

6 财务精英 Financial Elite

越是市场迷雾弥漫之际,越是需要寻找和建立足以引领转型的全新商业逻辑。

高闽军:建立商业逻辑

■ 袁跃

尽管美国经济复苏带来一抹亮色,但仍然无法澄澈全球经济增长不确定性弥漫的迷雾。因而,定位于帮助企业洞幽烛微的市场调查行业,反而迎来了一个确定性很强的景气周期。中国作为新兴经济体中经济体量最大、不确定性也最突出的市场,也成为全球各大市场调查公司的业绩增长“甜蜜点”。

根据公开资料显示,身为后进入者的法国上市公司益普索,通过连续的并购,迅速加强了面向中国的业务短板,力图提供更灵活和更有效的解决方案,以推动新服务的比重在 2014 年和 2015 年逐渐攀升至 7%和 10%。根据益普索集团发布的 2014 年第一季度营收财报显示,第一季度总收益 3.43 亿欧元,实现自然增长 1.5%。这个符合预期的增长幅度,凸显了其面临“经济暖冬”时抓住机遇的能力。

知难行易

中国历来有“知易行难”的古训,映射到商业文化上,国内公司普遍对于执行力有着高度的关注,然而在当前经济迷雾笼罩下,不确定性日渐增强的市场与消费者,其内在的商业逻辑变化正在成为战略决胜的关键所在。然而“知难行易”,让益普索在中国的路变得好走得多。

总部设在巴黎,成立于 1975 年的法国益普索,虽然迟至 2000 年才进入中国市场,但通过一系列的本土化收购和自身业务稳定快速增长,迅速成长为中国最大的个案研究公司之一。以 2000 年益普索进入中国为界,中国市场调查行业也进入了颠覆性的市场拐点——研究业务与执行业务分离,这使得行业内部的专业分工开始专注行业价值链的分布。

新兴市场调查机构的行业化选择迫使各大市场调查机构集中在特定的行业领域,市场调查机构由单纯的市场调查转向咨询操作,比如国内调查机构零点调查、新华信、勾海等市场调查机构均在这一领域进行探索。从 2003 年开始,先后大约有 40 家国际市场调查机构在中国注册或者建立合资研究公司,如今大部分中国本土成长起来的市场调查机构领先者已经纷纷与国际市场调查机构联姻。2013 年在中国市场调查行业排名前 10 位的一半以上是国际市场调查机构或者是合

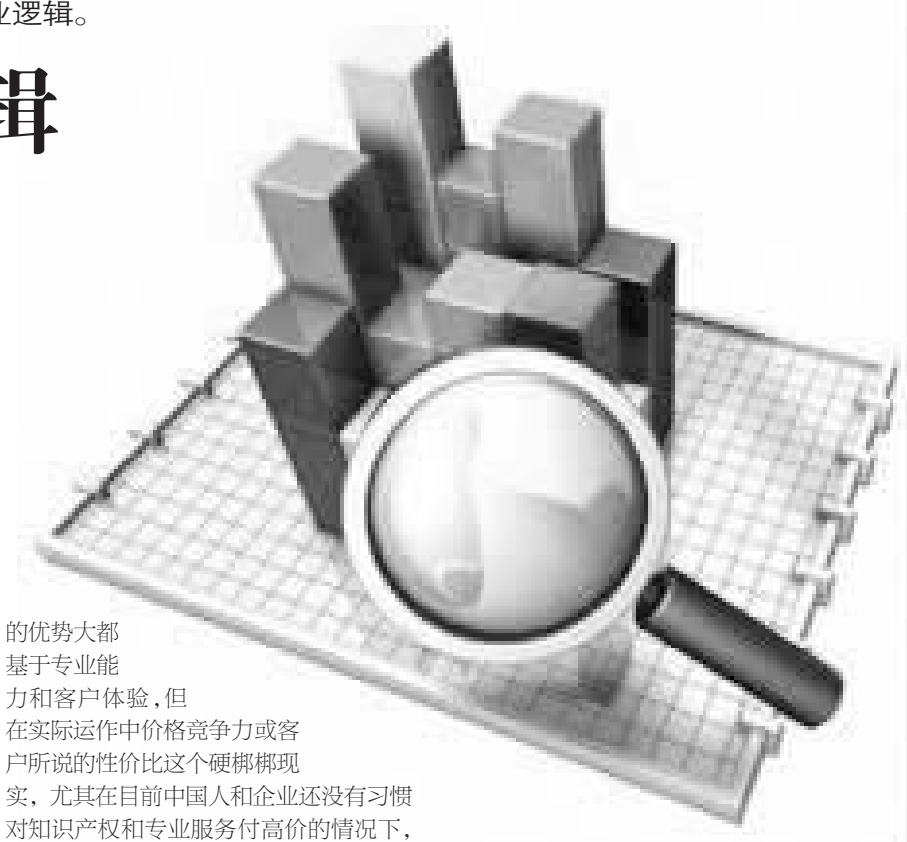
资调查机构。国际市场调查机构进入中国市场,在很大程度上是它们的跨国客户重视消费者需求的扩张延伸。

