

8 财务策略 Financial Affairs

选择财务战略对创业企业尤为关键

在接受记者采访的这一个小时里,吴正勤打了七八通电话,内容全都是请朋友帮忙介绍、推荐合适的财务管理人员。为自己的创业企业寻找合适的财务管理者,是这几个月来吴正勤工作中最重要的内容。

吴正勤创办的企业是一家专门做餐饮外送的公司,随着业务量的增长,每天大量的财务数据需要分析汇总,原有的会计人员水平和能力都不足以胜任当前的工作,这让他非常焦急。

事实上,很多创业企业都经历过或正在经历业务飞速发展而带来的财务战略转型的阵痛期。

从无到有的过程

过去 6 个月里,“大众创业、万众创新”是本届政府施政中出现频率最高的词语之一,掀起了创业、创新的新浪潮。眼下,创业企业的业务发展呈现出井喷式的增长,但因财务能力的滞后而引发一系列问题。

“企业创业初期最关心的是核心竞争力。我们企业的业务模式主要是搭建网络和手机客户端平台,帮助顾客和饭店形成联系,同时

组织快递人员上门送餐,打造强有力的中间链条。然而,随着业务量的增长,企业在迎来利润疯涨的同时,财务管理能力却成了短板。”吴正勤告诉记者。

这是很多创业企业在起步阶段的通病——忽视企业的财务管理工作,只设立基础的财务岗位,有的甚至会会计出纳都是一个人。

西南财经大学会计学院副教授胡毅强给出了建议。对于创业企业来说,从初创期到准备 IPO 上市的财务管理思路及财务人才的选择,应该是“由广到专”的过程。企业一开始就应该制定详细的财务战略目标,长远看待财务管理工作。这意味着,创业企业应当选择全能型的财务管理人才,这样才能未雨绸缪,跟上企业发展的步伐。

但是,大连市思润制衣厂总经理古方强也谈到了现实的困惑。“企业刚创业,需要减少成本,聘用一名高水准财务管理人员是一笔不小的开销。”这是很多企业没有财务战略概念,财务还停留在记账、报账层面的原因,后果便是财务工作不仅谈不上支撑企业发展,还会因水平低下带来违纪、违规风险。

胡毅强建议小型创业企业借助外力,比

如聘请专业会计服务机构,由其提供税务、财务等一条龙服务。“这些机构经验丰富,特别是还可以为企业提供专业化的财税服务,能够保证企业准确及时地进行纳税申报。”

由简入精的过程

吴正勤告诉记者,创业最怕的是没有钱,有创意有市场有人才,却融不到资金。事实上,这是目前创业企业遇到的最常见却最难化解的财务问题。创业企业为求得生存和发展,需要不断寻找适合的融资方式。

财务战略在这个环节变得尤为关键。初创型企业最好的融资方式就是获得 PE、VC 的注资。这个环节中,需要企业自行制定出适合的财务方案,结合企业所在行业及整个经济形势,形成一个具有前瞻性的财务战略目标。这需要企业财务管理者熟悉会计准则,了解公司结构、股权、税务、外汇等方面情况,形成各种处理思路并能帮助公司选择合规且成本可控的融资方法。

随着一些创业型企业逐步做大做强,企业就需要着眼未来,甚至考虑适时上市融资。

胡毅强表示,上市融资应包括资本市场融资和债券市场融资等直接融资,并非单一指向 IPO 融资。

从目前我国资本市场的 IPO 条件来看,创业板在盈利方面,要求最近两年连续盈利,最近两年净利润累计不少于 1000 万元,且持续增长;或者最近一年盈利,且净利润不少于 500 万元,最近一年营业收入不少于 5000 万元,最近两年营业收入增长率均不低于 30%。不难发现,按照目前的标准,很多创业企业还无法满足创业板的上市条件,IPO 潮也暂时不会出现。

此时,创业企业应该根据企业不同的生命周期选择不同的融资方案。这可以从会计报表中找到融资工具,如融资租赁、资产证券化、债券、信托等,也可以从表外找到渠道,如产业关联资本市场、外部私募资本市场等。

“在这个阶段,企业财务管理者需要适应公司成长和投资人的要求,熟悉国际通用会计准则,能够有效地进行财务分析、中外币现金流管理、税务筹划等,帮助企业提供管理决策需要的报表和报告。”胡毅强表示。(中会)

以及降本增效的实时监控。

神华宁煤集团采用全面预算系统与 人、财、物、投资模块的集成,并在此基础上开发了商务智能分析(BI)系统,实现了从采煤工作面按照“采、掘、机、运、通”生产工艺预算成本,并在此基础上制定了年度成本控制目标,人工成本从集团层面层层钻取到各成本中心和个人,实现了物料领用和费用报销的实时在线监控。

