张克慧:价值创造优化预算

以煤炭为基础带动其他产业全面发展的神华集团，曾被形象地比喻为“低调的优等生”,拥有雄厚实力却默默耕耘、终以一日千里的速度成长为国内唯一集煤矿、电力、煤化工、铁路、港口等众多领域于一身的综合性能源企业,跻身 2013 年度《财富》全球 500 强企业排行第 178 位，稳坐全球煤炭经销商头把交椅。当神华集团对外源源不断地输送能量时，企业高层也在积极地传递着组织管理的正能量，努力为能源企业面临的可持续发展命题递交一份完满的“绿色”答卷。而这股正能量便是企业的核心价值，引领支持着整个集团的战略发展。

在神华股份首席财务官张克慧眼中,不论是基于受托责任观还是决策有用观的会计目标,财务所扮演的角色都是服务者,以企业整体战略的考量为出发点，为相关利益者股东或是管理层的决策提供服务。财务团队就如同一支火炬,燃烧自己,传递着数字信息背后潜藏的巨大能量。

企业如同一面多棱镜,首席财务官不局限于财务的视角看待问题,才能还原企业的真实需求、发现潜在价值,这是神华股份 CFO 张克慧最与众不同的地方。

价值创造导向的优化预算

常言道,凡事预则立,不预则废。预算管理作为现代化企业不可或缺的内部管理控制方法，为企业有效地组织并协调生产经营活动、完成既定目标提供了保障。财务通过预算完成当前运营与未来发展的衔接，需要十分了解企业的商业模式、板块业态以及子分公司的运营状态。而当外部经济环境较初定战略的环境发生根本性变化时，预算部门还需清楚变化引起的这项调整应针对总体战略还只是当年的目标进行。张克慧认为,预算既承接了战略又落实在考核指标的设立上，起到承上启下的关键作用，完备的预算管理体系需以价值创造为导向。

神华集团的五型企业考核机制源于经由预算对企业长远战略的分解，具体划分为安全型、质量效益型、创新驱动型、节约环保型与和谐发展型，其中相对核心的质量效益考核指标基本由财务部门确定。不同于安全或环保方面有硬性的固定标准，质量效益考核目标的制定却是个动态博弈的过程，定得过高即使员工足够努力也无法达到、反而会削弱工作积极性，而定得太低也完全起不到应有的激励与控制作用。对于这一难题,张克慧提出综合企业年度发展规划、国资委考核指标以及资本市场给予同类企业 EPS 这三项考量反算出神华集团至少要达到的目标线，再结合企业的资源、产能去与市场的需求进行匹配的策略。因此,对博弈空间度的掌握与预算目标的制定也是一门艺术。

针对战略分解到考核指标的过程，张克慧早在 2009 年便提出设立指标的重要观点，即“谁配置资源谁控制成本,谁消耗资源谁控制成本”。 曾有调研报告指出，由于中国的 CFO 太关注成本而非战略,因此没有国外的 CFO 那么优秀。但张克慧对此并不认同,因为像神华集团这样传统的能源重化工企业，成本控制本身就是战略的重要组成部分,企业的核心竞争力便在于低成本，企业较之竞争对手的优势所在、销售策略与定价策略都完全取决于成本，因而成本控制必然成为 CFO 关注的焦点。神华集团的低成本一方面体现在各行业的低成本，另一方面表现为一体化运营的低成本，企业最大限度地发挥产能翻译到财务语言中，即要求做到每个单位的低成本运营工作。与此同时,财务管理的核心在于提高企业的价值创造能力，张克慧理解中的价值是市场收益补偿完所有成本消耗后的剩余，然而市场是任何企业都无法控制的,只有成本相对可控,因此价值创造导向也势必要求企业的 CFO 关注成本。

战略首先落地在资源配置上，而资源配置决定了成本的基本构成。张克慧对“谁配置,谁负责”的成本管理思路解释道,神华集团的成本性态有 50%至 60%由前期投资成本决定，投资项目的选择与生产布局基本决定了后期的材料消耗。然而,由于很难对管理层配置决策消耗的成本进行衡量，配置资源部分的成本控制尚未实现。基于此,张克慧提出了“精打细算”的开创性管理课题,通过财务部门与业务、战略规划、项目管理等多部门的合作充分发挥超前谋划而非单一的事后核算职能，将以前的产量规划扩充到资金规划以及与投资项目相匹配的成本规划，实现事前的成本控制，从而更好地把握投资节奏在空间与时间上的分布,引导企业创造更多价值。

