

CFO 既要时刻关注宏观经济的走势以及货币政策的变化，又要结合企业实际情况制定接地气、可操作的财务策略。

CFO:警惕通缩谋划财务策略

■ 屈涛

日前，中国人民银行行长周小川在博鳌亚洲论坛上表示，当前中国采取的货币政策还是常规的货币政策，但中国经济增长有所放缓，通货膨胀也在下降，因此“必须要警惕出现通货紧缩的情况”。

宏观层面，中国经济步入中速增长的新常态；货币政策层面，央行通缩口风稍变——从“不直接表态”到“必须警惕”，处于微观层面的企业财务总监应该如何在财务策略方面出招应对？

资金集中管理

资金管理是稳健财务战略的重中之重，也是保证企业正常运营的关键环节。

当企业资金充裕时，CFO 需要考虑的是如何“花钱”（投资）、花出效益等；当企业资金短缺时，考虑更多则是如何“找钱”（融资），提高资金周转率，将每一笔钱都用在刀刃上。

大唐电信科技股份有限公司财务总监薛贵表示，当前，CFO 要紧密关注企业经营业务的增长动力以及主营业务收入的变化，在财资策略上坚持稳增长、调结构，聚资源和控风险并举，促进企业提质增效和可持续发展。只有企业自身发展好了，才能化解通缩风险对企业带来的负面影响。

“在资金层面，企业要特别关注企业资产的流动性，改善经营活动现金净流量，保持自由现金净流量为正。”薛贵表示，大唐电信编制 3 个月资金滚动计划以及资金周计划，把经营活动净现金流指标嵌入到整个经营体系，确保业务层面贯彻“现金为王”要求，及时回笼货款。

值得一提的是，2015 年，大唐电信建立了资金共享中心，一方面实行资金集约化管理，建立公司“资金池”，统一调配资金和金融资源，另一方面从内部挖潜，提高资金使用效率和效益。

大型集团企业采用资金集中管理的方式，也被中国电力建设集团有限公司所称道。中国电建海外投资公司总会计师李铮表示，CFO 要时刻关注境内资金成本变动对企业损益的影响，适度调整融资策略。

以她所在的企业为例，该企业具有资金



流量大、资本密集、带息负债规模较大的行业特点，通过实施资金集中管理，存贷双高已有效缓解。目前，中国电建财务公司也正在筹建中。

“无论一个母公司旗下有多少家子公司，从财务资源和资金的角度看，它们就是一个整体，集中管控显然效率更高。”3M 中国有限公司首席财务官胡奋表示，母公司通过对各分公司现金的收、付、存等各环节集中管理，就可以实现资金资源的统一调度、管理和运用，最终提高资金使用效率，降低分公司财务风险，减少财务成本。

无论是资金池、财务共享中心还是财务公司，将集团资金集中管理的最大好处，在于保证集团内部资金流动性的前提下，减少资金闲置，降低资金成本，充分发挥集团整体资金的规模优势，最终实现资金留存和运用的合理化。

严控资产负债率

资产负债率是企业一定时期经营的“晴雨表”。它合理与否，决定着企业能否长期稳定地发展。

2015 年，大唐电信在经营业务中更加强调营运效率，加快货款回笼，删减垫资项目以及占用资金时间长、毛利率低的业务，突出主业和自有产品的经营，提高经营效益和经营质量，从而改善经营活动净现金流。

“企业必须在追求经营业绩增长的同时提高抗风险能力，尤其是优化资本结构，扩大直接融资比重。”薛贵表示，上市公司尤其要充分利用资本市场的再融资功能增加资本金，适当增加权益性资本，同时严格控制资产负债率，调整负债结构，长短期债务合理搭配、债务到期时间合理错开。

薛贵坦言，得益于一系列未雨绸缪的措施，他所在的企业目前债务结构良好。去年 9 月，大唐电信利用香港的融资平台先后在香港、新加坡成功发行 10 亿元离岸人民币债券，适当海外融资渠道优化负债结构。

“当货币供应量发生变化时，我们一方面关注汇率变动对外汇收入项目的损益造成的影响，另一方面也会考虑企业主要原材料成本的变化趋势，并调整有利的采购策略及应付账款的账期政策等。”李铮表示，同时，企业还依据经营净现金流和筹资能力，合理规划负债结构，多渠道筹资，长短期债务期限

搭配。

“扩张似乎是企业永恒的主题。但不能只重视成本或利润表管理而忽视现金流或资产负债表的管理。一旦你忘记资产负债表的右边还留着那么多负债的时候，麻烦开始来了。”胡奋表示，资产负债率是衡量企业负债偿还能力和经营风险的重要指标，CFO 有责任将资产负债率控制在一个较为合理的水平。

