

谭丽霞:做“三者合一”的 CFO

推动管理会计发展,最重要的是一把手的高度重视,这在目前的中国企业界并不普遍,但却在著名企业海尔集团的管理会计实践中得到了充分体现。2006 年,当谭丽霞刚刚接任海尔集团 CFO 时,董事局主席兼首席执行官张瑞敏就对她强调,海尔的财务人员一定要从“事后算账”转变为“规划未来、引领价值、事前算赢、创新增值”的管理会计型人才,而一直主张变革和创新的张首席更是在他 30 年的创业实践中一直秉承“海尔财务要彻底转变为规划未来的管理会计”这一理念——正是这种一把手对管理会计的高度重视,使得海尔集团的管理会计迅速发展和崛起,成为了中国管理会计界的一面旗帜。

事实上,如果把张瑞敏首席定位成海尔集团管理会计发展最重要的倡导者,那么在他的重视下,海尔集团高级副总裁、首席财务官谭丽霞就应该是海尔管理会计理念落地的主要“执行者”。同时作为财务掌门人,谭丽霞又是集团管理会计实践的“引领者”和财务变革的“推动者”——这位在 1992 年就加入海尔的财务高管,在 2006 年接替 CFO 之后,与张瑞敏首席一起,使海尔的管理会计实现了真正的落地。

理念执行者

2006 年,随着海尔全球化品牌以及“人单合一双赢模式”的深入推进,谭丽霞从海外市场的开拓者正式出任海尔这个千亿规模企业的 CFO,正是这多年的海外经历让她可以用更开阔的全球化视野来经营海尔的资金和资本市场。而此时的谭丽霞,也开始向成为一位具有国际化视野的高级管理会计人才迈进。

“当 2006 年 2 月份我加入这个团队时,我的老板送给了我 16 个字,他说,过去海尔的财务主要是事后算账,你来做就要不一样,这个不一样怎样表现?就是要做到:规划未来、引领价值、事前算赢、创新增值。对这 16 个字我们想了很久,到底财务要做什么?我们要怎样从事后算账转变成事前算赢?我们该怎样由记录价值转变成创造价值?我们该怎样由一个后台管理部门融入前台,转变成创造价值的一员?与此同时,当时的财务部门可能主要是一个成本中心,那我们要怎样转换成一个个增值中心?这就是我当时面临的很大的挑战。而这些都是定位的需要,但财务会计是无法实现这样的定位要求的,所

监管部门严控财务顾问内幕交易

■ 张欣然

上市公司并购重组市场持续火热之势,在最近几次证券业协会的培训重点上得以体现。日前举行的今年第五次保代培训大会,与前两次培训会重心相同的是,以并购重组业务为重点。

但不同的是,监管部门相关负责人在培训会上,对财务顾问在实际操作中,对标的资产尽职调查不充分、独立性不够、内幕交易等问题提出了三点要求,以解决财务顾问工作中出现的各种“乱象”。监管机构鼓励和支持财务顾问为市场、客户和投资者,提供多元化的融资服务。

财务顾问缺乏独立性

北京一位参会的投行人士告诉证券时报记者,并购重组的审核在鼓励信息披露充分、实现阳光化审核、高效审核的同时,监管部门对财务顾问的要求也越加严格。

上海证监局推动财务专家咨询组发挥作用

近年来,上海证监局立足于建立会计、审计与内控规范的专业交流平台,帮助辖区上市公司解决会计实务问题,联合上海上市公司协会成立了辖区上市公司协会财务专家咨询组(以下简称“咨询组”)。该咨询组现由总所注册在上海的 5 家会计师事务所技术或质量控制合伙人及上海证监局部分监管干部组成,该咨询组充分发挥平台作用,持续推动辖区上市公司提升会计实务处理能力,切实提高财务信息披露质量。

