

6 财务精英 Financial Elite

从定位、战略、执行到资本运作,CFO 出身的圣牧高科创始人姚同山,将诸多精益财务的基因注入到这家高速成长的“慢公司”里。

圣牧高科的慢功夫:预算管理有妙招

■ 袁跃

担任过 10 年蒙牛集团 CFO 的姚同山,在 2008 年的三聚氰胺事件之后离开蒙牛,创办了国内首创“沙草有机产业模式”的大型农牧业高科技企业圣牧高科。

在姚同山“慢工出细活”的 CFO 风格之下,将有机种养与沙漠改造一箭双雕的圣高科经过几年的持续改造,现已在内蒙古巴彦淖尔的乌兰布和沙漠形成 12 万亩无公害无农药的有机草场。

CFO 视角做有机

曾在蒙牛亲身经历过 2008 年三聚氰胺事件的姚同山,萌生了“生产绝对对安全放心有机奶”的念头,并迅速在大漠中开始了艰辛的创业历程。出于“源头治理”的 CFO 职业习惯,姚同山在创业选址时首要考虑的是远离污染源。依据美国航天飞机拍摄的线索,姚同山最终选定了内蒙古巴彦淖尔的乌兰布和沙漠, 这片沙漠绿洲因黄河改道而生,大大小小的湖泊和地下水提供了充足的水源,周围几百万亩沙漠又形成了对各种污染和致病菌的天然隔离带。

同样是基于“源头治理”的财务原则,为了让有机奶牛的草料安全可靠,圣牧高科投资 18.5 亿元在乌兰布和沙漠种植紫花苜蓿等沙生植物,改良无人问津的沙漠荒地,并建起全国第一个专业的有机饲料加工厂。追随姚同山一同离开蒙牛创业的巴彦淖尔市圣牧高科生态草业公司经理黄永强信心十足,“苜蓿草对沙漠生态有极强的适应性,投资种植这些适合沙漠生长的灌木和小草,不仅为有机奶产业的发展提供了优质的饲草,还能挡住风沙的侵袭。但是改良沙漠荒地,光靠热情还不行,还要用有机肥涵养沙地,我们花 2700 万元买的牛粪和自己牧场的牛粪全部撒到沙地里,整地要使土壤平整一致,无残杂物,深耕细耙,达到上暄下实,质量标准达到‘齐、平、松、碎、净’标准。为苜蓿生长发育提供平整、清洁、松软的苗床,苜蓿的萌发率和幼苗成活率才能达到最高水平。为了提高平整效率,平整土地的机械设备大部分是现代化的进口设备,这样可以快速大规模平整土地,平整之后,第一年经过多次播种,难以出苗,这是慢功夫,急不得,改良



沙漠要有耐心才行。”

在姚同山看来牧草是牵动整个有机奶产业链的源头,也是真正能带领中国乳业重回巅峰的健康起点。

为了保证有机奶牛的饲草供应充沛,圣牧高科抛弃了靠天吃饭的原始种植方式,对苜蓿草采用现代滴灌种植。圣牧高科生态草业公司总经理刘文光充满感叹地表示,“比起四年前我们刚到沙漠时,现在的环境好多了。当时荒无人烟,驻扎的帐篷一夜间全部被大风刮倒。经过年轻团队的精耕细作,现代化的草场、牧场、奶厂从无到有,让荷兰、美国、澳大利亚的行业专家及投资者全部认可。”

虽然看似定位在一个极其传统的行业,但圣牧高科在沙漠里的根基之所以扎得很稳,关键在于依靠科技制胜——紫花苜蓿节水滴灌、喷灌栽培技术是在传统苜蓿种植基础上,将节水滴灌、高密度种植、平衡施肥、综合植保、机械收获等各项丰产技术集成后的高产栽培技术。其中,播前准备和品种选

择是前提,滴水出全苗是基础,密度是关键,肥水是中心,适时收割是重点。因此,在实施过程中,必须坚持增密度、抓匀度,强化管理,准确把握收割时间,争取收割四茬,从而实现大面积均衡增产。“节约水源,控制成本只有告别粗放式经营,利用科技精耕细作,才能真正从奶业的源头治本。现在我们在地里配备了测水仪,可以保证随时监控土壤的湿度,利用现代化设备,播种的深度、株距的种植标准得以轻易掌控,一个人就能照看上千亩土地,人工成本得以有效控制,沙漠治理也取得了很好的效果。”不经意间,CFO 的“战略成本管理”原则也被姚同山普及到整个圣牧高科的管理层里。

