

6 财务精英 Financial Elite

韩国良:CFO 的平衡之道

■ 惠赞瑾

现如今，中国几乎所有的企业都面临着产业升级困难、盈利模式单一、不可持续发展等棘手问题。在这其中，房地产行业近些年来可以说是叱咤风云，但也同样面临诸多问题，并且饱受各种指责。

创新领航企业发展

在天津地产财务总监韩国良看来，解决这些问题的途径唯有创新，没有创新只有死路一条。但不顾成本、不与市场接轨、没有可行的商业模式及赢利模式的创新，同样也是一条危险的道路。

事实上，地产行业是最具财务杠杆的行业，是集金融企业与劳务企业性质于一身的行业。中国房地产行业在经历了近几年过山车式的发展之后，可持续发展问题已经摆在了所有房企的面前。只有解决了这个难题，企业才能继续生存发展，否则都将被市场无情地淘汰。

在韩国良看来，经济一直在波动，企业在市场中的地位和实力等一直在变化，财务管理的职能也应与企业的变化相适应，尤其是财务战略与集团战略的互相支撑与协调。

“钱花到哪里去，效果如何，这是财务管理的核心内容。”韩国良告诉记者，按照企业生命周期理论，企业周期大致是出生期、少年期、成长期、成熟期、贵族期、官僚期、衰退期等。财务需要做到先知先觉，这就需要与企业的发展周期及战略转变相匹配，做到未雨绸缪。

对于财务创新问题，韩国良表示，实际上

陈毓圭:完善系统风险导向的检查制度

日前，中注协副会长兼秘书长陈毓圭在广东出席“当前经济形势与注册会计师的价值创造论坛”期间指出，行业的发展要靠信誉、靠诚信、靠质量，注册会计师行业发展取得今天的成就，就是因为我们时刻不要忘记诚信文化建设，不忘记加强监管。执业质量检查是行业监管工作的重要手段和关键环节，是行业诚信建设中一项非常重要的工作。从 2004 年开始，执业质量检查工作经历了查案子、查项目、查系统这 3 个发展阶段，每一次监管改革都是根据行业的发展阶段和事务所实现进一步发展的需要设计和实施的。执业质量检查工作既体现了注册会计师行业的专业性，也体现了“帮助、督促、教育、提高”八字方针，受到了行业的广泛欢迎。

行业建设任重道远，执业质量检查工作也任重道远。建立系统风险导向检查，体现了行业发展要不断总结完善，要在执业质量检查的队伍建设、检查方法和程序等机制建设方面不断提升。检查中要根据形势变化，突出重点，如事务所是否建立了报价系统和项目核算系统、对合并事务所的整合情况、是否对承接新业务进行风险评估、是否对新入职员工进行系统培训等。

酷暑里海尔带来了凉爽

酷暑的季节，成都就好像步入了火炉之中。家里的洗衣机也坏得不是时候，虽然夏季的衣服很简单，但是在洗涤被子的时候还是离不开洗衣机。洗衣机虽然不是较大家电设备，但是使用率很高。为了购买到满意的洗衣机，我在网上终于找到了自己满意的洗衣机了，第一外观美；第二性能好；第三服务好。那就是人人称颂的海尔洗衣机。

刚到约定好的时间，海尔师傅就抬着洗衣机来到了我家里。他们很礼貌的问好了安装位置，在安装的时候，海尔安装师傅首先细心地检测安装位置 and 用电环境。看到我那裸露的插线板和使用多年已经龟裂了的电线，他们在说明可能出现的问题后，提出更换维修的建议。我在师傅的指点下，也看到了问题，并立即按照师傅所说的材料去买了回来。海尔师傅在经过仔细的更换维修后，才又仔细地安装好洗衣机，随后他们收拾好因为安装产生的废物，微笑着准备离开，我感到很奇怪问道：“如此酷暑难耐的时候，你们还那么仔细地服务，你们身上的衣服都汗透了，真没有必要啊”。他们说道：“为了让海尔的每一个消费者在使用海尔产品的时候，能有个安全的环境，这是我们必须做的”。多么朴实的话语，多么真诚的服务，酷暑在海尔人面前，也没有那么的凶狠了。我的身边也仿佛被愉悦的凉爽环绕着……

(文文)



财务管理谈不上真正意义的创新，更多的是在企业发展过程中，抓住管理的核心，也就是财务管理的重心不断调整。

例如，在成长期更多的是关注融资，无论是股权还是债权；在成熟期关注的是管理的优化，如内控建设与信息化等；在贵族期，要关注行业的未来发展趋势，本企业的增长潜力；在官僚期，要关注创新、战略转移等。

从地产行业来看，行业发展的黄金期已经落下了帷幕。土地资源的稀缺性以及初级城镇化进程的放缓等市场因素逼着地产行业不断创新。如果要继续坚持走地产产业之路，那么如何为土地注入更多的价值则是个突破

