

## 6 财务精英 Financial Elite

## 陈基华: CFO 是价值的管理者

陈基华,北京厚基资本管理有限公司创始合伙人、董事长,曾任中国铝业执行董事、副总裁、CFO。

在陈基华看来,“如何看待中国企业 CFO 的生存价值”,是一个很重要,也有意义的命题。

“我们不需要和国外去比,仅仅就一个公司内部来看,只要是一个公司,就一定有运营;只要有运营,就一定要有管理。在这样的管理要求下,分管财务的管理者该有什么样的价值取向?他的职能和功能是什么?这不是由体制决定,也不是由国内或国外决定,而是这个管理岗位本身赋予它的要求。”

陈基华将“价值管理”定位为 CFO 工作的“真正核心”,围绕这个核心,CFO 的工作可以划分为两个方面:一是生产运营,二是资本市场。

“有些人会抱怨,自己作为财务管理者,在公司没有得到相应的重视。我认为,很多财务管理者将更多的精力放在了会计、内控等具体问题上,这些只是构成价值管理的枝节,而不是整体,如果财务管理者自己都没认识到自己的价值所在,其工作内容和方式没有涵盖这两个方面,我很难想象,他如何确定当下的工作任务和未来的战略目标。”

在这个大前提下,陈基华提出两个问题:第一个问题:CFO 是价值的管理者,那么,如何从运营环节体现他的价值管理?如何从资本市场体现他的价值管理?

第二个问题:如何从影响或塑造公司运营管理模式的角来体现价值管理?进而体现 CFO 的价值?

## 运营价值管理的三驾马车

自 2001 年在中国铝业任职以来,陈基华一方面通过制定各业务流程合理的工作程序及内部控制程序,确保使公司所有业务在确定的风险框架内运转;另一方面,通过财务管理向各项业务提供及时准确的反映、客观经

济的分析,全面提高各业务层次的效率和效益,为股东、为广大的利益相关者创造更高的回报,提升公司价值。

“每个公司的业务特点不一样,有些属于生产行业,有些属于服务行业。无论你提供什么产品、什么服务,以什么样的方式在市场上流通,你都有自己的运营模式。CFO 要对现有的运营模式进行分析判断,看它是否符合价值管理的需要。从什么地方去看?主要有三点:预算体系、内部控制体系、绩效评估体系。看这三个体系,是否可以实现价值最大化。”

正如大家通常所说,预算分为两部分:经营的预算和资本的预算。陈基华认为,CFO 应对公司战略进行了解和评估,通过对预算体系的控制去执行战略,并在执行的过程中,对战略进行不断丰富与完善。

谈到内部控制体系,陈基华表示,内部控制不是简单的防范风险,而是通过对内控点的控制和内部控制体系的建设,影响公司的运营模式,从而控制风险。

“绩效管理”是三驾马车中的最后一驾,同时,也是公司运营方式的指挥棒。“绩效管理会告诉你,有什么样的绩效目标,就有什么样的运营模式。”

陈基华表示,预算、内部控制和绩效管理,是密切联系在一起的。所有的绩效管理体系都建立在预算体系之上,而内部控制体系又影响着预算和绩效管理的进展。CFO 就是要通过这三方面的工作,全面参考整个公司的运营管理,并在参与中发挥 CFO 影响。

陈基华的理论思路,建立在他多年工作实践的经验上。

“中国铝业股份有限公司刚成立的时候,我们有 7 个分公司,但生产的产品很单一,所以,我们决定采用集中方式来管理。这个方式定了后,作为 CFO,就要将战略思路通过预算体系来体现。”

所谓“用预算体系体现集中管理”,指的是:

在生产环节,采用订单式生产。企业向生

产环节提供原材料,定下生产目标,生产环节的管理者只需要关注生产成本和生产效率,而不必理会产品的售价、销路等问题。

在销售环节,采用提成式销售。产成品交到这个环节,定好基础价格,销售环节的管理者只需要关心销售数量和费用控制,在这个基础上,售价越高越好,而不必理会产品的成本。

作为 CFO,通过对预算体系的管理,实现对生产和销售的控制。

“这时候你会发现,我们建立了以财务为核心的运营管理模式。预算体系建立起来之后,绩效管理体系也随之产生。”

