

8 财务策略 Financial Affairs

管理会计人才能力框架:框架建立的两项原则、管理会计人才必备的三大能力及框架建设的三大举措。

用“三三制”构建管理会计人才能力框架

■ 宣和

财政部近日对外公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。虽然该指导意见尚处在征求意见过程中，但从其指导思想、基本原则、主体目标和重点任务等内容上看，凸显了系统性、全面性、针对性和可操作性几大特点。随着该指导意见的正式发布和对单位实际管理会计工作的引导，必将有力地促进十八届三中全会提出的全面深化改革各项任务为贯彻落实，必将有利于推动我国企事业内部管理再上一个新台阶。

该征求意见稿提出要“推动建立管理会计人才能力框架，完善现行会计人才评价体系”。加快完成这项任务，有助于会计行业加快形成具有国际竞争力的人才制度优势，有助于我国管理会计人才的选拔评价、培养培育统一到新标准上。

框架建立基于三项原则

建立管理会计人才能力框架，必须坚持三项原则。

其一，以夯实单位治理基础和提升企业价值为导向。随着单位管理实践的深入和人们认识的深化，管理会计的内涵有了较大的改变。美国注册会计师协会和皇家特许管理会计师公会在研究总结全球现行管理会计实践的基础上认为，管理会计定位于对单位管理层做出正确决策提供支撑，由此为组织创造价值并确保其持续成功。

基于这样的认识，管理会计既主要基于传统财务会计提供的财务信息，又区别于主要作用于对外提供报告的财务会计；既注重财务和非财务信息的综合分析，又注重分析结果的充分运用，助力单位管理层战略决策不致偏离正确的方向，从而直接或间接地为单位创造价值、确保其可持续健康发展。建立健全管理会计人才能力框架不能脱离管理会计工作的基本定位。

其二，以提升会计人员管理能力为目标。就专业能力而言，管理会计人才在整个会计人员队伍中属于层次较高的部分。目前，在我国近千万名会计人员中，完全能够适应“管理”会计工作的人才相对不足。适应全面深化改革、实现单位财务转型，我国管理会计人才能力框架建设应着力提高传统财务会计核算工作对会计人员的能力要求，促进会计人员的能力向参与战略决策、融入管理方面转变。

其三，以国际权威管理会计师能力框架为借鉴。不容否认的是，发达市场经济国家在管理会计理论研究和实践创新方面确实有



独特优势，积累了不少好的经验。在这些经验形成的过程中，也摸索出不少有参考价值、能够切实引导管理会计师学习能力提升的框架。在我国经济社会更加开放、企业采用多种形式融入国际经济竞争的今天，对于国际权威管理会计师能力框架中具有普遍适用性的、有价值的部分，宜参考借鉴。

管理会计人才必备的三大能力

管理会计人才需具备的能力具有多面且综合的特点。就我国现时的情况而言，分析能力、战略管理能力和风险管理能力三项重点能力尤其值得关注。

其一，注重财务与非财务信息分析能力。财务会计系统的主要功能在于生成供投资者、债权人及其他相关各方使用的财务信息；单位内部如何分析利用这些信息，则主要由管理会计系统来完成。此外，鉴于单位所面临的经营环境的复杂性、所从事业务的多样性、监管部门要求披露信息的精细性，单位在按会计标准提供财务信息的同时，通常还需要提供足够详细、完备的非财务信息。事实上，也只有将财务和非财务信息综合起来进行分析，才有可能发现单位经营管理中存在的问题、风险以及未来的发展潜力。

有时，这些分析判断还须扩展到将本单位信息与相关单位信息进行比较分析等方面。

在单位管理系统越发高度集成和信息技术快速发展的今天，财务会计核算和报告方面的工作更多地由系统承担，不断被解放出

来的会计人员迫切需要转向信息分析职能，这也呼唤管理会计人才涌现。

其二，注重参与战略决策能力。如果说财务与非财务信息分析能力是会计人员从核算和报表迈向管理会计的起点，那参与战略决策的能力则是会计人员成为高层次财会人才必备的能力。它不仅要求灵活地运用信息分析结果提供决策参考建议，同时还要求从财务的视角提出充分、高效利用单位内外部资源实现既定战略目标的建议。建立我国管理会计人才能力框架，有必要在较高层级水平上，体现参与战略决策的能力要求。

其三，注重风险管控能力。近年来国内外政府部门、企业的诸多教训警示人们，单位的风险管控工作越来越重要。作为单位财务条线上的人才不能仅是财务专家，还应积极参与到全面风险管理工作当中，发挥专家优势。事实上，对于服务于现代企业的管理会计人才，想避开内部控制和风险管理事务都是不可能的。这就要求建立管理会计人才能力框架时，强化这方面的能力要求。

