

财务管家

如何降低摩擦系数,这不仅仅是个技术问题,也是个管理和发展的问題。作为中国轴承业排头兵的瓦轴集团,在经历了全球性的危机和行业的产能过剩之后,却迎来了发展的最快、最好时期。

一个CFO如果没有计划,财务的稳健就无从谈起

张兴海的“财务联动”哲学

瓦轴集团总会计师张兴海表示,将继续坚持以技术为先导、内部管理为支撑,降低摩擦系数,大力拓展市场。

降低信用摩擦系数

信用管理和应收账款问题已成为影响企业发展成败的关键因素,企业出现大量的逾期应收账款表面上反映的是财务问题,实际上是整个经营管理中各个环节上存在的问题。瓦轴集团公司于2001年开始引入信用管理理念,2002年兼任信用管理部部长的张兴海,以信息化为支撑,实施全程信用管理工程,建立了动态的信用管理体系,有效地规避了赊销风险,彻底解决市场营销上存在的问题。

第一步是对销售业务进行治乱整顿,率先实行“不回款不发货”、“坚决杜绝三角债”、“消除小代理扩大直销比重”等措施;对营销队伍进行整顿,对30多名销售人员实行“在岗”、“离岗”清欠,对严重违纪人员进行处理,累计开除40多人。对此张兴海表示,当时遇到的阻力和非议,难以想象,但是今天回过头来看,没有当时对少数人的无情,也就没有今天对更多人的有情。自1999年底企业现金流量开始由负变正,整顿工作初见成效。瓦轴集团对赊销客户每半年进行一次信用等级、信用额度的复查和调整,对交易额较大或风险较高的客户每3个月进行一次信用等级、信用额度的复查和调整。张兴海坦言,经营企业不是单纯的靠市场,企业的健康最终会落实到财务的健康,财务的稳健直接关系到企业的生存,风险必须随时控制,企业才会步入健康轨道。

对应收账款管理经过10多年的摸索,如今瓦轴集团的坏账率仅为0.15%,利用信息化,瓦轴集团对应收账款采用全程“四期”管

走诚信之路
塑诚信之师

■ 屈涛

一次次公开的诚信执业承诺,一场场国旗和注册会计师行业协会下的庄严宣誓,一段段张贴的诚信格言警句……诚信犹如春雨润物细无声般“潜入”注册会计师行业的每个“角落”,但这不是2013年注册会计师行业“诚信文化建设年”活动的全部。

日前,为推进行业诚信文化落地生根、产生实效,中国注册会计师协会发布“诚信文化建设年”活动实施方案,详细部署了行业“诚信文化建设年”活动。从江西、湖北、海南等地注册会计师协会到各家会计师事务所,注册会计师行业纷纷积极响应。播撒诚信种子的春耕,再次拉开了帷幕。

将诚信融入CPA血液

“注册会计师是社会诚信链条中的关键一环,一名优秀的注册会计师要‘德才兼备’,既拥有足够的专业胜任能力,又能诚实守信。”中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭表示。

为提高注册会计师职业道德水平,上述方案强调要加强准入环节门槛的职业道德教育与任职期间的职业道德培训;严格落实注册会计师的审批准入和年检制度,同时健全和落实事务所退出机制,及时将不诚信的注册会计师“淘汰出局”。

对于涉嫌出具不实报告的注册会计师,中注协将向社会公开惩戒结果,从而提高行业监管公信力和威慑力以及注册会计师和事务所的“不诚信成本”。

为提高注册会计师专业胜任能力,方案强调对注册会计师运用审计准则能力进行指导与培训,以解决审计实务问题,防范审计风险。

此外,中注协强调,将诚信执业理念融入注册会计师的职业生涯。方案提出,将诚信文化建设与从业人员职业规划相结合,推动解决执业理念等方面的突出问题。

将诚信融入事务所发展

如何使诚信文化与事务所发展“水乳交融”?方案明确指出,希望事务所以今年的“诚信文化建设年”活动为契机,完善事务所内部治理,强化合伙文化建设。

据悉,此次“诚信文化建设年”的主要任务之一就是提炼注册会计师职业精神。“注册会计师职业精神是行业诚信文化之魂,行业将以此凝聚共识,教育会员,引领发展。”陈毓圭介绍说。

