

8 财务策略 Financial Affairs

乐清代市长林亦俊考察兴乐电商,期望:

线上线下物流园要申报省重点项目



虞文品(右二)陪同林亦俊(右一)在兴乐集团调研。(摄影/金仲扬)

■ 本报记者 何沙洲
特约记者 卢书友 张亚

近日,新任乐清市委副书记、代市长林亦俊,在市委常委、常务副市长李银巧,市委常委、柳市镇党委书记潘云夫陪同下率市府办、发改局、经信局等部门负责人,冒着蒙蒙细雨莅临兴乐,调研兴乐集团主办的三大电商平台——“兴乐易购网”、“电气材料网”、“山海之味”网上商城运营情况。兴乐集团董事长兼总裁虞文品、副总裁金孝荣、总裁助理陈小洋等陪同领导考察。

“兴乐在乐清发展有什么困难?我们今天是来听听企业家声音,帮你们解决问题的。”在参观兴乐形象展厅对兴乐发展历程、产业布局、总部经济模式等了解后,林亦俊开门见山道出此行目的。虞文品就乐清土地

和税收比较成本谈了看法。林亦俊表示,政府将研究出台政策破解企业用地等问题,为兴乐这样的知名企业留在乐清发展提供便利条件。

在座谈交流时,虞文品介绍了兴乐三大电商目前运营情况。公司电商负责人现场演示了如何在“山海之味”名特优产品网上商城上购物,以及发货、送货程序。林亦俊一行现场体验了一番在网上农产品商城“山海之味”的购物流程。虞文品告诉市领导,“‘山海之味’的商品主要是来自兴乐子公司所在地的正宗名优特产品。年初上线以来销售量还不错。”林亦俊就电商做强做大提出了相关建议,并询问了网站相关问题,都一一得到解答。

针对物流支撑资源不足的短板,虞文品向领导汇报了计划投资 10 多个亿、兴建线

上线下物流园平台的设想。林亦俊听了愉快地表示,今年还没有找到合适的项目,想不到今天在兴乐找到了好项目,他希望兴乐尽早将该计划方案报上来,争取列为省重点项目。谈到目前电商人才紧缺的问题,林亦俊表示,乐清市将进一步借助乐清的职业技术学校把电子商务人才培养起来。

听说“电气材料网”已经上线试运营,林亦俊很关心这个网站的功能定位。虞文品说:“乐清作为‘中国电器之都’,每年坐拥 2000 亿的电气产品交易额却没有专业的电商平台,电气材料网将填补这个空白。电气材料网只要拿下 5% 的份额就是 100 亿元销售额!”

乐清市领导称赞兴乐“电商换市”工作为全市企业做了很好示范,初见成效,对兴乐电商的发展前景非常看好。

注册会计师从银行直接获取的询证函回函,与从被审计单位内部获取的账簿记录和经被审计单位过手的银行对账单相比,可靠性更高。

建立银行函证中心 促函证程序规范化运行

■ 赵静扬

银行函证,是指注册会计师直接从银行获取书面答复作为审计证据的过程。近年来,在审计实务中,注册会计师在实施银行函证程序过程中遇到很多障碍和困难。多位注册会计师行业的业内人士指出,随着银行业务的不断创新,当前的询证函格式不能适应当前审计鉴证工作的需要,增加了注册会计师获取充分、适当的审计证据的难度。

建函证中心促公正

在国外,银行通过设立集中的询证函处理中心,在获得有关客户的允许及授权下,专责处理会计师事务所或其他第三方所要求的银行询证函。针对国内银行“各自为政”、缺乏统一标准等问题,全国人大代表、天衡会计师事务所主任会计师余瑞玉建议,人民银行研究完善银行相关内部控制及制度规范,统一函证处理流程,整合客户信息系统,保证函证信息的完整性;明确银行及其员工的职责和违规处罚政策;借鉴国际先进经验,建立集中银行函证中心,专门处理银行询证函;此外,统一询证函格式,规范函证收费标准。

银行函证是注册会计师在审计过程中必须执行的“硬程序”,用以获取与银行账户相关的、可靠的审计证据,保证审计质量。银行是独立于被审计单位和注册会计师的第三方。注册会计师从银行直接获取的询证函回函,与从被审计单位内部获取的账簿记录和经被审计单位过手的银行对账单相比,可靠性更高。

