

做好资金管理是最大的风险控制,对于公司的所有业务,财务都是控制风险的最后一道防火墙。

朱灿:双核驱动把握资金命脉

郑函

十年的时间,鸿坤地产用独特的发展模式为中小房企提供了一个突围样本,如今鸿坤地产希望通过转型书写下一个十年。

从单纯的房地产向多重重叠压下的多元化经营转型正在成为多重重压之下的房地产公司的发展思路。2012年鸿坤地产集团决定进入新的发展阶段:从一二级联动的房地产开发商向大中型金融地产公司转型,在立足地产的同时发展创投事业。在鸿坤地产董事会秘书、财务总监朱灿看来,房地产和金融双核驱动的发展战略,可以降低公司受到房地产宏观调控而形成的经营风险。

鸿坤地产于2002年进入地产开发业务,当初因一举夺得众多房地产名企争抢的开发规模高达200万平米的北京大兴西红门地块而被业内视为“冒险王”;10年之后,其项目已遍布北京、天津、承德、海南等地。

地产+创投

过去一年是创投市场的低迷期,对此朱灿恰恰认为,市场不好正是进行投资的好时机。他解释,与PE大热相比,市场环境低迷时投资者是为投资雪中送炭,能够更好地把控投资成本,投资回报也可能更高。

除了直投的投资模式,鸿坤地产还在尝试将更多的地产业务与创投相结合,在投资策略和方式上,结合自身地产的优势,例如在产业园区中以租金换股权等方式。朱灿介绍,鸿坤地产可以借助地产的优势,给被投资者提供包括品牌推广在内的多项服务,比如投资三夫户外,双方都在积极探讨如何拓展市场,鸿坤地产除帮助他们做推广和宣传之外,也可以将一些高端客户给三夫户外作引荐。此外在地产项目中优秀的楼盘里,还提供专门的店面服务等。



创投业务的开展,使鸿坤地产充分认识到了地产开发行业本身蕴含的巨大资源优势。“地产开发过去粗放的发展模式或许是简单的拿地、盖房子、收钱、走人,但事实上地产开发是一个资源的整合,无论是上游资金的整合还是下游客户的整合,房地产发展企业还可以在自身资源上谋求新的突破。”朱灿介绍,在鸿坤高端地产项目开发的过程中就有银行主动提出合作,他们看中了鸿坤地产之外的客户资源。高端地产的客户阶层比较高,银行希望通过合作向鸿坤地产的客户推广金融产品。同样对于鸿坤地产而言,这些资金是很好的资源,只要提供可操作、收益高、风险可控的投资产品,他们都有可能成为鸿坤投资板块的投资者。不仅是客户,地产开发公司的供应商本身也都是投资人,可以与之谋求更广泛的合作。朱灿说,“许多房地产企业是从施工起家的,鸿坤则是从起步就在做投资,在金融投资的开发上有着天然优势。”

不过在鸿坤地产的中长期目标里,地产仍然是重心。在朱灿看来,未来10年,地产仍然是一个持续发展的行业。城镇化是我国目前面临的重要课题,尽管不会给房地产行业带来几年前爆发式的增长,但仍然拥有很大的稳定发展空间。

把握资金命脉

房地产是资金密集型行业,这种属性决定了房地产企业的运营与财务密切相关。“财务了解企业资金的运行情况,可以以此为依据对企业的运营提出要求,安排运营部门的工作进度。”朱灿说,在研究案例中发现,万科等较为成功的地产公司都是由财务部门管理运营,财务人员从资金运行、利润指标的角度要求运营计划,无论是项目建设还是拿地都要保证资金精准到位。

鸿坤地产正在进行全面预算与资金计划相结合尝试,力求将所有资金支出都与采

购合同相对应。朱灿解释,地产公司的设计、施工等业务都是外包的,所以计划何时进行何种项目,何时有何种支出都很明确,在项目启动前就将成本做成精细科目,对应外包合同上所要求的时间,将项目计划安排好,资金计划在此基础上应运而生。这样一方面可以严格控制成本,同时在控制成本的前提下,有效地控制资金的使用。朱灿表示,“鸿坤地产的资金计划由财务部门与成本部门、项目公司一同制定,项目公司控制进度,成本部门控制金额,将二者结合起来就是财务部门的职责。”

