

管理会计推动企业财务精细化管理

管理会计在企业的财务管理活动中正在起到越来越重要的作用。在管理会计的核心理念中，价值的创造与维护是最为重要的两点。基于此，管理会计是企业的战略、业务、财务一体化最有效的工具。

由于管理会计将更多的注意力集中在提升企业内部的经营管理水平上，这使其在更多时候是以综合数据等非财务信息的方式呈现在企业的内部决策者面前。

也因此，企业在利用管理会计开展财务管理工作的实践过程中需要更加精细的管理。

快速反映市场

国资委研究中心主任助理王志钢表示，目前国资委运用 EVA(经济附加值)对中央企业进行考核，实际上就是在运用管理会计给央企一个引导。引导的目的就是把原来的传统国有企业，逐步带到市场中去，使其观念、工作方式更加科学，更加合理，更加精细化。

王志钢认为，管理会计的运用对于企业来说非常重要。美国《管理会计公告》的问世使得管理会计具备这样一种可能性，即企业在未来可以通过分析解读财务数据，为经营提供可行性方案。

“从引入 EVA 考核以来，国资委一直在引导中央企业在管理会计方面进行努力、学习和推进。”王志钢说。

从企业运用管理会计的实践经验中，可以看出国资委的引导作用初见成效。

德国默克制药集团中国区前 CFO 邹志英向记者介绍了她的实践经验。“我们在企业里成立了管理会计中心。通过这个中心，我们打造了一个分析体系。举例来说，如果企业的净利润下降，很多公司会分析是因为毛利率下降，而改善措施是提升毛利率，其实这个话没有任何意义。”“我们通过管理会计的体系分析出净利润下降是由于两大驱动因子：收入下降和成本上升。与相对应的就是从采购到现金的某个流程有问题，在此基础上，进一步对应到某一个责任人和具体的岗位。这样按照整个链条

梳理这个流程，挖掘出具体流程中的具体问题，从而解决净利润下降的问题。”邹志英认为，管理会计最大的作用是可以帮助不成熟的管理者快速成熟起来，进而快速地反映市场。另外，管理会计可以体系化、分解化地找到驱动因子，从而解决企业财务问题。

稳定的流程

邹志英是从微观的角度阐述了管理会计的作用，从宏观的角度来看，管理会计已经逐渐成为企业统筹价值维护与创造的有效手段。

北方国际财务总监余道春介绍了他的经验。“我们的企业里面有一个‘三化’活动——生产精益化、管理精细化、提合理化建议。这三化实际上是以待久战略的方式从微观的层面上向前推进。在宏观层面上来看，管理会计的运用使得这‘三化’有一个很好的结合。”在企业财务的精细化管理工作中，流程的重要性不言而喻。稳定的流

程是企业财务精细化作业的基本前提。

对此，余道春在台塑集团的学习过程让他感触颇深。“管理会计在台塑集团并非强制性的管理工具。每天，台塑集团有个午餐汇报会，汇报完之后，管理层马上决策，决策完流程就固定下来了。流程的固定使得决策在执行过程中效率很高。”余道春说。

另外，管理会计工作的好坏甚至会对投资者产生影响。深圳三马投资公司财务总监刘伟表示，在对投资项目进行选择的时候，他会注重企业在财务管理方面的工作做得如何。“因为我长期从事财务管理工

作，所以我有自己的一些标准。”他说。

“我认为一个企业的管理水平高低，相当程度集中在财务管理上。多年来，财务管理的主要工作都是做管理会计的工作，预算管理在我的工作时间里占了 40% 以上的时间。另外还有财务分析、业绩评估等等，这些都是管理会计所涵盖的范围。因此，在选择投资项目的时候，我会衡量企业这几个方面做的怎么样。”刘伟说。（中会）

会计监督需从企业内控预防审计风险

近日 2013 年会计金融监督检查工作全面启动，财政部表示，将结合对证券资格会计师事务所的检查，对部分上市公司和拟上市公司开展重点检查。

今年年初，财政部纪检组长刘建华在全国会计监督工作总结交流会上表示，要进一步加大对上市公司以及金融领域的会计监督检查，将腐败易发多发领域作为会计监督的重点，严厉打击会计违法行为，维护金融资本市场稳定。近两年，上市公司、国有大中型企业已经陆续开始实施《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》。财政部相关负责人表示，一个企业的内控水平与会计信息质量紧密相关，会计监督检查不能只停留在会计核算这个层面，而是应该结合检查发现的问题，从企业内部控制层面深入查找产生问题的根源。

