

## 企业应建立财务共享中心

由于高新技术的迅猛发展和经济全球化步伐的日益加快,管理会计作用的对象及其外部环境都已经发生了巨大的变化。10月19日,曾担任过柯达等多家国际大企业的赢创德固赛(中国)投资有限公司 CFO 李岩在由高顿财经、美国管理会计师协会(IMA)联合主办的中国管理会计论坛上指出,企业应该建立财务共享服务中心(SSC),提高财务管理水平以及企业运营效率。

据悉,SSC是一种会计和报告业务管理方式,它与普通的企业财务管理模式不同,财务共享服务中心的优势在于其规模效应下的成本降低、财务管理水平及效率提高和企业核心竞争力上升。同时,由于它集中化管理、注重质量管理,也可降低内控风险。

如一些大型企业拥有多家财务事务所,这导致了资源的严重浪费。建立一个财务共享服务中心就可将财务资源集中化,尽可能地降低运营成本,提高管理效率。自2000年日本GE株式会社在中国建立SSC之后,IBM、HP、Dell等著名跨国企业也相继建立。目前,在世界500强的企业中有50%的企业建立了SSC,而在百强中有80%的公司建立了SSC。

李岩介绍称,SSC的周期分为合并、标准化、工业化三个阶段。合并的意义是将所有分支部门合并,提高其作业透明度,也在同时消除了重复性作业。在这之上,建立一个标准化流程,从而减少流程的变化,提高效率的同时,也加强了控制。达到第三阶段时,SSC则到了更高价值,能够更好地控制财务管理,最终推进自动化管理。

“达到自动化管理后,企业所有的发票都不需要送到财务部,企业的财务人员只需要用一种扫描的方式将发票进行大批量集中处理,处理完后系统还会自动送到相应的老板手中,老板审阅后会自动回传到财务部门,所有的数据都会传递到企业自身的资源集成系统。”李岩指出,在财务共享服务中心完善后,一个自动化的管理模式可以节省很多不必要的工序。

当然,随着SSC在企业内部的成功建立,人员的流失也成为必然。“人员的流失,这是一定的。”李岩认为,财务共享中心建立之后只有最优秀的,知识架构最全面的财务员工才会被留下来。

(赵怡雯 金彦淇)

□ 宫莹

宝钢金属有限公司的战略规划,要求企业在2010年至2015年成为国内钢材延伸加工及工业气体业务领域的前三强。

为此,宝钢金属有限公司副总经理、财务总监范松林经过多年管理经验,形成了自己的一套“财务管理经”,并重点向记者介绍了自己在资金管理、成本管理和价值管理中的深刻体会。

### 资金管理: 每年节省千万元财务费用

在范松林看来,企业融资要用最快的速度 and 最低的资金成本满足企业快速增长对资金的需要。近年来,让范松林感到最为自豪的是在企业引进发行短期融资券,他亲切地称之为“短融”。

“2010年,中国银行间交易商协会批准我们的融资申请,公司由此具备了公开发行13亿元短融的资格。总体来说,这个融资工具每年可以为我们节省1000多万元财务费用。”范松林说。

第一次短融的发行经历让范松林记忆深刻。在央行决定上调存款准备金率的前一天,宝钢金属成功发行短融。之后,央行宣布上调存款准备金率。发行利率在10天内涨了0.38



个百分点。由于抓住了好时机,宝钢金属提前10天完成发行,减少了几百万元的利息支出,这着实让范松林尝到了“甜头”。

据了解,目前短融在企业的应用有限,范松林说自己接触到这个概念是在财政部会计领军班学习期间。“之所以应用有限,是因为它的应用门槛比较高,若想取得低成本的资金,要求企业是‘AA’以上信用等级公司。”范松林说,“我们当年申请时也曾克服了很多困难,经历5个多月的紧张工作,包括尽职调查、资信评级、募集说明书、审计意见、法律意见等,后又经历了中国银行间市场交易商协会的初审、复审、上会等程序。”范松林透露这样一个细节,当年公司的准备材料就多达两三百页,而这项工作却只是整体申请工作中很

