

6 财务精英 Financial Elite

宋志宏:财务共享 服务转型

■ 边均安 李治明

2013 年 11 月,中铁十七局集团 15 家成员单位、9 个区域总部和近 200 个工程项目实现“财务共享服务中心”全部上线,标志着该集团成为中国铁建系统首家,同时也是目前国内建筑施工行业第一家建成“财务共享服务中心”的企业。

“‘财务共享服务中心’是基于互联网技术、云计算技术、移动应用技术和电子商务平台等,通过构建集中管控平台满足企业管理需要的一种现代化管理模式。”中铁十七局集团副总经理兼总会计师宋志宏介绍。在全球化竞争加剧和信息化进程深入的形势下,“财务共享服务中心”有效解决了企业生产规模庞大、业务板块多元、工作效率低下和内部管控乏力等问题,实现了管控风险、降低成本、提升效率、整合资源等目标,助推企业创新管理、转型升级。

核算财务转向战略财务

在十七局集团二公司的“财务共享服务中心”,笔者见证了员工费用报销模式的变革。员工登陆系统后,在费用发生之前填写“动支申请单”,加强了经费开支的事前控制。粘贴票据,录入报销时,员工根据报销款项的类型选择相应单据录入,检查无误后保存,提交;打印报销单时,将其与原始票据装订后投入“票据箱”,员工不再填写纸质审批单据,无需当面找主管签字审批,废除了冗余的步骤和流程,使费用报销更加便捷高效;扫描人员定时定点取出单据,扫描,上传影像;部门主管、财务主管、分管领导在线审批。为了方便快捷的审批,系统还支持多移动终端手机的审批功能。审批通过的单据自动流转到“财务共享服务中心”的任务池中,操作人员随机提取任务,按照相关制度和标准进行审核生成凭证,生成支付指令单,出纳网银付款,将报销款直接打入员工工资卡中。至此,员工费用报销流程结束。

相比过去的报销方式,“财务共享服务中心”更加快捷、方便,同时加强了管控力度,杜绝了管理漏洞。宋志宏指出,以员工报销模块为例,“财务共享服务中心”的建立,使大量财

在全球化竞争加剧和信息化进程深入的形势下,“财务共享服务中心”有效解决了企业生产规模庞大、业务板块多元、工作效率低下和内部管控乏力等问题,实现了管控风险、降低成本、提升效率、整合资源等目标,助推企业创新管理、转型升级。



务人员从琐碎、繁重的日常业务工作中解放出来,助推财务工作由传统的反映记录型向管理控制型转变。

他给我们列举了一组数据:“财务共享服务中心”运行后,80%的低附加值费用报销、资金支付、会计核算等业务由 20%的人员完成,而 80%的财务人员将被释放出来,进行资本运作、全面预算、成本控制、财务分析等重要工作。

“财务队伍从传统的核算财务向先进的业务财务、战略财务等方向发展,这是企业财务管理的一次重大创新!”宋志宏说。

提升资金管控能力

在积极开展“管理提升”活动、落实中国铁建股份公司“两基建设”(基础管理和基层项目)要求的背景下,在“法人管项目”不断推进的关键时期,十七局集团“财务共享服务中心”发挥着至关重要的作用。宋志宏将其比喻为“重要抓手”和“核心利器”。他说,“法人管项目”是在企业法人层面建立对工程项目的授权经营管理体系,其核心是企业法人对项

目管理的全过程有效监控。

据了解,“财务共享服务中心”借助网络化手段,实现了财务管理在法人层面的集中统一。基层工程项目的资金、收入、成本、债权债务等数据信息全部通过“财务共享服务中心”处理和反映,加强了企业对项目的监督,固化了管理流程,真正实现了“法人管项目”的目标。

宋志宏介绍说,十七局集团“财务共享服务中心”集中了 700 多个银行账户的控制权,每个项目、每一分钱的支付业务都必须通过“财务共享服务中心”处理,规范了预付款,杜绝了超付款。“财务共享服务中心”还对资金流出用途、目的和依据实施过程进行监管和控制,解决了分散经营模式下资金集中管理的难题,大大提升了集团总部资金的管控能力。