益普索中国 CFO 高闽军表示,今天的中国市场调查行业呈现的局面是国际市场研究机构、本土民营市场研究机构与国有市场调查机构共存,在中国市场上的角逐日渐白热化。跨国机构基于全球顶尖的软资源储备(知识、品牌),汇集全球各类行业精英人才,以及全球化的业务布局的优势,在覆盖全国或跨国的大型项目上对于本土调查机构有较大的优势。然而本土机构则依靠对本土市场的洞察与专注,灵活高效的决策力和执行力,以及成本优势日渐对跨国机构形成严重挑战,不断挤压着那些昔日高大上同行的市场空间。

为了在中国市场站稳脚跟,通过公开渠道获悉,益普索展开了一系列面向中国市场的连环并购:2000 年并购中国本土公司华联信,进入中国市场,在北京、上海设立分公司;2003 年并购丰凯兴公司,在广州设立分公司,进一步扩大在中国的业务;2004 年并购台湾的本土公司研究拍档成立台湾分公司;2005 年在香港设立分公司;2006 年益普索公众事务研究登陆中国;2007 年益普索集团设立包括中国内地、香港和台湾在内的大中华区业务区;2008 年并购中国最大的专注于汽车行业的市场研究公司博思。2011 年以 5.25 亿英镑,益普索成功完成对思纬公司的并购,成为全球第三大市场研究公司。

“对于益普索中国而言,通过收购丰凯兴、华联信、大通、博思等多个本土公司和自身的快速成长达到今天的规模,身上兼具跨国和本土机构的基因和优势,在价格敏感中国市场和那些由职业经理人掌管的跨国机构竞争,我们并不是非常担心,真正的压力反而是来自于那些灵活高效的本土机构。同大多数服务行业一样,同业的价格竞争和不断上升的人力成本,使市场调查行业的利润率日渐下滑,现金流日趋紧张。”然而在高闽军看来,财务部门的功力和价值在这样的态势中才能显得突出和关键。

加入益普索时,高闽军需要马上解决的问题和大多数财务主管一样,即提高财务管理和服务水平。但高闽军的终极思考是财务部门如何帮助公司获取利润,也就是以直接或间接的方式提高公司的毛利率和净利。对于市场研究的机构,一般对外宣传的本公司



的优势大都

基于专业能力和客户体验,但在实际运作中价格竞争力或客户所说的性价比这个硬梆梆现实,尤其在目前中国人和企业还没有习惯对知识产权和专业服务付高价的情况下,高闽军很快就找到事半功倍的发力点,“一是加强现金流管理,二是战略管控降低公司成本。中国的企业,不管是外资或内资,都没有为服务前期支付预付款的习惯,做一些大项目往往需要较大的前期资金投入和较长的收款周期,强大的现金流是益普索中国对于本土竞争者的重要优势,通过缩短对项目外包商的付款周期来降低项目执行的直接成本,从而提高毛利率。而加强现金流的管理需要对公司现有的业务、财务流程与系统和财务团队架构进行一系列的优化改造,这一系列改动明确而直接的目标确立后,加强公司的竞争力和盈利能力,在公司内部的推进也就容易迅速得多。”

