

作为财务总监,最重要的工作就是围绕效率、效益、风险来展开,通过公司内部精益管理不断提升公司效益和效率;通过全面预算来实现资源最优配置;通过不断完善全面风险管控体系来管控风险。

任云龙:全面预算打造最优配置

■ 王腾

作为全球唯一一家同时为世界前五大机车车辆制造商提供橡胶弹性元件的供应商,株洲时代新材料科技股份有限公司(以下简称“时代新材”)从2002年上市开始就备受瞩目,2008年销售收入突破10亿元大关,在接下来的几年中都在以40%以上的增长速度发展。

时代新材在20世纪80年代还只是株洲电力机车研究所一个橡胶课题组。20多年的时间,先后历经组建、改制、上市、股改,现已发展成为我国轨道交通机械装备行业经营规模最大、整体科技实力最强的企业之一,产品覆盖全国铁路干线新型机车、客车、货车,以及城市轨道交通和客运专线等市场和领域。

时代新材之所以有如此强大的竞争力,财务总监任云龙认为能够保证企业的整体竞争力的关键是技术和研发的跟进,“我们有着国家级技术平台支撑,在产品开发、检测、生产、产品应用等技术方面有很好的经验积累和技术储备。时代新材在国内轨道交通移动装备领域长期以来一直处于市场领导地位;并在全球范围内有了一定的影响力和知名度,在全球非轮胎橡胶50强企业排行榜上,已经位列第36位;位居国内行业第一。再加上价格优势,所以在国内外都有着很强的竞争实力。”

夯实根基

2013年,对于每个企业来说都不轻松,对于时代新材来说也是如此,企业的规模、效益增长呈现出放缓迹象,加之回款压力加大、资金流日趋紧张。为此时代新材提出“管理求精协同增效,并攻破壁项目图强”的方针和“跨行业发展,国际化经营”的思路。在国内市场方面,时代新材研发的特种尼龙树脂、有机硅密封胶、阻燃轻质板材、桥梁防撞装置、汽车复合板等新兴项目如雨后春笋不断涌现,崭新的利润增长点正在加速形成。在海外市场方面,2013年年度公司从庞巴迪获得的海外市场订单同比上年大幅度增长,空气弹簧打破了国外对手在欧洲市场的垄断地位,标志着时代新材已成为欧洲空气弹簧高端市场



的主流供应商;沙漏簧产品击败国外强势对手成功挺进巴西市场。

可以说,求新求变、不断拓展新领域是时代新材能够做到行业领先的重要武器。2013年,时代新材也正在有计划地逐步进军汽车、特种装备和环保产业。任云龙强调,“这是公司产业同心多元化发展战略方针的具体落地举措之一,也是公司快速突破现有产业发展瓶颈、加快产业从轨道交通向新兴市场发展的有效途径。公司选择进军的汽车、特种装备和环保产业,或者具备良好的市场规模,或者具备良好的盈利能力,使公司现有的财务绩效有望能够在较短的时间内实现规模和盈利上的双突破。”

在内部管理上,任云龙一刻也没有放松,反而更加注重通过精益管理持续优化发展根基,向管理要效益。任云龙对公司内部实行的精益管理进行了精简的高度概括,“我们在公司内部推行行业最低成本精益生产线建设,使得公司的产品在面对市场竞争、客户持续要求降价的压力环境下,通过内部持续降低设计、采购、制造等成本,确保了盈利能力的稳定;同时我们对人员总量进行严格控制并持续优化人员结构。通过精简行政管理,充实营销贸易通道人员;对外引进高级

经营管理人才、新招博士、海外留学归国人才,外籍员工等,在人员不增长的情况下,人才结构按照既定目标得到持续有序优化。此外,我们还通过管理流程信息化项目大幅度提升管理效率,降低管理成本。”

面面俱到

随着外部市场竞争的不断加剧、成本压力的持续加大,这些外在因素都在倒逼企业主动地思考如何通过对内持续优化管理来实现效益的改善。任云龙认为,“外部环境的很多客观因素无法控制,但内部管理能做到多精细,却是我们可以通过主观努力去实现的目标。”在时代新材,精细化管理的理念已经逐渐渗透到企业经营管理工作全过程中,包括研发、采购、生产、营销、职能管理等方方面面。任云龙表示,“过去我们谈论到企业的核心竞争力,通常都是技术、市场,或者人力资源等等;但现在随着后金融危机时代的到来,一个企业的精细化管理水平,也完全能够成为其核心竞争力。企业精细化水平的高低,将直接决定这家企业的价值创造能力与水平,决定企业在市场的竞争实力。”

