

6 财务精英 Financial Elite

罗中孝：企业资金管理的标准是零风险低成本高收益

2013年,对于五星控股集团有限公司(下称“五星控股”)CFO罗中孝来说并不轻松,用他自己的话说,“2013年我一大半的时间都是在忙融资。”成立于1998年的五星控股目前涉足现代服务业连锁、供应链管理、房地产、金融、投资等五大业务领域。在市场复杂程度急剧增加的2013年,涉足多行业经营的综合性集团企业面临变局的复杂性及紧迫性更甚,“弯道超车”的难度也更大。在实施财务变革的所有综合性企业中,罗中孝始终有着自己的节奏。

五星控股旗下的五星电器曾是中国家电零售连锁企业前三强。2006年中国家电连锁企业正处在高速发展的黄金时期,当时的京东也不过是年销售额5000万元左右的“小”网站,而五星电器已成为家喻户晓的著名家电连锁企业,并且吸引到全球最大的消费电子零售企业——百思买合资运营。2009年五星电器正式从五星控股集团剥离,五星控股成功套现4亿多美元,全身而退。

2009年五星控股启动了企业整体战略转型,希望在资本市场进行更多更有意义的尝试。多元化的投资领域需要管理层和整体团队着眼于更具创造力的长远谋划,关注创新,以提升企业的核心竞争力。例如专业从事孕婴童商品一站式购物的“孩子王”,创办渊源就是基于对婴幼儿市场研究与把握的一举创新。类似的创新实例还有很多,诸如展响实业、汇通达等五星控股旗下事业的创建已在业内拥有一定影响力,其中也不乏对互联网技术与现代物流的融合。



财务的多重身份

罗中孝作为有着多年工作经验的CFO,对于财务在综合性集团企业中的定位有自己的独到见解。他将战略财务、业务财务和平台财务构成一个财务体系,三大职能通过有机结合高效地促进财务价值的实现。

战略财务的透视性更高,作为总部的参谋中枢,对公司整体层面出具经营分析报告,提供经营决策建议,真正从战略参与者的角度和企业决策层齐头并进,根据高层决策及公司战略发展要求直接向业务单位提出财务管理需求。战略财务更加着眼于全局性、长期性、创造性的谋划,可实现企业的整体转变和创新。

业务财务则更加务实和强调执行力,是指让财务渗透到业务中去,与经营者统一目标。财务人员及财务流程更加紧密地切入业务、支持业务、支持战略,深入业务一线,按照战略财务的要求,上下齐动,积极辅佐业务单位提升经营管理能力。罗中孝认为,“业务财务一体化的理念改变了业务处理方式和管理模式,促进了企业管理的变革和创新。在这种情况下,业务财务逐渐脱离会计核算而成为一个个独立的业务模块,并形成了职责清晰、构架完善的业务领域。”

平台财务旨在对财务会计业务流程进行全盘整合优化,是通过对公司整个管理流程的梳理总结而来,提高财务基础业务效率。平台财务共享服务面向业务单位提供基础专业化财务服务,为公司员工提供费用报销服务,

保障业务人员的资金快速回笼;为各部门提供财务制度的培训,优化费用处理的全流程;为税务、审计等外部单位提供会计信息和报告;以业务伙伴的形式为集团的各业务单元和其他功能区域提供基础财务服务。在罗中孝看来,战略财务是高空的“鹰”,核心在战略和创新;业务财务是刁肉的“狼”,核心在战略执行和市场机会洞察;平台财务是看家的“狗”,核心在高效和合规。三类“动物”通过专业化的分工协作,更好地支持了企业的发展。

多层次资金战略

对集团财务定位和梳理,在罗中孝看来是公司架构的重要组成部分,财务定位越准确对企业的良性发展就越有帮助,但是作为财务总监,资金管理依然是罗中孝最为关注的“细节”之一。“确实,2013年整个经济环境并不很理想,我全年一半的时间几乎都是在融资和现金流管理上。我对企业资金管理要求达到三个标准:零风险,低成本,高收益。所谓零风险指的是我们首先必须保证资金的流动性和安全性,而低成本和高收益指的是由于现在融资渠道多样,融资成本有高低,所以需要结合自己产业特点和商业模式以及经营状况,来找到所匹配的长期、中期、短期的资金来保证资金的节奏,以寻求资金的高收益和更多的投资回报。”