把脉商业逻辑

1999 年在巴黎上市的益普索,是全球唯一由研究专业人士拥有并管理的市场研究集团。凭借在全球 84 个国家运营公司的 16000 多名员工,益普索的业务涉及到 100 多个国家,益普索自己的商业逻辑在于只专注于“搜集个体的意见、愿望、态度和行为的信息,发现其背后的含义”。

高闽军一直强调作为企业管理者领悟和把握商业逻辑的重要性,“在当前的市场变化下把脉商业逻辑非常重要,经营公司一定要理解商业逻辑,你能给社会带来有价值的物

美价廉的产品,客户就会忠实并接纳这个公司,懂得并运用好这个商业逻辑,不论是面对竞争对手还是面对波峰波谷,都会处惊不乱。有了这个基本准则的轴心,行动中有了定力的指引,就不会迷失方向,方向定了事半功半,自然就会感到容易的多。而在当前互联网的冲击下,很多曾经辉煌的企业迷失了这个基本准则,忘记了基于客户价值的商业逻辑的本真,这使得面临的转型压力陡然增加。”

商业逻辑是追求极致的“无人无可预见”,高闽军最为自豪的是,对于业务数据的管理和应用使得益普索中国区 40 人的财务团队已经成为业务体系紧密的协作伙伴,“每年公司要面对数千个项目,每一项的信息都是动态透明的,每个月甚至每周这些项目的信息都会更新。对于业务数据的管理和分析,让我们在公司营业和研究部之间架起了透明沟通的桥,成本自然得到很好的把控,每个产品线一目了然,让效率大为提升,这也保证了合同和财务数据的真实准确和实时监控,这样我们就可以根据项目的实施变化,来决定对项目跟进投资还是及时放弃,而这也是对利润和成本把控的数据支撑。有了大数据的支持,财务繁琐的工作变得便捷、顺畅起来,行动力也自然轻松容易得多。”在高闽军看来,财务数据真实、准确、高效,会让管理者如鱼得水,而这个行动力的背后也离不开对财务管理逻辑的基本把控。

中国审计法律规范体系框架基本形成

为便于社会公众深入了解审计工作,审计署日前以审计相关法律法规、《审计知识问答》为主要内容,开展“审计法治宣传月”活动。审计署表示,当前,由宪法、审计法、审计法实施条例、国家审计准则、地方性审计法规和规章构成的中国特色社会主义审计法律规范体系框架已经基本形成。

据审计署介绍,该活动不仅对宪法、审计法、审计法实施条例、国家审计准则等审计相关法律法规进行了细致的梳理,还组织编写了《审计知识问答》,以通俗易懂的语言系统地介绍了国家审计的科学定位、职能权限、工作程序等。

审计机关是如何确定每年审谁不审谁的?审计署对此表示,属于审计监督的对象很多,但审计机关的审计力量等现有资源有限,难以做到每年对所有监督对象都进行审计,因此要科学制定审计项目计划。审计机关和审计人员依照制定的年度审计项目计划,组织实施审计。

审计署表示,审计机关对政府预算执行和决算草案、重点部门单位预算执行情况每年进行审计,对其他审计对象每五年至少审计一次。同时,根据《审计法》相关规定,审计机关每年对各级政府预算执行和决算草案、重点部门单位预算执行情况和决算进行审计。此外,根据工作需要,本级政府行政首长和相关领导机关每年会交办审计机关一些重要事项,审计机关应当列入年度项目计划,按时完成。

据审计署介绍,年度审计项目计划制定的依据既包括涉及经济和社会发展全局的重大事项,也包括涉及人民群众切身利益的重大问题以及社会关注的热点难点问题。(孙昌奎)