## 资本市场价值管理是 CFO 的另一项重任

陈基华表示,与生产运营价值管理相对应,在企业外部,CFO 应该做的事情,就是资本市场价值管理。这部分的工作内容,包括投资者关系管理,以及确保公司状况符合监管要求等。

“首先,CFO 要搞好公共关系,包括如何正确、准确地向市场推介公司。投资者关系是双向的,要取得投资人的理解和支持,并不是简单地向他们推荐自己,把公司说得如何如何好,而是要通过与投资者的对话,了解市场的反应。CFO 必须理解,投资者所提的问题代表了市场的声音,他之所以关心这些问题,因为他是公司的股东,或者希望成为公司的股东,他需要了解公司和 CFO 如何看待这些问题,这很重要。”

其次,CFO 必须正确、准确、及时地将市场获得的信息,反馈到公司管理层,并落实到自己的管理之中。

第三,CFO 必须正确、准确地管理市场预期。“特别是上市公司,预期管理很重要。我不希望负面的消息,或者不正确、不准确的消息,影响到公司股东的预期,或者让市场发生

误判。对于 CFO 来说,这个问题非常重要。重视。”

在中国铝业工作期间,陈基华参与并策划了国有企业改制及海外上市工作,使公司成为“911”后亚太第一家从美国、香港资本市场融资的企业,融资金额 4.4 亿美元;并根据公司的需求及资本市场的形势,适时筹划资本运作,于 2004 年 1 月成功地在香港市场实现增发,再融资 4 亿美元。在公司管理的过程中,通过构建符合海外上市要求的财务集中管理架构,推进公司一级法人管理体制的变革,使财务管理向公司的各领域拓展延伸。在财务集中管理过程中,建立公司统一融资体系,发挥资金规模效益,及资金监督体系、降低金融风险。

“在这个过程中,我深刻体会到了市场价值管理的重要性。举例说,每年公司都要做业绩发布及与投资者对话,在这个过程中投资者会针对年报提出问题。如果你不能正确认识这个问题,你可能把自己公司说得很好很好,这是不对的。CFO 不要试图去说服对方,只需要向对方讲述公司的真实情况,包括面临的问题,哪些是你已经安排好的,哪些是已经考虑到的。管理层必须懂得投资者问你一个问题,未必是他不了解,他只是想知道你如何看待,准备怎么解决,这是 CFO 必须面对的。”

陈基华总结道:“CFO 的核心工作,就是价值管理,这要结合两方面,一是内部运营的价值管理,二是资本市场价值管理。这就是 CFO 存在的意义。不能只抱怨说,这事情不归我管,那事情公司不让我管,你自己没有认识到自己的职责,没有完成自己的责任,那你就不是一个合格的 CFO,只是一个普通财务管理者而已。你必须向自己提问:首先,我能不能做到;其次,如果没有做到,该怎么办,该往什么方向走。只有做到这些,才能称之为一个合格的、有价值的 CFO。”

(吴明)

## 中国注会出任国际会计网络治理委成员

2015 年 1 月 1 日,致同会计师事务所首席合伙人徐华经选举出任致同国际(Grant Thornton International)治理委员会成员,任期三年。致同国际治理委员会是致同国际会计网络的最高权力机构,负责批准致同国际会计网络及其全球成员所的战略方向与政策方针。致同会计师事务所于 2009 年加入致同国际会计网络,是获财政部和证监会推荐从事 H 股企业审计业务的 11 家国内大型会计师事务所之一。此次致同会计师事务所

首席合伙人徐华出任致同国际治理委员会成员,有助于致同会计师事务所更多地参与并影响其国际会计网络的决策管理,有利于提高致同会计师事务所的品牌声誉和国际影响。

据悉,在刚刚结束的 2014 年度,中国注册会计师首次当选全球十大会计网络联席主席,随后再度入选“2014 年度全球会计领域最具影响力 50 人”,另外还有一批大型会计师事务所的高管人员也陆续跻身相关国