为了达到资金管理零风险、低成本和高收益的要求,罗中孝给自己的财务班子提出了三条可执行方案,首先是“长短结合”,这要

求企业融资的周期性要做好,其次要做到“渠道互补”。罗中孝认为作为财务负责人,一定要有强大的融资能力,现在无论是信托、发债、海外融资还是发行银行票据,或者做供应链金融等,各种渠道都相对比较成熟,所以五星控股这样的综合性集团公司需要尽量多地开发和多种融资渠道。“比如我们现在用的比较多的是海外融资发债和引入战略投资者等等,此外在融资时间上尽量做交叉,这样在还款上也有一定的时间差,不会产生太大压力。在解决资金问题上我们跟多家银行都有所合作,其中和交通银行合作的时间几乎是最长的。从以前的五星电器开始就一直在合作,业务范围不仅包括理财业务、银行授信还涉及贷款业务和其他融资项目。作为多年的业务合作伙伴,交行可以说见证了五星控股的整个转变,并提供了大力支持。”

在罗中孝看来,即便是严格执行对资金管理的要求,企业的资金管理依然要靠科学的指标来进行衡量。一个企业的资金管理是不是健康,是需要有严格的管理体系保证,并且有很多指标来反映的。“比如反映融资能力的资产负债率指标,反映资金流动性的流动比率等每天的现金流量表,这些可显现的指标再结合业务需求和业务模型,我就可以判断出来企业资金管理的安全度和健康度,在此基础上可以做一些结构性或者差异性的资金整理。”即使对未来的金融环境能否向好还有疑虑,但是罗中孝始终对公司的财务管理很有信心。

(王腾)

为打造特色“三晋”提供注会人才保障

目前,山西省注册会计师行业从业人员已近8000人,他们为服务山西经济,打造特色“三晋”,提供了重要的人才保障。

2014年是全面深化改革的开局之年。山西省财政厅副巡视员祝晋英提出,山西省注册会计师行业上下要认真学习贯彻落实十八届三中全会精神,围绕习近平总书记关于注册会计师行业要“紧紧抓住服务国家建设这条主线”的重要批示精神,深入开展行业“人才队伍建设年”主题活动,巩固行业诚信文化建设年活动成果,加快人才队伍建设步伐,不断拓展服务领域,努力开创行业发展的新局面。

在培训实施方面,以培养注册会计师服务专长为重点,增加了党课教育、执业风险警示教育、新注册人员诚信宣誓、事务所内部管理等内容,全面提升了从业人员的综合素质。

还继续与北京国家会计学院和东奥会计在线合作,为注册会计师和非执业会员提供网上继续教育培训。

此外,充分发挥事务所人才培养的主体作用,全面提高了员工素质。要求各会计师事务所制订中长期人才培养规划,年人才培养资金投入不低于业务总收入的3%,同时将事务所组织内部学习、参加省注协培训、参加高端人才培养等列为示范会计师事务所的创建指标。另外,本省建立了行业人才培养专项资金,鼓励、支持会计师事务所加强人才建设等。

以“人才队伍建设年”为契机,鼓励和支持会计师事务所加快人才建设,形成协会推动、事务所重视和广大从业人员积极参与的人才培养氛围。山西省连续出台《创建学习型会计师事务所的指导意见》、《山西省注册会

计师行业人才培养专项资金管理办法》、《山西省注册会计师行业“人才队伍建设年”活动实施方案》等措施,以推动行业人才队伍建设。

在加快行业后备人才储备方面,山西省以青年人才培养为突破,建立了行业青年人才培养基地,并开展了行业青年岗位技能竞赛等。而高端会计人才培养一直是山西省长抓不懈的工作,他们力求打造行业发展先锋,继续加大对基层党组织书记的培育和对主任会计师的培训力度、完善行业领军人才培养机制等措施。

同时,山西省充分发挥行业继续教育培训特色,不断完善继续教育课程设计,注重培养注册会计师的职业精神、积极推行网络化教育以实现面授和网络异步相结合。

(山西)

资产评估行业 扎实推进人才培养战略

■ 高鹤

2014年,中国资产评估行业的头等大事早已敲定。这就是人才培养。这是为了适应我国全面深化改革的新形势,适应资产评估行业不断拓展服务领域的新要求而明确的重要目标。

今年2月,中国资产评估协会发布了《中国资产评估行业人才培养及队伍建设规划》,明确将力争用5年时间,达到行业人才规模保持较快增长的目标,培养能够提供测算、鉴证、评价、调查和管理咨询等专业服务的执业人员10万人、从业人员30万人。

清晰的目标指引了行动的方向。自3月起,中评协以行业管理人员、行业师资和业务骨干为重点,多门类、多层次、多角度地开展行业人才培养工作。在5个月左右的时间里,共举办了各类培训班8期,培训学员8231人次,使得行业人才培养的统筹性、针对性和实效性进一步增强,行业人才培养工作取得了扎实成效。

“人才战役”

一项规划再好,不能落地也不过是一纸空文。

为了让资产评估行业的人才培养规划能够落到实处,中评协全面打响了“人才战役”。中评协秘书长直接指导各期培训班课程设计、师资遴选等培训组织工作,带领协会秘书班子全程参与了地方协会秘书长及高端人才培养班的学习,并为培训班作了《用远见和智慧建设行业》的专题讲座,得到了学员的充分肯定和热烈反响。

