

徐国君:CFO 的虚与实

■ 袁跃

价值观变化之“虚”

2008 年成立的青岛国信集团是以青岛国信实业有限公司为主,整建制划转青岛市地下铁道公司、青岛华青发展公司组建而成,目前参控股公司 48 家,核心主业为金融发展、蓝色硅谷建设和城市功能开发三大板块。

在徐国君看来,企业日常经营管理主要依靠运用两大基本权力,即财权和人权。财权基础,人权是基础,通常在国人看到的更多的是围绕财物等物力资源展开管理,将价值管理与对人的管理割裂开来,从一定意义上说,是本末倒置“隔靴搔痒”的财务管理。现实中财务管理没有被足够重视,与其作用不能有效地发挥也有着直接的关系。而价值管理却是以行为管理为基础;自我管理与管理相结合;内在机制与外在规则相协调。高明的管理者如果能将人权和财权融合为一体,巧妙运用,就会得心应手地掌控一个企业。

“现行的财务管理都是将财权与对人权分割开来单独行使财权。财务管理的核心是财权运用,其目的是实现价值增值,而价值增值的主体是人力资源,行为是资产和权益价值变化的动因,人权运用的核心是促使人力资源发挥创造价值。要让人去创造价值,最有效的内驱力是个体的经济利益、权力、荣誉、信任、自我成就感等的自我实现。通过建立一种有效的机制,从而让人以内驱性的动力创造价值。财务管理是对组织内外的各种经济资源进行有效整合、以达成组织既定财务目标与责任的动态创造性活动。这就意味着,财务管理的生命应以为人核心的价值运动不断创新的活动。”徐国君在采访中一

今年企业类全国会计领军人才选拔启动

■ 肖桢

日前,2013 年企业类全国会计领军(后备)人才选拔工作正式启动。

财政部表示,凡是在中央管理企业(含原铁道部所属企业和中央管理金融企业)和省国资委管理的大型企业担任分管财务的企业负责人、财务部门负责人及其副职,或在上市公司中担任总会计师(或财务总监)并具有较强创新能力或组织协调能力、有较强的研究能力的人才,均有资格成为培训对象。

据悉,企业类全国会计领军(后备)人才的选拔要求较高,需要具有经济管理类专业大学本科以上学历,有较高的政策水平和较丰富的财务工作经验,从事财务会计工作满 5 年以上;具有高级会计师职称或通过高级会计师资格考评;具有较高的英语水平,能够运用英语进行听、说、读、写。

本次选拔正式申报时间为 2013 年 5 月 1 日至 6 月 30 日,考试时间为 2013 年 10 月 27 日上午 8:30—12:00。考试范围为会计、企业内部控制、企业管理综合知识和英语。笔试结束后,财政部组织有关专家对试卷及申报材料进行审阅,确定参加选拔面试的申请者名单,选拔面试初步定在 2013 年 12 月。

2013 年全国会计领军(后备)人才(企业类)培训班招生人数初定为 60 人,将于 2014 年 9 月在上海国家会计学院开班,培训周期为 6 年,分为集中培训和跟踪管理 2 个部分。

培训将引入淘汰机制,分为 3 个考核周期,实施定期淘汰。该培训班将培养与使用者结合,取得全国会计领军人才证书者,将择优聘任为财政部会计准则、内部控制标准咨询专家组成员,优先参加财政部、中国会计学会、国家会计学院组织的科研、学术等活动。

据了解,2007 年 5 月财政部发布的《全国会计领军(后备)人才培养十年规划》,提出要在全国范围内,争取用 10 年左右的时间,培养 1000 名左右会计领军人才,担负会计行业的领军重任。2010 年 10 月财政部发布的《会计行业中长期人才发展规划(2010—2020 年)》提出,要实施全国会计领军(后备)人才培养工程,到 2020 年培养 2000 名左右的全国会计领军人才,其中包括 900 名高素质、复合型、国际化企业类会计领军人才,200 名高素质、复合型、国际化行政事业类会计领军人才,700 名高素质、复合型、国际化注册会计师类会计领军人才,200 名高素质、复合型、国际化学术类会计领军人才。



