

6 财务精英 Financial Elite

企业要做的不是尽量避免风险,而是通过财务架构的合理搭建锻炼好自身以接受风险,只有这样才能获取更高的收益,对风险的有效控制是财务给予企业的最大支持。

吴卉:对风险进行有效控制

面对市场这片起伏不定的汪洋大海,企业就像海面上谨慎行驶的船只,密切关注海洋水文气象,以此作出正确航线的判断与选择。达飞轮船作为海运行业中的一艘巨轮,是如何应对风浪的考验、控制潜在的风险呢?作为该企业中国公司的 CFO,吴卉发挥着护航者的作用,通过搭建合理的财务架构使这艘巨轮能承受风险、直面海风、乘风破浪行……

1992 年世界第三的集装箱承运公司——法国达飞海运集团正式登陆中国市场,达飞轮船(中国)船务有限公司(下文简称“达飞中国”)应运而生。

巨轮的航行离不开充足的动力,企业的管理者就是这股推动力的来源。达飞中国的 CFO 吴卉是伴随着企业一起成长的,1994 年进入达飞,从总裁秘书到销售助理再到财务岗位,在达飞壮大的同时,她也不断地学习、积淀,不断地提升自己、培养团队,帮助财务从后台走向前沿,以更好满足企业的发展需求,从而为企业这艘巨轮创造更多的价值。

海运行业的风险控制

海运行业的特殊性是吴卉在访谈过程中多次提及的,它的特殊性一方面在于行业的寡头垄断性。不同于制造业或是快消企业,为数不多的企业,控制着绝大部分的市场份额,由于该特殊的背景,熟悉该行业的咨询公司几乎没有,在诸如财务绩效考核的很多方面,达飞很难从咨询公司寻求适用的指标设置建议。另一方面它的特殊性在于经营模式。达飞在中国的所有业务是船东支持型的,企业在为总部的船东提供代理服务的同时,还为船东在中国的客户 提供航运服务,因此达飞中国是船东与客户这两端的承接者,企业整体就如同充当、诠释着法国集团的职业经理人这一角色。

市场上有业务的地方都存在风险,较高的收益必然意味着面临更大的风险。在吴卉看来,企业要做的不是尽量避免风险,而是通过财务架构的合理搭建锻炼好自身以接受风险,只有这样才能获取更高的收益,对风险的有效控制是财务给予企业的最大支持,因此风险控制成为吴卉所带领财务团队

王任飞:用财务专业知识为海垦发展保驾护航

6月17日上午,海南农垦财务总监工作会议在海口召开,省农垦总局副局长王任飞出席会议并讲话。王任飞要求,财务总监要从避免管理风险和经营风险两个方面着手,运用专业知识,切实保障农场资金安全,为农场经济发展提供专业建议,为海南农垦发展保驾护航。

王任飞说,财务总监是总局相关部门与下属单位财务工作中的桥梁,是企业经济活动中至关重要的岗位,是各种经济活动的交织,任何一项工作的承上启下、内引外联都将汇集到财务工作中来,责任重大。

王任飞要求,各财务总监要做精、做细财务工作,并在做好本职工作的同时,当好总局财务处的情报员、监督员、管理员,系统性地从源头上防治腐败,努力将财务工作做得更扎实、更安全、更有效率。同时,财务总监要承担起为下属单位服务、促进各单位间实现良好沟通的职责,当好各单位决策者的好参谋、好助手,为其提供压缩成本、增加收益、项目可行性等方面的专业建议,实现企业增效、职工增收。

王任飞指出,“预防”是财务工作的重点,事后检查则是“出窑的砖”。因此,要做到及早发现问题、解决问题,防微杜渐,防止出现系统性的漏洞。各单位要严格保证财务工作人员的单一致和独立性,不能既当裁判员,又当运动员,避免出现推诿、扯皮的现象。总局财务处要明确财务总监队伍的职能及工作目标,建立一套符合实际的考核机制,将这支专业队伍管好、用好,进一步提高工作效率,减少财务审批流程,为各农场的快速发展减阻力添动力。

“天下兴亡,匹夫有责。”王任飞强调,海南农垦的发展改革,与每个农垦人都息息相关。大家要树立主人翁意识,提高责任感和工作主动性,积极建言献策,畅通上下沟通渠道,建立起一个良好的互动平台,积极主动地为垦区发展献计献策。