任何实干都需要设计先行,人才培养的落实也不例外。对此,中评协早早确定了分类培养抓落实的方针。以提升管理能力、创新能力和服务能力为着力点,重点加强行业高层次管理人才培养。分别举办了地方协会秘书长、高端人才培养班、及资产评估行业监管人员培训班。以提高新业务胜任能力为抓手,全力开展业务骨干人才培养。分别举办了涉税评估、文化企业资产评估等专题培训班。

以增强执业人员职业道德和专业能力为切入点,有针对性地开展了以评估综合实务和企业价值评估为主题的两期培训班。以建立一支德才兼备、结构优化、富有活力的高水平师资队伍为目标,精心组织开展行业师资培训。

从各层次的评估人才到各种类型的评估业务,从专业能力的提升到职业道德的培养,从师资水平到管理人才的培训,到多层次、多门类、多角度培训班的全面开花。

“精选”与“优选”

培训班的精心设计,仅仅是一个开端,评估行业的人才培养,从课程更新到师资安排,同样精挑细选。根据《人才规划》的发展目标要求,中评协着力在科学设置培训课程上下工夫。

目前,围绕2014年上半年人才培养对象的岗位特点和需求,将课程设置为政治经

济走势、专业知识技能、管理创新素养等三大模块,系统资本市场、国有企业、金融企业等三大领域的改革政策背景、内涵、发展趋势及评估导向,战略人力资源的培养、管理、激励、考评等原理和方法,税务、管理咨询、文化企业等所属行业政策、发展趋势、专业知识和评估实务及案例分析,评估实务中重点、难点、热点问题等方面内容的培训。这些课程无不体现了行业人才培养的科学性、战略性、前瞻性和指导性原则。

师资安排同样是保证人才培养效果的前提,是提高人才培养质量的重要保障。中评协根据人才培养课程安排,遴选实力雄厚的师资授课,包括证监会、国资委、财政部、相关高校等有关方面的领导和专家。这些师资不止理论基础扎实,还拥有丰富的实践经验和开阔的宏观视野。

事实证明,课程的更新和师资的精选,都让评估人才受益匪浅。学员们在系统的培训下,不止提高了业务水平,还拓展了行业视野,提升了个人素养。

培训就要“追逐实效”

无论怎样,实效是检验一切的标准。平均每两个月3个班、1600多人的培训成果,让评估行业的人才培养工作一目了然。这一切都源自于中评协创新培训方式方法,加强全过程管理以及注重实效狠抓落实的扎实工作模式。

事实上,在落实《人才规划》主要措施的过程中,中评协不断创新培训方式方法。根据各期培训班的特点,在开展课堂教学基础上,注重学员的参与体验,综合运用了专题讲座、案例分析、情景模拟、沙龙活动、拓展训练等多种方法,实现了师资授课与答疑解惑、经验交流与问题研讨、情感沟通与增进了解的有效结合。这提升了培训吸引力和感染力,为学员搭建了提升专业能力和综合素养的互动交流平台。

同时,运用远程视频方式,充分发挥网络教育平台的作用和优势,实现了行业优质师资共享,为广大执业人员提供了开放式、自主性的学习平台。

而为了进一步提高培训工作的科学化精细化水平,中评协针对培训需求调研、教学方案制定、培训班组织管理各环节,加强培训实施的全过程管理。

把调研培训需求研作为教学方案制定的首要环节,确保亟需的培训内容列入当年培训计划。

以培训需求为依据,以提高能力为目标,以解决问题为导向,科学设计培训内容,遴选培训师。通过参加开班式、建立班委会、提前印发培训讲义、组织结业考试、填写教学评价意见、印发学员通讯录等方式,规范培训管理,营造良好学习氛围。

今年下半年,中评协的行业人才培养工作将继续以“品德、能力、创新”六字方针为指导,有计划分步骤地组织开展高端人才、业务骨干人才选拔培养工作,扎实做好执业人员继续教育,推进后备人才培养,努力推动行业人才培养及队伍建设迈上新台阶。

专家:政府会计制度需配套

■ 徐燕燕

历经十年博弈,预算法修订终于接近尾声。

25日~31日,十二届全国人大常委会第十次会议召开,将对预算法修正案草案进行第四次审议,预计四审通过的可能性较大。

预算法四审稿将规范政府收支行为、建立健全全面规范公开透明的预算制度写入立法目的,并确立了四本预算的全口径预算体系,被认为是新预算法的一大亮点。但不乏专家表示,全口径预算体系还需要政府会计制度改革相配合。

