



未来真正合格的 CFO 应该具备什么能力呢?很多人都认为 CFO 应该是一个复合型人才。中国神华能源股份有限公司财务总监张克慧曾为这个问题困扰了很长时间,后来,她意识到 CFO 更重要的是建设一支复合型人才队伍。她说:“一个人是永远不能够撑起一片天空的,他需要一个团队来撑,从而将个人能力变成组织能力,变核算型财务部门为战略型财务部门。”

张克慧说,CFO 应是推动者管控家运营者和战略家

张克慧认为,未来真正合格的 CFO 应该是企业的推动者、管控家、运营者和战略家,CFO 应该致力于将这四个角色演变成财务部门的四种重要职能,从而推进集团财务部从直线职能式管理向价值引领式财务管理模式转变。目前,她正率领其财务团队跋涉在这条财务演进路上。

CFO 应该扮演的四个角色

张克慧详细阐述了她对 CFO 所扮演的推动者、管控家、运营者和战略家四个角色的理解。

第一,CFO 作为推动者,可以通过建立标准化管理体系来规范控制公司风险,但这需要通过一定的方法和路径来实现。张克慧认为,可以借助推动整个企业集团信息化建设的契机,将价值创造的理念嵌入流程和相关的信息管理系统中来实现。

第二,CFO 应是管控家。目前,越来越多的企业向集团化发展,不论是以资金为纽带还是以产权为纽带的企业,都需要不断增强集团管控能力来驾驭日益庞大的企业。张克慧说,从财务出发,搭建集中共享平台是增强集团管控能力的方法之一,它能够整体性地提高会计核算和会计反映能力。

第三,CFO 作为运营者,并非让财务部门直接运营,而是将财务理念、方法和工具嵌入到业务活动中,与业务部门构建良好的伙伴关系。作为纵向一体化的产业集群



公司,如果仅从数字的表象看,内部一些运营单元不创造效益,但它为产业链创造价值。

至于内部不同企业在集团整体产业链上的价值贡献程度究竟应该是多少,这在公司生产调度、日常运营中,需要集团总部的财务部门来支撑。

第四,CFO 作为战略家,主要是要强化专家能力。张克慧强调,作为总部的财务管

理部门,需要以全球视野根据不同的市场情况做出不同的分析报告,支持企业的持续增长。为此,财务部门要从一个经济价值计量者向企业价值创造的引领者转变。

环境建设和能力建设并举

“财务部门应该是一个企业的价值创造引领者。扮演这个角色必须是因为企业对其有需求。”张克慧同时表示,向这个角

色演化并不是一个完全被动的过程,CFO 要善于抓住经济环境提供的机会,主动营造环境,形成人人关心价值创造,并在履行各自价值创造职责的过程中从财务部门寻求支持的氛围。其所在的公司正是利用这次国际金融危机,把价值创造这种文化理念变成一种企业的文化。

张克慧特别指出,财务部门在控制成本方面的能力极其有限,目前,在她的推动下,公司已经达成了“谁掌握资源,谁配置资源,谁消耗资源,谁负责价值创造”这一基本共识。业务部门是成本控制主体,财务部门是成本分析主体,财务部门是问题的发现者,只是发现改进空间,而实际控制者和最终的改善者是业务部门。管理部门不仅仅是费用消耗部门,还要从管理中创造效益;专业部门要从优化资源配置中创造价值。总之,不仅是直接生产单位,连管理部门也要创造价值。

同时,张克慧强调,CFO 要将环境建设和自身能力建设并举。

“实际上,从记账先生走向前瞻性决策的支持者,我们还有很长的路要走,但首要的是提升我们自己的能力。”基于国内企业财务管理水平的现状,张克慧认为,财务部门应该从支持企业持续增长、建立企业运营模型、加强资源配置、遵从合规性要求、提高财务数据洞察能力、融入公司运营以及建设财务团队等方面加以提高。

(罗晶晶 于丽锦)

财务实力的量本利、势道术,构成企业财务骨骼与魂魄。六大元素的提升与匹配正是企业财务实力打造的真实着力点。

CFO 应透析财务实力

刘国忱

如果我们认真解读近 10 年全球企业 500 强的进退故事,就会发现在这个圈子里停留五年以上的公司都拥有强大而厚重的财务实力。依靠这种实力,上述公司的技术创新、市场拓展、人才吸纳、资源整合与发展速度一直处于国际领先水平。

反思与审视过往形成的身高度弱发展惯性的路径依赖,中国企业必须将精力和热情回归到强身健体、消浮去肿、克服内虚、充盈血液的轨道上来,充分发挥财务实力,尤其是财务软实力的根本作用,将财务实力作为自身核心竞争力的重要内容和可持续发展的先决条件来重新定位,确保战略上的财务验证、业务上的财务支撑、纠正财务资源的错配,千方百计地积累财务实力。

再思财务实力

财务实力是企业财务资源可控量和财务资源整合力的集合,是企业经济实力的集中表现,由此也可以将企业财务实力划分为“硬实力”和“软实力”两个层面。财务硬实力是企业可运用的财务资源总量,它是可表达的、可量化的、可测度的,包括企业资本结构、债务结构、资产质量、市场规模及自由现金流、成本水平状态、财资要素匹配能力等等。

