

6 财务精英 Financial Elite

王燕：CFO 可应用管理会计实现前后台联动

■ 周慧洁

管理会计本身是一种思维,并不局限于某一种理念和某一种方法的具体应用。作为一种管理思维,管理会计怎么能够通过有效的财务数据和非财务数据的使用去激发组织的创造力?这是 CFO 们需要不断探索的方面。

财务需要知道业务需求点

同策房产咨询股份有限公司副总经理王燕告诉记者,财务人员如果不懂业务就做不到好财务。

“我们每周都会安排财务和业务共同协商的会议,这样财务部门就会知道业务部门需要什么。”王燕表示,以往有人说业务和财务是比较矛盾的一个共同体,那是因为财务是比较规范谨慎的,是管控风险的,而业务是要有创新和冒险开拓精神的,那么,CFO 需要考量怎样使这个共同体变得互惠互利。

财务要想服务好业务,就要知道业务真正的需求在哪里。王燕告诉记者,他们公司的财务部门通过与业务部门一起参加沟通会议,能为业务提供帮助。例如,如果业务部

门在收入确认上有不清楚的地方,或者业务部门不知道收入进程,财务就可以帮助业务进行梳理,并以通俗的语言告诉业务保证金有没有风险、确认后有没有及时收款等注意点,而不是单纯给业务看数据。这样的话,业务部门很喜欢看报表,因为他们会很清楚地知道自己的回款情况。

“虽然业务和财务关注的点不一样,但其最终利益点是一致的。业务看到财务给的报表,就会很清楚目前他们的业务款项回收情况,知晓整个项目有多少法律风险;确认收入后,业务主管也会知道什么时候能给业务员发奖金和提成。”王燕表示,这时候业务就会主动配合财务,与其协商沟通,从而形成良性循环。

王燕所在公司的内部后台,每两周还会召开一次后台管理会,并通过这种跨部门会议,协调财务、业务、IT 等各个部门之间的需求。“例如,在一些项目执行过程中,财务部可能看到法务风险,法务部也可能看到财务风险,只有保持信息通畅,才能对项目有全面真实的了解。”王燕如是说。

而在房地产行业受调控的困境下,王燕认为,CFO 应该为决策层提供财务视角的解决途径,比如资金比较充沛的企业可

以考虑做些别的投资;如果线下卖房受到冲击,可以到线上通过电商等途径,调动购房积极性;还可以做一些创新的金融手段刺激购房需求,比如在贷款政策比较紧张时,开发一些小额信用贷款产品来提升购房者的积极性。这种在投资方面、金融手段方面的突破性思维,需要 CFO 们时刻保持。

应用管理会计沟通前后台

管理会计给王燕比较深的体会在于报表的编制方面。一开始,王燕所在公司只有一套财务报表,但由于财务报表具有种种局限性,如税法与会计法的差异导致的报表调整以及财务报表不能体现人力资源这类企业核心资产等,公司在财务报表的基础上又编制了内部管理报表,这张报表不但会还原一些不会影响经营结果的财务调整,还会增加人力资源的数据并进行产能及运营分析等。

编制管理报表就是王燕所在公司实施管理会计的体现。王燕告诉记者,管理会计在其所在公司的实践中主要分三个模块,其一是编制管理报表,真实反映企业经营情

况;其二是将管理报表作为高层管理团队的一个考核基础;其三是将管理报表用做预算的指导。

王燕认为,海尔集团的管理会计实施很了不起,不过自己所在公司还做不到那种开放和灵活的程度。但她努力地想应用管理会计,以打破财务作为一个部门的边界,进而做好跨部门整合。

“通过跨部门整合,可以使前台和后台实现联动。我自己也分管除了财务之外的IT、内控等部门,这就方便了做前后台的整合。后台的整合能够让我们更快地发现和解决问题。”王燕说。这也是王燕从 CFO 升职到副总经理后的努力方向。

王燕表示,管理会计设有一个固定的规则,每个企业的情况各有不同,他们针对自己企业的情况设置了管理调整的原则,按月调整并汇总录入到系统里,利用集团 ERP 财务系统,设置一个虚拟组织体现调整,通过一半靠系统的半自动化,一个月编制一次合并报表。“我们会主动将合并报表发给各个部门的经营者,我要求财务部门不能只发数字,还要结合业务数据做分析。这样的话,财务比较了解业务,业务部门也非常愿意看通俗易懂的报表。”

福建审计厅加强投资审计队伍建设

■ 郑晓冲 陈佩华

近日,福建省审计厅结合全省各级审计机关投资审计的现状以及投资审计中心的具体情况,制定出台了《福建省审计厅关于进一步加强全省投资审计队伍建设的实施意见》。该《意见》将有利于促进加强投资审计干部队伍建设,打造一支素质高、能力强、作风好、群众公认的投资审计干部队伍,为全省投资审计事业健康发展提供坚强的人力资源保障。

