

6 财务精英 Financial Elite

韩国良:CFO应学会未雨绸缪做事前诸葛亮

在天津控股集团(下称“天津控股”)财务管理中心总经理韩国良眼里,时间分为“过去、现在和将来”,财务人员也划分这3种类型。“过去时”代表着基层的财务人员,从事核算工作、日常纳税申报等;“现在时”代表中层人员,例如管理会计、主管会计、财务经理,这类人员主要控制着现在,对经营情况较为熟悉;“将来时”代表着高端财务人才,着眼于企业的战略,瞄准的是未来,是“事前诸葛亮”。他们是总会计师、财务总监、总经理等。

CFO不应只懂财务

企业的溃败往往先从财务上露出端倪。CFO要未雨绸缪,如果总做马后炮,当“事后诸葛亮”就会失去CEO的信任。

韩国良告诉记者,随着会计信息化的推进,会计的日常核算工作量相对减少,从事基础核算的初级会计人员也在逐渐减少。那些代表“过去时”的基层财务人员,目前做的是循规蹈矩的工作,符合财经法规即可,很少参与企业的决策,对企业的运营转略略一二。目前,这类人员基本达到从业人员的50%。代表“现在时”的管理会计参与企业的决策,但往往着眼于现在,能知道企业未来的一年半载,能基本掌控本公司或本部或本区域的日常工作,这类人员占到30%左右。代表“将来时”的CFO深谙公司的各类业务,沟通能力极强,并富有激情,他们是企业“筑梦、圆梦”的设计师之一。虽然他们的财务基本功非常扎实,但基本看不出是财务人员。他们对国家的经济形势变化、产业政策、国内国际知名公司都关注,敏感度极高,整合各种资源,是描述未来的高手。目前,这类人员只占到总量的20%,甚至更少。

“因此,我认为,不存在财务应当从事后转向管理型的说法,而是说如果想成为高端财务人才,绝不能局限于自己的一亩三分地上,一定要做管理。”韩国良表示,一个财务人员不光要基本功扎实,例如熟悉财务核算、成本、税务、内控、预算等,更应当精通公司各业

务线的关键点,预知未来,懂得公司的战略,并能落地,关注行业趋势和资本市场,只懂财务的CFO是“傻子”。

企业的行业属性不同、区域不同、规模不同、行业竞争激烈程度不同、发展阶段不同、战略不同,这都要求财务人员居安思危。不光是懂得内部的营销、采购、生产、人资、行政、投资发展、品牌等业务系统,更要渗入到业务系统中去,参与这些业务,了解这些业务线的问题、解决方案、未来发展,以及是否与企业战略相悖。这都需要CFO越发密切的日常沟通,最终的结果是和CEO方向一致,使企业竞争力增强。

量身定做ERP

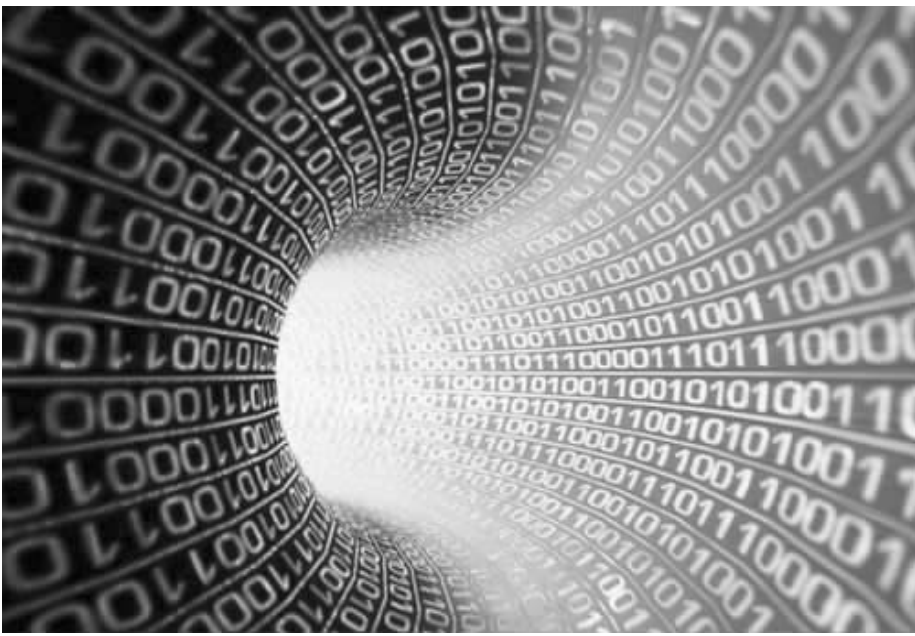
韩国良介绍,为洞悉企业的发展路径,加强内控,早在10年前,天津控股就已经花巨资投入ERP,梳理各种流程,使得整个集团所有公司所有部门的信息全部集中到一个数据库里,并进行了二次整合,可以进行各种数据的钻取,提炼以供决策使用,非常方便。

