提升,并赢得社会各界的普遍尊重和信赖。二是行业总收入突破5亿元,通过巩固传统领域审计业务,积极拓展新业务领域,提升非审计业务比重,确保行业总收入年均增长保持在10%以上。三是行业发展结构持续优化,实现行业发展结构与全省经济社会发展结构相适应,初步形成具有吉林特色的行业发展格局。四是大型事务所做强做大取得突破,着力培育5家左右在执业网络、服务能力、收入规模和市场影响等方面具有国内一流水准的事务所;重点扶持至少2家本土品牌事务所进入全国百强行

列。五是中小事务所做精做专成效明显。培育发展10家中型事务所,重点为大中型企业事业提供财务审计和鉴证咨询服务;规范发展一批小型事务所,重点为小型企事业单位和农村财务公开提供专业服务。六是行业人才培养取得实质性成效,在行业人才培养上取得质和量的突破,注册会计师达到2200名;着力培养5名全国行业领军人才、10名全省会计领军人才、50名全省行业拔尖人才、100名新业务领域复合型业务骨干。七是事务所体制机制实现根本转变,引导事务所特殊普通合伙和普通合伙转制,

形成和合文化基础上的事务所内部治理机制,建立健全事务所内部管理制度,探索建立以事务所为主体,跨专业产业化发展的管理模式。八是服务与管理信息化水平明显提高,增强行业核心竞争力,营造行业发展新优势,抢占未来发展的制高点,引领行业实现又好又快发展。九是行业党的建设实现新突破,使行业党建工作成为全省中介组织党建工作的一面旗帜,为保障行业科学发展提供坚实的政治保障。

为实现上述发展目标,《规划》提出了九项具体措施:一是大力推进事

务所做强做大和做精做专。二是积极拓展行业新业务领域。三是积极推动行业产业化和区域协调发展。四是深入推进行业人才培养战略。五是积极推进行业信息化建设。六是加快事务所体制机制转变。七是进一步改善行业执业环境。八是扎实推进行业党的建设。九是全面加强协会自身建设。

目前,吉林省注册会计师行业正按照中注协行业发展战略的统一部署,充分调动全行业的积极性和主动性,发挥首创精神和进取精神,确保《规划》目标的全面实现,不断推进全省行业科学发展。

(中注协)

导致战略失败的五大“财务危机”

战略是企业在外所处外部环境分析的基础上,寻找机会,创造一种独特而有利的定位。可以说,企业战略是企业对外部机会的把握。然而,企业战略能否得以实现,还需要企业本身具备一定的内部条件。企业的内部因素包括许多方面,其中,财务是一个至关重要的要素。财务与战略紧密相关,通过对大量国内外企业的案例分析,我们总结出了导致战略失败的五大财务危机。

现金流缺失。所谓现金,是指企业持有的货币和银行存款两个项目。企业任何一个经营战略的实施过程都是一个从现金到资产再到现金的循环。在这个过程中,如果资金流短缺,那么这个循环就断掉了,

企业的战略实施过程也就无法完成。如果企业没有日常的应付款项资金和运营偿付到期债务的现金,那么再好的战略也很难避免破产的命运,不仅战略规划中预期的赢利目标达不到,甚至可能连本金和原始投资都收不回去。

过多的应收账款。面对激烈的市场竞争,企业为了及时占领市场、减少库存,往往将赊销作为一种重要的促销手段,通过赊销向客户提供信用服务,从而促进产品销售。然而过多的应收账款会使企业面临巨大的应收账款坏账风险和现金周转风险,它实际上是会将客户的经营风险转嫁到了企业自己的身上。企业的货款如果不能按时足额回收,不仅意味着企业

附加值的损失,而且表示投入的资本被损失了。

过多的滞销存货。公司的发展战略要靠资金推动,因此融资是公司成长的永恒主题。存货的节省可以减少公司的资金投入,而巨大的滞销存货,一则,会占用大量的资金,引起资金链危机;二则,库存若跌价,则会给公司带来巨大的损失。

过大的固定资产投资。固定资产上巨额投资能够培育企业的核心竞争力,促进企业战略的发展,但是对于战略的实施却带来了一些问题。

其一,推动固定资产正常运行的流动资产不足。固定资产并不是独立发挥作用的,它必须与企业的流动资产相结合,通过对流动资产

的改造、加工来创造新价值。其二,固定资产使用效率低,周转速度慢,不能摊薄固定成本,因而降低了总资产的收益率。其三,固定资产占用资金成本(即机会成本)过高。尤其是,我国目前的资本市场还不健全,融资渠道不很畅通,资金十分稀缺,企业生存和发展面临着巨大的资金缺口,这种资金占用的代价是十分昂贵的。

过多的短期借款。短期借款是企业重要的一种资金来源。它筹集速度快,容易获得,成本较低。鉴于这些优点,许多企业往往通过大量的短期负债代替长期筹资以提供企业战略实施所需的资金。

但是,大量地利用短期负债会导

致企业风险的增加。一般来说,短期筹资的风险要比长期筹资要大,这是因为:第一,如果企业短期借款的比重高,一旦还款期临近,则预示着企业近期需要大量的现金。短期负债需要在短期内偿还,如果企业届时资金安排不当,就会陷入财务危机。第二,只有稳定、持续的现金流才能保证长期投资战略顺利实施下去,一旦短期借款不能延续下去,就会导致整个项目经营运作的循环链断裂,从而导致战略失败。因此,一个战略项目的筹资与投资方式要讲究一个“匹配性”的问题,长期投资项目应该以长期筹资来支撑。

(铁名)