从全面预算到资金管控、从成本优化到

绩效考核,可以说时代新材的精益化已经到了一个相当高的水平。从全面预算开始,任云龙从预算的设定就已经开始入手,“首先我们预算目标的设定就必须科学、合理,与企业的战略发展规划相匹配;收入、成本、费用等每一个明细预算目标都会分解到每一个具体、可执行的责任部门、责任人,实现预算目标的落地;而在预算执行环节,我还会特别重视对滚动预算执行偏差率的对比、分析与考核,确保经营过程严格按预算受控。在资金管控上重点做好与业务匹配的滚动资金计划(年计划、季计划、月计划、周计划)的执行管理。”此外在设定绩效考核目标时,任云龙强调,首先会确保绩效目标设定的可量化、可考核和可比性;同时,绩效管理也会重点关注绩效目标实现过程中导致发生偏差的各种原因分析,及时纠偏。“在生产制造环节中,我们建立了基于市场的目标成本管控体系,目的是把成本控制的责任和目标细化分解到从设计、采购、生产,到营销、售后等贯穿产品全生命周期的各责任部门中去,并建立严谨的绩效评价机制;要更多地关注成本的事前策划、事中控制环节,而不是传统地事后被动反映。”

任云龙更倾向于开展财务牵头的全流程降本工作,“由于时代新材处在一个完全竞争的产业环境之中,所以一直以来都非常注重降本增效,也取得了良好的实施效果。具体工作由财务部门牵头,将年度降本增效目标分解到研发、采购、生产、营销、管理等各责任部门,落实到责任人,并以专项责任状的形式予以约定目标和相关的激励考核;在具体实施过程中,财务进行实时指导,深入业务部门共同探讨降本的有效方法,及时发表专业意见,并及时评价降本的财务效果。事实证明,由财务牵头的全流程降本工作取得良好的效果。”

任云龙认为,“作为财务总监,最重要的工作就是围绕效率、效益、风险来展开,通过公司内部精益管理不断提升公司效益和效率;通过全面预算来实现资源最优配置;通过不断完善全面风险管控体系来管控风险。”在任云龙看来,现在的财务工作相比过去已经发生了重大的转型,从后台走到前台,跨越财务本身去规避风险、参与业务活动,帮助企业提升价值。

上海注协举办审计专项培训

日前,上海市注册会计师协会举办了“2013年度事业单位年度财务报表和部门决算报表审计专项培训”,来自83家入围政府采购的会计师事务所共计370名注册会计师参加了培训。

据悉,此次培训积极对接事业单位审计工作的新变化以及事务所新业务拓展的需求。

培训内容分为政策解读与实务操作两个模块。

政策解读模块涉及预算管理、部门决算管理与报表编制、新事业单位财务规则与会计制度及新旧制度的衔接等,旨在帮助学员深入理解事业单位审计工作的政策背景与工作要求。

实务操作模块重点讲解了由上海市注协组织修订的《上海市事业单位年度财务报表和部门决算报表审计工作规程》与《上海市医院年度财务报表和部门决算报表审计工作规程》。

此次培训为提高事务所参与新业务的工作水平和专业胜任能力提供了技术支持。(上海注协)

49家会计所评估机构入选新疆中介备选库

根据《新疆维吾尔自治区人民政府国有资产监督管理委员会选聘审计、评估中介机构管理办法(试行)》规定,经审核,决定将瑞华会计师事务所(特殊普通合伙)等24家中介机构列入审计中介机构备选库名单、中联资产评估集团有限公司等25家中介机构列入评估中介机构备选库名单,按照规定,对审计、评估中介机构备选库实行动态管理,每年定期对库内中介机构进行年审,同时接受库外中介机构的入库申请。库内中介机构应于每年6月份向自治区国资委选聘审计、评估中介机构工作小组报送年度年审材料;库内中介机构因合并等原因发生机构名称、属性变动的,应当在变动后1个月内申请变更。(蔡秋红)

中评协发布行业人才培养及队伍建设规划

近日,中国资产评估协会(以下简称中评协)发布《中国资产评估行业人才培养及队伍建设规划》(以下简称《人才规划》)。

《人才规划》主要内容包括人才培养及队伍建设的重要性及紧迫性、指导思想和发展目标、主要措施、组织实施等四个部分。

《人才规划》在深入分析行业当前及今后一段时期人才建设面临的形势、机遇和挑战的基础上,从适应我国全面深化改革和转变经济发展方式的新形势、适应评估行业不断拓展服务领域的新要求出发,对我国资产评估行业未来五年人才培养及队伍建设进行了全面规划。