际会计网络的董事会成员,逐步在国际会计网络的核心决策层发挥重要作用。

近年来,财政部和省级财政部门认真贯彻落实《国务院办公厅转发财政部关于加快我国注册会计师行业发展若干意见的通知》(国办发[2009]56 号),持续会同有关部门制定了一系列扶持政策,大力支持会计师事务所加快发展,有力地推动了中国注册会计师行业在国际会计舞台上扩大影响力、增强话语权。

(会计司)

## 浦东会计服务示范基地举办第四届论坛

近日,由上海市注册会计师协会、浦东新区财政局主办的主题为“深化人才战略,助推行业健康发展”的浦东新区综合改革会计服务示范基地第四届论坛在浦东假日酒店召开。

论坛围绕“深化人才战略,助推行业健康发展”主题,探讨人力资源管理的新动向,交流不同类型的会计师事务所及行业优秀人才在加强人才建设方面的经验做法。华东师范大学商学院副院长长凌峰教授在论坛上做了题为“人力资源管理新进展”的主题演讲,多维度介绍了人力资源管理的最新成果,从求才、育

才、用才、留才四个方面讲解了人才建设的最新理论框架与管理方式,着重探讨了新型人力资源管理模式如何对企业产生正反反馈影响。协会人才建设专项课题组汇报交流了研究成果,行业优秀人才代表分享了个人心路历程。

为了进行行业业务工作与党务工作的进一步融合,协会推荐进入浦东新区综合改革会计服务示范基地的 49 家 A 类(分类管理)事务所代表、部分行业优秀人才代表等共约 100 人参加本届论坛。

(上海注协)

## 管理会计标准建设提上日程

■ 宫莹

《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》提出,要加强管理会计标准建设,形成以管理会计基本指引为统领,以管理会计应用指引为具体指导、以管理会计案例示范为补充的管理会计指引体系,为单位提供有力的抓手,确保管理会计工具方法在单位中的应用效果,达到提升单位价值创造力的目标。

在管理会计“4+1”体系中,标准建设是保障。而具体指引、应用指引和案例库建设三个“关键词”将成为标准建设发挥保障作用的重要抓手。

## 具体指引与应用指引“互补”

在管理会计标准建设中,除了案例库的补充作用,具体指引与应用指引相辅相成,有一定的“互补”关系。

根据财政部对指导意见的解读,管理会计基本指引是将管理会计普遍规律上升到标准,是对管理会计基本概念、基本原则、基本方法、基本目标等内容的总结、提炼。

“在指引体系建设中,基本指引要起到统领的作用。”南京审计学院副教授崔秀梅说,因此,基本指引应该包括以下几个方面:管理

会计的目标、原则、理论(行为理论、权变理论、战略管理理论、全面质量管理理论)以及管理会计的概念框架。

“当然,要丰富管理会计的理论研究,还需要吸收经济学、管理学、社会学、运筹学等其他学科的精华。”崔秀梅认为。

据了解,虽然在我国当前的管理会计实践中尚无基本指引,但对于基本指引中涉及的概念、原则、目标等,理论界和实务界已有很多论述,只是这些观点不够统一。因此,形成统一的管理会计基本指引很有必要。

在管理会计指引体系中,应用指引居于主体地位,是对单位管理会计工作的具体指导。“从《指导意见》的思路来看,管理会计指引体系看来是要参照会计准则体系以及内部控制规范体系的范式来进行,这样的话,我认为应用指引相当于具体会计准则,应以管理会计方法体系为核心来分别制定,并要具有灵活性、应变性、可扩展性等特征。”郑州航空工业管理学院教授李现宗说,或许可以参照美国的管理会计公告的形式,对成熟的管理会计方法等制定具体的应用指引,并适时发布,如成本管理应用指引、全面预算管理应用指引、决策评价应用指引、质量成本管理应用指引、责任会计应用指引、内部转移定价应用指引、绩效评价应用指引、管理会计师职业道德指引等。

