

6 财务精英 Financial Elite

就 CFO 而言,从财务视角帮助企业重塑流程,显然是能够将精益财务管理体系长期化的最大成果。

何少灵:精益财务范本

■ 吕丹

成立于 1993 年的广东天普生化医药股份有限公司(简称“天普药业”),是全球最大的人尿蛋白质生物制药企业。公司成立 21 年来,一直专注于危重症领域生物制药的销售、研发及生产。

拥有超过 20 年跨行业财务管理经验的何少灵,推动发展迅速的天普药业成为精益财务的范本。

精益管理创造协同效应

《十二五生物技术的发展规划》的出台使生物制药的概念变得炙手可热,国家对这个领域的重视程度也将会促使中国生物制药产业进入一个整合阶段,而在投资界,生物医药也被誉为“永不衰落的朝阳产业”。

何少灵在采访中表示,天普药业不乏并购的想法,但更看重并购是否会给公司带来协同效应。她认为,从整合角度,财务可以做得非常多。以前的财务更关注财务结算、交易平台的搭建以及风险管理等层面,现在财务切入点更前置了,是企业战略的制定者。比如在并购过程里,天普有自己的一套评估体系和标准,财务会参与到公司各个部门的决策中进行评估。“如果公司进行收购,财务需要从尽职调查开始便参与其中,了解公司的真实状况,根据公司的未来潜力进行评估,将并购事项的前期做得更有条理。当然,不单单是财务团队,我们有很多相关部门一起协作。”

对于 DD(尽职调查)环节,天普药业更注重被收购企业的业务增长点,这将影响潜在价值的判断。何少灵强调,“要将着眼点放在未来,这对企业估值的影响很大,我们更看重协同效应在并购后如何释放出来。”

事实上,天普对于整合有着较为成熟的经验。在过往的三年中,共享服务中心的建立和完善,也使天普药业经历了管理体系的转型,并取得了不错的成绩。

何少灵坦言,共享中心确实能提升管理效率,但有时员工对共享中心的服务满意度很低,天普药业正利用“SLA”模式努力改善

盘活资金须规范会计核算

■ 刘安天

日前,国务院办公厅发布了《关于进一步做好盘活财政存量资金工作的通知》。此举旨在更好地发挥积极财政政策作用,提高财政资金的使用效益。

在具体的 10 项主要措施中,《通知》特别提到了要规范权责发生制核算。在目前政府会计改革步伐加快的大背景下,权责发生制记账基础的大面积运用对账本记录计量的真实和准确性有一定的提升作用,这是不争的事实,不过,权责发生制本身也有一些先天的缺陷,显然也需在此作进一步的规范。

《通知》提出要进一步规范权责发生制核算就是要未雨绸缪,尽最大努力来避免权责发生制的缺陷。东南大学政府管理与政府会计研究所所长陈志斌认为,规范权责发生制核算可减少少数人利用权责发生制虚列费用和支出,掩藏资金,有利于积极财政政策下所投放的大量财政资金尽快用于社会经济建设等领域。

谨防虚列支出

近年来,财政收入和支出的增长幅度基本上保持着一致,但是教育、医疗、卫生等与居民关系密切的行业,仍然面临投入相对不足、发展相对滞后等问题。每年年底,各级政府的账上依然有着大量的结余结转资金,这



种状况。

SLA 是 Service –Level Agreement 的缩写,即服务等级协议。SLA 概念已被大量企业所采纳,作为公司 IT 部门的内部服务。大型企业的 IT 部门都规范了一套服务等级协议,以衡量、确认他们的客户(企业其他部门的用户)服务,有时也与外部网络供应商提供的服务进行比较。何少灵介绍,天普药业将 SLA 应用得更加广泛,建立了一套响应机制,不但让人数不多的职能部门也有了自己的规划时间,还通过流程再造提升了管理效率。例如中央采购部通过集中采购增加了计划性,提升了与供应商的议价能力,资金成本也相应降下来了。“天普药业推行高绩效的公司文化,其实就是体现在点滴行为的变化、潜移默化的影响上,而非空洞的口号。”

财务的多维渗透

协同效应体现在业务模式和管理方式的差异化和软服务上,而 CFO 最终目标也应将手中的资源从处理日常交易转移到提供决策支持上。身为财务负责人,既是业务多面手,也是商务智能的提供者,协助企业在利润追求的同时降低经营风险,在成长当中提高经营效能。在何少灵的管理实践中,企业内部价

值链和可视化 KPI 体系是精益管理的有效工具。

何少灵介绍,企业内部也有价值链,财务分析团队始终和业务部门在一起,站在内外部的多维角度来看公司的资源分配是否合理。

以天普药业的生产工厂为例,其采用六西格玛管理和精益运作方法,财务团队融入生产环节中,依据生产指标制定标准成本,并找出实际成本差异化体现在哪里,以此来提高工厂的运作水平,在细化成本方面取得了显著效果。