精工细作

身处草原辽阔而粗犷的大视野之下,姚同山自上而下推行的却是精细到每一个环节的标准对称管理体系。针对不同地域的不同牛群,圣牧高科的技术人员配制出十几份

不同的分群保健配方标准,在营养师、保健师、繁育师三师的协同配合下,为牛群研制出因牛而异,科学配方标准,针对 40 项管理要点,各项标准精准运行,从分散到集约,保证了奶牛的健康、高产,而财务人员对各个量化的财务数据要恰如其分的表达与评价,及时诊脉。

圣牧高科财务总监崔瑞成表示,“从创立之初我们就运用了信息化,圣牧高科财务实行无纸化办公,针对每个牛群建立的电子档案和财务档案都做到了原始数据和生产状况的动态结合。运用闸口指标,我们对预算、成本、利润、产奶量实时监控,精准记录,精准管理。财务人员必须走到牧场,走到一线,了解每一个生产过程,把财务管理做到前沿与技术进行动态巧妙结合。”

技术、财务标准化的共同融合,让圣牧高科的管理从分散走向集约。姚同山对此进一步解读,“在预算垂直管理的基础上,从低效走向高效,五项标准化管控和 40 个点的紧密跟踪,使传统的畜牧业养殖管理体系从被动走向主动,从粗放走向精细,使管理团队的管理意识主动进行精细化管理,使我们的管理费用和成本远远低于同行,抛弃粗放式管理,集约化精细管理,使产奶成本处于行业前列水平,而这是建立在保证有机奶质量体系和严密的考核体系之上。”

圣牧高科从总部到分散在呼市和乌兰布和沙漠中的 14 个公司,从种草、养殖到有机奶封装,基于 IT 架构的标准对称管理体系得到了公司上下的一致认同。依据严密的考评体系,圣牧高科在沙漠腹地建设的世界领先标准的专业有机牛奶加工工厂,引进国际领先的瑞典利乐 A3 无菌灌装设备,加工过程遵循有机食品加工规范,不使用任何色素、防腐剂。圣牧引进全球最先进的生产体系,遵循有机奶的加工流程,一包一码,即每包产品都印有由国家认监委授予的有机追溯码,消费者可随时登陆国家认监委网站在线查询。依托有机产业链模式,“圣牧全程有机奶”在种植、养殖、加工的每一个环节都严格按照欧盟有机标准进行监控,成为同时荣获欧盟有机认证和中国农业部中绿华夏有机认证双认证的第一个牛奶品牌。这意味着,中国消费者在国内也可以享用媲美欧盟品质的高端有机牛奶——圣牧全程有机奶。

企业,未来管理水平的高低,很大程度上取决于财务管理水平。”王纪平表示。

人才成长无固定路径

管理会计本身的特点就决定了财会人成为管理型会计人才并没有统一的规则或一定的路径可循。在研究这个问题的过程中,王纪平访问了多家企业,他发现,首先在企业层面,企业管理会计人才培养的方式或模式都或多或少地存在差异,而每一家企业不同岗位所涉及及管理会计工作有所不同。

但同时,王纪平也表示,虽然各个企业的管理会计模式不同,但在不同环境下成长起来的管理型会计人才身上,还是具备一些共同点的,可以归纳借鉴,为企业和高校培养管理型的会计人才提供一定的参考。上海国家会计学院正在联合 ACCA 进行企业管理会计人才培养模式的调查研究。

风险领域。该问题解答旨在指导注册会计师基于收入确认存在舞弊风险的假定,选择并实施恰当的审计程序,以将与收入确认相关的审计风险降至可接受的低水平。

五是关于《中国注册会计师审计准则问题解答第 5 号——重大非常规交易》。重大非常规交易,特别是临近会计期末发生的、在作出“实质重于形式”判断方面存在困难的重大非常规交易,为被审计单位编制虚假财务报告提供了机会。该问题解答旨在提醒注册会计师切实履行与重大非常规交易审计相关的责任,并帮助注册会计师在财务报表审计工作中恰当识别、评估和应对由此产生的重大错报风险。

六是关于《中国注册会计师审计准则问题解答第 6 号——关联方》。由于关联方关系及其交易可能为串通舞弊、隐瞒或者操纵行为提供更多机会,很多财务报表舞弊案件都涉及关联方交易。该问题解答旨在指导注册会计师按照审计准则的要求,有效地识别、评估和应对由于关联方关系及其交易导致的重大错报风险,以将审计风险降至可接受的低水平。

(中注协)

王纪平:管理型会计人才培养需知识与思维并重

■ 张瑶瑶

关于管理会计的思考不仅停留在企业层面,更重要的是已经受到学术界高度的关注,尤其是在如何培养管理型会计人才方面,来自高校的讨论甚至实践已然开始。

那么,高校能否通过教学改革成功培养出管理型的会计人才?上海国家会计学院副教授王纪平表示,要将学生培养成管理型的会计人才需知识与思维并重。

完善知识缩短成长过程

在关于管理型会计人才的讨论中,很多网友都表示,管理型会计人才不是仅靠学校培养就可以完成的。这类人大多有着一段共同的经历,就是专业学习是会计类专业,但到企业工作后,多半被下放到多个部门熟悉企业业务,而在这个过程中,他们感到对自身后来从事财务管理具有相当巨大的作用。

