

精英人物

相对于高科技、文化创意等创造性空间无限的行业，完全属于传统行业的本土服装业如何能够在高库存和成本高企的当下，走出一条精益财务的新路？

黄明海念的“财务经”：库存简约 成本简单

■ 郑函

随着原材料价格倒挂、库存率居高不下、劳动力成本上升，在内外需市场持续疲软的情况下，本土服装行业高速增长多年所积累的诸多弊端一一显现。

中国利郎有限公司财务总监黄明海表示，宏观环境对服装行业整体存在影响，成本上升也是整个行业共同面临的问题。2008年、2009 年利郎在国内的销售始终高速增长，增长速度可以保持在 30%左右。随着公司上市，2009 年到 2011 年利郎的年均增长率达到了 32%左右，而 2012 年的销售增长仅为 3%左右，与此前相比增长速度明显放缓。

去库存之重

“服装企业最大的硬伤就是库存管理。”黄明海开门见山地点出要害。

除了压缩中间环节的库存之外，利郎对最终消化库存的终端销售高度重视。一方面，利郎通过终端形象升级，巩固了利郎品牌，新店面刺激消费的同时，终端销售商还可以借此机会通过促销对库存进行处理。与此同时，利郎也加快了进驻万达、宝隆等城市综合体的步伐，在黄明海看来，城市综合体的店面通常可以流量较大，做促销和有创意的销售活动常人流量终端销售。

从体系上，利郎也开始对经销商进行精细化管理。“之前利郎的经销商管理体系是以省为单位的，我们如今要求省级经销商都要到地级市设立办事处，化整为零，将经销商细分到地级市，地级市的经销商人员平时要服务到辖区内的每个店，对终端进行跟踪、货品陈列、人员培训都要进一步提升。财务部门则负责进行更多的分析，例如整个存货周转天数、每个省提货和订货比例、各店销售情况如何，根据每一款产品的销售程度和客单量做深入分析。对库存进行实时监控，如果某终端库存较大，可以再省内进行调配，减少店内库存。”尽管服装行业整体不景气，但正装和男装受到的影响相对较小，黄



明海相信此前一直保持着高速增长的利郎去年增速已经触底，通过今年进行去库存的努力，下半年和明年企业还会回到上升通道。

减成本之轻

相比于那些跻身奢侈品行列的大牌服装来说，像利郎这样经过长达 20 余年积淀的本土品牌，虽然品牌附加值逐步上升，但短时间内仍难以实现大幅度的品牌溢价，成本日上涨而价格却没有上涨溢价已成为一个本土自有品牌服装行业的常态。黄明海认为，在这种环境下，哪个企业有实力，哪个企业能够将细节做好，真正降低成本才是生存之道。

从结构上看，利郎目前最大的成本来自于原材料和劳动力。在成本高企的大环境下，挖掘自身成本潜力是摆在黄明海面前的核心课题。“供应链管理是降低成本的第一步，利郎在 2009 年就意识到行业成本存在增长过快的问题，由财务部门、采购和品控中心成立了成本控制小组，从市场上寻找更多的供应商资源，建立货源信息，秉承“货比三家、货美价廉优先”的采购原则，降低采购成本。我们通过直接与优秀材料供应商联

系，省去中间环节，与公司各主销产品品类的前三大供应商建立长期稳定的战略合作伙伴关系。被确定为战略合作供应商之后，我们与之签订年度采购意向合同，给供应商在采购量上给予一定的保障，在付款方面，给予战略合作供应商更短账期的财务支持，争取到供应商提供更多的商业折扣和低于正常市价的采购价，从而降低采购成本。”

从流程上看，利郎以财务部门牵头成立专门的“物控小组”，对公司所投产产品做产前预审、产中跟踪、产后评估的三道成本控制体系。产前主要是制定产品计划单耗、加工价等；产中主要是对国外发工厂领料进行有效跟踪控制，根据计划单耗控制领料数量以及发单价是否在合理的计划工价范围内；产后对国外发产品的最终成本与计划成本进行对比分析，查找成本节超原因，并对相关责任工厂进行奖罚。

从技术上看，利郎还利用公司 ERP 系统对供应商所提供产品的价格进行成本、费用、利润分项分析，改变供应商原有价格不透明的弊端，会同公司研发部、采购部、技术部等相关人员，共同制定各品类产品的标准价格区间，由系统自动控制供应商报价预警机制，对存在不合理报价或谋取暴利的供应