“勘探”价值的财务团队

都说推进财务由传统核算向价值创造的转型，而在张克慧眼中，这两者并非截然分离。正如她将财务定位成提供信息产品服务的部门，传统核算中的会计信息作为信息产品的载体,是财务工作必须夯实的根基,也是价值创造的首要基础。有时即使合规地完成了所有报表的编制，但不清楚报表的经济含义及其与业务的关系，财务部门依然是不尽职的。只有看清每笔业务的来龙去脉,发掘改善的空间与措施，财务才算企业合格的信息产品提供者。因此在价值创造之前,发现价值是财务更重要的定位,正如张克慧所阐述的,“从整个业务循环的角度来看,财务是价值发现者,发现之后再去引导别人创造价值;有了这个定位,财务才能被需要,才有更大的发挥空间。”发现价值落到实处体现在财务团队对企业需求的“勘探”,比如资产管理,包括大量基建项目的价值管理是神华集团作为重资产企业的需求之一。

在财务“勘探”价值的过程中,财会队伍管理体系的建设至关重要，神华集团十分重视财务培训和对会计人才的选拔。具备业务洞察力是财务人员必不可少的素质，张克慧一方面加强内部的业务培训，使员工对业务流程、生产流程有所了解从而建立起每个环节与财务科目的对应关系、发现生产组织、管理中的价值优化点。另一方面张克慧选拔一些业务人员将其纳入麾下，打造一支复合型队伍，保证团队内部分别精于财务或业务的人员之间有充分的交流。至于外部的业财融合，张克慧认为财务团队处于业务的合作伙伴的另一定位，需要共享财务数据为业务提供支持、分析指出管理空间,帮助业务部门提高管理能力与绩效,在合作中实现共赢。

除了加强员工培训，财务人才的选拔也对企业持续健康发展有着非常重要的意义。张克慧期望遇见更多复合型的人才，他们可以是学习财务出身又接触过其他专业的,也可以来自非财专业却有过财务岗位的实践经验作为补充。在面试过程中,专业知识仅仅是考量的一方面，而决定因素在于个人对企业的认识、财务的应用、处理问题以及沟通能力的综合素质展现。张克慧经常与财务人员说起,会计是财务最初的岗位职责,而准则提供了会计人很多职业判断的空间，用好会计准则意味着合规同时最大化满足企业的需求。这对会计提出了更高层次的要求，即清楚知晓准则背后的逻辑与立法原则。因此,有些时候逻辑清晰、思维活跃而非仅仅专业学习能力强的人才可能更为企业的价值导向所需。

(会计师世界)

厦门会计监督检查工作即将启动

2014 年厦门市会计监督检查工作即将启动。记者日前从厦门市财政局获悉,根据财政部统一部署，今年厦门市将紧密围绕宏观调控重点、财政重点扶持行业和社会关注热点,结合防治“小金库”和反对“四风”长效机制建设,组织开展对医药和公共交通等重点行业联动检查。

开展会计监督检查有利于保障财税政策的贯彻执行,提升全市会计信息质量。按照财政部要求，今年财政部门将牵头组织对医药、公共交通行业开展联动检查。医药行业方面，厦门市将选择有代表性的医药生产流通企业和医院，重点检查各单位的财务管理、会计核算以及财政资金使用等情况。

公共交通行业方面，该市将对城市公共交通企业(或长途客运企业)进行检查，重点选择财政资金投入量大、补贴对象范围广的单位，主要检查各单位财务会计核算、成本费用和利润构成、职工薪酬分配、票价形成机制、固定资产购置等内容,重点关注财政资金的投入使用情况并开展绩效监督。

(陈泥)

四川政府投资建设项目审计条例 6 月实施

■ 刘佳

《四川省政府投资建设项目审计条例》于 6 月 1 日起正式实施。历时 3 年多出台的条例有何亮点？政府投资建设项目的审计监督有何变化？能否提高政府投资建设项目管理水平？5 月 29 日,省人大举行的《四川省政府投资建设项目审计条例》实施新闻发布会上，相关负责人对此一一给出了答案。

超标准投资、工程造价高估冒算急需遏制

“政府投资建设项目审计是审计监督工作的重要组成部分。”省人大财经委副主任、省人大常委会预算工委主任杨文介绍,省政府十多年前就针对投资审计制定了专门的规章，但随着市场经济体制的不断完善，尤其是政府投资体制改革的不断深化和发展，对政府投资审计工作提出了更高要求。

