

6 财务精英 Financial Elite

沈海欣:资金池搭建秘籍

战略定位于“资源与资本对接、项目与基金联动”的中铁投资，正着力探索“产融结合”的市场化资金运作之道。

■ 黄鑫宇

作为掘金矿产的新军，中铁资源集团投资有限公司（以下简称为“中铁投资”）于2011年1月创立，最初成立的因起源于中铁集团参与矿业资源领域项目投资的一个设想。中国铁路工程总公司传统上是一家建筑工程单位，2007年以A+H股的方式上市，由此改制为中国中铁股份有限公司（以下简称“中铁”）。同年，基于对既有矿产资源的管理与有效利用，中铁资源分公司创立，此后改制为中铁资源集团有限公司（以下简称“集团”）。矿业开发属于典型的资金密集型行业，为解决行业的资金瓶颈问题，中铁内部始现成立专门从事市场化筹融资操作的投资型公司意向。按中铁投资总会计师沈海欣的说法，“中铁在矿业资源领域并不是既有者，传统的筹融资方式不能满足业务发展和扩充中出现的资本需求，需要尝试新的路径，随后才逐步有了中铁投资的设立”。

中铁投资身兼两项任务：一是负责筹集资金，支持集团公司现有的一些矿山项目的建设；此外是开拓新的矿山投资领域，即引入一些金融机构或是社会资金，开展新项目投资。目前，中铁投资重点投资的矿产资源品种为黄金、铜和煤炭，此外还开发有铅、锌、银、钨、锡、铜、铁、钴和镍等多品种矿产。

项目换资源

中铁投资会进行矿业资本运作、中铁会介入矿产资源管理，其实只是源起于“项目换资源”的概念。具体而言，“项目换资源”主要



被分成三种运作形式：

第一种形式，中铁在国内外完成一些传统基础工程项目修建时，由于工程项目的款额一般都比较巨大，因此，常会出现地方财力短期无法全额支付的情况。在这种情况下，当地政府可以以一部分矿业资源作为保障，交给中铁开发管理，以今后在矿产资源上的收益来补偿部分基础建设资金。此种情况下的“项目换资源”最为常见。

第二种形式，由于中铁是全球最大的工程承包商之一（年销售额接近5000亿元），在工程建设方面形成品牌效应，因此，在工程建设项目合作方中拥有口碑，在工程项目结束之后，项目方愿意就既有资源与中铁在其它领域（例如矿业）展开合作，这种形式也属于“项目换资源”概念，并多见国际项目。

第三种形式，一些项目合作方就具体项目邀请中铁投资参股，并参与基础建设项目后期开发运营。在这种形式下，基础建设项目沿线的一些配套工程（例如属集散地性质的物流中心、装运站等）会优先划归中铁建设，而沿线一些矿产资源也优先考虑中铁来投资来开发。在此种形式下，中铁会以投资方的身份出现。

探索“产融结合”

集团层面对中铁投资的发展战略定位在“资源与资本对接、项目与基金联动”，这其间体现了中铁投资正在探索中的“产融结合”市场化资金运作的思路，即鉴于国企矿业投资决策周期长、层级多、商业机密易外漏及强调风险规避等特点，通过市场化的运作方式，吸

引社会资金或风险投资的共同参与，以基金投资的方式获取矿权，累积更多的矿业项目资源，并建立相应的退出机制。

就全球范围而言，矿业投资是一个非常巨大的资本市场，许多公司专职于矿业项目的资本运作。但目前中国并没有形成真正意义上的矿业投资资本市场，因此，中铁投资在资本市场的这些操作仍属于探索阶段。

在沈海欣工作范围内，中铁投资主要完成两个方面工作：

第一，项目池的建立。即通过专业技术、财务团队在海内外寻找一些关注的、优质项目，建立可以被投资的项目积累池。项目池主要功能体现在两个方面，首先，被用作集团矿业项目的储备池，其次，被用于投资者可参与投资的项目池。

