人物写真

CFO 张晓鸥：东软的财务 要打一系列“硬球”

而在东软集团所处的行业中，透明且逐步走低的行业利润率与持续攀升的人力成本，使得张晓鸥在集团财务管控上必须打出一系列足够有力的“硬球”，才能让资本市场的投资人相信这个已经稳步增长21年的本土软件巨头仍有高增长的春天。

曾浸淫美国政坛核心层多年的美国作家克里思·马修斯在超级畅销书《硬球》中，用独创的“Hard Ball”概念来隐喻政界人物在面对挑战所进行的“硬碰硬”博弈时所使用的各种巧妙有力且坚决强悍的手段与技巧。

严控费用

“在东软所处的行业里，主要的业务是以项目形态进行存在的，全年我们大概有2000多个大中型的项目。现在这个行业的利润率非常透明，招标的时候不可能有超利润的空间，因此项目管理的水平就决定了我们的盈利水平。”张晓鸥一语点出要害。

事实上，东软集团的很多机构投资者也把目光牢牢盯在了“三费”上面。

综合2012年的各期财报数据来看，东软集团已扭转了自2010年一季度至2011年四季度公司净利润连续呈现负增长的趋势，而且连续费用增长较为稳定。因人工费用成本的增加，同时也加大了销售网络建设及销售队伍补充，前三季度公司销售费用较上年同期增加10502万元，上升33.13%；公司加大了研发投入，管理费用较上年同期增加13310万元，上升24.16%。有不少机构投资者认为，东软集团正在摆脱以人员增长来提升业务收入的传统思路，目前转型布局已基本完成，费用增长也进入平稳期，公司长期成长的潜力可观。

“在东软的财务战略里，费用管理是整个公司战略层面上的焦点，经过长时间的灌输和严管，已经成为整个公司的作业习惯，成为企业文化的一部分了。”

财务文化

对于突破费用标准的种种例外事件，张晓鸥采用了一种更具“文化味道”的委婉手段来达到效果。“在管理上永远会有例外事件发生，比如我们规定600公里之内只能乘坐火车，但有时候会有所谓的紧急出差出现了坐飞机去的情况，而且他的主管领导也批准了，财务这块如果拿规定硬扛，可能就会陷入该不该例外允许的讨论中。我们的做法是把超出规定的情况通过系统自动群发邮件的方式通报给所有相关人，从而形成无形的压力。这种方式对于此前费用经常超标又往往找到主管领导特批的‘大员’也非常有效果，我们可以计划性的把需要关注的人员费用排名群发给所在的同级别群组，这样很快就把因为这种无形的压力超支的费用给压下来了。”

在张晓鸥看来，业内认为强化费用管理会把财务部门和业务部门矛盾激化的主流观点是不可取的，“因为无法确切地知道所谓例外的合理性，就逻辑对逻辑地争论下来，这类事情对于财务人员永远都是处于下风的。所以我觉得财务部门在做预算、财务决策以及费用管控的时候，一定要学会用一种方法或一种技巧去打破业务部门的逻辑，像上面我提到的费用排名，本身不具备管理力度，但是它营造了强大的心理压力，从而达到了我们的目的。”

按照同样的“文化先行”的操作思路，张晓鸥在推进东软集团全面预算管理的过程中也是相对顺利的。“在讨论具体的预算数字之前，我们必须先建立一种多维的、动态的战略思维，这个思维框架就是全面预算所需要的时间维度、空间维度和价值维度。在做预算的时候千万别就点来做，一定要从长期开始再逐步回归到短期，否则业务部门的议价能力会比较高，财务部门跟业务线负责人在讨论预算时将永远处于下风，他会拿出很多市场逻辑来把你绕进去。所以财务部门一定要懂得跳出当前具体的逻辑，把时间维度、空间维度和价值维度扩展起来，这样才能涵盖住业务线的短期波动，这样的预算业务部门也就心服口服地愿意去执行了。”

未来变革

如今的张晓鸥又多了一个头衔，东软集团机构改革领导小组组长。东软集团CFO的地位向来很高，此前张晓鸥担任过多个集团领导小组的副组长，这回笑言“终于转正了”。

“从财务视角来看，东软目前定制化的产品较多，导致这些知识产品的复用率太低，这也是我们毛利率和传统行业不相上下的根本原因所在。如果能提高产品的标准化程度，当然对整个业务结构有非常明显的改善。同时我们在战略上也不会和纯粹以外包为主的印度做成一样的形态，还是希望能做成产业链。”张晓鸥正在思考全面变革的突破口，“我们目前正在推动的‘熙康’计划是一个前所未有的创新尝试，和以往的B2B业务迥异的是，东软这次希望打造一个新的B2B2C业务模式，同时形成一个健康城市全面解决方案。现在我的主要精力放在战略层面，更少的精力关注搭建统一平台，可以肯定的是，东软只有在精细化管理上更进一步，才能在接下来的软件行业大浪淘沙中占据更有利的位置。” （据《首席财务官》）