再强调 CFO 要善于在财务管理中“发现”人的价值,“人本价值观,就是将以人为本的原则系统运用于价值管理领域,确立以人为中心、为根本的财务思维与价值观念;将人力资源视作最重要的经济资源,所有员工的人力资源才是价值的源泉;人是价值创造的主体、本原与动因,而物力资源只是价值创造的条件。”

而从实务操作上,多年来徐国君一直在尝试具有持久改善动力的财务管控模式,“探索人本价值管理的行为规律,把握影响行为价值的动因;增加高附加值的行为,减少不增值的、无效的行为;行为增值与行为减值相匹配,实现行为净值的最大化,我们应该从行为动机角度进行研究,探求员工的行为规律,发掘员工的价值创造潜力,使员工自觉地将以价值增值为自己的行为取向,这是行为价值管理的一个关键因素。将‘行为’

四条举措 中注协续推行业信息化

■ 尹成彦

近日,中国注册会计师协会发布《2013 年注册会计师行业信息化建设主要工作任务分解表》(以下简称《任务分解表》)。《任务分解表》是巩固网络建设年成果的重要举措,是深化落实行业信息化战略整合应用阶段任务目标的具体体现,有利于对行业信息化重点项目的实施效果、建设经验和工作目标进行系统梳理,有效带动全年建设工作的开展,实现行业信息化战略目标稳步推进。

《任务分解表》立足于行业信息化建设总体方案,采取“全面总结、分解细化、明晰权责”的方式,明确建设进度,总结建设经验,提出了提升信息安全保障水平、推进协会信息化建设、测试试用大型事务所作业

CFO 价值 如何在风险与扩张间设线

■ 郑伟

在进入 2011 年以后,人们普遍认为经济危机的最坏时期已经过去,并且坚信主要经济体的增长速度尽管十分缓慢,但还是在缓步复苏之中。不过对于前景的确定性远不如前,后危机时代的环境对 CFO 们提出了新的要求。

ACCA(特许公认会计师公会)现任会长高沛利先生在接受采访时也根据 ACCA 近来对 CFO 的研究肯定了这个观点。高沛利先生表示,CFO 已经进入了价值时代,而这也正好与 ACCA2013 北京年会的主题不谋而合——战略与变革:会计师创造价值。

CFO 的价值提升

过去几年里,过于雄心勃勃的企业首席执行官们从经济动荡中获得了虽然苦涩、但却颇为有益的教训,同时也凸显了 CFO 在决策过程中的作用。这场危机令 CFO 们重新关注起自身的核心责任。例如内部控制、审计委员会等,又重回其重要位置,对于信任与诚信的强调也更甚于从前。通过将财务功能延伸到整个企业,在企业业务方面创造了价值。

传统上认为,财务职能部门的职能主要是保证资产的安全和账簿的井然有序。信息技术的进步也强化了 CFO 在决策方面的能力,赋予他们在战略思维、创新思维方面以更大的自由。信息管理,以便使其准确、及时地予以传达,对企业做出最佳决策至关重要。信息技术的发展从技术上更加便于企业 CFO 为首席执行官提供必要的信息。但是仅仅依靠技术是不够的。培养财务管理能力同时意味着增进对企业、对其工作流程的理解,认识到这些流程能够提供哪些信息,这些信息又如何转变为有用的数据和表述,然后传达给决策者。

财务在 CFO 的领导下也需要同时转型。CFO 如果希望提高企业财务职能部门

回顾青岛国信集团五年的高速成长路径,总会计师徐国君并未谈及更多的具体操作性措施,却一再强调 CFO 要善于在财务管理中“发现”人的价值。



作为第三维基本要素纳入会计系统而形成新的三维立体动态会计系统。”

执行力贯彻之“实”