第二，资金池的搭建。资金池的实现方式为发起设立矿业投资基金或结构性信托计划。目前基金池内已经设立了3家境内与1家境外基金管理公司，发起设立的基金分为两种类型，一是收益稳定的债权型基金，一般用于投资前景明朗、现金流稳定的矿业项目，基金每年可支付投资者固定百分比的投资收益，并在基金到期时进行清算；二是风险偏好较高的风勘型基金，一般用于投资储量尚未明确，预期前景较好的勘探项目。这种项目一般具有风险较大、收效较高的特点。

中铁投资在投后管理中比较注重对资金的控制及日常监管。一旦某一项目进入勘查或建设阶段，关于资金使用上的主体思路分为三部分：首先是预算管理，包括整个项目的全面预算，也包括在项目不同节点处的分阶段预算；其次是集体决策。按照国企“三重一

大”（重大决策、重要干部任免、重要项目安排和大额度资金的使用，必须经集体讨论，不准个人或少数人专断）的要求处理投资资金的使用，如果是社会资金的引入，由于其本身就是投资人，资金的用途或是安全性更为重要，因此需要预算管理前提下，进行中铁投资的集体决策；第二是适度授权。在整个项目预算金额内分级授权到具体的项目负责人，涉及到具体的操作模式是选择直接授权还是分级授权，授权模式由具体项目的管理层决定。

在项目运行期间，中铁投资以投后监管的形式加以日常管理。例如当进入勘查阶段时，随资金的投入，管理团队会定期就勘查结果进行技术分析，如发现勘查结果与预期存在较大差距时，中铁投资以专题技术分析会的形式，为项目投资决策委员会提供决策建议，决定投入是否继续。

对接资源与资本

如果在矿产行业也存在转换器，那么中铁投资恰好就位于资本与资源交汇的结点上。

沈海欣认为，矿产投资的功能在于“让资源体现价值，让资本获得增值”，“让紫水晶中的二氧化硅发挥观赏价值，让白沙子中的二氧化硅发挥制作玻璃的原料功能，物尽其值，让投资人赢得收益，这就是我们投资公司在做的事情”。

至于提高资本运作质量以保证资源勘探开采的持续，沈海欣认为应该包含两个方面：一方面是资金的运作安全，另一个则是资金的收益。

对于资金的安全性，中铁投资建有一系列制度与保证手段。但之于制度与手段，在矿产行业即便执行到位仍会有风险。从事矿业资源投资多年的王晓滨也认为，“大家普遍看不到地下的东西，因此投资矿产行业，这里面‘水很深’”。

因此根据沈海欣的从业经验，在矿业投资这个领域，依靠制度保障的“零风险”是不存在的。面对不可避免的风险，中铁投资选择以现有的技术、管理手段，遵循科学论证、勘探与开采以尽量回避。

另外对于资金的收益，沈海欣认为，这主要基于对不同矿业项目与矿产品类别的选择，另外针对频繁的波动，多样的矿种投资也会分散风险，保证收益。

于对自身管理基础、信息化成熟度、人员能力及转型难度等风险考虑，对建设财务共享还较多持观望、斟酌的态度。但受到当前市场环境日益严峻的影响，同时面对成本压力、风险防范及信息透明的严格要求，已经有较多企业开始考虑将共享作为企业管理优化、转型的一种工具与手段。尽管如此，这些企业仍经常在一系列启动型问题上不断徘徊纠结，例如，财务共享到底能给企业集团带来什么样的利益、建设财务共享的先决条件或潜在的风险。”