三大举措助推框架建设

应当意识到，没有一成不变的管理会计人才能力框架，也没有所谓的“放之四海而皆准”的能力框架。在坚持三项原则、把握三项重点能力的基础上，走建立中国特色管理会计之路，可以考虑运用以下三项措施。

其一，系统总结我国管理会计实践。中国人不缺乏智慧，中国企事业单位管理也不缺经验。当下的问题集中在，如何才能找到

一个突破口、一条主线，去系统地总结我国改革开放以来企事业单位的管理会计实践，并从对相关从业人员能力要求的视角，考虑如何构建适合我国情况的管理会计人才能力框架。

其二，加强国际权威管理会计师能力框架的比较研究。注重总结自身，不排除以开放的胸襟接纳境外管理会计人才能力框架的有益内容。目前，境外管理会计师资格不少，有的在中国已有了长足的发展。以开放的精神和思路，加强与境外相关会计职业组织的深度合作，选择其中影响力相对较大的若干管理会计师资格对应的能力框架进行比较研究，可以实现我国管理会计人才能力框架与国际权威框架的较好衔接。

其三，全面完善现行会计专业技术考试大纲。我国现行的会计专业技术资格考试大纲，实际上就是管理会计人才能力框架的一种表现形式。会计资格考试自 1992 年在我国启动以来，为国内企事业单位选拔了一大批适合其发展需要的财务管理人才。

站在新的历史起点上，面对新形势、新任务、新挑战，建立健全我国管理会计人才能力框架，可以围绕接我国企事业单位管理会计之“地气”，对层级整体设计、各层级知识内容和能力具体要求等进行系统调整，以实现对现行会计专业技术资格考试大纲的改革。这样既便于通过会计专业技术资格考试更科学地选拔评价管理会计人才，又能引导会计国民教育和会计人员后续教育，促进高质量的管理会计人才辈出，不断满足处在全面深化改革时代的我国对管理会计人才的现实需求。

金沉淀，增加管理成本。

流动性风险

企业资产分布状况不合理，一方面流动资产内部应收账款与存货所占比率过大，货币资金及短期投资比率过小，企业日常支付能力弱、偿债能力低；另一方面，长期资产占企业总资产比重过大，企业资金整体周转速度缓慢，营运资金的运转吃紧。

企业生产经营的各个环节以及企业生存发展都离不开资金，企业运营资金管理是企业财务管理工作乃至整个显示企业的管理水平高低的重要环节。资金管理是企业管理的重中之重，同时也是管理难度最大管理风险最高的地方。所以加强企业运营资金管理需要企业各个部门的有效配合以及对市场的合理估算才能实现。

(总裁)

(赵建洪)

加强审计整改 规范内部管理

审计整改是被审计单位根据审计机关依法审计所做出的审计决定或提出的审计建议，对其自身存在的违法违规问题或薄弱环节进行纠正和改进的过程和结果。审计整改是审计监督工作的重要组成部分。结合工作实践，下面就如何做好审计查出问题整改落实工作，谈点粗浅的认识和看法。

审计工作是一项专业性、实践性、独立性很强的工作。面对今天这样越来越复杂的经济结构、越来越严的审计执法要求和越来越高的社会期望，都要求我们更加重视审计及审计整改落实。要想把资金管好、用好，提高资金的使用效率，还真是一门学问。既要履好职、办好事，还要合规合法，因此重视财务审计和审计整改工作就显得更为重要。我们必须站在对自己负责、对工作负责、对单位负责的高度，去认识和重视审计整改工作。

一是改变观念，提高审计整改的自觉性。被审计机关和被审计人员，要提高认识，自觉地把审计整改落实工作作为审计工作的重要组成部分，将违规问题纠正、管理问责与审计整改放在同等重要的位置来抓，树立审计整改的理念，建立财务部门、业务部门、管理部门等参加的审计整改机制，从而达到标本兼治的良好效果。

二是正确认识与运用审计。要积极配合国家审计机关对本单位开展的各项审计监督检查，认真落实审计意见与决定。要充分发挥单位内审兼职审计人员的作用，在搞好单位财务管理的前提下强化对下属单位的监管，并把财务管理与监督纳入单位目标管理及岗位责任制要求。