通过财务报账平台和远程票据审核系统,在核算前规范成本构成,控制不合理成本费用发生,将成本费用控制在标准指标以内,严格控制降本降费降耗行为。

会计凭证的远程审核方法打破了公司厂矿分布广、路程远的区域限制,实现了对基层单位全业务、全过程的实时审核监督,推动了财务监管方式的根本转变,促进了财务业务一体化的协同增效。

“我们还扩展、集成了 ERP 其他外围系统,实现了 ERP 财务管理模块与人力资源管理、全面预算系统等数据的集成,实现了业务系统与财务系统一体化运行的管理目标。”王春霞介绍,由此,神华宁煤集团规范了成本核算流程,提高了成本管控效率,降低了运营成本 and 内外部交易成本。通过财务管理由传统财务核算模式向财务共享中心模式转变,为降本增效提供了可靠的业务管控和信息数据分析工具,借助信息化的“千里眼”实现了全面成本管理可“俯瞰杜渐之初”,能“明察秋毫之末”。

(吴铭)

防范国有资产流失要靠制度的力量

■高鹤 张秦

随着我国经济转型升级的发展要求和我国政府简政放权的服务意识转变,规范国有资产管理、防范国有资产流失越发成为了全民关注的热点。“这是一件大好事。”北京中华资产评估有限公司高级副总裁黎东标开心地说,“资产评估行业也可以出一份力。”

需要系统性的解决方案

在黎东标看来,防范国有资产流失与资产评估相关的环节很多。“习总书记最近在 4 个地方的讲话中都提到了防范国有资产流失,说明这已经成为当前国有资产管理的一个主要任务。对于资产评估行业来说,做到国有企业资产评估业务招标的公平、公正、公开,就能在很大程度上杜绝腐败。”国有资产之所以流失,就是因为背后存在着腐败,这两者的联系非常紧密。黎东标认为,国有资产流失无非有两个途径:一个是高买,另一个是贱卖。根据目前的法律法规,国有资产法定的评估业务本来就有保障国有资产不流失的作用或功能,而且在过去的二十多年实践中,的确也起了巨大的作用,这是有目共睹的事实。但现在最大的问题在于,如果评估行为和程序在制度上不够完善,法定的资产评估业务被利用,就成了别有用心的人控制评估机构对资产进行估值的工具。

这与当前制度的不完善有关。“现在资产评估业务的委托是由出售国有资产的企业自己决定的,它们完全可以找自己喜欢的评估机构来进行评估,然后自己确认盖章,就可以了。这本身就没有公允性,非常容易滋生腐败。”黎东标说,当然这跟评估人的职业操守也有关系,但在这种情况下,要评估机构完全不理会委托方的要求也非常困难。“要解决这个问题,需要系统性的解决方案。”

公正、公平、公开是“三支利剑”

当然,我国政府简政放权,防范国有资产流失这件事也应该交给市场来解决。“其实就是做到‘三公’——公正、公平、公开。从评估的角度来看,落实‘三公’也很容易。”黎东标说,首先,所谓公正,即选择高水平、权威的评估机构。很多企业是通过公开招聘聘请评估机构来承接相关业务,但能否遵照评估行业的特性制定科学规范的招标管理办法?如何选择好的评估机构,而不是低价、听话的评估机构?这就需要建立和完善招标投标制度。

“这个管理办法特别重要。”黎东标告诉记者,因为现在绝大部分招标采购的是“价低者得”的原则,这导致了众多的“豆腐渣工程”。这不仅是因为企业想要节约成本,有时也是因为企业更难以左右大型评估机构的意见。所以,必须落实招标管理办法,解决公正的问题。

其次,要解决公平的问题。“评估说到底是为市场买卖双方服务,买方肯定想价格低,卖方肯定想价格高。只顾一边肯定不公平,那就让买卖双方都有均等参与的权利。即从现在的单方委托转变为双方共同委托、评估费均分的模式。”黎东标设想,这样一来,无论是国有企业买或者卖资产给民营企业,在利益方面两者都是平等的,自然就会对腐败产生制约。事实上,买卖双方的制衡比评估行业的职业操守制衡更有效,因为直接制衡利益相关方才能使评估更加公正。

