

6 财务精英 Financial Elite

赵淑杰:不可预见的成本和风险

■ 袁跃

北京太极金圆新型材料公司 CFO 赵淑杰有不经意间看表的习惯。她笑着解释说,50 岁的年龄,只知道时间可贵还远远不够,必须知道如何管理时间。从 1993 年成为北京第一批考取会计师的佼佼者,赵淑杰在 20 年的财务职业生涯中,有两件事特别在意:一是节约时间成本,二是对信用风险的管控。

时间即成本

许多管理者意识到了浪费时间的后果,但难以改变。他们事必躬亲的原因是怕因小失大,造成错误。事实上一位管理者大刀阔斧减少不必要的工作,绝不会有太大的风险。能够大量削减不必要的工作,效率会提高很多。任何生产程序的产出量都会受到最稀有资源的制约。在人人追求“工作成就”的管理要素里,最稀有的资源就是时间。

赵淑杰曾在特恩斯市场研究咨询公司(TNS)工作过 10 年,担任 TNS 中国区财务总监。TNS 于 1992 年进驻中国市场,是最早在中国大陆从事市场研究的国际性研究公司。那是她对时间管理收获最大的时光,“严密的流程化管理和实时跟踪的高效管理手段,让 TNS 的精细化管理做到了极致。”

精细化管理正是节约时间成本的有效手段之一。举个例子,许多企业在推出新产品前按照成熟的模式做了详细的调研和论证;有的企业在创业初期渠道尚未完全建立、铺货尚未达到一定量、甚至队伍建设尚未完成的情况下,匆忙启动市场,投入大量费用,结果市场启动不起来,造成大量的浪费;还有的企业过度迷信产品上市后的营销手段,而忽略产品上市前的精耕细作与团队合作,造成产品的先天不足。如果达不到预期效果,只好再重来,除了浪费资金,也浪费时间。在关键环节上分配更多时间,做足准备,反而能起到事半功倍之效。但这并不是说在这些关键环节上时间拖得越久越好,那就又形成了另外一种时间成本的浪费。赵淑杰表示,现代企业忽视时间成本的管理无异于为自己戴上了拖沓的镣铐。TNS 在内部对员工的时间管理采用因人而异的管理方式。向时间要效益,节约时

时间成本和信用风险是最易被忽视的管控“盲点”,对此二者的有效管理是 CFO 的必要工作。

间,有助于快速达成既定的效率目标。当然并不是任何时候都要缩短时间以节约成本,在过高的压力下有时员工的效率会更低。相反有些时候,付出一些时间成本从长远来看会给企业节约更多费用或带来更大赢利。以亲和力和人性管理带动企业的活力,在这个过程中善用时间管理的团队会成为最终的赢家。不仅对于企业,对于每个人来讲时间都是最珍贵的财富。

重视信用风险

信用风险是当下市场经济环境中,在以信用关系规定的交易过程中,交易的一方不能履行其承诺而给另一方造成损失的可能性。美国为改善“投资者对美国资本市场的信心”,通过了《萨班斯法案》,意指“公众公司会计改革与投资者保护法案”。法案的第一句话就是“遵守证券法律以提高公司披露的准确性和可靠性,从而保护投资者及其他目的。”

赵淑杰表示,财务报告及信息披露所产生的信用风险是指企业财务报告是否真实、准确、完整,是否存在虚假记载,以及表外事



●抗震砖山西路边应用

项及信息披露是否真实、及时、有无误导性陈述、有无重大遗漏和未按规定及时披露所导致损失的财务信用风险。财务报告及信息披露包含了编制风险和披露风险。编制风险包括报表编制前期准备工作不充分,结账程序不完整或缺乏控制,可能导致会计记账差错;纳入合并报表的范围不准确、调整事项或合并事项不完整,可能导致财务报告信息不真实、不完整等风险。披露风险包括披露程序不当,企业内部未经过适当的审批程序导致信息披露严重失真、不相关、不及时等风险。财务报告既是企业对自身财务状况、经营成果和现金流量情况的全面总结,也是会计信息使用者了解企业财务会计信息的重要渠道。但财务报告本身有其局限性,如只能反映企业过去的经营情况和资金变动,不能全面反映企业的价值,所以表外信息披露也是了解企业经营情况的重要组成部分。

从国企到跨国公司,从清华总裁班讲师到民营企业财务总监,赵淑杰接触到世界各地的工作伙伴,多元化的文化交织让她对财务管理有了别样的理解。《萨班斯法案》的内控体系无论在任何形式的企业里都不可缺

