

新形势下,作为一名财务人,落实精益化管理,为企业持续创造价值尤其重要。

王长余:内功支撑业务



2013年注定会在中国金融业改革史上添加浓墨重彩的一笔。民生银行、互联网金融等金融新概念不仅让银行业看到了新方向,国内专职于提供金融流程服务外包的企业也感受到了涌动的商机。

成都三泰电子实业股份有限公司 CFO 王长余认同这种“环境有利说”,更对在机遇面前提升企业精益化管理有着自己的观察与思考。“新形势下,作为一名财务人,落实精益化管理,为企业持续创造价值尤其重要。”王长余说。

三泰电子始创于1997年,2012年12月3日在深交所中小板上市,拥有3家全资子公司,22家销售分公司。主营业务包括:以电子回单系统为代表的银行自助设备服务;以ATM监控系统为代表的银行监控中心安防服务;以BPO(业务流程外包)为代表的金融外包服务。

作为银行的合作伙伴,三泰电子对资本的把握有得天独厚的优势,也同时需要更深厚的内功。

“管”不厌精

对于从事财务管理工作17年的王长余来说,企业面临的经营环境越来越复杂,企业管理者的应对能力受到挑战。

面对公司发展达到一定阶段出现的管理难题,他认为精益化管理是公司内部管理永恒的主题,应该从三个方面来实现突破:

首先,必须提升运营效率。一是提升管理效率。例如,公司业务流程的优化、合理设计审批流程以减少不必要流程等等。当企业达到一定规模,管理上的各种浪费其实是相当严重和可怕的,如果为了监控而监控,又会导致成本上升,进而影响公司的整体效益。而管理上的浪费一般情况下是看不见,所以很容易被人忽略掉。二是提升资产效率。手段有两种,一是资产的投入一定要与业务量保持合理比例。资产投入必须要根据业务量的增加,保持逐步、分步的投入过程,以提高每次资产投入的运营效率。很多公司对“资产管理”的理解就是大量的投入,造成资产利用率非常低,无形中导致精益化管理无法真正落实。另一手段表现为优化资产结构,提高现有资产的利用率。例如,要对一项业务进行大规模投入,需要对其他业务做整合、优化,以期把资产盘活。

其次,必须提升结构效率,其关键在于取舍。CFO应该明晰公司的业务结构,比如哪些在亏损,哪些属于赢利,应该做以甄别。王长余表示,有限的资源投入重点要放在核

心业务上,以体现精益化管理的精髓。如果把资产投入到持续亏损的业务中,实质是一种浪费。

再次,建立成本、费用的管控标准。成本管控的意思不是简单的把成本费用降下来,而是提高投入产出率。用行业的标准,或根据公司的实际情况制定出具体的标准体系来落实成本管控,推动成本费用的对标管理。没有可供量化实施的标准就没有参考价值,CFO面前仍旧摆的是“到底需要投入多少才合理”这样的问题。

根据精益化管理的存在问题与突破方向,王长余认为“真正落到实处”是难点。在制造行业如何通过改进措施,把财务的管理作用发挥出来?他从股东、经营管理层和CFO个人职责等角度分享了经验与具体工作思路。

对股东而言,财务管理作用宜从“省钱”、“找钱”、“挣钱”与“堵塞漏洞”四个维度加以落实。

“省钱”,指CFO应该多从推进建立成本管控标准、精益化程度及完善税收筹划方案等方面,为企业带来利润。例如,很多人错误理解为“偷税、漏税”的税收筹划,其根本思路反而是规范业务活动,正确的进行账务处理、争取国家的税收优惠政策。如果税收筹划方案得当,给企业每年带回较大的收益是非常正常的情况。

“找钱”,既包括融资,也包括提高资金效率。就融资而言,三泰电子会选择采取不同的融资方式,例如,流动资金贷款,与银行建立全面合作伙伴关系,以降低融资成本。对很多企业,应收账款的回笼构成资金效率提高的重要内容。三泰电子资产投入主要集

中在年初,年底集中回款。为此,三泰电子利用“资金动态管理报表、按周监控货款回收报表”、“预收账款回收小组(CFO为组长)”、“应收账款证券化”等操作保证流动资金的充裕。