全口径预算四本账

据新华社报道,全国人大25日公布了预算法修正案草案四审稿,四审稿中将“强化预算约束”补充入立法宗旨,对全口径预算的界定和管理更严谨。

此前三审稿确立了四本预算的全口径预算体系。所谓四本预算,即一般公共预算、政府性基金预算、国有资本经营预算以及社会保险基金预算,构成了政府的全部收入和支出。

尽管四审稿尚未对社会公布,但记者采访的多位专家表示,四审稿和三审稿相比,表述上会进一步完善,但不会有太大变化。据新华社报道,四审稿明确提出,政府的全部收入和支出都应当纳入预算。

事实上,由于现行的预算法未将政府全部收入纳入预算之中,因此让“体外循环”的财政资金有了可乘之机,为很多政府单位“小金库”的存在提供了腐败温床。

尽管从2011年开始,中国政府的预算外收入就已经全部纳入预算管理,四本预算都列入了预算报告,但编制和管理都存在诸多不健全之处。

比如有资本预算,目前国有资本预算只是将一部分国有企业的收益纳入,并没有覆盖所有的国有企业,像银行等国有金融机构就不包含在内。因此,还不能算是真正的全

口径预算。

中国社科院财贸所财政研究室主任杨志勇告诉记者,新预算法一旦实施,意味着全部收入和支出都要纳入人大审议,并赋予其法律效力。将来政府的四本预算都要依法进行审计、报批、审议、执行和监督。

与此同时,预算法修正案还将对四本预算进行界定。根据三审稿,一般公共预算是对以税收为主体的财政收入,安排用于保障和改善民生、推动经济社会发展、维护国家安全、维持国家机构正常运转等方面的收支预算。

政府性基金预算是对依照法律、行政法规的规定在一定期限内向特定对象征收、收取或者以其他方式筹集的资金,专项用于特定公共事业发展的收支预算,其中包括最出名的“卖地收入”。

国有资本经营预算是对国有资本收益作出支出安排的收支预算。

社保基金预算是对社会保险缴款、一般公共预算安排和其他方式筹集的资金,专项用于社会保险的收支预算。

政府会计制度需配套

所谓“一级政府一级财政”,预算法的修订最终影响到的还是各级政府对预算的编制和管理。新预算法出台在即,各级政府准备好了吗?

“从技术角度看,地方政府如何适应新的预算法,从而进行预算的编制和管理,确实是一个需要努力的过程。”某直辖市的财政局官员告诉记者。

尽管各地政府已经将四本预算都列入了预算报告,但只有一般公共预算的编制相对成熟,其他三本预算的很多内容依然没有完全呈现。而且和公共预算相比,其他三本账在审核方式、使用用途、资本注入和回报平衡机制上,有很大的不同。

前述财政局官员对记者介绍说,以国有资本经营预算为例,企业是权责发生制的会计核算制度,而预算是收付实现制的审核报

批制度,这两者之间的衔接需要更加细化。

所谓收付实现制,类似今天收到一笔钱,不管这笔钱是预付款或拖欠的,不是应该今天收到的,只要今天收到就算今天的收入,支出也一样。不管今天支付的是今年或明年的,都算是今天的支出;所谓权责发生制,是指今天收到的这笔钱要看是否应该是今天收到的,确切来说,今天发生了业务才算收支。

学界认为,现收现付制就是按部就班,而权责发生制更强调效率,将更好地反映政府行为,是中国政府会计制度的改革方向,但中国现阶段难以立刻转为完全的权责发生制,仍需循序渐进。

另一方面,社会保险基金预算也与公共预算存在差异。和公共预算简单要求当年的收支平衡不同,社会保险基金则存在当年收支不完全对等的问题。

比如说,社保基金出现当年收入多、支出少的情况,或许是因为当年的就业人口多、退休人口少,而五年后老龄化加快,本地区退休人员增加,支出比收入增长快,这就要给人大代表和社会各方一个明确的概念。

“这是一个中长期的平衡,要求预算和决算要更加精细,而且跟人大汇报的时候要解释清楚,对政府预算水平提出了更高的要求。”前述财政局官员告诉记者。

清华大学经济管理学院教授于增彪对记者说,预算收入和支出,首先是一个社会财富的分配问题,但“怎么分”是技术问题,这就涉及预算会计制度。但现行的会计制度下,资产、债务以及一些应付款项、应收款项,都在预算中反映不出来,这让所谓的“全口径”大打折扣。

于增彪也认为,现行预算会计制度是现金收付制,也就是实际发生的现金收入和现金支出才纳入预算,必须改成权责发生制,全口径才有实际意义。

杨志勇也说,全口径预算实施,对于各级财政部门来说,还剩下不少功夫。但他认为,地方财政部门预算的编制能力并不影响新预算法的出台。