对此,王纪平也表示,当前高校的会计人才培养还是偏重理论和基础知识,虽然也在加强实践,并积极推荐学生更多的走出校门,走到一线企业中去实习,但仅靠学校的学习仍很难完成管理型会计人才的培养。但是学校在培养管理型会计人才方面并非无所作为。如果学校能更好地提升人才培养的体系,完善会计人才自身的知识结构,这将大大缩短高校毕业生成长为管理型会计人才的时间。

“管理型会计人才的培养不仅是高校的任务,企业也有一定的责任。因为,真正的管理型会计人才是要在实践中摸爬滚打中成长起来的,而且这不是一个可以速成的项目,需要长期的积累。这已然超出了高校培养的范围,当然,将具备基本素质的可造之材,或者说将高校教育与企业培养之间做到能够接轨,是高校未来培养管理型会计人才的方向之一。”王纪平表示。

做到“授人以渔”

在校学习期间,学校开了很多门课,教给学生 100 项技能,但到工作岗位上,学生恰好需要用到第 101 项技能,让其无所适从。但不能因为学校没有交给学生这第 101 项技能,就说明学校教育的过失。

高校教育的主要功能是基础性教育。即“授人以渔”。学生在高校要十分注重自学能力的培养,这种能力在会计专业尤其如此。王纪平表示,很多学生进入到企业做财会工作,一般都是从会计核算做起,但这是最基础的。随着经验的积累,自身的发生变化,逐渐承担起财务管理的职责。企业将来的发展以及未来的经济环境是变化的,必然对会计人员提出更高的要求。

“从当前来看,企业从财务会计转向管理会计已经是一种必然趋势,财会人不能仍停留在会计信息的核算和报告上,而是要成为管理人员。因为无论是国有企业还是民营

中注协发布 6 项审计准则问题解答

为了指导注册会计师更好地运用审计准则,解决审计实务问题,防范审计风险,2013 年 10 月 31 日,中注协发布 6 项审计准则问题解答,自 2014 年 1 月 1 日起施行。

目前,中国注册会计师审计准则及应用指南已形成完整的体系,涵盖注册会计师执行审计业务的全过程和关键领域。由于企业组织结构和经营方式日益复杂,会计判断和估计事项日益增多,注册会计师面临的审计风险日益加大,需要更好地理解 and 运用审计准则。为了向注册会计师提供良好实务指导,中注协通过征询行业意见,结合行业监管实际,就行业存在的普遍问题形成问题解答,问题解答在以下四个方面提供指导:一是对注册会计师难以理解或执行的准则条款作出进一步解释和说明;二是对注册会计师在执业实践中遇到的普遍性的复杂问题予以答复;三是对实务中舞弊风险较高的领域予以提示;四是对实务中存在的准则执行不到位的做法予以提示和纠正。

中国注册会计师审计准则是对注册会计师执行审计业务的目标和核心要求作出规范。应用指南是对审计准则条款的进一步解释和说明。问题解答根据审计准则制定,

为注册会计师如何正确理解审计准则及应用指南、解决实务问题提供实务指导和提示。注册会计师在函证过程中保持职业怀疑,提示注册会计师在确定是否实施函证程序、如何设计和实施函证程序,以及评价回函结果时需要关注和考虑的事项,以提高函证程序在应对舞弊风险方面的有效性。

三是关于《中国注册会计师审计准则问题解答第 3 号——存货监盘》。通常情况下,与其他资产项目相比,存货更能反映企业的经营特点。对于制造业、贸易业等行业的被审计单位而言,存货采购、生产和销售通常对其财务状况、经营成果和现金流量都具有重大影响,资本市场上很多实际的舞弊案例也都涉及存货等实物资产的虚增。该问题解答旨在指导注册会计师的实际监盘工作,并针对实务中经常存在疑问的一些方面提出进一步指引,供注册会计师在审计工作中参考。

四是关于《中国注册会计师审计准则问题解答第 4 号——收入确认》。在财务报表舞弊案件中,涉及收入确认的舞弊占有很大比例,收入确认已成为注册会计师审计的高

计证据,也是应对舞弊风险的有效方式。该问题解答旨在针对与函证有关的实务问题,强调注册会计师在函证过程中保持职业怀疑,提示注册会计师在确定是否实施函证程序、如何设计和实施函证程序,以及评价回函结果时需要关注和考虑的事项,以提高函证程序在应对舞弊风险方面的有效性。