据了解,成立于 2004 年的垦区财务总监队伍由专业财会人员组成,伴随海南农垦整合优良资产、三融入、政企分开、社企分离等一系列重大变革,至今已有 10 年。财务总监队伍的成立和其管理机构的运作有效地规避了垦区多层次、宽领域的财务风险和隐患,不仅直接和间接地遏制了大量案件的发生,还规范了企业的金融体系,对加强企业的财务监督和财务管理,提高企业经济效益,发挥了不可替代的作用。

(新民)



的工作重点。

对企业以及行业风险点的识别与把握是做好风控的首要任务,吴卉将达飞中国所面临的风险点归纳为两种类型:信用风险与操作风险。基于运营架构,市场风险和定价风险是被排除在外的,企业无法控制市场风险,而整个市场的定价风险则由船东承担,因此提供代理服务的达飞中国将风控重心放在信用风险与操作风险的控制上。

操作风险涉及运输系统的供应链,如果流程设计不完善,则很可能引发员工操作上的失误,导致不必要的资金损失或客户流失,针对流程制度方面的风险,吴卉一直提倡财务团队要充分认识流程中所存在的漏洞,并找出弥补漏洞的方法,同时希望通过购买风险管理产品将风险控制在一定范围内,比如购买为员工操作过失提供保障的保险。

而所面临的信用风险是很多企业都会遇到的普遍难题。对于这部分风险的控制,吴卉在达飞中国内部采取了双管齐下的管控政策。一是设立专门的信用风控部门,对客户进行专业的信用评价分析。达飞中国目前的客户主要是较大的物流、货代公司,这些公司的财务状况比较过硬,而对于拥有货源而财务背景不算强大的公司,在市场规范程度有待加强的环境下,则要求提供公司担保。同时,达飞中国在发展客户时也很看重民营货代企业老板的个人信誉及信用记录,以最大限度规避潜在信用风险。另一管控政策体现在对客户结构调整上,通常公司销售和财务会出现目标利益冲突,公司销售重视业务量,而财务着重管控,管控过头会阻碍业务,管控不力会引起风险。因此,对于评级

较好的客户,吴卉建议财务人员应主动和业务人员沟通适当放长账期,从而在一定程度上吸引更多货源,形成良性循环,并且还应该参考客户对企业的利润的贡献度。之所以这样,是出于企业整体的考虑,扼制不好的业务是为了将企业有限的资源有效地用到更好的发展上。通过信用管控和客户资信评估,财务团队对每个客户的背景和特性有了较深的了解,为实行客户差异化管理打下基础,而且还培养了财务人员对不良客户的敏感度。在这种机制下,财务人员和销售人员就从冲突走向互补,向健康发展的共同目标迈进。

与内控相辅相成的是内部审计,内审是内控的检验和保证,并为内控流程提出管理建议。达飞中国的内审最早由吴卉建立和领导的,随着公司规模 的扩大,她提出将内审分离出去,主动要求财务部门接受内审团队的监督与约束。因此现在达飞中国的内审直接隶属于总裁麾下,出众的综合素质使该团队在集团总部也享有一定声誉。将内审分离出财务的这一举措不仅体现了吴卉作为首席财务官恪尽职守的专业态度,也展现了她从全局、长远角度考虑的独到眼光。

企业内部的船舶

当海上巨轮运送货物时,达飞轮船内部也高效运作着。财务部门就像是企业内部的一只船舶,奔波于此岸业务和彼岸绩效之间,运送专业的财务语言。在吴卉看来,财务人员必须熟悉业务,不论参与财务的哪项环节——开票收款、成本控制、抑或总账报表

湖南注协调研、督导注会行业公约实施情况

近日,湖南省注协副会长兼秘书长王顺虎一行赴湘潭市实地调研和督导会计师事务所 2014 年行业公约执行情况,举办座谈会听取会计师事务所对实施行业公约的意见和建议。

王顺虎强调,各会计师事务所要站在行业整体利益的高度看待全省行业公约的贯彻实施,要以促进审计质量的提高、行业的健康发展为出发点。新的全省行业公约的实施,可以有效缓解新的注册资本登记办法的实施对会计师事务所影响。

