

8 财务策略 Financial Affairs

管理会计要面向全过程,实现解析过去、控制现在、筹划未来,必须依赖信息系统的支撑。

技术革命驱动财务转型



■任晓慧

随着经济全球化和信息技术的迅猛发展,中国企业要面对国际竞争国内化、国内竞争国际化的激烈竞争格局。企业面临着传统的发展优势不断缩水、成本优势不复存在、国际国内市场需求回落的新形势。包括大数据、数据驱动等新的技术,给企业财务也带来了不小的冲击和改变。

为什么财务需要转变?

过去,财务更多的是事后记账、核算,定期发布财务报告,对业务没有更多的介入,也就谈不上更多的业务支持。过去,企业的价值链或者叫企业的运作流程,是接到一个订单然后设计、生产、物流运到客户那儿,然后是售后服务,这是常规的业务流程。

但是在互联网模式下,常规的业务流程会发生变化,每个客户的需求不同(C2B、C2M),依据设计做采购,比如说服装,不同的设计要求的面料不一样,驱动采购的策略也不同。采购完成以后,互联网模式下需要智能制造,然后就是敏捷物流,再通过渠道运送到

客户那里,最后有一个实时的服务,这是互联网模式下的企业流程价值链。在这种模式下,财务是无所不在的。无论是预估成本还是计算毛利,财务都要随时跟上,前置和内嵌于业务流程当中。

此外,通过智能制造,大数据 MES 生产数据跟财务实时互动,能够了解实时成本。以前成本都是月底算一次,现在显然就已经晚了。现在的需求是,当一个生产订单下达时,就要知道这个订单的成本,并且能够在制造过程中进行成本管控。

怎么做渠道优化?就是按渠道、负责的产品线、负责的客户群做大数据的获利分析,知道哪个渠道利润高、哪个渠道不盈利,然后再做优化。

在整个互联网模式下,每个业务运作环节其实都是财务需要对它进行实时的业务跟踪,并进行相应的实时业务决策和分析。

向管理会计转型

管理会计是一种深度参与管理决策、制定计划与绩效管理系统、提供财务报告与控制方面的专业知识,帮助管理者制定并实施

组织战略。

财政部部长楼继伟指出,打造中国会计工作“升级版”的重点就在于大力培育和发展管理会计。管理会计主要服务于内部管理需要,通过利用相关信息,有机融合财务与业务活动,在规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用,包括成本管理、预算管理、风险控制、绩效评价等多个方面。通过强化管理会计应用,有助于提振企业管理,增强企业核心竞争力和价值创造力,进而促进企业转型升级;有助于更加科学、全面地衡量企业和单位的绩效,加强市场资源的合理有效配置,进而促进市场在资源配置中发挥决定性作用;有助于行政事业单位加强内部管理,建立完善、规范、透明、高效的现代政府预算管理制度,进而促进建立现代财政制度。

向管理会计转型的特点之一是,面向全业务过程、全流程,管理会计要融入企业所有业务过程当中。特点之二是结合新的技术的发展,管理会计的发展离不开信息技术的推动,因为我们知道过去财务会计发展了十几年,已经对财务会计整个变革起了很大的推进。但是管理会计要面向全过程,实现解析过去、控制现在、筹划未来,必须依赖信息系统的支撑。现在新的技术,包括大数据、数据驱动、大数据实时的掌控,反过来就可以帮助企业从传统的管理会计进一步提升到数据驱动和实时掌控。通向这个转变,财务共享是其中一个步骤。在新的信息化模式或者新的形势下,财务转型的特点就是面向全过程、全流程。

在与一位央企 CFO 谈及企业互联网转型带给财务管理的冲击时,他这样描述道:企业首先要获取收入,从外部角度,我们叫做精准营销、软数据,就是大数据实时分析,能够定位精准营销。从内部的角度来讲,就是硬实力、满足客户需求,从外部获得客户需求之后,内部如何敏捷快速、低成本交付这个需求,就是我们经常所说的 C2B 与 C2M。内部与产业伙伴、供应商、物流协同厂商、制造协同加工商快速、敏捷、协同起来,实现敏捷交付,这叫做硬实力。在整个企业互联网转型中,我们叫做精准营销和敏捷交付,整个围绕核心企业的产业链进行,企业无论是精准营

销、抓取客户,还是后端的敏捷制造、敏捷交付,还有物流,这个过程中各环节都需要财务的支持和参与。实际上企业每一项经济活动都是跟财务相关的,财务管理要延伸到企业每一个环节。无论是前端的精准营销,还是后端企业按价值链敏捷交付,每个环节都需要财务做大力的支撑,需要财务紧密融合到业务进程中,一方面提供实时大数据的精准分析,供业务决策,另一方面要把握住企业在价值链运营当中的风险,做好风险管控。

