

6 财务精英 Financial Elite

万朝晖:找钱和管钱是关键

■ 王廷飞

武汉团结激光股份有限公司(下称“团结激光”)如今已成为“中国光谷”产业规模最大的核心企业之一,拥有得天独厚的产业地缘优势和雄厚的技术积累的团结激光在“顿悟”资本之后开启了全速前进模式。

资本“补课”

从上世纪 90 年代初初期创业,经历过六次濒临倒闭的资金危机,到今天迎来高速发展的历史契机,团结激光的发展之路,很大程度上可以视为大多数中国民营高科技公司创业之路筚路蓝缕的缩影。“1994 年,在武汉郊区一个叫团结村的村子里,董事长陈海兵和另外五个合伙人租了一间农舍,谋划涉足激光产业。没有资金、没有场地、没有设备,还是当时团结村村委书记拿出了村子里的 300 万元支持,渡过了难关。”团结激光财务总监万朝晖对于陈海兵的创业精神极为钦佩。

团结激光苦熬 20 年创造了我国激光产业的 18 个第一,其中包括开发出国内首台 18 米长大型高功率激光切割成套设备并首次进入中国船舶和桥梁制造业;首次装备铁道机车行业;首次装备冶金行业;首次装备天然气行业;首次装备石化行业;首次装备有色金属行业;首次出口美国、日本等国家以及中国香港、台湾等地区。

同时,团结激光是国内自主研发高功率激光切割、焊接机型号最多的激光企业,共五大品种 19 种型号;是国内自主研发高功率激光热处理、熔覆成套设备最多的激光企业,共三大系列 14 种型号;是率先构建“高功率激光器—高功率激光成套设备—百家激光加工连锁”激光产业链的激光企业;成功研制全球功率最大,切割速度最快的激光器——1 万瓦轴快流激光器……

20 多年前的中国创业者,显然普遍缺乏资本杠杆的意识,VC 和 PE 的概念,对于当时学院派出身的陈海兵还十分生疏。“非常不容易!”万朝晖感叹道。充分利用资本金融的力量,是将科技快速转化为生产力和利润的有效途径。万朝晖直言,“从过去的发展历程上看,团结激光的资本运作和资金管理相对比较落后,但我们去年就已成立了资本部,专门进行资本运营。引进了湖南

国内外内部审计存差距 治理层理念有待提升

对中国企业来说,未来几年将是国内经济结构转型、中国企业融入世界经济方式的关键时期。在这种环境中,企业日常管理中细微的风险问题都可能带来巨大的损失。而被称作企业风险防范“第三道防线”的内部审计,近几年在国内得到越来越多企业的逐渐重视,但无论是内审环境和执行结果,和国外仍有很大的差距。

近日,知名会计师事务所致同会计师事务所全球企业风险服务主管合伙人张翌轩表示,目前中国内部审计的定位不高,要推动内审发展还需要治理层理念的提升。

“与外部审计不同,内部审计是由企业自己内部的部门来进行,通常来说直接汇报给审计委员会,后者通常是上市公司董事会下面一个独立的机构。因此内部审计其实是非常独立的,在企业风险管理当中是第三道防线的功能。”致同企业风险管理合伙人李辉表示。

近几年,内审在国内金融机构、国有企业及上市公司中获得了很好的推动。2008 年 5 月,财政部、证监会、审计署、银监会和保监会联合颁布了《企业内部控制基本规范》。2010 年 4 月,五部委又联合发布了 18 项《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》,自 2011 年 1 月 1 日起首先在境内外同时上市的公司施行,2012 年实施范围扩大到有控股主板上市公司。

今年 8 月末,财政部及证监会发布的《我国上市公司 2012 年实施企业内部控制规范体系情况分析报告》显示,在 2012 年 2492 家上市公司内,共有 2244 家上市公司披露了内部控制评价报告,当中合计有 31 家公司内控、内审存在较大问题,其中自曝存在“内部控制重大缺陷”的企业有 8 家。财政部及证监会表示,2012 年企业内部控制规范体系实施取得一定成效,但在内控规范体系实施过程中,仍存在部分企业的董事会、高管对内部控制的认识及重视程度不够,仍将内控规范的实施简单定位于满足监管要求,甚至仍习惯凌驾于内部控制之上。