《意见》指出,各级审计机关要重视投资审计队伍建设,完善用人机制、模式,加强能力建设,突出岗位职能,强化责任,进一步提高干部队伍的能力和素质,防控投资审计风险,为投资审计队伍科学、持续发展提供必要的人才支持。

《意见》对加强全省投资审计队伍建设提出了四个方面的措施意见。

一是加大教育培训力度,全面提升能力素质。注重政治理论学习,提高投资审计队伍形象,采取集中培训、理论研讨、党课教育等多种形式,促使干部树立正确

的世界观、人生观和价值观,不断提高思想觉悟和政治素养。拓宽资源开发途径、创新教育培训机制,建立科学教育培训体系,搭建良好学习平台,推进审计教育信息化建设。

二是探索人事制度改革,实施人才引进工程。完善机构岗位设置,充实投资审计队伍,积极向当地政府申请增加人员编制,选调和聘用知识结构更为合理的投资审计人员,立足当前实际,从现有人力资源上下功夫,通过各类培训,将部分非工程类的人员转变为工程类的人员,提升审计人员的素质,优化人员结构,各级审计机关应对当地的工程类专家进行摸底调查,结合审计实际,逐步建立与投资审计需求相适应的投资审计专家库;完善专业人才准入制度,开阔人才选拔视野,要利用专业人才引进、权威专家补充以及聘请专业人才参与审计等方式,充实审计力量,优化审计队伍结构,缓解投资审计任务增长迅猛与投资审计力量严重的突出矛盾;坚持正确用人导向,营造良好用人环境。要将工作实绩与干部选拔任用挂钩,任用那些埋头苦干、实绩突出、群众

公认的业务干部,积极拓展交流渠道,推进审计轮岗交流。营造公正、公平、公开的用人环境。

三是建立健全激励机制,有效实施保障制度。认真落实人才政策,构建激励保障机制,认真落实各项人才政策,建立健全干部教育培训专项基金、人才奖励激励制度、科学的考核评价体系等各项激励保障机制和体系,完善以工作实绩为重点的干部考核激励机制,努力做到人尽其才,才尽其用;始终坚持以人为本,全面体现人文关怀,要尊重干部尤其是一线审计人员的主体地位,开展经常性的谈心交心活动,深入了解他们的学习、工作和生活情况,及时掌握他们的思想动态;要把关怀落到实处,在政策规定允许的范围内,主动帮助家庭困难审计人员解决实际问题,做好服务保障,充分激发他们的主动性、积极性和创造性;严格奖惩坚持问责,规范评优表彰工作,要改进和优化干部考核办法,深化绩效管理,注重考核结果运用,依规问责惩处,着力营造注重实效的工作氛围。

四是突出廉政风险防控,强化党风廉政

政建设。将加强党风廉政教育有机融入干部队伍建设,深入开展理想信念、党风党纪、廉洁从政和艰苦奋斗教育,筑牢廉洁从政的思想防线;加强理想信念教育,抓好反腐倡廉教育,加强廉政文化建设。健全权力制约机制,推进惩防体系建设。坚持把制度建设贯穿于投资审计质量管理与廉政风险防控工作的全过程,围绕投资审计权力运行流程,建立以岗位风险防控为基础、以权力制衡为核心、以现代信息技术为支撑的制度体系;规范权力运行机制,完善监督管理制度,建立长效机制。严格审计执法行为,有效防范廉政风险。加强监督,建立质量管理与廉政风险防控领导责任制,进一步排查本单位廉政风险点,对易出现廉政风险的薄弱环节和风险点,加大监督防控力度;认真执行审计纪律公示、审计组廉政责任,严格落实审计纪律“八不准”规定等制度;坚持推行审计业务全过程公开,坚持常态化监督。加强投资审计项目计划管理,加强投资审计业务分级质量控制,加强购买社会服务管理,实行责任追究和动态淘汰制。

不确定性是注册会计师进行职业判断的前提。经济环境越复杂,注册会计师面临的审计风险就越大,这也越考验其职业判断能力。

守护审计质量“生命线”

■ 屈涛

10月13日,备受业界关注的《注册会计师职业判断指南》正式出炉。什么是职业判断?职业判断指南对注册会计师的执业过程有何影响?

