

# 6 财务精英 Financial Elite

自2011年起,借助全球共享中心的建立,诺维信进一步将其北欧企业的严谨财务血统零距离贯彻到世界的每一个站点,中国也不例外。

## 郭立新:企业零距离财务

■ 王廷飞

1994年,来自丹麦的诺维信在沈阳建立第一家在华企业。历经20年,诺维信如今已发展成为在华投资最大的丹麦企业之一,中国也成为诺维信研发、生产和销售重镇。诺维信集团亚太区财务总监郭立新接受专访时介绍,诺维信在中国建有研发、生产和销售基地。虽然亚太区目前销售居于欧洲和北美洲之后,但从单个国家而言,中国居于前列。中国在诺维信全球化战略中拥有重要的作用和地位,中国区也逐渐成为诺维信集团最重要的业务增长引擎和研发、生产及运营中心。

### 财务重建

每年诺维信集团约14%的销售收入会用于研发,这一高比例研发成本即使放在全球来看都相当醒目。在创新驱动之下,诺维信近年来一直在积极拓展新的业务领域,如生物能源和生物医药行业,不断有并购行为。随着业务不再单一,在世界各地的分支机构越来越多,诺维信的管理模式也在不断调整。兵马未动,“财务”先行。2010年,为了应对业务的快速发展,提升企业应对外部环境变化、金融危机并防范经营风险的能力,诺维信提出财务需要转型,以建设财务共享服务中心为契机,开始全球财务团队的大变革。其财务原分布于26个地点,其中60%有少于4人的财务人员。变革后,公司标准化的操作转入了共享服务中心(以下简称“SSC”),全球其

他财务工作也集中在几个大的中心站点处理。

“在此之前,集团已经在印度小范围就共享中心做了试点。之后就关于要不要做共享服务中心,怎么选址、哪些业务划分到SSC等问题进行了详尽论证。”郭立新介绍道。“在中国和印度之间,集团内部其实争论了好久。”诺维信的全球财务共享服务中心最终选址定在了印度,全球财务的基础财务工作,包括应收账款、应付账款、固定资产管理及总账四个模块转移到SSC。

天津确立为亚太区财务中心,全面接管7家企业(5家中国企业,以及日本和韩国两家)的财务及另两家海外公司(马来西亚和澳大利亚)的公司财务(这两家企业的基础财务工作移至印度SSC)。亚太地区的业务整合属于全球财务重建的一部分,也几乎就是全球重建过程的缩影。

到2011年底,诺维信全球SSC架构基本成型,全球财务工作划分为SSC和Corporate Finance(公司财务),公司财务专注于法定报告、税务、信用、投资和资金管理公司事务。位于天津经济技术开发区的诺维信(中国)生物技术有限公司承担起了亚太区“小财务中心”的角色,负责7家企业(中国境内5家及日本、韩国的各1家)的SSC和9家企业(以上7家及马来西亚和澳大利亚的两家企业)公司财务管理工作。

当然这仅仅是开始,天津财务中心一直在不断完善中。从起初的照搬原财务工作到区域和全球标准化,从财务人员懵懂到成熟,其间工作内容也发生了很大变化。尤其是公司财务这一块,由过去的按流程划分改为了

按公司划分。比如天津财务中心初始,某个财务人员可能只会负责某个流程中的某些环节,但现在是在专人负责某个公司的所有重要公司财务环节,包括现投资计划、资金控制、利润水平、审计报告等等。这种划分让个人职业技能更全面、风险意识更强,对公司内控环境、外部政策等信息掌握更全面。“这有助于财务人员树立管理型财务意识,形成财务经理人概念。”郭立新说。

郭立新很认同集团的财务架构改革,“建立共享中心之后,标准模块的工作流程趋于标准化和规范化,在不断改进各项财务工作时,财务中心的效率和效力逐步提高。原小分支机构里的财务人员可能容易受到当地管理层影响,财务集中处理是可以避免这些问题的。”减员一定会节省费用,“即使是一比一置换,也还是省的。相较于海外和北京,天津的人力成本显然要低了许多。”郭立新认为,“但这并不是最大的意义之所在,财务中心最主要的作用会随着未来业务扩张越发凸显出来。大部分公司的财务费用曲线和销售额曲线会保持一致,随着新业务增加就要不断增加相应的财务费用。而共享中心可以马上为新地区的新公司提供服务而不必额外增加人手。”

