

6 财务精英 Financial Elite

张燕复:帮助业务线解决棘手问题

■ 袁跃

32 年从财务基层到 CFO 的丰富履历，成就了张燕复作为一个善于帮助业务线解决棘手问题的、深受欢迎的财务高管。

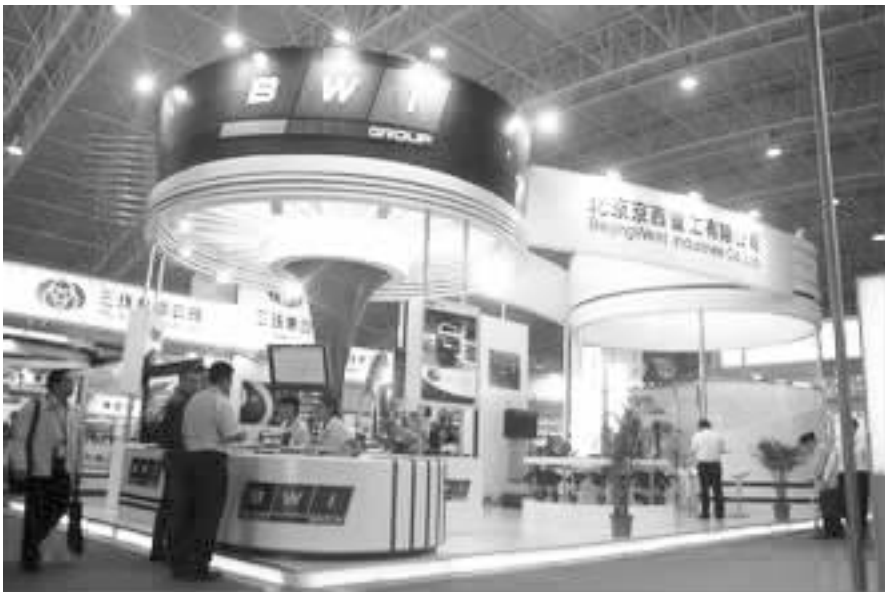
救活先科

在 2000 年首钢先科刚刚成立之际，张燕复就被首钢集团派往深圳，和同事们一起，挽救当时已徘徊在濒临破产边缘的先科。在全面的资产盘点时张燕复注意到，先科庞大的库房里到处堆着滞销的光盘。当管理层提出要上新的生产线时，张燕复指着成箱的光盘据理力争，在公司销售不畅、资金枯竭的生死存亡之际，再投入宝贵的数百万元资金进一步推高经营成本，无异于雪上加霜。为此，张燕复建议维修现有的生产线，让其重新焕发活力。公司最终采纳了张燕复的建议，旧设备重新开足马力，同时引入首钢总公司承包制管理体系，降低废品率、盘活资金、开辟市场、力控成本，首钢先科终于实现盈利，进而在悬崖边上把先科挽救了回来。

在去首钢先科工作之前，张燕复在首钢集团的工作大多是对下属公司例行检查，真正担任首钢先科的 CFO 之后，张燕复意识到之前的经历和业务一线的“零距离接触”相去甚远。这些迫使引起张燕复开始新的思考，一方面深入业务一线寻找需要改进的管理空间，另一方面，早已考取注册会计师的张燕复，每年都会学习最新的注册会计师考试教程，以研读政策和财务法规的走势，并应用到具体的业务实践中。

跨国融合

2009 年 11 月 1 日，由首钢控股 51% 的京西重工，出资约 1 亿美元，在美国汽车城底特律与美国最大的零部件企业德尔福公司签署协议，收购德尔福全球汽车悬架和制动器的研发、生产系统并完成交割。此次收购京西重工获得德尔福位于波兰、美国、墨西哥、中国、法国等地的 8 个生产工厂、5 个