北京专员办：加强会计师事务所内控检查

北京专员办在对会计师事务所执业质量进行检查的过程中，运用“五查”法，加强对会计师事务所内部控制质量的检查。

一是查质量控制制度建设。通过收集事务所内部管理制度，检查其是否涵盖了与业务质量有关的领导责任、职业道德规范、客户关系和具体业务接受与保持、人力资源、业务执行、审计工作底稿、监控、财务管理等主要方面。同时，通过咨询有关人员和测试事务所信息化建设软件功能，了解事务所各级管理层和项目负责人是否熟悉并掌握制度。

二是查业务承接和客户保持。在业务承接方面，在了解新增业务渠道来源（现有客户的延伸业务、公开招投标、依赖社会关系介绍、客户主动上门、政府或职能部门推介等）的基础上，根据审计工作底稿等资料分析事务所在业务承接时是否考虑以下要素：客户及其管理层的诚信度，客户是否面临较大经营压力或减税要求；该业务需要的人员素质、专业胜任能力、时间和资源；事务所可能面临的审计风险或政府导向压力；项目负责人独立性；审计费用高低等。在客户保持方面，测试事务所是否在项目组与三级审核人员意见沟通、解除该项业务约定的可能性、评价客户运营的外部环境和内部控制环境及人力资源因素等方面认真执行相关程序和政策。在检查业务承接和客户保持过程中，要结合事务所项目管理数据和事务所统一收费标准，测算可回收率（实际收费金额与应收费金额比率），重点检查可回收率较低的项目。

三是查人力资源管理。重点从人员的招聘、任职、离职或解聘、培训、考核与晋升、薪酬与分配、项目组人员委派等环节进行检查。首先，了解事务所人力资源管理方面的管理程序、具体规定和长远规划；其次，了解事务所薪酬分配方法，测试薪酬分配是否参照了考核与晋升结果，检查事务所人员的薪酬构成、中方人员与外籍人员的薪酬分配是否存在较大差异、是否按照有关规定代扣代缴个人所得税等；第三，关注项目组的人员委派情况，通过采取穿行测试等方法，了解事务所委派项目负责人方法，检查事务所是否对项目组人员的独立性与利益冲突进行了核查，是否对客户关系和具体业务的接受与保持进行了审批，是否对项目组人员投资做了明确禁止，是否考虑项目组人员的专业素质和胜任能力等。

四是查业务执行。首先，通过查阅审计工作底稿，检查项目组人员工作是否严格执行法律法规、职业道德规范和业务准则的规定，重大事项是否已提请进一步考虑，相关事项是否已进行适当咨询，已执行的工作是否支持形成的结论，获取的证据是否充分、适当，业务程序的目标是否实现等；其次，了解项目负责人对业务执行的监督内容和范围，并通过实际投入工作量印证其参与具体业务的深度；第三，通过查阅复核情况记录和审计工作底稿复核情况，检查复核人员对项目组人员已执行的工作是否进行了详细复核；第四，了解事务所通常采取哪些方式向内、外部专业机构人员咨询，检查咨询过程与结论等；第五，了解事务所如何处理和解决意见分歧，处理方法是否对报告产生重大影响。

五是查“一体化”情况。在掌握事务所分支机构设置情况的基础上，了解分所人员，尤其是质量管理人员的委派方式和总分所之间出具审计报告的管理权限，检查总分所在业务承接、项目分配、业务检查、经费收支、管理制度、信息化管理系统等方面是否一致。

（北京专员办）

山西着力提升会计信息质量检查质量

山西专员办在实施会计信息质量检查和事务所执业质量检查过程中，紧紧依托“五个加强”，全方位提高专项检查工作质量。

一、加强组织保障，为规范实施检查程序开局布阵。为做好2012年会计信息质量检查工作，山西专员办专题研究、认真布置。承办处室制定了具体而有针对性地会计信息质量检查方案，确保有的放矢。在省内证券资格会计师事务所选骋具有多年煤炭企业审计工作经验的注册会计师组成精干的检查队伍。检查进点前，召开了动员大会和专题培训，强调了工作内容、工作要求和廉政纪律，并重点对会计信息质量检查软件进行安装和操作讲解。