由于对不同阶段的资金需求做出了详尽预测,鸿坤地产会提前进行相应资金准备,源头上对融资和回款期限作出硬性要求,在必要情况下与供应商协商支付时间。朱灿介绍,有时候为了配合资金计划,适当放慢项目速度,分散资金支付的节点,减少一段时间内的资金支出也是有必要的。这种资金与运营的全面协同要求财务部门进行准确的资金预算。“地产行业的资金测算比较容易,我们通常会做出一年的预算,同时每月做出未来三个月的滚动预算,保证账面上的资金能够满足需求。”

对地产公司而言,资金是关乎生存的重要问题。朱灿认为,资金是关乎生存的重要问题,企业面对的是发展速度和规模问题,当资金出现问题时就直接影响企业的生死。朱灿认为,资金管理是重中之重,可以为了保障资金的支出来安排收入计划,将压力施加在开发与销售部门身上。他坦言地产开发团队使用效率更高。更多的资金来源于开发团队。项目启动后多久能够实现回款不取决于财务部门,而取决于业务部门做产品的能力和开发速度,需要整个项目团队的协同合作。“做好资金管理是最大的风险控制,对于公司的所有业务,财务都是控制风险的最后一道防火墙。”朱灿说。

天健会计师事务所 在厦设分所

厦门会计服务行业再添劲旅。日前,国内知名的天健会计师事务所厦门分所在海山路海运大厦正式挂牌,这也是天健首度在闽设立分支机构。

成立于1983年的天健会计师事务所,总部设在杭州,目前在北京、上海、广东、深圳、重庆、长沙、香港、台湾等十几处设有执业机构,是全国性大型专业会计中介服务机构。在2012年中国注册会计师协会公布的全国百强会计师事务所排序中,天健会计师事务所位列全国内资所第三。

(张顺和)

陈毓圭: 全面强化年报 审计独立性监控



上市公司年报审计是资本市场健康发展的重要制度安排,也是证券资格会计师事务所及其注册会计师的神圣使命和职责。

2012年以来,不少上市公司经营困难,业绩欠佳,上市公司年报审计风险较大,对事务所的执业质量和风险控制工作提出新的更高要求,需要全行业高度警醒,全面深入研究,积极有效加以应对。

中注协副会长兼秘书长陈毓圭说,做好上市公司2012年年报审计工作,有许多事情要做,也有不少问题需要注意。

一是从事务所文化、体制、机制、制度等多个方面入手,进一步健全和完善事务所质量管理体系。

从近两年的执业质量检查情况来看,事务所质量管理体系有了很大的进步,但也存在一些问题。主要是:部分证券所的质量控制体系依然较为薄弱,证券所仍需进一步健全以质量为导向的文化,推进总分所一体化管理;个别所存在合伙人机制不健全、重要审计程序实施不到位以及关键审计证据获取不充分、不适当等问题,部分高风险业务项目的质量控制还需改进。

针对以上问题,证券所要重点理顺事务所内部体制机制,推动总分所在人事、财务、业务管理、技术标准和信息等方面真正走向统一,切实提升事务所一体化管理水平。

二是强化对年报审计项目的全程监控,切实将风险导向审计真正落到实处。

严把业务承接与保持这个关键事前关口,严防事务所不透彻、风险与评估不到位、审批过程流于形式等情况。要从业务质量的角度而不是从一时的商业利益角度去考虑业务的承接与保持问题,切实做好审计风险的事前防范,要确保事务所能够有效控制和化解业务项目可能存在的重大审计风险,坚决杜绝出现项目擅自承接高风险业务的现象。

要合理确定承接项目风险等级。统一质量控制认识,查找风险管理缺陷,细化风险防范措施,优化质量控制流程,增加质量控制人员。

要狠抓项目业务委派这个重要风险控制点。尤其是项目合伙人、签字注册会计师、质量控制复核人等项目关键成员的委派。要切实做好业务督导、项目质量控制复核以及审计报告出具等关键环节的风险管控,切实降低和化解业务执行环节存在的各种重大风险。要确保项目质量控制复核人员的独立性,全力避免业务质量控制复核流于形式。

三是严格遵循职业道德守则的各项规定与要求,全面强化事务所整体和注册会计师两个层面的独立性监控。

独立性是审计工作的灵魂,是开展审计工作的基本前提。近年来,事务所执业质量检查结果以及近期接连出现的资本市场造假案件都一再表明,事务所或注册会计师在独立性上出了问题,业务项目很可能要出大问题。事务所要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咨询和自我评价的同时,为被审计单位提供内部控制自我评价服务。为避免向被审计单位提供非鉴证服务时产生独立性问题,国内事务所都是模仿国际通行惯例,采取由不同法律主体承接的方式加以解决。但仅仅模仿国际惯例是不够的,重要的是要做到实质重于形式。比如:鉴证和非鉴证这两块业务都由一个合伙人来管,甚至由一批人来做,就与国际惯例的精神实质与要求背道而驰。

