

宫伟:通过战略损益表规划未来

青岛海尔股份有限公司 CFO 宫伟认为,“战略损益表”的内容分为四个象限,简单地说,第一个象限是用户价值,第二象限是人力资源,第三象限是流程,第四象限是闭环优化。自 1998 年以来,海尔力推人单合一双赢、自主经营体以及从正三角到倒三角再到网状组织的转变,以“每个员工都具备企业家精神”为目标而孜孜求索。现有的 2000 余自主经营体,各有一张战略损益表。

当我们还在为中国企业 CFO 的战略地位鼓与呼的时候,海尔却早已先声夺人。青岛海尔的 CFO 宫伟说:“CFO 走向企业价值创造的中枢,在海尔早已不只是一个声音,而已经是一个显著的事实。”

他这么说是底气十足的——青岛海尔的股权收益率(ROE)持续多年保持在 30%左右,在中国上市公司中实属少见,更何况这家公司身处利润堪如“刀锋般薄”的白色家电行业。海尔在财务管理方面的两大过人之处在于“战略损益表”和“全流程事前算赢工具”,海尔正是依靠这两大利器,成功实现了诸如“自主经营体”、“人单合一”等许多在外人看来如此超前的管理概念,实现了财务的持续成功和战略的国际化。



“我们对于财务指标的管理,围绕全流程的战略损益表展开。”宫伟说。

战略损益表的最大用处,并非“向后看”,而是“朝前看”,就是要帮助分析,业绩

目标是否符合战略定位,有哪些可以把握的战略机会,达成战略的路径是否清楚,预定目标与标杆对比是否有竞争力,可以从公司内外获得哪些资源来保证目标达成。

管理会计的七大创新趋势

■ 曹巧波

4 月 12 日,上海国家会计学院联合美国管理会计师协会(IMA)举办论坛,邀请著名管理会计大师,著有“作业成本法”第一书的加里·柯金斯(Gary Cokins)先生畅谈管理会计新趋势。

管理会计在我国已成燎原之势。今年 1 月 29 日,财政部发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》的征求意见稿,旨在助力我国经济转型升级。正如李扣庆院长在开幕致辞中所说,要素价格低廉的时代已经一去不复返,新技术和商业模式挑战层出不穷,这迫切要求开创一个新的管理时代,而管理会计就是题中应有之义。

柯金斯先生认为,管理会计的第一个大趋势是,从产品至渠道和客户盈利分析的拓展。造成这一趋势的原因包括,获得新客户比保留现有客户要贵得多,随着产品的标准化和同质化,更大的竞争优势来自于客户服务、客户关系管理本身日益成熟、互联网方

便了卖方从每一位客户身上获得最高的投资回报等等。所以,管理会计要运用作业成本法等成熟的手段,帮助市场营销部门锁定更加有利可图的客户。公司需要在客户忠诚度和股东价值最大化之间找到平衡点,这正是管理会计的用武之地。

第二大趋势是和企业绩效管理(EPM)的融合,主要是非财务数据方面的融合。企业绩效管理是指,整合多种方法,包括战略地图、平衡计分卡、绩效考核指标、精益管理、客户关系管理等来实现战略。上述各种方法就像机器中的齿轮一样,有序组合,相互衔接。企业需要通过管理会计来保证战略从基层到高层的全面执行。

第三大趋势是,向预测会计的转变。柯金斯先生分别从滚动财务预测、客户终身价值(CLV)两个方面做了分析。“很多企业的预算只是会计师的数字游戏,和战略没有任何关系。”作为应对,企业除了运用作业成本法计算经常性需求驱动的部分,还要进行风险管理,做好预算准备。其实,管理会计已经

开始转变为包含影响未来的决策支持与分析的管理经济学。

第四个趋势是运用商业分析。他认为,分析需求可能是唯一可持续的长期竞争优势。商业分析不但有能力回答问题,关键是能提出问题。以第一个趋势为例,将高盈利客户从非赢利客户中区分出来的这个“为什么花”的问题并不好回答。但根据分析递归分区和决策树方法,计算机可以告诉你原因。