商制定了相应的惩罚措施，杜绝供应商虚抬成本和虚报利润的情况。

信息化支撑

在面临着向精益化财务管控体系全力转型的过程中，黄明海所依赖的不仅仅是手下三十四人的年轻财务团队，更重要的是能够提高成本利用率、优化内部控制流程、报表分析、货款回收和供应链货款收付的控制等关键管控节点集于一身的信息化。

“在利郎，信息化已经成为财务管理不可或缺的手段，没有信息化管理想要达到现在的管理水平是不可能的。利郎的财务管理现阶段的要求是精细化，用数据说话，为管理决策提供支持。”黄明海认为信息化已经嵌入了利郎的日常管理中。

展望利郎信息化的下一阶段目标，黄明海表示，终端店和总部能够实现信息共享将是关键之中的关键，终端自动把销售数据和销售情况反馈到商品研发和设计的分析系统里，还可以从订货会的数据中获取生产、下单和合同采购依据，工厂内部的制造管理实现一体化，所有系统实现无缝对接。这为财务工作减轻了负担的同时，更有助于财务管理资金、预算的安排，加强财务的管理水平和质量。

黄明海咋念的“财务经”

“无需为融资发愁使财务部门节省了很多精力，能够专注于加强内部精细化管理。”黄明海表示，利郎于 2009 年在香港 IPO 募得的 10 亿港元融资，完全支持公司中期的运营发展及战略转型的需求。在黄明海看来，这与利郎专注实业，没有选择多元化道路有关，利郎管理者的价值选择是一心一意把服装做好，没有进行跨行业的投资，这使利郎的资金风险降到最低，尽管整体产业环境遇到了瓶颈，但利郎没有遇到资金方面的困扰。“如果财务总监每天都为资金发愁，就很难在内部进行有效的精益化管理和信息化管理。”

低价竞争引担忧 中注协约谈永拓事务所

会计师事务所间的价格竞争已引起中注协的关注。近日，中注协在京约谈永拓会计师事务所负责人，就其承接的个别上市公司 2012 年年报审计业务可能存在的风险进行提示。永拓会计师事务所是南方食品等十余家上市公司的审计机构。

据中注协网站披露，本次约谈以“上市公司年报审计收费降低的风险防范”为主题，永拓会计师事务所的主任会计师、负责质量控制的合伙人以及执行有关上市公司 2012 年年报审计业务的签字注册会计师接受约谈。

据查，北京永拓会计师事务所目前担任十余家上市公司的审计机构，其中不乏南方食品这样的较受“关注”企业。去年 5 月，南方食品在接受广西证监局现场检查时被发现存在同业竞争和较大金额的关联交易，部分资产完整性存在瑕疵，部分大额资金支付未履行审议程序和信息披露等问题，并被责令改正。而此前，北京永拓对南方食品 2011 年年报出具了“标准无保留意见的审计报告”，该年度，南方食品支付给北京永拓的审计费用为 40 万元。

对审计市场广泛存在的价格竞争现象，中注协在此次约谈中设定了“底线”，要求事务所做好低价客户的风险控制工作。首先，对新承接的收费较低的项目，要与前任注册会计师和上市公司管理层充分沟通，关注客户的诚信度，做好审计收费的事前防范。其次，还要将审计收费水平较低的上市公司作为高风险客户，委派具有专业胜任能力的合伙人和项目组成员，严格执行准则规定的审计程序 and 项目质量控制程序。

据了解，中注协已把加强治理行业不正当低价竞争作为 2013 年的监管工作重点之一，在今年前六次年报审计约谈中，都密切关注审计收费问题。对年报审计监管中发现的存在低价竞争倾向的事务所，中注协将列为执业质量检查的重点对象，不断加大监管力度。

(施浩)

湖南注协约谈会计所提示低价竞争风险

日前，就长沙市财政局预算绩效管理审计中的低价竞争问题，湖南注协约谈 9 家会计师事务所负责人，进行风险提示。

湖南注协副秘书长吴其江在约谈会上指出，近年来，一些会计师事务所在招投标入围中，不遵守《湖南省会计师事务所服务收费管理实施办法》，损害了行业利益，影响

了审计质量和行业形象。他强调，会计师事务所、注册会计师及从业人员在执业过程中，要大力宣传行业收费规定，严格执行收费标准，不得相互压价竞争，不得低于收费标准及最低控制线。他表示，湖南注协将在以后的工作中，加强与相关单位、部门的沟通协调，努力维护行业的合法利益。

财务部门作为第三方充当评价者角色，能够充分调动业务部门的积极性，提升整个组织的竞争能力。

CFO 的战略视角

■ 周慧洁

目前经济增长相对放缓，中国经济进入 7%~8% 的中低速增长时期，依靠投机捕捉市场机会的情况越来越少，而这样的时刻也是富有创新力量的时刻，这一时刻，公司要从内部开始进行创新改革。那么，从战略视角进行财务管理愈显重要。CFO 需要具备哪些战略视野呢？CIMA 近日在京举办的财务战略系列研讨会上，记者就此问题进行了采访。