“现在,我们已经开始研发属于自己的系统,为天津控股量身定做的ERP已成功上线。”韩国良称,在天津控股,信息部门是归口于财务部门的。因此,信息系统里也都会有财务的存在。

但有些仅仅是表面,深层次的原因是所有公司所有部门对战略的高度认同,企业文化和工作氛围造成了公司内部沟通极其顺畅,每个人员都争做复合型的人才。

CFO要有前瞻性思维

韩国良认为,房地产行业经过高速发展后,暴利阶段将不会重演。因此如何依托于多年积累进行转型,这比进行成本控制重要100倍。“我们经过22年的发展,已经成为以文化产业、科技产业、产业地产和金融投资为主营业务的大型控股集团,在战略前瞻性、团队专业性等方面具有突出优势。”韩国良表示,公



司转型需要各类人员的参与,尤其是财务,一定要看到国家的未来,需要理解新兴行业的未来,整合国内外各种资源,这都需要CFO有前瞻性思维。

而传统的地产行业仍旧利润可观,资金流巨大,因此如何挖掘更多利润仍大有作为。其实,地产行业最大的利润是战略,是前端控制。决策正确与否直接决定了后续如开发成本、融资成本、各种费用等的发生。“我们要用管理商业的精细化程度管理各种正在发生的成本。”韩国良表示,CFO要对各种成本“晒单”,并进行严密的预算控制,采用作业预算的理念进行控制——比如什么要花钱,花多少,什么时间花,要达到什么效果。

目前,天津控股已经停止使用纸杯,会议专杯专用。能电话视频的,绝不聚集,仅视频会议方面一年就节约100万元以上。

控制地下车库和商业广场节能灯开启时间,对电梯运行进行时间控制,一年则节约500万元以上。减少纸质宣传推广材料,取消

公交车体和擎天柱广告等传统品牌营销方式,采用微信网站和APP等,一年可节约资金2000万元以上。此外,天津控股还在日常经营中以新材料替代传统材料,优化建筑结构。把零散闲置资金进行汇集并理财,积少成多,严控融资到位时间。“我们的目标就是严格把控成本。”韩国良称。

“因为资金永远是企业的命脉,资金管理胜过利润管理。没有利润,还可能活下来,但资金流彻底断裂就是死亡。”韩国良称,资金管理是作为企业核心业务——财务系统的核心。为此,天津控股多年来一直非常重视资金管理,早在10年前就已经进行了预算管理。

“财务就像信息收集器,CFO要时刻警惕资金流,要能预测到企业未来1-3年的资金状况。”韩国良介绍,集团每月都要召开经营分析和资金平衡会。资金支持业务部门,业务部门又反哺资金回流;传统资金支持新兴行业,反之亦然,这样才能做到良性循环。

(中会)

浙江注协与省工商局签署专业化服务协议

近日,“万名工商干部连万家小微企业活动部署会暨专业化服务协议签约仪式”在浙江省工商局举行。省工商局党委书记、局长冯水华及有关职能部门负责人、中介服务社会组织和小微企业代表参加了会议。省注协副会长胡少先、副秘书长韩江南代表行业出席签约仪式。

冯水华指出:第一,省委、省政府实施“小微企业三年成长计划”是新常态下民营企业、

小微企业提升发展、转型升级的内在要求。围绕小微企业的成长做好文章,让小微企业生得出、长得好、活得好,事关浙江经济社会发展大局,是浙江转型升级组合拳的重要一环。

第二,省工商局作为“小微企业三年成长计划”的牵头部门,要把握好监管与发展的关系,树立“服务为本、发展之上”的理念,把小微企业当作顾客,放在心上、沉下身去,走上门去、访困问难,无事不扰、有求必应,真心诚

