

王飞:降本增效精明投融资

资金是企业的血液,就是要快速流动起来。从资产周转率、应收账款回收率、投资周转率、存货周转率等几个指标可以综合判断出一个企业的资金效率情况。

阿斯利康(中国)运营 CFO 王飞说,在全球药企中,阿斯利康拥有领先的供应链体系。中国区对其全球价值提升发挥着重要作用。阿斯利康全球总部的财务架构分为业务伙伴、基础财务和专业财务三部分。在马来西亚设有财务共享中心,处理亚太区诸如应收账款、应付账款、总账等基础财务,专业财务部门处理税务、保险管理等业务。最重要的业务伙伴部分,则是在全球提供财务战略规划支持、风险管控、建立供应链精益财务,确保阿斯利康资金流、物流和信息流的健康运作。

2013 年,所有在华的外资药企日子都不大好过。来自英国的阿斯利康是中国处方药市场最大的跨国药企,而更是英国本土第二大药企之一。据王飞介绍,增强中国、俄罗斯、巴西等新兴市场的地位是阿斯利康在全球的几大战略目标及增长平台之一。

资金伙伴

阿斯利康在中国有 5 家独立法人实体,包括在无锡的阿斯利康制药有限公司、阿斯利康贸易有限公司,位于中国医药城泰州的生产基地,2011 年收购的广州倍康及设在上海的投资公司。王飞作为业务伙伴,是负责阿斯利康(中国)所有与生产运营有关的业务活动的首席财务官,涉及相关 4 家公司。

阿斯利康 2006 年开始建设先进的供应链体系,总部设有全球供应链管理中心。“伦敦总部有每条产品线的供应链总监,点对点负责产品,相对应包括中国在内的各大区也

福建规定四种审计服务收费政府指导价

日前,记者从福建省物价局获悉,为规范注册会计师执业收费市场秩序,促进注册会计师行业健康发展,福建省物价局、福建省财政厅近日制定出台了《福建省会计师事务所服务收费管理规定》,将从 6 月 1 日起执行。

会计师事务所服务收费实行政府指导价和市场调节价。根据规定,会计师事务所提供四种审计服务的收费实行政府指导价:审查企业会计报表,出具审计报告;验证企业资本,出具验资报告;办理企业合并、分立、清算事宜中的审计服务,出具有关报告;法律、行政法规规定的其他审计服务。

而会计师事务所按照自愿有偿原则提供会计咨询、会计服务等其他服务的收费实行市场调节价,由会计师事务所根据服务成本和当地社会经济发展状况,自主制定不同服务的收费标准范围。具体收费标准由会计师事务所与委托人协商确定。审计服务可实行计件收费、计时收费或者计件与计时收费相结合的方式。

福建省物价局相关处室负责人介绍,福建省范围外依法设立的会计师事务所(分所),根据相关法律法规规定,在福建省境内提供审计服务和其他服务,可按照本规定或者按会计师事务所(分所)所在地规定的收费标准收取服务费,具体由会计师事务所与委托人协商确定。审计服务采取招(投)标方式取得的,会计师事务所应当在规定的基准价和浮动幅度内合理确定投标报价。实行亮证收费,并在营业场所显著位置公示服务项目、收费标准、收费依据、价格投诉举报电话“12358”等内容,实行阳光收费,自觉接受社会监督。

(夏青)



都没有供应链总监。在我的从业经历中,阿斯利康的供应链管理是制药企业中最好的。”王飞说,“财务部门作为业务伙伴,要帮助其进行分析怎样带来最大价值,在组织上保证供应链最优。”

“看供应链关系效果好不好,其实就几大指标——第一库存水平、第二存货周转率,第三对资金的占用。”王飞认为,“目前,阿斯利康的库存从三年前的 6 亿美元下降到 3 亿美元,这就等于释放了 3 亿资金出来。存货周转率在三年内从过去的三四次到现在的六七次,翻了一倍,这样资金流就活了起来。”财务对于供应链的配合,本质意义即在于优化资金流转。“财务作为业务伙伴,除了支持,更多的是提出挑战。”王飞举了个例子,“比如财务会提出库存还能不能继续下降至 2.5 亿美元?业务部门要告诉我行还是不行,理由分别是什么。财务会帮助去分析,怎样在保证不断货的情况下更多地释放资金。”他说,挑战 CFO 之处在于你不能只去“看”资金流是什么情况,还要去了解是什么原因导致了资金流的良好或者不足、是哪些因素影响到了业务伙伴。“引发资金流变化的还在于物流,资金流和物流是捆绑在一起的,必须去点对点地了解,从原材料进口直到最后的回款,财务部门都应该掌控和了解。”王飞解释道。