技术中心、14 个技术支持和客户服务中心，以及认为未来更为忐忑不安的 3000 名员工。

德尔福曾经是全球最大的汽车零部件供应商，1999 年从通用汽车脱离出来，产品供给通用、福特、丰田等全球大型车厂。最辉煌的时期，德尔福在全球 34 个国家设有 152 家独资工厂。但自 2005 年申请破产保护以来，德尔福一直就未停止过剥离、出售其非核心业务。2005 年德尔福把全球汽车电池业抛给了江森自控；2007 年天合以 2760 万美元购买德尔福三处工厂的制动件加工和模件装配资产等；2009 年 1 月墨西哥 Bienes 公司宣布收购德尔福的全球所有排气系统业务，其全球汽车电池业务、制动件加工和模件装配业务、排气系统业务都已纷纷出售。京西重工收购德尔福之后，开始集中向中高端汽车生产零件进军，业务主要集中在欧洲，占公司收益超过五成，主要客户为大众、奥迪、宝马及路虎等品牌，亚洲及中国仅占约 25%，未来数年将加强发展内地市场。

京西重工没有把收购的德尔福资产搬到中国来，而是把消化吸收关键技术作为首要任务。为了让位于美国俄亥俄州沃伦的德尔福员工顺利度过并购后的磨合期，回到首

钢集团已理顺信息化系统的张燕复再次被委以重任，调往京西重工任职财务副总裁。为了顺利完成并购后的整合，张燕复到美国整整待了一年。初到位于美国俄亥俄州沃伦的德尔福总部时，原本以为她会给公司带来巨变或者裁员的德尔福管理层，惊讶地看到张燕复没有改变德尔福的原班人马，薪水反而有所上浮。同时，张燕复为德尔福上上了 SAP 系统，通过一年的过渡期里与原有的系统全面融合，逐渐让德尔福原有的体系顺利地完成了主要的整合工作。

张燕复对通常并购中出现的强势介入持坚决的反对态度，“作为跨国并购，文化融合绝对不能忽视。德尔福在这个市场上经营多年，作为后来者，必须尊重俄亥俄州当地的文化。我们应放下身段乐于向合作伙伴学习，才会消除他们的不安，激发他们最大的潜能。要想让德尔福的 3000 名员工继续服务宝马、奥迪、法拉利和通用汽车等全球汽车生产厂家，分布在北美、欧洲和亚洲 13 个国家和地区的文化渐进式融合就显得非常重要。要想使各方从本次收购中获益，提高公司的运营质量与效益显然是头等大事。”

事实上，为了让并购后的文化充分融合，京西重工让全球管理人员每两个月召开

一次工作会议，而且定期把全球各个工厂与研发中心的高层召集到北京，提供更多的交流机会，一方面是加强公司内部交流与融合，另一方面也是希望他们了解北京总部的文化，无障碍地充分融合。

顽强向上

进入全球汽车制造业链条原本就非常艰难，而张燕复对京西重工通过德尔福顺利实现这一目标的过程感慨万分，“外行并购内行，聪明的做法是以充分的信任，延续原有的运营模式。我们从财务管理、预算管理、人力资源管理下手，通过制度来规范行为，通过授权来一点点深入，给经营团队更充分的经营自主权。研发、运营、销售都由原有团队完成，通过预算管理，京西重工的研发经费保持在 7%，而这个指标确定背后的精打细算，是经过运用自有资金的预算来加以引导的量身定做的多轮磨合，使德尔福的原有员工逐渐认同了精细化的成本管控和预算理念。在设计和搭建全球组织机构框架时，公司以实现直线职能制的扁平化管理为目标，运用信息化平台和预算管理来最大限度地减少管理层级、降低运营成本。经过一系列的精细化布局，京西重工在激烈的竞争中，顽强地活了下来。”

为了充分发挥京西重工在北京的区位优势和在高端汽车零部件方面享有完全自主知识产权的优势，京西重工于 2010 年 2 月 20 日在房山投资兴建了房山减震器工厂。一期工程建设规模为 400 万支减振器，项目投资约 4.86 亿元，投产后实现年销售收入约 8 亿元，解决就业约 600 人。2011 年 1 月 24 日已成功生产出第一批合格样件供客户试装和检测，目前已经向奥迪厂商供货。

一直以来都强调财务对业务支持作用的张燕复建议 CFO 同行们能更多地帮助业务线成功，“流程的细化与落地成为成败的关键，目标和战略固然重要，但有条不紊的方法与流程再建更是需要不断改进的方向，越是业务上矛盾交织的地方越是需要加以梳理和帮助。”

资产重组是资本市场永恒的主题。能够实现做大做强的并购重组才有意义。如果资产重组后，上市公司实现了做大，没有做强，甚至是因为资产重组损害到上市公司以及中小股东的利益，那么我们应该坚决向其说“不”。而纵观近一年的并购重组，“奇葩式”的并购已成常态，这无疑引起监管部门的重视。