2012 年 8 月，财政部、证监会出台了《关于 2012 年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知》，明确规定了内控审计在主板上市公司分步实施的时间表：2013 年，中央和地方国有控股上市公司需要披露 2012 年度的内控自我评价报告和审计报告；自 2014 年报起，所有主板上市公司都应该实施内控审计。

与年报审计相比，会计师事务所在内控审计上仍然经验不足。业内人士指出，就目前来讲，内控审计带有浓厚的包容色彩：会计师对于内控审计的方法、程序存在不足，还是拘泥于传统的查账审计模式；在认识上，依然把内控审计作为依附于财务报表审计的附加业务；此外，会计师对于内控审计的节点把关存在宽容。种种原因的存在，势必带来审计风险。

专家建议，会计师事务所在进行内控审计时应注意的问题包括：年报审计结果与内控审计结果可能会有差异；有些企业的负面问题已被公众所熟悉，内控审计方面应如何处理；除控制活动外，公司层面的内部控制非常重要，但有效审计难度较大。

记者通过相关部门了解到，在近几年的会计金融监督检查工作中所发现的编制虚假财务报告、挪用套取财政资金、偷漏税收、骗取银行信贷、私设“小金库”、出具虚假审计报告等违规行为对投资者利益和市场经济秩序产生较大的负面影响。

因此，财政部相关负责人表示，要将上述严重违法违规行为作为重点打击对象，切实加大处罚力度，筑起会计监督的“高压线”，坚决追究相关责任人的法律责任。（徐科）

借力“输血”更须增强“造血”功能

当前，由于原材料价格上涨、人民币升值、融资难等诸多因素，使企业，尤其是代工企业承受的成本压力越来越大，利润空间越来越小，发展受到严重制约。而由于产能过剩，许多产品供大于求，加之没有核心技术，缺乏自主品牌，企业产品同质化严重，竞争激烈，使得企业难以通过产品涨价消化成本上升压力。一边是生产成本不断上升，一边是企业自身市场竞争力不强，两下夹击，许多企业面临发展困境。

上述现象不是某个企业面临的困境，而是包括锡山在内，全国许多企业共同的困境。企业是实现“国强民富”的基础，作为社会经济发展与繁荣的推进器和稳定器，企业的发展与我们每个人息息相关。现在，企业发展遇到了困难，不只是政府，社会各界均应给予帮助，使它们度过眼下的困难时期。

然而，必须要看到，企业若想做强做大，政府与社会的帮扶、支持当然必不可少，但关键是“打铁还需自身硬”。因为，外界的帮扶、支持只是一种“输血”，而

非“造血”。“输血”是“造血”的必要手段，但显然难以替代企业自身的“造血”功能，企业只有自身具备持续的“造血”功能，才能实现良性循环，保持旺盛的生命力，长久不衰。

这就需要企业自身苦练内功，“强筋壮骨”，通过精细化管理、提升创新能力、打造自主品牌等方式增强“造血”功能。做到此点，企业必须要转型升级，做强“微笑曲线”两端，在产品研发和渠道建设上不断创新，锐意进取，打造属于自己的渠道、品牌和核心技术，改变依靠廉价劳动力和贴牌加工赚取微薄利润等低端竞争发展模式。只有如此，才能在市场竞争中拥有话语权和定价权，从而牢牢把握市场主导权，使产品附加值、利润不断提升，彻底走出困境。

譬如红豆集团，近几年来，红豆不断加快集团转型升级的步伐，加速实现传统产业高新化，高新技术产业化。集团做强“微笑曲线”的两端，一手向研发设计要竞争力，一手向品牌要效益。从生产经营型企业

向创造运营型企业转变。红豆打造两头大中间小的“哑铃型”企业，做强“微笑曲线”两端，中间的加工将主要依靠社会资源，企业的加工厂将打造成样板工厂，同样输出管理。集团各公司、三级企业将集中精力搞科技研发和品牌拓展。