在与营销团队对接时,财务团队也会参与营销团队的年度政策制定,协同作出价格体系调整、市场渗透计划以及投资分配。

中央采购部在做采购计划时,也是由相关团队共同制定采购标准。站在内控管理角度,关键节点要非常清晰,采购需求是从营销需求发过来的。在外部价值链里,怎样体现中央采购部的价值,比如竞价流程,财务部门的很多想法会更加前置,提高采购效率、降低采购成本。天普药业会把他们的成功管理经验传授给供应商,其节约的部分就是供应商效能提高后的利益共享,而不是一味单方面向供应商“压价”,在何少灵看来,帮助供应商提升他们的管理水平是一种利益共同体的概

验的有利价值,同时也要防范可能的恶意运用。在此次《通知》中,最直接的一个问题就是虚列支出,这也是最需要防范的、在核算财政存量资金过程中可能产生的最大风险。

实际上,虚列支出的问题在收付实现制记账基础下也同样存在,但其可操作的空间不大。陈志斌表示,财政存量资金核算的虚列开支问题在权责发生制基础下可能会打着合法的外衣,得以冠冕堂皇地存在,当然,这可能比在收付实现制下更容易实施,也更容易被查处。

财政部财政科学研究所副研究员王晨明解释了虚列开支在权责发生制下更容易存在的原因,收付实现制的记账基础强调的是通过实际收到的资金来确认收入和支出,需要有现金流来对应,其中基本不具备操纵的可能性。但运用权责发生制来核算,将运用到配比原则和实现原则,这两个原则的使用需要会计估计和职业判断等因素,一旦有人蓄意利用或滥用会计估计,那就有可能造成利用权责发生制虚列费用和支出,从而掩藏资金,造成财政资金结转结余结果不真实的情况。

渐进式推动政府会计改革

实际上,不少专家在接受记者采访时都提及,此次国务院《通知》对权责发生制的进一步规范为下一步的政府会计改革提供了一定的支撑。陈志斌就认为,这一举措将有利于

念。

此外,财务管理团队跟政府部门(主要是指税务部门)的对接也是非常有必要的。比如针对一项新的业务模式,天普都会跟政府部门先进行探讨,这种跟利益相关者的事前沟通大大降低了未来可能产生的成本。双方之间的信任关系也是在这样的点滴中建立起来的。

就 CFO 而言,从财务视角帮助企业重塑流程,显然是能够将精益财务管理体系长期化的最大成果。“财务要站在生产、研发、营销和外部利益相关者的多维视角之上,进行事前参与预测、策略跟进控制,以及事后分析总结。”何少灵表示。

整合外部研发资源

天普药业坚持“以学术推广为方式,以树立品牌为目标”的营销理念,得到了广大医务工作者的认同。拳头产品天普洛安凭着优秀的产品质量、良好的临床疗效和安全性迅速成为我国许多临床专家在围手术期以及急危重症领域救治患者的重要药物。天普洛安的主要成分“乌司他丁”是人体内天然的抗炎物质,是构成保护机体免受剧烈炎症反应打击的重要机制,在抗病过程中发挥着广泛的积极作用。

然而生物制药有着研发周期长、前期投入大等风险,一个药品从研发到上市形成首轮销售,时间相当漫长,要经过研发筛选、临床前研究、临床阶段、新药审批上市等阶段,要通过和等待各种批文。作为 CFO,如何平衡这种长期投入和收益之间的关系永远是门艺术。

何少灵透露,“我们有一个新的方向,将更多地与大学以及国际机构联盟形成以企业为主体、市场为导向、产学研结合的技术创新体系,多和国内研发机构、科研单位探讨合作,进行资源整合。”

2009 年天普药业出资 1000 万元设立“天普研究基金”,支持临床专家开展药品应用的循证医学研究,以及具有创新性的基础与临床探索性研究。

促进政府会计改革,其更加明确我国政府行政的特殊环境、特殊条件和特殊背景,进而能够使有关部门采取更为务实的改革举措。

首先有一点非常明确,《通知》指出:除国库集中支付年终结余资金外,凡在总预算会计中采取借记“一般预算支出”、贷记“暂存款”科目方式核算的,一律按照虚列支出问题处理。在实际操作层面上做出如此具体的规定,这在一般的国务院文件中并不多见。从中也可以看出权责发生制在虚列支出问题上所暴露出来的一些基本做法,它们在接下来的各级政府实际操作过程中应该被杜绝。

崔学刚表示,包括高校在内,权责发生制正在循序渐进地推进。此次在盘活财政存量资金的问题上同样开始运用权责发生制并且做出清晰的规范,这实际上传达出一个基本的思想,即在现有条件下,能够采用权责发生制的事项就尽量开始采用,以后会逐步总结经验 and 不足,从而形成成套的制度。