余瑞玉在两会建议中提出了两种解决方案。第一个方案是,由各银行分别建立函证处理中心专门处理银行询证函,或者由总行建立统一的函证信息处理系统,注册会计师在线提交询证函并在网上直接获取回复。第二个方案是,银行上收函证处理权限,规定授权客户开户行的上一级机构办理银行函证。

防范风险,统一格式

对于余瑞玉的建议,安永华明会计师事务所合伙人梁国基表示赞同。他指出,金融企业要防范经营风险,关键是建立健全的风险控制机制,完善金融机构内部控制制度和责任追究制度。建立银行内部统一的函证处理中心,将会有助于金融机构有效地控制内部的风险,更好地提高银行以及注册会计师的工作效率和服务质量。

梁国基表示,作为长期的发展目标,金融机构可以利用信息系统或电子平台,建立银行函证中央电子提交系统。“这样既可以减少询证函在邮寄过程中的遗失问题,也可以避免时间上的延误。在被审计单位的允许及授权下,注册会计师在线提交对该被审计单位相关银行账户信息获取银行确认函的请求,并及时获得相关回函或确认。”

此外,致同会计师事务所合伙人邱连强还建议,由金融机构的监管层统一规范银行等金融机构对银行函证的服务标准和收费标准,如,控制银行账户的数量,统一使用银行函证模板格式、规范银行函证手续费的标准等。邱连强表示,企业的银行账户数量尽量减少,既要能满足企业开展正常生产经营和筹措资金的需要,又不影响企业、银行之间办理资金进出和对账业务的效率。

“针对目前银行办理函证收手续费不统一的情况,国家有关部门应该进行全面的清理整顿,以规范各个银行的收费行为,金融机构的主管部门应当规定统一的收费标准”。邱连强也建议,银行可以降低收费标准以提高竞争力,甚至可以免费办理函证业务,从而减轻企业的负担,减少注册会计师实施银行函证的阻力;同时,在拟定服务和收费标准时,有必要倾听注册会计师的意见和建议。

针对各银行对询证函格式要求不一致的问题,邱连强建议,人民银行在广泛征求银行、会计师事务所意见的基础上,修订询证函参考格式,并采用与财政部联合发文的形式予以统一,并建议询证函格式应包括存款、贷款、担保、抵押、银行承兑汇票、信用证、委托贷款等注册会计师在审计中需要获得银行确认的各类银行业务信息。

简论平衡计分卡的优势及其应用

■ 武潇

平衡计分卡是 20 世纪 90 年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和诺朗诺顿研究所所长戴维·诺顿所提出的一种战略管理业绩评价工具。其主要内容是从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度来评价企业的绩效,实现企业战略目标和经营活动之间的协调与统一,帮助企业开展业务活动。平衡计分卡体系有效地弥补了传统财务业绩评价体系忽视非财务指标的不足,在追求良好财务业绩时兼顾客户、内部流程和学习与成长三个方面,实现了财务指标与非财务指标、结果与过程、企业的外部与内部、短期利益与长期利益之间的平衡,从而全面、多维地反映企业的综合经营状况。

平衡计分卡的四个维度

1. 财务维度

财务维度主要关注“我们能为股东做什么?”,良好的财务业绩是企业 and 股东价值的终极追求,也是企业存续的资金保证,同时还是平衡计分卡其他三个方面目标与指标的核心。从这个角度来看,任何其他评价指标最终都将与财务指标相链接,财务维度是其他三个维度的起始点和归宿点。因此,部分能够反映企业的战略和经营状况对税后利润有影响的财务指标被平衡计分卡保留吸收,从而真实地反映企业经营业绩。财务指标衡量的主要包括收入的结构与增长、降低成本、提高生产率、资产利用率以及投资战略等。常见的财务指标有:销售额、利润率、资产利用率等。

2. 客户维度

其目标是解决“客户如何看待我们?”的问题。在市场经济环境中,顾客是企业生存的基石,影响企业的成长与发展,公司最主要的任务是为客户创造价值。因此,在评估企业经营绩效时,应该充分反映出“顾客造就企业”的理念。企业对外部环境变化的反应可以从客户维度体现出来,只有充分了解、迎合顾客的需求,才能实现产品的价值,使企业获得经济增长的可持续源泉。平衡计分卡要求企业领导者把为顾客服务的思想转化为具体的评价指标,提供以顾客为导向的服务。客户维度的指标应该能够反映真正与顾客相关的因素,明确了影响客户满意的因素后,就可以在此基础上建立一系列的评价指标,客户维度

