

6 财务精英 Financial Elite

华丽的转身,是一类行为,更是一种策略;是一项变化,更是一种境界。无论对于五星控股集团
的战略转型,还是其首席财务官罗中孝的跨领域加盟与助力,“转身”意味着理性的放弃,同时
也迎接来一场冲破世俗的勇敢挑战。

罗中孝:“转身”后的风景与契机

作为中国知名家电零售品牌,江苏五星控股集团现已完成从单一行业到多元并举的华丽“转身”,稳中求变,快速发展成为涉
及现代服务业、家电分销、房地产、类金融、投资等五大业务领域,并进行专业化经营的
多元化集团,这一转身不仅实现了多元化的战略布局,也实现了从纯粹以产品为导向到
兼顾产品与顾客导向的转变。

转身之后企业的视野更开拓了,然而对于市场与契机发掘的灵敏度也需随之提升,这
五大板块全新的投资组合和产业布局,无疑对企业的管理层提出更高的要求,怎样的
财务管理模式才能更好地为企业创造价值?如何化解在推动集团战略变革过程中面临
的压力并使财务、业务形成双剑合璧的协同效应?五星控股集团 CFO 罗中孝以“承战
略、搭班子、建体系、传文化”的管理秘诀与实践,做到财务管理有效性的广度与深度并
重。

多元投资型企业——源于创新

2009 年五星控股启动了企业整体战略转型,通过研究新的商业模式、发掘市场具
有潜力的增长点,在资本市场进行更多更有意义的尝试。多元化的投资领域需要管理层
和整体团队着眼于更具创造力的长远谋划,关注创新,以提升企业的核心竞争力。例如
专业从事孕婴童商品一站式购物的“孩子王”创办渊源,是基于对婴幼儿市场研究与
把握的一举创新,中国每年有 2000 多万的新生儿,消费水平和相应需求不断提高,而
市场上却缺乏这一行业的领军品牌。类似的创新实例还有很多,诸如展响实业、汇通达
等五星控股旗下事业的创建已在业内拥有一定影响力,其中也不乏对互联网技术与现代
物流的融合。

在甄选投资项目并付诸实践的过程中,自然少不了财务团队对业务开展的支持。五星
控股集团目前的财务体系由战略财务、业务财务与平台财务三大职能构成,虽然这种划
分与组建在国际财务管理实践中已谈不上新鲜,但较之传统的三位一体财务管理模式
还是有所创新。随着五星控股持续推进转型,财务由传统的“事后算账”、“核算会计”
与“分散作战”转变为“事前算赢”、“管理会



计”与“集中管理”,实现转型后,五星控股的
经营规模实现 80%增长,法人单位成倍增
长,然而得益于效率的提升这种规模下财务
人员只增加了 20%。

战略财务作为总部的参谋中枢,财务的
管理职能被强调,对公司整体层面出具经营
分析报告,提供经营决策建议,并根据高层
决策及公司战略发展要求直接向业务单位
提出财务管理需求。罗中孝认为,不同于传
统财务管理实现成本最小化与利润最大化
的目标,战略财务着重企业竞争地位的提
升和价值最大化,同时密切关注整个市场和
竞争对手的动向,及时调整和改变竞争战
略。业务财务要求财务渗透到业务中去,与
经营者同一目标,真正成为经营者的合作伙
伴。罗中孝说,财务人员及财务流程更加紧
密地切入业务、支持业务、支持战略,成
为财务发展的主要方向和驱动力。平台财
务对财务会计业务流程进行全盘整合优化,
财务基础业务处理时效大大提高,非增值
的流程环节渐渐被消减,使公司整体的业
务流程得到再造、价值得以提升。在为财
务管理和决策支持提供更专业、更可比
的数据支持同时,财务信息的集中统一快
速处理也让信息沟通更为直接、高效。

罗中孝将以上三大财务职能形象地比
作三类动物,“战略财务、业务财务或平
台财

务各自的定位各有侧重,战略财务是高空
的‘鹰’,核心在于战略和创新;业务财务
是叼肉的‘狼’,核心在于战略执行和
市场机会洞察;平台财务是驯良的‘千里
马’,核心在于高效和合规”。这番言语
除却展现的诙谐与通达,也表明只有三者
专业化的分工协作、才能更好契合企业
的发展需求的道理。