众环海华会计师事务所董事长黄光松表示,他们目前正组织专人,以诚信文化为总准则,对公司的业务承接等核心业务事项进行修订,以增强诚信文化建设的实用性和有效性。“打造水乳交融的诚信文化、业务把控制度,将诚信作为防范风险的第一要义,这是事务所进行诚信建设的原动力。”黄光松说。

从行业监管者角度来看,中注协将推动那些在“诚信文化建设年”中的先优典型在行业内树牌、在国际上扬名。



理,每一个过程在计算机中都有档案记录,通过管理,做到所有欠款都在受控之中。信用期是发货日到付款到期日,物流部、销售员在30天内将客户已确认的回执、发票由物流部、财务部存档,保管期十年以上,对没有回执的物流部相关人员负责催要并做出记录,如果因没有回执而使应收账款发生损失的除要考核销售员外,还要考核相关的物流管理人员。

随着信用管理的提升和有效地监督执行,瓦轴集团防范抵御风险能力、经营效率和经济效益都得到了直接提高,不但规避了信用风险,同时也增加了市场份额,提升了企业市场地位。张兴海表示,“集团内控制度达220项,要想让瓦轴在以诚信为本的市场经济中立于不败之地,建立一套科学完整的现代企业内部信用管理制度,还要加强客户

全程交易过程监控,实施动态信用控制体系,需要推进管理创新,这是一条无止境的路。”

打通信息孤岛

如何有效管理分布各地的营销网络和大量的信息,成为工业化之后企业提升效率的又一技术革命。“信息技术的迅速发展和应用的不断深入,正日新月异地改变着企业的生存环境,信息化带动工业化已成为现代企业促进信息化,走新型工业化道路已成为现代企业的必然选择。”瓦轴在信息化建设道路上探索了近20年,前期由于缺乏总体规划、信息技术发展的限制和各自为政、分散开发等原因,使瓦轴内部采购、销售、生产、财务等部门信息不共享、不集成,大量信息呈孤岛状,严重影响了资源的优化配置和资源的

CFO 做好财务信息化的三大秘籍

10年前信息时代的来临,使得全球领先的企业在推动管理型财务向价值型财务体系转型上完成了流程框架和基础技术的原始准备。在价值型财务体系中,财务人员的工作将聚焦于价值管理和价值创造。他们将在企业中扮演有资格的业务导向、主动的变革领导者和可咨询相关业务的合作人的角色。而在这个过程中,以云计算为代表的新一轮技术进步,将对完成上述向价值创造型财务的转型起到了决定性的催化酶作用,在迈向“财务智慧新时代”的步伐中,以云计算、大数据和共享型财务体系的主流IT应用成为价值创造型财务体系的三条技术支撑腿。

由于国内企业信息化多发端于财务部门,原有的财务管理体系正日益按照信息系统的架构方式进行配置与展开,信息化管理已经成为CFO们推动提升股东价值战略的重要杠杆。

明目:云计算

作为一种最能体现互联网精神的计算模型,云计算必将在不远的将来展示出强大的生命力,并将从多个方面改变传统的工作和生活。

在传统的财务信息化模式下,由于受到软件功能的限制,会计信息系统无法迅速及时地处理问题,而在云计算应用模式下,新的管理处理方式能够被很快集成

在云中,企业可以根据自己的需求选择相应的服务。由于系统部署在云端,对软件的服务、业务服务均可在云端进行,至于云在哪里已经无关紧要。现在提供云服务的企业,会在世界各地建立云服务中心,但它都是服务于全球的。SAP云计算中国业务总监张杰表示,财务管理的云服务化,使财务管理可以在任何地域实现,当基于云计算的物联网技术引入后,采集、处理、监控、管理的手段,将使财务管理跃上新台阶。