### 丹麦法则

从战略层面回到诺维信日常的管理上来,北欧企业的特性或可见一斑。

**严格自律。**“成为当地优秀的企业公民”一直是诺维信强调并引以为傲的事。除了用

### 良好的机会。

“一个鸡蛋,从外面打破,是食物,但是如果从里面往外打破,就成为了一个生命。”韩斌斌这样比喻事业单位治理和管理会计职能发挥的关系。“只有治理架构和治理目标指向价值创造,管理会计才能彰显出蓬勃的生命力。”刘霄仑表示,单位重视管理会计的基础是治理结构的改革。

“现在企业负责人在整体的认识水平和能力水平上还有不到位的地方,因此企业并没有充分发挥出主动性。外部环境的力量不能代替企业内部的力量。管理会计的主角还是企业。企业自身要从领导人开始重视管理会计,管理会计工作的发展需要整个治理结构的支持。”另一方面,单位内部也应该重视对管理会计人才的培养。“培养管理会计人才,要注意通过在不同岗位的轮岗锻炼来实现。人才的成长很大程度需要通过经历和实践去历练和感悟。管理会计对人才综合性的要求很高,所以岗位的经历和实践是非常重要的。管理会计人才需要对企业的战略、商业模式和经营有很透彻的理解,在这些基础上,结合管理会计的理念和方法,他们提出的分析建议才可能有价值。不然,管理会计就很容易变成一种数字的游戏,这对决策者来说只是纸上谈兵。”谢德春说。

### 管理会计人才需做到三个“有”

管理会计对人才的综合性要求很高,在目前这样的机遇下,管理会计人才自身并不能放松学习,需要进一步提升自身的综合能力。

在刘霄仑看来,管理会计人才需要用管



生物技术改善全球环境,诺维信给郭立新的感觉是,“严格守法、遵守商业道德、安全意识强。”在全球范围内,凡是涉及当地法律法规,诺维信“肯定会完全执行”。郭立新认为这是诺维信履行社会责任的底线,“在财务管理方面,我们也是非常自律和守法的。”郭立新表示这不仅仅是诺维信的特点,在丹麦企业中很普遍。外企和当地政府关系的疏通历来是个敏感话题。郭立新很自豪诺维信在这一点上的表现,“在我们这里,商业行贿是完全被禁止的,并且诺维信对这方面的管控也非常严格。”

**高效透明。**诺维信中国于2004年开始使用SAP,如今诺维信已经全球化应用了SAP软件,实现了全球统一报账。“在丹麦股市,诺维信几年前曾位居第二,但这几年一直是首家披露全球年报的企业。”这意味着平时高效的工作积累,“每个月第一个工作日整个团队在SAP里结账。时间规定很严格,不能提前结账或延后报送。每年的1月5日丹麦下午3点,非常严格,我们要完成所有财务报表并由全球指定会计事务所普华审计确认,中方报表于此也基本审计完毕。”郭立新表示,“这要求我们每天的工作都要很严谨,主要工作都要

理会计思维引导贯穿单位的会计、人力资源和运营三个方面,从而能够生成与决策相关的信息,并且对决策指导的行动进行计量、分析、监督和进一步改进。

谢德春表示,“如果要有效地发挥出管理会计决策支持的作用,那就需要管理会计人才培养自身的洞察力并完善自身的知识结构。良好的洞察力意味着管理会计人才能够从数据中找出主要矛盾,发现本质性的问题。而对企业经营、管理、财务会计、法律、金融等都具有一定熟悉程度的相对完善的知识结构是培养洞察力和提出合理方案建议的基础。”韩斌斌总结了管理会计人才必需的三个素质:胸中有大局,眼中有目标,手中有工具。这意味着,管理会计人才需要站在单位战略高度上,通过财务的角度发现单位组织设置、运行机制、业务流程等业务活动中的矛盾和问题,建立科学明确的财务管理目标体系,通过娴熟地使用预算管理、绩效管理等管理会计工具来促进管理目标的实现。