的指标主要包括市场份额、老客户保持率、新客户获得率、顾客满意度、客户获利率、交货时间、产品和服务的质量等。

3. 内部流程维度

内部流程指的是企业从原材料投入开始到生产出满足顾客需求的产品或服务为终点的一系列业务活动。平衡计分卡与传统的绩效评价体系间最主要的区别之一就是为企业内部流程制定目标并进行评价。对企业现有经营流程进行改进是传统绩效评价体系主要关注的问题,平衡计分卡保留了传统绩效评价体系的成本、时间和质量这三个指标,通过分析与评价将内部业务流程和客户流程联结起来,建立了一个新的、完善的内部流程价值链。这个价值链将经营流程向前延伸到创新流程,向后延展到售后服务流程,实现流程管理中内外关系的平衡和完整,从而避免了传统的业务流程只注重内部管理的弊端。内部管理流程是企业改善、提高经营业绩的重中之重,顾客满意、股东价值的实现都要从中得以体现。平衡计分卡通过对股东、客户和核心竞争力等因素进行衡量,为改善内部流程提供了有力的信息支持。

4. 学习和成长维度

其目标是解决“我们能否继续提高并创造价值?”这一类问题。学习和成长维度是企业业绩保持长期、稳定增长的基础,确保企业实现可持续发展。它是企业在平衡计分卡前三个维度上取得高分的“推动力量”。财务、客户和内部业务流程三个维度的指标,确定了企业发展的整体目标,以及为实现目标应完善并取得显著成果的路径。然而,如果没有学习与成长维度做基石,那就什么目标也完成不了。信息系统能力,员工能力,激励和团队协作构成了学习与成长维度主要的三个方面。传统的思想管理认为员工是生产的附属物,他们要做的只是体力劳动而不需要思考,实际上,让员工参与到企业的运营中来,能够为企业做出更大的贡献。

平衡计分卡四个维度之间的关系

平衡记分卡在绩效管理中的优势
平衡计分卡在我国企业绩效管理体现出很多优势,为企业绩效考核带来了显著效果,主要表现在:

1. 帮助企业克服传统财务评估方法的短期行为

传统的财务评价指标体系通常以历史数据为依据,无法对企业未来成长、发展的潜力进行有效评价。平衡计分卡在保留部分传统财务指标的同时,吸收加入了一些非财务评价指标,能够很好地衡量企业未来的财务业绩,如对顾客满意度、忠诚度的投资可以使收入增加,吸引新的顾客,减少交易成本,避免了企业的短期行为,从而提高企业未来的经营业绩。平衡计分卡绩效评价体系从战略目标以及竞争需要的角度出发,实现了公司长期战略与短期行动有效整合。

2. 使整个组织行动一致,服务于战略目标

平衡计分卡的使用能有效地将企业的战略目标转化为企业各层的绩效指标和行动准则,利于员工对企业战略的深刻认识与理解,帮助企业把宏观的战略目标分解到每一个部门、每一个员工,实现有效的绩效沟通。

3. 量化的指标易于考核

传统的绩效考核指标的设定往往是定性的描述,不易准确把握、评估,比较容易引起员工的争议和不满。平衡计分卡评价体系采用量化的指标,易于数据的测量、操作和后期的统计分析,从而准确评估企业绩效。

4. 平衡计分卡信息化系统保证了信息传递及时性

平衡计分卡的实施使企业的各种信息能顺利、快速地传递到各个需要的部门,使企业信息负担降到最少。同时保证下层部门更快地执行命令,及时地把员工的工作状态、业绩反馈给企业上层,便于更好地做出决定。

5. 有利于实现组织长远发展

平衡计分卡可以帮助企业领导者发现各个部门、岗位的设置是否合理,工作量是否适度,梳理企业业务流程,提高企业的管理水平。同时,平衡计分卡的信息化强化了企业业务流程管理,有效地整合了企业的各种资源,增强了企业的核心竞争力。

6. 提高了企业的管理效率

平衡计分卡绩效评价体系将看似不相关,实则是企业未来发展成功至关重要的因素有机地联系在一起,通过对平衡计分卡四个维度的指标进行测评出具绩效管理反馈报告,使企业管理者对其管理成效一目了然,节省了时间,从而提高了企业经营管理的整体效率。