在完成了三维会计理论的构建之后,徐国君开始寻找有效的执行体系进行贯彻和实施。

一个偶然的机会,徐国君接触到日本企业家稻盛和夫“阿米巴经营”的理念。所谓“阿米巴经营”是基于牢固的经营哲学和精制的部门独立管理,将企业划分为“小集体”,像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心,自行制定计划,独立核算,持续自主成长,让每一位员工成为主角全员参与经营。受此启发,徐国君开始倡导逐步在集团内部构建与“阿米巴经营”相适应的自营体会计核算体系,

四条举措 中注协续推行业信息化

软件与管理系统,推动中小所门户网站(网页)和管理系统建设等 2013 年行业信息化重点工作。具体包括:一是提升中注协信息安全保障水平。将中注协信息系统安全升级作为重点工作,依据国家有关信息安全标准与规定,对协会网络信息安全尤其是注册会计师考试系统安全进行全面安全升级。二是继续推进中注协和地方协会信息化建设。开展协会办公自动化系统、继续教育远程平台建设,对综合评价系统、党建群工管理信息系统进行优化升级。三是测试试用大型事务所审计作业系统与管理系统。同时试用独立性管理系统、项目管理系统、作业管理系统等,开展客户管理系统、后续管理系统及内部管理综合系统的前期准备工作。四是推动中小所门户网站(网页)和管理系统建设。在 2012 年完成数量

CFO 价值 如何在风险与扩张间设线

的认可度,就需要培养自身的软技能。软技能可以通过人员招聘以实现多样性、授权员工承担一定的责任、分析犯过的错误以汲取教训并给予奖励等方式,将财务人员变成高效团队。与此同时,CFO 需要保持与其他经理人员的对话。通过为非财务职能部门员工提供财务培训,以在企业范围内普及基本的财务知识,来增进与其他部门更加有效的沟通。CFO 在企业中所发挥的作用越来越重要,这是因为金融危机的惨痛教训并不会迅速被人们所遗忘,未来几年内企业所面临的不确定状况也非常需要财务官所具备的专业技能。但由于资源上的限制,想要利用这个机会、为战略思维做出更大贡献,还是要取决于能否利用技术建立相关的系统,从而确保 CFO 在日常工作中发挥更加有效的作用。

支撑多样化扩张

对于公司来说,多样化不应该被视为一种表象,而需要更多的向深层次思考,例如企业如何思考、流程如何运行以及他们如何管理他们的人力资本和人才,所有这些 CFO 都起到关键的作用。它是关于获得最大的业务产出,利用创造性的张力,确保他们做生意的方式不落后于其他企业。它还关系到理解文化差异、管理标准化流程之间的紧张关系和多样性,打破财务功能和其他业务之间的壁垒。

CFO 的角色对于理解多样性意义重大,不仅仅是产品和服务更丰富多样,还意味着如何使技能、经验和员工更协调,使服务更高效、决策更有效和更具有竞争优势。人是企业最重要的资源,“人”的管理是企业管理的核心,要找到各功能部门的合适人选,然后精心同化来自不同背景、不同年龄、事业目标不同、工作风格各异的员工。CFO 应站在企业整体发展的高度对财务团队进行培养,融合各种思想和声音,建立行之有效的财务职能部门就需要具备更加全面的技能。职责的多样性要求财务团队

使财务体系成为经营与业务的战略伙伴,让每一个经营单位都成为一个小公司,酝酿以人力资本为股权的变通实现形式,让蛋糕做大,但不是传统股东独享,而是要让企业成员共享,参与企业经营业绩分红,让员工的积极性充分释放出来。

为此国信集团确定了“安全稳健、价值经营”的财务战略,要求集团所有人员都要牢固确立安全稳健的理念,有效控制财务风险,确保公司财务运行安全;同时追求基于价值创造的经营,确保国有资产保值增值,实现利益相关的价值共赢。“实施全面预算管理,观念不改变就会束缚预算的手脚,将业务预算、投资预算、资金预算、财务预算完全在信息系统上搭建与编制,统一建立预算报表体系,并在财务信息系统中上线实施,逐步建立预算与核算的联动控制,通过预算联动机制,集团上下确立了‘没有预算不开支、有了预算不超支’的行为模式。”