对于管理会计应具备的知识方面,韩斌斌认为,应该体现“专”和“博”。专业自不必多言。在渊博方面,管理会计人才首先应该熟悉各种规律,包括行业发展动态、学科发展规律和服务对象行为规律等等。

而谢德春提出,管理会计人才需要提升沟通能力。“管理会计人才既是信息的提供者,也是所提供信息的‘说服者’。这就需要管理会计人才有良好的沟通能力,还需要有适当坚持的精神。你对你的提案有信心,那就要想办法让它得到执行。而不能是做了一些分析建议后就简单地丢给领导,认为后面的事就交给领导去决策了,这样一定会限制自身作用的发挥。”谢德春说。(中)

开发性金融合作协议的议案;与华澳国际信托有限公司签订《增资协议》及《信托贷款合同》,募集10亿元资金。

10月,与北京天地方中资产管理有限公司签订30亿合作及增资协议;调整此前9月份公布的非公开发行股票发行价格和发行数量,而其这笔再融资计划拟募集资金不超过60亿元,刷新了房企再融资的纪录。

根据华夏幸福2013年中报,公司总负债达到516亿,资产负债率为89.55%,净资产负债率为856.61%。而截至此次的三笔融资,华夏幸福及全资、控股子公司的担保总额为215.85亿元,超过其债务总额的40%。

因此,即使是非常谨慎的资管公司高管,也认为华夏幸福目前的债务杠杆“不低”。华夏幸福也曾于去年末在公告中坦陈,“近年来由于大量在建项目处于基建期,公司资产规模迅速增长,贷款规模不断扩大,使得资产负债率相对较高。”

相关分析师亦透露,目前华夏幸福融资成本在十几个百分点,在行业中算是比较高的。

而前一位资管公司高层强调,处在快速发展和扩张阶段的地产企业都会面临这样的问题。但即使是发展前景看好,负债率方面也应该有适当控制的,这样才能保证长期的发展。

在日常完成,不可能有临时突击时间。”

**讲究协同。**诺维信在丹麦、美国、中国、日本、英国和印度都设有研发中心。中国研发中心于1995年北京落成,1997年正式迁入位于北京市海淀区中关村科技园的诺维信中国总部。作为全球研发重要战略组成部分,这里承担有基础研发及生物能源、纺织、洗涤、食品加工等领域的产品研发。郭立新表示:“我们的项目都是全球项目,各地研发中心是对全球链条的配合,无缝整合到全球研发体系中。”这样做的好处是整合共享了全球的研发优势资源,降低了各研发中心的研发风险。在投融资管理上,中国区不做独立的外部市场投资,郭立新介绍,“丹麦负责资金风险如套期保值。中国区的投资只是内部的,比如厂房扩建、设备投资等。融资方面,目前也没有太大的融资需求,前两年在公司扩建时从总部和银行都借过钱,后来慢慢都还了。”目前诺维信亚太区的资金管理选择的是三菱银行的资金池产品。“三菱银行提供资金池服务比较早,那时候国内银行的资金池服务还不多。当时三菱银行给了我们一个比较有竞争力的价格,至今我们合作愉快,他们服务还不错。”郭立新说。

## 不断完善 注会行业监管和诚信建设体系

为了巩固和提升行业执业诚信,深入推动行业执业标准的落实,未来一段时期,中注协将进一步加强行业监管工作,不断完善行业监管体系和诚信建设体系。

**一是开展上市公司年报审计监管工作。**持续加强上市公司年报审计的事前事中监控,重点关注年报审计中的“接管家”行为,推动加强前后任注册会计师之间的沟通;加大事务所高风险审计业务的约谈监控力度,开展内部控制审计监管约谈;关注年报审计质量,分析上市公司2013年度财务报表审计意见情况。