“挣钱”,主要集中在资本运作方面,诸如IPO、并购、投资以期实现三泰电子快速扩张。

“堵塞漏洞”则要求建立公司内控体系,以防范财务风险。

对经营管理层而言,则需要建立和做好四个体系才能发挥财务管理的作用。即建立公司报表体系,根据数据进行量化管理;建立经营分析体系,为决策的最终形成提供支持;建立营销管理财务体系,形成财务支持业务的平台;同时,做好公司财务的整体规划体系。

业务升级

三泰电子的客户毫无争议的锁定于工、农、中、建、交为代表的国内五大商业银行。此外,股份制银行与部分外资银行也在三泰电子的客户名单内。随着民营银行的兴起,三泰电子的客户群将大大扩大。民生银行、社区银行和互联网金融等趋势,给三泰电子带来了更多机遇,也带来了更大业务升级压力。

王长余的介绍,目前多家银行都在大张旗鼓地建设小区或社区银行,如果银行可以占领社区,这将成为其未来的竞争优势,而不必再跑马圈地似的到处建银行分支。

2013年,三泰电子以6000万元募集资金投资设立了一个全资子公司,建设“速递

易”等社区自助服务平台项目。“速递易”项目的总投入预计为60亿元,其中30亿元需要来自银行信贷、股权抵押等资本市场的整合。

三泰电子启动了“24小时自助便民服务体系及平台建设”,具体将包含三块业务:一是提供“网购最后100米”的快递解决方案,通过对传统产品电子回单柜的技术改造,生产“速递易”设备,目标是解决快递企业包裹送达、物业公司管理包裹、业主领取等一系列问题;二是依据药监局规定的每个药店要配备24小时值守药剂师的规定,通过“速递易”设备,解决自助售药监管等问题;三是通过搭载ATM的“速递易”的对公自助银行,为小区、社区或写字楼引入ATM金融服务,实现小区或对公自助金融服务。

互联网的出现,使办公和生活从桌面走向了移动,线上(移动金融)和线下(网点)的共同发展将是未来银行的发展方向。王长余表示,公司要把握银行流程再造的机遇,一方面通过为银行提供“虚拟银行建设解决方案(Vbank)和合作运营服务”,打造公司的线下营销平台;另一方面买断银行、保险、证券类营销产品,学习苹果APP营销模式,搭建线上产品平台,推动金融产品营销,提升客户体验。

据王长余的介绍,银行或金融的自助设备、监控设备及软件是三泰电子最传统也是目前收益最为稳定的业务。对公自助服务产品分成三代:电子回单柜、回单自助打印盖章系统最为传统,而正在更新中的对公票据自助系统CTM、远程自助服务银行VTM等虚拟银行的技术设备则属于第三代产品。

银行流程的改造,特别是目前银行系统前后台的分离给三泰电子带来由单设备、系统的服务外包到流程业务体系全面介入式外包服务的机会,因此,BPO外包与“速递易”智能物流快递系统成为目前三泰电子投入的核心领域。三泰电子提供的BPO外包是包含票据处理、大堂经理外包、金库、现金业务、押钞、ATM整体运维处理等服务在内一项整体外包的方案,由三泰电子负责外包人员的招聘、培训、管理及技术服务。根据财报,三泰电子的BPO业务2012年度收入2亿元。随毛利的攀升,三泰电子BPO业务采用集中处理模式,离场外包有望带动其未来BPO业务快速发展。

“从单纯的金融技术信息软硬件服务商到目前的BPO商业流程外包服务商,再至未来虚拟银行建设及合作运营商。”王长余这样总结三泰电子在“异度金融空间”的发展轨迹。(首席)

注册会计师行业 诚信之路

岁末年初,全国注册会计师行业诚信建设理论研讨会在京召开,会议从实践和理论角度,总结了行业恢复重建以来,尤其是2013年行业“诚信文化建设年”活动走过的诚信之路。

北京注册会计师协会秘书长汪宁:

诚信文化建设具有鲜明的时代性。就新时期的诚信文化建设,我提几点建议:一是以十八届三中全会精神为引领,加强行业诚信教育。让诚信收益远高于违约成本和风险,是政府对市场制度安排的长期走向。建议全行业要把学习贯彻三中全会精神作为加强诚信文化的指南,下大力气研究全面深化改革为行业带来的深刻变化。二是扶持中小事务所发展。中小事务所是行业发展的重要支撑,要帮助其实现业务转型,制订业务指引,积极协调有关部门,让中小事务所在政府购买服务中施展身手;要密切关注收费制度改革进展,着力解决低价竞争的顽症。三是推进诚信文化建设与品牌建设互动。

中国人民银行征信中心研究发展部总经理李连三:

进一步做好诚信建设工作,可以从以下方面着手:推动行业执业信息、处罚信息公开。据此,可以清楚地向社会公众展示注册会计师和事务所的真实情况,使其在社会活动中自然而然地意识到自己所受的约束。

通过适当的平台放大信息公开的效应。将一个部门的信息库对外公开是有限的,可以考虑与几个部门联合公开,放大效应。

可以参考即将出台的社会信用体系规范纲要,制定注册会计师行业的诚信规划,使行业诚信建设制度进一步优化。

巩固注册会计师审计财务报表的劳动成果。可以考虑参与建立全国统一的财务信息数据库,银行业直接从这个数据库中获取,并将数据库中的信息作为唯一可信的信息,这必将对财务信息造假起到防范、约束作用。

同时,可以通过报表来评判执业能力。

中国社科院财贸所财政审计室主任、研究员汪德华:

一是对行业“紧紧抓住服务国家建设这个主题和诚信建设这条主线”发展思路的理解。一方面,注会行业是以市场经济诚信监管者的角色出现,只有监管者做到诚信,才能更好地为市场经济把关,这需要行业通过自律树立形象。另一方面,注会行业外部性很强。一个注册会计师不讲诚信,就会影响整个行业的形象和社会威信。行业的特殊性需要提高失信成本,推动从业人员讲诚信、守诚信。

二是对如何推进行业诚信建设的看法。文化与制度密不可分。只有长期的制度执行,才能形成良好的诚信文化。行业的诚信建设要靠内外合力,形成良好的诚信文化生态系统。

三是对注册会计师提供专业服务的认识。推进行业诚信建设需要从从业人员较高的专业胜任能力,行业应以加强能力建设来推动行业诚信建设。

信永中和会计师事务所首席合伙人张克:

诚信是立业之本
树立诚信执业信念。一方面建立健全内部控制体系,降低风险,力求向社会公众所提供信息的准确性和真实性;另一方面通过企业文化的宣传,树立只有诚信执业,才能行之久远的观念。合伙人、事务所中高层领导,尤其是党员要率先垂范。对员工的诚信通过引导、培训、激励、督察和约束等方式予以落实。

健全制度及机制保障。事务所要想在市场中行之久远,最为有效的方法即是做到“内强”,从“源头”把关,强化质量管理体系和风险控制制度。信永中和建立总分机构管理架构下的风险管理控制系统,将风险管理及质量控制贯穿于项目全过程,强调负责合伙人及经理深度参与项目,注重项目事前和事中的过程控制,并在关键控制环节制定了较为严格的风险控制制度,以有效防范与控制事务所重大系统性风险。

坚持操守,不为利诱。2011年,信永中和出具了当年资本市场唯一一份否定意见的内控审计报告。虽然企业只是在某一点上出了问题,可由于当年内控审计标准没有类别的审计报告类型可供选择,我们只能对该上市公司的内控出具否定意见。注册会计师唯有秉承公平公正客观的执业态度,才能不辜负使命,扮演好自己在整个市场中的角色,也才能行之久远。

广东中天粤信会计师事务所副所长林集:

“三化”推进诚信文化建设
形象化:引导诚信价值共鸣。诚信关系事务所长远发展,为避免诚信概念抽象、虚软,我们多措并举,力求使诚信内涵形象化、具体化——锤炼事务所发展理念;设立“中天粤信文化名片墙”,形象化阐释诚信文化内涵;寓诚信教育于活动之中,组织从业人员开展诚信承诺宣誓仪式、诚信自律公约签字等活动。