财务策略要“因地制宜”

受访的几位 CFO 还结合自己所属企业的特色，强调财资管理要“因地制宜”。

据李铮介绍，中国电建属于典型的外向型企业，因此，公司财务管理体系本身就注重预算控制和风险管理，其中也包括外汇风险管理。

“货币政策会直接影响本币汇率，进而影响公司的生产经营成果。因此，在 2015 年年初，我们就对人民币全年走势及远期结售汇进行了调研工作，并提前对全年头寸差做了远期锁定安排，避免风险敞口在外。另外，在融资方面，我们也会综合考虑境内外本外币融资成本情况，采取匹配的融资方案。”李铮说。

大唐电信作为高科技企业，正处在技术发展日新月异的时代。因此，企业研发投入较大，产品更新及运营速度快，在资金管理目标上必须兼顾资金的安全性、流动性与收益性，必须与资本市场对接，保持稳健的资本结构，以化解高科技企业的高投入风险。

“技术密集型 and 资本密集型产业具有高投入、高风险的特征，这一行业的资金管理者承担着艰巨的融资职能以及防范财务风险的重要职责，既要低成本融通资金，又要用好用活资金，防范财务风险。”薛贵坦言，作为资金管理者，他对内最关注经营活动净现金流和研发的投资回报率指标，对外最关注国家货币政策的变化和金融市场的动态，包括金融市场流动性、利率、汇率等，同时关注行业的变化以及产业政策对企业的影响。

时刻关注货币政策的变化，通过娴熟的财务技巧积极应变，有效保障业务高速发展所需要的现金，并且平衡好资金投入的成本、收益与风险之间的关系，是每一位 CFO 的天职。

刘家义:内部审计在治理中担当重要角色

4 月 13 日，国际内部审计师协会（IIA）2015 年全球委员会会议在北京开幕。中国审计署审计长刘家义在会议开幕式上致辞。

在致辞中，刘家义高度评价了 IIA 为推动全球内部审计发展所做的努力。他说，IIA 秉承“经验分享、共同进步”的理念，致力于提升内部审计的职业地位和影响力，做了大量卓有成效的工作，有力地引领和推动了世界内部审计事业的发展，为全球经济社会健康发展做出了积极贡献。

刘家义充分肯定了中国内部审计事业取得的长足进步。他指出，中国内部审计机构和队伍不断发展壮大，人员素质不断提升；内部审计规范化建设取得显著成效，基本建立了包括行政规章、内部审计准则等组成的内部审计制度体系；内部审计服务于本组织机构管理需要，在防范风险、加强内部控制、完善治理、促进实现组织机构目标、提高效益等方面做了大量工作，取得了一定的成效，也为世界各国内部审计实践提供了启示和借鉴。

刘家义对我国内部审计及其行业自律组织的未来发展提出了希望。他说，内部审计应在组织机构的治理中担当越来越重要的角色。

一是要做国家法律的维护者。及时揭示组织机构及其管理者在全部活动中存在的有法不遵甚至违法行为，促进组织机构及其管理者守法、学法、守法、用法，推动组织机构依法治理。

二是要做健全完善内部控制的推动者。及时揭示组织机构在管理中存在的薄弱环节和重大缺陷，推动内部控制体系不断健全和完善，使组织机构运行高效有序。

三是要做绩效提升的促进者。高度重视面临的各类风险，及时揭示和预警存在的重大风险；加大对价值增值的监督力度，揭示价值增值的真实性及阻碍价值增值的关键症结，提出实现价值增值的有效建议；以提升战略发展为中心，探索为组织机构增强发展活力的途径，帮助组织机构实现目标。同时，作为行业自律组织的内部审计师协会应更加积极有效地发挥作用，努力探索更加契合内部审计职业要求和有益公众福祉的发展方向，推动内部审计为完善组织机构治理发挥更大作用。

据悉，IIA 全球委员会会议每年在不同国家和地区召开，旨在帮助 IIA 确立未来工作的重点和发展愿景。此次会议由中国内部审计协会承办，会期 3 天，来自世界各国和地区的 IIA 分会领导人 108 人参加了会议。（郭旭）

注税行业信息化建设工程试点在宁夏启动

为了提高注税行业信息化、现代化管理水平，不断适应经济、税收新常态，中国注册税务师协会开发建设了全国统一的注税行业信息化建设云平台和应用系统，并确定宁夏作为全国首个注税行业信息化建设工程试点地区。