实现企业资源共享

资金需求日益增加、成本管控难度加大、主业利润空间缩小、债权债务居高不下、管理机构臃肿低效……这些不断涌现的问题,迫

切需要企业进行变革。“‘财务共享服务中心’的核心在于为企业提供高效率、高价值的服务。”宋志宏说。从项目上场伊始即对会计核算体系与科目、成本对象管理与控制、物资材料收发与考核、工作绩效考核与兑现、货币资金结算与时限等管理环节提供高效优质的服务,达到降低成本、防控风险、加强内控、信息共享、改进服务质量、提升客户满意度、提升业务处理效率等目的。

一个典型例子是,先期试点的十七局集团二公司“财务共享服务中心”运行以来,公司法人层面可动态、有效地掌握各个项目的资金、物资、设备、成本、费用等的管理使用与开支情况,综合分析,科学配置,加快管控制度,提高管理效率,为项目创效打下坚实基础。

为了建立和推行“财务共享服务中心”,中铁十七局做了大量的工作。宋志宏说:“下一步我们将逐步推进‘财务共享服务中心’与人力资源、计划成本、物资设备、协同办公平台等管理系统的‘无缝对接’,实现企业资源共享,使管理更加规范化、标准化、流程化和精益化。”

余蔚平:管理会计是会计改革发展的重点方向

■ 宋璇

“财政部已将管理会计列入今后会计改革发展的重点方向,并积极采取有效措施,加强管理会计制度建设,加快管理会计人才培养。”财政部部长助理余蔚平在 12 月 2 日参加上海国家会计学院举办的论坛时表示。

今年以来,财政部部长楼继伟多次提出要大力发展管理会计。余蔚平在论坛发言时也表示,管理会计在企业管理乃至经济管理中具有基础支持、战略支撑作用。全面推进管理会计体系建设,释放管理因素在经济转型中的巨大潜力,是打造中国经济升级版的基本要求。

在余蔚平看来,随着全球经济一体化的



不断推进,我国企业正面临着日趋复杂的经济环境和前所未有的机遇和挑战。为保持我国在全球金融的竞争力,需要在进一步加强成本管理的同时,积极打造长期可持续竞争优势。而强化管理会计应用是促进企业管理升级,增强企业核心竞争力和价值创造力,有效利用国内国外两个市场、两种资源,在激烈的国际竞争中不断做强做优的重要举措。

余蔚平认为,当前我国的管理会计在理论研究、实践运用、信息化水平等方面相对滞后。因此,按照会计改革与发展“十二五”的文件精神的要求,将管理会计作为进一步深化会计改革的重点方向,加快推进市财政部门转变政府职能,加强会计管理,提高服务水平。

孙铮:CFO 要做价值创造型财务精进者

■ 高红海

作为 CFO,您还是那个被称为理财专家的幕后英雄吗?“情况不同了,现在要把您推动到前台秀一把,来秀您的智慧,秀您的理念,秀您如何为公司战略的制订和实施贡献力量。”在日前由大华会计师事务所和上海财经大学联合举行的第二届“大华论坛”上,上海财经大学副校长孙铮提醒说。

在孙铮看来,CFO 需要与时俱进,转换职能,同时要努力做一个价值创造型的财务精进者。

更多参与战略管理

在传统的理念里,会计承担核算以及筹融资等功能,更长期被称为是账房先生,但随着经济社会的发展、公司治理的完善,管理会计的功能越来越受到重视。

“会计不仅仅要承担传统的职能,还被赋予更多期待、要求,需要更多参与战略管理,并与企业各种利益相关者密切联系,积极参与价值创造。”孙铮说。

孙铮认为,一套适应战略需要的财务支持系统包括财务战略、投资管理、筹资理财、预算控制、会计核算、绩效管理等部门,其中前三部分属于战略管理,后三部分属于经营管理。“CFO 需要将财务战略与公司战略匹配起来,将财务与业务紧密结合起来,根据公司战略目标,有效组织投融资活动,管理和运用好资本,不仅要守住公司价值,还要不断提升公司价值,这就需要实现财务转型或财务职能再造。”其实,不少传统的财务会计人员也或多或少承担过战略财务的工作。孙铮举例说:“IPO 可以说是一项战略财务