专业化:把诚信要求落实到业务发展中。对于事务所和注册会计师来说,诚信体现为专业精神和专业胜任能力,而且必须贯穿于业务活动中;以专业精神赢得信任和尊重,坚持专业操守,不为利益所动;依靠专业能力实现业务转型升级。在传统鉴证业务基础上,我所积极拓展内部控制、管理咨询、课题合作等新业务领域。非审计业务收入占总收入的比例逐年上升,从而为所增加了业务选择的余地,提升了对高风险业务说“不”的谈判力。

长效化:健全诚信的激励措施。我们通过改革薪酬与考核制度,将物质层面和精神层面的追求有机统一,使员工的诚信执业有更为坚实的依托,进而对事务所诚信水平的提高产生积极影响。(中)

安徽领军人才培养出硕果

赵慧

2014年是安徽省会计领军人才“三五”工程方案结硕果的一年。2009年,安徽省财政厅计划用5年左右的时间,培养出50名左右专业素养高、发展潜力大、业绩显著且在全省有较高知名度的会计领军人才。安徽不是会计领军人才培养启动最早的省份,但却是发展较快的省份。会计领军人才已成为安徽省名片之一。

带领企业共提升

“我是在淮北百里矿区长大的,在入学报志愿时还是个懵懵懂懂的孩子,父母认为干会计工作不用下井了,就让我报了会计专业,我从此走上了会计之路。”眼前这位会计领军人是皖北煤电集团安徽五沟煤矿有限责任公司财务部部长王卫东,他娓娓讲述他与会计的不解之缘。

企业管理最重要的是资金管理,王卫东具有会计人的共性:谦虚、谨慎,也有一颗平常心。

“我是一名财务人员,除了要具备财务人员的基本职业道德以外,还要保持一颗平常心。我们的工作就是天天要和钱打交道,对于在金钱堆里摸爬滚打的人来说,抗拒金钱的诱惑一次、两次,一天、两天并不难,难的是一辈子抗拒诱惑,一辈子都在河边走,就是不湿脚。”王卫东一直强调财务人员应该有平常心。

在谈及企业管理最重要的一方面时,王卫东以他20多年的财务工作经验告诉记者:“最重要的一点就是资金管理,资金流状况是企业财务状况的最重要的指标之一。”有些企业为了获得财务杠杆效应实行负债经营,在这种经营模式下,如果没有良好的资金运作方案和风险管控能力来使资金运行处于良性循环状态,其风险就更大。

“这也是企业为什么需要较高综合素质的管理会计人的原因。”王卫东告诉记者,作为一家现代化的上市公司,会计人员应该分

两类:一类是传统的记账式会计,另一类是拥有较高综合素质的管理会计。而管理会计就需要有较高的会计专业知识、能为领导层决策提供全面管理信息、具有较强的综合管理素质和参与企业经营决策的能力。

要在企业里发挥传、帮、带的作
王卫东是在2011年考取安徽省会计领军人才的,作为一名企业类会计领军人才,通过这两年的学习、培训,他对领军人才的称号有了更深的理解。

“用中国会计去影响整个资本市场,整个社会经济、整个国际规则,这样才能真正达到财政部和安徽省培养会计领军人才的目的。”王卫东认为,变则通,通则久,要有创新的意识和手段。他告诉记者,会计作为传统职业,当前需要建立符合知识经济时代要求的新模式。

“而对会计的学习也是一种持之以恒的活动,要日积月累、潜移默化,不能够倚马可待、立竿见影。”王卫东认为,一名称职的会计领军人才应该拥有T型的知识结构,要保证在他的专业知识方面有较高的深度,既财务管理、会计核算、审计、税法知识、金融活动等,同时还必须掌握一定的广度的其他知识,这包括经济法律法规、企业管理、经济形势分析、企业兼并重组、本企业的生产管理知识、营销知识、谈判技能、内部控制和领导艺术等内容。

一花独放不是春,百花齐放春满园。“财务团队逐渐走向企业发展进程的前端,影响并促进着企业的发展。打造一支团结协作、积极向上、富有表现力的优秀团队十分必要,这也是会计领军人才的责任。”王卫东表示,要利用所掌握的知识对本企业财务人员进行培训,不但培养他们的专业知识,还要培训他们爱岗敬业、勇于奉献、客观公正的工作态度,并帮助他们规划利于长远发展的职业路径,提高工作的积极性,真正做到“以德”为先、“有才”为重、“有为”为实。

