

变“费用”为“资产” 500强企业CFO谈 管理会计价值提升

□ 周可心

在企业内部，财务部门容易被认为是产生费用的部门，在企业的地位低于其他职能部门。如何让财务部门成为企业管理者的智囊团？几位就职于500强企业的财务总监分享了她们如何让财务部门参与企业经营的经验，探讨管理会计如何为企业创造价值。

“管理会计要像个间谍一样，要掌握方方面面的情况，包括行业的情报、竞争对手的情报、企业各部门的情报。”北京华胜天成科技股份有限公司执行副总裁邹志英谈到，CEO所关注的问题只有两点：一是企业的收入和企业的净利在未来几年要翻番，从CFO的角度讲如何实现这个战略使命？二是在整个过程中，企业需要多少资金？资金如何使用？所以财务一定要懂企业的商业模式，商业模式可以分为4大类：维持业务、成熟业务、新兴业务和战略业务。如果财务人员预测到维持业务未来两年不能负担企业的支出，那这个业务就要马上砍掉，否则就会造成更大的损耗。成熟业务又可以分成增量和存量，按客户又可以分成利润客户、战略客户、价值客户、大客户，这样企业就能知道跟绩效和财务分析指标跟价值动因的对应关系，这样，管理会计的工作就和企业的价值连接到了一起。一个好的管理会计首先要会路径分解，要会进行战略规划，更重要的是要对前一年进行总结。邹志英工作过的一家公司是零售连锁企业，两年内收入从不到5000万到后来超过10亿，得益于很好的战略规划、路径分解、严格的项目管理、严密的管理模型，还有很好的企业文化。

摩托罗拉中国区财务总监薛桃认为，管理会计人员要主动参与企业决策，一定要从自己的角度帮助企业发展，让每个人都认识到你的作用是很重要的，不只是去记账，更重要的是你有能力参与企业决策。她举了自己之前做信用部经理时的例子，“一开始摩托罗拉公司的财务人员扮演的角色比较简单，之后我们做了这样一些改变，对客户做了全面的信用评估看他们的报表、现金流、发展策略，对应地我们再跟保险公司合作，给了客户相应的信用额度。当时摩托罗拉在中国的额度每年能够给客户几亿美金，这样就和客户保持了很好的关系。”

西门子中国区首席财务官的黄凤纯女士认为有些管理会计在推托责任，说自己不懂公司的业务。也许你不知道产品用的物料是什么，但管理会计所看到的数据代表了公司发展的方向，现金流、销售数据好不好你都能看到，净利数字也能看到，那怎么能说不了解业务呢？

全球第一会计师事务所德勤落户成都

□ 严斌

日前，全球“四大会计师事务所”中排名第一的德勤(DTT)正式落户成都锦江区，预计年内正式开门营业。此前，“四大所”中的美国安永、美国毕马威已落户该区。

探路近两年 德勤落子成都

据了解，德勤(DTT)居全球“四大会计师事务所”之首，为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家。早在1917年，德勤就进入中国，并在上海成立办事处，自1993年以来，德

德国汉高集团大中华区CFO王亦东在“第五届中国CFO年会暨2011中国CFO年度人物颁奖典礼”上对于精益化财务的演讲，集中体现了日益成熟的中国职业CFO群体今天的思考重点。

作为企业财务的掌门人，21世纪的CFO应该思考什么、关注什么？信息时代的CFO应该能够站在企业的前沿，进行企业的战略思考，并参与决策；也能够指导业务部门，关注价值、关注风险。资金是企业的血液，资金管理是企业集团财务管理的重点。面对当今复杂环境下的集团企业发展难题，资金管理领域的专业厂商拜特科技认为，加强集团的资金管控才是CFO们行之有效的应对之策。

资金管理多重困境

破解当下的资金管理困局，CFO们首先需要了解目前中国资金管理的现状和面临的问题。集团企业的资金管理是随着企业的金融管理实践积累和企业管理理论的发展而不断深入和拓宽的。传统的资金管理仅仅局限于从会计、财务管理的角度考虑，在资金管理的理论发展上显得十分有限。