“微笑曲线”的另一端是品牌网络。2008 年以来，红豆五大品牌：红豆形象男装、红豆居家、红豆家纺、依迪菲、轩帝尼在全国开设品牌连锁专卖店，成为主流人群的消费选择。截至目前，红豆品牌连锁专卖店在全国增至 3000 多家。红豆还积极“走出去”，在柬埔寨西哈努克港经济特区建立了占地 11.13 平方公里的工业园。此举不仅有效规避了贸易壁垒，而且突破了土地瓶颈、资源瓶颈、环境瓶颈，使企业产业结构得到优化。与此同时，红豆还大力发展红豆杉生态产业，成功进军高科技生物医药领域。近十年来，红豆集团先后投资 4 亿多元，攻克了一系列技术难关，人工种植红豆杉 3 万亩，3000 多万株，形成了规模化种植、抗癌原料紫杉醇提炼、盆栽及苗木外

销、观光康复的庞大生态健康产业链。现在，红豆杉已成功走进中南海、上海世博会、深圳世界大学生运动会，并被上海世博会誉为“改善城市环境的新树种”。

正是得益于转型升级，红豆保持了健康平稳发展的良好态势。而转型升级，就是增强企业自身“造血”功能。恰如红豆集团总裁周海江所言，企业和人一样，想生存发展必须苦练内功，增强自身“造血”功能，才能提高自身抵抗力。

确实，转型升级的过程异常艰难和痛苦，转型升级不可能一蹴而就，甚至面临生死，但却是大势所趋，难以逆转。需要政府采取切实措施帮扶企业发展，为企业减负，从税收、融资、市场公平等多方面发力，减轻企业负担，增强企业盈利能力，同时，更需要企业自身锐意创新，积极作为，坐等“输血”，不思进取只会越发被动，只能为他人“做嫁衣裳”，无法做强做大。借力“输血”增强“造血”功能，才是根本之道。我想，这是红豆集团转型升级之路带给我们的最大的启示和反思。（红轩）

杨正存 马兰兰

上世纪 60 年代的他，已进入不惑之年，但有着一颗年轻的心和年轻人的敏捷思维；经历过流离动荡的时代，但他生命里荡漾的是新时代激昂的青春之歌，他相信“明天会更好”；他积极投身社会革新，在商潮汹涌的波浪中把舵前行，让自己的人生在公益事业中得到升华。初夏的一天，我们走进了覃汉龙的办公室，探寻覃汉龙的人生世界，了解到这位热爱生活的男人是如何书写一部属于自己也属于社会的商业史册。

那天，踏入覃汉龙的办公室，他正在接待一个艺术剧院的朋友，当年军人英姿威武的身材已略显富态，但历练过的灿烂笑脸却折射出了一个成熟男人的生活热度和性格的坚毅。他拿 2012 年他举办的第四届明天会更好慈善爱心书画艺术交流展画册《明天会更好》来和我们分享，这本册子云集了国家领导人和省部级多个领导对他做慈善事业的鼓舞。墙边排放着刚从缅甸装裱镶嵌有红宝石的几幅字画和办公桌上一大摞的书籍，俨然一个书香门第的屋舍。也就是从这间“小屋”，覃汉龙第一次向世人传递了一个责任男人的故事。

淡然得失 弄潮浪尖

翻阅覃汉龙的历史，简洁中充满曲折坎坷。

60 年代，20 世纪的一个特殊时期，在宜州农村家庭里生长的覃汉龙儿时生活清贫，半工半读的学习环境也只会让他读到 15 岁。此刻的他对自己生不逢时的命运没有半点埋怨，反而在心底埋下了一个坚定的梦想，小小的他在同辈人中就表现出不一般的思想。

1982 年覃汉龙进入国企后，从一名普通的采购员到 1988 年被提升为经理。从经理成为企业的法定代表人，时间只用了 6 年。

国企的老总，当时在外人看来可是“风光无限”，但国企的一些框框制度和无休止的应酬，很快让这位年轻人的心败下阵来，“心累得很！”