《人才规划》以党的十八大及十八届三中全会精神为指引,坚持以科学发展观为指导,明确提出了“服务发展,人才优先,高端引领,整体推进”的人才培养和队伍建设指导思想。

《人才规划》提出未来五年我国资产评估行业人才培养及队伍建设的发展目标:加快培养一支门类齐全、结构合理、德才兼备、勇于创新的资产评估人才队伍;行业人才规模保持较快增长,行业人才结构进一步优化,行业人才建设制度不断完善,培养300名能够综合提供综合性高端服务的复合型人才,300名评估机构和行业协会高级管理人员,5000名业务骨干,10万名执业人员和30万名从业人员。

《人才规划》围绕行业人才指导思想和发展目标,从创新行业人才准入机制、完善继续教育体系、加强业务骨干培养力度、着力高端人才培养、加强高层次管理人才培养、推进后备人才培养、发挥评估机构在人才培养中的作用、建立胜任能力评价机制、建立继续教育考核机制、建立行业人才培养信息化服务平台、建立优秀人才培养和推荐机制等十一个方面明确了行业未来五年人才培养及队伍建设的主要措施。

《人才规划》是指导我国资产评估行业当前和今后一个时期人才建设的纲领性文件。它的出台有利于提升行业整体形象,形成行业爱才、惜才、育才的文化氛围;有利于整合各种培训资源,发挥各方的积极性和主动性,形成行业人才培养的合力;有利于提升评估行业核心竞争力,有效发挥评估专业功能,提高行业服务经济社会发展的能力和水平,满足我国全面深化改革和转变经济发展方式的需要。(中评协)

管理会计体系建设注册会计师大有可为

■ 陈毓圭

做大做强是我国注册会计师行业的目标,根植于打造升级版中国经济的广阔天地中。管理会计被列入今后我国会计改革与发展的重点方向,如何为企业提供更适用的管理会计咨询资源,如何为我国经济社会转型发展和创新驱动提供有效的智力支持,是我国注册会计师行业的一项重要命题。

全面推进管理会计体系建设,是贯彻落实党的十八届三中全会精神的具体要求,是实现管理创新和会计改革的重要方向,对于促进我国经济发展方式转型、推进产业结构调整升级、推动企业管理水平全面提升,具有重大的战略意义和现实意义。

管理会计在我国的发展和应用,为注册会计师行业的发展提供了新机遇。

一是有利于提高注册会计师行业服务领域的广度和深度。注册会计师行业是承担经济监督职能,提供专业服务的行业,我国拥有

30万名注册会计师和从业人员,以及8800余家会计师事务所,为全国380余万家企业提供会计审计服务,其中有相当一部分是包含管理会计“外包服务”在内的企业管理咨询服务。经济形势和企业对管理会计提出更多、更高的需求,依托事务所和会计师这支外部专家队伍,提供“把脉、问诊、开药”专业服务,将会成为相当部分企业的选择,我们行业在管理会计领域服务的空间范围和发展前景将非常广阔。这也对行业的服务内涵提出了更高要求,注册会计师不仅要了解财务数据产生的经济后果,更要掌握财务数据的“前世今生”和管理流程的“里里外外”,不断深化服务内容、提升理念、强化本领,实现会计服务质量与企业管理共成长。

二是为会计师事务所转型升级提供契机。企业管理是“本源母体”,会计审计伴随着企业发展的需要而诞生并随之发展壮大。国际知名会计公司无不经历过由从事审计业务到提供管理咨询业务的过程,有的还出现咨

询业务占“大头”的业务格局。可以说,无管理不企业,无咨询不会计。当前,单一的审计服务已经无法满足客户需求。发展管理会计咨询,为事务所业务和管理的转型升级提供了重要契机,这也要求事务所优化业务结构,强化人才建设、提升管理水平,在内部管理、专门人才培养、信息化建设、事务所文化与品牌建设等方面,重视事务所自身的转型升级,促进企业管理的转型升级。

三是有利于充分发挥行业在经济运行中的智囊作用。注册会计师行业是高端服务业,是市场经济重要的监督机制安排和社会诚信链条的重要一环。通过拓展管理咨询服务,事务所的专业优势更加普遍、更加充分地延伸到企业管理流程,在服务提高企业管理水平的基础上促进经济运行的健康有序,不断提升行业的社会形象和地位。

近年来,为推进实现行业的做强做大,中国注册会计师协会先后实施了五大发展战略,包括行业人才培养、准则国际趋同、事务

所做强做大、行业信息化和新业务拓展,已取得巨大成效。下一步,我们在总结评估重大战略实施成效的基础上,进一步提升注册会计师行业服务国家建设的能力。

要以服务企业会计创新为新的突破口,加强行业的专业建设和能力建设。继续做好新业务拓展工作,加大对管理咨询等非鉴证类业务的技术指导和标准指引。加大事务所品牌建设力度,推动事务所优化业务结构,提升服务质量。加强管理咨询专门人才培养,鼓励事务所培养和吸收具有企业管理知识和管理咨询技能的专门人才,在行业领军人才培养项目、事务所主任会计师培训中强化管理咨询培训,同时为担任企业CFO的注册会计师非执业会员提供高端培训。加快行业信息化建设步伐,优化完善行业法律法规库,开通行业经济数据库,提供数据服务和分析工具,为事务所开展管理咨询业务提供数据资源的共享支持。