口，尤其是一些中小型地产公司，生存空间越来越狭窄，没有创新很快会退出历史舞台。

定位中长期战略

无论是地产行业，还是其他行业，作为企业的 CFO，都身兼重任。不但要关注企业的短期利益，更要关注企业的长远发展，而如何平衡却考验着企业的智慧和 CFO 的能力。

CFO 更深谙企业的资金状况、利润业绩、企业的资本结构等，也懂得这些意味着什么。

韩国良认为，在短期内每个 CFO 更应当关注资金状况，合理预估未来的资金流量以

河南:政策引导行业高端后备人才培养

为提升河南省注册会计师行业可持续发展能力,加快本省注册会计师行业人才培养步伐,尽快形成本省注册会计师行业队伍规模稳步扩大、人员素质全面提升、知识结构持续优化、高端引领有力、人才进出有序、后备力量充足的良好局面,圆满完成《河南省注册会计师行业人才发展规划》(2011-2015)确定的目标任务,近期,河南省注册会计师协会在河南省财政厅和河南省注册会计师协会第四届理事会及教育委员会的领导和支持下,制订下发了《河南省注册会计师行业人才培养工作实施方案》,《河南省注

册会计师行业人才培养专项资金使用管理办法》、《河南省注册会计师协会“会长奖学金”管理办法》、《河南省注册会计师协会关于注册会计师培养实习基地建设管理办法》和《河南省注册会计师行业业务领军人才培养实施方案》等相关文件和办法,从以下几个方面对行业高端后备人才培养工作给予引导和支持:

一是加大对行业高端新业务复合型人才 的培养和经费投入;

二是对在注册会计师后备人才教育、高 端人才培养、实习基地建设等方面作出突出

及影响流量的重大因素,保护好企业的现金命脉,并分析资金量的实质,看清楚是自身造血的结果,还是疯狂接受输血的结果。

对于频繁接受输血、靠举债过日子的企业,韩国良表示,如果要造血,必定需要产品或劳务带来的利润与增值,拿销售市场占有率、毛利率、成本费用的控制水平与竞争对手相比,才可以达到目标。

与此同时,韩国良还认为,任何企业都要利用财务杠杆,而资本结构稍有不慎就会给企业带来致命的创伤,不会利用财务杠杆的企业也不会有大作为,而过度利用财务杠杆也会给企业埋下重大隐患。而如何安排长短 期债务,如何安排债权与股权结构都需要长期的经验和敏感度的支持。

另外,韩国良还提醒财务人员,从长期来看,CFO 更应当关注未来获取利润的能力及 配套的资金实力,使企业在市场中找到位置,创造新的盈利模式和商业模式,看清影响企业持续发展的障碍。同时,适时调整企业的发展战略,并且财务资金能够予以支撑,容许企业犯小错误,尤为重要。

“这需要一些尝试和冒险,死守一方乐土,一个行业,一个产品,市场终究会告诉你这是错误的。”韩国良说。

韩国良告诉记者,变化中有不变,不变中有变化。变化是为了符合市场规律,创新是最大利润的来源,可以使企业长足发展。不变是为了延续企业的核心能力与企业文化,发挥人的能动因素,以应对变化的市场。而这一切,CFO 都要随机应变,深谙平衡之道。

“每个企业都在圆自己的梦,每个企业都 持续发展壮大,也就圆了中国梦!”韩国良感慨地说。

贡献的高等院校进行奖励;

三是对在人才培养投入、高端人才引 进、行业实习基地建设、营造良好就业环境等方面表现突出的会计师事务所进行奖 励;

四是对考取相应国内、国际注册会计 师资质并积极服务于省注册会计师行业的注 册会计师进行奖励;

五是对在开展行业理论研究、提升业 务技能等方面成绩突出的单位和个人进行奖 励。

(河南注协)

CFO 做好财务管理的要素

如何做好财务管理是每个公司都比较 头疼的问题,做好财务管理主要包括以下几点:

一、企业财务管理是企业管理的基 础,是企业内部管理的中枢。

财务管理是组织资金运动,处理同有关 方面财务关系的一项经济管理工作。它是一种价值管理,渗透和贯穿于企业一切经济活 动之中。企业的资金筹集、使用和分配,一切 涉及资金的业务活动都属于财务管理的范 围。

企业的生产、经营、进、销、调、存每一 环节都离不开财务的反映和调控,企业的经济 核算、财务监督,更是企业经济活动的有效 制约和检查。

二、企业的管理从注重生产的管理转到 财务管理,是社会的进步。

随着社会主义市场经济体制的逐步建 立,财会工作在企业管理中越来越占有重要的 地位。必须坚持一手抓生产发展,一手抓 财务管理,既要向生产要效益,又要向管理 要效益,管理也是生产力。财务管理与经济 效益有着密切的联系。