工作,但这项工作的持续性不够,不少公司的财务部门在股票发完后就没有进一步跟进转型,没有进一步处理好股东利益、协调好公司和市场的关系。随着一些上市公司再融资需求的迫切,财务部门需要做好与业务的紧密结合,从而支持和帮助业务部门去提升效率、发现问题、实现经营目标,为公司发展保驾护航。”“不是把资产负债表管理好,保证其不流失就好了。”孙铮说,CFO 不能仅仅关注资产负债表内的价值,而要关注整个公司的价值。

也就说,CFO 必须要成为 CEO 的伙伴,必须要与高管团队一起共同制定公司发展战略。

“即便要监督,首先也要在合作中监督,监督只是部分功能而不是全部。那些杰出的 CFO,都不仅要擅长财务管理,还要在制定公司战略方面具有重要贡献。”孙铮表示。

在多变环境下创造价值

在变幻莫测的市场环境中,能否发现问题、抓住机遇,为企业创造价值做出贡献,越来越考验一个 CFO 的创新能力。

“一种是进攻性的创新,即在新的财务战略下实施新的投融资方法,比如通过金融创新、公司重整、重大并购等,解决公司发展遇到的问题。一种是防御性创新,即通过建立和完善制度,建立消除弊端、规避风险的机制,进而提升企业管控能力。”孙铮分析说,关键是有没有解决问题、解决到什么程度。

苹果、可口可乐、特斯拉等一些公司将创新和价值创造发挥到了极致,这里面和商业模式创新有关。CFO 们可以从中进行借

鉴。

孙铮以特斯拉为例表示,与很多传统的汽车企业因考虑成本因素将专卖店设置在偏远地方的情况不一样,特斯拉则在最好的购物中心设立专卖店。“他们的理念是把电动汽车作为高科技 IT 产品而非汽车来规划,从而掀起了一场汽车行业的革命。”具体来说,特斯拉从高端小众用户入手,然后推出低价车型,快速进入主流市场,逐步大众化,然后向产业链上下延伸,一方面销售整车,一方面销售关键零部件,甚至很大程度上控制了电动车燃料供应链,比如以高科技能力提供 90 秒电动汽车充电服务、在各个便利商店销售充电电池,彻底颠覆了汽车加油站的传统概念。

“在特斯拉的利润公式里,其将电动汽车按高科技 IT 产品理念定价,同时通过整车、关键零部件、燃料的组合定价,获取了高利润。”孙铮说。

同时,特斯拉还创新金融工具,保障用户回购或转售电动汽车的价值,解决用户的后顾之忧;通过出售转让碳排放额度,每辆车还能获得 3.5 万美元收入,保障了资金的及时回笼和经营所需的大量现金;通过资本市场增发,获得了 10 亿美元资金。

“不少中国企业都是先想着怎么大众化,但大众化之后就小富即安、不思进取,没有向更高端的方向走,去创造更高端的价值,这就是当前中国传统制造业向现代制造业转型过程中遇到的一个重要问题,亟需解决。”孙铮说。

另外,孙铮还建议 CFO 从资本结构优化、战略成本管理、金融创新、核心竞争力构建等方面进行价值管理,帮助公司创造更多价值。

海南注协新规 加强事务所合伙人资格审查

近日,海南省注协根据中注协《关于规范为拟设立会计师事务所合伙人或股东出具证明工作的指导意见》要求,将申请设立或变更事务所的合伙人(股东)资格审查列入协会专业委员会工作职责,由秘书处就合伙人(股东)的资格审查提请注册委员会进行评审,经综合评审意见后再作出是否给予出具证明的决定。目前,省注协已经根据该项工作拟定了《海南省会计师事务所合伙人(股东)资格评审办法》(以下简称《评审办法》),并于 2013 年 11 月 15 日经省注协五届常务理事会第五次会议审议通过,即日印发施行。