三是强化审计整改跟踪职能。《国家审计基本准则》规定：审计机关应当自审计意见书和审计决定书送达之日起九十日内，了解审计意见采纳情况，监督检查审计决定的执行情况，如发现被审计单位超过规定时限未执行审计决定的，审计机关应当报告人审计单位超过规定时限未执行审计决定的，审计机关应当报告人民政府或者提请有关主管部门在法定职权范围内依法做出处理，或者向人民法院提出强制执行的申请。《审计法》及《审计法实施条例》修订后也明确了政府报告审计整改情况的职责。因此，审计机关应强化整改跟踪职能，可考虑增加专职机构和专职人员督促被审计单位进行审计整改。

四是加强财务管理，完善落实制度。建立和健全内控制度，严格执行“收支两条线”管理，执行国家各项法律法规，使财务工作做到规范化管理。工作中我们要坚持定期听取和研究财务管理的工作，对存在的问题及时进行整改。建立内部管理控制制度，包括政务、财务公开制度以及资金使用、管理制度，并完善廉政建设内部制约机制，进一步建立和推进机关廉政建设。通过加强廉政建设，坚持廉洁自律，促进内审工作的健康发展。建立执行内部控制制度，包括授权审批、职责分工、会计记录、实物管理、审计监督等制度。加强机关内部审计制度，加强对发票使用的管理，在大额资金使用、专项资金使用及建设资金使用上严格按照专款专用的原则，做到事先有预算、用途明确、支出合理、手续齐全。定期按照《内部审计工作规范》制度进行财务自查，及时发现财务管理等方面的薄弱环节，有针对性地提出加强和完善管理建议，从而及时堵塞在管理工作中存在的漏洞。通过规范化管理，实现以制度约束人、制度管理人，的工作模式，使财务工作更加规范。

五是加强财务人员队伍建设，不断提高人员素质。俗话说：“当好家要有一把铁算盘”。作为领导不但要对财务管理的重要性有深刻的理解，还应认识到财务人员是对单位资产最直接的实施者和管理者，他们的工作能力和素质直接影响着单位经济管理工作。在工作中加强财务人员队伍建设，鼓励支持财务人员进修学习，坚持对内部财务人员强化培训，有计划有针对性地提高财务人员素质。

四是杠杆收购融资依赖于发达资本市场的支持杠杆收购以外部融资为主。其中间接融资由投资银行等提供，居次债券中的次级债券、可转换债券以及优先股股票都是直接融资形式，严重依赖于资本市场的发展。首先资本市场得允许企业以这些金融工具进行筹资，有相应市场环境和制度安排，其次投资者也需要通过资本市场来分散风险。更为重要的是资本市场中要有进行杠杆收购的大环境，形成对杠杆收购的信任预期，只有如此，杠杆收购的融资才会顺利进行，否则，只能是一些意见而已。

(中资)

刘家义:审计人员要不畏权力 敢说真话

最新一期《学习时报》刊发对审计署审计长刘家义的题为《提升审计机关执行力切实将“三严三实”落到实处》的专访。刘家义在采访中称，审计人员要有敢说真话、敢报实情、敢讲真相的勇气和正气，要有自断后路、不畏权力、自甘寂寞的决心和坚守，真正做到立审为党、执审为民、秉公执法。

刘家义指出，当前，一些领域消极腐败现象仍易多发，一些重大违法违纪案件影响恶劣，体制机制制度性障碍凸显，发展面临不少矛盾和困难。

刘家义称，从发展现实看，当前，我国经济正处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期三重叠加阶段，一些领域消极腐败现象仍易多发，一些重大违法违纪案件影响恶劣，体制机制制度性障碍凸显，发展面临不少矛盾和困难。同时，党员意识、公务员意识和审计人员意识仍不够牢固，“庸懒散”“狡骄暮”现象在一些审计干部中仍然存在，执行力文化缺失、工作执行机制不顺畅等问题在一些地方也很突出，与新时期审计事业发展的形势要求极不相符，也不利于审计干部成长成才。千里之堤溃于蚁穴，强化执行力建设已迫在眉睫。

刘家义表示，当前，审计工作发展同样面临较多问题和困难。如随着经济社会不断发展，审计覆盖范围不断扩展和深化，审计力量不足的问题日益凸显；随着深化改革全面推进，审计对象创新发展不断加快，对审计队伍能力素质要求也不断提升；包括被审计对象软硬拖、托人求情甚至威胁恐吓等。可以说问题始终伴随着发展，发展就是不断地解决问题。正是矛盾和困难，推动着事业向前发展。要提高执行力，首先要敢于正视问题，千方百计地解决问题。

(中新)