在双方委托的情况下,评估师作为中介,将各种情况随时沟通,做到公平评估,就能很好地解决这类问题。所以,要建立和完善委托人制度。

当然,即使双方委托有时也难以防范双方勾结以损公肥私,那就必须建立公开制度。“阳光是最好的防腐剂。无论是对上级管理部门,还是民营企业、抑或评估机构,保密是肯定行不通的。”黎东标说,如果评估之前,招投标信息公开、程序公开、结果公开;评估之后,审核信息和评估报告也全部公开,整个评估行为的相关信息都挂在官网上接受公开监管,那国有资产交易的基本情况就都大白于天下了。所以,要建立和完善信息披露制度。

从审批者转型为监管者

除了做到公正、公平、公开之外,国家相关部门从审批者转型为监管者,也非常重要。黎东标认为,当前国家简政放权的方向非常明确,但评估事项的事后监管也相当重要。相关管理机构下放权力之后,应尽快将工作重点转移到监管方面,归位之后也要尽责,要建立完善的监管制度。“重点就在于政府要在放权的同时,把工作转移到监管上来,完成角色的转变。”建立和完善权力下放后的监管制度,势在必行。

“评估机构对于监管制度的完善非常赞同。而各部门归位尽责之后,要实现‘三公’——建立和完善招投标制度、委托人制度、信息披露制度。再加上事后后的严格监管,必然能给国企腐败套上重重的枷锁。”黎东标总结说。

神华宁煤集团：三大策略提升成本精益化水平

当前,煤炭市场持续低迷,煤炭行业亏损面继续扩大,“黄金十年”扩能和近年来“转型”的旧包袱、新压力以及低现金回款率等问题紧紧地扼住了企业的发展。

“煤炭企业必须从‘降本增效’的旧问题中寻找新办法,追求大突破。”近日,神华宁夏煤业集团(下称“神华宁煤集团”)副总会计师兼财务部总经理王春霞在接受中国会计报记者采访时表示,神华宁煤集团从近 3 年的财务管理实践中采取“定策略、抓落实、全监控”三大策略,全面提升了成本精益化水平。

定策略,形成成本管控机制

王春霞回忆,在神华宁煤集团 2013 年一季度经营活动分析会上,神华宁煤集团董事长王俭要求“必须止住利润出血点和渗血点”,总经理严永胜颁布了“提质、提效、降本、降费、降耗”18 个方面 76 条措施,副总经理兼财务总监金正提出“干毛巾也要拧出三滴水”的策略,要求财务部门推行决策成本法和全面预算管理。于是,在严永胜的带领下,神华宁煤集团迅速制定了成本管控的新思路,形成了成本责任体系健全、成本核算方法先进、业务财务一体化协同的成本管控机制。

在保证煤制油项目、甲醇制烯烃项目和三对建设矿井竣工前巨额投资的前提下,2013 年,神华宁煤集团圆满地实现了当年的经营利润目标 75 亿元。

2014 年和 2015 年一季度,虽然行业形

势和企业经营环境愈加严峻,神华宁煤降本增效的措施更加坚定,效果也持续显现。

抓落实,科学测算定成本

在坚定的降本增效信念下,王春霞带领财务团队深入基层和现场查问题,反复论证找方法,科学测算定成本,成本精益化水平大幅提升。

“我们按照财政部颁布的《企业产品成本核算制度》,修订集团成本核算办法,按照原煤成本和商品煤成本两个口径摸清家底,掌握了煤炭成本的真实构成。”王春霞表示,神华宁煤集团按照作业成本法原理,对构成成本的关键作业环节进行价值分析。参照生产技术部提供的工艺优化和排产计划,合理配置资源、分摊费用。同时,优化产品组合,规划成本结构,采用全面预算构建成本责任体系。采用历史对标和外部对标相结合的方法,在外部选择可比性强、操作可行的煤矿进行对标,重点围绕成本构成要素、成本管控方式、考核机制、工艺方法创新等方面深入对标,通过“选标、树标、对标、整改、评价、再对标”的管理循环,从人工成本、材料成本、矿务工程成本、修理费等方面制定《标准成本管理办法》。

“我们还采取一抓到底、层层联动的方式,重点抓好班组核算,制定了班组核算指导意见和实施方案,开发了材料费信息化管控系统,强化了班组绩效考核工作。”王春霞告

诉记者,神华宁煤集团把材料、水电费、人工成本、设备管理等项目纳入核算范围和考核体系。狠抓商品煤质量,严格考核吨煤成本,严格控制人、材、物的消耗,进行预算刚性控制,从源头上杜绝了费用超支,为实现提质、提效、增产、降耗目标提供了保障。

神华宁煤集团在梅花井煤矿成立了井口超市,采用集中计划、集中储备、集中核算的方式,杜绝了材料费预算失控和物资积压浪费,挖潜增效作用明显。

剔除不可比因素,连续 3 年完全成本下降了 2%。煤化工公司深化班组经济核算工作,将指标消耗、产量与个人奖金挂钩,利用全员平衡计分卡,对班组和车间的日常材料消耗、安全生产、产量质量、员工培训等工作进行动态管理,2014 年甲醇产品完全成本较 2013 年降幅达 5.07%。