**二是组织开展事务所执业质量检查工作。**修订检查手册,完善系统风险检查的程序和方法,指导提升检查人员解决检查工作实际问题的能力;组织实施2014年证券事务所执业质量检查工作,强化现场检查的过程控制与专家指导,加大对存在问题事务所的教育帮扶力度;指导地方注协开展2014年事务所执业质量检查工作,督促地方注协进一步贯彻落实风险导向检查理念,推动地方注协加强跨区域业务的监管与协调;在行业监管政策制定、执业质量检查、业务报备等方面,加强与有关部门的沟通合作,推动解决多头监管和重复报备问题;加强对中外审计跨境监管相关问题的研究。

**三是综合治理行业不正当低价竞争。**落实综合治理行业不正当低价竞争工作方案,建立对不正当低价竞争的投诉、受理和监督机制,形成治理行业不正当低价竞争的长效机制;推动完善政府购买服务办法,加强与有关部门和招标单位的沟通,协调解决事务所在参与审计服务招投标过程中遇到的问题;研究指导事务所完善内部项目工时、预算和成本管理信息系统,加强对事务所业务收费情况的检查,监督落实行业服务收费相关规定和要求。

**四是深化执业标准建设。**制订《注册会计师职业判断框架》,指导提升注册会计师职业判断能力;制定发布第二批《审计准则问题解答》、《企业内部控制审计问题解答》和《职业道德守则问题解答》,立项研究利益冲突、违反职业道德守则行为的应对等项目;跟踪国际审计准则、国际职业会计师道德守则、内部控制审计准则和国际综合报告的发展动态,持续保持准则国际趋同。

**五是严格注册管理。**完善注册会计师注册、非执业会员入会和事务所审批备案等制度;组织开展2014年注册会计师任职资格检查;指导地方注协开展拟设立事务所和新增合伙人(股东)资格评审工作。

(中注协)

## 让我国管理会计人才辈出

在近日召开的中国总会计师协会第五次全国会员代表大会上,财政部部长楼继伟要求3年至5年内在全国培养出一批管理会计师,这对于我国的管理会计人才来说是一次非常好的发展契机。有业内专家预测,在今后一段时间里,管理会计人才或将呈现井喷之势。

### 经济转型呼唤管理会计人才

从“邯钢经验”开始,管理会计在我国企业中的主要作用在于降低成本。但是,随着市场经济的高速发展以及管理理念的逐步突破,尤其是十八届三中全会以来,经济转型和升级的要求更需要管理会计发挥作用。

北京国家会计学院副教授刘霄仑在接受采访时表示,管理会计的作用和影响力非常大。以企业为例,管理会计根植于企业的整个生命周期,为企业的战略部署以及决策提供了有力的支撑。

“从企业的市场细分定位、研发开始,一直到售后服务,管理会计始终参与其中,比如说生产流程和KPI指标的设计。企业的决策都离不开财务数据的支持,管理会计在企业的整个生命周期中为决策的制定和实施发挥支持作用。”刘霄仑说。

刘霄仑的观点在企业实践中得到了印证。管理会计目前在首创集团的企业管理中发挥着重要作用,北京首创股份有限公司分管财务的副总经理谢德春总结了其5个方面的作用:日常财务分析评价;投融资、资产重

组、并购等资本运营活动的财务分析评价;全面预算管理;税收筹划管理以及绩效管理等等。谢德春表示,管理会计的作用就是为企业的经营决策和管理改善提供支持。“随着企业战略业务的调整,或者企业管理模式的变化,或者企业不同经营阶段经营管理重点的不同,管理会计的工作内容都必须要做相应的调整。”值得注意的是,行政事业单位同样需要管理会计。

河南省肿瘤医院总会计师韩斌斌认为,事业单位应该建立一个财务业务一体化信息平台,整合单位人、财、物信息,对单位的业务流程以及重点环节做出科学描述、准确衡量和适时监控,以管理会计理念和工具为基础,为管理者提供标准化和集成化的决策信息支持,这对提高事业单位运行效率至关重要。