## 财务精英

# 范松林:财务管理的三件法宝

小的一部分。然而,通过申请之后,宝钢金属就等于拿到了进入资本市场的低成本融资的“绿卡”,可获得比市场利率低20%-30%的融资成本。

为了抓住短融发行的最好时机,宝钢金属组建了专门的“智囊团”,他们不但准确把握国内宏观经济情况,还密切关注国外市场情况,总能在最好的时间“出手”。

除了短融,范松林还积极拓展其他融资模式,包括平台贷、信托贷款、无追索权商票贴现以及通过注册香港公司融资等。

### 成本管理:标准成本法打破“大锅饭”做法

据范松林介绍,宝钢钢管于1995

年着手推进标准成本制度,1996年正式采用标准成本制度,包括标准成本的核算体系及管理体系。此后,宝钢钢管在标准成本管理上取得了飞速的发展。

“标准成本制度的推进也不是一件容易的事,制度的初始化用了一两年时间。”范松林回忆说,“推进过程中需要大量数据,更需要各个部门的积极配合。”标准成本的推进也让宝钢金属受益匪浅。范松林说:“首先,标准成本便于成本核算。在标准成本下,只要划定成本中心、确定成本标准、制定成本项目,按一定的程序便可核算出标准成本、实际成本及成本差异。”另外,标准成本便于分清各成本中心的责任。由于标准成本将成本中心划定为一、二、三级,而三级成本中心也能揭示出标准成本差异,这样就打破了车间之间吃“大锅饭”的现象,是谁的责任只要看差异就可以了。标准成本还便于成本控制。

明确成本中心的责任后,成本控制的责任下放到车间、作业区三级成本中心,便于车间、作业区把成本标准、成本指标层层分解到个人,使奖金与成本业绩挂钩。

最后,标准成本对于某些管理决策的制定也起到了一定作用。范松林说:“一方面,标准成本法便于管理层根据差异分析情况作出采取新工艺、新操作、新技术的决策,以控制成本;另一方面,其便于管理层针对标准成

本状况作出销售经营决策。”

### 价值管理: 所有业务都需“价值量化”

为提升企业创造价值的能力,宝钢金属建立了一套行之有效的价值管理体系。在范松林眼里,价值管理的根本原则是将所有业务活动“价值量化”。

自2007年起,价值管理项目在宝钢金属的总部及子公司全面展开,宝钢金属在时间管理、产能扩大、节能环保、科技创新等方面取得了显著成效。

“在我们试运行的12家子公司与总部5个职能部门,每年通过价值管理创造价值就超过1000多万元。”范松林说。

比如,宝钢金属通过统一保险平台、统一保险费率谈判、保险服务交由保险经纪人等做法,降低了保险费率69%;通过对各公司从采购到生产再到销售开票等10个环节分别制定缩短目标的做法,使得营运周期缩短了10%。

另外,宝钢金属通过价值管理的推进带动了整个公司员工的工作热情,员工工会系统思考,增强了降本增效意识,真正在工作中形成一个努力为公司创造价值的工作氛围,为企业更多地创造价值。

## 陕西注会行业确定“十二五”发展规划

记者从近日召开的陕西省注册会计师协会第三次会员代表大会获悉,陕西省注册会计师行业“十二五”发展规划确定,将用5年时间,使全省注册会计师达到3500多名,培养百人以上新业务领域复合型业务骨干;行业年总收入突破15亿元,比2011年翻一番;亿元以下5000万元以上的事务所达到3-5家;5000万元以下千万元

以上的事务所达到30家左右。中国注册会计师协会副秘书长董新钢出席大会并并讲话。

大会听取并审议了陕西省注协第二届理事会工作报告、财务报告,修订通过了新的《陕西省注册会计师协会章程》、《陕西省注册会计师协会会员管理办法》,选举产生了新一届理事会、常务理事、审议通过了新一届专

门委员会和专业委员会成员名单。

目前,陕西省全省共有会计师事务所197家,注册会计师2272人、行业从业人员4906人。2011年度全省行业收入达到7.7亿元,比2004年度的2.56亿元增长2倍多。收入上千万元的事务所从2004年的4家发展到2010年的19家,增加375倍。全行业执业质量显著提高,实施了与国际趋

同的审计准则,执业理念、职业道德和专业技术有了快速提升,执业质量明显提高,在证券市场发展、国有企业改革等社会主义市场经济体制建设中的作用明显增强。同时,执业范围进一步扩展和延伸,特别是在内部控制审核、工程造价预决算审核、高科技企业认定、绩效评价、司法鉴定、资产评估等方面有了新突破。(杨华)