“大到财务报告的审计意见类型,小到内部控制的有效性、重要性、确定所需实施的审计程序的性质等,注册会计师的执业过程就是依据能力、经验、职业道德等要素做出一系列判断的过程。”南开大学商学院张继勋表示,职业判断贯穿于审计计划、实施、报告全过程,是审计质量的生命线。

业界一致公认,高质量的职业判断,对于提升审计质量、提高会计信息质量、树立会计师专业权威、营造良好的资本市场环境,具有十分重要的意义。

职业判断是会计职业的精髓

注册会计师之所以能成为一个职业,并被称为专业人士,正是因为他们能够做别人做不了的职业判断。

中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭告诉记者:“职业判断是会计职业的精髓,从本质上讲,注册会计师的职业活动是由一系列职业判断构成的。注册会计师从事的每项业务都要进行职业判断,每个环节都存在职业判断,而这种职业判断,是其他人无法替代的。从这个意义上说,职业判断构成了整个会计职业活动,它既是会计职业的一个重要特征,也是注册会计师职业价值的重要体现。”

为此,注册会计师需要具备良好的职业判断能力,并不断提高这种能力。陈毓圭指出,“职业判断能力是一种综合能力,更是注册会计师胜任能力的核心。”

在谈到职业标准与职业判断的关系时,陈毓圭表示,会计标准、审计标准等,本质上都是会计职业作为一个集体所做出的判断。但是,判断是有层次的,注册会计师在将职业标准转化为具体的行动时,还需要做出进

一步的判断。因此,在有职业标准的情况下,同样离不开职业判断。

应对经济环境的不确定性

正如美国前财政部部长鲁宾所言:“天下唯一确定的是不确定性。”会计也不例外。

中央财经大学会计学院副院长吴溪强调,不确定性是注册会计师进行职业判断的前提。经济环境越复杂,注册会计师面临的审计风险就越大,这也越考验其职业判断能力。

随着社会经济不断发展,经济环境日益复杂多变,实体经济不确定性日益增加。在这种经济环境下,实体从事的每项经济业务都面临着或多或少的风险,大部分会计事项都具有不同程度的不确定性。

譬如,赊销业务存在坏账风险,产品担保和售后服务会导致或有负债等。财务报告编制者在面对这些不确定性时,需要进行一定程度的估计,即财务报告编制者需要作出职业判断。为了对财务信息发表意见,注册会计师就需要对财务报告编制者的判断进行再判断。

在张继勋看来,职业判断是一种主观见之于客观的行为,它是注册会计师依照职业标准,根据自身专业知识、经验和能力做出的专业判断。

“相对于会计的职业判断,审计的职业判断更复杂更专业,因此而对注册会计师提出的要求更高。”张继勋进一步解释说,会计的职业判断主要是针对一些具体的事项做出的判断,如一项资产是否发生减值、资产减值准备的计提金额多大等,这些由财务人员根据准则做出判断,相对比较容易;而审计的职业判断除了要对这些会计职业判断进行再判断外,还需要做出一些更加复杂的判断,比如审计意见如何选择、持续经营能力如何、有无重大错报风险等。同时,审计判断贯穿审计全过程,比会计中的职业判断要广泛得多,且专业性更强,复杂性更高。



让审计职业判断更规范系统

近年来,职业判断的复杂度与风险越来越高。事实上,世界各国的审计失败事件不断发生,而审计失败的发生与审计人员没能准确把握职业判断有着直接的关系。提高职业判断的质量是审计人员避免审计风险、实现审计目标的一个重要途径。

但问题的关键是,如何将一种看似“主观”的行为规范化系统化?

瑞华会计师事务所合伙人范志伟告诉记者,此前,并没有相应的文件对职业判断作出规范。如何做出职业判断?有哪些过程和步骤?衡量职业判断质量的标准有哪些?这些问题并没有一个系统清晰的解释。

该指南指出,准确性和意见一致性、决策一贯性和稳定性、可辨别性和书面记录,是衡量职业判断质量的标准。

譬如,在审计工作中,如果同一注册会计师在不同时点,基于相同或相似的情况得出的职业判断结论相同或相似,则该职业判断具有较高的稳定性。再如,对职业判断进行详细的书面记录可提高判断决策的可辨别性。

在范志伟看来,指南一方面明确了职业判断的决策过程和理论框架,让注册会计师在职业判断过程中有了参照;另一方面明确了职业判断的质量特征,对什么样的判断是好的判断、什么样的判断不满足行业标准,

财务部门要全方位助力企业发展

■ 于濛

面对当前复杂多变的商业环境,企业财务部门不能仅满足于追随商业模式不断发展,而应引领商业模式的转变。在近日特许公认会计师公会(ACCA)举办的“中国企业未来100强”发布会上,多位来自实业界的人士就当下财务人员如何助力企业的未来发展发表了自己的观点。