张翌轩认为,重视程度不够源于国内的内审环境和内审定位。“一是因为国内企业内审的职能可能存在于不同的内部组织;二是国内企业还是更多的将内审定位在财务审计的传统职能,而实际上现在内部审计已经不是事后防范的观念,而是事中,甚至事前就设计一些应有的风险控制,通过不断地监控、抽查,达到企业免疫系统的作用。”(一财)

在企业的快速发展期,充足的资金支撑和对资金的有效管理是必不可少的。作为财务负责人,不仅要考虑怎么“找钱”,还要考虑怎么“管钱”。

海捷基金等战略投资者,海捷基金前期投资一亿元,目前已经到账 5000 万元。”除了引进战略投资者,团结激光还取得了银行 20 多亿元的授信。

在企业的快速发展期,充足的资金支撑和对资金的有效管理是必不可少的。作为财务负责人,万朝晖不仅要考虑怎么“找钱”,还要考虑怎么“管钱”。万朝晖的思路很明确,“我的工作重点就是一个中心、两个基本点,一个中心就是以预算管理为中心,两个基本点是控制资金风险、降低成本费用。”为此,团结激光成立了专门的资金管理领导小组,协调各个子公司、部门间的资金归集、使用,每周召开资金管理会议,管理集团各公司的资金流动情况,担负起资金运作、资金分析和资金监控的职责。此外,团结激光还设立了资金池,集中各子公司的闲置资金,调剂资金给急需用钱的公司。“不过资金使用都是有成本的,我们参考商业贷款利率支付或收取资金利息,保证资金用在刀刃上,用好每一分钱、产生最大的资金效益。”同时,执行好现金预算也是万朝晖一直强调的,“事无预测不立,通过管好各子公司现金预算,一方面能够加强管理和监控,另一方面能够提前预知集团资金收支状况。当资金充裕时,可提前编制、安排投资计划,当资金紧张时,也可提前安排融资计划,从而达到提高投资收益、降低融资成本的目的。”

经历过多家企业沉浮的万朝晖对资金的风险控制有极高的警觉性,“我们至少有 7 亿元资金是不能动的,这是安全警戒线,必须遵

湖南全面推进“三公经费”专项治理审计

■ 兰志荣

为对全省“三公经费”支出实施常态化监管,促进经费支出合法、合规,湖南省审计厅代省政府办公厅草拟了《关于加强“三公经费”审计监督的意见》,目前已进入相关部门会签阶段,即将下发至全省实施。按照《意见》,今后将重点对“三公经费”使用的真实性、合法性进行审计。审查“三公经费”是否变相列入“办公费”、“会议费”和“维修费”等;公务用车购置是否严格执行规定排量 and 车价标准,因公出国(境)是否严格按照规定的人员名单、天数、经费标准等执行,公务接待



守。基于这个思路,我们目前觉得资本链还算是比较轻松的。”

管理发力

激光产业是典型的高投入、高利润和高风险的技术密集型行业,以团结激光年销售额 20 亿元左右的体量,显然从核算型财务向管理型财务转型成为必然。而随着团结激光涉足资本运营和基金管理,财务管理工作广度和深度都在增加。“公司采用订单式生产管理,采购、生产、入库、销售与回款的各个环节均实行一对一跟踪管理,要求财务管理及时跟踪进度、精细核算,并且要合理安排库存、减少资金占用,及时核销研发成本。激光产业的主要研发风险是科技成果不能转化为生产力。团结激光每年用于科技研发的经费占销售收入的比例达到 8%~10%,既保证科技研发资金的充裕,又不影响流动资金的使用。”两年前空降团结激光的万朝晖需要解决的问题很多,“我们成立了资金管理平台,统一协调激光产业链上各企业的资金需求。全面集中集团公司的资金信息,为集团决策提供支持;对各企业的资金实施监控,避免违反财务制度的资金支出。”

每年 9 月份,团结激光开始制订明年、后年的预算目标。万朝晖认为,将战略发展目标层层分解,细化到可以进行量化考核的绩效指标,进而公司的战略思想最终通过年度绩效考核体系落实到各个部门、各位员工身上,这才是实现战略落地的基本动作。同时,为了

实时监控和及时调整战略和经营规划,万朝晖带领财务团队通过周、月度、季度和年度的系列评比考核,对公司各个层面的管理者进行及时评价,这样一来预算管理的弹性也就得以保证。万朝晖表示,明确目标之后,就是要明确责任。根据董事会提出的“节约每一分钱、用好每一个人”的原则,每位员工桌面上还必须贴着岗位职责说明书,都是结合业务流程专业化、具体性描述岗位的工作权责,是指导不同岗位的员工履行职责、开展工作的规范指引,并且明确完成哪些工作可得多少考核分,各项工作职责尽可能量化分值,对不能量化的指标,则设计具有个性化的态度及能力指标,与考核挂起钩来。