一、契合实务,服务上市公司专业咨询需求

注重实践,咨询组形成了“以实务需求为出发,以集中研讨为抓手”的运行原则,在广泛征集辖区上市公司意见的基础上,筛选具有典型性、代表性的疑难问题提交年度会议集中讨论。筛选标准包括以下四条:一是“广”,涵盖金融、制造、物流、房产等多个行业领域或涉及境内外不同准则环境;二是“实”,须针对实务中遇到的具体核算问题;三是“新”,多涉及最新出台的会计准则或会



以我们必须推管理会计。”谭丽霞回忆称,“在过去的几年里,有很多同行来海尔学习,他们都问我一个很重要的问题,就是觉得无论财务部门也好、CFO 也好、财务总监也好在组织里经常不被领导重视,那么在海尔,为什么财务这么被重视?我的回答是,环境很重要,但更重要的是创造增值、创造价值。因为如果财务体系能够为组织创造价值,那么他们一定会欢迎和重视财务。所以我觉得,海尔的财务部门如果想创造价值、提升在组织中的影响力,就需要做管理会计。”

变革推动者

企业在发展,战略在变化,推进管理会计也正是集团战略发展的需要。过去几年,海尔在战略上进行着变革,主要推行的模式是“人单合一双赢模式”,这一模式强调每一个员工都要成为自己的 CEO,每一个员工都要做到“我的用户我创造,我的价值我分享”。但实现这一目标对财务人员提出了很大挑战:因为要分享价值就要衡量价值,即要衡量每一个个体的价值和每一个小团队的价值。“团队的价值比较容易衡量,但个体的价值要怎么衡量?当我们关注到每一个个体和每一个小团队时,他们会不会更加关注的很大的挑战。企业要可持续发展,新的机会谁来负责?短期和长期效益谁来平衡?怎样平

监管部门严控财务顾问内幕交易

■ 张欣然

上市公司并购重组市场持续火热之势,在最近几次证券业协会的培训重点上得以体现。日前举行的今年第五次保代培训大会,与前两次培训会重心相同的是,以并购重组业务为重点。

但不同的是,监管部门相关负责人在培训会上,对财务顾问在实际操作中,对标的资产尽职调查不充分、独立性不够、内幕交易等问题提出了三点要求,以解决财务顾问工作中出现的各种“乱象”。监管机构鼓励和支持财务顾问为市场、客户和投资者,提供多元化的融资服务。

财务顾问缺乏独立性

北京一位参会的投行人士告诉证券时报记者,并购重组的审核在鼓励信息披露充分、实现阳光化审核、高效审核的同时,监管部门对财务顾问的要求也越加严格。

上海证监局推动财务专家咨询组发挥作用

近年来,上海证监局立足于建立会计、审计与内控规范的专业交流平台,帮助辖区上市公司解决会计实务问题,联合上海上市公司协会成立了辖区上市公司协会财务专家咨询组(以下简称“咨询组”)。该咨询组现由总所注册在上海的 5 家会计师事务所技术或质量控制合伙人及上海证监局部分监管干部组成,该咨询组充分发挥平台作用,持续推动辖区上市公司提升会计实务处理能力,切实提高财务信息披露质量。

一、契合实务,服务上市公司专业咨询需求

注重实践,咨询组形成了“以实务需求为出发,以集中研讨为抓手”的运行原则,在广泛征集辖区上市公司意见的基础上,筛选具有典型性、代表性的疑难问题提交年度会议集中讨论。筛选标准包括以下四条:一是“广”,涵盖金融、制造、物流、房产等多个行业领域或涉及境内外不同准则环境;二是“实”,须针对实务中遇到的具体核算问题;三是“新”,多涉及最新出台的会计准则或会

二、拓宽渠道,督促审计机构提升执业质量

在推动协会加强对辖区上市公司服务功能的同时,上海证监局注重维护咨询组的专业构成,并将其作为提高审计机构执业质量的监管立足点之一。目前,咨询组主要成

衡?所以我们面临的挑战是:什么样的财务组织和能力能够支持这样的一种战略,并能够使战略落地?”谭丽霞指出,海尔之所以必须推进管理会计,因为这是集团战略的需要。在这样的管理会计理念指导下,作为集团财务掌门人的谭丽霞成为了财务变革的“推动者”,她把海尔的财务组织分成了三部分:

第一类是融入财务,即将整个集团从原来一个封闭的大的组织转变成一个开放的、有无数个创业的小微构成的单元,在每一个小微中都融入财务人员。“这些财务的定位很简单,就是通过做事前算赢与小微共赢来共享共担风险,我们管理会计的很多职能都在这里,他们不做账、不报表、不管钱,但对资本投入后的增值负全责”。

第二类是生态财务,这类财务包括预算、融资、税务,也包括内部银行、金融、内控、新业务发展的财务平台,以及整个财务发展战略导向等。“为什么叫生态财务?因为给这类财务的定位是增值,即生态财务的第一个价值是引领,第二个价值是增值。引领和增值并不是从集团内部看,比如内部原来没有现在有了、原来可以做 10 个价值的现在可以做 11 的,这都不叫很有价值。所有这些,都必须与市场比、与行业比,这样的领先才是有竞争力。做生态财务的人员不多,但组织网络很广,他们创造的价值对集团损益

监管部门严控财务顾问内幕交易

■ 张欣然

上市公司并购重组市场持续火热之势,在最近几次证券业协会的培训重点上得以体现。日前举行的今年第五次保代培训大会,与前两次培训会重心相同的是,以并购重组业务为重点。

但不同的是,监管部门相关负责人在培训会上,对财务顾问在实际操作中,对标的资产尽职调查不充分、独立性不够、内幕交易等问题提出了三点要求,以解决财务顾问工作中出现的各种“乱象”。监管机构鼓励和支持财务顾问为市场、客户和投资者,提供多元化的融资服务。

财务顾问缺乏独立性

北京一位参会的投行人士告诉证券时报记者,并购重组的审核在鼓励信息披露充分、实现阳光化审核、高效审核的同时,监管部门对财务顾问的要求也越加严格。

上海证监局推动财务专家咨询组发挥作用

近年来,上海证监局立足于建立会计、审计与内控规范的专业交流平台,帮助辖区上市公司解决会计实务问题,联合上海上市公司协会成立了辖区上市公司协会财务专家咨询组(以下简称“咨询组”)。该咨询组现由总所注册在上海的 5 家会计师事务所技术或质量控制合伙人及上海证监局部分监管干部组成,该咨询组充分发挥平台作用,持续推动辖区上市公司提升会计实务处理能力,切实提高财务信息披露质量。

一、契合实务,服务上市公司专业咨询需求

注重实践,咨询组形成了“以实务需求为出发,以集中研讨为抓手”的运行原则,在广泛征集辖区上市公司意见的基础上,筛选具有典型性、代表性的疑难问题提交年度会议集中讨论。筛选标准包括以下四条:一是“广”,涵盖金融、制造、物流、房产等多个行业领域或涉及境内外不同准则环境;二是“实”,须针对实务中遇到的具体核算问题;三是“新”,多涉及最新出台的会计准则或会

二、拓宽渠道,督促审计机构提升执业质量

在推动协会加强对辖区上市公司服务功能的同时,上海证监局注重维护咨询组的专业构成,并将其作为提高审计机构执业质量的监管立足点之一。目前,咨询组主要成

表、现金流量表都有极大的贡献。”

第三类共享财务,即用来保持这个公司基因和公司效益的财务。海尔原来有 600 多个法人代表,600 多个法人代表不能每个人都对自己的收入、费用有自己的定义,集团内部任何一个人对任何一个数字都不能随意解释,必须要有统一商业语言,而统一的商业语言是由海尔共享财务中心实现。