第五个趋势是多种成本法并存。这一趋势提出了一个颠覆传统的问题,即如何让两个甚至更多的管理会计方法并存共荣。不同类型的经理和雇员团队会就不同目的使用不同的成本法。进步的会计职能使得使用两种甚至更多会计方法成为可能。

第六个趋势是,把内部 IT 服务视作一项商业行为。当某样物品免费时,人们便不再计较他们需要使用多少。所以,某些信息密集型产业(如金融机构)的 IT 开支已达到其收入的 10%就不足为奇了。IT 部门不再被

单纯视为技术供应者,必须被看作是组织增加价值/提供战略能力的一部分。因此提供服务的成本必须获得理解并成为决策制定过程的一部分。

第七个趋势,管理会计师需要提升技巧和能力。管理会计的好处显而易见,但为什么推行却这么困难?柯金斯先生认为,这些障碍包括 IT 技术壁垒、实施过程的“复杂”与“昂贵”、企业文化的障碍、缺乏领导力、对于真相的恐惧等等。管理会计师需要学习社会学家、心理学家的方式,学习激励理论和方法,成为组织的变革管理专家。

“管理会计有 120 多种用途,所以,它其实能够帮助任何一个地方的任何一个部门。”柯金斯先生认为。一个健康运行的机构中,各个部门都是相互关联的,管理会计能够帮助我们去了解其互动情况,甚而,管理会计的各种工具就像这个运作机器中的齿轮,它的快速有效运行可以保证机构更好、更快、更高效地运转。

文明会计师事务所评选办公室设在省注册会计师行业党委,具体负责创建活动及评选表彰的组织协调、指导督办工作,为会计师事务所文明创建提供好服务。各市(州)文明办、财政局按照相关要求,积极做好候选单位的推荐及报送工作,形成分工负责、齐抓共管的工作机制,确保创建活动各项工作能够得到认真落实。

(湖北注协)

湖北注会行业启动文明会计师事务所创建

4 月 16 日,湖北省精神文明建设委员会办公室、湖北省财政厅联合印发了《关于 2013-2014 年度湖北省文明会计师事务所创建活动的通知》(以下简称《通知》),标志着该省注册会计师行业第二届文明会计师事务所创建活动正式启动。

《通知》对文明会计师事务所创建活动进行了全面部署,明确了创建活动的工作目标、评选标准和流程及组织实施要求。活动以邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学

发展观为指导,全面贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神,认真执行《注册会计师法》,以文明会计师事务所创建为抓手,全面加强全省会计师事务所组织建设和行业人才队伍建设,全面提升行业的服务能力、服务质量水平、社会公信力和认可度,优化行业发展环境,形成一批规模化、规范化、专业化、品牌化的会计师事务所,适应全面深化改革对行业服务的需求,促进全省经济社会科学发展、跨越式发展,为加快“建成支

点,走在前列”做出注册会计师行业应有的贡献。

《通知》指出,参与创建的文明会计师事务所,必须符合湖北省精神文明建设委员会办公室、湖北省财政厅《关于开展创建湖北省文明会计师事务所实施方案》的通知(鄂财办发[2011]20 号)中明确的评选总标准和各项具体要求。已被评选为上一年度湖北省文明会计师事务所的,可继续申报参加评选本年度文明会计师事务所。

财务会计信息在市场配置资源中的作用

■ 韩少真

财务会计信息作为市场中极为重要又有竞争性的信息来源,其在市场配置资源中的作用涵盖企业、市场及政府多个方面诺贝尔经济学奖获得者科斯曾指出,不包含会计的企业理论是不完整的,会计在经济计量体系中发挥着重要的作用。现代会计理论中的信息观和契约观表明,综合反映企业财务状况和经营成果的财务会计信息具有缓解信息不对称的作用,在一定程度上能够解决代理问题,提高市场的资源配置效率。