醒脑:大数据

如今各行业企业都承受着越来越大的压力,需要从爆炸式增长的现有数据中提取新洞察。充分使用大数据和挖掘大数据商业价值将为企业带来强大的竞争力,这已逐渐成为共识。IBM软件集团大中华区业务分析洞察及智慧地球解决方案总经理卜晓军认为,提取数据价值,从而提高决策水平、改善业务成为成功的关键要素。

在财务管理活动中,几乎企业内外部的所有相关数据信息都要通过财务流程来进行相应的财务处理,以生成有利于决策的财务报表,其处理的数据量是巨大的。数据仓库、数据挖掘等技术的发展,为财务信息系统实现智能、远程、实时提供了有力的技术支持,使得财务信息系统提

应用效率。

自2003开始,瓦轴信息化建设开始独辟蹊径,“我们决定选择配置灵活,适合在国内外机械制造业应用较多的SAP R/3企业资源计划系统,建立适合轴承行业特点的信息化管理平台。”2003年4月,张兴海兼任瓦轴集团公司信息化推进办公室主任,开始组织实施ERP。

SAP的实施统一了瓦轴信息平台,实现了信息高度集成与共享,整合了关键业务管理链,建立了六大管理监控体系,实现了完整的对生产经营过程的控制,使企业生产经营得到稳步发展。

▼ | 视界延伸 |

哲学是如何联动的!

利用新技术瓦轴集团整合了采购、生产、销售管理链,建立了物流管理与监控体系,统筹安排了18.6万种物资的库存业务。经过多年的磨合,瓦轴实现了,缓解了库存资源的共享和物流运作的协同,缓解了库存及资金积压问题。如今瓦轴集团逐步实现了产销衔接、订单评审、成本核算、计划编制、库存管理、统计分析、反馈控制等一系列管理功能,通过SAP系统提供的报表开发工具和评估工具,结合经营计划体系、物流管理与监控体系,整合销售、资金、采购预测,计划资金流入、资金流出管理链等一条龙流程体系,建立了资金预测与监控体系。在物流运作和生产成本控制ERP体系的基础上,促成财务管理型与决策型的逐步转变,新的财务核算体系得以建立,初步实现预算监控与分析体系的形成,为管理决策及时提供支持信息。(首财)

供实时财务信息成为可能。

省心:共享中心

在20世纪80年代,跨国企业集团公司在全球的经营活动中早已发觉“只有那些能以最小单位成本提供业务支持的企业,才是市场上的赢家”。共享服务模式也应运而生。共享服务是一种将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略,以提高效率、创造价值、节约成本及提高对内部客户的服务质量为目的。一项调查显示,2010年欧美等发达国家和地区90%的公司建立了共享服务中心,而财务共享服务是最为常见的一种。

对于以“成本领先战略”的企业而言,其对CFO的要求必将是从事财务管理中创造价值,成为公司的绩效改善引擎。共享服务这种模式,通过对流程的再造和标准化,使工作更为迅速和有序,也大大减少了不增值的环节,提高效率、降低成本。更为重要的意义是,共享中心在财务方面实施的成功,能为企业其他职能部门树立典范,在人事、行政、IT服务等各方面均得以推广。从本质上来看,财务服务共享模式带来的更是工业革命式的流程文化,而创新的手段就是夸大收入数字,利用资产计价使企业“虚胖”,运用非经常性损益调节利润等。如何从源头上堵住这些可能出现的会计漏洞,是相关审计机构最基本的工作之一。

尽管遏制财务会计造假是一项很复杂的工程,但是可以看到,近年来,我国一直在不断努力完善会计准则和会计制度,陆续颁布了数十项法规条例,使各项会计工作有法可依,这也成为防范并遏制会计造假的重要手段之一。

