

苏州会计服务外包示范基地实现“三赢”

□ 施艳燕

“一揽子”专业服务助推园区急速转型升级服务。苏州工业园区会计服务外包示范基地于 2010 年 12 月挂牌,经过一年多的建设,在机制建设、业务拓展、成员发展、政策扶持等方面,呈现出机构品牌化、业态多元化、服务标准化、管理规范化的良好发展态势,实现了园区、企业、中介机构三方共赢。

“园区是全国首批会计服务外包试点地区,全力推进会计服务外包示范基地建设,既是园区经济转型升级的需要,也是园区提升社会管理效能的积极尝试。”园区管委会副主任刘小玫介绍说,园区开发建设 18 年来,综合发展指数已位居国家级开发区第二位,是全国唯一的服务贸易创新示范基地,但专业服务业发展规模与园区经济发展总量不相匹配。为此,示范基地成立之初,园区组建了包含财政、招商、经发、国资、审计、工商、税务、海关、一站式服务中心、中小企业服务中心、创投集团等 18 家职能部门的领导小组,共同研究确定哪些原本由园区承担的服务委托给示范基地的中介机构去做,并为中介机构制定规范和标准,“厘清边界、规范标准后,一方面提升了园区亲商服务效能;另一方面为中介机构腾出了更大的发展空间,广大企业也可以享受到更加高效、专业的服务。”

会计服务外包示范基地提供的是“一揽子”服务,目前示范基地已吸引会计、税务、资产评估、律师和代理记账等五大类知名百强机构加盟,推动拓展了综合“公司秘书”、基金财务托管、海关监管核查、园区业务外包、中小企业创业顾问、公共服务第三方评估、科技型企业会计服务外包、企业社保缴交稽核、转让定价咨询、企业内审服务外包、小微金融企业服务外包、企业海关事务守法自律情况第三方评估等十二项创新业务。园区会计服务外包示范基地为园区专业服务业创新发展注入了新的活力。

示范基地促进了社会管理方式的创新。园区外企云集,园区海关人均服务量位居全国第一,人力资源严重不足已成为园区海关面临的难题。“现在,我们把海关监管核查辅助业务交给示范基地中介机构去做,难题迎刃而解。”园区海关工作人员告诉记者,示范基地还带来了良好的投入产出比。2010 年至 2011 年 5 月,园区采用会计服务外包辅助海关监管的企业达百余家,企业投入资金 300 余万元,涉及的补税金额却超过一亿元。

示范基地使园区企业得到了更加贴心的服务。园区中小企业服务中心是科技企业的孵化基地,示范基地成立后,中小企业服务中心大力推进“中小企业创业顾问”及“企业代理政策申报”两项创新业务,为初创期、成长期、成熟期企业提供财税政策、内部管理、投资可行性分析、资产评估、融资方案设计、股改、新三板申报、上市辅导等方面的咨询服务,为企业提供各项资质认定、项目申报、相关人才、财税、融资担保政策的咨询服务,“保姆式”的全方位服务得到了创业人士的好评:“这样的创业环境真好!”

示范基地也成为各类中介机构蓬勃成长的肥沃土壤。2012 年,示范基地的众勤会计师事务所获中注协全国“新业务拓展岗位能手”称号,众勤会计师事务所负责人说:有示范基地的依托,我们实现了和国际四大会计师事务所同台竞技的梦想,我们将在这里做得更好!

据了解,截至目前,园区对示范基地建设的各项政府性投入已近 8900 万元,未来还将持续投入 5000 万元,在加快机构引进、鼓励品牌提升、加强人才集聚方面开展政策引导,加大扶持力度。刘小玫表示:“通过先行先试,我们有信心把园区会计服务外包示范基地建设成一个可以复制的样本,立足园区、面向长三角、辐射全国,为江苏省做好创新示范、为中注协在全国建设会计服务示范基地积累经验、做出贡献。”

财务锋锐 | Caiwu Fengrui

朱宝成：财务向业务领域渗延非常重要

我们所做的是能源行业,能源是天生的高负债的结构,按照国家的相关规定,做一个投资项目 20%到 30%是股东投资,剩下的是负债融资,这是一个高负债的。对于如何控制成本对企业来说是非常重要的事情。