同时，政府投资建设领域还存在大量超标准投资、工程造价高估冒算等问题,审计监督中投资主体多元化带来的审计范围调整、政府投资审计成果利用及对违法违规行为的遏制与制度的刚性约束力不匹配、审计力量严重不足的矛盾也日益凸显,“为保障政府投资建设资金安全、规范、高效使用,必须通过制定《条例》切实加大审计监督的力度和深度。”

据杨文介绍,省政府自 2011 年将制定《条例》纳入地方性法规调研论证项目,到 2013 年第 21 次常务会议审议通过并提交省人大常委会审议,前后历时 3 年,其间有关部门进行了广泛调研和反复论证，并通过互联网广泛征求社会各界的意见，确保了《条例》制定过程的公开、透明。多次修改的《条例》草案经省人大常委会三次审议，在充分征求各方意见和不断修订完善的基础上,于今年 3 月 20 日审议通过,于 6 月 1 日正式实施。

资金使用效益和项目管理水平需“双提升”

将全省政府投资和以政府投资为主的建设项目纳入审计监督范围,对审计对象、职责、权限、程序和法律责任等作出严格规定,是《条例》的一大亮点。“《条例》规定,四川省各级政府投资的建设项目均适用本条例,这表明不论其投资区域在省内或省外,都应接受审计监督，有利于进一步加大审计力度、规范审计行为、提高审计质量,促进政府投资建设项目资金使用效益和项目管理水平‘双提升’。”审计厅厅长黄河表示。

《条例》还明确规定审计机关可根据工作需要，采取委托中介机构和聘请专业人员两种方式参与政府投资建设项目审计工作,“有利于缓解投资审计工作任务重、人手不足的矛盾，进一步提高审计工作的能力和水平，为推进政府购买社会审计服务提供了法律保障。”

另外,《条例》还强化了对审计机关及其人员的监督，并细化了审计人员出现违法违纪行为应当承担的法律责任。其中,二十二条规定，社会中介机构和专业技术人员参与政府投资建设项目审计工作，出具虚假审计结果，造成政府投资建设资金损失重大、情节特别严重的,将处以违法所得 3 倍以上 5 倍以下的罚款。

专业服务业 推进经济结构调整的重要力量

2014 年 5 月 30 日上午,中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭在第三届“京交会”注册会计师论坛上指出,专业服务业是高端服务业的重要组成部分，与科技服务业一道构成高端服务业。从市场经济发达国家的经验来看，专业服务业以其智力密集型的专业服务，在 GDP 和服务业产值中,占据价值创造的重要部分,专业服务业是市场经济发展程度的一个重要标志；从全球产业分工和生产要素转移的发展态势来看，居于价值链核心环节的专业服务业，成为各经济体提升发展质量和竞争力的重要方向；从我国实现全面深化改革的战略目标来看,加快发展专业服务业,是推进经济结构战略性调整、社会管理创新、劳动力素质提升的重要力量。

陈毓圭表示，注册会计师行业是专业服务业的重要代表，注册会计师行业以其会计审计、财务税务、管理咨询、战略规划等方面的专长,服务于各市场主体,在资本市场发展、经济效益提升和产业结构升级等方面,发挥了重要作用。(中注协)

苗润生:财务变革提升国企管理水平

近年来，经济环境压力增大以及竞争加剧催动着国有企业提升内部管理水平，以适应可持续发展的强烈需求。正是因为如此,改革几乎是国企当前无法避免的道路。

北京市政路桥集团财务总监苗润生在总结出国企转型过程特点的基础上认为，财务转型是适应企业内部和外部发展的必然要求。而在目前的大数据时代,财务管理工作的变革则成为国企提升管理水平的有效路径。

财务变革需求最为强烈

与民营和外资企业不同，国有企业有着自身的特点。苗润生总结了国有企业在新一轮发展过程中的 3 个主要特点，即国有资本在社会资本当中所占的比重逐年下降；国有企业规模大、体量大、分布性广;企业之间的管理水平存在着一定的差距。

从国企的特点中可以看出，真正可以帮助国企实现持续发展的正是管理水平的提升。而管理水平提升是建立在现代企业制度的基础上的。在这个过程中一项非常重要的内容是财务管理水平的提升，因为财务所管理的是企业的资源配置。