在企业层面。财务会计信息为企业经营管理和战略决策提供信息支持,为评价管理

人员的业绩提供依据。财务会计信息系统反映了企业过去和现在的运营状况和财务成果,并为预测企业未来发展提供了重要信息,企业管理者通过对财务会计信息的充分利用进行日常的运营管理、做出重要战略决策、识别并抓住有价值的投资机会以充分利用自身资源实现企业价值最大化。财务会计信息在管理者薪酬与激励计划中得到广泛使用,其对于激励管理人员业绩,降低评估管理人员声誉中的信息不对称程度具有重要作用。管理人员接受企业股东的委托对企业进行管理,在委托代理关系中存在的信息不对称可能导致严重的道德风险和逆向选择问题。通过财务会计信息提供的多种业绩指标对管理人员进行恰当的评价和激励,聘任或解雇恰当的管理人才,这对于实现企业价值最大化具有重要意义。

在市场层面。务会计信息向投资者传递



公司财务状况和经营成果方面的信息来缓解市场中的信息不对称和代理问题,引导投资者做出正确决策,将投资者的资本分配给最合适的企业或商业项目,实现最佳资本配置。企业最重要的资本来源是权益资本、债券资本和信贷资本。权益资本投资者利用财务会计信息评价企业过去、现在和未来的经营状况,正确评估企业价值,做出恰当的投资决策;债券资本投资者利用财务会计信息评估企业的经营风险和财务风险,以对企业债券的风险和收益做出正确评估;信贷资本投资者(银行)利用财务会计信息进行信贷决策,对企业盈利能力、偿债能力和风险做出全面评估,进而对贷款是否发放、贷款期限和贷款利率做出正确决策。财务会计信息在市场上对各类资本投资者的决策产生重要影响,有利于资本价格机制的形成和正常运转,提高

资本市场的配置效率。

在政府层面。财务会计信息可以使政府更好地了解企业、行业的详细状况,为政府经济政策的制定提供信息依据。政府通过财务会计信息不仅能够从宏观上掌握经济的总体发展状况,还能从微观上了解企业的具体情况,并以此为依据发挥政府职能,制定经济政策和宏观调控政策。此外,财务会计信息还是税收部门进行税收征管的重要依据,对保障国家税收的稳定具有重要作用。

由于财务会计信息质量和市场制度不完善等原因,我国的财务会计信息在市场配置资源中并未发挥应有的作用,在某些领域有可能存在摒弃财务会计信息的问题,从而导致以下一些不良后果:

企业管理人员忽视会计信息进行决策。无论是运营决策还是战略决策,都必须详细了解企业的过去和现状,随着企业规模的扩大,管理者个人的主观经验难以对企业有全局而详细的了解,充分利用财务会计信息能够提高决策的科学性。在我国的管理实践中,存在忽视会计信息、不依据财务会计信息详细分析企业资源而是依据个人经验主观决策的现状,最终导致企业决策失误,损害企业价值。

高级管理人员的评价不以会计信息为基础。恰当地运用财务会计信息评价和激励管理人员能够有效解决管理人员的道德风险和逆向选择问题,促进管理人员努力工作,做出好的投资决策,提高公司生产效率。现实经济中企业对管理人员评价不以财务会计信息为依据,进一步加剧了管理者与股东之间的信

息不对称,加重了管理者的道德风险和逆向选择问题,从而使管理人才市场运转失灵,影响资源配置效率。

证券价格与会计信息严重脱离。公司股票和债券是资本市场两类重要证券,由于证券投资者投资决策过程对财务会计信息利用程度偏低,证券价格与公司财务业绩严重脱离,市场证券的价格机制受到损害。证券价格与会计信息的严重偏离会使企业的内在价值和市场价格脱节,导致市场风险加大,投资者无法通过价格信号识别企业的内在价值,加剧投资者与企业之间的信息不对称程度,从而导致柠檬现象发生,即退出交易市场或降低其意愿价格,最终导致证券市场运转失灵,影响资本配置效率。