对于精细化的财务管理,罗中孝还自
创了“三表”体系的运用。“第一张是
损益表,它告诉激励对象对他正确行为的
要求,正向行为产生益,反之为损;第二
张是日清表,它时时显示每个责任单体
实际与目标的差距从而帮助员工实现更
好的绩效;第三张是薪酬表,它告诉员工
不同行为及其完成程度意味着什么,与
个人追求自身价值完全匹配”。罗中孝
认为这三张表环环相扣,健全的管控与
激励机制有利于推进管理重点的转变,
与事前算赢、事中调赢、事后多赢的目
标相一致。

推进业务财务——重在“帮赢”

一直以来,业财融合都是困扰诸多企
业的一道难题,财务在企业重视程度不
高,与其他部门的沟通又被束之高阁,
创造价值不知从何做起。为了让原本持
质疑态度的业务人员接受业财融合的观念,
罗中孝表示“首先要和业务做好充分沟
通,告诉他们业财是站

在财务专业的角度梳理整个业务流程,减
少不必要的环节,加速业务进展,加强风
险控制;同时在日常工作中,为业务提供
各种工具,及时指出差距,给予建议和指
导,帮助他们发展,以实际行动和经营成
果来说话,从而实现从思想到行动上与业
务的一致性,让业务主动欢迎财务”。然
而,要令财务融入业务,“并不是简单放
在一起办公就能解决的,也不是说财务和
业务打成一片就是最好,因为财务还有
一定监管的职能”,解决业财融合问题
重点在于如何把握中间的“度”,“财
务可以做的是充分利用各种途径传播财
务的理念,让更多业务人员具备风险防
范、利润管理的意识,理解财务工作的意
义从而来配合财务的工作。”

人才培养也是每个建立业务财务团队
的管理者都会面临的重要课题。我们常
说业务财务人员既是财务中的业务员,也
是业务中的财务师,这一方面肯定了他们
的价值,另一方面也反映出普遍的疑惑:
这样的人才从哪里获得?是财务内部培
养还是到业务中去挖掘?罗中孝借鉴了
海尔的培养机制,即让新进的财务人员
到业务一线轮岗,之后根据个人能力和
发展意愿去匹配相应的岗位。反之对个
人而言,即使遇到颇具慧眼的伯乐,也
要有明晰的职业规划方可。

当下业务财务是五星控股财务三位一
体中最重要的一部分,并形成了职责明
确、构架完善的业务领域,罗中孝将其
工作职责细化为洞察市场挖掘潜在业
务、推进日清体系以跟踪战略及预算落
地、配合共享中心相关工作和汇报业
务部门对总部规定的执行情况,业务财
务的支持和运作为管理者提供了多方
位、全流程的精细化财务视角,帮助企
业管理资源。

对于罗中孝而言,帮赢而非监管才是
财务融入业务的初衷,这首先是思想上
的转变。板块多元化的五星控股集团还
处于不断探索创新的阶段,业务财务岗
位的专业经验因此还要不断储备积累,
当业务部门采用一项新流程时,财务人
员一定要参与到包括系统前期设置等阶
段中,以保证业务流程后续的有效实施。
只有熟悉所有业务流程,才能从中找到
关键节点进行优化和提升,从而实现帮
赢。(高顿)

北京出台意见 进一步加强经济责任审计

近日,北京市经济责任审计工作领导小组
出台《关于进一步加强本市经济责任审
计工作指导意见》(以下简称《意见》),
从明确总体要求、完善经济责任审计工作机制、提高经济
责任审计质量、推进经济责任审计规范
化建设、提升审计干部专业化水平 5 个
方面,深化经济责任审计工作提出要
求。

《意见》指出,经济责任审计工作要在
“领导小组领导决策、联席会议组织协
调、成员单位配合工作、专职部门督
查落实”的经济责任审计工作格局下,
坚持“全面推进、突出重点、健全制
度、规范管理、提高质量、深化发展”
的工作思路,围绕“完善领导体制、突
出审计重点、加强业务管理、培养专
业人才”的重点工作,实现“领导有
力、质量突出、管理科学、干部过硬”
的总体目标。