中国的集团企业发展无论是国

有还是民营企业，往往都经历了成员企业成立在先，集团成立在后的发展历程，当集团管理能力需要加强时，多数都会选择加强资金管理的形式。随着集团企业规模的不断扩大，业务的逐渐多元化，企业与银行联系越来越紧密，业务关系越来越复杂，同时参与国际竞争的集团企业日益增多，为集团企业资金管理带来了更多的挑战。资金管理成为集团企业内部联系各个企业业务、调配资源的重要手段和工具。

赛迪顾问《2011年中国资金管理软件市场研究报告》指出，目前我国集团企业资金管理的水平和对软件的应用呈现以下特点。在企业信息化需求方面，集团企业在资金管理方面的需求一方面来自于企业增长需求。目前集团企业业务发展迅速，随着企业规模的不断扩大，海外业务发展等，对资金结算管理效率要求高，企业开始重视资金管理，但目前集团企业普遍缺乏全面规划，资金管理系统的效果没有达到管理层的需求。另一方面，集团企业的需求来源于国资委、国家相关政策法规的鼓励。国有大型企业扩张发展，面对庞大的资产规模，国家从资金安全、资金使用效率的角度，要求大型集团企业进行资金集中管理。

北京中小会计所联盟抵制不正当低价竞争

为响应中注协发布的《关于坚决打击和治理注册会计师行业不正当低价竞争行为的通知》，5月15日，北京中小会计师事务所联盟向北京地区会计师事务所同仁发出倡议：坚决抵制注册会计师行业不正当低价竞争。

倡议书指出，近年来，个别会计师事务所执业中恶意压价竞争的行为，严重干扰了行业正常的执业环境和竞争秩序，损害了行业社会声誉。如何抵制不正当低价竞争行为，营造公平合理的竞争环境，已经成为注册会计师行业刻不容缓、亟待解决的问题。为解决这一问题，中注协发布了《关于坚决打击和治理注册会计师行业不正当低价竞争行为的通知》，要求通过督促和指导事务所完善业务项目成本管理、切实加大查处和责任追究力度、建立健全治理不正当低价竞争机制等九方面措施，遏制不正当低价竞争行为的泛滥。

北京中小会计师事务所联盟为维护北京地区会计师事务所的正当权益，针对行业不正当低价竞争行为，发起倡议：

- 一、从我做起，坚决抵制不正当竞争行为。
- 二、积极响应中注协通知精神，大力宣传抵制不正当低价竞争行为。
- 三、大力拓展新业务领域，切实

会计所年度检查低价竞争被列为头号重点

□ 文兆祥

日前，中注协发布《关于开展2012年会计师事务所执业质量检查工作的通知》和《关于开展2012年证券资格会计师事务所执业质量检查工作的通知》，正式拉开本年度会计师事务所执业质量检查的序幕。

近年来，不正当低价竞争为中注协高度重视。在上述两个文件中，“治理不正当低价竞争”又被多次提及，并被视为今年事务所执业质量检查的重点。前者提出，“特别要将涉嫌不正当低价竞争、同行反映强烈的事务所，作为重点检查对象”。该文件所附的《2012年全国会计师事务所执业质量检查工作方案》(以下简称《方案》)将可能存在不正当低价竞争行为的事务所列在检查工作重点对象的首位。后者也指出，“2012年的证交所检查，以治理不正当低价竞争为重点”。

今年2月，中注协向全行业发布了《关于坚决打击和治理注册会计师行业不正当低价竞争行为的通知》，通知明确指出，不正当低价竞争是行业发展诸多矛盾的重要诱因，不利于事务所提高鉴证服务的质量，不利于事务所培育核心竞争力，不利于形成公平合理的行业竞争环境。各级注协要将治理不正当低价竞争作为当前