银行信贷决策不以会计信息为依据。以财务会计信息为基础的信贷契约条款不仅能够缓解银行与企业之间的信息不对称,还能够通过债权人治理效应完善企业治理水平。我国由于金融市场发展不健全,银行信贷决策忽视企业财务会计信息导致严重的信贷配给现象,还导致民营企业面临严重的融资约束。

政府经济政策忽视企业财务会计信息。政府不仅要从宏观上了解经济的发展形势,还必须在微观上掌握各市场主体的具体状况。但我国政府往往容易忽视从企业财务会计信息中获取微观信息,经济政策的制定对于微观经济信息的利用不够充分。

财务会计信息对于增加市场透明度、促进市场正常运转、弥补市场失灵具有重要作用。在全面深化改革的背景下,加强财务会计

盯牢年报披露五大软肋 中注协频约会计师所

对于一些容易出现问题的上市公司,如特定行业(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等,中注协日前频繁约谈会计师事务所,提示对这些领域的上市公司的年报审计风险。

目前,沪深两市新上市公司中,近一半为创业板上市公司。创业板在服务对象、准入指标、运行制度和风险特征等方面与主板有明显的区别,创业板公司内部治理规范程度相对偏低,业绩不稳定,经营风险高。

鉴于此,中注协向北京兴华会计师事务所发函,书面提示创业板新上市公司的年报审计风险。在风险提示函中,中注协要求事务所高度重视创业板上市公司,尤其是新上市公司的年报审计风险,充分识别和恰当应对舞弊导致的财务报表重大错报风险。

当前,我国部分行业供过于求矛盾凸显,传统制造业产能普遍过剩,特别是钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃等高消耗、高排放行业尤为突出,钢铁、电解铝、船舶等行业利润大幅下滑,企业普遍经营困难。

对此,中注协向众环海华会计师事务所发函,书面提示产能严重过剩行业的上市公司年报审计风险。中注协要求,事务所对产能严重过剩行业的上市公司年报审计风险给予格外关注,谨慎评估和应对可能表明存在重大错报风险的情况与事项,合理设计并充分实施分析程序,在整个审计过程中认真实施项目质量控制复核。

同时,中注协建议事务所,重点关注“收入是否真实发生以及成本费用的完整性,分析产能、产能利用率和水电能耗等非财务信息和财务数据之间的关系,判断上市公司的实际产量和销量是否与行业的总体趋势及市场需求相符,成本费用与收入是否匹配”等方面关键审计领域。

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。

针对这一情况,中注协约谈了中兴华和北京永拓两家证券资格会计师事务所负责人。

“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。”中注协相关负责人表示。

他提示,事务所尤其要关注“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”等五个关键审计领域。

“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。”负责人表示。

(证券)

信息在市场资源配置中的作用对于经济体制改革意义重大。因此,必须结合我国国情,积极稳妥推进会计制度改革,向市场中提供高质量的符合市场需求的财务会计信息。笔者认为改革应着重于以下几个方面:

继续深化企业会计准则改革。我国会计准则历经多次改革,尤其是 2007 年实施的《企业会计准则》,已经和国际会计准则实现实质性趋同。会计准则的改革和建设是一个动态系统的工程,其建设应立足于国情,推进会计准则持续趋同,积极参与国际会计准则制定,实现会计准则的国际等效。

加强企业内部控制建设。通过完善内部控制促进企业管理效率、保证财务报告信息质量,已成为世界各国资本市场监管机构的共识,良好的内部控制可以使企业提供的财务会计信息真实可靠。财政部等五部委于 2008 年和 2010 年分别颁布了《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》,我国企业内部控制规范体系基本建成,但实施情况并不理想。应进一步加强企业内部控制实践建设,并针对新技术革命下企业 ERP 应用和电子商务的发展做出调整。

促进社会审计健康发展。应促进国内会计师事务所和注册会计师的发展,逐步提高会计师事务所服务业的对外开放程度,形成良好的社会审计市场化制度。加强社会审计控制制度,提高社会审计的独立性和审计质量。

加强会计行业人才队伍建设。创新会计行业人才培养模式,加强会计从业人员的职业教育,提高从业人员专业技术水平,加强从业人员职业道德教育。