4 月 8 日上午，试点工作启动会在宁夏银川市举行。中税协副会长兼秘书长李林军作了重要讲话，他指出互联网+涉税专业服务是助推注税行业转型升级的重要抓手，并深刻阐述了注税行业信息化系统建设的重要意义、目的、功能和效益，使与会者倍受鼓舞。启动会上，中税协信息工作部主任刘向东介绍了注税行业信息化建设基本情况和软件的功能模块作用，业务准则部副主任侯宏伟介绍了宁夏试点上线工作方案。

4 月 8 日下午，宁夏全区 24 家税务师事务所的信息管理员、业务骨干及宁夏税协全体工作人员近 50 多人参加注税行业信息系统软件培训会，中税协上线工作组成员详细介绍了信息化建设软件系统功能模块作用、流程、操作指南等，与会人员经过反复模拟练习，基本掌握了该软件“会员管理、所得税鉴证业务”两大模块的功能作用、操作流程。（中税协）

湖北省审计厅首次建立审计法治专家智库

最近，为加强审计质量管理，服务全省审计执法，发挥高级人才的参谋、助手和智囊作用，促进提高审计工作法治化、规范化、科学化水平，湖北省审计厅首次公开选聘了 40 名审计法治专家建立审计法治专家智库。

此次公开选聘严格按照选聘工作方案组织实施，通过各地各单位组织申报、资格认定、座谈面试、择优选聘、考核审定，从全省相

关部门和单位推荐的 89 人中筛选 40 人作为全省首任审计法治专家智库人员，并颁发聘书，聘期两年。

首批入库的审计法治专家主要履行以下职责：以适当方式参加省审计厅审计项目审理工作，促进提高审理工作水平；以适当方式参加全省优秀审计项目评选、审计项目质量检查、执法检查等工作，促进提高审计质量；

以适当方式参加省审计厅组织的普法宣传教育、法制骨干培训等工作，促进提高全省审计人员法律素养；参与研究拟定审计法治工作发展规划、年度审计法制工作重点；参与研究制定审计规章、办法制度及有关审计业务操作指南等；参与有关审计法制工作调研、审计法制理论课题研究、审计法制实务重点和疑难问题研讨等；参加全省审计法制工作会议、

湖南省注协调研行业执业收费改革情况

为贯彻落实党的十八届三中全会精神、党的群众路线教育实践活动精神，积极应对注册会计师执业收费改革，进一步研究、探讨完善和加强注册会计师自律管理工作，日前，湖南省注协副会长、秘书长王顺虎、副秘书长吴其江带领会员部、监管部工作人员分赴怀化、永州、岳阳、益阳、郴州、湘西等 6 个市州

开展了注册会计师执业收费市场化放开后的行业自律管理调研工作。

在 6 个市州的调研座谈会上，会计师事务所合伙人（股东）积极建言献策。大家认为，作为行业协会，省及市州注协要在政府职能改革的大潮流下，积极应对和顺应新常态，要有所作为，积极发挥行业协会的功能和作用，

加强行业自律管理。

王顺虎指出，会计师事务所服务价格放开，是国家进一步深化改革的需要，将成为注册会计师的新常态，全省行业必须主动适应和顺应改革。省注协将积极争取中注协和省发改委的支持，积极引导会计师事务所就行业平均执业成本进行测算，尽快出台全省注册会计师

亚投行“朋友圈”扩容 会计助力互联互通

■ 肖祯

3 月 31 日，亚洲基础设施投资银行（简称“亚投行”）接收新意向创始成员国申请截止，目前，申请国家已扩大至 52 个。亚投行“朋友圈”壮大所昭示的美好愿景，正在构建国际金融的全新秩序，中国与世界的经济交往将更加紧密。

作为国际通用的商业语言——会计，必将在亚投行的发展历程中发挥重要的基础性作用。会计、审计准则体系的持续趋同与不断完善，中国企业和会计专业服务机构海外拓展时所积累的实务经验，为中国会计行业的发展积蓄了力量，让会计人有理由期待，在亚投行引领的互联互通金融之路上，中国会计将发出强有力的声音。

会计准则国际趋同

作为由中国提出创建的区域性金融机构，亚投行主要业务是援助亚太地区国家的基础设施建设。在全面投入运营后，亚投行将运用一系列支持方式为亚洲各国的基础设施项目提供融资支持。

亚投行将全球五大洲、几十个国家集聚一堂，全球统一、高质量的会计、审计准则正是其平等合作的基础之一，会计准则国际趋同的意义不言而喻。

对此，中国注册会计师协会秘书长陈毓圭表示，“会计制度是国际组织治理结构的重要要素。亚投行的创立，将为中国会计准则国际趋同和会计信息披露体系完善注入新的动力。”“国际会计准则理事会刚刚成立时，采用国际会计准则的国家寥寥无几。如今，世界上有 120 多个国家采用了这一准则。为什么这么多的国家采取统一会计准则？这是因为投资者们需要一套以国际会计准则为标杆的通用‘会计语言’。这同样是亚投行在发展过程中需要的。”东北财经大学经济学院教授张曙霄这样分析。