荷兰皇家阿霍德集团财务分析部门经理秦昱向记者提示了目前并购重组中比较常见的不良做法。一是精心计划规避借壳的并购重组，即以壳资源为目的的股权重组充满欺诈，壳资源本身并不创造财富。二是在资产重组后大幅度提升股价，即通过财务管理手段规避借壳的风险，或者利用股票市场为股东套现，损害普通投资者的利益。

证监会发布的《上市公司并购重组财务顾问业务管理办法》特别明确了财务顾问的意义，即从第三方的角度杜绝企业通过财务手段进行不正当并购重组。

与此同时，一系列的规章制度也督促着企业能够合法合规。《上市公司重大资产重组管理办法》以及并购重组八大规范对内幕交易和操纵市场的行为进行了严格的规定，加大了惩罚力度。

握紧并购重组中的“财务钥匙”



■ 肖祯

12 月 3 日，证监会网站公布了最新一期并购重组委会议的审核结果，福日电子等 3 家公司通过。同日，汇添富基金开卖基金史上第一只“并购重组”概念的公募基金，并在刚刚募集十几个小时后就发公告称，由于销

售过于火爆，这只基金即将结束募集。

另据中国证监会最新公布的《上市公司并购重组行政许可申请基本信息及审核进度表》显示，截至 11 月 28 日，目前共有 142 家企业申请并购重组。

并购热潮离不开财务分析

目前，中国并购市场已经具备天时(经济转型)、地利(技术进步)、人和(政策放松)，这也预示着中国或将出现一次历史性的并购热潮。

作为资本运作中最为重要的环节，财务管理担负着开启并购重组大门的钥匙。财务管理，特别是并购重组环节下的财务管理更不能仅从一个角度看问题，有时要从财务角度看法律问题，有时要从法律角度看财务问题。

“可以说，并购重组财务分析是一项全新的实务工作。广义上说，并购重组中的财务分析包括收购方和被收购方两个层面。收购方财务分析与传统财务差异不大，而被收购方的上市公司财务分析，却与传统分析截然不同。”北京交通大学中国企业兼并重组研究中心副主任张金鑫说。

“并购重组中的财务分析主要包括收购方及其财务顾问、上市公司及其控股股东等主体。这类财务分析的主要目的是通过报表分析，判断上市公司是否具备收购价值、上市公司重组承担的潜在成本，发现重组中可能面临的财务和法律障碍，从而为收购方和出售方收购谈判、并购重组方案设计做好准备。并购重组中，往往需要对现有资产负债进行剥离。”张金鑫强调，同时，并购重组财务分析一般遵循条分缕析原则，按从“现实到历史”的逻辑，对主要会计科目逐项分析，重点是探究报表数据背后的经济实质，掌握资产重组中需要解决的财务和法律问题。

事实上，合理估值也是资本市场历久不变的难题，而在上市公司资产重组中置入资产的合理价格也一直是撬动并购重组的关键杠杆。

“由于其生产经营特点，轻资产上市公司在并购实务中更多地采用基于未来收益预期的估值方法进行评估，相对于其账面价值而言，这类公司增值率较大，需要从市盈率等多角度综合评判。”张金鑫分析。

不让财务成为“伪并购”的枪手

今生”，这将有助于社会公众了解政府运作的效率和效果，客观评价政府受托责任和公共服务能力。

中国政府一直高度重视推进会计行业发展，把会计行业作为市场经济体系的重要制度安排来建设，并且，根据中国经济改革和经济社会发展的进程，适时推出相应的政策措施，支持和推动会计行业的发展。我们努力保持中国会计准则与国际准则的持续全面趋同，建设企业内部控制规范体系，建立了 XBRL 国家标准和通用分类标准，培养了一大批具有国际水平和资质的高端会计人才，注重发挥注册会计师对医院、高校、基金会等公共组织的审计功能，在地方政府发债和财政资金绩效评价等领域也十分重视发挥注册会计师的专业服务作用。目前，中国共有 1400 万会计人员在企业和公共部门从事会计工作，有 25 万具备注册会计师资质的会计师，8200 余家会计师事务所。会计职业和注册会计师行业的健康发展有力地支持了国家的改革开放政策实施和市场经济体系建设。