进一步透析企业财务硬实力,可以简要浓缩为“量、本、利”三个方面。“量”包含了资产质量和自由现金流量;“本”包含着资本结构和成本控制;“利”指由市场销售规模和财务资源配置所产生的绩效。财务实力以量、本、利为根基,在持续积累中不断地实现相互平衡,使三个维度更加具有弹性和成长性。企业若真正追求做强做大,就应当努力夯实财务基础,稳住财务重心,积累财务实力,适度加快发展。

近观财务软实力

企业财务软实力是其经济实力的抽象表现,是一种可以感到而看不到的无形财力资源。它不可量化,不可测度,但并不神秘。具体说来,财务软实力是对企业的财务智慧、财务精神、财务能力和财务形象的综合概括,是掌控硬实力的人文力量。我们可以借助国学的研究成果,近观财务软实力,仍然可以按势、道、术以及“取势、明道、优术”三个层次,具体分析财势、财道和财术生动而鲜活的力量所在。

财势。这里的“势”有特定指向,是指由企业财务人脉和财务形象所搭建起来的财务势能,即企业的财务影响力。与国学中的运势,即“审时度势、因势力导、顺势而为”的战略态势有很大的区别。由企业 CEO 和 CFO 的使命感、专业能力、协调能力、交往能力和人格魅力所形成的企业财务人脉是极为宝贵的无形资源。它使企业在与“利益相关者”的持续交往中获得良好的社会认同和良性互动,能够及时足额有效地获取外部的财务资源,形成双赢和多赢的合作结果。财务人脉匮乏、单薄的企业,无法得到利益相关者的认同及有效合作,办起事来困难重重,在外部财务资源整合中处于弱势。因此人脉管理是企业财势积累的硬功夫,良好的财务人脉甚至会挽救企业的财务危机。

财道。财道是企业财务文化和财务理念的特定表达,它概括了企业的财务精神(理想)和财务素养两方面内容,其核心是企业的财务价值观及其践行能力。财务精神是一个企业的财务基因,是财务人格化的理想诉求,包括了诚信、节俭、精进、稳健四维元素。诚信是古老商业文明和现代契约精神的交汇融合,它是经营之本、理财之基。尊重所有权和债权的诚信精神会为企业积累起宝贵的信用财富,从而在获取外部财务资源过程中始终处于令人信

任的地位。节俭是基于专业化、精细化、效用化的财务管理和财务核算方略。全面核算原则体现大处节俭,可以为企业积累成本优势;全员费用管理体现小处节俭,可以为企业养成良好的生存习惯。企业不论大小,节俭之道不可偏废。可贵的是大企业的“小气”,可怕的是小企业的“大气”。企业财务的现代功能是发现价值、创造价值和实现价值,精进表达了企业财务在企业发展中严谨而积极的进取精神,是财道之中的“动能”围绕战略目标有效地对业务结构配置财力资源。聚财、理财、生财永远是财务的立命之道。

企业财务素养是企业家多年的职务养成,即我们所说的商业头脑。是企业团队财务意识的植入、财务知识的获取、财务经验的积累、财务眼光的培养、财务自律的循序、财务自觉的发心。可以认为,财务素养在计划经济、产品经济时代不具备生存土壤,它是资本时代企业精细化、专业化、价值化管理的新技能追求,是现代财务的“人文基础”,是与创新素养共同构成的企业内生文明。具有良好财务素养的企业永远是抗风险能力最强、发展最可持续的企业。

财术。财术是指企业的财务创新能力、财务操作力、执行力和流程再造及管控力。它包含了财务方法和财务工具的结合、财务技巧与财务规范的一致、财务核算与财务信息的高质化等等。“术业有专攻”,财术的优化并非一日之功,它是所有企业的财务技术瓶颈,企业之间财务能力的差异,极有可能是源于某个成员单位、某个投资项目、某个成本环节、某种信息披露等等“微差”所积累或放大的。企业要注重制度、流程、工具、方法的优化与创新,提升整个团队的专业管理能力,但也要端正“优术”的目的性,为财道、财势打下坚实的基础。

(作者为京能集团 CFO)

上海市评协搭建平台为行业选人才

不久前,上海资产评估协会与注册会计师协会共同在松江大学城上海对外贸易学院举办了行业专场招聘会,以 2013 年应届生及有实习意向的学生为主要招聘对象,东洲、财瑞、沪港集团、科华、大成等评估机构入驻参加,为学生就业创造机会。

本次招聘会是市评协协会根据进一步贯彻落实财政部关于推动评估机构做大做强做优指导意见而举办的一次招聘会。市评协加强了招聘会的宣传工作,并与评估机构加强沟通,网上通知、电话联系、