“这就是海尔集团的三类财务组织体系,他们来承接和推进了整个集团管理会计体系的发展。”谭丽霞总结道。

实践引领者

事实上,在引领海尔集团管理会计实践过程中,谭丽霞一直认为,管理会计落地必须要与业务有关系。“如何实现价值到人、成果到日是我们的标准。”她说,海尔在做管理会计过程中,整体设计的核心是怎样通过经营企业表外资产的增值来实现集团表内资产的增值。为了实现设计,海尔在激励体系上做出了颠覆,即激励体系由原来传统的薪酬体系转化成为对赌分享的单人酬体系(以单能够持续不断地优化人、优化酬形成正循环的体系)。这一体系由财务设计,规划了财务如何衡量一个人,其衡量结果的期望是:首先,期望员工改变原来的等待领导安排任务、按指标做事的习惯,由被经营者转向自主经营者;其次,希望员工由原来的组织分解指标、按照目标要资源转变成能够在市场上自主经营、不断地迭代目标;第三,当员工完不成目标,通常会适度找借口,比如责任在领导、在环境等等。通过单人酬体系,海尔希望员工由这种适度找借口转变成自己与自己博弈,自己找机会、抢机会,得到更好的价值与回报。单人酬表是海尔在推进管理会计过程中贯穿的一个中心。

而目前,海尔集团管理会计的实践已经取得了丰硕的成果:形成全国最有竞争力的财务共享中心、最具盈利能力的财务公司,营运资金周转天数(CCC)连续 4 年实现-10 天等等。“与此同时,海尔目前也已形成了生态,生态就产生了资源,而如何把这些资源放大,产生更大的价值?我们将继续做出两种探索:一是打造产业生态互联网金融平台,二是形成大数据与创客平台。所以,海尔集团管理会计的下一步将探索聚焦生态圈(放大价值)与大数据(重塑模式、加速成功)。”谭丽霞称。

(新华科技)

监管部门严控财务顾问内幕交易

■ 张欣然

上市公司并购重组市场持续火热之势,在最近几次证券业协会的培训重点上得以体现。日前举行的今年第五次保代培训大会,与前两次培训会重心相同的是,以并购重组业务为重点。

但不同的是,监管部门相关负责人在培训会上,对财务顾问在实际操作中,对标的资产尽职调查不充分、独立性不够、内幕交易等问题提出了三点要求,以解决财务顾问工作中出现的各种“乱象”。监管机构鼓励和支持财务顾问为市场、客户和投资者,提供多元化的融资服务。

财务顾问缺乏独立性

北京一位参会的投行人士告诉证券时报记者,并购重组的审核在鼓励信息披露充分、实现阳光化审核、高效审核的同时,监管部门对财务顾问的要求也越加严格。

上海证监局推动财务专家咨询组发挥作用

近年来,上海证监局立足于建立会计、审计与内控规范的专业交流平台,帮助辖区上市公司解决会计实务问题,联合上海上市公司协会成立了辖区上市公司协会财务专家咨询组(以下简称“咨询组”)。该咨询组现由总所注册在上海的 5 家会计师事务所技术或质量控制合伙人及上海证监局部分监管干部组成,该咨询组充分发挥平台作用,持续推动辖区上市公司提升会计实务处理能力,切实提高财务信息披露质量。

一、契合实务,服务上市公司专业咨询需求

注重实践,咨询组形成了“以实务需求为出发,以集中研讨为抓手”的运行原则,在广泛征集辖区上市公司意见的基础上,筛选具有典型性、代表性的疑难问题提交年度会议集中讨论。筛选标准包括以下四条:一是“广”,涵盖金融、制造、物流、房产等多个行业领域或涉及境内外不同准则环境;二是“实”,须针对实务中遇到的具体核算问题;三是“新”,多涉及最新出台的会计准则或会

二、拓宽渠道,督促审计机构提升执业质量

在推动协会加强对辖区上市公司服务功能的同时,上海证监局注重维护咨询组的专业构成,并将其作为提高审计机构执业质量的监管立足点之一。目前,咨询组主要成

甘肃将对重点行政单位 2 至 3 年审计一次

■ 连振祥

从 2015 年起,甘肃将加大对依法行政情况的审计力度,对重点行政单位 2 至 3 年内审计一次,其他行政执法单位在 5 年内审计一次,以通过审计促进依法行政、依法办事。