下一步,中注协将深入推进行业不正当低价竞争行为的综合治理,进一步改进和完善年报审计监管约谈机制,进一步发挥年报审计监管工作作用,为事务所全面做好上市公司2012年年报审计工作提供坚定支持和有力保障。(中注)

鞍山:为信用不良的会计所戴上紧箍咒

李艳丽 刘作明

诚信者如虎添翼,失信者面临淘汰。2013年,鞍山市将建立会计师事务所的信用评级机制,实行重点领域的信用资格准入制度。

据悉,会计师事务所是依法独立承担注册会计师业务的市场经济中介机构,由有一定会计专业水平、经考核取得证书的会计师组成,受当事人委托承办有关业务。会计师事务所经营范围主要涵盖审查企业会计报表,出具审计报告,验证企业资本,出具验资报告,办理企业合并、分立、清算事宜中的审计

业务,出具有关报告,基本建设年度财务决算审计,代理记账、会计咨询、税务咨询、管理咨询、会计培训、法律、法规规定的其他业务。

改革开放以来,国内的会计师事务所快速发展,成为市场经济的一支中介力量。鞍山市的会计师事务所行业经过多年发展,大浪淘沙,如今有了26家会计师事务所,分布于城区和沿海台,为经济提供服务。长期以来,省、市对会计师事务所一直实行严格的监管,2008年,辽宁省对社会公布了一批暂停经营和批评的会计师事务所,名单上有几家鞍山地区的会计师事务所。按照《鞍山市清理规范市场中介组织实施方案》要求,会计师事务所

行业需要清理整顿、建立信用机制、建立准入制度,实现优胜劣汰。

随着近年来会计师事务所行业自律意识的增强和行政监管力度的加大,会计师事务所和注册会计师的执业质量情况总体上有所提高,但在遵守法律法规、执业准则、谨慎执业、勤勉尽责等方面仍然存在一定的问题,部分会计师事务所存在不同程度的违规行为。

目前,鞍山市相关部门正在按照《鞍山市清理规范市场中介组织实施方案》的总体部署,由鞍山市清理规范市场中介组织领导小组办公室协同市财政局、市工商局对全市的会计师事务所进行深入摸底检查。2013

年鞍山市将加大力度严厉打击无资质开展中介服务和超资质开展中介服务的“黑中介”、“假中介”行为,重点惩治价格欺诈、提供虚假信息、出具虚假报告及商业贿赂等违法违规行为,同时将建立会计师事务所的信用评级机制,实行重点领域的信用资格准入制度。通过信用评级,营造良好的市场环境,为守法诚信经营、营造事务所开辟更广阔的业务空间,同时为信用不良的事务所戴上“紧箍咒”,真正实现鞍山市会计师事务所的优胜劣汰,进一步优化和净化鞍山市的市场环境,使鞍山市的会计师事务所诚信规范经营,助力经济发展。

在实施共享服务的过程中,转变财务人员自身的观念至关重要和关键,只有财务人员自身接受、认可并赞同这种转型,才能迸发出最大的能量。

财务共享服务:已被 CFO 视为一项优先工作

几乎所有国家的企业 CFO 都在关注如何打造最优化的财务模式,从而实现公司绩效的提高。

这一方面是外部竞争的推动,另一方面是企业内部管理的需求。

在对有关企业 CFO 的采访中,这一点也得到了很好的印证。

当前,CFO 显然已将通过财务共享等模式促进财务活动的流程再造与转型视为一项优先工作。

解决扩张后诸多问题的有效方法

随着经济的发展,国内很多企业规模逐渐扩张,业务也拓展至全球范围。企业如何实现真正的国际化,如何在多个市场和经营领域保持统一、高效的管理机制,如何以最低成本获得最好的技术和运作流程已经成为跨地区、跨国企业的重大课题。

结合实践,中兴通讯财务副总裁陈虎断言:“共享服务被证实是解决上述问题的有效方法。”陈虎分析说,大型企业集团在规模扩张的同时,常常会遇到一系列问题。一是成本增加,即每设立一个分支机构,就需要设立一套财务、人力资源等部门等职能机构,公司的成本居高不下。二是分子公司的增设加大了集团的管控难度,分散在不同地区的分子公司都各自为政,没有统一的标准和规范进行协调,企业集团难以实现统一规范和管控。