跳出数字

睿智石油建井服务有限公司首席财务官，CIMA 中国大陆顾问委员会主席叶军的观点是“跳出数字，用战略管理者角度看数字背后的信息”。他举了一个影响他很久的例子，2001 年当他刚加入壳牌项目技术有限公司的时候，有一次公司和海外公司谈合资，要在广东惠州建一个模型和算出石油价格，算出油价多少才能算出卖价和利润。

然后，叶军费了九牛二虎之力，算出了一个数字给老板，却被老板责怪。叶军觉得很委屈，这时候老板说了一句影响他职业生涯的一句话：“不能仅仅看数字，今天的数字明天不一定对，要跳出数字，看出数字背后的内容。”而后来的事实证实了这一点。石油价格当时是 14 美元一桶，而今天是 90 多美元一桶，石油价格还曾一度超过 100 美元一桶。这对当时的叶军来说是无法想象的。要知道，当时叶军鼓起最大勇气猜测石油涨价后的情况，模型的建立还用上了最高的测算，即 35 美元一桶。可见，老板的点化完全是正

确的，今天的数字到明天再看可能就不是正确的了，如果当初目光短浅地按当时油价计算成本，几十年的合同下来，可能到最后就会导致企业出现很大的亏损。

叶军目前是壳牌与中石油合资的睿智石油建井服务有限公司的首席财务官，他告诉记者，一般人都认为石油公司是老大粗。“对于如何在石油公司中赚钱，成本控制可谓非常重要。”叶军举例说，在深海打一口井大约要花费 5000 万美元，在四川这样的陆地上打一口井约要花费 1500 万美元，而在四川几千平方公里的区块，一个项目要想成功，可能就要打 1000 多口井，每天节省 1%，就是每天节省 100 多万美元。“企业若想盈利，涨价是最简单的方式，而如果不能够涨价，那么，节约就是最好的方式。”与此同时，叶军在衡量员工绩效的平衡计分卡中简化计量方法，设立净利润、现金流、投入产出比三个财务指标以及安全生产、人员发展等五个非财务指标，而其中最具有特色的是竞争对手对比指标。“自己做得好不是最重要的，关键是建立竞争机制。”叶军说。

让业务部门互相监督

北京探路者是股改上市的第一批户外用品上市公司，从事户外用品的研发设计、组织外包生产和销售，张成是探路者副总裁兼财务总监。

“户外行业对中国来说还是一个刚刚兴起的新兴产业，中国户外正处于高速增长的初期，虽然过去的五年我们公司保持了年均复合 55% 左右的增长态势，但是我还是感觉进一步提升内控风险管理水平，强化精

化管理的迫切性。”这种未雨绸缪，体现了张成的战略视角。

为了有效控制成本，提升采购的性价比，张成推动了设计师、采购部门和供应商互相监督的成本控制机制建立，让设计师对自己设计的产品给出完整的耗料单和设计成本目标，给采购部门设定基于批量的计划成本控制目标，要求供应商提供报价的明细资料，公司设定奖励和惩罚机制，通过三者互相对比分析，实现互相监督和制约，持续降低成本。此举使得公司产品采购成本同比有效降低 25%。

“行业都认为市场还好的时候我们已经通过提前采取措施，有效降低成本，在一年半前降低了产品的市场零售价，从而赢得了竞争先机。”张成说。

通过品牌塑造与推广、产品自主设计与开发、营销网络建设与优化、供应链整合与管理，以外包生产、加盟和直销销售相结合的方式，让业务体系内部、部门与部门之间互相监督，实现互相制约，内部对比创造价值，财务部门作为第三方充当评价者角色，不但有助于全员内控氛围的形成，而且能够充分调动业务部门的积极性，提升整个组织的竞争能力。

“从粗放式管理向精细化管理转变是张成的 CFO 理念。如果财务人员总是扮演监督者的角色，不但很辛苦，容易被歧视，而且疲于奔命，效果不好。我们要善于创造条件，建立机制，让业务体系内部、部门与部门之间互相监督，实现互相制约，内部对比创造价值，财务部门作为第三方充当评价者角色，不但有助于全员内控氛围的形成，而且能够充分调动业务部门的积极性，提升整个组织的竞争能力。”从粗放式管理向精细化管理转变是张成的 CFO 理念。