全面渗透

现在很多的企业考核内部责任中心模式会越来越多,目前很多国内企业采用“阿米巴”模式,每个阿米巴都是独立经营的单元,他们之间用市场化的方式运作,进行内部定价。不管是哪一种模式的责任中心,目的都是通过责任中心设定绩效指标,按责任中心自主独立的市场化方式去运作,然后进行内部计价以及内部责任中心的绩效考评。通过内部责任中心的一套绩效考评体系就可以激发出责任中心的动力、创新力,让企业由内而外产生动力和创新力,这就是责任会计的一个目标。

管理会计涉及到企业的全部业务过程,渗透到企业的各个方面,只有融合业务和会计系统,才能从源头上防止信息孤岛,起到解析过去、控制现在、筹划未来的作用。用友管理会计解决方案,是架构于业务系统之上的且与业务系统紧密集成的,通过业务财务一体化,来实现对企业经营进行管理控制。立足于管理会计服务企业内部管理的需要,以解析过去、控制现在、筹划未来为目标,初步实现了基于财务业务大数据的事前预测、基于全面预算的战略规划和资源配置、基于业务过程的事中预算和内控控制,基于内部责任中心的精细化核算、成本管理与绩效考评,建立起企业内部管理报表体系,形成企业内部管理的完整闭环。并通过大数据、云计算、移动等新技术的运用,实现由延时运行到实施运行、流程驱动向数据驱动、产品导向向客户导向的互联网转变。

管理会计服务是会计服务转型升级的重要方向

经济社会发展到当前阶段,经济需要实现转型升级,单位迫切需要提升管理水平,增强价值创造能力。会计服务也必须要及时跟进,拓展服务领域,提升服务水平,实现转型升级。管理会计服务主要服务于单位内部管理需要,将会计与业务相融合,能够为单位加强管理、提高效益提供有力支持,正是会计服务适应经济社会发展需要,实现转型升级的重要方向,值得大力发展。各单位性质、行业特点、规模大小、发展阶段等情况不同,适用的管理会计工具方法不能“千篇一律”,需要结合单位自身特点和管理需要进行“私人定制”。管理会计咨询公司、注册会计师行业、会计软件公司等作为管理会计服务提供机构,凭借其其对管理会计有较为系统全面知识储备的专业优势,以及多年工作积累对行业情况的熟悉等,通过为单位提供管理会计咨询服务,有助于推动提升单位应用管理会计的效率效果。因此,大力发展管理会计咨询服务市场,鼓励会计服务机构将服务重点从提供会计核算、审计等向提供管理会计咨询拓展,充分发挥这些机构的服务作用和专业优势,有助于打造中国会计服务业的“升级版”,更加充分地发挥会计服务经济社会发展的职能作用。

我国管理会计咨询服务市场是随着单位对管理会计需求日渐增加而逐渐形成和发展的。随着生产自动化程度的日益提高以及产品种类的日益复杂,2000 年之前,以注册会计师行业为代表的咨询机构就已经开始为企业事业单位提供传统管理会计中的全面预算、成本控制等方面的咨询服务。2000 年起,以核算模块实施为主线的管理会计系统实施咨询服务市场逐渐兴起。SAP、Oracle、用友、金蝶等一批软件公司开始通过为企业提供企业资源计划(ERP)系统中的成本模块,帮助企业提高成本核算水平。2004 年以后,随着企业对预算的信息化需求的提高和预算管理软件的发展,咨询服务开始与信息化系统实施服务相结合,并形成了三种服务模式,即单一的咨询服务模式、单一的信息化实施服务模式以及咨询+信息化实施的服务模式。

2008 年,受金融危机影响,经济增速放缓,竞争加剧,一些单位对管理会计需求日渐兴盛,管理会计咨询服务业务有所增加。2013 年以来,随着移动互联网与大数据时代扑面而来,基于大数据信息系统的管理会计分析(BI)咨询服务市场开始在中国迅速发展,国内外厂商纷纷推出相应的分析系统。同时以移动终端为载体的新型报告展示工具崭露头角,并呈现迅猛发展的趋势。