河北专员办:四项措施推进会计监督工作

河北专员办紧紧围绕“一个中心”,牢牢抓住“两条主线”,切实做到“三个结合”,扎实采取“四项措施”,深入推进会计监督工作。

一个中心:以深化财税体制改革、推进财政监督与专员办工作转型发展为中心,准确把握会计监督工作的方向和重点,为服务宏观调控、推动财政改革、规范企业管理做到“守土尽责”。

两条主线:一是专项检查以会计信息质量检查为主线。采取“双向延伸”的检查模式,以会计信息真实性和透明度为切入点,突出监督重点,提升检查成效;二是日常监督以大型事务所“点对点”为主线。做好为大型事务所出具行政处罚证明工作,加强对大型会计师事务所的检查指导,助力大型事务所转制。

三个结合:一是将会计监督检查与财政管理相结合。重点关注财政政策实施与财政增收节支,确保财政收入应收尽收和财政资金得到合理使用。二是将会计监督检查与推动财税体制改革相结合。透过检查发现的问题,分析根源、寻找对策,为完善财税体制积极建言献策,为推进财政改革提供信息保障。三是将会计监督检查与促进注册会计师行业健康发展相结合。坚持“双向延伸”,充分发挥事务所的审计辐射作用,进一步完善单位内部监督、注册会计师审计监督和政府会计监督“三位一体”的监督体系。

四项措施:一是突出监督重点,提升检查成效。按照财政部会计监督工作要求,结合工作实际,重点关注财务会计基础工作情况、内部控制建设和运行情况、国家财税政策和财经纪律执行情况、财政专项资金管理使用情况、医药体制改革和药价形成机制等。二是强化日常监督,建立长效机制。根据财政部对大型会计师事务所监管机制的完善调整,对事务所内部质量控制、总分所一体化管理及财务会计核算等情况进行全方位监管,并探索以事务所监管为平台,加强中央企业、上市公司等重点企业的日常监督。三是深入开展调研,加强成果利用。2014 年对医药行业的检查,要对医药生产流通环节实施全覆盖,剖析药品从生产到销售各个环节的成本和利润构成,揭示药价形成机制,为推动医药体制改革、解决群众“看病难”、“看病贵”提供第一手资料。同时,要寓服务于监督,注重对被查单位会计核算、财务管理、内部控制等进行全面评价,提出管理建议书,促进被查单位全面提升管理水平。四是严格依法行政,严肃检查纪律。切实提高风险意识,加强质量控制,进一步完善现场检查和复核审理等工作流程,确保事实清楚、定性准确、证据确凿、处理恰当。要认真贯彻中央改进作风“八项规定”,巩固群众路线教育实践活动成果,严格落实《检查人员工作守则》、《廉政守则》等各项规定。

(河青)

陈毓圭:关于注册会计师的能力提升

在全国注册会计师行业党员骨干进修班和北京中小执业机构主任领军班、专家型管理人才培训联班合课程上,中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭就注册会计师能力提升这个题目进行了讲解。

一、考察能力的四个维度

首先,从几个侧面对“能力”进行一些分析,也就是看能力的几个维度。

基础能力与职业能力。基础能力说的是,作为一个成年人,应当具备的最基本的能力,像听说读写能力。所谓职业能力,是指从事某个职业所需要的能力。不同的职业,对一个人的基础能力也是有不同程度的要求的,但最重要的还是要有与职业要求相适应的能力,其中,天赋起着一定的作用,搞音乐的人,一般来说应当有音乐方面的天赋,同理,做注册会计师的人,应当有对数量关系的敏感,有逻辑方面的人天赋。

思维能力与行动能力。思维能力包括分析、思考、推理等能力,是认识世界的能力;行动能力是把理想、目标付诸现实、把分析思考的结果力化为实践的能力,是改造世界的能力。注册会计师作为专业人士,思维能力无疑是其核心能力,平时我们强调的比较多。但是,要把专业的认识变成专业的意见、把专业的计划变成团队的行为、把专业的结论变成专业的报告,还需要有行动能力。