财务管理需精细化

在整个企业发展历程中有三个阶段,上市前,上市中和上市后,在上市前还是依靠银行贷款,票据融资,传统的融资手段,确实是受国家政策的变动非常大。近期非常热的话题就是银行的利润非常高,尤其做产业的都有不同的意见和想法,受到这方面的影响。作为我们能源行业,利率有几个点的上升,就是利润的减少,财务管理精细化是非常重要的。

京能清洁能源从 2009 年底开始启动资产重组的过程,在 2010 年上市前我做了一个预计,融入了 13 亿的资金,一方面提供了建设资金的需求,另一方面也降低了我们的负债水平。

第二步,在去年年底我们在香港上市,也融了 20 多亿港元的资金规模。同时我开始让下面比较有规模的企业做票据的发行。今年我们已经启动了公司债券,争取在上半年能有一个发行成功,大概不超过 36 亿人民币的一个规模。

从上市前,上市中,上市后,都在围绕上市资金的工作在进行不断的拓展和延伸。当初公司之所以选择上香港上市,更看中的是海外资本市场



的再融资的便利,从 A 股来看,20 多年来我们资本市场是发展的,但是配股等各方面还是和国外有一定的差距,我们想借助海外市场的平台,来为公司提供更便利的条件。

多渠道解决现金流

我想做好现金流的日常管理要算两个账,一个大账,一个小账,财务向业务领域的渗透和延伸,这个非常重要。

第一,大账,财务一定不要仅仅局限于自己的领域,一定要取得战略的协同,和业务部门的衔接,长远来说未来 3 到 5 年,短期来说一年之内公司有哪些重要的投资,公司一定要

有数。

第二,明确了我们的投资规划之后,怎么落实,怎么分解,体现在我们日常的管理工作中去。日报,周报,月报,要时刻关注现金流的情况。我们集团自己有一个财务公司,这方面还是能够起到一定的补充和对冲作用。去年一年经历了一个宏观调控很紧的寒冬时节,很多企业都是贷款难,去年一年除了跟上市的投行打交道,就是跟行长打交道是非常多的,多年来得到了银行的支持,在资金获取上还是有先天的比较好的一个方面。但是受大的环境影响,相比前两年来讲有很多工作要做。

所以说这个时候就更需要企业

要精打细算,算透每一分钱。能源行业中的电力企业,我们的两端都是受控制的,发电的电价是受政府部门控制,我们最大的成本,天然气的成本也是受成本的管控。财务费用一旦有所变动,就会体现我们费用成本的增加。

如何做好财务成本的管理是我们每天要思考的问题。我们在开财务工作会的时候,每次都要提到重点,既要确保资金安全,同时要降低资金成本,要达到两者平衡是很难的问题,但是也要尽力去做,在这一年我们在这方面花了很多心血,一方面通过资本市场利用上市公司的品牌去拓展股权融资,以及利用上游的平台

做一些债券类的,或者在香港做地产这样的考虑,另外考虑更多的渠道解决现金流的问题。

能源行业更注重是一个长期资金的来源,我建一台发电机组,投资规模都在 30 亿以上,资金量还是很大的。到了 2015 年,基本上要实现五环内烧燃煤的火电厂都要关停。还有环保的要求是越来越高的,燃煤电厂对二氧化碳的污染是很重的,国家会有更大环保的要求。

这也给我们带来了机遇,因为我们是做清洁能源的,对我们资金的需求也提出了更大的要求。

我觉得作为财务工作者,这么多年是发展三个阶段的跳跃和提升。从最早核算型财务,管理型财务,再到价值型财务,这应该是三个瓶颈,一个是专业瓶颈,首先要具备坚实的专业基础,如果是海外上市公司你要通晓国际国内的会计准则,这是最起码的要求。

其次你要运用一定的技巧,能够通过财务管理去运用一些管理方面的工具和手段,来提升我们理财财务的水平。

最后一个阶段,能够通过 IPO,通过并购,资产重组等等更高层面的资本运作的手段提升整个企业的价值。现在的 CFO 已经不仅仅满足于起码的专业基础,也不仅仅是管理技巧,应该站在更高的高度,和我们 CEO 一起提升我们企业的价值。价值财务才是我们追求的目标。