王晨明表示,推动权责发生制政府综合财务报告包括进一步推动政府会计改革一定是渐进式的。从财政可持续发展的角度来看,推进权责发生制有利于加强财政管理和风险防范,对政府资产负债的确认计量和成本归集大有裨益。“但在推动的过程中,切忌不要一下放开,要注意防风险于未然。同时,监督机制的建立以及人员培训也要同步跟进。”王晨明说。

大项目的跟踪审计,完善关键环节的审计监督制度;加强与公安、检察、监察等有关部门建立协调配合机制,加强与这些部门的沟通配合,对重大违法违规问题要一查到底,推动建立完善“不敢腐”、“不能腐”的制度机制;落实内控机制,开展廉政风险排查,规范业务管理、行政管理和审计服务管理。

四是围绕推进审计工作实现新突破,创新审计方式方法思维。要与时俱进创新审计方式方法。一是创新组织方式。在全国性大型审计项目中,探索统筹调配人员、统一编组、扁平化管理的新型组织方式;在一些行业性或区域性项目审计中,积极整合资源,探索异地交叉同步审计;以财政审计和经济责任审计两大审计为平台,有效整合各专业审计项目,积极探索“1+N”、“上下结合”、“内外结合”等新型方式方法。二是创新技术方法。注重运用云计算、大数据等现代科技手段,探索数字化审计,加大数据集中和分析力度,充分利用审计专网资源增强审计能力。把信息技术应用到机关行政管理和审计质量控制的各个环节,促进提高审计效率和效果。三是创新审计理论。加强对审计发展规律、审计理论、审计

宁夏注协约谈受惩戒事务所负责人

宁夏地区会计师事务所 2014 年执业质量检查已经全面完成,从检查情况可看出,各会计师事务所通过每年的执业质量自查以及 2013 年开展的“社会责任评价”活动,在建立健全内部治理制度方面有所改进,大部分事务所都根据要求补充完善了相应制度。但由于宁夏地区会计师事务所受规模 and 人员限制,质量控制体系和审计业务项目质量方面离检查要求仍有差距,个别问题还比较突出。

为督促会计师事务所不断提高执业质量水平,本着帮扶教育为主、惩戒为辅的目的,近日,宁夏注协约谈了 2014 年执业质量检查中受到行业惩戒的 2 家会计师事务所负责人。就 2014 年度执业质量检查检查中发现的被约谈事务所在执业过程中存在的问题以及被约谈事务所履行社会责任情况,进行了深入的讨论,对被约谈事务所提出了具体整改要求。约谈后,被约谈事务所负责人明确表态,执业质量检查对提高事务所执业质量有着积极的促进作用,事务所已经明确了整改方向并提出具体的整改措施,确保整改结束时能达到整改要求。

(宁夏注协)

湖北注协提示 银行授信业务的 审计风险

1 月 26 日,针对当前部分会计师事务所因商事制度改革业务量减少,原风险较大的银行贷款授信业务成倍增加,成为部分中小会计师事务所主要业务来源,积累的风险越来越大的状况,湖北省注协致函相关会计师事务所,就会计师事务所承接银行授信审计业务可能存在的风险进行提示。

提示中要求,会计师事务所要进一步增强主体责任意识、风险意识和法律意识,严格依法诚信执业,严格按照行业规范出具业务报告,有选择、有节制地承接银行授信业务,合理规避风险。

提示中强调,会计师事务所所在具体的业务承接和项目执行过程中,应委派更有经验的项目组成员,设计和实施针对性的审计程序,充分识别、评估和应对可能出现的特别风险。一是高度关注高估资产及利润、低估负债、亏损以及或有事项等重大错报风险。对客户近几年资产负债、经营收入及损益、现金流入及流出变动等情况,资本公积科目的异常变化,年度内出现的异常交易、新增大客户、关联交易等进行全面分析;二是关注客户的诚信情况和重大事项,掌握被审计单位融资总量、结构和质量情况,分析被审计单位融资能力及信用状况,了解有无不良信用记录或债务重组、核销贷款及挂账停息等情况;三是关注客户所在行业发展前景,内部控制制度是否建立,以及内部控制是否有效并一贯执行。同时与委托人的充分沟通,让其了解审计报告并非是企业会计报表的背书,而是提高其可信任程度;四是严格执行贷款卡查询、对外担保事项及或有事项调查程序,合理把握实质性测试的范围和详细程度,获取充分、有效的审计证据据以判断资产和利润的真实性、有效性以及债务的完整性。

湖北省行业党委常务副书记巫孝文表示,湖北省注协将紧密结合当前新常态下经济形势、资本市场热点和行业转型发展动态,继续有针对性地设计风险提示主题,强化对会计师事务所的专业技术指导,帮助会计师事务所筑牢风险“防火墙”,提高执业质量。