企业的中心目标就是围绕着如何以较 小的消耗取得尽量大的经济效益,加强财务 管理能够促进企业节约挖潜、控制费用、降 低消耗;通过资金的筹集调度,合力运用资 金,提高资金的使用效果,防止资金的浪费; 通过对存活的管理可以优化库存结构,减少 存货积压,做到经济库存;通过价格的拉动,

可以增加企业的收入;通过对国有资产的管理 可以促使企业合理有效地使用国有资产, 并且做到国有资产的保值、增值。

三、财务管理是实现企业和外部交往的 桥梁。

通过会计核算,对原始数据进行收集、 传递、分类、登记、归纳、总结、储存,将其 处理成有用的经济管理信息;然后开展财务 分析,对企业财务活动的过程和结果进行评 价和分析,并对未来财务活动及其结果作出 预计和测试。通过这一系列财务管理环 节,使企业能够向外界提供准确、真实的信 息,从而有助于国家宏观调控,使投资人进 行合理投资,银行做出信贷决策以及税务 机关依法征税。

(中和)

优秀财务高管具备 10 个标准

如果说，财务人员是常年与数字打交道的人，那么，优秀的财务高管其实也可以用一定的标准来衡量。蒋占华，中国煤炭科工集团总会计师。多年的高端财务人才选拔经验，使得他在人才培养方面有着独到的见解。他最近提出了关于优秀财务高管的 10 个标准，让人耳目一新。

从会计核算到资金管理

什么是优秀的财务高管？什么样的财务高管才可能成为优秀？优秀=素质好+专业水平高+100%成功，这个等式成立吗？“所谓素质指标，包括两大方面，3 个品德基础和 5 个事业型重点。3 个品德基础，分别是诚实、才智和成熟；5 个事业型重点，则是旺盛的精力、激励他人的能力、深刻的洞察力、办事的主动性以及热情如火的执着力。”蒋占华向记者解释道。

而财务高管的工作种类大致可分为：制度和执行、对外报告、管理报表、内部控制、内部核算、筹资分配、货币商品经营、资本经营、预算管理、价值规划 10 项内容。假设每项内容满分为 10 分，那么，≥60 分，可以说财务高管具备了相当专业水平，但缺乏开拓型条件；60—80 分，已具备了开拓型，但还不完美；80—100 分，则可以说专业水平非常高。财务高管的优劣当然不能简单地用这样

一个等式来衡量，却可以用从易到难的管理跨度来测试一二。

“符合这样 10 个标准，在我看来，就可以称之为优秀的财务高管。”蒋占华说。

在蒋占华所讲的 10 个标准中，首要的是会计核算标准。

“站在所有者的立场，要满足所有者资本保全的需要以及对经营者真实考核的需要，而不仅是纳税的需要。所以优秀财务高管的第一个标准，就是制定和执行的会计制度要符合以上 3 个需要。”蒋占华说。

第二个标准是提供对外报告标准。对于中央企业来说，国资委、财政部对年报有一系列的要求，主附表 8 张、财务情况表 23 张、专项说明 5 张……而且还有审核和批复。所以优秀财务高管的第二个标准，是看年报是否符合国资委要求、是否符合财政部要求。

第三个标准是建立起以满足管理需求为口径的、分级次、分类别、融入非财务信息的管理报表体系。管理层能够及时获取经过加工、分析、整理有价值的信息，有效支持管理决策。信息质量得到提高，报送具有规律性、及时性、全面性和针对性。各级管理层能得到和自己相关的信息，过滤掉不相关的信息，避免混乱，节省时间，提高管理效率。

第四个标准，内部报告要有“两个结合”，即结果信息与原因信息的结合，财务信息与其他信息的结合。

第五个标准，是否管好了资金流动和是否从资金角度参与了管理。这要求财务高管要着眼于从资金的角度参与企业的管理，建立的内部控制制度显然也会具有全过程性和全方位性。

从资金管理到价值创造

第六个标准是融资分配活动的标准。为了保证经营活动的需要进行筹资，为了协调各方面的关系而进行分配的融资和分配，显然这些财务活动与通常意义上的会计核算活动具有本质上的差别。所以优秀的财务高管就要做到为了保证经营活动而进行成功筹资，以及及时向股东分配红利。

第七个标准是货币商品经营的标准。货币经营使得财务从隶于实物商品经营的财务行为被独立出来，财务也成为一种专门的以货币商品经营获得盈利的行为。所以，优秀的财务高管要做到进行了货币商品经营活动且盈利不菲。

第八个标准是资本经营活动的标准。资本经营之所以有其存在的基础，关键在于市场资源与企业自身资源具有重组效应，这些重组包括：资本重组、债务重组、资产重组、市场重组、经营重组、管理重组等。在重组过程中必须发现重组价值和进行价值链分析，这恰恰与会计和财务有着密切的关系。所以衡