王顺虎要求,要重点做好以下工作:一是省市州注协要及时跟进会计师事务所招

投标、入围情况,积极引导会计师事务所有序参与政府购买服务、行业以及企业的审计服务招投标和入围工作,尽量服务会员,对违反行业规定、损害行业整体利益和行业形象的招投标及入围行为,要予以严厉惩处。二是跨地区执业报备工作,省市州注协既要做好报备和低收费的督查工作,又要尽量减少程序、方便会员,事务所遇到问题需及时向协会反映沟通,共同维护好行业公约。三是会计师事务所要积极开拓新业务领域,通过学习了解国家政策、法律法规和相关文件精神,积极探索新业务领域,开拓市场,做强做大。四是严格执行全省行

业公约和业务报告防伪标识制度,省市州注协加强联动,对于不遵守行业管理规定的坚决予以惩处,净化行业内环境,促进行业有序健康发展。

湘潭市 11 家会计师事务所负责人表示,新的全省行业公约实施以来,极大地扭转了低价、乱价争揽业务的混乱局面,但还需要在实施过程中进一步加强和完善可操作性。希望省市两级协会加强行业公约的检查和处理力度,坚决打击不按规矩出牌、损害全行业利益和形象的行为。

(湖南注协)

分析,不懂业务如同双手被束缚,无法在财务工作中一展抱负。然而在业务部门和财务部门通常相互独立的企业,两者之间的流程应如何打通呢?吴卉认为实务接触和培训交流是相对高效的方法。在招聘员工时,吴卉发现几乎所有新人关于书本知识都能对答如流,而很少有人去考虑、还原财务报表背后涵盖的业务情况,做到学以致用。所以吴卉每周都会抽空对财务人员进行培训,利用她曾经做过很多职务的优势,将她所熟悉的整个业务流程讲给财务人员听,与此同时鼓励他们去参加业务部门的讲座培训。对于入职半年或一年的员工,吴卉激励他们亲上台讲述对业财知识结合的理解与运用,通过自发的思路整合提高培训效率;而作为领导的她也会用心聆听员工的报告并作出点评,从而帮助员工更快地提高。

财务的船舶上搭载着业务,业务的发展也离不开财务人员的努力。吴卉领导的财务团队正从企业的后台走向前沿,从传统意义上单纯帮业务算账的支持功能演变为业务真正的合作伙伴。如今达飞中国的财务团队已具备一定的影响力,然而有时业务、财务两部门之间还是会产生分歧,业务希望将客户这张网撒得越大越好,业务操作更加方便,而财务基于全局考虑需适当予以控制、使企业健康发展,对此吴卉认为,其实只要双方换位思考、达成为企业着想的共识,便能化解矛盾、更好实现业财融合、同舟共济的愿景。

财务这门语言不仅用于跟业务的沟通上,同时也为企业的预测、预算工作所不可或缺。当达飞的管理层与市场部对中国经济以及出口环境进行完预测,之后的所有工作,包括资源预测、成本预测、人员发展预测等均由财务部门执行。

在吴卉看来,预算制定是上下级间双向沟通的过程,很多时候要与非财的分公司经理充分交流,使他们明白销售和成本是密切相关而非独立的两个指标,产出和资源必须相互配比,因此公司既不能夸大成本也不能为受老板表扬而制作过于保守的业绩目标。吴卉表示,今后对各分公司的预算将形成完善、系统化的跟进与沟通,帮助他们制定合理的运营业绩目标并及时找出实施过程中发现的问题。

(会计师世界)

新疆举办评估师“人才建设年”专场招聘会

为深入践行党的群众路线,切实为群众、为会员办实事办好事,6月14、15日,新疆注册会计师协会组织 14 家资产评估机构,在乌鲁木齐市国际会展中心成功举办了新疆注册资产评估师“人才建设年”专场招聘会,面向全疆各族青年提供注册资产评估师、评估助理、办公室文员等 210 余个就业岗位。

此次行业协会组织全疆综合排名靠前执业机构,筛选好的工作岗位,针对大中专院校毕业生的学习专业,提供适合青年发展的各个岗位、竭力为执业机构与求职者搭好平台,做好服务。为企业引进人才,为新疆注册资产评估师行业流入新鲜血液,力求使青年求职者和企业都达成较好的就业意向。

随着注册资产评估师做大做强步伐的不断加快,对人才的渴求越来越强烈。同时,大学生就业难已经成为当前较为突出的社会问题,很多财会专业毕业生对进入评估机构工作有浓厚的兴趣。由行业协会出面搭建针对性强、匹配度高的招聘平台,既免除了求职者寻找用人单位的辛苦,也为执业机构好中选优创造了条件。

