

6 财务精英 Financial Elite

从 CFO 的角度,一定要清楚了解当下的挑战,为短期的业务负责。同时更要看到未来的趋势,了解投资和业务方向,从而给公司整个商业模式和业务模式带来变化。

黄鸿飞:汉堡经济学指数

麦当劳在中国的发展轨迹,从某种程度上,甚至可以成为一种提示区域经济发展状况的指数标准。据麦当劳(中国)有限公司副总裁兼首席财务官黄鸿飞透露,2014 年一季度,麦当劳在中国的门店数量达到 2000 家。“第一个 1000 家店,我们用了 18 年的时间;而第二个 1000 家,只用了 5 年。”黄鸿飞感叹道。作为一个以庞大的交易量和现金流为特点的快餐企业,能一直保持健康的财务状况殊为不易。

汉堡经济学

作为麦当劳这个“巨无霸”在中国区的财务舵手,同时又身兼副总裁角色的黄鸿飞,一直在强调“宏观经济背景”和“可持续性”的概念。以中美两地市场对比,可以看出麦当劳紧贴中国市场环境的发展策略:麦当劳在美国 80%以上都是加盟店(麦当劳全球范围也基本是这一比例),而这一情况在中国恰恰相反——几乎全部都是采用直营店的形式。2011 年开始,麦当劳中国区开始积极推动特许经营。“中美两国从某种程度上很相似,只是处于不同的发展周期。”黄鸿飞认为,“麦当劳中国比较幸运的是,可以借鉴其他成熟市场的经验。当然本土化的过程中,肯定还有许多具体的问题,不能照搬。”

麦当劳的特许经营有两种形式,一种是一个人特许加盟,这是麦当劳传统的特许加盟方式,把现有运作成熟的店面从直营转为个人加盟经营,不增加新店;另外一种是区域发展式加盟,是麦当劳在加盟方式上的新尝试。这种加盟方式通常以省为单位,选择当地有资金实力的合作伙伴(多为本地企业家),合作伙伴除了餐厅运营,还要负责这个区域的新餐厅开发。“区域加盟会选择直营系统资源薄弱的地方开展,比如内蒙古、吉林等。本地优秀企业家对本地资源和市场更了解,而且有很强的资金实力,让他们经营比直营方式更好、能更快抓住市场机会。直营方面就更加聚焦于北上广深等潜力更大的市场,保证不放弃未来成长性区域,又不会影响对重要市场的关注度。”对于麦当劳在中国的布局,黄鸿飞的思路很清晰。

吉林出台意见加强专项资金的审计监督

近日,吉林省审计厅《关于进一步加强财政专项资金审计监督的意见》、《关于进一步加强政府性投资项目审计监督的意见》、《关于进一步加强惠农资金审计监督的意见》,经省政府同意,转发各市(州)人民政府,长白山管委会,各县(市)人民政府,省政府各厅委办、各直属机构认真按照执行。

《关于进一步加强财政专项资金审计监督的意见》提出,各级政府、相关部门必须高度重视专项资金管理工作,采取有力措施切实加强财政专项资金监管,促进专项资金合理有效使用。各行政主管部门要进一步健全制度、明确责任、完善措施,强化日常跟踪检查,及时纠正专项资金管理使用中存在的问题。各级审计部门要强化对专项资金的跟踪审计,以全省政府性投资项目和财政专项资金电子信息集中监管平台为基础,积极开展专项资金网上巡查,对重点专项资金加大跟踪力度,注重向管理和效益审计延伸,逐步建

立事前介入、事中监督、事后审计的专项资金监管长效机制,保证专项资金在经济社会发展中的引导作用。同时要求,各级审计机关要加大处理处罚力度,对发现的线索,要及时移送纪检监察机关和司法部门处理。跟踪督查审计整改情况,对审计发现的问题要积极督促整改,查明原因,督促落实,对不按规定期限要求整改的,要追究责任。各级政府要将行政主管部门及项目单位的专项资金审计情况纳入政府绩效考核,将领导干部履职期间的财政专项资金绩效管理作为领导干部考评的重要内容。