制作宣传横幅为本次招聘会做了事先的准备。招聘对象除应届毕业生之外,还提供在校学生到机构实习需求,为机构加强后备人才队伍建设提供渠道,培养学生对评估行业的认同感。

招聘会当日,现场气氛热烈,吸引了来自大学城高校的学生。参会评估机构通过制作各类海报,宣传本机构的企业文化,传达招聘需求。应聘学生纷纷向心仪的评估机构投递简历,机构人事人员向应聘学生解答各类问题,并通过交谈了解学生的工作意向。有学生表示,

这样的专场招聘会的形式非常好,在学校附近就能参加招聘会,可以同时接触多家不同的机构,省去了自己盲目寻找单位的烦恼,节省了时间与精力;同时通过本次招聘会,对评估行业有了更深、更直观的了解和认识。参与本次招聘会的机构也对市评协的举措给予了充分肯定,招聘会为评估机构搭建了后续人才招聘的平台,为评估机构创造了更多吸引后续人才的机会,扩大了评估机构和评估行业的影响力。

(上海评协)

四大特点折射注会行业发展现状

在日前召开的华北地区注册会计师协会联席会议上,北京注册会计师协会(下称北京注协)2011 年度行业发展报告正式与行业同仁见面。这已经是北京注协连续第 5 年发布本地区的行业发展报告。

北京地区因其集中了注册会计师行业精华,其发展情况对于整个行业有着指标性意义。

收入增长:本土所快,“四大”慢

2011 年,北京市注册会计师全行业实现业务收入 96.98 亿元,逼近百亿元大关,同比增长 18.05%,远高于 2009 年 2.33%和 2010 年 10.55%的增长率。

在这一高速增长中,本土所收入增幅远高于 4 家国际大所。据统计,2011 年,“四大”事务所在京实现业务收入 35.51 亿元,增长率为 8.96%,而行业扣除“四大”后业务收入的增长率为 24%。“四大”业务收入占全行业收入的 36.62%,同比下降 3.05%。实际上,从 2008 年开始,“四大”占全行业收入百分比已经连续 4 年下降。

值得关注的是,2011 年本土事务所与“四大”的收入差距大幅缩小。排名第五的中瑞岳华事务所在京业务收入 5.79 亿元,占排名第四的毕马威华振事务所在京收入的 74.8%。而在 2008 年,当时排名第五的中瑞岳华在京收入仅占排名第四的普华永道的不足五成。

收入构成:新业务升,老业务降

随着新业务拓展战略的持续深入,2011 年北京地区呈现出“新业务升、老业务降”的特点。

发展报告显示,2006 至 2010 年北京地区行业业务主要集中在鉴证类业务领域,占总收入的比重基本稳定在 85%左右,但到 2011 年,审计加验资收入占业务总收入的 78.55%,占比出现明显下降;非审计、验资收入同比增长高达 80.01%,占总收入百分比为 21.45%,实现了前所未有的大幅增长。出现增长的新业务领域涵盖管理咨询、工程预决算审核、内控设计、财务顾问、税务服务、资产评估等领域。

规模差别:大所富,小所穷

2011 年,北京地区业务收入在 1 亿元以上的事务所为 19 家,较上年又增加了 3 家,且收入占全行业比重超过了 70%。由此可以看出,大型事务所在经济危机中抗风险的能力较强,加之 2011 年度事务所规模化的速度有所加快,短期内合并重组的优势有所显现。

收入在 500 万至 1000 万元、100 万至 500 万元的事务所是北京地区行业主力军,数量约占总体的一半左右,收入保持稳步上升,反映了行业发展向好的总体态势。

反观收入在 100 万元以下的事务所,总数量也达 200 余家,但总的业务收入没有任何增长。其中 51 家 10 万元以下收入的事务所,总的业务收入仅 100 万元,比上年下降 30.84%。由此可以明显看出,小微事务所经营状况不容乐观,部分事务所生存艰难。

大所愈富,小所难存,审计服务市场的残酷一览无余。

利润率:收入涨,利润降

市场竞争的残酷不仅表现在竞争主体的弱肉强食,也表现在全行业利润率的指标当中。

据北京注协统计,近 5 年来,受大环境影响,地区行业净利率经历了持续稳定增长,金融危机后显著降低,2009 年时有所恢复,到 2010 年时再次下降的曲折过程,而 2011 年行业净利润下降 88.11%,净利率仅为 0.27%,大大低于 2008 年国际金融危机时期的净利率。

为何行业业务收入有近 20%的增长,利润却少得可怜?发展报告指出,利润下降的主要原因为行业主营业务成本大幅攀升,同比增长 34.42%,其中占比较高的有职工工资同比增长 36.40%,办公费增长 55.21%,差旅费增长 66.03%。

利润的缩减,直接的影响便是行业对人才的吸引力。2011 年,北京地区注册会计师减少 26 人,首次出现负增长;执业 5 年以下人数比上年下降 23.65%,下降幅度为近 6 年来的最高。

发展报告执笔者之一、北京注协副秘书长汪宁表示,协会将在今后坚持以科学发展为主题,以转变发展方式为主线,将人才培养作为行业发展的第一要务,全面提升发展质量,实现行业发展规模化、多元化、国际化、制度化、信息化、品牌化的“六化”发展目标。

(中会)