《意见》强调,要完善经济责任审计工
作机制,着力推进各区(县)经济责任
审计工作领导小组的筹备和建立工作;
要加强制度建设,梳理修订现行工作制
度,研究和建立新的管理制度;要强化
领导小组办公室职责,加强经济责任审
计专职机构建设。

《意见》要求,要突出审计重点,加大审
计力度,强化任中审计、积极开展党政
领导干部同步审计。突出对中央、市
委市政府重大方针政策和宏观调控措
施、重要经济决策等情况的审计。在轮
审计划中,以任中审计为主,力争做到
在新一届政府任期内对重点领导干部
轮审一遍。

《意见》提出,加强经济责任审计业务
管理,推进规范化建设。完善经济责任
审计业务管理制度,建立健全不同部
门、行业、单位领导干部经济责任审
计操作规范;充分发挥审计专职机构
的综合业务管理职能,加强对审计发
现问题整改落实的监督检查和审计成
果的综合分析和利用,推进审计统计
分析数据库建设。(申署)

中注协约谈 证券所提示 特定行业年审风险

日前,中国注册会计师协会以“特定行
业(农业)的上市公司年报审计风险防
范”为主题,在京约谈中兴华和北京
永拓两家证券资格会计师事务所负
责人,就事务所承接的部分上市公司
2013 年年报审计业务可能存在的
风险进行提示。相关事务所的主任会
计师、负责质量控制或技术的合伙
人以及执行有关上市公司 2013 年
年报审计业务的签字注册会计师接
受约谈。

中注协相关负责人指出,农业类上市
公司存在现金交易量大、采购和销售
较为分散、存货盘点困难等特点,
审计风险较高。近年来,证券市场财
务造假事件中农业类上市公司较
多,此类公司的审计失败致使相关
事务所的品牌和声誉受到严重影响。

中注协相关负责人表示,事务所要
高度重视和着力强化农业类上市公
司年报审计风险的防范和监控,向项
目组委派具有必要胜任能力和素质
的适当人员,认真评估上市公司内
部控制设计的合理性和运行的有效
性,始终保持高度的职业怀疑态度,
要在完成常规审计程序的基础上,
设计并实施有针对性的特别审计程
序,尤其要关注以下关键审计领
域:一是要关注收入的真实性,收入
确认的时点、依据是否恰当,有无
通过虚增交易、虚构客户和资金往
来等自我交易的方式实现收入和利
润增长的迹象;二是要关注关联方
交易是否具有合理的商业理由,交
易价格是否公允,有无利用关联方
交易输送利益的迹象;三是要关注
生物资产的分类和成本分配是否恰
当,生产性生物资产的折旧计提政
策和方法是否合理;四是要充分考
虑农业类上市公司的实际情况,考
虑是否需要利用专家的工作,设计
科学合理的存货监盘计划,严格实
施监盘程序,关注存货的构成比例
和价值状况;五是要关注资产减值
计提的充分性和合理性,分析减值
准备是否反映资产的真实信息,防
止上市公司利用减值准备进行盈
余操纵。

约谈会上,事务所代表分别向中注协
介绍了事务所质量控制体系的设计
和运行情况,以及有关上市公司的
年报审计情况。事务所代表对中注
协通过约谈方式及时提醒高风险
客户的年报审计风险给予积极回
应,并表示,将认真传达和积极落
实约谈精神,着力加强年报审计风
险管控,确保年报审计工作质量。

中注协相关负责人最后表示,4 月份
是上市公司年报披露最集中的时
期,中注协将加强对事务所的督促
和帮扶,加大年报审计监管书面
约谈力度,对特定行业(农业)和
产能严重过剩行业的上市公司、
创业板新上市公司、审计费用显
著降低的上市公司,屡次被处罚
和调查的上市公司以及重大非常
规交易的审计风险进行提示,帮
助事务所及时化解年报审计风
险。(中注协)

企业财务公司 不可小觑的金融力量

■ 崔晓农

任何一个单位都有财务部门。单位小
的叫财务科,大点的叫财务处,再大
的是财务司。不过,还有一种财务
部门,经营范围更大,业务种类更
多,部分业务和银行业务有相似之
处,这就是企业财务公司。企业财
务公司是一个什么样的部门?它
的业务有些什么特点?它和银行之
间又是什么样的关系呢?