企业营运资金管理风险的表现

随着现代社会经济的高速发展，企业营运资金管理的重要性显得尤为突出。然而在现实中，营运资金又往往是企业资金链中的薄弱环节，营运资金风险便成为企业面临的主要财务风险，其风险管理复杂又刻不容缓。

不容置疑，企业营运资金管理是财务管理中非常重要的组成部分，营运资金管理不善，企业不但将造成资金浪费，还可能无法偿还到期债务而导致破产。目前我国一些企业普遍存在营运资金短缺问题，大大限制了生产经营的发展，而企业的生存与发展在很大程度上，可以说是维系于营运资金的管理和运转情况的。因此企业应该抛弃传统的利润观，着眼于企业长期财务战略，改善资产和负债的质量，优化资产和资本结构，保持企业可持续发展。企业营运资金管理风险有哪些？

现金风险

在现实的企业运作过程中，企业持有现

金经常会存在不能应付日常经营活动开支、致使企业经营受阻蒙受损失，或是不能及时抓住获利机会，另为筹集资金付出额外开支。

应收账款风险

由于大量的赊销，为客户垫付了相当数量的债权性资金，货款不能及时回收或超过预期还不能确认回收金额，形成坏账风险。同时产生债权资金的机会成本、增加企业应收账款管理费用。

存货变现风险

产品及用以对外销售的半成品积压，占用资金不能及时变现；因原材料采购缺少有序安排、材料库存阶段坏账、生产产品所需零部件之间的数量比率不准确、生产过程中的半成品缺少管理等原因而造成损失浪费资

杠杆收购融资的特点

杠杆收购融资是以企业兼并为活动背景，是指某一企业拟收购其他企业进行结构调整和资产重组时，以被收购企业资产和将来的收益能力做抵押，从银行筹集部分资金用于收购行为的一种财务管理活动。

在一般情况下，借入资金占收购资金总额的 70%—80%，其余部分为自有资金，通过财务杠杆效应便可成功的收购企业或其部分股权。通过杠杆收购方式重新组建后的公司总负债率为 85%以上，且负债中主要成分为银行的借贷资金。在当前市场经济条件下企业日益朝着集约化、大型化的方向发展，生产的规模性已成为企业在激烈的竞争中立于不败之地重要条件之一。对企业而言，采用杠杆收购这种先进的融资策略，不仅能迅速地筹措到资金，而且收购一家企业要比新建一家企业来的快、而且效率也高。

杠杆收购的融资方式与普通收购的方式有明显不同，它的融资特点主要有以下几点：

一是杠杆收购的资金来源主要是不代表

企业控制权的借贷资金。杠杆收购中的杠杆即是指企业的融资杠杆，反应的是企业股本与负债的比率，发生杠杆作用的支点即是企业融资时预付给贷款方的利息。杠杆收购的融资结构为：优先债券，约占收购资产的 60%，是由银行提供的以企业资产为抵押的贷款；其次是约占收购资金 30%的居次债券，它包括次级债券、可转换债券和优先股股票。最后是体现所有者权益的普通股股票，是购并者以自有资金对目标企业的投入，约占收购资金的 10%，如此的融资结构产生的结果是：(1)企业负债率大幅度上升；(2)如果企业盈利增加，那么每股收益会大幅度上升，因为每单位利润所承担的利息支付是固定的。而之所以如此安排就在于购并者不希望让他人过多的分享并购后产生的利润，所以不享有企业控制权的融资方式进行融资就成为理所当然。

二是杠杆收购的负债是以目标企业资产为抵押或以其经营收入来偿还的，具有相当

大的风险性。在杠杆收购中购并企业主要不是用本企业的资产或收入作为担保对外负债，而是用目标企业作担保的。在实际操作中，一般是由购买企业先成立一家专门用于收购的“纸上公司”，再由投资银行等向购并企业提供一笔“过渡性贷款”用于购买目标企业股权，取得成功以后，以这家“纸上公司”的名义举债和发行债券，然后依照公司法使两者合并，将“纸上公司”因购并的负债转移到目标公司名下，再通过经营目标公司偿债、获利。由此而发行的债券一是由于企业负债率较高，二是由于以未来收入或资产作担保，因而信用等级不高，被称为垃圾债券。

三是杠杆收购融资中投资银行等市场中介组织的作用十分重要。以投资银行为主的市场中介组织在杠杆收购的融资中作用重大。由于杠杆融资的资金绝大部分依赖于外部融资，并且风险较高，因此只有获得金融组织的强力支持才能完成，一般的商业银行往往不愿涉足风险较高的投资，只有投资银行