



## 优秀 CFO 特质： 具备出色数学头脑 IT 专家

首席财务官(CFO)应该是一位合格的会计师。不管是注册会计师,还是特许会计师,他们都应该学过,在做账和预算等时候,谨慎是多么地重要。

首席财务官本人必须能够汇编和分析财务报表;他们还必须能够纵览全局,不会因过分拘泥于细节而忽视主要问题。

首席财务官还必须非常熟悉公司的账户,能迅速识别每一笔条目、负债和资产,每一项收支、现金流、利润以及其他所有重要的账目,并能够解释财务措施、政策及后果,让每一位高管都能理解。

最重要的是,他们必须绝对掌握数字和财务要素,如税收、债务及关键比率等。只有对至关重要的管理完全精通后,他们才可以考虑并购等事情。

除了要有出色的数学头脑,现代首席财务官在某种程度上还必须是一位 IT 专家。同样,一名完美的首席财务官还应精通财产(租赁、理财等)和保险方面的知识,具备公司法法和秘书事务方面的良好基础。

最优秀的首席财务官应与首席执行官保持一种亲密、互相尊重、但不谄媚的关系。在关键问题上从不与上司争执、不据理力争的人,不值得继续任用。

从根本上讲,股东和董事会对首席财务官寄予了深厚的信任。无论谁来担当这一职位,都必须有独立见解,个性足够强,能向股东和非执行董事传达事实。

对于任何一个高管职位而言,管理员工的能力和幽默感都至关重要。但对于首席财务官,绝对的正直及应对艰巨工作的能力更为重要。首席财务官应负责管理成本,应对外汇风险,与咄咄逼人的银行家和契约打交道,收取过期欠款,确保审计人员不会在账目上找麻烦。

(佚名)

## 重庆 重点企业和会计所 纳入会计监督检查 重点

记者日前从重庆市财政局获悉,今年,该市把能源行业、保障性住房建设项目和粮食行业等重点企业和会计师事务所纳入会计监督检查的重点。

能源行业方面,今年选择市储煤集团、珞璜电厂等企业开展检查,重点关注财务会计核算、成本盈利水平、职工薪酬分配情况。

保障性住房建设项目上,对渝陵区的保障性住房管理机构、承担保障性住房建设的企业开展检查。重点关注保障性住房的成本核算、土地取得、资金链条、分配管理以及财政资金使用情况。

粮食行业上,选择梁平市级储备库、丰都市级储备库开展检查,重点关注执行有关粮食收购和储备政策以及财政补贴资金使用情况。

会计师事务所方面,确定5家中小事务所为重点检查对象,20家为普查对象。重点关注和全面清理注册会计师挂名执业、低价招揽业务、未按要求业务报备、股东(合伙人)资质不符合要求、事务所名称不合规、未按规定提取风险基金或购买职业保险以及事务所自身会计核算、缴纳税款和内部管理等方面的问题。

(廖雪梅)

# 叶洪林:用“韧性”打磨财务体系的典范

曾经是中国制造最著名象征之一的四川长虹,自从赵勇 2004 年重新出山之后一反常态地低调,对于这个从来不缺新闻焦点的家电巨头,赵勇给出的关键词是“动心忍性,增益其所不能”,而 CFO 叶洪林恰恰是一个用“韧性”来打磨财务体系的典范。

## 效率攻坚

随着赵勇将四川长虹的组织构架从“火车头”向“联合舰队”的改造,其自身的财务需求也发生了很大变化,管理的幅度难度也大大加强了。

在这一过程中,信息化扮演了一个至关重要的角色。

“信息化带来的好处是比较明显的。你想我们在五六年前,整个集团的盘子差不多 130 多亿元,存货的规模就高达 80 亿元,全年的存货周转速度也就在 2 次的样子。我们 2009 年已经做到 314.58 亿元的销售,存货还是 80 亿元,全年的存货周转速度大体也是五六次,但是这两个看似相同的数字背后,整体的效率实际上却获得了大幅度的增长。”令叶洪林开心的是,四川长虹的虹信软件公司已经成为年收入 4000 万元的专业 ERP 咨询实施机构,其源于四川长虹的信息