除了严格核算成本,神华宁煤集团还严控非生产性支出。比如加强集中采购和比价采购,合理库存,减少资金占用,优化材料定额和费用标准,最大限度压缩了机关费用标准和集团招待费、差旅费等“七项费用”标准,经济效益和社会效应显着。

全监控,业务集中审核

在财务集中管理的同时,神华宁煤集团加强了核算中心业务的集中审核和内部银行的资金集中管理,实现了预算业务集成、凭证审核远程集中、成本核算标准、成本分析信息化

着力于定位中国新的商业中心,并鉴别构建未来中国城市格局的驱动因素 仲量联行发布综合研究报告《中国城市 60 强》

■ 本报记者 何沙洲

2015 年 4 月 10 日,仲量联行在成都发布其综合研究报告《中国城市 60 强》,对中國大陸最重要的 60 个二、三线城市的房地产市场展开了深入的研究调查。报告着力于定位中国新的商业中心,并鉴别构建未来中国城市格局的驱动因素,同时分析新常态下城市竞争力和商业地产的机遇与挑战。

据了解,仲量联行报告的评选综合了多个因素进行加权模拟,包括经济规模和增长速度、人口、富裕程度、基础设施、出口、外商直接投资和固定资产投资、教育、商业环境、房地产投资量、办公楼、零售和物流仓储设施总量、开发商活跃度、公司数量、零售商数量以及国际品牌酒店等多个变量建立模型,从 287 个城市中最终筛选出中国城市 60 强。

报告中的“中国城市 60 强”,是除了超一线城市上海、北京,以及一线城市广州、深圳以外的中国 60 座城市。60 强城市分别是 1.5 线城市(天津、成都、苏州、武汉、重庆、杭州、沈阳、南京、西安);二线城市(青岛、长沙、宁波、大连、郑州、厦门、无锡、济南);三线增长型城市(哈尔滨、福州、合肥、昆明、东莞、常州、石家庄、长春、呼和浩特、南昌、温州、佛山、贵阳、南宁);三线新兴型城市(唐山、嘉兴、绍兴、南通、徐州、泉州、太原、烟台、潍坊、海口、乌鲁木齐、湖州、珠海、中山、兰州、金华);三线起步型城市(淮安、吉林、绵阳、威海、芜湖、襄阳、西宁、盐城、扬州、宜昌、银川、淄博)。

仲量联行表示,中国城市 60 强中的 1.5 线城市已巩固了其作为繁荣的区域性商业中心的位置。9 个 1.5 线城市其世界经济地位越来越重要,并致力于打造其国际形象。而天津、重庆、成都和武汉的表现突出,已位居世界增速最快的大城市之列,西安也是发展速度最快的城市之一,并在 2015 年成功跃居



仲量联行全球研究部总监柯志扬在演讲

1.5 线城市行列。

未来 10 年对全球经济贡献 15%的增长

仲量联行大中华区董事总经理冯建强指出,“《中国城市 60 强》的发布正逢中国经济从快速增长到科学发展的转变期。中国经济‘新常态’的特点是增速放缓,但发展更具可持续性,这意味着商业地产行业的决策者需要根据高附加值增长所提出的要求,重新评估他们的战略选择,这种增长将推高中国 60 强城市对现代化商业地产的需求。”

仲量联行全球研究部总监柯志扬表示:“从购买力来看,‘中国 60 强城市’如果是一个单一的经济体,它将成为世界第二大经济体,尽管经济增速有所放缓,但这些城市在未来 10 年内预计仍将对全球经济贡献 15%的

增长。虽然大部分的增长将来自中国西南、西北和中部的二、三线城市,但超级城市区域的崛起为中国的城市化复杂性增添了新的维度。此外,得益于富有活力的民营企业、先进的产业链和紧密的区域内联动,长江三角洲区域的卫星城市呈现出了特别强劲的增长。”

“在经历了持续多年的经济快速增长后,中国 60 强城市目前正面临着一轮短期的供应过剩局面,”柯志扬指出,“然而,在未来数年,为所有大型商业地产项目持续创造强劲需求的宏观基本面依然存在,中国 60 强城市有能力克服供应过剩的问题。随着经济转型朝着服务业方向发展,中国 60 强城市对办公楼、零售、物流仓储和酒店面积的需求将会同步增长,随着这些市场逐渐发展成熟,投资者需要更严格的规范、更完善的规划和决策体系。”