南开大学会计系教授陆宇建则认为，会计准则国际趋同对经济的影响，至少应当包括会计信息质量的提高、信息不对称的减少、资本成本的降低以及资源配置效率的提高几方面。其中，高质量的会计准则是产生高质量会计信息的前提条件。在亚投行今后的众多项目中，高质量的会计信息提供了透明公开的信息基础，能够方便投资者作出更好的判断。

“减少信息不对称。联合经济体一般通过会计报告的形式提供相关的财务状况、经营成果和现金流量等方面的信息。亚投行今后也需要对拟投资项目进行财务信息公开，让成员国都可以清晰地看到财务数据。提供的信息数量越多、质量越高，信息不对称程度就会越低。会计准则的国际趋同一般会带来会计报告中所披露信息的数量增加和质量提

高，从而有助于减少不同利益集团之间的信息不对称。”陆宇建分析。

业内专家普遍认为，会计准则的国际趋同能够降低债务资本成本。亚投行在未来投资中，各成员国都需要尽可能地降低相关成本。会计准则国际趋同所带来的会计信息质量的提高，有利于增加公司与债权人之间契约的效率，能够更好地保护债权人的利益，从而降低公司的债务资本成本。

财政部会计司相关负责人表示，中国始终坚持会计准则趋同互动原则，主张国际财务报告准则要实现其高质量、权威性和全球公认性。同时，必须充分考虑发展中国家尤其是新兴市场经济国家的实际情况。这样，中国才能保持其会计准则的持续国际趋同。

企业海外会计实操非“新丁”

亚投行侧重于基础设施建设。其多数投资项目将采取 PPP 等机制和方式，这有望给中国企业带来更多的海外订单。

当前，中国的投资触角遍布全世界。来自新华社的数据显示，截至 2013 年底，100 多家中央企业的境外资产总额超过 4.3 万亿元。中国企业在海外庞大的资产体量和境内外频繁的业务往来，已经让这些企业的会计精英得到了充分的海外执业锻炼。

然而，在参与亚投行项目建设的过程中，

企业需要在重大投资决策机制、资金管理和使用机制、风险管控和效益评价机制等方面做好准备。

“企业管理者看到了亚投行投资中可能蕴含的机遇，而企业财务管理者则更多地注重风险的把握。如何掌握好冒险与审慎的‘火候’，不是一件容易的事。”一位央企财务管理人员告诉记者。

财务监督不仅可以让投资真正透明起来，也可以有效提升企业的投资效率。“在投资过程中，财务监督应该贯穿于每一个环节。投资初期考察企业是否符合公司战略，是否符合产业发展的要求；投资中期看企业是否能够按照计划投入生产运营；投资末期，是否能够达到预期收益等，都需要通过财务手段来实现监控。以内控提升企业投资效率。”上述财务管理人表示。

而相关的项目绩效评价也应该在未来形成一种机制，保证项目的投资质量。

会计师事务所可借东风

业内人士表示，企业在随亚投行“走出去”的投资过程中，离不开中国会计师事务所提供的会计审计服务。

这些服务包括，投资意向的尽职调查、海外投资项目的可行性研究、海外投资项目的

咨询、对海外投资项目的审计等。

陈毓圭表示，亚投行的创立为中国企业“走出去”提供了重要机制，也为中国会计师事务所“走出去”创造了更多的机遇。

今年，恰逢中国注册会计师行业“国际化建设年”。亚投行成立及“一带一路”战略的铺开，这一系列对外开放新举措带来的新机遇，更是加足了注册会计师行业出海远航的动力。

事实上，本土会计师事务所一直没有停下“走出去”的脚步。

如果把本土会计师事务所“走出去”视为一场巩固国内会计服务市场、探索和攻克国际会计服务市场的“战役”，那么借助亚投行实现走的更久更远就是眼下最好的“战术”之一。

“亚投行成立对于会计师事务所的发展是一个非常难得的机会，但也对事务所提出更高要求。”信永中和会计师事务所高级经理郭映霞告诉记者，一家国际化的事务所，应该是多元化服务的高端中介机构，其服务理念不是仅局限于审计服务，而是更加注重为客户提供一系列的增值服务。

这需要事务所加大力度培育执业人员的本土经验和国际视野。同时，亚投行涉及的行业众多，参与国家众多，虽然会计、审计准则实现趋同，但在实际执行当中各国还存在差异，这对会计师事务所跟随亚投行“走出去”提出挑战。