

6 财务精英 Financial Elite

开放的思维、扎实的 IT 应用和财务分析能力，以及国际化视野是帮助财务工作者实现职业转型的有利条件。

柯逸华:CFO 更应扮演“业务伙伴”的角色

经历过 2012 年现金流大考之后，身处资金占用周期长的基础设施建设行业的华南路桥借预算和 IT 之力驶上了财务高速之路。

2013 年，华南路桥营业收入为 5.1 亿元人民币(包含华南快速一期和二期)，可派发的净利润一个亿左右(含投资收益)。

收费标准带来的现金流挑战

现金流是衡量基础设施建设行业企业经营情况最科学的指标。在日常财务管理方面，华南路桥实业有限公司财务总监柯逸华最重视的也是现金流。然而 2012 年，华南路桥面临了成立以来最大的现金流考验。

2012 年 6 月 1 日广东全省统一高速公路的收费标准，三车道以上的高速公路统一定为 0.6 元/公里。华快一期只有 15 公里，原来的定价机制是综合考虑了其建造标准、投资成本、车流量等多项指标设定，并经过广东省政府正式批准的。广东省统一收费标准后，华快一期的收费平均单价下降了 30% 左右，2012 年第三季度华南路桥过路费收入减少了 20%。此外，2012 年 7 月国务院又下达通知，包括春节、国庆在内的全年四个重大的节假日高速公路全部免费，仅这一项新政的实施就又让华南路桥每年的收入减少 2500 万元，占全年收入的 5% 左右。行业政策的瞬息变化给华南路桥的现金流管理带来了巨大的压力。

对此柯逸华深有感触，“2012 年下半年我们确实很艰难，一边是铁定减少的营业收入，一边是必须按时偿还的巨额银行贷款及支付利息。2012 年第三季度华南路桥出现了自 2007 年以来的第一次亏损，原计划中的一些工程维修项目因资金周转困难被迫推迟或取消。整个公司都跌入了低谷。债权银行出于自身的考虑，又不同意调整延长还贷期限。”柯逸华直言当时真的有一种想放弃的冲动，不过峰回路转的是随之而来的车流量的上涨。收费降低后，华南快速的车流量经历了 3 个月的平稳后开始快速上升，至 2013 年 10 月份同比增幅达到 20%。柯逸华坦言这个情况并没有预料到，可以说暴涨的车流量很快弥补了公司大部分的亏损。

按照“薄利多销”的原则，华快依然可以保证稳定持续的盈利，但是柯逸华却认为在高速公路行业并不能这么简单地想问题。“华南快速最核心的品牌就是畅通，一直以来在广州地区可以说没有任何一条高速公



路能像华南快速这样畅通，很多客户认可即使付贵一些的高速费，也要享受畅通的通行环境。然而现在，价格虽然下来了，车流量急剧增加，我们的高速通行能力受阻甚至还会造成大面积堵车，那么长远来看华南快速就会失去原有的品牌优势。”

面对这样的形势，华南路桥在策略上进行了调整，首先是根据战略目标在成本投入上做出了调整。“我们的成本结构并不复杂，除了路面的折旧成本外，占比最大的成本是银行贷款利息，一年的利息就有一个多亿。此外，高速公路的维修保养费用，以及公司日常营运人工等费用各占一部分。经过公司上下从营运部到董事会各个层面的反复认证，我们最终决定的策略是必须以‘继续保证华南快速的畅通’为原则。”与此同时，华南快速加大了公路智能设备的投入，通过一些先进的电子设备装置，来及时提醒路上的司机前方路况，特别是假日期间。此外，在道路巡逻、救援、车流疏导上也加大了人力、物力的投入，做到更加快速地处理路面上的事故现场。柯逸华强调，“这些不产生直接经济效益的投入，其他高速公路是能省即省的，我们以前也是这种观念。但形势的变化促使我们必须迅速做出改变：只有加大这些投入，才能保证华南快速的通畅，维持我们的核心竞争力，公司未来的车流和现金收入才有保障。”

平衡长期预算与短期预算

基础设施行业资金周期通常很长，经

过多次融资和借用很多资金杠杆后，企业的资金结构往往变得非常复杂，很难用一些通用的财务指标来衡量企业的运营情况。在柯逸华看来，衡量一个高速公路企业运营情况，重点还在于其现金流状况，尤其是长期现金流的健康程度。道路基础设施行业周期长，项目贷款的期限长，资本性开支通常都是以 5-10 年预算为单位。2012 年下半年，面对突如其来的资金压力，财务需要对资本性开支做出预算调整，而这可能造成道路桥梁上的结构性风险不能得到及时修复，难度可想而知。柯逸华表示工程部门很难接受对预算安排的调整，很多项目已经开始进入前期的规划和招标流程，如果临时停止将会影响工程交付。“面临这种局面，作为财务总监在沟通时必须做好充分的思想准备，积极耐心，注意谈判技巧和换位思考，才能最终使公司大股东、董事会、管理层以及工程部做到思想目标统一、共渡难关。”