7. 完善了企业文化理念

企业文化是企业的战略愿景、经营理念、管理策略、人力资源管理机制等的总

和。企业文化对于一个企业的成长与发展来说是最持久的决定因素,纵观世界各国,成功的知名企业都十分重视本企业的文化,对企业文化的作用有着深刻、精辟的见解。众多企业在使用平衡计分卡的绩效评价管理体系过程中,都形成了具有特色的、完整有效的企业文化理念。

平衡计分卡的设计应用流程

随着企业改革的不断深入,绩效评价受到企业领导层越来越多的关注,许多企业试着引入平衡计分卡作为企业绩效管理的工具。目前国内有很多学者及企业界人士在探讨平衡计分卡的应用、推广问题。所涉及的领域也由最初的管理会计领域拓展到人力资源管理和战略管理领域。

平衡计分卡在企业中的应用,一般应遵循以下步骤:

1、简洁明了地确立企业远景与战略并实施倡导

规划自身的战略远景、明确自身的战略目标是引入平衡计分卡的企业应该首先做的第一步,从而建立平衡计分卡的核心和基础;其次在明确企业战略目标的前提下,按照战略管理的内在要求对财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度分别确立目标,然后通过对比与战略目标相对应的关键成功因素和关键绩效指标的定义和描述,将定性的战略目标具体细化为各种考核指标,从而建立起一套以战略为核心,各维度考评指标综合平衡的平衡计分卡绩效管理考核体系。

2、在企业内部各层次展开宣传、教育、培训、沟通

采用平衡计分卡绩效评价体系前期工作量大,需要企业各级所有人员的大力支持。在应用实施平衡计分卡之前,应先使用多种沟通渠道,如出版物、海报、公告板、会议等,使各级管理者了解公司的愿景、战略目标、行动策略和绩效措施;并通过培训使得企业各层级人员对绩效评价以及平衡计分卡有深入的了解,取得他们对平衡计分卡绩效管理体的信任与支持,从而减少考核评价工作中的误差、纠纷与歧义,使得企业绩效评价工作更具有有效度和可信度。

3、建立四维度具体指标体系及评价标准

一系列前后连贯、互相强化的指标和量度,构成了一个结构严谨、内容完整的平衡计分卡绩效评价体系。因此,在为企业设计

制定平衡计分卡时,要遵循战略性、前瞻性、SMART(要具体、可度量、可实现、相关并基于时间)等原则来进行指标选择,使评价指标与战略目标保持一致,确保其有效性。

4、数据处理,得出各指标权重

平衡计分卡的绩效评价指标体系是一个多角度、多层次的系统。在具体设计时,要依据企业的战略目标,结合企业的长短期发展的需要,为四个维度的指标找出合适的绩效评价指标。首先对企业经营的原始数据进行收集,筛选出对企业绩效评价有影响的指标,通过专家评判确定各个指标的权重,对其进行整合、分析,得到权重较高的几个指标,这些指标将成为今后企业工作的重点。同时,要对所设计的指标广泛征询、吸收各方面、各层次的意见与建议,及时对所设计的平衡计分卡绩效评价体系中的疏漏之处进行修改,使各评价指标达到平衡,合理、有效、全面、真实客观地评价企业绩效。

5、将指标分解到部门、个人

确定好各个维度的目标与指标后,就应将指标逐级分解到部门、个人,细化执行活动。在部门层面的平衡计分卡体系中,各部门结合本身的职能和特点,把企业的战略和需求转化为自己的平衡计分卡,并制定行动计划。在员工层面的绩效评价体系中,首先要明确员工岗位的主要职责,再选择、分解或设定员工关键绩效指标,设定员工工作目标并确定目标值,让员工对自己岗位的工作重点有深入的认识。在明确相关目标以后,员工就需确定自身需要重点培养的能力和期望实现的目标,设置相应的发展计划。

6、实施平衡计分卡

预测并制定月度、季度、年度绩效评估的具体指标,并结合企业的业务计划及预算。实施平衡计分卡,进行每月、每季度以及每年度的监测,同时及时反馈应用执行的情况,将每期的薪酬奖励制度与经营绩效平衡表相结合。

7、绩效指标体系的完善与提高

首先对于平衡计分卡应重点关注其指标体系设计的是否科学,是否能够全面、客观反映本企业的实际情况。其次要关注的是应用平衡计分卡评价体系后,对于企业绩效评价是否有不全面、不恰当之处,及时补充、修改新的测评指标,从而使平衡计分卡绩效管理体系臻于完善。