严格合伙人(股东)资格审查是加强会计师事务所内部治理,完善内部合伙机制的重要环节工作之一,同时也是保证事务所合伙人(股东)职业道德水平和专业胜任能力,促进行业有序健康发展的重要举措。此次制定的《评审办法》分七章共十九条内容。即总则、评审依据、申请人条件、评审内容、申请材料、工作程序、工作纪律、附则,体现以下几个方面的特点:

一是职责明确。改变了以往由秘书处单独办理合伙人(股东)资格审查的工作方式,增强民主决策工作机制。

二是重点突出。重点关注了拟担任事务所合伙人的注册会计师申请人的职业道德和胜任能力。

三是程序规范。审查程序涵盖了申请、受理、调查、评审、公示、出证和备案全过程。

四是贴近实际。对合伙人(股东)的资格评审内容更加切合实际,增加了申请人执业经历和任职、执业年龄、履行会员义务等需要进行评议的内容。规定了拟担任合伙人(股东)的申请人年龄须在 65 周岁以内,在事务所具备一定的管理经验且担任项目负责人以上职务,近 2 年没有转所,若为原事务所合伙人(股东)的,须任职满 3 年以上等。

《评审办法》的实施,进一步规范了协会出具事务所合伙人(股东)证明工作,使其更具有操作性和针对性,对事务所今后建立有序规范的合伙机制起到积极的引导作用。

(海南注协)

安徽财政:会计从业人员纳入监督对象

■ 王颀

日前,安徽省第十二届人大常委会第七次会议开幕,审议了《安徽省财政监督条例(草案修改稿)》。与此前的草案相比,《安徽省财政监督条例(草案修改稿)》更严谨,责任更明确。

财政部门也要接受财政监督

财政监督,是财政部门依法对单位和个人涉及财政、财务、会计事项实施监督检查和处理。不过,在做“监督者”的同时,财政部门也得接受监督。

《修改稿》中新增规定,县级以上人民代表大会及其常务委员会对本级财政依法实施监督。同时,县级以上人民政府应当向本级人大常委会报告财政监督情况,接受其监督。

任何单位和个人有权举报财政、财务、会计违法行为,及监督检查人员的违法违纪行为。对拒绝、阻挠、拖延财政部门依法实施监督检查,或者打击报复的,很可能被追究刑事责任。

会计从业人员纳入监督对象

除了政府部门、事业单位等接受财政监督外,《安徽省财政监督条例(草案修改稿)》将会计从业人员和重大财政收支过程中风险防范、控制情况,明确纳入监督对象。

财政部门可依法实施财政监督增至 11 项,还包括:公共财政、政府性基金、国有资本经营和社会保障等预算的编制、执行、调整和决算情况;税收收入、非税收入等政府性资金的征收、管理情况;政府性债务规模及其举借、使用、偿还情况等。

对于存在被骗取、浪费和滥用风险的财政资金,《修改稿》中补充规范,财政部门、预算单位应当提高政府性资金支付对象、支付时间、支付金额的准确性,预防、制止和纠正浪费、滥用、欺骗等不当支付行为。

同时,《修改稿》还规定,若造成政府性资金被骗取、滥用、浪费的,除追讨回资金外,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,将依法进行处分。

社会机构也能参与财政监督

不仅上级财政部门可以进行财政监督,社会中介机构等也能参与财政监督。《草案修改稿》规定,财政部门可根据需要,委托具备相应资质的社会中介机构,对使用政府性资金的部门、单位的年度财务会计报告、决算报表和其他会计事项进行鉴证。鉴证报告作为财政管理的参考。

接受委托的中介机构应当严格依照相关法律法规,不得制作、出具虚假鉴证报告。如违反规定,情节严重的,将暂停营业或者予以撤销,相关从业人员可能会被吊销执照。