化经验已经成功帮助同属西部的部分大型企业上线 ERP 系统。

“如今四川长虹的集团化公司发展方向,提高了子公司的自主权和经营效率。”叶洪林认为这种战略规避了“把所有鸡蛋放在一个篮子里”的风险,但如何把这个“大摊子”每个环节都管理好,避免每一个环节的失控,从而影响整个集团发展,这就需要财务体系的变革来配合这一发展战略。

“赵总对财务体系的要求是以财



务管控为主线,以利润为核心。”叶洪林表示,目前四川长虹集团旗下有 50 多个子公司,如果没有信息化工具,实际上这些要求是做不到的。

目前,四川长虹已建立统一的财务共享服务中心,大大提高了结算效率。此外,得益于 2004 年财务亏损的爆发,使得四川长虹已经建立起完善的应收账款的催收制度,明确规定应收账款最长期限为 4 个月,即 120 天,一旦超期,则无条件转移到法律部门,进入法律程序。一般来说,一笔应收账款账龄超过 10 天需要电话催收,超过 20 天则需要专人催收,超过一个月,经办人员就会被暂停工作进行专项催收,一般到了 60 天——也就是最长期限的一半,集团总部就会启动启动法律程序。

“对于集团化的财资管理而言,讲究集权有道、授权有度。而长虹在应收账款管理上,采取分级授权的机制。10 万元以下的信用是一线的财务来决定和保证,从一线财务负责人一直到集团董事会,应收账款属于考

核的关键指标,如果在这方面发生什么严重问题,就有可能在季度考核中被直接亮黄牌,乃至是红牌。而得到两次红牌的总经理,则会被开除,从而长虹形成了应收账款管理层层分级的内部管控体系。”叶洪林对这一体系的有效性非常自信,“而对待我们海外市场的应收账款,现在全部由中国出口信用保险公司进行信用保险,而自 2008 年起,国内大概 40%—50%的应收账款也在出口信用保险公司进行了投保。一旦投保的应收账款出现坏账,则由保险公司赔付 90%。”

## 找准角色

38 岁的叶洪林从西南财经大学财系毕业后就进入四川长虹,历任四川长虹电器股份有限公司财务部会计、副部长,合肥美菱股份有限公司副总裁等职。从资金管理入行的叶洪林觉得司库的经历对如今的 CFO 角色有着非常大的帮助。

2004 年,“APEX 事件”的 38 亿元欠款,将四川长虹打到历史低谷,股价也一路跌到了每股 4 元多,当时主管资金的叶洪林不得不远赴美国半年时间,专门做收账工作,其中艰辛可想而知。

一年后,四川长虹低调出手收购美菱。为了帮助美菱尽快走出顾维军“格林柯尔系”的资金泥潭,资金管理经验丰富的叶洪林被委以“拯救大兵”美菱的重任。“两年的财务重整下来,让我彻底理解了财务与业务的关系。”叶洪林回想起来颇有感慨。

顺利完成阶段性重组任务的叶洪林一回来,就被已经从 CFO 职位上上任 CEO 的刘体斌提名出任四川长虹 CFO 职位,“我和刘总共事很多年了,刘总的管理风格是给你留出充分的空间来发挥。当然作为 CFO 的挑战也是非常大的,因为 CEO 对你的期望是很高的。”叶洪林坦言,财务经验丰富的刘体斌更期望 CFO 成为他的业务伙伴,“不管什么问题,CEO 可能会问到你,因为你是他最紧密的

搭档。”

不过,令叶洪林感到幸运的是,和刘体斌这样一个有着 CFO 背景的 CEO 沟通,业务层面没有任何障碍,决策效率非常高。

“在 CEO 决策之前,我会充分表述我的观点,然后再去按照最终的决策执行。如果我感觉到这个决策失败时会存在‘跳崖’的可能时,我会提前把‘降落伞’准备好。”将 CEO 的决策风险最小化,是叶洪林心目中 CFO 更为务实的做法。