目前,我国管理会计咨询服务市场取得了一定的发展,注册会计师行业、专业化管理会计咨询服务公司、综合性管理咨询公司、会计软件公司等会计咨询服务机构均已开展了一些管理会计咨询服务,在推动单位加强管理会计应用等方面发挥了重要作用。但是,与传统的审计、财务会计咨询等业务相比,管理会计咨询服务在会计服务中的比重较低,管理会计咨询服务质量参差不齐,总体处于初级发展阶段,在助力单位提升管理会计水平、提高管理质量和经营活动效率效果等方面的重要作用尚未得到有效发挥,需要大力加以发展。(佚名)



财务共享系统如何渗透到更多企业

这是一个讲究“大数据”的时代。对于企业来说,从商业模式到管理模式,大数据所带来的机遇和挑战是并存的。从会计的角度来说,作为大数据时代最重要的基础数据之一,会计数据从种类、规模、到记录计量的方法、收集分析的技术等多个维度,都在发生着颠覆性的变革。“财务共享”这个概念在此时应运而生。

值得一提的是,在我国,以中兴通讯、长虹集团为代表的企业已经开启了把云计算、移动互联网、大数据等计算机技术有效融合的“财务云”模式,使得财务能实现真正的共享。

对于“财务共享”,百度百科给出的解释是这样的:“财务共享服务是依托信息技术以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式”。而实际上,对于这样一个由管理会计理念所衍生

出的一种技术性管理手段而言,从最浅层次的角度来理解,财务共享从某种意义上说是将企业的财务工作更加规范化了。

这种规范化体现在,原来企业财务数据的收集、记录等基础性工作将不再由人来完成,而是全部交给以“云”概念为主的计算机系统来完成。这种技术上的转变,减少了大量人为可操作因素所带来的数据安全以及真实性方面的风险。也就是说,“大数据”的建立有了最根本的基础。

其实,在大数据时代下,对于企业来说,现代化治理结构的建立和治理能力的提升,所要依靠的重要基础就包括相关的会计和财务信息。自党的十八届三中全会以来,无论是全会提出的关于国家治理能力的提升,还是全面深化财税体制改革,或是社会主义市场经济体制的完善,均离不开会计和财务信息的真实和完整。而会计和财务信息最重要的基础就是数据的真实和完整性,在十八届四中全会依法治国、依法理财的要求下,这一基

础的作用将更加突出和重要。

我们知道,目前我国有的企业在财务上依然有个“三本账”现象存在:一本账做给银行看,一本账做给税务部门看,另一本账则留给自己。在这“三本账”中,最接近真实财务数据的也许就是自己看的那本。而当企业实现了财务共享之后,因为财务数据收集和记录工作的规范化,“三本账”将变成“一本账”,一个接近真实的账本,这也就意味着国家能够掌握的各项经济数据将变得更加可靠。

实际上,财务共享的最终目标还远不止于此。我们知道,不管是当下正在进行的会计改革,还是之前管理会计实践的热潮,都在传达一个清晰的理念,即会计的技术和方法将不再是为企业或者国家内部治理服务的一种手段,而是作为内部治理的一种机制而存在。在大数据的背景下,这种机制的运作主要依靠的就是对会计和财务数据的分析以及应用,从而优化组织结构,达到提升效率以及效益的目的。

在企业中,一套成熟的财务共享系统一定能够紧密结合好财务与业务两个方面。之所以这样做,是要将企业整体的战略资源配置达到最优,从而实现战略目标,创造价值。只不过,企业在初期需要为财务共享系统的建设投入一定的成本。

对于国家治理来说,转变政府职能,使政府行政管理效率更高,恰恰也就是提高对资源使用的效率和效益。十八届三中全会提出的健全政府宏观调控体系、切实全面履行政府职能和优化政府组织结构等内容,无一不是在践行上述政策目标。

而其在具体实施过程中所要依靠的也就是一套更加完善的内部机制,这从会计的角度来说,就是财务共享所能达成的更深层次的目标。

从这个意义上,我们期待着让“财务云”渗透到更多企业,并希望,当国家治理与财务共享相遇时,能够碰撞出璀璨的火花。

(中会)

资产评估为混合所有制改革提供专业支撑

■高鹤

不久前,财政部、国家税务总局联合发布了《关于促进企业重组有关企业所得税处理问题的通知》和《关于非货币性资产投资企业所得税政策问题的通知》,扩大了重组特殊性税务处理适用范围,进一步支持企业兼并重组。这与最近北京、天津、上海、重庆、四川、广东等 20 余个省市陆续出台国资国企改革方案,积极推动混合所有制改革等举动,都预示着我国企业的兼并重组、产权交易变动等资本运作活动将更加活跃。显然,这都需要我国资产评估行业在其中提供公平科学的评估专业服务。正如中通诚资产评估公司董事长刘公勤所说的,发展混合所有制已经成为了多个省市改革方案中的“标配”。随着混合所有制经济改革的大幅度推进,股权多元化和资产证券化必将引发大量产权交易变动、国企上市、重组并购、境外投资等资本运作。“这是评估行业发展的难得机遇。”