财务部门应与业务部门通力配合

在壳牌(中国)勘探与生产有限公司(下称“壳牌”)长北项目财务经理席晓晖眼中,当下,企业高速发展,已经不能简单地把财务部门定位在给业务部门提供事后追踪和管理的职能上,而应越来越多地放在前沿战线上,思考如何更加主动、及时地给业务部门反馈,帮助业务部门定位并得到他们所需的信息。

“财务部门应了解业务部门的需求,并帮助其知晓某项业务的财务后果以及风险等。”席晓晖认为,财务部门应与业务部门配合。

她举例说,她在工作中接触过很多代理商,针对它们面临的融资困难,壳牌的财务部门与信贷部门进行合作,为代理商减轻融资压力提出合理建议。

“这一方面帮助了代理商,同时也直接扩大了壳牌的代理商候选范围。”席晓晖表示。

毕马威华振会计师事务所合伙人卢鹏鹏认为,“助力企业未来发展”这一命题对财务部门提出了很高的要求。目前,中国市场做大做强有多种途径,除自行实现业务增长外,另一种办法是兼并、申购等。而这恰恰为财务部门发挥作用提供了平台与机遇。

他以前段时间人人网开辟互联网金融新业务为例。

对于人人网这样一个传统的互联网公司而言,开辟互联网金融业务并非易事。这也是对人人网财务部门的巨大挑战。互联网金融业务必然兼具金融体系的特色。而为了适应这种特色,人人网的系统设置、客户风险的评级以及会计处理等都将面临一系列改变。

“从这个角度看,财务部门助力企业未来发展的一大趋势是,追随企业商业模式变化的过程,从而不断地提升自身的业务能力为企业服务。”卢鹏鹏坦言。

从省钱到花钱的转变

辅助企业的投资决策是财务部门的一项重要职责。而今,这一职责有了新的定义。

卢鹏鹏说,不少企业的投资行为,尤其是民营企业的创始人或首席执行官(CEO)的投资决策往往是非理性的。而此时,如果财务部门能够发挥其财务方面的专长,对企业CEO起指引作用,那必将大大影响企业未来的发展。

项目的可行性和投资数额都需要财务部门进行分析。有经验的首席财务官(CFO)或者财务部门,会帮助企业做好投资,花更少的钱做更多的事,从而体现出企业真正的价值。

“看似‘省钱’,实则是‘花钱的哲学’。”在卢鹏鹏看来,这一转型折射出财务人员参与企业投资决策的重要性。

席晓晖赞同卢鹏鹏的观点,她认为企业的融资也能体现出以上转变。

“财务部门最懂得投融资行为的特点。它们可以借助外部力量帮助企业进行决策。在融资过程中,它们应及时帮助企业分析可能的融资方式、相关风险以及融资决策的后果。这也是财务部门应尽的义务。”席晓晖说。

从“省钱”向“花钱”转变的背后,也暗含着财务部门从“成本中心”向“利润中心”的转型。

卢鹏鹏坦言,不少民营企业的CEO在上市之前都不太重视财务部门,往往在企业做大之后才意识到财务部门的重要性。即便如此,不少民营企业CEO在上市后依然觉得财务部门仅仅是个成本中心。财务部门的存在只是为了遵循上市公司的有关规定而编制财务报表等。

“实际上,财务部门不仅是成本中心。通过海外并购、公司组织架构搭建、集中核算及税务筹划等,财务部门也可以为企业节省成本,增加利润,创造价值。”卢鹏鹏分析说,从这个角度而言,财务部门也具备利润中心的特点。

人才培养才是长久之计

软通动力公司(下称“软通动力”)深谙财务人才培养是企业发展的源动力。

软通动力首席财务官助理古薇介绍说,软通动力在财务人才培养方面主要着眼于中高级财务人才的培养。具体而言,软通动力有一个干部蓄水池,定期组织有关培训。与中高级财务人员相比,软通动力低层级的财务人才较少。软通动力致力于把低层次的人才都培养成骨干力量,这样还能有效解决人才流失问题。

席晓晖说,壳牌在人才培养方面有较为成熟的做法。

首先,对于新进的财会人员,壳牌都会为其制定个人发展培训计划。同时,人力资源部门还将持续跟进员工后续的改进。

其次,考核时,基于员工的日常表现,壳牌会对财会人员的潜能等进行评估,评估员工的长期发展。对于潜在的发展和培养对象,壳牌会有意识地开展领导者培训及种子选手、人才计划等项目。在常规培训之余,针对每个财会人员,壳牌还推出了导师计划。

如此种种,形成了壳牌一整套完备的人才培养体系。“其最终结果是让财会人才感受到自己的上升空间,也让他们明白,企业愿意且有机会支持他们的成长。”席晓晖说。