为此,管理层对后台支撑部门的抱怨也越来越多,强烈要求这些部门推行变革,实施流程再造,并在向业务部门提供服务的同时能为企业创造更多的价值。

“共享服务通过对企业内部的重复性业务进行整合,对流程进行再造,可以提高企业后台支撑部门的服务效率和服务质量,从而节约成本,增加企业价值,这也是企业推行共享服务的动力所在。”陈虎表示。



浙江大华技术股份有限公司副总裁兼 CFO 魏美钟也非常推崇财务共享服务模式,并带领公司获得 CIMA2012 年度财务共享服务中心优秀奖。他表示,财务共享服务模式有效推动了公司业务和财务管理的“四化”(规范化、标准化、流程化、自动化)进程,为公司长期稳步发展打下坚实基础。

财务共享服务模式效果显著

财务共享服务模式所取得的效果,是非常显著的。魏美钟分析说,纵观集团信息化发展的几次浪潮,财务共享服务中心皆是引导者。其还通过明确职责分工等提高了工作效率,提升了服务质量,并极大促进了内控体系建设,使得集团用较少投入组建优秀财务团队成为现实。“公司财务人员控制在员工总人数的1%以内,财务团队由传统钱账税功能转化为拥有会计与税务、资金、计划分析与考核、应收账款信用与合同评审、内控与流程优化、成本管控七大功能。”以资金部为例,2.5个人管理了8家公司、5家事业部、3家分子公司的100多个银行账户,统一管理了集团所有收支,对经营现金流报表实现了按日编制,还利用外汇实现理财,推进了上下



游供应链融资,并拥有独立虚拟账核算,对内成为典型的虚拟财务公司。

以流水式费用报销系统为例,集团4000多人(驻外1000多人),各项费用均通过网上报销系统管理,该系统与银行卡中心、商旅平台、HR(人力资源管理)、ERP(企业资源规划)、CRM(客户关系管理)、网银等系统高度集成,减少差旅借款1000多万元,节约利息70多万元;提高了报销人填单效率,管理者审批效率以及费用会计凭证生成效率。

中兴通讯财务云作为国内早期建立财务共享服务中心的企业,一直是共享服务的积极践行者。据陈虎介绍,目前,财务云拥有近150名员工,业务范围不仅覆盖了财务会计领域的费用处理、账表业务和档案管理,也覆盖了管理会计领域的管理数据业务等。“中兴通讯实施财务共享服务取得了显著成效,比如业务处理成本下降50%、财务运作效率提高约60%、满意度高达95%、对公司的经营管理实现有力支持等。”

如何建设财务共享服务中心

财务共享服务中心建设并不容易。首先,选址就是一个很重要的问题。

中兴通讯的财务共享服务中心始建于2005年,最初选址深圳总部。2007年,考虑到深圳的运营成本较高,该中心迁至西安。这是因为西安有丰富的高校资源,保证了有关人力资源的充足,而且西安消费水平低于深圳。

另外,陈虎介绍说,财务共享服务中心建设最关键的因素是业务标准化、流程管理和信息系统。

在建立共享服务中心之前,各业务单位的资源是分散的,业务操作方式、操作流程都是不同的。如果仅仅是人员的迁移,业务操作方式并无变化,这只是简单的财务集中,而非财务共享。从财务集中到财务共享,业务标准化和流程优化是必经之路。通过对原分散在各组别的业务口径的统一,才能为流程优化提供业务基础。

流程管理是在标准化基础上,对业务流程进行统一控制、协调及持续改进,这样可以实现更少的人处理同样的业务,为企业带来成本优势,并提升应变能力。

财务共享服务中心作为支撑后,需有一套完整的信息系统作为支撑,以提升效率。其中,应用最广泛的包括工作流技术、ERP、文档影像、数据分析和报告工具、数据仓库、员工自助报销、电子报销、电子支付等。

“财务共享服务的实施是一项重大的企业变革,必然会遇到或大或小的阻力,如人员的转移和转型、组织的重新定位和归属、对过渡期业务产生的冲击。”陈虎说,这需要与人、财、物各种资源的保障和不同单位、团队的协作与配合,并进行严谨的过程控制。

“在实施共享服务的过程中,我们认为转变财务人员自身的观念至关重要和关键,只有财务人员自身接受、认可并赞同这种转型,才能迸发出最大的能量。”陈虎最后说。(中会)