注会行业诚信文化建设年实施方案发布

经财政部领导同意，中国注册会计师行业党委、中国注册会计师协会日前发布注册会计师行业“诚信文化建设年”活动实施方案，就 2013 年在注册会计师行业开展“诚信文化建设年”活动作出部署。

2009 年以来，在财政部党组的领导下，注册会计师行业全面加强和改进党的建设，先后以创体制、建机制、优制度、筑网络为主题，唱响了行业党建“四部曲”，推进行业科学发展，取得了明显成效。开展行业“诚信文化建设年”活动，是继“四部曲”之后的“第五部曲”，是进一步落实习近平总书记作出的“紧紧抓住服务国家建设这个主题和诚信建设这条主线”重要批示精神的具体体现，是响应中央构建社会主义核心价值观体系要求的实际行动，是从根本上解决制约行业发展深层次问题，保障行业持续发展、跨越发展，更好服务国家建设的重大措施。

方案明确注册会计师行业“诚信文化建设年”活动的主要目标为：全面贯彻落实党的十八大精神，以邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，紧密围绕社会主义核心价值观体系的构建，从行业实际出发，深入推进行业诚信的宣传、教育和实践，进一步巩固扩大体制、机制、制度、网络建设成果，形成诚信为本、和谐为轴、专业为重、务实为要的行业文化发展体系，提升行业诚信形象和注册会计师职业的社会认可度，凝聚起行业发展的强大合力，推动一批事务所在行业内树牌、在社会上立信、在国际上扬名。

方案指出，开展行业“诚信文化建设年”总体要求是：坚持贴近实际、贴近行业、贴近会员，注重实践，切实推进诚信文化落地生根，开花结果，产生实效；尊重事务所和广大从业人员的主体地位，发挥合伙人（股东）主导作用；紧密结合行业实际情况，解决发展中的突出问题；尊重文化发展规律，落实常态化制度化机制。

方案对注册会计师行业“诚信文化建设年”活动分部署发动、全面推进、巩固提升、扩大影响四个步骤进行了安排部署，中国注册会计师行业党委和中注协将从九个方面开展行业“诚信文化建设年”活动：一是开展行业诚信文化理论探讨，提炼注册会计师职业精神；二是加强行业诚信教育，牢固树立终身诚信理念；三是着力完善事务所内部治理，强化合伙文化建设；四是打造各具特色的服务价值和能力，大力推动事务所品牌建设；五是推进事务所信息化建设，创新行业诚信文化形态；六是完善诚信文化制度，形成诚信监督机制；七是完善行业诚信文化激励约束，弘扬行业诚信文化；八是加强文化阵地建设，形成浓厚的文化氛围；九是加强行业宣传，丰富从业人员精神文化生活。（中注协）

江西注会行业诚信文化建设年方案发布

为贯彻中注协开展行业“诚信文化建设年”活动部署，近日，江西省注册会计师行业党委制定了《江西省注册会计师行业“诚信文化建设年”活动实施方案》，明确了指导思想、总体目标、活动主体、活动安排、组织保障以及活动要求，对今年的诚信文化建设进行了全面统筹安排。

江西省行业“诚信文化建设年”系列活动分动员部署、组织实施、总结表彰三个阶段实施，具体开展“十个一”活动，即：召开一次推进会、开展一次集中学习教育活动、开展一次公开诚信承诺和宣誓活动、开展一次开门查摆活动、开展一次整改提高活动、开展一次征文比赛、开展一次论坛交流、开展一次体育活动、开展一次诚信机制建设活动、召开一次总结表彰会。

为有条不紊地开展“诚信文化建设年”活动，江西省成立行业诚信文化建设领导小组，下设办公室，分成综合协调组、意见征求组、文艺体育组、宣传报道组四个工作组，实行分工负责、齐抓共管的工作机制，以使各项工作得到认真落实。

(江西注协)

审计署：完善审计模式 促进企业全面发展

4 月 15 日，审计署在京举办 2013 年企业审计视频培训，审计署副审计长余效明在培训班上强调，2013 年，企业审计工作要围绕提高经济增长的质量和效益这个中心，继续深化和规范经济责任审计和财务收支审计，积极推进审计信息化，进一步完善“点(企业)、线(行业和相关产业)、面(经济环境)”联动的企业审计新模式。

余效明还指出，要把握好中央重大经济政策和宏观调控措施贯彻落实情况、国有企业领导人员经济责任审计工作、重大违法违规和腐败问题的揭示和查处以及对企业公司治理情况调查分析等四个关键点，团结协作、攻坚克难，高质量完成今年各项工作，为全面提高企业发展质量效益、保障国家经济社会健康运行做出新的贡献。（任思源）