本次活动在自治区团委新疆青年就业服务中心的大力支持下顺利举办,今后,新疆注册会计师协会将积极引导评估机构加快构建以绩效管理、薪酬管理、岗位管理为核心的现代企业人力资源管理体系,不断完善员工多形式培训发展体系,将注册资产评估师行业打造成引进人才、培养人才、善用人才的基础。

(新疆注协)

首家会计所上海自贸试验区分所成立

2014 年 5 月 29 日,上海市财政局批复同意立信会计师事务所(特殊普通合伙)设立上海自贸试验区分所。这是财政部《关于支持会计师事务所在中国(上海)自由贸易试验区设立分所并开展试点工作的通知》(财会〔2014〕20 号,以下简称《通知》)发布以来,上海市财政局批复同意设立的首家会计师事务所上海自贸试验区分所。相关登记设立手续完成后,立信会计师事务所(特殊普通合伙)将以“上海自贸试验区”冠名的会计师事务所分所的组织形式,正式落户中国(上海)自由贸易试验区。

此次上海市财政局批准设立会计师事务所上海自贸区分所,既是贯彻落实《通知》精神,又是积极响应中国(上海)自由贸易试验区建设的具体举措,将在推进上海自贸区建设、加快我国注册会计师行业发展等方面发挥重要作用。

下一步,上海市财政局将根据财政部明确的相关条件,进一步依法严格审核,做好会计师事务所上海自贸区分所的审批工作。对经批准设立的会计师事务所上海自贸区分所的运行情况加强跟踪,促进有关会计师事务所及其分所在抓好内部治理和质量控制、加强人才储备和开展高端型、综合型、外向型、国际化业务等方面,积极发挥示范作用,为不断提升我国注册会计师行业的竞争力和影响力提供可复制、可推广的经验。

(上财)

最受企业欢迎的 CFO:熟悉财务更要会“讲故事”

过去 10 年的技术进步和全球的金融危机,使得 CFO 角色经历着深刻的变革。中国宏观经济形势的改变也使得在中国运营的各类企业先锋们迫切需要做出调整来适应新的现实。财务管理对公司价值的作用正在从幕后走向台前,这已成为一种趋势。

在 ACCA 华南区高管论坛上,包括《首席财务官》杂志出版人兼执行总编辑田茂永、大族激光科技有限公司董事长高云峰、无线科技有限公司 CFO 蒋超、先健科技独立董事梁显治等众多来自不同领域企业高管参会,并分享各自对于“董事会视角下的 CFO 价值”的观点。

最受董事会欢迎的 CFO

ACCA 亚太区主管周俊伟表示,近年来关于 CFO 角色演变的研究报告和调研非常多,但大多数都是从 CFO 的角度出发,由 CFO 来阐述 CFO 的故事。事实上,从与 CFO 关系非常密切的利益相关者的角度去探讨这个课题也是非常有意思的。CFO 一个最重要的先决条件是要对公司的业务有更全面、更深入的认识。在国外,当 CEO 消失时,谁是在短期内领导公司的最佳人选?通常是 CFO,因为他是对整体业务通盘理解的第一人。CFO 在准备预算的过程中会花大量的时间与其他高管进行沟通,因此他能够对公司的运营拥有特别全面的了解。财务知识对于现代企业的最高领导人来说是不可或缺的。

另一个争议是东方 CFO 与西方 CFO 的比较。有些董事认为亚洲 CFO 不会对 CEO 的做法提出强烈的质疑,比如有些 CFO 可能不会在董事会或其他会议上多说话,可能是他在幕后以强而有力的数据巩固自己的立

场,因此他不需要公开反驳 CEO 或者其他的董事。有人认为这样比较低调的做法更适用于东方的公司文化,好处是能减少或缓冲与董事会敌对的情绪。但也有董事对上述的说法提出质疑,他们认为这是苟且的做法,会减少董事会的透明性,产生太极思想。

除了最熟悉公司财务这一项,董事们最欣赏的是能够彻底了解数据、消化数据并清楚地把数字背后的故事完整地呈现出来的 CFO。“讲故事”是指以董事还有其他同仁能够听得懂的商业语言,而不单纯是会计数据。要做到这一点,CFO 必须对企业的商业模式、行业特点以及公司的运营有非常深入的理解。对企业全方位的深刻认识有助于 CFO 发展出所谓的系统思想,系统思想能够让 CFO 了解到任何决策对公司各部门、各环节所能够产生的影响,也能帮助 CFO 更好地应对内部以及外部的利益相关者。

