

# 颜惠萍:价值引领 卓越同行

CFO 要能够有效地平衡三大机制,即:财务运作的合规要求,市场经济的实效以及企业绩效考核评价体系。

如家酒店集团 2002 年创立,2006 年 10 月在美国纳斯达克上市,2009 年二季度末拥有近 550 家经济型酒店,2013 年底在全国近 300 座城市拥有连锁酒店 2000 多家,集团旗下拥有如家快捷酒店、和颐酒店、莫泰酒店三大品牌,形成遥遥领先业内的国内最大的连锁酒店网络体系。颜惠萍,2009 年 7 月加入如家酒店集团任财务战略资深副总裁,并于 2010 年 3 月升任如家酒店集团首席财务官。

颜惠萍带领团队,通过管理创新着力强化预算管理、简化审批流程、不断向运营前端延伸,实现了财务功能的转型与提升,为集团实施精细化管理打下了坚实的基础,对集团发展战略提供了强有力的服务与支撑。

## 分析数据 服务企业战略决策

颜惠萍认为,财务战略应该服务于企业发展战略。从一定意义上讲,也要帮助企业去制定发展战略。财务对企业发展战略的支撑主要体现在通过对海量数据分析,以此来支持企业战略决策。财务从实际数据的收集和整理中深入了解发生了什么事,对业务进行前瞻性的分析,判断将来应该发生什么事,这是支持正确决策的保障之一。

如家酒店集团在发展的前期,主要依靠直营店来扩大布局,这一方面得益于资本市场的资金支持,另一方面也是因为当时的物业环境相对理想,比如房地产租赁价格还比较低,而且如家还没有形成品牌效应,直营店就是最佳选择。而当如家酒店集团的品牌效应形成、特许经营模式已健全完善并得到市场认同、特许经营业绩和回报稳定以及直营店成本基本上已超出短期投资回报要求时,我们发现着重发展特许经营模式的时机已经成熟。开一家直营店大致需要花费 700 万到 740 万人民币去做物业改造,而特许店是由特许业主出资改造的,如家不承担任何经营成本,只需输出品牌、负责管理并营收抽成。

## 宁波注协出台行业人才培养新举措

为动员和激励会计师事务所为大学生提供与专业、能力相匹配的就业实习机会,并为宁波市注册会计师行业发展培养后备力量,同时也是行业承担社会责任、缓解大学生就业压力,帮助大学生积累工作经验,培养锻炼大学生工作能力,宁波市注协最近发布了《宁波市注册会计师行业大学生实习基地管理办法》(以下简称《办法》),在宁波市会计师事务所内建立宁波市注册会计师行业大学生实习基地。

该《办法》是推进宁波市注册会计师行业人才培养的创新性举措,是行业协会首次将行业后备人才培养的原则、途径和管理方式形成一项制度,它的出台标志着宁波市注册会计师行业人才培养体系(包括注册会计师教育培训制度、行业人才基金制度以及大学生实习基地制度)已初步构建完成。

(宁波注协)

## 海尔的服务真到家

说起海尔的产品和服务,那就是两个字:到家!此刻我不由自主地想到我家购买和安装海尔燃气热水器那难忘的一幕。当时我家里需要添置一台燃气热水器,为了买到一款我满意的燃气热水器,我不仅特意拨打了海尔服务热线,还走访很多邻居。最后在网上根据海尔导购小姐的介绍和推介下选取了一款满意的燃气热水器。

按照约定时间,海尔的安装师傅就带着热水器准时来到了我家,在安装时才知道我家是更换燃气热水器,安装的位置很不错,海尔师傅很快就将燃气热水器安装到位了,在做最后的检查时,发现燃气管道的缝隙很大,他们问我:“你家里是不是经常有不知道怎么来的老鼠?”我惊奇地说:“对呀”。他们笑着给我指出:“你看那燃气管道小了缝隙就变得大了,老鼠就是从那里来的。”我恍然大悟。我说我自己来整理。他们却说:“还是由我们来,就不麻烦你了。”接着他们搭上凳子,那宽大的缝隙,在他们手里一下子就变得没有缝隙了。看到那很完美的燃气排放管道,我才意识到又耽误了他们很多宝贵的时间,但是他们还是那么用心和细致。这一次安装让我懂得了海尔服务,海尔的服务真的很到家!