透明度建设事关政府问责、金融稳定和经济可持续增长，这是一项重大的系统工程，需要政府、企业、社会组织等各方面的参与和支持。会计历来是推动经济发展和社会进步不可或缺的重要力量，在财政透明度建

设中同样也是不可或缺的力量。为此，我提三点倡议：

第一，高度重视会计在财政透明度建设中的作用。会计体系是影响经济社会运行的重要因素，也是财政透明度建设的重要条件。建立健全会计系统，向公众最大限度地公开公共部门账目、财政政策乃至财政预测等信息，并确保这些信息是可靠的、详细的、及时的，容易理解并且可以进行比较，有助于准确地评价公共资源的利用效果和效率，揭示和管控债务风险，保障经济可持续发展。全球金融危机和主权债务危机的爆发及蔓延，一个很重要的原因，就是会计信息的缺失或者会计信息的失真。因此，要把会计系统建设和会计作用的发挥作为财政透明度建设一个重要条件来对待。

第二，加快推进政府会计标准的建设。发挥会计在财政透明度建设中的作用，提高政府会计信息质量，离不开高质量的会计标准。我们十分赞赏国际会计师联合会和国际公共部门会计准则理事会在国际公共部门会计准则建设中所作出的努力。投身国际公共部门会计准则建设，是全球会计职业公益意识和担当精神的集中体现。我们支持以共担共享为特征的国际公共部门会计准则建设机制的改进设想。我们支持以权责发生制为基础的公共部门会计准则的建设方向，以权责发生

四川举办 2014“注协杯” 会计审计技能大赛

为进一步加强协会与省内专业院校的产学研联系，抓好行业后备人才队伍建设，助推财经类高职院校培养务实性财会基础人才，近日，四川省注册会计师协会与四川财经职业学院共同举办了首届四川省财经类高职院校“注协杯”会计审计技能大赛。来自四川财经职业学院、内江职业技术学院等 8 家四川财经职业教育联盟院校理事单位的 28 支队伍、84 名学生参加了本次大赛。

大赛使用网中网技能竞赛平台，主要考察学生对财政部新近颁发的《企业会计准则》、《中国注册会计师审计准则》和现行税法等的掌握情况。这次会计审计技能大赛是四川省注协在 2014“人才队伍建设年”的又一重要举措，对培养和锻造更多的务实性财会专业基础人才、夯实行业后备人才队伍建设起到有力的促进作用。（四川注协）

高大平：力促中国管理会计迈入世界前列

■ 李良

在日前上海国家会计学院举办的“全球经验与中国实践高层研讨会”上，财政部会计司制度二处处长高大平透露，财政部不久前发布了关于全面推进管理会计体系建设的指导意见，该指导意见明确提出，中国管理会计体系建设的目标是建立与中国特色社会主义市场经济体制相适应的管理会计体系。力争三到五年之内，在全国培养一批人才，通过五到十年的努力，基本建成中国特色的管理会计体系，使中国管理会计迈入世界先进行列。而围绕这一目标，指导意见提出今后主要任务是 4+1 体系的建立，即管理会计理论体系、执行体系、人才培养、信息化建设和咨询服务市场。

高大平表示，中国的管理会计理论研究虽然不断向前推进，但实务创新的实践不够，为此，指导意见明确提出，从以下几个方面加强理论机制建设：第一，整合科研院校单位等优势资源，推动形成管理会计产学研联盟；第二，加大科研投入，鼓励科研院校、国家会计学院等建立会计研究基地；第三，是推动改革现行，会计科研成果评价方法；第四，提升我国管理会计理论研究的国际影响力。

高大平指出，财政部一直重视会计人才的培养，会计人才队伍建设取得显著成效。2013 年年底，全国累积有 484 万人取得会计资格证书，会计领军人才培养工程自 2005 年启动以来累积有 402 名员工毕业。大中型企事业单位从会计师素质提升工程，2013 年三家国家会计学院实际培训人数达到 8048 人。