此外,董事们也强烈建议 CFO 具备其他国家和文化方面的多样化经验。没有哪两个国家是完全相同的,当你领导国际化运营的财务团队时,多样化的国家与文化经验绝对能够派上用场,这对 CFO 个人来说会是非常宝贵的无形资产。

CFO 本质上需要双重人格,一方面必须是外向的,以便与利益相关者进行有效的沟通。另一方面 CFO 必须是心思缜密的人。这个比喻非常生动地勾画出 CFO 必须面对潜在性的要求。

总结起来,董事们对 CFO 的建议是:首先不要害怕未知,不要回避不熟悉的领域还有新的体验。不同国家的工作经验将对 CFO 提升经验值有很大帮助,绝对能够大大丰富 CFO 为企业、为董事会所带来的价值。此外作为财务专业人员所拥有的独特的专业知识

可能会让 CFO 发现一些创新的做法,给公司的营运操作提供有益的建议。CFO 被视作企业“理性的声音”,在察觉到不道德的或者违背商业诚信意识的行为时,CFO 需要很有勇气去挑战这些不妥行为。

CFO 的价值期待

大族激光科技有限公司董事长高云峰对 CFO 的期望可以用 12 个字来形容,“总结过去,管理现在,规划未来”。其实 CFO 在管理企业的价值方面是可以做很多工作的,市值管理包括资本市场和公司业务的周期性以及经营财务数据和投资者的心态期望值之间都是有 很多关联的,需要宏观的数据和规划管理。一个优秀的 CFO 可以利用公司的资源直接产生效益。

无线科技有限公司执行董事、CFO 蒋超表示,财务首先是执行公司的战略,执行董事长和股东会的决议,能够保证战略有效地实施;第二是在资金和资本上如何通过运作来确保公司现金的周转,无线科技的流动资金需求每个月都在二三十亿元,从资本市场和资金市场怎样保证公司的现金周转也是为公司下一步的拓展做出贡献;第三是财务团队的搭建,以我自己工作来总结,差不多有 50%的时间是面对资本市场的投资者和各层监管机构,30%的时间是在做资金管理工作,与各级银行、评级机构、国外的基金联系;真正做财务管理工作的时间可能只占 20%,这就需要 一个非常强大的财务团队。我们通过不断地从猎头公司或者外国公司招聘有经验的人充实到财务高层管理团队。一般日常的工作还是采取充分的授权,我们最终还是靠业绩来说话,把在年初的公司战略指标分解

到各个系统里面,把费用和收入都已经做了分解,也分解到各个分公司,作为一个规模比较大的公司的 CFO,更多是侧重于在战略上的考虑。

先健科技独立董事梁显治认为,很多时候一个企业要发展,要从不同渠道拿资源分配给每个部门,这对 CFO 而言是很重要的工作。对于上市公司来讲,讲故事需要有实在的题材,CEO 是站在未来讲出来的,怎样使两个不同的元素结合起来呢?这个责任应该是在 CFO 身上,整合各种资源把故事讲得更完整。

如何使 CFO 有更大的发展空间以期发挥更大的价值,高云峰的建议是 CFO 要和 CEO 建立一种密切的、平等的伙伴关系。不重视 CFO 的公司一定是 CEO 的一言堂,甚至可以绕过 CFO 跟下面的人要数据。所以 CFO 首先要提升自己的地位,从对 CEO 普及财务知识开始,可以用各种委婉的方式让 CEO 了解 财务。只有成为 CEO 的左膀右臂,CFO 才能获得资源。

在蒋超看来,真正规范的公司,特别是发展到规模比较大的公众公司,CEO 的权限已经非常有限了,会受到各方面的限制,要平衡内部各种各样的关系。在这样的公司里 CEO 和 CFO 是利益共同体,往往会有相对比较好的合作。大家作为利益共同体就很容易往前推进各种工作,这种信任关系也是很多年培养的结果。

CFO 也要摆正自己的位置,很多时候是协助的角色,CFO 的终极目标是股东利益最大化,内部管理做得好体现在 CFO 最终的价值只有一条——股东利益 最大化、市值最大化。蒋超认为 CFO 一定要做到好心、对自己的工作和在公司的定位一定要处理好。

(铁牛)