但成为成都国资委的财务顾问，并受邀参与了许多重点工作，这种开阔、包容的胸怀激励着德勤；最后，成都的服务环境令德勤叹服。

在资金管理软件系统应用方面，集团企业中并没有上资金系统的，主要使用网上银行管理收支结算，企业只能片面地掌控单个银行的信息，要全面掌控还需要进行人工整理；应用ERP系统进行资金管理的集团企业大多做到了网银系统，但是在操作上比较繁琐，与各个银行的沟通整合也不够顺畅；应用专业的资金管理系统，使用效率以及合规性要明显优于其他企业，与其他业务系统的整合也在逐步完善。

在业务应用方面，目前大多数集团企业以资金结算为主，主要侧重于资金管理的业务操作，如资金划拨、结算管理等业务，管理目标以实现资金管理操作系统化，以提高企业资金管理效率为目标；风险管理、综合数据分析等领域的投资较少，但已经普及及应用软件系统的集团企业的关注度较高。

总之，当前集团资金管理所处的企业宏观和微观环境不断发生变化，但从深层次上看，资金管理方式的某些方面，仍然较多地沿袭了老的经验 and 做法，必须通过技术手段促进管理转型，实现根本性转变。中国企业资金管理受客观环境的限制，目前管理局限于流动性、安全性较多，极少考虑盈利性和资金成本，以及主业以外

转变服务理念、服务方式和服务结构，增强服务能力，提升服务水平，夯实“抵制不正当低价竞争”经济基础。

四、加强成本管理，严格按照《中国注册会计师执业准则》和《中国注册会计师职业道德守则》的规定，完善业务项目成本管理政策和程序，合理控制项目成本，创造“抵制不正当低价竞争”基本条件。

五、诚信为本，信义为重，践行承诺，自愿接受行政管理部门、行业协会和社会公众的监督，共同营造良好的行业竞争环境。

北京中小会计师事务所联盟作为北京地区乃至全国注册会计师行

业首创的第一个中小事务所联盟组织，于2012年2月28日由北京中永恒、中新、北京荣达、北京中泽永诚、北京天华、北京仁智信、北京匡正和北京长城立信等8家会计师事务所本着平等自愿、相互尊重、友好协商、合作共赢的原则发起成立。联盟的成立是北京注协深入贯彻落实国务院转发财政部《关于加快发展我国注册会计师行业的若干意见》的具体表现，是积极探索中小事务所发展和管理的重大举措，旨在为中小事务所在体制创新、管理创新、技术创新和服务创新等方面开拓新思路，创建新模式。

（北注协）

价结果较差的事务所；过去3年未接受中注协执业质量检查的事务所。

《方案》提出，2012年，各省级注协应重点检查以下8类事务所：业务收费违反收费办法或显著低于行业平均收费水平的事务所、新批准设立或新近合并的事务所、受到行业惩戒或行政处罚的事务所、受到投诉举报较多且反映问题严重的事务所、高龄注册会计师签署报告较多的事务所、执业能力与承接业务数量严重失调的事务所、开展高新技术企业认定专项审计等新业务较多的事务所、以前年度检查发现问题较多需进行复查的事务所。

“在市委、市政府和锦江区领导的直接关心下，我们已经完成了注册手续，现在正在选址，年内将正式开业。”张鹏说。

未来3-5年 帮助本土企业上市

据介绍，德勤在中国主要为企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务，而这次进驻成都首先开展的业务是财务咨询。“今后，我们要逐渐把所有业务都放在成都，把世界一流的服务带到成都，把成都公司的业务辐射到整个西部地区。”张鹏说。

除了服务已经入驻成都的世界

资金运营的巨大作用，这是普遍存在的一个问题。

资金信息化破冰 CFO 难题

全球化不仅改变了企业的经营范围，也改变了企业的业务开展方式。对于CFO们来说，如何让财务成为公司价值的推动者、捍卫者和创造者，这是信息时代大环境下赋予的新使命。

通过快人一筹的速度，抓住稍纵即逝的商业机会，但是理性的拓展和扩张，从来都是来自于扎实的数据信息。如果财务组织缺乏灵活性，那么CFO拿到的数据就往往已经失去了先机。如果财务组织得到的数据缺乏整个企业范围内的有机整合，那么CFO拿到的数据往往就是片面的，甚至是错误的。