CFO如何做好财务风险防控

■ 周慧洁

市场的急剧变化充满了诱惑和陷阱,对于CFO而言,只有站在一个较客观的立场上,才能准确地辨识风险和机会;只有保持心态上的平和、冷静与谨慎,才能有效地履行CFO控制风险的职责。

不少企业的CFO会通过各种途径帮助企业建立风险管理体系,对此,会计师事务所作为专业服务机构也有不少经验。那么,他们对CFO们的财务风险防控有哪些建议呢?

关注现金流和投资风险

说到先进企业CFO需要关注的风险点,天职国际会计师事务所合伙人、总经理谭究才告诉记者,现金流风险和投资风险可以说是目前企业中财务风险表现比较突出的环节。

具体而言,现金流风险主要体现在应收账款较大,现金流与营业收入和利润严重不匹配,这在融资租赁行业表现得尤其明显,由此导致短贷长投现象十分普遍,流动性风险随之上升。

而投资风险更多地体现在重投资、轻管理的现象上,不少企业对投资收益水平的跟

踪管理十分欠缺,导致投资风险不能及时处理,最终导致整体投资效率不高。

作为一名CFO,其真正的角色已经不再只是会计专家,而应该是管理专家,谭究才指出,一名具备财务特殊技能的管理专家,能够透过财务数据的表面现象辨识数据背后的真实经济世界,知晓当前有效的风险管理工具,有能力及时采取调整措施,这是一名合格的CFO应该具备的素质。

搭建财务风险预警系统关键点

风险防控的目标在于预防风险的发生,提高对风险因素的响应速度,防患于未然。

利用信息系统作为载体来开展风险防控工作可以说是非常好的选择之一。

根据在企业搭建财务风险预警系统中的经验,谭究才认为,在利用信息化做好风险防控时,有一些问题需要特别予以关注。

其一,要解决数据收集问题。目前,很多企业内部均存在多个信息系统,不同的信息系统为管理层提供着不同的决策支持,而风险防控的第一步便是从诸多的信息系统中甄别出有用的信息,若企业内部无统一的数据收集平台,那谈风险防控也就没有任何意义

了。因此,利用信息化来做风险防控首先需要解决数据收集的问题。

其二,企业还需要设置灵活的基础参数。企业的风险防控工作和其他的工作事项不同,它不会是一成不变的。企业的风险会随着内外部环境的变化而变化,它与行业的波动、企业的战略等因素息息相关。这种息息相关就要求财务部门灵活设置各类基础参数,并可及时调整,不应仅限于区间值大小的调整,还包括指标的动态选择上。只有这样,信息化才能防控企业的真实风险。

此外,企业还要及时响应风险预警结果。若在发出潜在风险预警信号后,企业无人理会,那么这样的风险防控工作就是失败的。

建立财务分析模型积极规避

财务分析模型的建立将直接影响到最终的分析结果,谭究才建议从三个“多”的角度来构建:

一是多业态的整合设计。在多元化经营的模式下,若仅是采取某一个行业的标准作为企业风险预警的区间值可能是不妥当的。在这种情况下,企业应明确其所从事行业的业态权重,这样才能进一步判断其个性化

的区间值大小,只有这样,测算出来的结果才能真正地揭示企业的原本面貌。

二是多维度的区间比较。采取一个维度来衡量预警的结果将让整个财务风险分析模型看起来略显单薄。企业在标杆的选择过程中可以是多维度的。在纵向上来看,可以选择宏观经济数据、行业数据、上市公司数据、国有企业数据、企业历史数据等作为标杆值来开展对比分析;从横向上来看,公司可以设置从严、正常、从紧三个纬度来分析预警结果。多维度的区间值比较分析可以让整个预警模型分析的结果更趋于科学。

三是多指标的关联分析。企业经营情况复杂多变,单独从某个或某类指标来片面地判定企业的财务风险程度,从而过于乐观地认为企业没有风险或者过于悲观地将企业暂时性财务困难放大,这都是不科学的。

例如,当资产负债率处于正常状态时,管理层不能简单地认为企业的偿债能力不存在任何问题;在对该指标的分析过程中,可结合其他指标进行综合判断,若此时存在“资产负债率为正常,而长期资产适合比为报警”的现象,则表明企业存在较为明显的短贷长投现象,应当重点关注公司的筹资策略是否过于激进。