“比如,我们规定了会计编制报表必须在次月 5 日前报送,延迟一天扣 5 分,强调了及时性;报表上每一个错误扣 1 分,强调了准确性;漏报一次数据扣 1 分,强调了全面性;计算应纳税款错误 1 次扣 5 分,强调了规范性。”万朝晖更愿意相信流程,“我们对每项工作都确定书面化流程、具体实施流程,确定责任人并定期评估。并设计一系列的指标,确保流程按既定方式运作,并与绩效考核、奖惩措施等挂钩。这样,从流程到绩效,再由绩效反馈到流程,形成一个封闭的管理圈。做好流程管理的最大益处在于系统分析了公司运行的所有工作流,对各项工作之间的相互衔接做出了非常具体的界定,让管理层不再茫然无序,让员工不会不知所措。现在公司执行的财务审批流程、预算调整流程、现场管理流程等都起到了良好的效果。”

是否按规定标准执行。通过加强日常审计和监管,督促被审计单位建立健全长效机制。如出国(境)管理制度、公务用车配套使用备案制度和公务用车使用管理制度、公务接待台账制度和公示制度、推行公务接待费用定期公开制度等,确保从制度上、源头上根治“三公经费”问题。

除了对“三公经费”开展专项整治外,该厅认真履职,还将“三公经费”审计与预算执行审计、经济责任审计和政府投资审计相结合,促进对“三公经费”全面有效监管。在预算执行审计中,重点检查“三公经费”有无超预算情况,及时揭露被审计单位超标准、超

范围使用“三公经费”等问题;在经济责任审计中,严查领导干部廉洁自律情况,以及因决策失误造成损失浪费等问题,重点关注领导干部在任职期间是否违规享受特殊经济待遇、是否利用职务之便谋取不正当利益等;在政府投资审计中,重点关注建设资金使用情况,关注项目公司购车费、招待费、会议费和培训费等四项费用支出情况等。

此外,针对“三公经费”专项治理中发现的问题,将坚决依法依规处理,问题严重的,将立案查处并进行责任追究。同时向社会公布“三公经费”专项治理有关情况,接受群众监督。

证监会财务核查力度加大 280 家企业撤单

不符合规定、而为其提供“包装”服务的,将承担巨大的风险。

“这是发展的必然。”北京君永律师事务所尹富强律师说,从靠“做”报表数据、对企业进行包装式的“欺诈式”上市模式到脚踏实地的真材实料的上市模式的转变,先前一些企业上市过程中所存在的一些“欺诈性”行为,严格意义上讲,有的都有可能涉嫌“诈骗”。

借道海外市场

A 股 IPO 的持续冰封,使得拟上市企业不得不积极拓展境外资本市场。除了我国香港市场,美国市场也是中国企业主攻方向。

IPO 大门不开,但企业加入资本市场的心不死。并购重组成另一条出路——“借壳潮”在今年变得流行。长城影视、车联网互联、沧海重工、中技林业、吉安集团、滨海水业、神州数码、景峰制药、宝鹰股份、海澜之家等多家企业,从 IPO 跑道上,“转道”借壳重组。

据资料显示,截至 8 月底,共有 633 笔 VC/PE 资金投入 to IPO 排队企业中。深创投、IDG 资本、红杉中国、优势资本投入的笔数最多,分别为 47、14、14、11 笔。

然而一向以 IPO 为主要退出渠道的 PE,今年似乎栽了跟头,寻路退出。

长城影视借壳江苏宏宝则为一例。据重组草案显示,长城影视背后潜伏了许多强势创投机构。如龙马科技投资 19.75 万元、山创投投资 1000 万元、横店控股投资 500 万元、士兰创投投资 500 万元、赛伯乐晨星投资 2991.42 万元、惠风投资 997.14 万元、蓝山投资 997.14 万元、菲林投资 715.15 万元。