(和讯)

“驱动型”CFO 或为掌控大局的最佳舵手

□ 张晓泉

近日,根据一份由德勤撰写的题为《CFO 信号调查》的报告显示,在过去的 10 年间,日益复杂的商业环境促使 CFO 的角色和职责发生了巨变,而这些变化对 CFO 的性格类型以及 CFO 与 CEO 的合作关系都产生了显著的影响。

一般来说,CFO 和 CEO 的工作风格趋向于某种特定的性格类型,而某些 CEO 和 CFO 的性格配对则更具互补性,因此互补型组合的合作时间可能比其他非互补型组合更为持久。这份报告的调查对象来自于 91 家大型公司的 CFO,他们被要求从四个备选项目中挑选出一个能够描述他们主

要工作风格的最佳选项。过半的受访 CFO 认为自己的工作风格是“驱动型”,它的特点为:良好的分析能力、缜密的逻辑推理、敢于尝试、直接了当、意志坚定、勇于竞争和注重实效;30%的受访 CFO 认为自己属于“护卫型”,他们认为自己的目标明确、以过程和细节为导向、一丝不苟、秉承传统、遇事冷静、社交广泛、忠诚和勤奋;在剩下的 20%的受访者中,“开拓型”和“综合型”各占一半。

然而,这批接受调查的 CFO 对于一起共事的 CEO 的工作风格却有着不同的认识:1/3 的受访 CFO 认为与其共事的 CEO 的工作风格属于“驱动型”,而另有 1/3 的 CEO 被认定为“开拓型”(“开拓型”CFO 的数量是

最少的)。“开拓型”的特质包括具有冒险精神和创新性、对全新体验兴趣浓厚、精力充沛、自然率真、天性乐观以及适应能力强。

通过分析大型企业中 CFO 和 CEO 的工作风格是如何配对后,我们可以得知哪些工作风格最为互补,共事的时间也最为长久。在此次调查中,“驱动型”CFO 以及“驱动型”和“开拓型”CEO 的配对比例颇高,它们对工作风格配对有着很大的影响,德勤通过分析发现如果性格配对是随机的话,那么多数配对组合将无法达到预期。例如,既然许多 CFO 和 CEO 都是“驱动型”,那么“驱动型”组合理应大行其道,但是该组合的实际比率仅为按照数学概率计算得出的组合

比率的 70%;此外,“开拓型”CEO 搭配“驱动型”CFO 的比例要比预计的情况高出 20%;而“驱动型”CEO 搭配“护卫型”CFO 的比例则要比预计的情况高出 25%。

数据表明在目前主流的商业环境下,CEO 与 CFO 在组合中拥有一个“驱动者”是极其重要的。在所有纳入研究的 CEO/CFO 组合中,有近 3/4 的组合拥有至少一名“驱动者”,而与此相应成趣的是:在 CEO 和 CFO 中,“驱动型”的占比仅为 42%。当谈到谁是友好的合作者时,全能的“驱动型”能够与包括其他“驱动型”在内的所有类型的 CFO/CEO 建立良好的合作关系,换言之之,在 CEO-CFO 的组合中,“驱动型”是推动执行力不可或缺

的要素。相比之下,“护卫型”CFO 与“驱动型”CEO 的配对率高于预期,但与“护卫型”CEO 的配对率则低于预测。“综合型”CFO 与“驱动型”CEO 的实际配对率是预计配对率的两倍。与此同时,“综合型”CFO 很少与非“驱动型”的 CEO 进行配对。

总之,“驱动型”CFO 或许就是那个可以掌控大局的最佳舵手。上述优势使得“驱动型”CFO 能够灵活地与各种类型的 CEO 配对,他不但可以自己创造更多的职业机会,而且还能与 CEO 建立更好的工作关系,以具备更强的能力以协助 CEO 实施变革。同时,这也有助于 CFO 在未来能够成功地晋升为 CEO。

会计师事务所“探路”绩效考评

□ 屈涛

参照其他国家的先进经验,在预算资金的绩效考评过程中引入专业化中介机构,其优点在于考评过程专业化,考评结果客观化,从而有利于提高财政资金的使用效益,推动财政管理科学化、精细化。