做思想工作的同时，柯逸华更加看重的是通过专业可靠的预算方法来让大家对未来有信心。“华南快速一、二期的收费年限到 2026 年止，由于中国社会的快速转型，道路行业政策的多变，顾客的跟风心理等有中国特色的因素影响，使得不同的利益方对华南快速未来的车流量和收入的预测存在着较大的分歧。为了说服各方接受我们的现金预算调整方案，我们请了业界著名的车流评估专家，来评估华南快速的未来车流增长和营收能力，并出具了专业评估报告。为了使这份报告更有说服力，财务部配合专家搜集了大量的数据和信息。正是这个报告，给了债

权银行、公司股东和员工极大的信心，让他们相信华南路桥有能力摆脱目前的困境。这大大地消除了来自债权银行的关注压力。”

在年度预算方面，柯逸华强调，“预算是华南路桥财务管理方面最基础也是最重要的环节，华南路桥的 1 年期、5 年期以及经营期结束的预算是同步更新的。我们除了编制下一年度详细的各项预算外，每年的预算流程须包括对华南路桥整个经营期的车流收入、资本性开支和经营性费用进行重新评估、协调一致，并对应至整个华南快速项目的估值系统。整个预算流程通常需要 3 个月。预算方法上采取增量预算和零基预算相结合，比如对一些大型资本性项目需要单独预算，计算出详细的现金流和回报率。”在华南路桥，预算流程是典型的从上而下和从下而上相结合，一般刚开始是由各个业务部门进行上报，进行统筹，然后董事会(麦格理的资产管理财险)通过估值模型提出几个相对合理的预算指标，由于估值模型输出的指标毕竟相对粗放，所以柯逸华在进行预算时一个重要的工作就是找出估值模型中不合理的部分，和管理层进行反馈和沟通，然后再将这个结果和各个业务部门上报的预算结果进行对比和分析。这样最终确定的预算，准确性和合理性都有所增加。

回顾 15 年的职业成长历程，柯逸华认为他的财务之路经历了 3 次重要的角色转变，从最初记账者(book keeper)，到公司管理层的业务伙伴(business partner)，再到大股东(国际投资银行)派驻项目公司的代言人。这种角色的演变也清晰反映出国内优秀的财务群体正是借助中国改革开放事业的不断纵深化发展而一步一步地拓展他们的职业之路。总结自己的职场经历，柯逸华认为开放的思维、扎实 IT 应用和财务分析能力，以及国际化视野是帮助财务工作者实现职业转型的有利条件。“经历了 30 多年的改革开放后，中国公司的财务管理已经摆脱账房先生的传统定位，所以财务人员也应与时俱进。在今天信息化时代的大背景下，增强自身的信息整合和分析能力，并深入到企业运营和管理的细节，才能提炼出有价值的信息和建议帮助公司管理层决策。”柯逸华始终认为企业的 CFO 更应该扮演“业务伙伴”的角色，积极参与到公司战略决策中去。

(首财)

首期全国会计领军特殊支持计划正式启动

5 月 14 日，首期全国会计领军人才培养工程特殊支持计划启动会在北京召开。

财政部部长助理余蔚平指出，全国会计领军人才培养工程特殊支持计划项目是财政部为进一步优化全国会计领军人才培养机制，持续推动会计领军毕业学员能力素质提升而启动的一项重大人才培养工程。该项目的实施，有利于会计人才主动适应国际环境，体现大国会计担当；有利于经济改革进一步加速深化、全面释放管理红利；有利于会计学科建设实现理论先导化、管理信息化；有利于把握人才成长规律，促进“名家”、“大师”脱颖而出。

余蔚平强调，特殊支持计划要实现既定目标，结出累累硕果，就必须脚踏实地，锐意改革，创新体制机制，注重协调配合，突出特色亮点，体现高端引领。一是科学选拔，严格考察，确保入选学员优中选优、精挑细选；二是量身打造，个性化培养，按照“一人一方案”的原则，根据不同情况，分别制定并细化个性化的培养方案；三是选聘名师，言传身教，指导老师都是具有深厚理论水平、广阔国际视野、卓越学术造诣和丰富实践经验的名家大师；四是协调配合，加强管理，财政部会计司牵头组织，部内相关单位全力支持，协助国家会计学院做好培养工作。