二、加强方法创新，为会计信息质量检查积累经验和拓展思路。总结近年来会计信息质量检查工作积累的经验，提炼出“三抓三注重”的检查方法，即：抓疑点，注重财务报表分析与账务检查相结合；抓重点，注重深入源头收集业务数据与财务数据比对相结合；抓突破点，注重纵向检查核对核实与横向检查核对核实相结合。同时山西专员办积极推广和坚持使用财政检查软件，为提高检查效率和扩大检查成果提供了巨大的帮助。

三、加强双向沟通，不断提高会计信息质量检查的工作效率。一是加强与财政部监督检查局的沟通，及时掌握、了解相关政策，确保依法行政。财政监督工作涉及面广、政策性强，不全面掌握财政管理法规政策，就不能充分发挥财政监督职能。二是加强与被检查单位的沟通，便于掌握检查重点、方法、线索等，理顺监督关系，保障检查工作按步骤推进。三是注重小组间沟通，交流检查线索和检查方法，推广检查经验，放大检查效果。

四、加强复核审理，不断提高会计信息质量检查的工作质量。一是复核组认真审核工作底稿，确保检查工作底稿记载的违规事项要素摘录齐全清楚，附件完整并有效支持工作底稿中记录的违规事项，确保认定事实清楚。二是挑选业务骨干专题开会仔细推敲检查报告，确保违规事实表述清楚、援引法律依据准确无误、处理适当；对存在争议的问题，向财政部和相关专业部门进行咨询，力求严格公正。三是全面复核送审资料，确保检查程序到位。检查组认真整理检查资料，逐项整理成册，并列出资料目录送交审理组，由审理组对各检查组的检查工作进行审核，做到检查程序到位。

五、加强调研工作，不断提高会计信息质量检查的工作层次。在组织企业会计信息质量检查时，牢固树立寓监督于服务的理念，以检查促管理。在切实履行监督检查职能的同时，积极为企业加强管理提供合理化建议，为财政部门提高财政资金监管能力、促进财政政策健全完善谏言献策。本次检查中通过对煤炭企业班中餐应如何进行会计核算、企业弃置费用会计政策亟待完善、劳务工的劳务费列支渠道等问题进行了深入探讨；对企业内部控制制度执行情况及关联交易中存在的问题等进行深入调研。

（山西专员办）

中注协：要求证券资格会计事务所须合理收费

中国注册会计师协会日前发布《关于做好上市公司2012年年报审计工作的通知》，要求各证券资格会计师事务所坚决抵制各种不正当低价竞争行为，加强项目工时管理和成本控制，实施合理的专业服务收费标准。

为确保审计质量，《通知》要求会计师事务所要确保项目组成员、事务所和网络事务所的独立性，严格执行签字注册会计师、质量控制复核人以及其他关键审计合伙人的定期轮换制度。严格遵守向被审计单位提供非鉴证服务时的独立性要求，不得在提供内部控制审计服务的同时为被审计单位提供内部控制咨询和自我评价服务。

针对上市公司购买审计意见时有发生的问题，《通知》要求，上市公司变更审计机构时，后任注册会计师应当按照审计准则的规定，与前任注册会计师进行沟通，了解委托变更的原因，坚决杜绝上市公司通过变更审计机构购买审计意见的行为。

关联交易历来是审计的重点。《通知》要求，注册会计师要关注重大或异常交易的对方是否是未披露的关联方。要警惕关联方交易的非关联化，即利用未披露的关联方，通过提前确认收入，或利用资金循环虚构交易等方式实施舞弊。对于管理层以前未识别或未向注册会计师披露的关联方或重大关联交易，注册会计师应重新评估被审计单位识别关联方的内部控制是否有效，以及是否存在管理层舞弊导致的重大错报风险。

注册会计师要评价管理层选用会计政策的恰当性、会计估计确定过程及其依据的合理性；关注会计估计变更和会计差错更正是否更准确地反映上市公司的财务状况，警惕上市公司利用会计政策和会计估计变更在不同会计期间操纵利润。

《通知》称，中注协将根据《上市公司年报审计监管工作规程》的要求，对2012年上市公司财务报表审计和内部控制审计情况进行全程监控，密切关注其中可能存在的“炒鱿鱼、接下家”和压价竞争问题，对恶意“接下家”及不正当低价竞争行为实施重点监控，并适时启动监管约谈机制。

（法制）

西藏注协开展规范服务收费专项检查

为遏制西藏自治区会计师事务所恶性压价竞争，提升会计师事务所执业质量，促进行业健康发展，近期，西藏注协组织人员对全区9家会计师事务所服务收费情况，进行了专项检查并积极督促整改。此次专项检查，对于改善全区注册会计师行业执业环境，引导事务所公平竞争，为促进西藏经济又好又快发展提供优质的鉴证服务，起到了积极的作用。