(文文)



相比之下,特许经营一来能够帮助如家零投资继续快速扩大市场份额,再者提高集团总体的盈利水平,因为特许收入的成本很低,越来越多的高利润特许经营会提高持续的利润率的提升。集团减少直营店开发数量时,资本投资的计划仍然保持稳定,可以去满足以下两方面的需求:一是经典老店的升级、维护和维修以保持良好的客户体验和服务水平;二是新品牌的发展,建立和发展如家酒店品牌,抢占 3 星到 4 星的市场,为如家后续发展增添动力。

除对企业大战略改变的支持之外,全面预算是一个常规性的财务功能,从一定程度上说就是根据企业相应市场而定的战略策略制定规划,整理实际经营结果来进行分析,与规划作对比,找出差异原因(可能是外界因素也可能是内部执行因素),以此又反馈给运营去调节或加深精细化管理的力度和关注点。这样一个滚动式的、有节奏有周期性的财务输入,能够让企业不断地调整方向和关注点,沿着合理的道路最有效地快速发展。

## 强化预算 实现与业务有机融合

一家企业真正能够做到最大最好最强,

最终就是财务的表现最好。财务的表现不是财务人员做出来的,但要通过财务人员去分析理解和沟通。颜惠萍刚到如家来做的第一件事情就是建立更完善的预算管理机制,在此之前,如家也有预算但较粗并且管理较原始化。2010 年,如家第一次系统地推出了酒店层面的预算和管理机制,为精细化管理奠定了基础。通过预算管理,如家在日常经营数据的实时集成的基础上能配合阶段性运作结果的滚动对比和分析,为一系列决策提供服务。定期地与财务分析团队开研讨会,探讨适合如家的财务分析方式的选择和有效性,观察与梳理运营中的具体问题,确定变量或假设条件对未来的业绩的发展方向 and 力度的影响,以及我们作为财务人员要做好哪方面的准备等。今天,如家的日常工作中很多细节越来越多是以数据分析为导向的,如家的企业精髓也越来越清晰地贯穿了一点:从数据分析着手,进行精细化管理,回顾过去,展望未来。

为了实现财务与业务更加有机地融合,颜惠萍正在带领财务团队建立一本与财务流程相关的运营手册,运营第十四手册(如家运营已经有 13 本手册)。之所以称之为运营手册,是因为他们将以酒店运作周期为轨道的

# 国务院发布注册资本登记制度改革方案

■ 蔡秋红

2 月 18 日中央人民政府网站刊登了《国务院关于印发注册资本登记制度改革方案的通知》。

2013 年 10 月 25 日国务院总理李克强主持召开国务院常务会议,部署推进公司注册资本登记制度改革。2014 年 2 月 7 日国务院通过了《注册资本登记制度改革方案》。

通过改革公司注册资本及其他登记事项,进一步放松对市场主体准入的管制,降低准入门槛,优化营商环境,促进市场主体加快

发展;通过改革监管制度,进一步转变监管方式,强化信用监管,促进协同监管,提高监管效能;通过加强市场主体信息公示,进一步扩大社会监督,促进社会共治,激发各类市场主体创造活力,增强经济发展内生动力。

**实行注册资本认缴登记制。**放宽注册资本登记条件。除法律、行政法规以及国务院决定对特定行业注册资本最低限额另有规定的,取消有限责任公司最低注册资本 3 万元、一人有限责任公司最低注册资本 10 万元、股份有限公司最低注册资本 500 万元的限制。

**改革年度检验验照制度。**将企业年度检验制度改为企业年报公示制度。改革个体工商户验照制度,建立符合个体工商户特点的年度报告制度。探索实施农民专业合作社年度报告制度。

**简化住所(经营场所)登记手续。**申请人提交场所合法使用证明即可予以登记。

**推行电子营业执照和全程电子化登记管理。**建立适应互联网环境下的工商登记数字证书管理系统,积极推行全国统一标准规范的电子营业执照,为电子政务和电子商务提供身份认证和电子签名服务保障。

# 北注协续聘法律顾问为会员提供法律服务

记者日前从北京注协获悉,北京注册会计师协会、北京资产评估协会于 2014 年继续聘请律师事务所为行业会员(以下简称会员)提供法律咨询服务,以维护行业会员的合法权益。

据悉,北京注协聘请的法律顾问提供法律咨询的内容涉及:由执业引发的涉及会员自身权益的民事纠纷、刑事诉讼、行政处罚、行业自律惩戒或可能引发上述事项的法律问题的咨询与解答;团体会员内部的股东权