“目前我们的培养主要是侧重于财务会计方面，管理会计人才相对缺少。为此，今后会采取以下措施：第一，在现行人才培养工作中，增加管理会计的内容；第二，改革会计专业资格考试；第三，鼓励高等院校加强管理会计课程体系和师资队伍建设；第四，探索管理会计人才培养的其他途径。”高大平说，“在指导意见的起草和意见征询过程中，社会各界对当前我们是否应当建立中国的管理会计师考试，或者类似的认证制度意见不一样，对此我们进行了认真的研究，考虑国务院正在清理职业资格许可和认定，为了提高稳定性和可行性，指导意见从改革现行的会计专业和注册会计师考试内容入手，将管理会计与现有会计专业资格体系，和注册会计师考试进行有序衔接，并提出探索管理会计人才培养的其他途径，为未来管理会计人才培养的方式预留一定的空间。”

制为基础的会计标准体系，在完整反映政府财务状况和收支绩效方面相对于其他会计基础有不可替代的优势。在进一步推进国际公共部门会计准则建设的进程中，要注重研究世界各国公共部门会计实践，取长补短，共享经验；要进一步完善国际公共部门会计准则制定的应循程序，确保参与广泛、过程透明、理论完备；要加强预算、统计和会计等口径问题方面的政策协调，在诸如公共部门的涵盖范围、有关资产和负债的处理、对交易和其他经济流量的报告、预测数据和实际数据的可比性等方面达成共识，保持核算标准的协调性。

第三，充分借重职业会计师的专业优势。财政透明度建设，既需要制度上的安排，也需要专家人才的支持。要重视职业会计师在财政透明度建设和政府会计改革中的专业作用。要加强政府会计人才队伍建设，更新会计知识、转变会计观念、提升专业技能，提高政府会计人才的专业化水平。要发挥会计组织和职业会计师在政府会计改革中的专业咨询作用，发挥职业会计师在预算评审、绩效评价、政策评估中的专业论证作用，发挥职业会计师对政府财务报告的审计鉴证作用，不断提高政府财务报告和会计信息的可靠性和公信力。（中注协）

余蔚平:汇聚会计力量 助推财政透明和经济可持续增长

在第十九届世界会计师大会上，财政部党组成员、部长助理余蔚平讲话时说，经济体制改革是全面深化改革的重点，核心问题是处理好政府和市场的关系，使市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用。深化财税体制改革是其中的重要任务之一。财政是国家治理的基础和重要支柱，科学的财税体制是优化资源配置、维护市场统一、促进社会公平、实现国家长治久安的制度保障。中国新一轮财税体制改革的目标，就是建立统一完整、法治规范、公开透明、运行高效的现代财政制度。我们把“公开透明”作为财税改革的重要目标和任务之一，这既是我们实现治理体系和治理能力现代化的内在要求，也是主权债务危机给我们的外部警示。

我们的总体要求是，着力构建“全面规范、公开透明”的现代预算制度，将公开透明贯穿预算改革和管理全过程，充分发挥预算公开透明对政府部门的监督和约束作用。基于这一要求，我们重点采取了以下行动和改革措施：

强化法制保障。中国立法机关于今年 8 月通过的预算法修正案，以及国务院于今年 10 月发布的关于深化预算管理制度改革的决定，将预算公开透明作为重要规范内容，为提高财政透明度，提供了法制化、规范化保障。

加强预算公开。我们就政府预算、预算调整、决算、预算执行情况的报告及报表的公开程序和时限要求等，进行了明确和规范；进一步细化政府和部门预决算公开内容，扩大部门预决算公开范围，强调按经济分类公开政府和部门预决算；预算公开还将从简单公开账目，向账目公开和财政政策公开并重转变。通过预算公开，保障公民的知情权、参与权、表达权和监督权。

提高信息质量。公开透明的目的，是为了更好地报告政府的责任履行，更好地接受公众监督。因此，与公开同等重要的是预算公开的内容质量，这也是财政透明度建设的核心内容之一。为了提高预算的明晰性、可靠性和相关性，突出“全面规范”，我们强调，政府的全部收入和支出都应纳入预算，建立包括一般公共预算、政府性基金预算、国有资本经营预算和社会保险基金预算在内的全口径预算体系；为了有效防范债务风险，我们对地方政府举借债务的主体、用途、规模和方式进行了规范和限制，并积极推进建立地方政府债务风险评估和预警机制、应急处置机制以及责任追究制度，等等。此外，我们还正在推进政府会计改革，研究建立基于权责发生制的政府综合财务报告制度和政府会计标准体系，以连续地反映公共资金的“来龙去脉”，预算收支的“前因后果”和资产负债状况的“前世