### 内动力是关键

管理会计的所有功能都需要通过人才将其发挥出来。从财政部去年发布的《企业产品成本核算制度(试行)》到日前发布的《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见(征求意见稿)》,都可以看出国家正在为发展管理会计创造良好的环境。而且,上述两份文件中都尤其提到了发展人才的重要性。

但这只是外部环境。重要的是,各企业、各单位还要从内部管理上充分重视管理会计工作,这样才能有效地发挥出管理会计的作用,同时也为管理会计人才的发展提供更加

## 华夏幸福巧用会计准则多途径融资

■ 王静

3月7日,正处在上升通道的华夏幸福连发多个公告,通报了三笔融资。

其中包括一笔售后回租融资。其间接全资子公司大厂回族自治县鼎鸿投资开发有限公司拟以其所拥有的大厂潮白河工业园区地下管网,以售后回租方式向中国外贸金融租赁有限公司融资3亿元,融资期限为2年。

公告显示,该笔融资第一个半年需偿还租赁本金的10%,第二个半年偿还租赁本金的10%,第三个半年偿还租赁本金的30%,第四个半年偿还租赁本金的50%。

第二笔融资是债权转让融资。华夏幸福旗下子公司大厂华夏幸福基业房地产开发有限公司,曾与廊坊京御房地产开发有限公司签订《借款协议》,约定京御地产向大厂华夏借款总额不超过40亿元。截至2013年12月1日,京御地产尚未偿还大厂华夏共计19.78亿元。大厂华夏拟将上述到期债权中的18.85亿元转让给信达河北分公司。信达河北分公司向大厂华夏支付15亿元作为债权收购价款。大厂华夏为京御地产的全资子公司。

第三笔则是较为常见的股权融资。华夏幸福将全资子公司廊坊京御房地产开发有限公司持有的无锡幸福基业房地产开发有限公司

限公司51%股权,以5亿元价格出让给华鑫国际信托有限公司。

### 创新的财技

据业内专业人士分析,除了一笔常用的股权融资外,华夏幸福此次另两笔融资都包含一些财务技巧。

第一笔融资,融资性售后回租是指,承租方以融资为目的,将资产出售给有资格从事融资租赁业务的租赁企业后,又将该项资产从该融资租赁企业租回的行为。即中国外贸金融租赁有限公司只是获得了大厂潮白河工业园区地下管网的所有权,实质的资产还是掌握在华夏幸福手中。

根据《企业会计准则-租赁》,卖主(即承租人)不得将售后回租损益确认为当期损益,而应予递延,分期计入各期损益。即资产的售价与资产的租金是相互联系的,因此,资产的转让损益在以后各会计期间予以摊销,而不作为当期损益考虑。

据该人士介绍,相比于华夏幸福之前较多采用的信托贷款融资,应收账款转让避开了较多限制,操作起来更为灵活。首先,针对房地产企业进行信托融资,银监会有“二三四”的限制,即二级资质,35%自有资金,四证齐全。做应收账款转让就没有这些要求了,

程序上简化。

其次,即使企业符合条件可以做信托融资,信托公司也需要到银监会、各级银监局报备,周期长、各种手续复杂,应收账款转让处理起来则更自如,没有特定的限定措施。

而熟悉华夏幸福的分析师指出,华夏幸福的园区在开发房地产之前,需要先做周边的公建设施、土地整理,类似一级开发。这个过程中没法做银行的开发贷,需要一些创新的融资方法。华夏幸福之前较多采用的是信托融资,但是随着房地产企业信托贷款受到限制后,公司开始尝试新的融资方法。今年开工的无锡、镇江等地的园区都是需要以非开发贷的方式进行融资。

### 融资与负债

因为发展和扩张的需要,华夏幸福在资金方面一直动作频频,仅去年第四季度就有发债计划、与国开行、资管公司、信托公司等金融机构的合作等等多种方式。

去年12月,华夏幸福与信达资管签署了《战略合作框架协议》,将与其开展多方面的合作;宣布将在中国境内公开发行规模总额不超过24亿元(含24亿元)公司固定利率债券。

11月,与国家开发银行河北省分行签订