1999 年，覃汉龙毅然辞去体面的“铁饭碗”工作，下海经商。“要在属于自己的一片天空里翱翔，去寻找利益的平衡点，过上自己真正想要的生活。”覃汉龙脚足干劲。

命运往往也会和做好准备想成功的人开玩笑。下海创业，覃汉龙把所有的积蓄全部投入到南丹开矿，不久受“南丹 7.17 事



● 广西福森投资有限公司董事长覃汉龙



● 全国人大常委会原副委员长何鲁丽为覃汉龙颁发“慈善爱心人士”奖

覃汉龙：有责任的豁达企业家

件”的影响，整个南丹全面整顿矿区，他那个没有事故的矿区也被政府强制关停，至今也没有任何说法。

这次事件，让覃汉龙在失败中看到自己的优势和不足。如何管理好企业，如何开拓市场，他更加坚定走矿业行业道路，一条硬到底的道路。再次白手起家的他尝尽了人生百味，先后干过汽车修理、房屋装修、开车拉煤等工作，再苦再累他都把工作当作一种享受，为的是东山再起。2011 年，覃汉龙成立了属于自己的公司——广西福森投资有限公司，这一次他把眼光瞄准了具有丰富矿业资源的国外市场，高瞻远瞩的定位为他的成功奠定了基础。

以诚立业 以信致远

覃汉龙在综合国内和国外企业管理模式的基础上，总结出了一套适合福森投资公司的管理模式和制度，那就是诚信经营。员工须在制度下遵守职业道德，在企业中

找准自己的位置，人尽其才，在实现自己人生价值的同时获得回报。

覃汉龙认为：员工是企业的重要组成部分，是企业对外交流的形象代表，诚信立业要从每一位员工讲诚信做起。“一个员工连自己都不讲诚信，不忠诚于自己老板，不忠诚于自己公司，是不可能对客户讲诚信的。”他指着摆放在墙边的几幅画讲了一个故事：去年他汇了 50 万给缅甸一个老板，要用红宝石装裱书画。后来这个老板意外去世，由于之前没有签订协议，对方家人完全可以将 50 万元据为己有。但这个老板的妻子主动和他联系，并将裱好的书画分批寄回南宁。“这样的诚信比金子都贵。”这件事对覃汉龙内心触动很大。

覃汉龙的公司在外树诚信形象，内育职业忠诚，相互扶持，和谐发展”的公司道德观的影响下，短短的几年，广西福森投资有限公司从开创之初的几名员工发展到今天 200 多名员工，80% 的员工具有大学本科学历，更有一批高技术和投资运营的研究

生、留学生人才为公司的管理和技术献计献策。公司不仅在南宁、防城港、天津、日照港开设办事处，而且在泰国成立了工厂，福森投资公司已经发展为一个具有进出口权的国际贸易公司，仅 2011 年就上缴税金 2000 多万元。

怜心惠民 大义博爱

生命是一种感恩，创业是一种报恩，而事业成功是一种施恩。覃汉龙对工作的激情和对生活的热爱来自于他对生命的态度和大义博爱的精神；对慈善的热心来自于他内心那份自觉的使命感和责任感。

“按我现在所拥有的财富，就个人而言我完全可以不干了。”覃汉龙说，但为了感恩他的员工，让他们都过得有尊严、有幸福感；报恩国家，为国家创收利税，安排劳动就业；施恩社会，济贫助学。因此他要在事业的道路上不停地爬坡，让生命充满活力和创造力。

为此，从参加工作开始，覃汉龙做慈善事业的脚步就没有停歇。近年来，在他的牵线努力下，中国慈善总会援助广西数千万元，用于广西卫生医疗、民政、教育等领域基础条件的改善。

他积极参与中华慈善总会与国际书画家交流促进会联合举办的慈善爱心书画展活动，个人累计捐赠 200 万元人民币，并将书画展所筹善款用在全国各地建立国兰小学，已成功在四川、安徽建成国兰小学，目前正在筹备建立广西河池革命老区国兰小学。

覃汉龙常说，当看到那些无家可归的孩子没有学校读书，我的心里很难受；当看到曾经帮助过建设道路的农村，如今已经道路畅通，农民朋友过上幸福生活，我心里有一种成就感和满足感。做好事，帮助他人，是件快乐的事，做慈善不是为了扬名立万，我只是在做我内心想做的事。

感恩的人懂责任，报恩的人懂生活，施恩的人懂境界。这就是一个大山里走出来的企业家厚实思想境界。