叶洪林对于未来的 CFO 发展趋势也有着自己的判断:“CFO 未来的着眼点大概有三个领域。第一,要学会打造一个卓越的财务团队。这个团队运作的本质是基于信息化的基础,通过业务驱动来实现价值,会计信息来源于业务信息,如何发现、捕捉、翻译这些业务信息,是财务团队必须做好的,这就要求每个财务人员能够很好地配合业务部门,并且把这项功能做到最优化;第二,从司库的角度而言,中国金融环境正在发生巨大变化,人民币汇率、资本市场等都在发生深刻的变化,资金的来源也正日益多元化。因此,司库的理财职能正在面临日益增长的市场化风险;第三,CFO 的决策支持和业务支持的职能日益突出,这就要求 CFO 扮演资源整合者的角色,相应地 CFO 对技术、业务等领域的掌握也远比传统职能要精深得多。”

叶洪林表示,财政学专业对自己影响很大,让自己看问题、分析问题更侧重于宏观角度。“由于四川长虹位于内地,物流成本较高,本来家电行业就是一个高技术低利润的行业,所以我们面临的很多挑战都是结构性的,这些问题不是一天两天能解决的。现在就需要韧性,慢慢地积累核心能力。”

(首席财务官)

## 云南天津等地制定 2012 会计管理工作方案

□ 刘江涛

为落实 2 月中旬召开的全国会计管理工作精神,稳步提高当地会计管理工作整体水平,云南、上海、天津、湖北等地日前纷纷提出各地 2012 年会计管理工作思路,并绘制方案、敲定工作重点。

云南省财政部门确定了五项重点工作,即落实会计法律法规制度、加强实施会计信息化建设、落实会计人才培养工作方案、提升村级会计委托代理服务工作、继续推进注册会计师行业发展。其中,督察公立医院、基层医疗机构实施《医院会计制度》、

《基层医疗卫生机构会计制度》,对大中型企业开展执行企业会计准则体系的专项检查,在县级以上地区开展会计从业资格无纸化考试工作,构建省、州(市)、县三级会计人才培养机制,建立会计师事务所股东胜任能力评审制度等引人关注。

上海市财政部门在强调工作重点的同时,突出“细致”。例如,开展大规模小企业会计准则培训,落实 20% 的小企业率先实施《小企业会计准则》;确定每个区县至少 5 家大中型企业实施企业内部控制规范体系;充分发挥会计师事务所、代理记账机构等中介组织的作用,帮助中小企业务

实基础,提高资信;认真完成财政部《会计信息化规范研究》重点课题,选择 1-2 家单位进行 XBRL(可扩展商业报告语言)试点。

天津市财政部门在开展新时期会计管理工作方面着重“由内及外”打基础。具体措施包括明确细化本市会计改革与发展“十二五”规划纲要责任分工,统筹安排《小企业会计准则》、《企业会计准则》的部署实施,推进会计人才培养工作,落实《注册会计师法(修正案)》及其配套规章制度,在企业内控规范试点实施方面打造优秀案例,推进会计信息化建设进一步见实效,关注行政事业单位会计

标准和内控规范的发布实施,对会计理论研究加大课题创新力度,强化会计管理队伍素质、提高队伍管理水平等。

“七个三”的工作思路是湖北省财政部门开展 2012 年会计管理工作的主要方式。“七个三”即三项法规制度、三项会计改革、三项重点工作、三项审批、三项资格管理、三项调查研究,加强与三会的联系等。湖北省财政部门要求广大会计管理工作工作者从制度落实、廉政建设、贴心服务几方面做好新时期会计管理工作。

## 上海国家会计学院 CFO 论坛成功举办

上海国家会计学院协同 ACCA(特许公认会计师公会)近日在上海共同举办了上海国家会计学院 CFO 论坛,围绕国际税务的新问题进行展开。论坛邀请到了来自经济合作及发展组织、国家税务总局、上海国家会计学院、普华永道、杜邦中国以及 ACCA 的专家,对于国际税务的新问题新形势,对企业带来的影响,以及如何完善税务筹划等等展开热烈的探讨。

随着日益增多的外资企业扩大在华投资,以及越来越多的中资企业走向国际市场,企业不可避免地面临越来越复杂的国际税务问题,国际税务已成为企业最迫切关注的问题之一。由上海国家会计学院和 ACCA 联合举办的上海国家会计学院 CFO 论坛结合国际和国内视野,着重探讨国际税务的新趋势以及中国在国际税务方面的动向。来自经济合作及发展组织的税务政策及行政中心前总监 Jeffrey Owens,国家税务总局国际税务司黄素华处长就相关热点问题发表了演讲。