推动行业发展 更好服务江苏经济转型

注册会计师行业肩负经济鉴证职能，是市场经济发展的重要基石。随着我国社会主义市场经济的不断发展和完善，转变经济发展方式、实行社会管理创新已成为社会共识。注册会计师行业作为高端服务业，符合国家产业发展导向。在经济发展中，行业既承载提供真实经济信息，为经济健康发展保驾护航的职责，也能够发挥专业特长，帮助企业实行以财务管理为核心的管理创新，促进企业转型升级，提高经济增长的质量和效益。

同时，会计师事务所作为新社会组织，还将在创建“党委领导、政府负责、社会协调、公众参与”的新型社会管理格局中发挥越来越重要的作用。目前，除已有业务外，在财政资金监管和绩效评价、医药卫生体制改革、税收征管体制改革、投融资体制改革、高新技术企业认定、非营利组织财务监督、离任经济责任认定、国有企业业绩考核、事业单位清产核资等诸多领域的改革中，都引入注册会计师专业服务和监督职能，注册会计师业务范围正从传统财务报表审计监督，不断向社会管理和经济体制改革领域拓展。注册会计师既能发挥专业服务的行业专家优势，又能通过市场机制实现供需衔接，从而节省政府监督成本，促进社会利益协调、矛盾调处以及政府职能转变，注册会计师审计监督这一社会化职能，日益得到政府、社会和市场认可。

在江苏省委、省政府的高度重视和社会各界的关心帮助下，江苏省注册会计师行业近年来保持了良好发展势头。2012 年事务所服务企事业单位达 14.36 万户，其中上市公司客户 125 家，实现行业业务收入 35.44 亿元，同比增长 17.81%，比 2008 年增长 116.89%，高于全国同期 63.67%的增幅；行业收入占全国的比重再创新高，达到 6.96%。在中注协刚刚公布的 2012 年全国百家事务所综合评价排名中，江苏省有 8 家事务所入围，数量排在全国第 4 位，其中有 3 家事务所进入全国前 30 名。

当前，江苏省人均地区生产总值已超 1 万美元，经济转型升级势在必行，会计、审计、咨询等市场需求潜力巨大。工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化的全面深入推进，政府职能转变和社会管理创新的逐步展开，为注册会计师行业创造出更多的发展空间。面临新的形势，省注册会计师行业将坚持以服务国家建设为主题、以诚信建设为主线，坚持走规模化、品牌化、专业化道路，全力推进做强做大步伐。

规模化要实现“三个提高”，即提高省注册会计师行业业务收入占全国的比重，提高省注册会计师行业业务收入占地区生产总值的比重，提高省会会计师事务所在全国百强事务所中的位次和数量；品牌化要走高端发展路线，在扎实做好会计审计等传统业务的同时，主动应对经济社会发 展，敏锐捕捉市场需求变化，积极开拓新的业务领域，抢占高端业务和新型业务市场的前排位置，打造在国内有影响力的知名品牌；专业化要做精做专、发挥特长，形成大中小事务所执业领域有擅长、市场定位有特色、服务对象有侧重的专业化服务格局；要积累智力优势，不拘一格培养、引进和用好各类专业人才，发挥人力资源在行业的核心竞争作用；要善于运用信息技术提高分析判断能力，为客户、为市场、为社会提供更加真实准确、丰富实用的经济信息和咨询建议。

(新华)

量优秀财务高管的标准是进行资本经营，并发现了重组价值。

第九个标准是预算管理整合标准。预算整合把企业的一切行为统一到价值目标上来，也就是只有创造价值的活动才能存在于企业，同时为了为了保证预算目标的实现，也必然要求预算能够切实地落到每个主体所从事的每一项工作中，这必然要求对企业的组织、岗位、流程进行再造，也必须对企业内部的作业进行标准化，以寻找各项作业之间的合理关系，实现功能与价值之间的有效连接。所以，运用预算手段实现了功能与价值之间的有效链接是衡量优秀财务高管的标准之一。

第十个标准是价值规划标准。价值链分析至少包括：企业选择怎样的产业、产品和产品功能，才能实现企业的战略目标 and 价值目标。新的产品和产品增加的新功能是否能为顾客创造价值，同时也为企业带来价值。为了获得这一价值，企业必须进行怎样的投资和成本投入，这些投入是否能够得到有效的保证。在战略制定上进行价值分析和价值目标的保证分析也是衡量优秀财务高管的一个标准。

“事实上，这 10 个标准是依据管理的难度和跨度依次递进的，形成了难以分割的财务新天地。正是由于这 10 个标准，使得财务高管在企业中的地位极其重要，也使得他们成为企业的重要决策者。”蒋占华说。(中会)