专业中介机构如何在范围大、内容广且涉及的部门和单位很多的预算绩效考评工作中发挥作用,有序、有效地开展绩效评价工作?北京天圆全会计师事务所通过多年实践,在事务所参与绩效评价考核领域摸索出了一些经验。

“术业有专攻”模式

“我们的绩效考评团队的骨干均来自部门经理级别的员工,其他人员也必须具备丰富的实践经验和很强的学习能力。”天圆全董事长刘天聚介绍道。

会计师事务所专业审计人才集中,人员的业务能力和综合素质较强。每一个项目承接后,该所都要有针对性地对选配项目组人员,考虑绩效考评人才的合理搭配以及研发新考评技术的运用。

据培训部经理钱学芹介绍,他们

从考评技术研究、现场实际操作、质量控制复核等各个环节加大培训力度,以优求精。多年实践下来,该所逐步形成了完整的考评软硬件系统、质量控制制度体系以及实施策略。

从另一方面讲,绩效考评管理体系也推动了会计师事务所新业务领域拓展,形成了事务所特有的文化和技术财产。

“固定 + 淘汰”式专家库

2010 年,绩效考评团队遇到了一个分外复杂的项目。关键时刻,他们想到了平日里搭建的“智囊团”——专家库,于是,他们在极短的时间里通知并汇集专家,通过专家工作会议将所有问题迅速解决。

借助专家的力量是财政绩效考评项目不可或缺的环节,在某些特殊的环节,为了保证考评质量,中介机构必须依靠过硬的专家团队。

一般而言,不同的项目需要借助的专家资源也是多行业、多领域的。

为此,该事务所从有关部门、科研机构、大专院校、中介机构等聘请有关权威专家、学者,组成了自己的专家人才库,而且,天圆全结合每年执行项目的实际情况和国家相关规定和标准的变化更新,对这些专家进

行一年一度的考核,未达到绩效考评团队要求的专家将被淘汰,优秀的就可以被吸纳进来或者继续保留。

更新绩效考评电算化系统

工欲善其事,必先利其器。

由于财政预算资金使用的范围广,资金管理和核算的相关规定也与通常意义上的标准审计模板有差异,因此事务所通常使用的审计软件不能高效简便地与预算资金核算单位的软件系统衔接。

为此,天圆全的绩效考评团队探索建立了与预算考评相衔接的绩效考评电算化系统。该系统能够很好地实现现场采集的原始数据与工作底稿的有效衔接,快速准确地生成所需的考评工作底稿。

绩效考评电算化系统成为提高考评工作效率、保证考评质量的有效手段。

伴随国家预算资金投放的不断变化和各行各业特性要求,原有的绩效考评电算化系统也要保持不断地更新。天圆全一直将绩效考评电算化系统的维护和更新作为做好考评工作的长期和重点任务来抓。

完善项目总结和质量问责制



每一次考评工作完成后,天圆全的项目团队都要对项目进行内外结合式的总结,对内总结执业和项目管理工作的,对外总结考评项目本身存在的优缺点。

“尤其是对外的总结,如果相关部门需要,我们最终会形成书面的文件,以管理建议书的形式提供给他们。”天圆全绩效考评部经理陈瑛说,对外总结能推动国家预算资金使用和绩效考评工作的经验积累,同时可以通过这些考评总结寻找发现问题和解决问题的突破口。

另外,天圆全绩效考评组实行项目负责人对项目质量负责制度。项目总负责人为组长,负责承担

项目的全面工作,在承接项目任务前进行评估,从项目人员的数量、技术及业务水平、执业资格的比例等方面进行考虑,在独立性、廉洁性方面提出相应要求。

项目结束后,本所的质量控制人员和受邀的项目单位相关人员要对项目负责人的考评质量进行评价,对存在的问题进行问责。

事务所参与绩效考评虽然还在探索当中,但此项业务的发展空间巨大。天圆全利用专业优势参与政府绩效考评,既有利于增强财政资金使用的透明度,为政府部门提供了第一手数据,也给他们带来了“看得见”的新业务拓展机遇以及“看不见”的深远影响。