《关于进一步加强政府性投资项目审计监督的意见》指出,各级审计机关在实施监督过程中,要根据项目类型、特点以及各建设阶段的工程内容,有针对性地确定每次跟踪审计的重点,着重关注项目决策、规划、立项审批、土地审批和征地拆迁、项目招投标、项目设计、施工结算、资金分配以及项目建成后的

绩效等关键环节。重点揭示领导干部利用职权插手干预工程建设,索贿受贿;违法违规决策上马项目和审批规划,违法违规审计和出让土地;招投标人规避招标、虚假招标,围标串标,非法转包和违法分包工程;在工程建设过程中违规征地拆迁,损害群众利益、破坏生态环境,质量和安全责任不落实;项目投资超规模超概算、低水平重复建设、损失浪费、投资效益不高等问题。同时要求,各级审计机关要针对审计中发现的体制性障碍、制度性缺陷和重大管理漏洞,向政府和相关部门提出审计建议和意见,规范政府投资行为,促进被审计单位建立有利于科学发展的体制机制,为建设安全、廉洁、高效的政府性投资项目提供制度保障。

《关于进一步加强惠农资金审计监督的意见》强调,要加大惠农资金跟踪审计力度。突出事中监督,解决审计监督的滞后性问题。全面检查中央、省各项惠农政策和各市(州)、

县(市、区)制定的关于“三农”问题的各项规定措施的落实情况。从财政预算入手,严格审查惠农资金是否及时足额落实到位;按资金类别及走向跟踪审计各乡镇及相关单位直至农户;从惠农资金项目立项、公示、申报、审批、下达、资金拨付与支付、管理、使用、工程招投标、施工、工程结算、竣工决算、项目验收、交付使用、财务决算等全过程进行审计监督,揭示和反映惠农资金被截留、滞留、挤占、挪用、贪污私分等违法违规问题。同时要求,各级审计机关要进一步加大审计结果公开力度,涉及惠农资金的审计报告都应依法向社会和有关单位公开,通过公开和及时发布审计结果,将审计监督与舆论监督、社会监督结合起来,增强惠农资金审计工作的透明度,促进各级政府和相关部门切实加强对惠农资金的管理使用。

“我觉得从 CFO 的角度,一定要清楚了解当下的挑战,为短期的业务负责。同时更要看到未来的趋势,了解投资和业务方向,从而给公司整个商业模式和业务模式带来变化。”黄鸿飞如此总结。作为一个财务人,黄鸿飞非常幸运处于麦当劳这样一个平台,“因为你的确看到了财务的价值,这个价值不是提供报表,而是怎样从策略层面推动公司的成长。”(首财)

尤其是麦当劳这样人流量和现金流量都非常巨大的快餐连锁企业。黄鸿飞说,从前台的收银系统到后台的核算系统,在麦当劳中央系统里有非常清楚的链接。如果靠人为干预,除了工作量太大,风险防范和效率提升的难度都会加大。在麦当劳,所有的数据都会体现在一个 BRI (Business Reporting Intelligence)系统里,甚至包括不同位置单店、不同业务模式中每小时、每个交易的具体产品数据。每天上午 8 点半,黄鸿飞在这个系统里就能看到前一天的销售数据,大到全国小到单店,了解麦当劳中国每天发生的业务数据变化,一旦发生危机,比如禽流感这样的不可抗力,要确保马上能够采取应对措施。独立的开发分析系统、供应商管理系统、财务管理系统等,也会最终体现在 BRI 系统里。“财务方面,必须得有系统支持,比如营业额系统和银行系统的对接,确保每天的销售额可以体现在系统里,确保存入的钱和销售可以核对上。”黄鸿飞强调了信息化体系建设对于财务的重要作用。为便于管理和提高效率,麦当劳中国各门店的营业收入会尽量集中在同一个银行账户。

“我觉得从 CFO 的角度,一定要清楚了解当下的挑战,为短期的业务负责。同时更要看到未来的趋势,了解投资和业务方向,从而给公司整个商业模式和业务模式带来变化。”黄鸿飞如此总结。作为一个财务人,黄鸿飞非常幸运处于麦当劳这样一个平台,“因为你的确看到了财务的价值,这个价值不是提供报表,而是怎样从策略层面推动公司的成长。”(首财)