注重发挥审计的保障作用,将成为甘肃审计工作的重点。记者从甘肃省了解到,从 2015 年起,甘肃将围绕重点行政部门、组织对国家重大政策措施和宏观调控部署落实情况的跟踪审计,把政策措施落实情况跟踪审计作为重点审计任务列入年度工作计划。

与过去不同的是,甘肃将在审计工作中加大对经济运行中风险隐患的揭示力度,有针对性地加强对重点领域、重点资金、重点部门的审计力度,密切关注财政、金融、国有资产、能源、资源等领域存在的薄弱环节和风险隐患,以及可能引发的社会不稳定因素,特别是地方政府性债务、区域性金融稳定等方面的情况。甘肃省政府要求必须将制度是否健全完善、流程是否科学合理、执行是否严格规范作为审计重点,注意发现和反映苗头性、倾向性问题,积极提出解决问题和化解风险的建议,进一步提升审计能力和水平。

甘肃省审计厅介绍,通过审计不断推进制度建设,从审计发现的问题入手,指导被审计单位健全完善相关机制,科学定岗定责,堵塞管理漏洞。对一个部门、一个方面发现的普遍性问题,举一反三,深入分析问题产生的原因,着力解决面上制度不健全、执行制度不严格的问题,杜绝同类问题的发生,推动重大决策部署和有关政策措施的贯彻落实,更好地服务改革发展。

专家:管理会计可促进企业价值创造

■ 郑钧天

“管理会计要在企业发展战略中发挥更加积极的作用。特别要从事后核算、决算为主,转向事前的预测、事中控制、事后决算。同时管理会计还要与科研大力协同、服务决策、促进企业价值的创造。”中国航空工业集团公司副总经理顾惠忠近日在上海国家会计学院举办的“管理会计:全球经验与中国实践”专题论坛上如此表示。

与会专家认为,技术的快速进步和竞争环境日趋复杂对管理会计理论和实践创新提出了更高的要求。中国企业竞争力的持续提升和中国经济的转型升级都需要更强有力的管理支撑。

上海联合汽车电子公司副总经理方行思认为,面对当下高速发展的中国市场,企业不能只关注利润,还要关注资本的有效性。“企业要更多关注基于价值的管理工作,只有价值增加才能让公司继续存活,要实现这一点,企业就需要十分注重现金流的管理,特别是要关注自由现金流、资本支出和库存。”

在这个过程中,管理会计可以帮助企业应对这些挑战。“管理会计必须扮演能够以企业业务发展内容为驱动的角色,要能够帮助或者辅助企业管理层做正确的决定”,方行思表示,数据的全面性是管理会计师的重要职责。“成本不仅包括设计成本,很多因素都会影响企业最后的增值。因此,企业需要对人力成本、固定成本等内容了然于胸。这样才能让企业做出正确的投资决策。另外,企业应该全面地看待所有的财务数据,这样才能更好地进行流动性管理,从而进行正确的投资。”

顾惠忠则提出,管理会计特别要在企业国际化并购中发挥更重要作用。“一方面按照积极稳健原则,充分利用好中介机构,做好国际并购前投资分析,支持投资决策;另一方面主动作为,加强并购后财务整合,切实做到‘买的起、管得住、管得好’,并积极学习引进国际企业先进的管理会计理念方法。”

顾惠忠表示,从上世纪 90 年代开始,中航工业开始推行与战略、计划、业务、考核相结合的全面预算管理。近年来,中航工业成立新的计算财务部,以全面预算管理为基础,统筹全集团的财务管理。“当下,成本管理并不是简单地降低成本,而是要促进企业核心竞争力和价值创造能力的提升,促进企业的长远发展。成本管理需要从战略高度对成本行为及结构进行分析,为管理决策服务,以形成竞争优势。具体而言,成本管理就是和战略目标、技术创新、管理创新、商业模式创新相结合。”

