

财务管家

在竞争激烈的重压之下，一手研发、一手经营，华大智宝力求在平衡中稳健前进。

樊俊英：左右逢源

郑西

自2006年中国实施国家信息化发展战略以来，作为信息化城市的重要组成部分，智能卡应用正在逐渐渗透到人们的生活之中，金融、支付、交通、医疗、身份识别、物流、证件等领域都能看到智能卡的身影。智能卡的应用已经普及到人们生活和社会的方方面面，大力发展推动着城市产业和生活服务的智能化与产业化升级，对建设智慧城市发挥着重要的作用。

随着应用领域的增多、发卡量的日渐增加，广阔的市场前景也吸引了更多企业进入其中。北京华大智宝电子系统有限公司(以下简称“华大智宝”)财务总监樊俊英强调，即使是对排名行业前五的华大智宝而言，丝毫也不能掉以轻心，必须左手研发、右手经营，两手都要硬。

研发至上

“华大智宝的核心是产品的两端，一端是核心技术的研发，另一端是新产品的市场化。”樊俊英认为，“只有市场化才能实现新技术的落实、成本的转化，给企业带来效益。这两个核心是企业费用支出的主要方向，其中研发更为重要。”

如今智能卡技术已经比较成熟，传统的应用市场几乎饱和，大型项目中小企业难分一杯羹，要开拓更广泛的市场，就必须不断创新应用。由此在智能卡发展呈现出应用为王的时代下，重视研发、不断创新成为必经之路。

高新技术企业的研发主要分为基础研发和针对现有产品和市场升级改造的应用研发。樊俊英说，企业想要持续不断地盈利，针对产品的应用研发所占的比重较大，而对于具有高风险的基础性研发要把握时机，合理投入。

CFO要成为CEO的战略合作伙伴，财务要为业务服务，就需要CFO从核算会计角色转变为管理会计角色。

CFO 的管理会计角色

周慧洁

越来越多的CFO已经或正在由传统会计核算角色向财务管理的角色进行转变，并广泛地参与到资本运作、员工薪酬计划、战略决策、项目创新、风险防控等角色中去。

广大CFO对管理会计在企业管理中的作用以及有着怎样的认识和应用？

财务数据应靠前服务业务部门

管理会计对企业而言作用甚大，其可提供战略决策信息以及帮助制定商业战略，从而为经营决策提供信息；可以计量财务和非财务绩效并报告给管理层和其他利益相关者；可以帮助制定有效的融资和激励策略，计划长期、中期、短期的运营，并确保资源的有效利用；还可以帮助实施公司治理、风险管理和内部控制程序等。

那么，这么重要的信息需要如何使用呢？北方方正集团有限公司集团审计部总经

理赵强认为，CFO应站在整个公司的战略角度考虑问题，财务数据要能为公司发展起到决策支持作用。

赵强说，CFO要成为CEO的战略合作伙伴，财务要为业务服务，就需要CFO从核算会计角色转变为管理会计角色。业务想往哪里发展，财务需要跟上业务的脚步，以使数据同步。因为各个部门都有数据，销售有数据，采购有数据，生产有数据，销售数据和生产数据比较靠前端，相对而言财务数据比较靠后端，财务如果只从核算角度看问题就会比较滞后，对前端业务支持有限，还可能误导决策者，财务数据只有与业务实现实时联动，才能对业务起到更好的服务作用。

常规情况下，财务需要发票等凭据到达后才做记录，但是站在管理的角度，要充分运用好权责发生制原则，实时更新财务数据，这样才能对业务起到决策支持作用，才能使决策信息不滞后。

把握好管理会计多重角色

目前主要负责资金管理、预算管理以及与上级股东单位的沟通交流的樊俊英强调，财务人员需要对业务具备一定理解，虽然有时受到行业限制，无法像专业业务人员一样理解透彻，但也要从财务层面根据成本效益的原则给予数据支持。樊俊英解释说，高新技术产业不像普通制造业，业务的技术专业性要求财务人员必须深入学习、了解本行业特点和业务特性，根据行业特点和发展规律分析呈现出的财务数据表现，在此基础上为公司整体决策提供可靠财务依据，“这对于财务如何帮助业务精准地把控风险有着重要的意义。”