大型企业才有财务公司

财务公司不是什么企业都能开的。
据记者了解,根据《企业集团财务公
司管理办法》,申请设立财务公司的
企业集团应当具备一系列条件:申
请前一年,母公司的注册资本金不
低于 8 亿元人民币;申请前一年,
按规定并表核算的成员单位资产总
额不低于 50 亿元人民币,净资产
率不低于 30%;申请前连续两年,
按规定并表核算的成员单位营业收
入总额每年不低于 40 亿元人民币
等等。仅从这三条看,一般的中小
企业和财务公司是无缘了。只有
大型企业集团才有实力设立企业财
务公司。

目前,山西省共有七家企业集团财
务公司。他们分别是太钢、焦煤、
潞安、阳煤、晋煤、同煤财务公
司,以及中电财山西分公司。上
述企业集团财务公司除中电财外,
都是省内大型国企的财务公司。
它们有的是企业自己按程序设立
的,有的则是买的现成的壳资源改
名为自己的财务公司的。不管是
哪一种,财务公司都要经银监会核
准,颁发《金融许可证》后方可开
业。

财务公司做什么呢?山西焦煤财
务公司姚计堂介绍,财务公司是以
加强企业集团资金管理和提高企业
集团资金使用效率为目的,为企业
集团成员单位提供财务管理服务
的非银行金融机构。也就是说,
财务公司本质上是个“内部银行”。

拿山西焦煤财务公司来说,2009
年 12 月 25 日设立时,是山西省
第一家通过新设方式成立的企业
集团财务公司,注册资本 11.6 亿
元。设有风险管理委员会、信贷
审查委员会等专业委员会,以及
结算管理、信贷管理等八个部门。
公司成员单位达到 300 多

家。公司不仅仅是山西焦煤的专
业财务金融平台,也是山西焦煤的
资金监管中心,承担着企业集团账
户管理、资金结算、票据管理、
融资管理和资金监控等管理服务
职能的作用。

这样的企业财务公司,其资金运营
的数额不是小数目,也不是我们
想象中的几个亿,而是十几、几十
个亿,乃至上百亿元。毫不夸张
地说,企业集团财务公司的资金运
营量,有的远远超过规模不大的
地方金融机构。

这样的金融力量,谁能、谁又敢
小觑呢?

财务公司实力雄厚

记者在采访中发现,对于企业集团
财务公司,各方都比较重视,早在
2004 年我国就制定了《企业集
团财务公司管理办法》,2006 年
修订后,因符合企业集团的发展
诉求,国内财务公司发展迅猛,
截至 2013 年末,国内财务公
司将近 180 多家,资产总额约 3
万亿,已成为金融行业重要的一
支力量。

企业财务公司除了不能吸收社会
公众存款外,几乎所有银行能做
的事他们都能做。除了对成员单
位办理交易款项收付、资金的存
贷、融资租赁、担保、有价证券
投资、金融股权投资、票据承兑
与贴现、保险代理外,规模较大
的财务公司还能发行财务公司债
券、承销成员单位的企业债券、
对金融机构股权投资、有价证券
投资,办理成员单位产品的消费
信贷、买方信贷及融资租赁业
务。作为金融机构,财务公司还
可以在银行间市场开展存放同业
、同业拆借、转贴现、债券回
购、信贷资产证券化等业务,可
以申请在银行间外汇市场开展
即期结售汇、远期、掉期等业
务,另外还可以争取人民银行低
利率再贴现。

财务公司在运作中,也有自己的
原则和特点。太钢集团财务有限
公司总经理张晓东告诉记者,太
钢财务公司是 2013 年 1 月 18
日拿到金融许可证,1 月 31 日
开业的,用一句话概括,业务开
展就要是只争朝夕。因为挂牌较
晚,国内的 150 多家财务公司都
是他们的老师。在开拓业务和
严控风险的前提下,他们把太钢
集团对标管理的理念运用到了
财务公司的发展中,起点较高,
短时间内已经建立了人民币资
金池、票据池、外币池,归集
集团公司的本外币及票据资金,
并且外