失。它为企业的风险管理构建了一道坚固的大堤坝,这对国内民营企业而言是更加不可回避的课题。赵淑杰认为民营企业的股东授权与制约机制需要改进,这对于企业的信用风险防范机制尤为重要。

自 2008 年美国次贷危机以来,如何积极推进以新资本协议为核心的全面风险管理体系也在考验中国国内企业的风险治理组织架构是否健全,资本、风险、收益相平衡的运行机制是否完善。“三会一层”公司治理机制运转顺畅,明确了董事会、监事会、股东会和高管层的风险管理责任,有利于监督机制的完善。而中国企业对资本、风险、收益相平衡的风险管理流程的运行与执行也不应有丝毫懈怠。身处市场经济和国内外环境不容乐观的时代里,记录风险的变化,并不是一劳永逸的事情。如果想切实地预测掌控风险,每隔一段时间就要做一下风险记录。不断更新风险评估,才能跟得上风险的脚步。身在民营企业的赵淑杰期待中国民营企业的风险管理,能善于向优质的国有企业和跨国公司学习,搭建起适合自己的公司治理架构,摸索出符合公司自身的治理机制,逐步使其完善。

代账机构内部管理还需进一步规范

■ 宫莹

日前,记者从各地上报给财政部的代理记账机构普查报告中发现,各地代账机构普遍存在管理制度不健全、内部控制规范缺失、记账业务操作不规范等内部管理问题。因此,在未来的一段时期,代账机构内部管理还需要进一步规范。

代账机构作为新兴中介服务行业,具有专业化、市场化、社会化服务程度高以及方便实用和成本低廉的优势,受到小微企业的普遍欢迎。经过多年的运行和发展,各地代账机构正逐渐走向成熟,成为经济发展的“润滑剂”和“助推器”。但同时,代账机构也暴露出一些经营过程中存在的问题,通过此次普查结果也可见一斑。

《代理记账管理办法》规定,代理记账机构应建立健全代理记账业务规范和财务会计管理制度。而事实上,大连市相关部门表示,代理记账机构在申请时都有健全的业务规范和会计管理制度,但在实际工作中,这些规范和制度形同虚设,真正能够得到贯彻执行很少,不规范现象时有发生。

宁波市在调查中发现,代账机构业务操

作不规范、内部管理制度不健全现象十分普遍,部分代账机构的业务规范和内部管理制度形同虚设。例如,有些代账机构与委托单位之间没有书面合同,只有口头协议,甚至收费不开发票;有些代理记账机构内部控制制度不健全,会计核算及操作流程不规范,在会计凭证的填制、装订、保管和存档中存在不规范现象。

作为首个完成普查的省市,上海市在其报告中指出,普查发现,部分代理记账机构不及时办理变更登记、不参加年度申报、未进行电算化备案等问题时有发生。个别代理记账机构出现行业自律意识不强、恶性竞争、执业不规范甚至违规执业等现象,代理记账独立性难以保证。

此外,山西、天津等省市也均在普查中发现了代账机构内部管理制度不健全、内控实施不到位、基础工作薄弱以及人、财、物管理混乱等现象。

代账机构因内部管理漏洞产生的一系列问题也较为突出。

比如,会计信息真实性受到了影响。大连市普查报告指出,代账会计很少到被代理企业进行账实核对,由此造成会计账簿信息

与实地存量出现差异,影响会计信息真实性。有些被代理企业提供不完整、不规范的会计核算资料,也影响到会计信息的真实性。

另外,一些代账会计人员单纯为记账而记账,满足于记账、报报表、纳税,对不规范的会计原始凭证监督不到位,没有充分发挥会计人员应尽的职责。

事实上,很多代账机构的内部管理问题已经成为其开拓业务的影响因素之一。业内人士表示,为了保证代账机构的可持续发展,做好其内部管理的进一步规范非常必要。各地也在其普查报告中提出了建议。

天津市在其普查报告中提出,应制定一套完整的执业流程和从业规范,明确严格的层层复核制度,并给予其法律地位,令代理记账业务正规化。同时强调其与普通会计业务的区别,强化其专业优势。

宁波市建议,代账机构要发展,首先应制定健全的内部控制制度和内部控制制度,建立代账业务具体操作规范和财务会计管理制度,并加以落实,从而明确经济责任,保证会计信息质量真实完整。

江苏:注会行业要 要为政府决策提专业建议

不久前,江苏省财政厅党组成员、副厅长徐宁赴江苏注协开展调研。徐宁副厅长在听取汇报后指出,注册会计师在市场经济特别是资本市场的发展中,具有不可替代的作用。江苏省财政厅党组十分重视注册会计师行业的发展,希望江苏注协加大管理与服务力度,充分挖掘行业在促进江苏经济发展和区域竞争能力提升方面的潜力。具体做好以下三点:

一要把握机遇,在服务江苏经济转型和政府职能转变中加快行业发展。发展离不开创新。创新驱动作为当前江苏省的核心战略,既包括技术创新,也包括以财务管理为核心的管理创新,实施创新驱动必须技术创新与管理创新并驾齐驱。注册会计师懂经济、善分析、会管理,有能力在经济转型升级与社会管理创新中扮演重要角色。行业要抢抓机遇,苦练内功,发挥专长,在服务全局中加快发展。

二要加强研究,为政府决策提供专业建议。作为政府与行业的桥梁和纽带,江苏注协要着眼大局,主动牵头组织行业、高校、研究机构等专业力量,以社会的视角深入开展经济、社会领域研究,力争产生有较强针对性和操作性的研究成果,为省委、省政府决策提供有价值的参考。当前要重点研究西方发达国家注册会计师行业在市场经济发展和社会管理中所起的作用,结合江苏省实际,提升行业相应能力,主动承接经济转型升级和政府职能转变带来的新业务、新服务,发挥出行业应有作用。

三是做强协会,为行业发展提供支持。协会是行业的火车头,要加强自身建设,改进工作作风,提高工作人员综合素质,努力打造一支优秀的管理与服务团队。要围绕做强做大、人才培养、品牌建设等方面,抓好行业发展各项重点工作。要按照“诚信文化建设年”活动的总体部署,逐项抓好落实,推动行业诚信建设。要进一步加强与境外会计组织的联系交流,开阔眼界,提升能力。江苏省财政厅将一如既往地关心和支持协会,为协会发展创造更好的条件。

(江苏注协)



全国税务领军人才培养 十年规划公布

■ 蔡秋红

为培养和造就一支在推进税收事业科学发展中发挥重要引领作用的税务领军人才队伍,更好地发挥税收职能作用,服务发展大局,国家税务总局制定了《全国税务领军人才培养规划(2013—2022 年)》(以下简称《规划》),并已颁布。

《规划》的总体目标:到 2022 年,基本形成覆盖主要税收工作领域、总量为 1000 名左右的税务领军人才队伍。造就一支具有国际视野、战略思维、德才兼备、精通业务、善于管理的现代化税务领军人才队伍,为推进税收事业科学发展提供坚强人才保障。

《规划》确定了税务领军人才的选拔方式和培养模式。培养对象为全国税务系统具有较高政治业务素质、突出工作业绩和较大发展潜力的优秀年轻干部;大型企业主管税务的负责人,涉税中介机构中高级执业管理人员,高等院校及科研机构从事税收教学科研的中坚力量。领军人才培养方向分为综合管理、税收业务和税收信息化管理 3 类。税收业务类近期拟分税收法制、税务风险评估、国际税收管理、税务稽查、税收经济分析 5 个专业领域。

《规划》明确税务领军人才培养原则上每年招生一次,每 4 年为一个培养周期,分知识拓展、能力提升、应用提高 3 个阶段。不同阶段的培养目标和内容各有侧重,根据不同专业类别人才能力框架和素质要求定制教学方案,增强培养针对性和实效性。第 1 年为知识拓展阶段。主要任务是找准定位、挖掘特长、查找不足。在此基础上更新知识、开阔视野、创新思维,扬长补短,提高政治、经济、法律理论水平。第 2 至 3 年为能力提升阶段。主要任务是深化专业知识,提升学员专门业务、团队协作、决策分析、组织沟通等能力。第 4 年为应用提高阶段。主要任务是进一步提升学员战略思维、统筹全局、团队领导等能力,组织跨界交流、强化应用、考察答辩、资格授予。

税务总局负责全国税务领军人才培养工作,税务总局成立全国税务领军人才培养工作领导小组。由税务总局教育中心负责牵头,有关司局、干部学院、中国税务学会、中国国际税收研究会、中国注册税务师协会等共同参与组织实施。人事司负责培养对象选拔资格审核、领军人才使用管理。

新疆:要从源头治理不当竞争

日前,新疆财政厅总会计师郑军与新疆注协及 10 多家事务所负责人就行业诚信文化建设、事务所多元化经营、新业务拓展等工作情况进行了座谈。郑军总会计师对新疆注册会计师行业发展明确提出以下要求:

一是要持续推进新疆注册会计师行业健康发展。事务所要加强自身建设,要多措并举,多提意见、狠抓落实,开诚布公的解决事务所自身问题。二是新疆注协要进一步加快乌鲁木齐高新区会计服务示范基地建设,充分发挥引导示范和带动作用,促进行业多元化发展。三是要从源头上治理不正当低价竞争、低价收费行为,尽快建立会计师事务所业务报告防伪标识工作机制。四是要建立健全事务所综合排名分类定级机制,促进行业做大做强,规模化发展。五是要全面了解全国注册会计师行业收费情况,尽快完成分析报告,报请出台新疆注册会计师行业新收费标准。

(新疆注协)

开启财务与业务一体化变革

■ 罗莎

打破财务部门与业务部门数据共享性不足的这一信息孤岛问题,已被业界关注了多年、呼吁了多年。随着管理会计理念的引入和对其重视程度的不断提高,财务业务一体化将被更多的中国企业实践,会计的控制职能将不断得到发挥。

企业发展 需要财务业务一体化

“财务与业务对生产经营来说本来就是不可分割的一个整体,是应对内部和外部各方面需要的必备要素,人为将其分割开来不利于企业的生产经营活动和发展需要。”中国葛洲坝集团机械船舶有限公司总会计师侯华庆这样认为。

在侯华庆看来,财务虽然不能直接形成企业的核心能力,但它对核心能力的培植、形成、维持及发展均有直接的影响,而且财务也可以由此培育自己的职能性能力,发挥自身的优势。

“从成本的视角来说,企业都要以利润为目标,这就离不开成本管理。”侯华庆说,成本管理是全过程、全方位的一个体系,公司的所

有业务行为本身都离不开成本控制,成本管理的预控性、前瞻性能够给业务提供非常好的指导作用。

从资金视角来说,侯华庆认为,企业资金可以看作是人体血液,企业运营得好,重要的是资金链不能断裂。现在很多企业要面对的一个大问题就是应收账款过多、存货过多,这些占用了企业资金。尤其是对于工业企业来说,资金管理与具体项目和产品是分不开的,这不仅仅是财务问题,也是业务问题。

而从全面预算管理这方面来说,其更是涵盖了资本运作、业务、预算等各方面,侯华庆认为,只有做好业务的预算才能把财务的预算做好。对于一企业来说,要提升管理水平就需要将以往的粗放式管理转变为精细化管理。如果一个公司具有现金管理思维和水

平,其生产效率相对就会高一些。

财务管理不仅包括财务核算、报表编制、资金计划等工作内容,还需要统筹规划、科学组织,站在战略角度对远期财务计划、财务目标、筹融资目标等进行科学规划,从而让财务管理工作能跟上公司的发展步伐。同时,对于财务管理中的成本、费用管理要做到精确,以精细管理替代粗放管理,走集约化管理之路。

提高管理会计水平 发挥财务人员作用

“对于财务人员来说,需要做好日常工作,除了筹集资金以支持企业发展之外,财务人员还要做好财会核算、风险管控等工作。”中国核工业建设集团总会计师刘满堂在接受记者采访时表示,要让财务管理与业务更好地实现融合,就需要财务人员更了解公司业务,也需要业务人员掌握一定的财务知识。

而 CFO 作为财务管理的组织者、统筹者,尤其应在公司制定战略的过程中发挥重要作用。

但在我国,由于现实氛围和历史原因,CFO 在公司中的话语权并不大,然而 CFO 却是既对企业情况最熟悉又对本企业能创造利润的优势最熟悉的人。“作为企业 CFO,一般

都对企业的利润流失和效益点很清楚。”侯华庆说,一个高素质的 CFO 应该最能看出企业提高效益的途径。

“CFO 应该不断提升自己的能力,扩大视野,提高管理会计水平,并能对公司业务领域有宏观把握,而公司也应该给 CFO 更多平台了解公司业务,参与战略制定。”侯华庆说,作为财务人员要具有多视野、宽领域、全方位思考问题的能力。

侯华庆还表示,财务人员要结合宏观经济状况,做好应对各种外部风险的准备。并结合公司实际情况,进一步完善公司的诸多内控制度,做好内部控制。同时在财务流程、业务流程等方面,结合现有的信息系统及在建的信息化系统,做好过程监督、流程管控工作,完善财务管理在内部控制中的核心监督作用。还要进一步提升财务团队的战斗能力和效率,提升财务部门协调其他部门、调动其他资源的协同作战能力等。

而要更好地发挥财会人员的作用,需要深化全面预算管理,将财务预算深入到经营管理的各个环节。

“CFO 一定要参与到重要的业务会议讨论中,充分发挥财务管理,参与投资决策,同时也要做好精益管理,将成本费用控制到最小核算单位。”刘满堂这样表示。