今年总会计师素质提升工程培训已完成

■ 肖祯

截至目前,自今年 4 月正式启动的总会计师素质提升工程培训任务已经完成,不过,各地组织的培训仍在继续。

2013 年起,财政部分期分批对全国大中型企事业单位总会计师进行轮训,每年 800 人次。今年 4 月开始,北京、上海、厦门三家国家会计学院先后陆续启动培训。

据了解,在全国会计领军(后备)人才培养项目成功实施的基础上,为继续贯彻落实《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020 年)》和《会计行业中长期人才发展规划(2010—2020 年)》有关精神,着力提升大中型企事业单位总会计师(含行使总会计师职责的财务总监)的能力素质,促进我国大中型企事业单位进一步提高现代化经营管理水平和国际竞争力,财政部实施了大中型企事业单位总会计师素质提升工程。

“国管局作为中央国家机关会计管理工作的主管部门,制定了详实具体的培训方案,先后培训两期,第一期 90 人,委托北京国家会计学院承办,第二期 100 人,委托厦门国家会计学院承办。另外,第一期的 90 人为中央国家机关会计领军人才,已在北京国家会计学院进行了两次为期各 10 天的集中培训。共有 60 余家单位的总会计师、财务部门负责人以及财务处长等 200 人报名参加了培训。”国管局会计处处长刘茹香表示。

作为总会计师素质提升工程的学员之一,中国核工业集团公司财务部主任丁淑英告诉记者:“我来自企业,是培训的需求者,同时也是接受培训的受益者。培训班课程设置既考虑了总会计师素质提升和转型需要,具有时效性、新颖性,同时,在师制配置上除国家会计学院教授外,广泛利用社会资源如外聘教授、企业专业人员,分别从不同角度、不同专业讲解,具有深度和广度。”同时,地方国有大中型企事业单位总会计师也积极参与。

湖北省财政厅会计处相关负责人介绍,今年,财政部分配给湖北省 310 人的培训名额。接到培训任务后,湖北省进行了专门研究,在对全省会计人才队伍进行认真分析后,按照单位性质,将培训对象分为四类组成培训班,并分别对相关职能部门协调,以取得他们支持。为增强培训工作的计划性,培训前,湖北省财政厅还专门制定了湖北省总会计师素质提升工程实施方案。

上海则率先开展了对行政事业单位中高级财会人员的培训工作,并将该培训纳入财政部大中型企事业单位总会计师素质提升工程。

“今年,上海国家会计学院承担了上海财政局组织的各类别共 326 位中高级会计人才的培训任务。培训过程中,学院设计了大量符合总会计师工作需求的宏观经济和战略管理类课程,培训达到了很好的效果。”上海市财政局会计处相关负责人表示。

对于现代企业而言,总会计师不仅仅是高级财务管理者,更是企业的战略决策人之一。通过开展总会计师素质提升培训工程,越来越多的高素质财务人员帮助企业打下坚实基础,并助力经济社会在发展中迸发出更加澎湃的活力。

江苏宏宝财务总监顾桂新表示, IPO 闸门迟迟不开,长城影视创投方施加压力,他们只好寻找借壳上市的途径。

“现在是投行真正从顶层做设计、转型、练内功的时候。”吴远保说,这些退出的企业出路可能是:首先海外上市;其次内地新三板;再次暂时放弃上市,苦练内功,以实力赢得投资者的依赖。

而最新消息显示,内地 IPO 停滞,登陆境外资本市场的企业越来越多,香港市场继续受到青睐。

根据 ChinaVenture 数据统计,今年 10 月份,共有 16 家中国企业完成境外 IPO,分布于港交所、纽交所和悉尼证券交易所,累计融资 65.6 亿元。

从境外 IPO 企业数量来看,连续两月增加,创下年内新高;不过从境外融资金额来看,属于年内中等水平。今年以来境外 IPO 融资规模居前的月份分别是 5 月和 9 月,融资金额分别达 217.1 亿元和 108.4 亿元。

其中,香港资本市场持续活跃,成为内地企业首选。数据显示,10 月份共有 14 家企业登陆港交所,累计融资 52.9 亿元,占了当月全部境外 IPO 融资金额的 80.64%。

“A 股 IPO 的持续冰封,使得拟上市企业不得不积极拓展境外资本市场。除了我国香港市场,美国市场也是中国企业主攻方向。不过美国资本市场易进难守,美国证监会针对上市公司财务和公司治理严格的监管机制也让中概股面临巨大压力,企业本身在商业模式上的创造性以及成长的可持续性是在美国资本市场站稳脚跟的根本所在。”沪上某大型创投机构人士分析认为。(法洁)