余蔚平要求，各位学员一要厚德修身，秉持“立德、立功、立言”的优良传统，以对国家、政府、自身负责的态度，坚守底线思维，远离高压线；二要守拙求进，不“寻捷径”、“找窍门”，不奢望“一蹴而就”、“一鸣惊人”，不企盼“天上掉馅饼”，而要以拙立身，以拙创业，以拙求进；三要博学育人，牢固树立领军意识，努力给年轻同事或学生创造机会、压担子，有目的有计划地安排他们经受各种锻炼；四要有为济世，希望大家共同努力，奋发图强，为中国会计改革与发展事业做出新的更大贡献，以优异的成绩和业绩助推中国会计强国梦早日实现。

据悉，特殊支持计划是财政部为加快培养会计领域高层次的专家型、管理型、国际化、信息化专门人才而精心打造的会计人才培养工程，培养对象是已经完成全国会计领军人才培养工程 6 年学业，取得《全国会计领军人才证书》的毕业学员，培养周期为 3 年。入选首期特殊支持计划的 8 位学员，是从已经毕业的 220 名全国会计领军人才中，经过严格的层层选拔挑选出来的。

(财政部)

成为财务总监必备的基本素质

成为一名合格的 CFO 所具备的能力与素质需要的是日积月累的过程，从一系列的调查数据中我们更能窥探 CFO 成功的奥秘。

一、CFO 如何提高职业胜任力，确保职业晋升

在很多 CFO 看来，通过学习不仅是获取专业知识，更重要的是开阔视野，提升专业知识外的胜任力。在学习交流工作经验过程中，战略思维能力、分析判断能力、沟通协调能力、组织管理能力等都是出现频率很高的词句，说明中国 CFO 的职业角色正在发生着重大的转变。

要不断拓展视野，适应当代 CFO 的职能要求 CFO 是一个穿插在金融市场和公司内部财务管理之间的举足轻重的角色，毫无疑问，他们必须具备战略的眼光、开阔的思路、高瞻远瞩的谋略和准确的判断力，从整体发展的战略高度来认识和处理问题。

近四成受访 CFO 的起步职业是会计，而国内的会计教育内容偏窄，知识结构不足，导致许多财务人员虽然精通会计核算但缺乏管理思维。因此受访 CFO 提到了要不断接受、消化新信息，将知识面拓展到产、供、销全面管理、企业内部管理、经济管理、人力资源、战略管理等多领域。

以前，我国传统的财务分析一般是重视经济现象的微观分析，缺乏从企业资本经营的角度来看待财务分析，因此有受访 CFO 提出要参与企业的重大决策，CFO 必须具有商业头脑，对市场要有独特的见解和判断分析能力，将价值与财务管理融为一体，全过程地参与公司价值创造战略的制定。

与此同时，CFO 正在从传统地关注财务与会计的狭窄领域，拓展到公司的战略和资源管理，强调 CFO 要善于利用财务分析技术，对市场、生产、销售等多方面进行专业判断和客观决策；将公司战略与价值最大化的目标结合起来，制定、建议并监督实施公司财务战略，以支持公司推行其经营战略。

要不断开拓创新，适应当代 CFO 的职能要求 随着财务管理工作的内涵的拓展，财务管理不再是传统观念中的按部就

班，这就意味着像 CFO 这样的高级财务管理人员必须承担起提高、优化现有流程的责任。很多 CFO 提到财务必须要有标准化的流程，但流程不是墨守成规，重要的是要让流程适合有效，这就需要不断更新，适应新的需要。

CFO 致力于的创新在一定程度上有别于技术人员的创新。对他们而言，在一个企业中，把不符合的模式改革为符合的模式，就是“创新”；从很多渠道中找出适合企业的思路也是“创新”；结合目前现状提出有利于未来发展的方案还是“创新”。创新意识与创新能力已经成为了当代 CFO 核心胜任力之一。

要不断有效沟通，提升 CFO 必备的胜任力 所以 CFO 除了是出色的财务专家外，更是优秀的管理者，还需要了解市场、生产、工艺、人力资源等知识，并能和董事会、商业伙伴及员工进行有效沟通。

CFO 既要处理好与股东、董事会及审计委员会、社会审计机构等的外部关系，同时，又要处理好与 CEO、内部审计机构、CIO 等关键人物的内部关系。对于 CFO 而言，沟通能力很重要，因为 CFO 需要各部门的支持，没有其他部门的支持，任何监控都是苍白的。

二、突显专业能力的职位

职业特征明显，数字敏感度高 目前我国 50% 以上参与访谈的 CFO 从第一份工作起都没有离开过财务领域，始终任职于公司的财务部门；20% 左右的 CFO 即使第一份工作不是在公司财务部门任职，也未离开过相关领域，他们或是从高校财经老师转型而来，或是从审计转型而来。