除了 SAP 系统,阿斯利康还开发了适合自身供应链特点的可视化的物流点对点管理系统,随时随地掌握物流流动动态,及快速掌握市场需求变化。集成的信息化平台给供应

湖南社保及财政资金将陆续实施联网审计

湖南省全省联网审计项目建设现场会近日在汨罗市审计局召开,这意味着该省首个县级财政联网审计系统,在汨罗市审计机关成功部署实施,今后,联网审计这一新的审计监督方式将在省内多个行业逐步推开。

联网审计是指审计机关与被审计单位进行网络互联后,对被审计单位经济活动的真实、合法、效益进行实时、远程检查监督。也就是说,审计部门定期通过网络拿到被审计单位的财务、业务等方面的电子数据,然后通过数字化审计分析平台,对这些数据进

■ 张晓泉

当最为重要的信息是由其他部门提供、而这些部门又不在首席财务官(CFO)的管辖范围之内时,改进财务工作流程就成为了一个巨大的挑战。在整个会计处理流程中,依据工作能力或业务单元分工的财务部门和会计部门很少能够有效合作。分析师和财会人员常常将时间大量耗费在“周而复始”地理解数据差异和弄清信息上。当问题被发现时,距其产生往往已过去很久,此时再寻求合作纠正错误就变得非常困难。天长日久,后期纠错取代了消除根源,成为优先考虑的事项。

你如何解决他人(其它部门)的问题?这看似一个藏有陷阱的问题,因为领导者总是站在自己的立场上来看待所有的问题。不幸的是,当企业的工作流程和信息链条按照工作职能被分割时,责任共担的意识就变得模糊。财务部门和会计部门就会过于关注本部门的内部工作,而无暇顾及整体工作目标。

例如,某个业务单元的财务主管可能因急于完成关账工作而未正确登记日记账;在同时解决多个需要优先处理的工作任务时,部门经理可能会在一项记录中重复登记多项固定资产;两名财务分析师可能会使用不同的数据来编制收入报告。这些仅仅是引发财务和会计工作重复劳动以及无效率的诸多问题中的一小部分案例,究其根源就是缺乏充

链管理体系提供了技术支撑。

精明投融资

和其他跨国公司类似,分支机构一般没有外部市场投资行为。目前阿斯利康(中国)的投融资活动主要集中在生产运营部门。“建工厂、建物流中心、投资大规模固定资产是目前主要花钱的地方。”王飞表示。他介绍了近期阿斯利康(中国)几项主要投资项目,“目前最大的投资是江苏泰州新生产基地的建设,先期已投资 2.3 亿美元,后期还将进行 6000 万美元扩容。另外,我们将在无锡建设中国区的物流中心,投资 5500 万美元。”自 2011 年底收购普药企业广东倍康以来,阿斯利康(中国)一直都在国内寻求新的收购兼并机会。

在融资方面,王飞说,“公司的财务一直是谨慎型的,你可以看到阿斯利康每股收益很高,一般是用自有资金解决投资需求,但也不排斥和银行合作。”如何选择融资方式以实现资金成本的最优化,王飞颇有心得:“泰州的项目有 8000 多万是自投的,还跟一些关联子公司借了一些。除此之外,做了一个离岸贷款业务。我们在香港开了人民币账户,英国总部在香港也开设一个人民币账户,通过这个账户,以人民币形式向总部借款,利率小于 1%;而在国内银行贷款,利率是在 5%~7%。”这样既规避了汇率风险,又极大降低了资金成本。王飞对阿斯利康(中国)的资本运作能力十分自信,“于此同时,母公司在香港发债筹集资金,因为在香港发债成本不贵,这样和

湖南社保及财政资金将陆续实施联网审计

行分析和核实。如汨罗市审计局通过联网审计形成了全市政府性资金联网审计平台。该平台包括部门预算、组织预算、非税管理和乡镇财政的数据采集分析功能,覆盖全市 156 个预算单位和 31 个乡镇财政,可实现“预算指标-预算执行-财政集中支付”全过程审计监督。

与传统的现场审计相比,联网审计具有远程实时监控、自动化审计的特点,通过动态监测、多维分析等方式,及时发现并核实审计疑点,查处和纠正违纪违规问题,让审计监督

CFO 如何获得及时与清晰正确的财务数据

一家大型娱乐企业的 CFO 发现,在进一步改善会计部门和财务部门的管理工作之前,任何问题都会导致各个部门相互指责,而问题本身却极少能够得到解决。每个部门都是在自己的工作职能框架下来解决问题,但这对提升管理工作于事无补,大的问题依然横亘于前。当各个部门的负责人被要求通力合作,制定一个更加完善的工作流程时,他们的第一反应就是怀疑。