币归集业务已经起步,取得了较
好的收益,通过充分利用财务公
司平台的金融属性功能,有效促
进了企业集团财务管理能力的整
体提升。

企业财务公司对人员专业能力要
求比较高,董事、高级管理人员
在任职前应当报银监会进行任
职资格审查,还需要从商业银
行等金融机构引进至少 1 名高
管、1 名风险管理人员。山西
焦煤财务公司现有员工 38 人,
太钢财务公司 20 余人。也都
从商业银行或者监管部门引进
了经验丰富的高管。这些人员
对国家政策、国际形势都有一
定的研判能力,有利于帮助企
业集团财务公司健康发展。

作为金融机构的企业财务公司,
在争取人民银行低利率再贴现
方面有着自己的优势。记者查
阅了一下公开资料,截至 2013
年 12 月 31 日,山西省票据融
资余额 851.97 亿元,比 2012
年同期的 733.08 亿元增加
118.89 亿元。到了 2014 年
2 月 28 日,这个数字是 903.
52 亿元,两个月增加了 41.55
亿元,是 2013 年全年的三分
之一。2013 年底到 2014 年
初,人民银行太原中心支行给
省内企业财务公司的票据贴现
条件非常优惠,而且每个企业
数额也是以数亿元来计算,为
企业解了燃眉之急。

银企关系既合作也竞争

既然很多银行的业务都能自己
做,企业集团财务公司和银行又
是什么样的关系呢?

记者采访发现,企业集团财务公
司和银行的关系是既竞争又合
作的。建设银行山西省分行高
级客户经理董红兵告诉记者,企
业集团财务公司是大型企业加
强内部资金运作,对资金进行统
一管理而生的,业务和银行有
重合之处,但是整体上是合作大
于竞争的。董红兵说,财务公
司的服务范围限于集团内部,资
金运营效率提高了,对银行的
贷款需求就减少了,提高了对
银行服务的要求。另一方面,
企业财务公司和银行整体规模
相比,还是规模小,也有一个
长大的过程,每一个阶段都需
要银行的配合。而且,他们的
资金归集业务也要依靠银行的
平台。

董红兵表示,省建行和省内所
有的财务公司都有业务往来。
而且建行是上市公司,也是全
球都有分支机构的大银行,大
型企业走

出国门,建行的服务也会跟着
企业的脚步,利用自己的国际化
优势走出去继续服务。

财务公司也有自己的优势,作为
企业集团的财务部门,财务公
司最了解企业需要什么样的服
务,哪个环节需要哪种金融服
务;而且决策运作快。财务公
司的存在,除了降低集团内部
资金使用成本,增强融资功能,
促进集团发展壮大以外,还有
一个重要的作用,就是打破现
有银行体制资金规模按行政
区域分割的局面,促进了金融
业的竞争。大集团公司都是跨
地区跨行业乃至跨国发展的,
资金的运营也是要跨国运营
的,所有银行都想跟上集团公
司的脚步,提供的服务也要更
上一筹,竞争自然激烈。

记者采访了解到,对于银行业
的服务,企业财务公司很多时
候都是采取招投标的做法。在
众多竞标银行中进行挑选,谁
的条件更优厚、服务更好、融
资成本更低,财务公司就会挑
选谁。而且,在今天,银行业已
经是一个充分完全竞争的行
业,不会因为竞争而出现寡头
垄断的局面——家家银行都
有自己独特的优势,也都有自
己生存的特点,不会轻易被别
人取代。

财务公司不会把众多合作银行
进行选择淘汰,最后只留几家
呢?太钢集团财务公司张晓东
总经理谈到这个问题时表示:
“不会淘汰选择银行。相反,
我们还要再增加合作银行数
量。最新入晋的渣打银行我
们也有合作。合作的银行越
多,提供产品和服务项目就
越多,我们学习的机会就越多,
就越有利于促进财务公司更
上层楼。”

事实上,银行之间的竞争越激
烈,用户可选择的余地就越大。
记者采访深深感受到:企业集
团通过设立财务公司,促进了
企业财务管理水平的提升,降
低了费用,提高了资金运营效
率,加速了资金周转速度,使
得企业资金的集约化管理水
平有效提升。

企业财务公司,是企业资本和
金融资本相结合的产物。它为
实体经济和金融平台搭建了一
个桥梁。用产业资本实现了对
成员单位的金融服务、金融管
理。反过来,金融服务也为实
体产业发展提供了资金支持,
促进了产业发展。这,就是企
业财务公司的作用。也是银行
最终和企业合作的目的,是企
业、银行、社会多赢的结果。