专注经营

智能卡的核心是芯片，华大智宝的业务是将上游的芯片转化为能够应用于各个行业的产品。当下电子行业的竞争异常激烈，且产品同质化现象严重，尽管智能卡的市场广阔，作为跻身行业前五的华大智宝，想要在中立足发展也面临诸多挑战。

由于奉行着轻资产的战略，华大智宝重点致力于产品的研发，将生产制造外包，所以材料的成本控制主要落实在上游芯片和其他材料的采购。由于近年人力成本的增加，华大智宝的材料成本也随之上涨，与此同时，由于智能卡市场扩大，涌现出许多智能卡制造商，产品的价格正在下降。

与此同时，由于智能卡企业的下游大多为政府、银行等机构，这些终端机构在产业链上处于强势地位，是产业链的主导环节，议价能力强大，尽管需求量大但对利润的挤压也很大。

在这种围追堵截的境地之下，资金管理和预算管理成为重中之重，樊俊英强调，“这两项工作做好能够给企业带来促进作用。”

在预算管理上，由于目前华大智宝处于



成长稳定期，主要客户相对稳定，整体预算大体在可控范围内，但由于电子行业激烈的市场竞争格局，华大智宝整体以市场为导向组织自己的生产经营活动，所以预算采取以销售为核心的固定预算管理。年初根据董事会批复的预算分解落实到各个部门后，每半年进行一次预算调整的流程。

樊俊英介绍，过去几年华大智宝的资金流非常顺畅，公司经营没有受到资金短缺的困扰。近两年由于智能卡市场的迅速扩大，公司发展速度加快，收购对企业的资金流也带来了一定影响，资金需求的压力在增长。尽管华大智宝尚未使用商业银行贷款，现在未雨绸缪，正在积极沟通联系，一旦企业需要资金支持时可以及时获得帮助，保证企业运营不会受到资金紧张的影响。

从财务管理的角度，更首要的是从内部加强管理，盘活自有资产，加强对存货和应收账款的管理。华大智宝从去年开始就逐步对各事业部、各项目下的应收账款管理和存

货进行清理，要求每个月上报应收账款的回款计划，采购部门则每个月上报付款计划，二者结合对资金的平衡做出预先安排。对于已经无法流转的存货及时进行处理，减少对资金的占用。

在公司发展过程中，为了扩大规模华大智宝也进行了小型的收购。在樊俊英看来，并购是企业发展的一个环节，目的是为了实现在企业实施过程中一定要注意符合战略发展的方向，在实施过程中关注策略和方式。并购最大的问题是会带来财务风险，对企业的资金流带来较大的影响，这时就需要财务人员发挥筹资的能力，寻找筹资途径和方式。

财务总监作为公司的管家，与企业一把手能否在价值观和经营理念上相契合非常重要。樊俊英说，很多业务决策与财务息息相关，如果经营理念、思路一致，财务对业务的决策支持作用会很明显、很有效。而如果大方向上背道而驰，财务工作就会遇到很多困难。

24小时不停歇作业。”“创新是一种手段，最后还是落实到赚取利润上面。因此，在公司定位上我们不研发技术，而是依靠老牌及中石油两个股东的力量。技术的推广及创新是我们服务公司的核心竞争力。”叶军如是说。

如何通过技术创新应对风险？叶军表示，通过签订技术设计意向书作为保护条款，然后在本国制造和采购设备，并且通过考核关键经营指标来实现运营卓越，同时通过即时调价机制确保利益的保证，如对物价指数、汇率、原材料价格、运费等的变动及时跟进。

叶军告诉记者，如果仅仅看一口井和一个区块，这些技术创新可能不值得做，但目光要看到十年、二十年以后，这些技术若成功实现大规模生产，会改变世界能源的格局，这对中国的影响将非常深远。同时，为了防范风险，叶军所在公司一要寻求母公司投资，即得到双方股东支持；二要正确定位，不参与研发，只注重“应用和推广”；三要向客户寻求支持，平衡短期利益与长期发展；四要尽快把技术创新转化为先进的生产力。