尽管如此，中国企业的财务负责人也希望将财务共享的理念和效益作为企业管理转型、创新优化的工具与手段。但由于其过程会涉及组织重构、流程再造、人员调整、系统优化等诸多变革，大家又不免心存疑虑，选择观望。因此，报告特别针对中国企业普遍所处的环境和文化等特点，列出了以下需予以重点关注的相关因素：转变管理观念、关注模式变革；明确建设目标、制定长期规划、持续优化；关注对业务的影响；人员调整问题；高层推动，过程决策，团队参与，专业支持；变革的首要保障是沟通，沟通，再沟通；充分考虑建设周期和信息系统同步规划。

务所），约谈了6家机构，涉及事由分别是平均收费低、单个项目收费低、收费报备数据不实、收费报备不及时、数据不完整等，有效地遏制了执业机构承接业务滥杀价的问题。

六、督促执业机构完善业务项目成本管理政策和程序。协会通过组织机构进行项目执业成本测算等课题研究，推动执业机构建立有效的项目成本管理系统，以加强项目工时管理和成本控制，使执业机构每一个项目收费水平不低于执行执业准则所规定必要程序的成本，同时，也为协会对执业机构进行收费执行情况监督提供依据。

七、大力加强宣传和教育工作。协会通过不同渠道宣传行业不正当低价竞争行为治理工作的重大意义和政策导向；向社会公告查处不正当低价竞争案件，曝光典型案例，警钟长鸣，增强执业机构规范收费的自觉性和主动性；及时宣传治理工作成效和行业诚信建设成果，倡导诚信执业、质量至上的理念，营造规范收费、抵制不正当低价竞争的良好氛围；要推动执业机构切实转变服务理念、服务方式和服务结构，增强服务能力和水平，大力拓展新业务，从根本上解决行业不正当低价竞争问题。（中评协）

福州全方位改善代理记账机构现状

■ 李一硕

为了加强对代理记账机构的监督管理，进一步规范和推进代理记账行业健康有序发展，前不久，福建省福州市财政局对辖区13个县（市）区的代理记账机构进行了普查。

普查结果反映了福州市代理记账行业执业质量、从业人员素质、法律规范、行业自律等方面存在的一些问题。也正是因为受到这次普查的启发，福州市财政局为下一步福州市代理记账机构的发展方向，制定了新的对策。

从业人员素质参差不齐

目前，福州市代理记账机构从业人员共有228人，数据分析显示，这些从业人员结构以大专学历、初级及以下职称人员为多数，本科及以上或具有高级职称的人数较少。

从业人员的文化水平和执业能力影响到代理记账行业整体的服务质量，不同学历的人员从事同样的工作。一些学历较高的人员面对收入相对较低的代理记账工作可能会有不平衡心理，导致不专注工作、不敬业或者流动频繁。低学历会计人员对会计改革和新的会计制度、会计准则等难以全面正确理解，所制造的会计信息不适合制度变化的要求，再加上近年来会计制度、税收政策经常变化以及会计电算化普遍推行让其难以适从。

此外，部分代理记账机构办条件落后，仍采用手工记账等原始方式处理会计业务。

福州市财政局在普查中发现，少数代理记账人员仍在凭经验记账，知识结构老化。而目前委托代理记账机构的企业主要是新办中小企业，普遍缺乏专业技术人员，财务会计基础工作较差。代理记账人员很少深入企业了解实际经营情况，只是每月定时接受企业送来的单据代理记账和报表，不能很好地处理规范记账与加强企业财务会计基础工作之间的问题，达不到规范企业财务行为和准确核算反映企业财务收支的效果。

福州市财政局认为，尽管代理记账机构的数量在不断增加，但整体规模普遍较小，代理业务范围不宽，绝大部分仅局限在单纯的会计核算，也有部分延伸到代理纳税申报，但真正能提供受托单位会计核算、税收筹划、纳税申报、内部审计、工商税务注册年检、财税咨询等全方位会计服务的机构很少。