## 安徽省注协大力整治不正当低价竞争

中注协《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》下发后,安徽省注协积极响应,组织开展了整治低价竞争专项检查工作,根据举报,查处了三家低价承揽业务的会计师事务所,并对相关事务所和注册会计师进行了严肃处理。

2012年7月,安徽省注协接到举报,反映安徽普诚、安和、恒谊等三家事务所违规执业,并存在不正当低价承揽业务的行为。安徽省注协高度重视,随即派出检查组,进行专项检查。

实地检查中,检查组坚持系统风

险检查理念,把事务所低价收费列入此次检查工作重点,注重事务所质量控制体系检查和业务项目检查结合。检查发现,普诚所平均收费均低于“皖价服[2010]194号”文件规定收费标准(以下简称“收费标准”),部分业务项目的收费不足“收费标准”的50%;且质量控制体系存在重大问题,审计程序实施不到位,审计证据不充分等。安和所平均收费均低于收费标准,部分业务项目的收费不足“皖收费标准”的80%;且质量控制体系存在重大问题,抽查的审计项目均未编制具体审计计

划,并存在应当实施的实质性程序而未实施或实施不到位现象,部分业务项目获取的管理层声明书内容不完整、不适当等。恒谊所平均收费均低于收费标准,极少部分业务项目的收费不足“收费标准”的50%;抽查的审计项目中,存在业务约定书内容不完整、格式不规范;初步业务活动底稿不完善、审计程序实施不到位;审计报告格式不符合中国注册会计师执业准则规定等问题。

根据检查中发现的问题,安徽省注协自律委员会作出惩戒决定,对普

诚所及安和所给予公开谴责,要求对存在的问题限期整改,列为明年复查对象,并将检查结果移交财政厅监督检查局、会计处作进一步核查处理;对安徽恒谊所给予训诫,要求对存在的问题限期整改,列为明年复查对象。并分别给予相关签字注册会计师通报批评、训诫。

安徽省注协以整治个别事务所恶意低价竞争行为为契机,进一步加强行业不正当低价竞争行为整治工作,营造公平竞争的执业氛围,促进行业科学发展。(安徽注协)

## 余蔚平:切实加强改进基层会计管理工作

□ 罗晶晶

日前,财政部党组成员、部长助理余蔚平在山东临沂召开的基层会计管理工作座谈会上强调,要按照科学化、精细化要求,加强和改进基层会计管理工作,更好地服务财政中心工作,服务经济社会发展。

### 做好基层会计管理工作意义重大

余蔚平指出,会计在经济工作中的基础性作用是由其特性决定的,在当下,做好基层会计管理工作具有重要意义。

首先,加强和改进基层会计管理工作是贯彻党中央、国务院和财政部党组关于加强基层建设重要部署的必然要求。今年,中央将2012年确定为基层建设年,出台了一系列关于加强基层组织建设的文件和要求。财政是党和国家的执政基础和手段,也是加强基层建设的重要保障。财政部党组明确提出,要按照科学化、精细化要求,

切实加强财政“两基”建设。目前,我国有300多个地(市)级会计管理机构、2800多个县(区)级会计管理机构,在财政会计管理工作中,它们发挥着承上启下的作用。所以,市县级会计管理机构是基层财政组织的重要组成部分,直接面向基层会计单位,服务基层广大会计人员。

其次,加强和改进基层会计管理工作也是促进中小企业健康发展的迫切需要。中小企业作为县(市)域经济的重要组成部分,提供就业岗位多,有利于促进地区经济社会的稳定和发展。而基层会计管理工作在促进中小企业健康发展方面发挥着重要作用,所以,基层会计管理机构应该充分了解中小企业会计工作面临的情况和问题,帮助和引导中小企业加强财务管理,提高会计基础工作水平,实施中小企业会计准则,加强内部控制建设等,增强中小企业的可持续发展能力。

再次,加强和改进基层会计管理工作还是建设社会主义新农村、加强农村党风廉政建设的重要抓手。在支持“三农”发展方面,近年来财政投入逐年加大,涉农资金规模越来越大,对

支农惠农资金管理监督和农村财务管理工作的要求也越来越高。因此,加强基层会计管理工作,进一步提高财务管理工作的透明度,有利于推进社会主义新农村建设,有利于加强农村党风廉政建设。