与此同时,徐国君也按照合规性的系统要求,对现有财务管理体系进行全面梳理和强化。五年间国信集团着力完善集团财务管理体系,构建集团财务管理体系,对集团各级别的财权及相应的责任、利益进行明确划分,通过制定集团财务管理战略规划,对集团未来五年财务管理工作,特别是在规划中明确了集团财务管理的定位、宗旨和目标,确定了集团财务管理的指导思想与基本原则,建立了协同性、一体化的集团财务管理模式,制定了总体战略与具体职能战略,为集团公司及下属企业今后的财务管理提供前瞻性、系统性、科学性的战略规划,持续推进集团财务管理的理念、管理、手段、机制的创新,全面提升财务管理水平,促进集团战略规划目标的实现。制定内控流程,逐步完善集团内部控制体系,并将管控流程上线,通过信息系统固化流程与控制节点。

四条举措 中注协续推行业信息化

的基础上,新增 20% 的事务所网站(网页)。开展中小所管理系统建设前期准备工作,论证事务所在财务管理、人力资源管理以及行政服务等管理系统的功能需求。

今年,行业信息化建设还将继续在制度、机制、培训与宣传等方面做好配套保障工作。在制度建设方面,配合做强做大扶持政策制定行业信息化奖励资助实施办法。在机制建设方面,以“细化目标、落实任务、规划到户、责任到人”为导向建立起目标责任管理机制,指导推动地方协会和事务所积极参与行业信息化建设。在培训实施方面,做好大型事务所审计软件的试用培训工作。在宣传引导方面,积极推动促进地方协会与事务所结合自身实际开展信息化项目建设与经验探讨。

CFO 价值 如何在风险与扩张间设线

中的个体成员广泛从事不同工作、掌握多种工作方式并能应对不同管理挑战。

发展和风险之间的平衡

瞬息万变的经营环境迫使企业重新回到基本点,在关注潜在收益的同时也更多地关注风险。CFO 必须追求的目标正在发生变化,他们在企业内部扮演的角色同样也发生了改变。多年以来,反复无常的商品、外汇以及其他市场所引发的阵痛令 CFO 们重新关注起了财务问题。过去人们认为按照企业的财务报告和它们的客户状况,总能有一定的信用评级的。而这种假设被推翻时迫使 CFO 们不仅要更多地关注预期收益,还要关注随之而来的风险。这些风险是可控、可减的,但却无法彻底消除。因此,有必要透彻地想清楚最终可能发生的后果,以便为此做好准备。ACCA 还强调,将如何管控风险的细节以透明、有效、可信的方式告知股东同样很重要。

对于那些雄心勃勃的企业来说,风险意味着机会。任何成功的企业都制定了应对风险的机制和应对程序,以对风险进行管理和积极应对;对风险进行级别划分,实施定时追踪,及时把握风险变化。CFO 要非常了解本行业发展的基本规律,特别是在企业积极成长阶段。企业要快速增长和成功必须定期查看业务层,发现和识别新出现的威胁,不仅从内部业务,还要从外部变化中发现。需要有一个预警系统和高水平的管理,在问题变大之前就发现问题并有效解决。

现在企业全球化趋势对内部控制和公司治理形成更高的要求。风险管理重在事前防范,CFO 应与企业内部审计部门携手,改变过去单纯监督与被监督的关系,共同为规避企业风险发挥作用的趋势将愈加明显。任何风险分析和控制都需要考虑到新的风险或问题将如何影响到客户以及世界各地供应商和商业伙伴。对风险的记录、监控和分析都是 CFO 工作的一部分。

我国成功加入会计准则咨询论坛

■ 宫莹

近日,我国成功加入国际财务报告准则(IFRS)基金会新成立的会计准则咨询论坛。这是我国会计国际交流与合作取得的重要成果之一,也是我国会计国际影响力和话语权进一步得到提升的体现。