从近几年出现的上市公司财务造假案来看,加强会计和审计的监督职能至关重要。应该尽快建立并完善会计、审计的法制体系,明确各机构的职责和权限,加强企业内部审计水平,并加大造假相关责任方的处罚力度。在严把会计审计关的同时,不断提高会计信息的质量,才能逐步减少会计造假现象的发生。

管理会计
精打细算的
企业管家

■ 孔悦

近日,2013年管理会计宣传日活动在京启动,也再次引起人们对于管理会计的关注。

受限于我国经济发展模式以及管理水平等因素,管理会计一直没有得到社会广泛的重视。随着我国企业对管理会计的认识不断深化,很多央企拥有专门的管理会计部门,我国中小企业也在发展的过程中逐渐深入认识到管理会计的价值,聘请管理会计的专家为企业解决核心问题。有专家认为,随着国内市场竞争的加剧以及社会对产品服务多样化的需求,管理会计的需求将是巨大的。

提起会计,很多人首先想到的是负责企业年终核算、报表等工作的财务会计。但随着企业精细化管理的需求,管理会计受到越来越多的国内企业的重视。

200万人实际从事管理会计

“其实国内很多企业还没有管理会计这个岗位,但很多人从事的是管理会计的工作,比如分析财务数据支持决策、风险识别、内部控制等。现在一些大型企业已经开始成立管理会计部门,设置专门的管理会计岗位。”

美国管理会计师协会中国区首席代表白俊江解释,过去企业财务只要做简单的核算,现在国内环境已由机会竞争变为市场竞争,社会对精细化管理的要求更明确,再加之企业对精产品、服务多样化的需求,管理会计就大有用武之地了。“以电信运营商为例,现在各个电信运营商都会推出种类繁多的套餐,每个套餐是否能盈利,是否有发展前景?这些就需要管理会计来进行分析。他们的工作就是用数字说话,用量化分析来支持企业的战略决策。”

“管理会计和财务会计的最大不同是,一个向前看,一个向后看。”山东威高集团CFO崔谨解释,“企业月底一结账,将交易信息按照会计准则呈现出来,盈利多少,资产多少,是财务会计的事,而想知道未来企业的经营情况,买这条生产线和企业赚不赚钱,这是管理会计的范畴。”

白俊江分析,国内会计行业主要有注册会计师考试和会计专业资格考试两大类会计资格考试,前者基本不涉及管理会计,后者的三个等级中,中级有50%左右、高级有80%工作中应用的是管理会计的知识。目前国内中级会计大约有190万人,高级会计大约有10万人,从这个角度讲,国内目前至少有200万人在从事管理会计相关的工作。

沟通能力也很重要

“从字面上理解,管理会计就是会计和管理的结合。”田先生早年在四大从事审计工作,相当于财务会计。后来他跳槽到其他企业做财务管理和投融资管理工作,扮演的则是管理会计的角色。首先管理会计还是会计,对财务会计准则肯定要有清楚的了解。但是财务会计只看数字,没有意思和精力去分析数字背后运营方面的东西。管理会计则要分析企业的业务有所了解,知道数字对企业经营的意义和影响。

“的确,管理会计跟企业的业务系统紧密相连,所以一名好的管理会计首先要具备管理思维,能对企业的运营进行全视角观察,从管理的角度来分析数据。”在谈到管理会计应具备的素质和能力时,白俊江指出,“他还应该具备很好的沟通能力,因为管理会计需要和相关部门沟通,把自己的分析通俗易懂地向领导及同事解释。如果管理会计在职业发展上还想进一步上升的话,那他还应该具备一定的领导力,这将是非常重要的。”

白俊江认为,从事财务会计工作而有志于参与企业经营管理工作的人,比较适合做管理会计,而一些企业的管理人员如销售经理等,也比较适合学习管理会计的相关知识,因为他们的工作也会涉及预测预算、风险管理、内部控制、绩效管理等内容。

用友学院管理会计培训教师步婷则建议,要成为好的管理会计,需要进行系统性学习,从宏观到微观进行梳理。“我觉得管理会计和人打交道要多一些,所以沟通能力差的人可能不适合这种工作。”