资产评估助力资本市场有序发展

■ 惠赞瑾

在经济转型背景下,资本市场在促进资源优化配置中发挥了关键作用,而资产评估则将助力资本市场提高资源配置效率。日前,中国资产评估协会根据我国上市公司公告信息,对 2012 年度完成交易的主板首发上市(IPO)公司改制和主板上市公司并购重组资产评估数据进行了初步统计。

从 IPO 和并购重组情况来看,2012 年度,我国主板上市公司共有 627 家完成并购重组交易,其中,经过资产评估的有 528 家。经评估的资产总量为 11078 亿元,净资产账面值为 3148 亿元,评估值为 6117 亿元。在 961 份并购重组评估报告中,780 份报告结果被作为资产重组交易的定价依据和参考。在 164 份重大重组资产评估报告中,除交易对象为上市公司直接以市场定价外,其余 155 份报告结果均被作为交易定价基础,占比高达 94.51%。

中国上市公司协会副会长兼秘书长安青松表示,资产评估作为现代服务业的重要组成部分,已成为我国经济转型不可或缺的专业服务力量。一系列数据表明,资产评估为上市公司并购重组交易定价环节提供了专业依据和参考,促进了上市公司并购重组公平交易和规范运行。

然而,根据现行制度安排,上市公司须进行定期审计,但定期审计报告仅针对上市公司的账面价值,而非市场价值,不能完全真实地体现公司公允价值及未来获利能力。

中评协有关人士表示,为进一步完善上市公司信息披露,建议推行上市公司定期评估机制。

推行上市公司定期评估制度,对企业整体资产进行定期估值,更有利于动态、准确地反映企业的真实资产状况,进一步完善上市公司信息披露,保护广大投资者利益,助力资本市场规范、健康发展。

此外,目前上市公司发行定价主要采用券商询价方式确定,主要依据是发行主体过去几年实现的市盈率。而资产评估专长于企业价值评估,对发行主体的估值不仅依据账面和历史情况,同时更关注其市场价值、未来盈利能力等因素。

因此,为进一步完善 IPO 定价机制,上述中评协人士建议,资产评估师应参与上市公司发行定价环节。资产评估参与发行定价环节,有利于更准确地对发行主体资本结构、未来获利能力等作出判断和估值,更好地维护广大投资者利益,促进资本市场有序发展。

海南注会行业集体协商工作再上新台阶

2013 年 8 月 30 日,新修订的《海南省注册会计师行业工资专项集体合同》(以下简称《行业工资专项集体合同》)和首次制定的《海南省注册会计师行业女职工特殊保护专项集体合同》(以下简称《行业女职工专项集体合同》)在行业行政方和职工方协商代表的见证下正式签订,并于 2013 年 9 月 27 日经海南省人力资源和社会保障厅核准,这标志着海南省注册会计师行业集体协商工作又上新台阶。

《行业工资专项集体合同》)于 2011 年首次签订,开创省内行业工资集体协商工作先河。三年前,事务所职工基本工资增长水平大大低于行业业务收入增长水平,合同执行以来,行业平均工资大幅增长。签订前 2010 年底,行业收入增长 36%,工资增长速度 8%,工资增长速度不足行业收入的 1/4。签订两年后 2012 年底,行业收入增长 15%,行业平均工资增长 16%,职工平均工资水平略高于行业收入增长水平,职工享受到了工资集体协商的真正实惠。此项工作先后得到全国财贸轻纺烟草系统工会和海南省总工会、中国财贸工会海南省委员会的认可。

今年是第 3 次签订《行业工资专项集体合同》,合同进一步修订完善,除了重点对会计师事务所正式聘用员工、注册会计师考试六科合格员工、注册会计师、项目经理、部门经理五个层级进行最低工资标准约定,同时首次将为职工缴纳住房公积金纳入合同条款,这项制度的全面建立,将惠及行业 1355 名职工的利益,这是行业工会维护会员权利的又一突破。

同时,2013 年签订《女职工特殊利益保护专项集体合同》,这是海南省注册会计师行业首次签订的女职工特殊利益保护专项集体合同,也是海南省内第一份行业性的女职工保护专项集体合同,惠及行业 621 名女职工,实现全覆盖。《女职工特殊利益保护专项集体合同》针对女职工生理和职业特点,对在经期、孕期、产期、哺乳期和更年期的女职工给予特殊保护等事项进行约定。

两份合同的签订,彰显了行业工会联合会为会员服务的决心和力量,得到了广大职工的拥护,这不仅激励全体员工的积极性,也增强了事务所核心竞争力,有效建立了防止人才大量流失的长效机制,实现了职工和事务所双赢,构建了和谐的行业劳动关系。

(海南注协)