益纠纷咨询;劳动合同纠纷和社会保险纠纷咨询;由执业行为引发的其他争议和普通法律事务的咨询等内容。记者了解到,法律顾问在规定的咨询范围、法定工作时间内提供的法律咨询免收会员费用。

(郝新华)

# 精细化管理——管理会计的努力方向

■ 刘安天 周慧洁

随着技术进步和全球经济的发展,企业竞争的方式和商业模式均发生了很大转变,以创造价值为核心的管理会计的应用成为大势所趋。如果说财务会计追求标准化、规范化的话,那么管理会计则强调个性化,每个企业不可能有一个统一的模式。但在提高管理水平方面,它们能够找到一些相同的方法——精细化管理。

## 管理会计工具使企业财务更加精细化

管理会计在推进的过程中始终围绕着“创造价值,维护价值”的核心理念,其基本职能主要是对企业生产经营活动进行规划、控制和评价,从而进行相应的决策和活动。

管理会计工具有效反映出管理会计的职能,以价值为核心的管理会计工具在一定意义上说为企业的生产经营活动以及财务核算搭建起了坚固的桥梁,它使得传统财务所核算的数据与生产经营的量结合了起来。

对此,国电科技环保集团股份有限公司总会计师王鸿艳向记者表示,管理会计工具的运用为财务工作精细化提供了基础、平台和环境,并且通过不断拓展财务工作的广度

管理会计强调个性化,每个企业不可能有一个统一的模式。但在提高管理水平方面,它们能够找到一些相同的方法——精细化管理。

和深度,挖掘生产经营活动的潜在价值,追求财务活动的高附加值,最大限度地为企业创造经济效益。

## 围绕精细化构建管理会计工具体系

对于企业来说,管理会计工具的运用应当始终围绕财务精细化管理来构建。否则,其基本作用难以发挥出来。

王鸿艳向记者介绍,她与她的财务团队在近几年的实践中已经使用了大量的管理会计工具,涵盖了企业财务预测、分析、决策、成本控制、全面预算以及绩效考核等多方面。其中,弹性预算、财务预算、资本及资金预算等工具的运用对企业的预算执行情况可以做出有效预警并且进行全过程控制。

另外,值得注意的是,王鸿艳与其财务团队在运用管理会计工具的过程中比较注重管理会计在数据分析以及决策中的重要作用。她向记者介绍称,国电科环目前所运用的净

涉及财务(包括法务)的操作步骤简单明了地叙述给酒店相关人员去执行。这与传统的运营人员使用财务专业手册起到很不同的效果,因为它会更注重运营操作本身。通过财务意识不断地融入酒店日常操作,现在处于管理岗位(包括店长或运营经理)的非财务人员也开始长“财务头脑”了。这对于如家的精细化管理和效能的提升是具有绝对性意义的。

## 迎接挑战 成就杰出 CFO

近年来,随着中国企业管理水平的不断提升,客观上对 CFO 也提出了越来越高的要求。基于多年海外财务管理工作经验,颜惠萍认为,要成为一名优秀的 CFO 需做到以下几方面:

首先,CFO 要能够有效地平衡三大机制,即:财务运作的合规要求,市场经济的实效以及企业绩效考核体系。无论服务性行业还是制造业,这个科学管理模式的适用性是极其广泛的,是优秀财务运作的内功所在。合规准则是企业市场里转的游戏规则和可比性的基础,经济效益是每个企业生存的最终目的,绩效考核是企业执行的动力(人的动力)。一个优秀的 CFO 要懂得三大体系的内在关系并不断地寻找三者的共同之处。如果能参与合规准则和绩效考核体系的设计就能在实质上引领企业甚至驱动社会的行为,以达到经济效益的极致化。

其次,CFO 要勇于迎接挑战,不断充实自己的专业知识,提升综合素质。不断寻找新的学习机会迎接比现在的我更大的挑战。因为现代意义上的 CFO 对素质的要求是全方位的,财务是专业的背景。

再次,CFO 需要具备卓越的沟通能力、结构性的思维能力和高效的项目管理能力。

最后,CFO 需要具备与人合作的能力。当然第一是要有与 CEO 默契合作的能力。CFO 与 CEO 互相管理、互相扶持,有时候甚至会互相挑战。CEO 与 CFO 的管理角度完全不一样,因此,CFO 需要换位思考,更多地去影响而不是发布指令,更多地去探讨、去了解、去输入自己的观点和想法,然后提炼出一个融合性的结果。第二是会选好团队组员,用好团队组员。一个强大的 CFO 不可能唱独角戏,与团队合作好对一个 CFO 的成功是起决定性作用的。