我国成功加入会计准则咨询论坛,表明了 IFRS 基金会、国际会计准则理事会(IASB)对近 10 年来我国企业会计准则改革与建设所取得成绩的高度认可,这对中国在国际会计舞台上发挥更大的作用具有积极意义。这既是我国在长期会计国际交流合作中赢得的机遇,同时也是我国企业会计准则持续趋同中面临的新挑战。

国家准则制定机构和地区组织参与会计准则制定过程意义重大,因此,IFRS 基金会根据 IFRS 在全球范围内广泛应用的新形势,成立了一个新的咨询机构——会计准则咨询论坛,为 IASB 和国家会计准则制定机构、地区组织提供了一个正式的平台。

该平台为 IASB 和国家准则制定机构、地区组织提供了一种崭新的合作机制,不仅有助于 IASB 与国家会计准则制定机构、地区组织交流合作的正式化、机制化,而且能够确保 IFRS 制定过程中的重大技术议题在更大范围内得到国家准则制定机构和地区组织的讨论与协商,尤其在较高层面上对 IASB 的工作计划、IASB 工作等有影响的问题进行充分、深入的讨论,这对建立一套全球高质量、便于理解、易于实施且全球公认的 IFRS 的目标具有重要意义。

为提高会计准则咨询论坛的运行效率,并实现全球代表性的适当平衡,基金会确定会计准则咨询论坛成员为 12 个,其中非洲 1 个、美洲 3 个、亚洲大洋洲 4 个、欧洲 4 个。会计准则咨询论坛每年举行 3 至 4 次面对面会议,讨论国际财务报告准则项目的重大战略性技术问题。

江西省财政厅:着力构造行业核心价值观

日前,江西省注册会计师协会召开四届六次理事会会议,省财政厅副厅长、省注协会长潘昌坤出席会议并讲话,对全省注册会计师行业建设与发展提出要求。

一是要以贯彻落实十八大精神为契机,进一步提升行业服务国家建设能力。继续牢牢把握江西省重要战略机遇,坚定发展信心,挖掘行业潜能,创新服务模式,不断开辟行业发展新境界,提升服务国家建设的能力。要主动关注并积极参与经济、政治、文化体制改革,服务社会管理创新,促进生态文明建设,在建设富裕、和谐、秀美江西中发挥专业作用,实现注册会计师的职业生涯价值。

二是要以诚信文化建设为主线,着力构建行业核心价值观。大胆探索和实践行业诚信文化建设,提炼出体现诚信特质、富有文化内涵的“行业精神”,形成统一的理想信念、共同的价值观念、强大的精神力量和基本道德规范,潜移默化地发挥文化建设对事业发展的深层次推动作用,从根本上解决制约行业发展的深层次问题,促进行业科学发展。

三是要以实施五大战略为抓手,推进行业跨越式发展。继续支持和鼓励较大规模事务所采取合并、重组等方式实现强强联合,引导中小事务所找准发展定位、增强服务特色;要坚持高端引领与整体开发并重,紧紧抓住吸引、培养和使用人才三个关键环节,优化行业人才队伍结构;要按照江西省行业信息化实施方案的要求,稳步推进行业信息化建设,建立面向协会、会员、社会公众互联互通的服务与管理平台;要在巩固和扩大传统审计鉴证业务的基础上,推进会计服务示范基地建设,拓展服务领域,丰富服务种类,开辟增值业务,推动行业转型升级。

四是要以行业党建为保障,促进行业科学发展。提升行业系统指导党建工作能力和水平,着力推进行业统战工作,健全行业各级共青团、工会和妇联等群众组织,完善行业政治体系建设。组织开展形式多样、内容丰富的活动,增强事务所基层党组织和群众的活力,形成党群共建、互促互进的良好格局。

五是要以作风建设为切入点,提升协会服务能力。按照中央关于改进工作作风、密切联系群众的八项规定,全面加强行业协会的队伍建设和作风建设,不断提高各级协会干部队伍的政治素质、业务素质和廉洁自律能力,不断改进和提升服务基层、服务群众的工作能力和水平。

(江西注协)