通过落后的、片面的、错误的数据得到的信息和做出的决断，其危险性不言而喻。如何避免这种危险？拜特科技给出了让人惊喜的答案，CFO们可借助信息化的力量来破解这个难题。拜特科技是国内领先的资金管理信息化系统与服务提供商，专业从事资金管理领域研究的顾问咨询和软件开发，面向企业集团、财务公司、银行及政府机构提供以资金管理为

核心的从规划咨询到实施应用的全程服务，服务内容

有资金管理研究与咨询、客户化整体解决方案、一体化信息平台建设、产品化增值服务体系。其明星产品拜特科技智能资金调度平台能清晰预测未来的资金走势，规避资金风险，实现智能资金调度，保障企业稳健经营。它通过与其他系统流程的整合，实现业务与资金管理一体化运作。

拜特科技智能资金调度系统最大的管理价值就是使CFO们制定的战略更加有据可依，并且增加了战略的可执行性，CFO在系统上看到的信息是全面、时时更新的动态资金信息，在此基础上做出的决策是基于财务实际发生的真实数据所得到的，是可以分解、可以有效落实的。

凡事预则立，不预则废。财务预测直接影响到经营决策的质量。CFO们管理的关键在决策，而决策的关键是预测。通过资金预测为决策的各种方案提供依据，以供CFO们权衡利弊，进行正确选择。随着资金管理的深入发展以及像拜特科技这样的专业厂商的推动，未来集团企业资金管理将更加规范，资金信息化应用更加深入，CFO们面临的问题也将逐步解决。

（拜特）

福建财政厅 专题研究注会 行业发展问题

日前，福建省财政厅召开厅长办公会议，专题研究福建省注册会计师行业发展问题，陈小平厅长主持会议，听取汇报后，陈厅长肯定了省注协近几年在行业建设和发展中取得的成效，对行业今后工作思路提出三点要求：

一是继续做好行业党建工作。注册会计师行业党建工作的“条块结合”开拓了新社会阶层党的工作的新模式，实现了行业党组织和党的工作全覆盖，行业创先争优工作也开展得有声有色，扩大了注册会计师行业的社会影响力。今年行业党委一定要抓紧落实基层党组织建设年工作，进一步推动党建带动团建、群建工作，争取党建工作上一个新台阶。

二是重视发展大型事务所。随着海西经济建设步伐的不断迈进，福建省经济总量在未来几年将会有一个跨越式发展，需要更多具有核心竞争力、提供综合服务的大型事务所为福建省经济发展提供优质的服务。目前总部在福建的事务所仅有一家，省注协和相关处室要结合“十二五”规划发展目标，共同研究制定总部经济的优惠政策，重点培育总部在福建的大型事务所，享受福建省总部经济有关政策。

三是为事务所强强联合提供平台。做大做强是行业发展的必然趋势，福建省现有的大部分事务所规模较小，市场竞争力弱，容易导致低价无序竞争。省注协在加强治理不正当竞争行为的同时，要鼓励信誉良好、成长快速的小型事务所重组联合，为其提供咨询和政策支持，发挥人才等资源的最大效益。

张小平副厅长重点介绍了注册会计师行业党建和创先争优活动的具体做法，以及扶持大型事务所发展的具体措施。他指出，目前财政部提高了从事证券资格事务所的门槛，福建华兴会计师事务所有限公司从事上市公司审计业务的资质正面临严峻考验，一方面要求会计处和省注协向上级部门呼吁，要求充分考虑区域经济差距，允许每个省份保留一家证券资格会计师事务所总所，为地方经济发展服务；另一方面，事务所要积极创造条件，抓紧整合工作，做强做大。

（福建注协）