但在设计出“端到端”的价值流程后,各部门负责人开始意识到在传递清晰财务信息、及时进行分析的过程中,每个部门都扮演着至关重要的角色。一旦洞悉工作职能的割裂正是信息流产生鸿沟的根源,最初的迟疑就会烟消云散。只有改善沟通、增强部门间的合作才能够最终消除工作延误和重复劳动;只有工作流程所涉及的部门共同商讨,才能够消除改进工作的最大阻碍;只有在所有部门都对工作结果承担责任的情况下,质量和时效性才能够得到提升。

从“检查和改正”到“从源头上控制质量”

财会人员的大部分工作内容是检查和调制信息。但是,任何花费在追查不完整信息、修正数据以及澄清表述的时间都被认为是重复劳动和浪费。在绝大多数情况下,数据在源

中国区的融资需求形成了一个高效的资金循环。我们还和摩根大通在香港合作,开展资金收益业务,比如外汇掉期。一条龙串起母公司和子公司的融资活动,实现最优成本。”

在王飞看来,运营环节提高资金效率和融资环节降低资金成本一样重要。“资金是企业的血液,就是要快速流动起来。”他认为,从资产周转率、应收账款回收率、投资周转率、存货周转率等几个指标可以综合判断出一个企业的资金效率情况。“在这几个环节下足功夫,就会降低资金成本,同时提高资金使用效率。”

精锻全链条

供应链的优势在于寻求全链条最优化。在原材料价格上涨、人工成本增加的经济形势下,定位于业务伙伴的财务部门需要协助业务部门在每个环节精敲细打。

首先是产能利用率的优化。“去帮助 CEO 分析,怎样找到经济批量优势、在生产线上最大化利用资产。比如,从全球供应链内看,把哪些产品放到中国来做可以最大化使用中国的资产?哪项产品放到哪条包装线上去做,能在同样开工时间内实现生产线最大化利用?”王飞介绍说,“根据多年历史数据分析,我们认为对于阿斯利康而言,产能使用率在 75%的时候,可以实现产品成本最优。这个水平下,既不会让员工过度劳累、设备过度使用,也不会影响产品质量,最大化利用了资源。”他认为财务给业务部门提供精确参考数值十分必要,“这样全球供应链总监可以及时去调配全球生产任务,避免有的地方开工不足,有的地方又过度生产。”

对于制药企业而言,流通环节的成本占据不小比重。阿斯利康(中国)选择 DHL 等战略合作伙伴,“做的是全方位无缝链接物流系统,物流成本非常低。”在王飞的眼中,似乎每个环节都能找到节约成本的理由和方法,“药品价格下降的前提下,要保证毛利不变,怎么办?生产运营中的每个环节,我们都要去审视。”

除此以外,阿斯利康采取的是全球采购的模式,经济批量大,价格就低。目前在印度有全球采购小组,以充分利用当地相对便宜且能保证质量的原料药资源。中国也有采购中心,和国内很多原料药企业合作。“我们的采购节约也非常可观,这是直接在原材料环节的节约。全球采购是阿斯利康控制成本、保证毛利的关键词之一。”王飞表示。

(中铝)

CFO 如何获得及时与清晰正确的财务数据

变得更加主动有效,使审计监督方式逐步转变为事后与事中、静态与动态、定期与经常相结合,审计“预防”功能得到更好发挥。

据介绍,由于联网审计对所需的数据和资料要求较高,部署实施有一定的阻力和难度。湖南审计信息化建设多年来的发展和积累,使联网审计在该省推进成为可能。此次汨罗财政联网审计成功部署之后,省审计厅的社保资金联网审计、长沙市审计局的财政资金联网审计也将相继部署实施。

(曹阳 易帆)

头就有问题,但是这些问题要经过很久才被发现。重复劳动会中断工作流程,延误报告的编制和分析工作。

当第一个处理信息的人认为他的工作准确无误,而依托该信息开展后续工作的人发现无法对信息进行处理时,工作流程就会产生断裂。为什么这两个人对于信息的及时性、完整性以及准确性的认知有如此大的差异?原因就在于对何为“质量上乘的数据”没有清晰准确的定义。

如果你向发现问题的人询问是依据什么来判定数据的正确与否,他们会详尽地列举出种种标准。理想情况是,针对每一项缺陷都有特定的测试方法,而采用何种测试方法则取决于接受信息的人。

此时,工作流程中互动关系的重要性就突显出来了:信息的接收人是消费者,信息的制造人是供应商。内外部消费者最终必须对好信息和坏信息进行界定,而供应商必须遵从消费者对于质量的界定。

CFO 一旦识别出最为常见的错误,每个人就应该明确如何对工作进行检查,以确保他们的工作符合质量标准。数据供应商的检查方法应与其消费者所采用的方法保持一致,以确保所提供的信息具备适用性。检查工作必须严格按照统一标准执行,只有这样,所有的工作差错才会在源头上被发现,不会出现错误数据被传递到下一个工作阶段的情况,这一点非常重要