此次检查的范围和内容包括2012年1–7月份各会计师事务所出具的所有审计（包括年报审计、其他审计）和验资项目的执业收费情况。由会计师事务所先行自查，再由注协检查组进行检查并形成检查报告。通过对执业收费构成及其分布详细完整的比较分析，发现了执业收费中存在的问题。检查组就检查中发现的问题，及时与相关会计师事务所进行沟通，交换意见，并提出具体改进要求。

为督促相关会计师事务所整改，区财政厅和注协及时召开全区会计师事务所主要负责人专题会议，对各会计师事务所服务收费情况和处理决定进行通报，要求各事务所对执业收费中存在的违规低价收费和压价竞争等问题进行限期整改，并提出了惩处意见。

（西藏注协）

刘建华：全面提升会计监督能力和水平

1月16日，财政部在上海召开全国会计监督工作总结交流会。财政部纪检组长刘建华要求各级财政部门深入贯彻十八大精神，全面提升会计监督能力和水平，在提升会计信息质量、保障财税政策执行、服务保障民生、深化改革开放等方面发挥更加积极的作用。

刘建华说，5年来各级财政部门围绕国家宏观调控的目标和任务，围绕财政中心工作，围绕涉及人民群众切身利益的热点、难点问题，选择重点领域和行业，不断加大监督检查力度。2008—2012年，各级财政部门共检查98214户企事业单位和5421家会计师事务所，查补税款627亿元，收缴罚款2.09亿元，处理处罚责任人859人，移送公安、税务等部门处理的企业1020户，对435家会计师事务所、857名注册会计师予以行政处罚，查处了一批重大典型案件，在整顿市场经济秩序、保障重大财税政策落实、促进改善民生等方面发挥了应有的作用。

刘建华指出，我国的经济发展已进入稳定增长阶段，调结构、增效益的任务更重，宏观调控更加强调预调、微调，这就对会计信息的真实性、及时性提出了更高的要求，会计监督责任更加重大。会计监督工作要从五个方面入手，体现服务经济社会发展的作用：

一是服务于推动财政管理改革，确保财税政策有效执行。要坚持会计监督检查与保障财政政策实施和财政增收节支相结合，严肃查处利用虚假会计信息偷逃国家税收、骗取财税优惠政策、违规使用财政资金等行为，确保财政收入应收尽收和财政资金合理使用。要坚持会计监督检查与推动财税体制改革相结合，透过检查发现的问题，分析其根源和对策，积极为完善财税体制和法规政策建言献策。

二是服务于加快转变经济发展方式，推动经济持续健康增长。要坚持会计监督检查与落实宏观调控相结合，以检查促进重大决策的贯彻落实；强化对积极财政政策重点扶持的基础设施、能源交通、装备制造等行业的监督检查，关注公共投资的效益和拉动效应；进一步加大对上市公司以及金融领域的监督检查，维护金融资本市场稳定。

三是服务于保障改善民生，推动全面建成小康社会。要加强对涉及人民群众切身利益的房地产、医疗教育、公用事业等领域的检查，反映解决关系群众切身利益的热点问题，着力保障和改善民生，促进社会和谐稳定。

四是服务于源头上治理腐败，维护社会公平正义。加强会计监督、提高会计信息的真实性和透明度，对于强化政府和社会监督，推进党风廉政建设，具有治标和治本的双重功效。今后必须将腐败易发多发领域作为会计监督的重点，严厉打击会计违法行为，坚决追究相关责任人的法律责任，推动建设公平正义的法治社会。

五是服务于深化对外开放，维护国家经济安全。加强会计监管的国际协调与合作，不仅关系到我国企业“走出去”战略的实施，更关系到维护国家主权和经济信息安全。要按照“尊重主权、对等互信”的原则，继续做好与美国、欧盟和我国香港等国家和地区的会计监管合作，为“走出去”战略的实施创造良好外部环境。

刘建华要求，各级财政部门必须加强作风能力建设，加快形成覆盖全面、运转协调、规范高效的会计监督长效机制，努力培养一支政治坚定、业务精湛、作风扎实、纪律严明的监管队伍。要增强政治意识，自觉融入经济社会发展大局；要增强创新意识，进一步完善惩防结合的会计监督长效机制；要增强服务意识，切实做到寓服务于监管之中；要增强质量意识，坚持依法行政、依法监督，有效提升监管能力。

刘建华提出，治理会计信息失真，必须充分调动各方面的积极性，进一步完善单位内部会计监督、注册会计师审计监督和有关职能部门政府监督“三位一体”的会计监督体系。一是财政、审计、证券监管、国有资产管理等部门应进一步加强协作配合，形成合力，共同对会计信息失真进行源头治理。二是应落实企业责任，完善内部会计监督。三是会计师事务所应提高职业水平，进一步发挥审计鉴证职能作用。 （中财）