Jeffrey Owen 认为,始于 2008 年的金融危机远未结束。对于如何解决这场经济危机,各方观点不一致,但不可能由小部分的去主导,需



要跟主要的经济体合作,特别是中国。“中国是全球第二大经济体,这意味着中国有更大的责任和其他国家去讨论,并找到问题的解决方案。”

他认为,中国迟早会加入 OECD,而且中国政府也很清楚我们能提供什么信息。通过交流才能发现问题,解决问题。同时,鉴于中国的国际地位日渐提升,“中国需要重新审视其税收体系,以反映其国际地位。”

作为具体的应对措施,Jeffrey Owens 说,全球税收体系需要增加透明度。目前,经合组织已建立了同行评估体系,彼此监督,并且还扩展了税收信息网络。“这一系列的活动

已经带来了超过 400 亿的收入,但也仅仅是冰山一角。”

黄素华处长也认为,“全球税收合作方面,首先是增加透明度。如果大家不清楚,也找不到他所需要的信息,如何能要求纳税人自觉地遵守呢?”2010 年 12 月,中国也已经加入了国际联合反避税信息中心。此外,为支持企业走出去,税总已经在筹备成立新的处级机构。他还重申了国际税收合作的两个目标,一是更好地服务于纳税人,帮助他们解决问题。二是尽力实现税收收入,拿到自己该得的部分。

Jeffrey Owens 认为,纳税人和

税务机关在目标上其实可以达成一致的。“你可以付最少的税,获得更多的收入。但是最大的挑战是如何从不信任到信任,这是一个漫长的过程。”

上海国家会计学院颜延教授认为,问题的关键是如何评价当前中国的税收法律环境问题。“客观地说,今天的中国是本国历史上税收法律环境最透明和最公正的时代。无论是立法、执法还是透明度问题。”他说,如何评价法律,不能仅仅从某一个利益集团出发,而是应该从法制环境的公平公正,以及在国际税务事务中能否妥当、正当加以处理去评价。“我本身也是地方税务局的法律顾问,我亲眼目睹了税收执法的进步。”

作为国际专业会计师组织,ACCA 一直积极关注全球财务领域的最新动态。而上海国家会计学院主要从事针对企业高管、总会计师、财务总监以及注册会计师等的高级经济管理人才的继续教育。ACCA 此次和上海国家会计学院联手举办 CFO 论坛,是双方在财经领域交流和合作的重要一步。今后 ACCA 将与上海国家会计学院更加紧密合作,进一步推动财会行业的发展,培养国际化高级财会人才,及彼此分享双方在研究上的成果和见解。

(美通)

## 江西首家 3A 级税务师 事务所诞生

目前该省共有税务师事务所 88 家。其中,A 级 6 家,2A 级 1 家,3A 级只有 1 家。

3 月 28 日,江西中税税务师事务所荣获 AAA 级资质授牌仪式正式举行,意味着该省第一家 3A 级税务师事务所诞生。

江西省注册税务师协会有关负责人向记者表示,AAA 级有着严格的评定标准,如税务师事务所注册税务师占员工总人数的比例、事务所年营业额、执业质量、服务水平等,都将纳入综合评定标准,只有通过严格的审核,才能最终被评定。

记者了解到,江西中税税务师事务所有限公司成立于 1997 年 1 月 28 日,是江西省最早的税务师事务所之一,拥有 15 年税务服务经验,在为大中型企业进行纳税评估、税务咨询、税务审计、税务筹划过程中积累了丰富的实战经验。今年 1 月,经江西省注册税务师协会 AAA 级税务师事务所评审委员会审核并公示,江西中税税务师事务所最终被认定为“AAA 级税务师事务所”,这也是江西省首家 3A 级的税务师事务所,标志着该省的税务师事务所从服务质量、从业人员规模均上了一个新的发展台阶,开始跻身国内一流税务师事务所先进行列。

据悉,我国的税务师事务所总共分成 5 个等级,其中 AAA 级为江西省注册税务师协会能评定的最高等级。目前全省共有税务师事务所 88 家。其中,A 级 6 家,2A 级 1 家,3A 级只有 1 家。

(曲倩影)