显性能力与隐性能力。说话写作、计算分析、沟通表达等等属于显性能力,学习认知、控制情绪等等则属于隐性能力。有许多显性能力是以隐性能力为支撑的,甚至在某些情况下,显性能力只是隐性能力的外在表现。注册会计师职业判断能力的背后是逻辑能力、联想能力、认知能力这样的隐性能力。

外向能力与内向能力。沟通表达的能力、说服别人的能力、与人共事的能力是外向能力,也就是互动能力。内向能力是指独立工作的能力,包括感知能力、学习能力、思考能力、写作能力等等。注册会计师往往比较重视内向能力,忽视外向能力,其实,外向能力对于注册会计师来说也是不可或缺的,离开了与合作、与助理人员的合作、与合伙人的合作、与监管部门的合作、与媒体的合作,注册会计师是无法工作的。

二、展示能力的五个要素



注册会计师需要具备多方面的能力,下面几种无疑是需要重点发展的。

逻辑思维能力。逻辑思维能力属于一个人的基础能力,因为任何人都需要逻辑思维。注册会计师作为专业人士,承担专业工作,其基本职能就是分析、判断、推理、归纳、总结,去粗取精、去伪存真,从纷繁的数字、事实、情形、结果中找出因果联系,形成结构,提出专业报告,所有这些工作,要以逻辑思维能力为支撑。

语言表达能力。语言是沟通的工具,语言能力是沟通能力的一个要素。语言表达能力有赖于逻辑思维能力,这是因为,语言无非是把思考的结果传达出来,也就是“有话要说”。语言表达能力又不能完全等同于逻辑思维能力,同样的逻辑思维结果,不同的语言表达方式,效果也会大不相同,所以,语言表达要有技巧,这里的技巧就是能力。语言表达有口头和书面之分。从典型意义上讲,口头语言表达和书面语言表达是有不同要求的,适用的场合也不相同,后者表现为文告、文件、文书、文章。除非极端的情形,口头语言与书面语言并不泾渭分明,而是相反,口头语言最好能够有书面语言的要素,书面语言最好能够有口头语言的要素。最要避免的是用书面语言发言、讲话,即使是念稿子,也应当念口头语言的稿子。注册会计师在进行语言表达时,既要体现数字、表格、图示等专业属性,同时要考虑简练、直观、概括等要求。

职业判断能力。判断能力是一个人应当具备的基础能力,职业判断能力则不然,它是需要理论指导、需要专门训练才能形成的能

力,它是用来解决专业问题的能力。注册会计师的职业判断能力有以下几个特征:一是有丰富的专业知识和经验,并能够运用知识和经验解决专业问题;二是有独立、客观和公正的立场,不受外界左右,不故意曲解事实,不以成见、偏见或个人的好恶影响对待问题的态度;三是保持适当的职业怀疑的态度,对可能出现错报的迹象保持警觉,对审计证据进行审慎评价。

组织领导能力。组织领导能力包括管理协调能力,但又限于管理协调能力,领导能力强调的是设定方向、凝聚意志、解决冲突等宏观能力。在一个组织中所处的层级越高,领导能力就越重要。综合起来,组织领导能力包括以下几个方面:一是提出共同目标,用目标来团结员工、凝心聚力、整合队伍;二是机制分析,弄清楚不同人群、不同层级的利益诉求、利益结点、利益传导;三是制度表达,根据机制分析结果,建立制度体系,包括岗位设计,用制度把不同群体、不同层级的利益整合起来,引导到共同目标上;四是知人善任,让合适的人干合适的事,其中要在关键岗位配最合适的人;五是身体力行,身体力行不等于事必躬亲,而是指在必要时提供示范、不回避矛盾、敢于担当。

政治把握能力。政治把握能力强调的是把握方向、判断利害、守守底线的能力。在政治把握时,应当考虑以下几点:一是顺应主流意识形态,中国特色社会主义、爱国主义、搞市场经济等等,就属于当代中国的主流意识形态;二是符合时代精神,不做逆时代潮流的事情,行为要诚信,用度要节俭,持论要公平等等;三是维护集体利益,维护绝大多数人的