针对问题提出对策

在普查结束后，福州市财政局提出整合中小企业和代理记账机构的建议，着手改善代理记账机构现状。

有企业财务人员表示，一些企业老板认识不到企业建制建账是法律法规的要求。为此，福州市财政局采取发送宣传单、举办讲座的形式大力宣传代理记账的积极意义和重要作用，进一步突出代理记账的法律地位，逐步改变小规模企业、个体工商户及其他小型经济组织对代理记账的误解，引导他们加入到委托实施代理记账的行列。

福州市财政局还计划加强财政扶持力度，对处于起步阶段的中介机构适当给予财税方面的优惠政策，降低企业的商务成本，达到财政支持、中介服务、企业受益的目的。同时，加强监督管理，监管部门定期进行检查监督，确保代理记账工作质量。

对于代理记账机构的自身建设，福州市财政局表示，代理记账机构应制定健全的内部控制制度和具体的操作规范，并严格执行有关规定。

针对代理记账机构中普遍存在的兼职从业人员较多、人员流动频繁、业务水平不高，难以适应会计服务今后规模化经营和市场化国际化的要求等现象，福州市财政局计划通过建立协会等行业自律组织机构对代理记账机构实施行业管理，并有针对性地、系统地组织从业人员开展各种法律、法规、制度和新业务、新知识的学习培训，切实提高代理记账机构从业人员的整体素质和执业质量。

数字化管理代理记账机构

至于在改善代理记账机构现状方面的特色举措，福州市财政局目前正在着手建立透明规范的数据库信息监管平台，从建立数字仓库起步，将代理记账公司资料完全数字化。数字仓库强调以资料分析为核心，将散落的代理记账公司资料、交易数据、企业资源等整合为统一的格式，提供给社会不同层次的客户，随时通报代理记账公司的变化情况，促使客户做出有针对性的选择。

“通过数字仓库，客户可以更精确地了解代理记账公司的执业情况，为自己提供个性化服务，并促使代理记账公司稳固地维持客户关系，进而拓展新客户、新市场。”福州市财政局会计管理处处长黄振岳说。

此外，数字仓库还有助于代理记账公司建立信息整合分享的企业文化，在抓好硬件基础设施建设的同时，从战略上引导代理记账公司适应不断变化的市场，根据客户对服务情况的反映和要求，寻找服务创新、技术创新、制度创新、管理创新的最佳途径。

德勤:更多中国企业开始规划财务共享

■ 杜涛

德勤的最新研究报告表示，在最近的五年内，随着全球经济一体化、监管政策的趋同及信息化的高度发展，越来越多的中国企业开始规划或者实施财务共享服务建设。

共享服务的理念与实践起源于二十世纪八十年代，由美国通用、福特等大型制造业企业集团最先提出。通过把内部不同的事业单元之间相同的、重复设置的财务流程集中到独立的共享中心处理，借助标准化和规模效应推动效率提升与成本节约。

报告以“转型、创新、高效、价值——中国企业财务共享之路”为标题，分析总结了共享服务的核心工作原理、建设过程中的重点关注问题以及其未来持续发展的一些创新思考及手段，旨在为正在筹备或实施财务共享服务建设的企业提供帮助，同时也希望能为已经建成并进入稳定收益或持续优化阶段的企业提供新的视角，不断促进行业创新。

根据德勤2013年全球共享实践调研显示，从全球来看，共享服务为企业带来的收益主要表现在降低运营成本，提升流程效率，增强控制的有效性等方面。25%的企业表示，业



务重组、降低成本是建设共享的首要动因。相对而言，中国企业更倾向关心共享服务对财务管理模式转型的支撑作用，主要包括：提升集团财务管控力度、提升财务流程标准化、提升数据质量与规范化、提升交易处理与报告编报速度、降低在交易处理工作中过多的资源投入、有效调整财务管理结构优化，等等。

报告在分析未来发展趋势时指出，当财务共享发展到一定阶段后，企业会开始规划

不同条线的整体共享建设，统筹推动大后台集中；集合有限资源，分别建设财务、人力、IT等共享中心，待分别运行稳定后再适时进行对接与整合。通过效率的不断提升、成本的持续优化、管控的逐步加强，最终解决企业的资源配置优化问题，真正在集团企业内部跨越组织、地域、条线进行经营资源的共享。