县(市、区)制定的关于“三农”问题的各项规定措施的落实情况。从财政预算入手,严格审查惠农资金是否及时足额落实到位;按资金类别及走向跟踪审计各乡镇及相关单位直至农户;从惠农资金项目立项、公示、申报、审批、下达、资金拨付与支付、管理、使用、工程招投标、施工、工程结算、竣工决算、项目验收、交付使用、财务决算等全过程进行审计监督,揭示和反映惠农资金被截留、滞留、挤占、挪用、贪污私分等违法违规问题。同时要求,各级审计机关要进一步加大审计结果公开力度,涉及惠农资金的审计报告都应依法向社会和有关单位公开,通过公开和及时发布审计结果,将审计监督与舆论监督、社会监督结合起来,增强惠农资金审计工作的透明度,促进各级政府和相关部门切实加强对惠农资金的管理使用。

(韩会田 徐仰辉)

CFO 应运用多元化融资方式降低成本

■ 韩福恒

面对国际经济复苏的不确定性和国内经济下行的压力,CFO 们应该如何帮助企业安全“过冬”?对此,不同的 CFO 有不同的应对之道。

“我认为,企业‘过冬’的做法是积极创新资本工具,不断优化资本结构。”近日,北京某商业银行经理王胜春在“2014 全球 CFO 领袖论坛”上接受采访时表示,随着我国资本市场的完善,IPO、发行优先股、可转债等新型融资方式的出现使得企业多元化融资成为可能。多种金融工具的综合运用不仅能帮助企业降低融资成本,也是企业加强内控、降低融资风险的必要条件。

创新融资方式降低融资成本

阿尔斯通亚太区司库徐连生认为,根据相关规定,境内单一企业和境外单一企业在资本项下做融资、借款和贷款,现在是可以的。在人民币跨境结算的框架下,作为资金管理者,企业需要怎样利用优势在境内外融资?目前,境内在岸市场除了提供债务融资,

还可提供公募、私募等股权融资。境外离岸市场的币种并不仅仅是人民币单一货币,还包括有近期、远期、互换、调期等,这使融资产品、融资渠道更加拓宽,更加丰富。

“不管是借助境内在岸市场、还是境外离岸市场,最终的一个目的就是要将你的融资成本降到最低。”徐连生称。

王胜春告诉记者,近几年,国内的金融领域发生了重要的改革,融资方式也出现了变化,商业银行贷款占社会融资总量 80%以上发展到现在只占 50%左右。

融资租赁、附加各种条件的私募股权投资、收益权证券化、在产权交易市场上市、登陆新三板等都可以有效地降低企业的资产负债比,提高资本结构的弹性,使企业拥有抗风险性更强的资本结构。

作为一名资深的金融界人士,王胜春具体讲解了创新融资方式、降低融资成本的实操策略。

其一,要充分了解各类融资工具,包括其特点、成本以及风险。

“比如设备采购量较大时,可以考虑与融资租赁公司合作。”王胜春表示,在日常经营中,上下游企业压款比较多时,可以考虑使用

银行提供的供应链金融产品。自身的资本补充能力不足、又不想控股权转让时,可以考虑利用带回购条款的股权融资或发行优先股,还可以根据营运需要在各类债券市场上发行债券,使债务资金多元化。

其二,要与各类金融机构保持紧密的联系。王胜春称,从降低资金成本的角度讲,与更多的机构保持联系,企业才能得到更优的价格,这也符合货比三家的企业经营理念。

其三,在控制融资成本方面,CFO 们一定要有“综合成本”的观念。王胜春提醒 CFO 们,企业在融资中支付的利息是成本,融资过程效率的高低、决策权是否转移、与金融机构的合作是否稳定等都会影响成本。

运用信息化手段加强内控

如何塑造百年老店?恒大地产集团首席财务官谢惠华认为,CFO 需要建立一套内部控制制度来发现企业潜在的不轨行为和犯罪行为。

“加强内控,尽早找出风险点,防患于未然。”王胜春这样为 CFO 开出“药方”。

王胜春认为,企业加强内控应从三方面

江西注会行业举办第一批领军人才培训班

2014 年 6 月 6 日,江西省注册会计师行业第一批领军人才第二次培训班在上海国家会计学院正式开班,标志着该省行业第一批领军人才培养工作转入能力提升阶段。江西省财政厅党组成员、副厅长潘昌坤出席开班式并讲话,上海国家会计学院党委委员、副院长刘勤出席开班式并致辞。来自全省注册会计师行业第一批领军人才的学员及部分会计师事务所的合伙人共 41 人参加培训。