崔秀梅则认为,应用指引要想充分发挥其具体指导的作用,应包括以下几个方面:管理会计的基本工具(标准成本法、预算管理等)、管理会计的衍生工具(如平衡计分卡、经济增加值等)和管理会计的研究方法(问卷调查、实验研究、实地研究、档案研究和析性模型研究)。

## 发挥案例库的启发和示范作用

建立管理会计案例库,为单位提供直观的参考借鉴,是管理会计指引体系指导实践的重要内容和有效途径,也是管理会计体系建设区别于企业会计准则体系建设的一大特色。

管理会计在单位的应用归根结底要落实到管理会计工具的应用上。而各种工具方法应用的环境、具体操作及各自的优缺点、预期达到的效果等,都需要案例作为载体和支撑。财政部提出,争取通过 5 到 10 年的时间,通过经验交流、调研座谈、案例单位自主梳理等有效方式,总结、提炼一批覆盖多领域、多行业、多种工具方法的案例,构建内容丰富、示范性强的管理会计案例库。

“选择收集管理会计示范案例时,应注意案例应具有成熟性、示范性、启发性、创新性等特征。”李现宗提出。

而崔秀梅认为,案例库的建设不是一朝

## 政府会计改革迈出坚实步伐

■ 刘安天

日前,国务院批转了财政部《权责发生制政府综合财务报告制度改革方案》,业内人士高呼“政府会计改革与发展的春天来了”。《改革方案》的正式发布,意味着政府会计改革迈出了开启实质性操作的第一步。

建立权责发生制的政府综合财务报告制度在十八届三中全会被正式提上日程。随后今年 1 月 1 日起开始正式实施的新《预算法》第 97 条也明确规定各级政府财政部门应当按年度编制以权责发生制为基础的政府综合财务报告。这意味着权责发生制政府综合财务报告有了法律上的依据,而同时,《改革方案》的及时出台也是为新《预算法》的实施保驾护航。

在十八届三中全会引领全面深化改革的当下,权责发生制政府综合财务报告制度改革是新一轮财税体制改革的重要组成部分,而政府会计改革是其重要基础。

之所以这样说,是因为国家整体财税体制改革的目标是建立现代财政制度、促进财政长期可持续发展和推进国家治理现代化,在这一总体目标下,通过推进政府会计改革,构建统一、科学、规范的政府会计准则体系,建立健全政府财务报告编制办法,适度分离政府财务会计与预算会计、政府财务报告与决算报告功能,全面、清晰反映政府财务信息和预算执行信息,为开展政府信用评级、加强资产负债管理、改进政府绩效监督考核、防范财政风险等提供支持,促进政府财务管理水平提高和财政经济可持续发展。据了解,目前财政部已成立政府会计准则委员会,并将于今年发布政府会计基本准则,陆续研究制定具体准则。

现阶段而言,我国实行的以收付实现制政府会计核算为基础的决算报告制度,主要反映政府年度预算执行情况的结果。但是政府究竟有多少资产、多少负债、偿债能力如何、运行成本多大,这些内容只有权责发生制政府综合财务报告能够准确地呈现出来。如果说政府决算报告是反映政府有多少现金流量的温度计,那么,政府综合财务报告就是反映政府整体家底的晴雨表。只有摸清了家底,才能够为下一步的评价评估和信用评级等工作铺平道路。

改革现有的政府会计核算体系,必须按照编制权责发生制政府综合财务报告的要求,在继续完善预算会计功能的同时着重扩展政府财务会计的功能,采用适当程度的权责发生制基础,整合和规范财政总预算、行政单位、事业单位等不同会计系统的核算内容与方法。

《改革方案》既是权责发生制政府综合财务报告制度改革的顶层设计,也是具备相当可操作性的行动指南。一方面,《改革方案》对如何编制政府综合财务报告有了明确清晰的要求;另一方面,更重要的是,对如何运用好政府综合财务报告,《改革方案》也提出了进一步的要求。我们看到,《改革方案》“主要任务”这一部分特别提出了“建立健全政府财务报告分析应用体系”,通过对报告中相关财务信息的科学分析,进一步加强政府预算、资产和绩效管理。这实际上是将政府综合财务报告的功能最大化,将财务信息的运用也纳入改革范畴。政府综合财务报告不仅要编好,更要用好。