### 是实现会计强国宏伟目标的重要保证

今年年初,财政部副部长王军提出2020年或稍后一些时间,我国努力实现从“会计大国”迈向“会计强国”行列的目标。余蔚平指出,要实现这一目标,需要社会各界共同努力,其中的一个重要方面是要抓好基层会计管理工作。

余蔚平指出,万丈高楼平地起。要充分认识到基层会计管理的重要性,意识到基层会计管理强、会计基础工作强,是实现会计强国的重要基础和根本保证。要成为“会计强国”,必须加强和改进基层会计管理工作,以满足地方经济建设要求、推动地方经济社会发展。

余蔚平认为,要实现“会计强国”,需要从会计理论、会计标准、会计实务、会计人才培养等多方面努力,尤其是要加强会计基础方面的研究和探索,准确把握基层会计管理工作的客观规律,落实各项会计改革任务,建立健全工作规范、责任制度和评价机制,发挥会计管理人员的积极性。

### 应创新思路、方法、路径和措施

余蔚平说,基层会计管理是专业化管理,改进和加强基层会计管理工作必须增强服务能力和水平。他强调,基层会计管理工作者要从管理角色向服务角色转变,增强服务基层、服务会计人员的意识。

为此,余蔚平要求基层会计管理机构创新思路、创新方法、创新路径和措施。

第一,创新思路提高服务水平,就是鼓励基层会计管理机构大胆探索,特别是针对农村会计人员管理、农村财务管理模式、代理记账机构、会计从

业人员管理等方面存在的问题,要加强研究,大胆实践。

第二,要创新方法,尤其强调以需求为导向,服务中心和全局,促进社会发展。要鼓励各地基层会计管理机构及时总结经验,相互交流,结合自身实际找到解决问题的方法。

第三,要创新路径和措施,如在会计监督方面,基层会计管理部门可以与会计监管部门相互配合,并共享会计信息质量检查结果。可以探索与税务、工商等部门联手打造会计信息管理平台,共享企业财务数据等。

日前,在山东临沂,财政部组织河北、天津、山西、山东、江苏、宁波等省市代表召开基层会计管理工作座谈会,总结经验、解决问题,共同为推进基层会计管理工作献计献策。

座谈会上,财政部根据前几次调研内容起草了《关于加强和改进基层会计管理工作的指导意见(讨论稿)》,并在本次座谈会上听取建议,目的是为基层会计管理工作制定切实可行的办法,不断提高基层会计管理工作水平,规范基层会计工作。(辽宁专员办)

## 辽宁专员办开展会计信息质量检查培训

辽宁专员办紧密围绕财政部工作部署,对2012年度金融企业会计信息质量检查工作有针对性进行了培训,对检查工作提出了具体要求,培训努力做到“四个结合”:

一是检查重点与部里工作部署相结合。培训过程中,认真学习财政部相关文件,深刻领会部里今年检查工作的指导思想和重点,并制定了详细的检查方案。特别针对金融企业的突出问题,如违规放贷、涉农保险中虚报材料、骗取保费补贴等严重问题,与当地银监局、保监局沟通了解情况,信息共享,并结合典型案例进行剖析讲解,拓宽了检查思路,为检查工作顺利开展提供了有力保障。

二是查前调查与检查工作相结合。充分利用查前调查工作成果,根据查前调查所掌握的被查企业情况,结合企业经营核算的特点,有针对性地对业务系统和财务系统进行重点分析,使检查组成员对其基本情况有较深入地了解,为即将开展的会计信息质量检查工作奠定了基础。

三是检查与调研相结合。培训中要求检查组紧密围绕金融体制改革的重点,将有效防范财政金融风险,保障财政金融政策执行作为调研着力点,捕捉和发掘被查对象的个性问题和行业的共性问题,有目的地确定调研的方向和重点,力争起草上报有价值的调研报告。

四是前期布置与后期汇总相结合。此次培训会上专门提出要重视检查工作的规范化,特别要重视基础工作,统一了工作要求,要求检查前后期工作协调一致,特别是工作底稿、检查报告的制作要规范,经得起推敲,做到事实清楚,表述准确,拟处理意见要定性准确,检查汇总资料及档案要规范和完整。

(辽宁专员办)