最后，叶军提出几点建议，CFO要有企业家的思维，了解业务、发展战略与目标；CFO应该是一个有前瞻性的政治家，对企业发挥“保驾护航”的作用；CFO应该做一个冷静客观的实干家；CFO还要拥有外交家的能力，处理好各种复杂的人际关系。

影响。

团队结构更加合理。四大合作所在转制前，中方合伙人占合伙人总数的42%，远低于境外合伙人人数；在作为决策机构的合伙人管理委员会中，中方合伙人占比仅为40%，无法对事务所重大经营决策施加有效影响。转制后，4家事务所的中方合伙人占比均超过60%，在合伙人管理委员会中的比重上升至50%，事务所的中青年本土员工的晋升渠道更加畅通，工作积极性明显提高，事务所合伙文化氛围更为浓厚。

治理架构基本理顺。转制前，四大合作所的境外合伙人并非真正法律意义上的合伙人，在享受相关权益的同时并不受中国法律的约束，客观上造成了境外合伙人的责权利不对等，受到本土事务所和其他市场主体的诟病。转制后，事务所在法律形式上真正成为合伙制，境外合伙人和境内合伙人享有同等的权利并承担对等的义务，四家事务所与其他本土大型事务所在同样的组织形式和法律框架下公平竞争，社会接受度和市场认可度明显提升。

(会计)

中美会计审计跨境执法合作正式开展

中国证监会24日宣布，证监会、财政部近日与美国公众公司会计监察委员会签署执法合作备忘录，正式开展中美会计审计跨境执法合作。

作为中美双方提供和交换各自管辖范围内调查相关审计文件的框架性协议，此备忘录的签署标志着中美会计审计跨境执法合作迈出了重要一步，为今后双方开展跨境执法打下了良好基础。

中国证监会和财政部一直致力于打击违法违规行为，维护市场诚信，在遵守相关法律法规的前提下，积极与境外监管机构合作，保护投资者合法权益，促进全球资本市场的健康发展。

中国证监会、财政部等有关部门将继续与美国公众公司会计监察委员会进行磋商，探讨如何以各方认可的方式对在美上市公司提供审计服务的中国会计师事务所进行日常监管。(陶俊洁 赵晓辉)

证券资格会计师事务所执业质量检查将启

中国注册会计师协会日前下发通知，自6月中旬至7月下旬对8家2013年证券资格会计师事务所(以下简称“证券所”)开展执业质量检查工作。

据悉，2013年证券所执业质量检查主要包括两方面的内容。一是会计师事务所质量控制体系设计及运行的有效性；二是会计师事务所业务项目整体质量。其中，质量控制体系检查重点为全面了解事务所整体层面和业务执行层面的质量控制，将了解事务所的合伙机制、总分所一体化管理、业务执行等方面的制度设计及运行情况。在业务项目质量检查工作中，检查组应重点选取证券所为上市公司、金融保险机构、国有大型企业等高风险客户出具的审计报告，按照相关要求，关注证券所审计费用在同行业处于较低水平的上市公司、被媒体曝光可能涉嫌财务造假的上市公司、处在盈亏边缘的上市公司、频繁变更审计机构的上市公司、业绩大幅波动的上市公司、创业板公司、拟IPO公司、发生重大重组的公司、常年审计客户以及H股企业出具的业务报告。同时，还要关注其境外审计业务、地方政府性债务审计业务以及内部控制审计业务的报告质量。(金时)

深圳将重点检查低价竞争等六类事务所

深圳市财政委员会近期下发通知，明确深圳市2013年会计师事务所执业质量检查工作。今年将选择风险意识淡薄、人员和业务变动频繁、报告数量异常、低价竞争、未按规定进行业务报备以及社会反映较差的会计师事务所进行重点检查。

记者了解到，深圳今年的执业质量检查将重点关注会计师事务所是否按照《中国注册会计师执业准则》严格执业；审计规程是否充分体现了风险导向审计理念；是否在履行必要的审计程序且获取充分适当的审计证据的情况下出具审计报告，审计工作底稿是否完整、详实；是否严格遵循质量控制准则的要求，建立并有效执行质量控制制度等。除执业质量外，还将全面检查会计师事务所的内部管理、会计信息、设立条件、业务报备、业务收费及人员资质等情况。