德勤中国财务转型服务主管合伙人孟晓凡表示：“然而，从建设进度而言，中国企业出

重庆评协综合治理行业不正当低价竞争

为进一步规范重庆市资产评估机构服务收费及投标行为，遏制行业不正当低价竞争，提升执业质量，促进行业持续健康发展，重庆市资产评估协会在深入学习文件精神、认真分析当前形势，深刻总结经验教训的基础上，从宣传、监督、检查、处理等各个环节入手，陆续制定了一系列治理行业不正当低价竞争的措施，并在监管工作中严格执行，不走形式，确保综合治理措施落实到位，行之有效。

一、建立投标方式承接业务备案制度。制订了《关于开展审计评估业务投标备案的通知》。文件规定，执业机构通过投标方式承接审计、资产评估业务的，于参加招投标活动前，应主动向协会报告招投标的情况，申请出具诚信证明时须同时向协会提交标书或邀标文件，便于协会了解投标的相关内容。招标单位开标后5个工作日内，投标机构需按照统一要求向协会备案。

对以严重低于同行的价格低价投标并中标、投标后隐瞒不报、报备内容不实或不按规定的时间和内容报备的投标机构，协会将分不同情形进行处理，包括约谈、谈话提醒、行业通报、暂停出具诚信证明、提交行业惩戒委员会等措施。

二、实施不正当低价竞争投诉举报制度。

协会在网站上公开了对执业机构不正当低价竞争行为进行投诉举报的电话和电子信箱、通信地址，接受社会公众的监督，并确保投诉举报渠道的畅通。对投诉举报进行登记，指派专人核查，查实的按相关规定进行处理，对实名举报的举报人给予回复，并确保对投诉举报人的保密。2013年协会通过举报线索调查、纠正、处理的不正当低价竞争行为达到10余起。

三、建立不正当低价竞争行为专项检查制度。协会至少每年一次对不正当低价竞争进行专项检查，检查面不低于执业机构的10%，检查方式为现场检查和送审检查相结合。检查重点包括：执业机构整体收费比例低、个别单项业务收费比例极低、低价“接下家”、低价竞标、报备信息不完整不及时以逃避监管等。检查结束后，对存在严重不正当低价竞争行为的执业机构按《行业协会违规行为惩戒办法》进行处理。2013年协会共对16家执业机构（含会计师事务所）进行了专项检查，检查面达到16%。检查结束后，2家机构涉及低价接下家，2家机构涉及收费报备数据不实，2家机构涉及收费数据录入不完整，

以上机构分别受到行业通报和约谈的处理。

四、把不正当低价竞争列入行业每年执业质量检查的重点内容。协会在每年的执业质量检查中，将业务收费明显低于行业平均水平的执业机构列为重点检查对象，将不正当低价竞争作为每年执业质量检查的重点内容，在检查项目质量时重点检查收费偏低的业务项目，并把收费标准的执行情况作为评判执业机构质量控制体系和职业道德遵守情况的重要依据。对超出自身胜任能力、整体收费低、执业质量低劣的执业机构将作为重点对象关注，并在对检查结果论证时作为重要内容赋予25%权重。2013年有5家执业机构因为收费水平低而被列入执业质量检查名单。

五、加强不正当低价竞争行为的日常监控和处理。在协会日常监管工作中，充分发挥、利用业务报备系统功能，逐步建立起预警机制，及时发现并查处涉及严重不正当低价竞争的行为，做到监控和处理常态化，及时发现，及时处理。一旦掌握执业机构不正当低价竞争的事实，将及时约谈执业机构主要负责人、质量控制负责人及签字注册资产评估师，并在协会网站公开通报。根据日常监控，协会2013年通报了22家执业机构（含会计师事