潘昌坤副厅长代表江西省财政厅对培训班开班表示祝贺,对上海国家会计学院的大力支持感谢,并就全省注册会计师行业领军人才培养提出三点意见:一是顺势而上,加快培养高层次注册会计师领军型人才,并以此引导和带动注册会计师行业健康发展,提高注册会计师行业的核心竞争力和服务经济社会的能力,全力服务全面深化改革的大局。二是凝心聚力,各方通力协作,密切配合,努力创新行业领军人才培养的体制机制,共同促使领军人才培养工作收到实效。三是砥砺前行,坚定行业发展的信心,提高专业服务的本领,深化团队建设的实践,勇担行业领军重任,切实发挥在行业发展中的引领和示范作用。

本次培训内容包括中国宏观经济金融形势分析与展望、金融市场与金融工具、谈判技巧、领导力与创新思维、税收政策与筹划、会计师事务所内部治理、中小事务所新业务拓展开发与实践等模块。

(江西注协)

中注协金融审计领军(后备)人才选拔启动

为持续做好注册会计师行业领军人才培养工作,中国注册会计师协会定于 2014 年 7 月组织开展第四批注册会计师行业领军(后备)人才(金融审计方向)选拔测试工作。打造能够胜任金融相关专业服务,具有良好的金融审计理论功底,具备深厚金融业务审计实务经验,懂经营、善管理,具有国际竞争力的注册会计师行业领军人才。

本次选拔面向中注协 2014 年度综合评价排名前 100 家的会计师事务所。排名前 20 名的会计师事务所,每家事务所可推荐不超过 10 名注册会计师,排名 21—100 名的会计师事务所每家可推荐不超过 5 名注册会计师,参加此次选拔测试。

报名参加第四批注册会计师行业领军(后备)人才(金融审计方向)选拔测试的注册会计师应符合四方面条件:过去 3 年承办过银行、保险类等金融企业审计业务的高级经理或合伙人;职业道德记录良好,最近 3 年未因执业质量受过行业惩戒、行政处罚;年龄在 45 周岁以下(以身份证信息为准),身体健康;所在会计师事务所主任会计师及所服务的金融类企业客户签名的推荐信,推荐信应当结合被推荐注册会计师的执业经验、工作业绩、团队领导和协调能力、客户满意度和个人专长阐述推荐理由。

符合选拔条件的注册会计师填写报名表后,请所在地地方注协,核实诚信档案记录,确定最近 3 年未因执业质量受过行业惩戒、行政处罚,并盖章确认,汇总上报会计师事务所总所所在地注协。会计师事务所总所所在地注协审核报名信息,并于 6 月 30 日前反馈至中国注册会计师协会继续教育部。

培训由集中培训和跟踪管理两部分组成,每批领军(后备)人才的培养周期为 6 年,分为 3 个考核周期。(蔡秋红)

江苏注协着力打造海关业务专业服务队伍

为了大力推动会计师事务所开拓海关新业务领域,打造熟悉海关稽核查业务的行业专家队伍,努力实现海关、企业和中介机构三方合作共赢,近日,江苏省注协和南京市海关联合举办海关业务培训。120 家事务所共 325 名注册会计师参加培训。

本次培训班根据海关总署最新出台的《海关引入社会中介机构协助稽查工作操作规范(试行)》,对注册会计师进行了系统培训,由海关业务专家授课,培训内容贴合最新的法规要求,实务性和操作性较强,受到培训对象的一致肯定。培训班还组织了注册会计师业务测试,南京市海关将结合测试结果和事务所能力评估,择优选择会计师事务所及注册会计师进入海关稽核查工作备选库,接受海关或企业委托,协助开展稽核查工作。

下一步,江苏省注协将联合南京海关,组织专家力量开展海关业务工作规程和操作指引研究,进一步提高会计师事务所参与海关业务的规范性。(江苏注协)