据悉，自2013年6月起，深圳市财政委员会将组织检查人员或委托深圳注协对部分会计师事务所进行巡查和重点检查。(郝新华)

内部审计质量评估现场交流会在武汉召开

2013年5月23日至24日，中国内部审计协会在武汉召开了内部审计质量评估工作现场交流会。

会上，中铁大桥局集团有限公司(以下简称大桥局)董事长刘自明致辞，审计部部长范经华和副部长肖忠宽介绍了2012年大桥局接受内部审计质量评估的做法和经验。

中国内部审计协会副会长兼秘书长鲍国明在总结讲话中指出，中国内部审计协会实施的大桥局内部审计质量外部评估项目，探索了中国式的内部审计质量评估道路，积累了宝贵的实践经验。这次现场交流会对进一步推动质量评估工作有着积极的意义，是难得的分享经验的机会。她还对地方协会、内部审计质量评估机构和广大会员单位共同推动质量评估工作提出了具体要求。希望各地方协会要进一步加强宣传，积极尝试，鼓励有条件的单位开展质量评估，并重视专家库的培养和建设；评估机构要积极主动地开展工作，严格按照评估手册的程序和内容实施评估，尤其要重视评估人员的选择，确保评估质量；广大会员单位则要提高内部审计质量意识，依据内部审计准则开展日常工作，不断提高内部审计的规范化水平。(赵娜)

中外合作会计所本土化转制进展顺利

2012年7月至2013年3月，毕马威华振、安永华明、德勤华永和普华永道中天4家中外合作会计师事务所相继转制为特殊普通合伙制会计师事务所，在本土化进程中迈出了坚实的一步。

转制背景

中外合作会计师事务所是适应改革开放特别是吸引外资、发展外商投资企业的需要，由中方和外商共同出资组建、在中国注册登记并依法运营的会计师事务所。4家中外合作会计师事务所(以下简称四大合作所)自1992年陆续成立以来，为中国市场经济发展和资本市场改革做出了贡献。

随着我国改革开放的深入和全球化的发展，中外合作会计师事务所这一组织形式越来越不适应客观需要。一是从其他国家做法看，会计师事务所需由在会计师事务所专职执业的注册会计师共同设立，而不能由机构设立；二是会计师事务所的外方在其他国家或地区采取发展本土化成员所的做法与在我国采取的组织形式不一致。鉴此，

2009年国务院办公厅转发了财政部《关于加快发展我国注册会计师行业的若干意见》(国办发[2009]56号，以下简称国办56号文件)，提出要“加快现有中外合作会计师事务所本土化进程，在我国法律框架和统一市场规则下公平竞争”。在四大合作所合作到期后，我国逐步开展了中外合作会计师事务所本土化转制工作。

转制进程

本土化转制，就是四大合作所根据合作设立时所作承诺实现本土化，并在合作到期日之后(或自愿在合作到期日之前)采用符合中国法律法规规定的组织形式。为确保本土化转制工作平稳顺利进行，在数轮调研、磋商、反复征求意见并获得四大合作所书面确认意见的基础上，2012年5月2日，财政部会同商务部、工商总局、外汇局和证监会联合发布了《中外合作会计师事务所本土化转制方案》(财会[2012]8号)(以下简称转制方案)。

根据转制方案，本土化转制工作分为两

个阶段。第一阶段，四大合作所在合作到期后，设立新的特殊普通合伙企业，同时对原中外合作企业进行清算。目前，毕马威华振、安永华明、德勤华永和普华永道中天均已完成设立新合伙所的工作，原中外合作会计师事务所已进入清算环节。第二阶段，四大合作所在完成组织形式的转变后，必须在5年过渡期内(2017年底前)逐步实现事务所内部管理团队的本土化。

初步成效

中外合作所本土化转制符合国际通行做法，符合行业发展规律，符合四大合作所自身利益，得到了国际社会广泛认可，转制后4家特殊普通合伙制会计师事务所营运状况良好。

业务收入保持平稳较快增长。2012年，四大合作所陆续转制为特殊普通合伙制事务所后，实现年业务收入106亿元，比转制前的2011年增长6%。目前，转制后的事务所客户数量基本稳定，经营规模继续扩大，事务所的品牌声誉并未因转制而受到负面