专业素质是 CFO 的核心价值体现，CFO 不仅总揽所有财务职能，包括财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、并购与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、经管责任与资产管理等，并且精通各自领域的概念、实务和流程，对公司财务的运作环境也有深入的了解。这些作为 CFO 的基本功，并非一朝一夕能练就，需要有扎实的专业知识作为支撑。因此，CFO 首先应该是财务专家，具备较高的专业水准，然后作为管理者参与公司的重大决策。

(铁明)



陈毓圭:香港是注会行业国际化的桥头堡

■ 李锐

由中国注册会计师协会(以下称中注协)承办的会计服务板块活动,将于 5 月 30 日在第三届京交会上亮相。中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭日前接受专访时表示,京交会为推动行业发展、提升品牌建设搭建了重要平台。同时,他认为香港在中国会计服务国际化进程中扮演了桥头堡的重要角色,是会计服务面向国际的第一站。

京交会收获多务虚务实并举

据了解,为配合 2014 年注册会计师行业“人才队伍建设年”主题活动,结合注册会计师行业的专业服务业特征,中注协举办的第三届京交会会计服务板块活动,将以“专业服务业发展与专业人才成长”为主题举办注册会计师论坛;同时,以京交会期间的交流为基础,举办系列签约活动;此外,最让人关注的是,“2014 年会计师事务所综合评价前百家信息”也将在京交会上揭晓。

在谈到连续三届参加京交会的感受时,陈毓圭表示:“参加京交会既‘务实’又有‘务虚’。京交会搭建了注册会计师行业、会计师事务所与客户的桥梁,取得了一系列签约成果,这是务实成果的重要表现。务虚成果表现在,通过京交会,我们向社会发出了一个重要信息,即注册会计师行业是专业服务业的重要组成部分,也是发展服务贸易的重要领域。同时,通过京交会,我们还学习和积累了举办重大贸易交流活动的经验,这是推动行业发展品牌建设重要的软实力。”

与香港合作发挥 1+1>2 的效果

随着内地会计行业进一步做强做大和“走出去”的需要,中注协与香港的会计同行在会员服务、考试、人才培养、准则等效等行业发展的多个领域开展了深入的交流与合作。

“对内地而言,香港在内地改革开放起步和经济腾飞发挥了不可替代的作用,推动内地和香港经贸合作的深入发展,将不仅带动香港经济的持续增长,也对内地进一步开放、优化经济结构起到积极作用。尤其是作为香港‘三大’专业服务业之一的会计服务,是我们学习借鉴现代会计职业经验和技能的重要信息,为加快香港和内地经济的相互融合提供了有力的支持。”陈毓圭强调。

陈毓圭表示,首先,在人才培养、技术标准和准则国际趋同方面,香港会计师的同行起了很大作用。第二,香港会计职业对于内地注册会计师行业来讲,起了重要的桥头堡作用,成为内地注册会计师行业面向国际的第一站。具体表现是,内地会计师事务所进行国际化网络建设时,往往首先选择在香港设立成员所,然后走向澳洲、美洲和欧洲;内地注册会计师拓展国际市场业务时,最先选择的是为内地在香港上市的公司提供审计服务。第三,香港在推进行业国际化进程中,内地与香港的注册会计师行业起到了相互支持的作用,尤其是在国际组织重大政策制定中,是重要的合作伙伴,发挥了“1+1>2”的效果。

两岸四地将联合发布《注册会计师职业判断指南》

据陈毓圭介绍,一年一度的“海峡两岸及港澳地区会计师行业交流研讨会”今年将在澳门举办。“两岸四地会计师行业从政治、文化来讲同宗同祖,行业所面临的专业问题也有相似的地方。比如,国际标准的本地化和趋同化;两岸四地的经济合作是开放型经济体系建设的一个重要的内容,中国大陆与港澳台在经济交流中,需要会计信息的支持,等等。”

据了解,今年两岸四地的会计行业将要联合发布《注册会计师职业判断指南》。“指南由中注协来承担起草工作,组建了两岸四地咨询指导委员会进行研讨,澳门研讨会后,两岸四地的会计行业组织将分别根据各自的需要,在本地发布独立的职业判断指南。比如,我们将发布中注协的职业判断指南,香港将发布香港会计师公会的职业判断指南。”

陈毓圭强调,这是两岸四地尤其是经济领域合作的一个重要成果,既是两岸四地合作交流的创新,也是两岸四地会计行业交流研讨会的创新,是两岸四地会计行业研讨会从务虚走向务实、更加具有建设性的一个重要标志。