不仅如此,《改革方案》还对政府综合财务报告公开和审计机制的建立给出了明确答案。也就是说,从各级人大到最普通的老百姓,都可监督政府综合财务报告的编制。政府信息公开透明的程度又一次得到了飞跃,而且每一步都有着法律的依据。

## 河南注协落实奖励政策促进行业发展

近日,河南省注协兑现行业发展和人才队伍建设奖励资金,这是省注协引导行业加快发展的重要举措之一。

结合全省会计师事务所 2014 年度财务决算和事务所分类评价结果,在事务所申请的基础上,经过初审、实地查验、复审等程序,河南省注协对符合奖励条件的 22 家会计师事务所予以奖励或会费返还,对 40 名注册会计师予以会费减免。另外,按照行业人才培养办法的规定,对培养、引进和使用行业领军人才的 28 家事务所、40 名新注册会计师以及取得国际资质的 21 名注册会计师实施奖励,共发放奖励资金 100 余万元。

(河南注协)

## 中注协约谈证券所提示内控审计风险

中注协相关负责人指出,近年来,一些上市公司频繁发生会计估计变更,对财务报表产生重大影响,引发广泛关注。在内部控制审计工作中,事务所要对会计估计变更相关的内部控制予以高度关注,始终保持职业怀疑态度,将内部控制审计和财务报表审计有机整合,科学制订审计计划,严格实施控制有效性测试,充分关注财务报表相关披露,如实发表审计意见。

一是要充分了解会计估计的性质,会计估计变更的依据与方法,以及会计估计变更的相关控制流程,考虑管理层在重大会计估计方面可能存在的舞弊风险,尤其要关注在被审计单位存在经营业绩压力的情况下,管理层凌驾于内部控制之上的可能性,同时要考虑财务报表审计中有关舞弊风险的评估结果,设计和实施有针对性的特别审计程序。

二是要在了解和测试企业层面控制的基础上,识别受重大会计估计变更影响的重要账户、列报及其相关认定,复核上期财务报表中确认的会计估计,评价管理层作出会计估计的方法是否恰当,会计估计变更所依据数据的准确性、完整性和相关性,测试会计估计变更的计算过程,认真分析可能表明内部控制存在重大缺陷的迹象,恰当评价识别出的会计估计以及会计估计变更相关控制缺陷的严重程度,以确定这些缺陷单独或组合起来是否构成内部控制重大缺陷,恰当确定内部控制审计报告意见类型。

三是要对会计估计变更的相关财务报表披露予以充分关注,尤其对导致特别风险的会计估计变更,要注意评价估计不确定的相关披露是否充分、恰当。

(中注册)



一夕可以完成的,在长期的建设和完善过程中需要注意案例的启发性和规范性。

“示范案例作为典型的事件传递,有针对性的主题。其通过研究者对典型企业的实际调查研究,分析企业的实际问题,解决企业的实际需求,并通过个体扩展到部分企业相同问题的解决,再上升到理论研究。可以借鉴管理学的案例研究,采用故事型个案研究、叙事型个案研究和辩证型个案研究三个层次,充分体现案例研究的实际价值。”崔秀梅说。

同时,她认为,尽管案例研究具有“定性”的、经验性”的属性,但这不表明案例研究的结果不容观,要确保管理会计案例研究结论的信度和效度,则需要案例研究遵循一系列严格的研究程序和使用科学化的工具,即具有规范性。

对于管理会计标准体系建设,上海大学管理会计与信息化研究中心主任许金叶感慨:“这是一个世界性的问题。或许在这个问题上,我们与国际站在同等起跑线上,因为国际上也尚未形成统一、成熟的管理会计标准体系。”因此,许金叶认为,我国管理会计标准建设或将经历一个漫长的过程。

我国应借鉴西方国家推行管理会计的做法经验,但完全西化也是不可取的。“我们要在国内实践背景的基础上进行思考,形成中国特色的管理会计标准体系。”许金叶说。