(中总)

# 行业信息化建设 既要锦上添花 更要雪中送炭



信息化建设是行业发展的基础工作,也是行业五大发展战略之一。2013 年以来,行业信息化建设取得阶段性进展。中注协在 2014 年工作要点指出,将建设协同管理信息系统,深化行业信息化战略。

建设协同管理信息系统,深化行业信息化战略主要包括三方面的内容:一是开展行业信息化战略中期评估;二是建设协同管理信息系统;三是为事务所提供信息化支持。提升和完善大型事务所审计软件,在证券事务所推广使用;指导开发中小事务所审计软件,开发并推广“基于“大数据”的审计智能辅助系统;持续完善行业法律法规库并加大推广应用力度;建设行业经济数据库,在证券事务所推广使用。

山东大明联合会计师事务所注册会计师刘玉泉表示,由于目前企业已经普遍实行会计电算化,所以,传统的手工开底稿的审计模式无论是在审计效率还是审计结果上看,都不尽如人意。

“中小事务所在信息化方面目前最为需要的有两点,一是希望能够有方便、快捷、好使的审计软件,二是希望中注协能够建立实施风险导向审计的经济信息数据库。”资深注册会计师、南通注册会计师协会副秘书长刘志耕说。他认为,行业经济数据库应该做到:一是要全面准确,二是要及时完善,三是要快捷畅通,四是要简洁方便,五是要清晰明了,六是要及时更新。

刘志耕指出,中小事务所希望能够通过使用优秀审计软件达到提高工作效率和审计质量的目的。所以,中小事务所希望审计软件在注册会计师选择审计程序和审计样本时发挥重要作用,能够满足需要并切合实际,能够使得注册会计师在运用审计软件后更加符合审计准则的要求。对于审计信息数据库,中小事务所希望利用信息库能够及时、方便、准确、全面地检索到实施风险评估审计程序所需要的各类信息数据,为能够方便、快捷、全面和更有效实施风险评估审计程序提供最基础、最重要的帮助和保障。

刘玉泉指出,目前大多数中小型会计师事务所也已经购买了商业性审计软件进行审计工作。“客观上讲,中注协在推进中小事务所审计软件这项工作上进展缓慢,已经跟不上事务所的发展需要了。”为此,刘玉泉建议,中注协可以与国内口碑较好的商业审计软件开发公司合作,在此基础上进一步完善相关审计软件。

此外,刘玉泉认为,建设行业经济数据库是个好事,但希望不要仅仅在证券事务所中推广,因为国内数量众多的中小型会计师事务所限于财力、人力所限,往往获取行业经济数据的能力远远不及证券所,直接导致部分审计项目失败或者没有能力承接。同时,刘玉泉建议中注协多多关注中小所等弱势群体,“不仅仅锦上添花,更要雪中送炭。”

(郝新华 丁静)

用。

CFO 的优势在于掌握较多的信息,CFO 通过对信息采集、加工、分析,帮助管理层和决策层洞察事态发展的规律、预测事态发展的趋势,从而为企业采取有效的行动。

时代对 CFO 的战略高度、思维深度和知识广度都提出新的要求。武汉邮电科学研究院总会计师夏存海表示,企业重视管理会计体系建设正是顺应了我国经济社会发展的必然趋势。

“当前财务管理者应该平衡好管理会计与财务会计。”夏存海表示,管理会计本身不是新东西,像成本管控和预算管理都包含在管理会计体系中。但我们仍需搞清楚管理会计与传统财务会计的区别所在,财务会计主要反映企业的经济成果,财务报表可以用经济语言体现企业的现金流怎么样、经济效益如何等;而管理会计主要给企业内部管理提供支撑,作为一种基于会计信息的内部管理手段,管理会计的信息是企业最核心的信息,这种信息所反映的恰恰是企业资源配置的效率问题。

夏存海说,财务会计给股东、相关利益人等提供企业信息,更多是对外的。而对于企业管理者来说,财务会计信息显得太概括,管理者需要更细化的管理依据,比如细化的数据能对他们的管理提供支撑,这就是管理会计

## 发展管理会计 是中国经济转型所需

全面推进我国管理会计体系建设意义重大,是适应我国经济转型升级的必然要求。在这种背景下,CFO 们更加注重管理会计的运