以混合所有制为例。苗润生说,有两个问题不能够回避。

第一是定价。在混合过程中,所有权要进行转移。那么,转移的时候需要用一个什么样的价格来转换？这个问题和财务密切相关。

第二是市场的有效性。在转移过程当中,所有权的转移是否有规定和要求？在这个过程中，市场的有效性跟财务的有效性要密切结合起来。

无论是定价还是市场有效性，直接相关联的是企业制度的设计，而其背后真正的问题是资源如何配置。苗润生告诉记者,在大数据时代的背景下,财务变革的需求最为强烈。

财务转型需适应国企特点

因为国企转型过程中存在着前面提到的特点，财务的转型也需要紧紧围绕着这些特点来展开。

对此,苗润生有着自己的理解。他以开车来比喻企业财务工作:一个企业要发展,需要发动机给它源源不断提供动力，但在危险的时候得要有人去踩刹车。财务人员就是踩刹车的人。而在企业面临问题、需要爬坡的时候再踩刹车,那就要出问题了。所以,这个时候财务要加上动力，通过数据的提供以及信息的掌握为企业做分析，通过分析指出将来发展的方向,让企业看到希望。

苗润生认为,在角色转变的过程中,财务首先应该是风险的管理者，必须在出现危机的时候提供必要的制动,而后是创造价值者。

财务转型要为企业创造价值,那么,财务人员就需要扮演好资源协调者的角色。苗润生表示，资源协调者的最终目标实际上是要做到资源的均衡,也就是说使得资产、负债、所有者权益之间要有一个均衡。“在这个过程中，应该让资源流向给企业带来更多附加值的单位。做有效益的规模,同时还要有现金流的利润。”苗润生说。

(刘安天)

CFO 是否需要成为技术专家?

■ 张翔

在技术日新月异的今天，大数据及分析让企业上下感到头疼,首席信息官(CIO)需要寻求新的方式以便更好地发挥企业战略合作伙伴的职能,市场总监(CMO)要不断地做出决策以便更好地使用大数据技术，让营销职能充分利用数据,更具效率。在这场技术挑战中,财务总监(CFO)亦不能置身事外。

企业软件解决方案专业公司 Infor 的 CFO 妮可·安纳森尼斯认为:“CFO 并不需要成为一名真正的技术专家，但他们必须了解如何在本职工作中利用技术力量。这一要求给 CFO 所带来的压力与 CFO 经常面对的其他压力没有什么本质的不同，但是这种新压力涉及全球互联,发展更新的速度更快。CFO 需要更快、更灵活地应对这些变化。”

安纳森尼斯是“彭博首席财务官峰会(Bloomberg CFO Summit)”的小组成员,该峰会近期的讨论话题是“利用新技术创建业务模式”。

安纳森尼斯认为,在当今的商业世界中,CFO 的中心工作是如何以安全的方式来降低成本、提高速度(特别是将时间提升到价值的转换速度)、增加灵活性。技术,尤其是云计算和分析技术,是 CFO 实现上述三个目标的关键所在。

安纳森尼斯加入了 Hadoop(一种分布式系统基础架构）专业公司 Cloudera 首席运营官(COO)迈克·奥尔森(Mike Olson)的小组讨论。奥尔森表示,在当今以技术为驱动的世界里，为了有效开展工作,CFO 必须设法加强整个企业的联系。他说:“在这方面,CIO 和业务部门负责人是 CFO 的重要盟友。”

不过,奥尔森指出,CIO 和业务部门负责人往往从不同的角度来考虑技术问题,CFO 需要对于这一点加以重视。一般情况下,CIO 常常从成本控制的角度来看待问题。在分析领域,CIO 往往首先关注廉价、深度存储的可能性,以期降低成本。但是,一旦基础架构允许企业将其所有的数据集中存放在一个地方(如 Cloudera 使用的企业数据中心模式),新的分析工作负担将相应产生，比如开展舞弊检测。

另一方面，业务部门负责人在分析领域更注重创收性项目。例如,他们可能希望实施行为分析,360 度全方位地了解每一个消费者。奥尔森说:“通过全面的行为分析,企业能够更准确地确定目标市场或更好地开展业务。”

随着越来越多的企业开始挖掘自身的数据潜力，奥尔森预测数据本身将成为资产负债表上的一项资产,CFO 必须认真对待。

奥尔森说:“我确实认为数据应该被视为资产,列示在资产负债表中。数据将催生新的业务。你如何准确地估量它?我并不认为我们清楚地知道这个问题的答案，但的确有一些估价范例可供参考。客户数据能够创造商机,它应该成为企业 CIO 和业务部门负责人的关注重点。我们对客户了解多少?我们如何扩充信息,加深对客户的了解?我们如何利用数据赚钱？获利的多寡取决于数据的价值。”

安纳森尼斯指出,就她本人而言,还未能将数据真正视为一项资产。她认为,利用数据能力的不同将使得企业产生本质性的差异。如果企业能够更好地收集利用数据，自动实时地获取深度信息，那么相对于竞争对手而言,它们将获得极大的竞争优势。