谷峰:做战略的财务推手

作为自主品牌的荣威和名爵产品前几年一直处于亏损状态,去年开始,除研发投入部分母公司仍通过提取销售收入 3%的方式逐步收回外,上汽自主品牌汽车在制造部分已经实现盈亏平衡,计划 2015 年实现 50 万辆的销售目标。“到那个时候,我们与其他自主品牌乃至合资品牌的竞争力优势就会体现得越来越明显。”上海汽车集团 CFO 谷峰说。

谷峰是上汽集团布局自主品牌战略的财务推手和掌舵人——因为诸如上汽大众、上汽通用等大量合资品牌带来的高额回报和现金流,上汽集团的合资车业务是不折不扣的现金牛。一方面,谷峰主导公司用现金方式给股东大量分红,使得这家公司在过去 5 年中的“筹资现金流”几乎一直为净流出状态;另一方面,谷峰运用高额的现有业务收益全力扶植自主品牌,希图将其培育成为未来耀眼的明星业务。

“在我们看来,合资业务和自主品牌业务是公司发展的两条腿,现在自主品牌业务这一条腿刚起步,还不够扎实,要实现企业未来的可持续发展并真正形成核心竞争能力,这两条腿要实现平衡。为此,不断发展合资业务的同时,在战略层面上我们要大力培育自主品牌。为此我们已经布局了 7 年多。谷峰说,“为全力配合公司的自主品牌战略,我们几年来投入了 200 亿元,包括研发、市场、厂房和生产线建设。借助于资本市场,2008 年公司发行 63 亿元的可分离交易公司债以及 2010 年公司 100 亿元的定向增发,募到的资金也都全部投给了自主品牌项目。”

上汽将自主品牌视为未来核心竞争力。“大众、通用等合资企业为我们贡献了现金流和人才,对自主品牌的支撑才是它们最大的贡献。合作其实也是讲究门当户对的,之前我们跟人家合作更多的是受政策保护的结果,将来如果政策放开之后只能靠自我保护,靠自身的实力才能进一步加强合作。一旦我们形成了自主研发能力,一方面你的实力增强了,人家会更重视与你的合作,另一方面即使人家不与你合作了,我们也不会害怕。战略就是未雨绸缪。”谷峰说。

谷峰表示他对毛利润和固定成本重点关注。“规模效应是我们汽车企业都希望能实现的,但规模效应要求企业必须要达到一定的规模才能实现良好的效益,如果规模一旦有大幅度的波动,就有可能给企业带来致命的影响。因为当企业达到一定规模后,对应的固定成本会维持在一个比较固定但是比较高的位置。固定成本越高,企业的运营杠杆越高,要达到盈亏平衡所需要的产量就越大。必须把盈亏平衡点保持在有竞争力的水平。我们现在越来越重视这样一个概念——即今天的投资就是未来的成本。比如投资建厂,可能不影响当期成本,但在未来多年内产生的折旧会持续对利润造成影响。而且,折旧是无论经营好坏都是必须计入成本的。因此,对于规模扩张型的固定资产投资必须慎之又慎。”

目前上汽主要考虑通过两种途径来降低投资所形成的固定成本:一是控制工厂的总投资规模,比如从原来花 20 亿元建一个工厂降到只需 10 亿元;二是提高工厂的柔性化生产能力,比如将原本只能生产 1 种车型的生产线改造成能生产好几种车型。此外,随着劳动力成本的不断增加,提高生产自动化水平,控制员工数量等都是控制固定成本的应对之策。

(世经)

CFO 如何获得及时与清晰正确的财务数据

在数据源头上就甄别出错误让信息制造者有机会将重复劳动的负面影响降到最低,能够及时并且不断地完善工作流程,减少或消除工作差错。

“穿流”检查提升效率、明确责任

在源头设立质量控制点是为了实现信息流能够不断向前流动。将质量检查工作回溯至数据源能够减少数据从消费者向供应商的后向传递事件的发生,从而大大提升信息流的流转速度和效能。虽然错误不可能在一夜之间就被消除,但是下游的财务和会计活动可以采用通过详细描述取代完整准确数据的方式来完成。

在每个质量低下的源数据被发现的环节上,对数据源进行质量回溯检查,辨别出理想状态应得到的信息,将之与会产生问题、导致重复劳动的所有情况和变量进行对照,然后据此来确定恰当的替代方法(如一种描述性的替代处理方法),这种方法能够确保所有的变量都可为下游消费者接受和使用,不会导致他们重复劳动。

会计和财务职能转变的一个重要启示就是工作流程中的每一个人都对整体工作结果负有责任。参与其中的每个人都不能推卸责任,而应该通力合作,为消费者服务。只有那时,CFO 才能真正获得质量上乘的数据。