(湖北注协)

新常态下当创审计新思维

■ 张忠民

我国经济发展进入新常态,给审计机关提出了新的挑战和要求。在全国审计工作会议暨全国审计机关先进表彰大会上,李克强总理强调,面对新的任务和要求,审计系统要苦练内功,勇于创新,敢于突破不合时宜的条条框框,创新审计方式方法。审计长刘家义作了题为《以改革创新精神做好新时期审计工作》的重要讲话。创新精神,创新思维,对审计来说至关重要。强化创新意识,激发创新思维的活力,是做好审计工作的必要条件。笔者认为,新常态当创新思维。

新常态之“新”,不仅意味着不同以往,而且随着形势的不断变化,我们的思维方式要不断更新;新常态之“常”,意味着相对稳定,稳中有为,稳中提质,稳中有进。在新常态之下,既有的思维方式、行为方式很难解决新问题,假如我们思维方式依旧受惯性左右,就不可能发现、分析和解决新问题。因此,审计应当胸怀全局,牢记经济发展新常态下审计工作面临的新使命,当前尤其要在保发展、促反腐上积极发挥作用,坚持一手抓重大违法违

纪、重大风险隐患、重大履职尽责不到位等问题的查处,一手抓促进深化改革、推进法治、提高绩效。立足“五个围绕”,创新审计思维。

一是围绕新常态的审计重点,创新审计监督思维。从市场经济的要求出发思考问题、解决问题,依法履行好审计监督职责,更好地服务改革发展。要加强对稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险等政策措施落实情况的跟踪审计,切实把思想和行动统一到中央重大决策部署上来,及时发现和纠正有令不行、有禁不止行为,反映好的做法、经验和新情况、新问题,促进决策落地生根和不断完善;要深化财政审计,推动健全统一完整的政府预算体系,揭示资金运行体制机制上存在的问题和漏洞;要加强重大投资项目和重点民生资金的跟踪审计,关注国家建设资金使用效果,关注“小官贪腐”等发生在群众身边的违法违纪问题;要加强领导干部的经济责任审计,加大对行政权力的制约和监督,完善纠错问责机制;要深入推进资源环境审计,高度关注生态环境保护治理,促进生态文明建设。

二是围绕根治“屡查屡犯”顽疾,创新审计整改思维。如何逐步克服“审计年年审,还

是老问题”的现象,必须将审计发现的主要问题和整改落实情况向社会公布,加大审计整改力度,一方面是公开,就是要求被审计单位向社会公告审计发现问题的整改结果,接受社会的监督;另一方面就是问责,督促被审计单位“一把手”负责对审计查出的问题逐一制定整改计划,落实整改责任制,实行对账销号,提高问责执行能力,强化责任追究。使审计查出的问题得到较好的整改落实,进一步提升审计的执行力 and 公信力。

三是围绕全面推进依法治审,创新审计工作机制思维。将全面推进依法治审作为今后一项核心战略,实行依法治审第一责任人制度,形成主要领导负总责,分管副局长具体负责,科室长和审计组长直接负责的工作格局。严格依法从审,秉公执审,在问题定性、处罚、移送等方面,按照法律法规的相关规定和要求开展审计工作。要进一步完善审计工作机制,凡是涉及管理、分配、使用公共资金、国有资产、国有资源的部门、单位和个人,都要自觉接受审计,依法接受审计监督,及时、全面提供审计所需的财务会计、业务和管理等资料,提供完整准确真实的电子数据;加强重大工程、重

制度等方面研究,深化对审计本质、功能定位和职能作用的认识,用创新的思维和办法应对、解决审计工作出现的新情况新问题,着力从宏观和战略的高度、从体制机制制度层面提升审计成果质量,帮助党委政府完善出台相关政策和管理办法。

五是围绕缓解审计任务繁重与审计力量不足的矛盾,创新审计队伍建设思维。首先要加强学习,更新知识,具备过硬的基本功,提升适应新环境的能力。不仅要会查账,更要能透过现象看本质;不仅要会审数据,更要通过数据找规律;不仅要精通财务,更要熟悉政策;不仅要善于发现问题,更要善于推动解决问题。其次要推进审计职业化建设,创新人才选用方式,选贤任能,唯才是举;恪守职业道德,强化职业地位;完善审计职业教育培训体系,为有培养前途的审计人员提供更多的学习机会,进一步提高审计队伍综合素质。再其次要有好的精神状态。审计工作虽责任重大、任务艰巨,但只要我们有良好的精神状态,有求真务实、开拓进取的工作作风,有朝气蓬勃的创新意识,就一定克服各种困难、解决疑难问题,在新常态下实现审计工作新发展。