混合所有制改革已提速

目前,不少地方的国资国企改革方案中

提出,将在 2017 年初步完成发展混合所有制经济的目标,混合所有制经济的比例将提高至 60%-70%,还将成立国有资本投资公司、推进国有企业整体上市等。

与此同时,国务院常务会议也已经决定首批推出基础设施建设方面的 80 个项目采用公私合营(PPP)项目融资模式。

这些行动都可以说是党的十八届三中全会提出的“积极发展混合所有制经济”这一倡议的具体落实措施。“这必将为资产评估行业带来深远影响,积极推动评估行业的转型升级和专业水准提升。”北京天健兴业资产评估有限公司董事长孙建民同样敏感地捕捉到了行业升级的“利好”信息。

除了政府层面,混合所有制改革也已经推进到了大企业层面。中企华资产评估有限公司总裁权忠光告诉记者,2014 年,中石化就已经率先启动了混合所有制改革。2014 年 7 月,国务院国资委启动了 4 项改革,地方国资委也纷纷出台了关于混合所有制改革的相关政策。“经济发展的大好形势不止给我们评估行业带来了机遇,也带来了挑战。评估行业更要提高自身的专业水准,提升评估服务质量,迎接混合所有制改革的快速发展。”

服务升级带来角色转换

的确,混合所有制经济改革为资产评估行业带来市场的同时,也对评估行业提出了更高的要求。

刘公勤冷静地分析了这一形势。她说,这要求资产评估在降低市场交易成本、提高市场交易效率、维护国家经济安全、社会公众利益等方面发挥专业作用,担负起保证公平交易及防范国有资产流失的双重重任。这将促使评估行业从最初的防止国有资产流失、实现国有资产保值增值的基础工具决策,转变为市场润滑剂和社会管理助推器的身份。

这还意味着,在评估为投资并购提供服务时,应扮演独立第三方价值评定角色。而在多元服务的目标下,评估机构也可以作为交易单方的价值顾问,全程参与交易过程的各个环节,为委托方做出基于投资价值类型的估值咨询建议。帮助委托方确定沟通谈判的定价区间,作为定价决策参考,提供投资并购后评价等后续跟踪专业服务,这就是业务呈多维度发展的典型。

因此,面对市场的重大发展,评估行业必须在做精做专方面下功夫,全面提升公信力,提高专业化发展程度,以适应复杂的市场变化需求。

同时,资产评估还将在企业价格博弈、尽职调查与产业分析、并购方案咨询、并购后财务分析等方面充分发挥价值感觉和价值发现的双重功能,承担降低交易成本和保障国家利益的重要任务。评估行业在项目运作过程中,通过了解境外宏观政策、交易规则、市场环境和评估技术,提高自身国际竞争力,推动行业国际化发展,在与境外企业和同行沟通交流过程中,也会进一步加深他们对我国评估行业的认知,起到扩大评估行业国际影响力,增强国际话语权的作用。

提升全社会的信任度

事实上,不少资产评估机构已经深入地参与到了我国混合所有制的改革过程中,也收获了不少经验,找到了适合混合所有制改革中的评估服务的特点。

权忠光告诉记者,根据中企华目前的评估实践,混合所有制企业改革的价值评估主

要有 3 个特点。一是企业价值评估要适应国有资产管理体制新模式的要求。二要维护混合所有制改革各方的合法权益。三要适应评估行业转型升级的需要。

孙建民则提醒记者,发展混合所有制经济要吸取过去国企改革的经验教训,把国有资产不流失这道关。“其中,无形资产的价值评估是重点。然而,无形资产价值的不确定性、多样性和复杂性问题,使我们当前在无形资产领域内仍有很多问题尚未解决,需要深入的研究和探索。”考虑到混合所有制改革中的诸多挑战,刘公勤认为,要把握混合所有制经济所带来的难得发展机遇,实现跨越式发展,有 8 个字是关键,即培育、创新、整合、宣传。

也就是说,培育人才和市场,加大对新业务、新技术难点和重点的研发力度,不断提高专业服务水准和服务水平,行业内部改竞争为聚合,聚合优质资源,做精做专,提升竞争力,打造优质品牌,扩大市场份额,利用多种平台,使全社会认识到评估行业在混合所有制经济改革中所起的重要作用和重要意义,积极提升全社会对评估行业的认知和信任度。