高校财务管理要开源节流

“当会计就要做好终身学习的准备。每天面对枯燥的数字,是每个财务人员无法绕过的坎。如果没有一种‘衣带渐宽终不悔’的投入与痴迷,仅把会计当做一份‘谋稻粮’的职业,不得已而为之,这份职业将是一份‘痛苦’的差事,它不会伴你走向事业的成功,更遑论在更高级别的工作平台上胜人一筹。”南方科技大学财务部副主任杨自浣这样告诉记者。

字一般,算盘打得很好 他是一名高校的会计人,从事会计工作28年。

上世纪80年代初,杨自浣通过高考,调剂到安徽省内一所商业学校。他告诉记者,老师们对教学工作抓得非常紧。记得第一年,每天必须要完成的功课有两项:一是早晨打45分钟的算盘,二是晚上练45分钟的钢笔字。

按老师的说法是:一名好会计要有一把好算盘,一手好钢笔字。

“毕业时,我的字写得只能算一般,但算盘打得很好。”杨自浣笑着说,最初的愿望就是能找个好工作,谈不上喜欢会计这个职业,也并不了解其真谛。

“多年的工作实践,我逐渐认识会计,也对会计这个职业有了更多的了解和体会。”杨自浣告诉记者,会计是一个非常讲究工作经验和专业技巧的职业,虽说入职门槛并不算太高,但会计是知识性专业性岗位,需要终身学习,必须在工作中学习,在学习中工作,唯有如此,才能不断提高专业素质和专业技术,开拓自己的知识面,满足工作需要,才能得到更好的职业发展。

开源节流保障财务 28年转瞬即逝。他从普通会计人成长为高校财务部门负责人。

“我觉得高校财务管理非常重要的一点就是:开源节流,保障服务。”杨自浣告诉记者,目前,我国高校教育经费的主要来源仍然是国家财政拨款,高校除应积极主动争取国家财政拨款外,还要广开财源、多渠道筹集资金。除向学生收取的学费、住宿费收入外,学校应充分利用自身资源,通过向社会

提供教育服务取得教育服务收入、通过提供科研服务取得科研费收入以及通过投资取得校办产业收益上缴收入,新形势下,企业和社会各界对高校的捐助助学收入也将成为高校办学经费的重要补充。

杨自浣表示,高校应该利用多种市场经济手段为高校发展筹集资金,以此解决高等学校办学经费的来源问题,保障学校基本建设、基础设施改造、教学及科研设备购置等各项事业的经费需求,保障学校工作正常运转和事业发展。

在杨自浣看来,尽管学校不以追求经济利益作为目标,但是,学校的所有支出客观上都存在着经济效益的高低问题。“因此,高校‘节流’并不是舍不得花钱,而是花钱要讲效益,或者说要有比较效益。”杨自浣表示。

诚实比一切智谋更好 谈起作为领军人才的感觉,杨自浣说:“有两种东西,我们对它们的思考越是深沉和持久,它们在我心灵中唤起的赞叹和敬畏就会越历久弥新:一是我们头顶浩瀚灿烂的星空,一是我们心中崇高的道德法则。”他认为,无论是高层次会计人才,还是普通的会计从业人员,“诚实比一切智谋更好,因为它是智谋的基本条件”,会计人员不能仅仅拿条条框框简单地套现实的各类会计事项,而是应充分了解业务本身并在制度准则框架内寻求解决办法,真正在单位的经营管理活动中发挥重要作用;同时,要恪守会计职业道德,对自己所经手的每一笔数字心存敬畏。

杨自浣告诉记者,会计领军人才的两大任务与主题分别是业务能力的超前性与职业操守的先进性。除了积极参加会计领军人才集中培训外,更要充分利用业余时间进行自学。通过学习新的理论,总结实践经验,理论联系实际,解决日常工作遇到的难题,实现理论与实践的相贯通,工作与学习的双促进。发挥领头羊作用,坚持“诚信为本,操守为重”,努力把自己培养成一名业务能力先进、职业操守笃厚、能够适应时代发展要求并承担起历史赋予重任的高水平会计领军人才。