意地为小微企业服务。

第三,全面部署开展“万名工商干部连万家小微企业”主题活动,就是要进一步摸清全省小微企业的发展情况,推动建立既有产业导向又有地方特色的各类动态培育库,切实为“小微企业三年成长计划”选好苗、育好苗,充分利用并进一步推动各方政策资源集聚和服务协同,强化精准对接、精准施策,帮助小微企业生得快、活得好、做得强。

第四,省工商局与专业服务机构签订合作备忘录,旨在充分发挥各中介机构的专业优势,在规范财务管理、维护合法权益、盘活存量资产、运用金融工具等方面为小微企业提供帮助,促进小微企业综合素质提升。同时,带动更多的社会组织和力量投入到“小微企业三年成长计划”,为小微企业发展减压、添活力、提能力。(浙江注协)

大数据时代的会计和审计发展趋势

当今,大数据伴随着云计算、移动互联网的发展,正在对全球经济社会产生巨大的影响。大数据给现代会计、审计提供了新的技术和方法,要求人们把握大数据的特点,变革现代会计、审计的思维与技术和方法,推动大数据时代会计、审计的发展。

面对大数据所带来的新思维、新技术和方法的变革,会计、审计人员需要应时而变来适应思维模式及数据处理模式的变化。大数据对会计、审计发展的影响,主要表现在以下几个方面:

从事后的财务报告向实时财务报告发展

传统会计中,会计人员只是在企业生产经营业务发生后才编制财务报告,而且财务报告编制过程漫长,年度财务报告一般用三至四个月时间才能完成编制,严重影响了会计信息的及时性和利用率。随着信息技术迅速发展,越来越多的企业意识到实时财务报告的重要性,而大数据技术使实时财务报告成为可能。实时财务报告是信息技术与大数据技术较好交叉融合的产物,是信息化条件下会计技术和方法发展的必然产物,尤其对业务数据和风险控制“实时性”要求较高的特定行业,如银行、证券、保险等行业,在这些行业中实施实时财务报告迫在眉睫。

在大数据时代,企业要实现实时财务报告,首先要企业内部局域网中实现企业的会计信息和管理信息系统的数据库集成,这可以通过建立企业的中心数据库来实现;其次是将企业内部局域网与国际互联网相连,实时财务报告系统中所用数据则来源于外部国际互联网和企业内部局域网的中心数据库。实时财务报告由会计人员对数据库信息进行网页化处理后供用户浏览,同时用户也可根据需求自己定制所需信息,通过ASP等动态页面生成技术即时生成所需的财务信息页面,为财务报告使用者提供实时的财务会计信息。

从会计的反映过去向预测未来发展

在大数据时代,会计人员需要更多地探寻如何利用大数据资源帮助企业预测或防范风险,并确保绩效和实现价值的持续增长。大数据能够让会计人员进行彻底革新,并有机会在企业中发挥更具战略性和“前瞻性”的作用。会计人员通过各种技术不断收集、储存和传递的海量数据会改变会计工作的工作重心,从数据分析和挖掘过程中向企业领导提出预测性的重要趋势,并为股东和利益相关方创造新的财富。

会计人员要实现从反映过去向预测未来发展,将需要做到以下三方面的工作:首先,要制定数据评估的方法和服务,在符合法规且有效管理数据资产方面,发挥其对合规与内控方面的作用。其次,利用大数据提供更具针对性的决策支持,可以通过实时方式,并决定何时与内部和外部利益相关方分享数据最有效,或何时将数据“兑现”为新产品。最后,利用大数据及其相关工具并不只是为了实时识别风险和会计服务能力,而是为了评估生产经营活动中所面临的短期和长期风险和规避。

从财务管理理念向综合管理理念发展

大数据的出现将颠覆现行财务管理的理念和模式,财务管理将不再局限于传统的财务领域,而是向销售、研发、人力资源等多个领域延伸和渗透,对于跟企业业务有关的一切数据的收集、处理和分析将成为财务管理的主要定位和主导任务。大数据时代的财务管理拓展了传统财务管理的领域和范围,一些原本不属于传统财务管理范畴的业务会进入大数据时代的财务管理视野,可以将其称之为“综合财务管理”。

综合财务管理因为大数据技术的支撑,能在企业决策时通过数据挖掘掌握大量的有用信息,这些信息有助于企业减少常规错误,有利于企业减少系统性风险,可以使企业对未来发展的预测更加准确。另外,大数据使得财务人员在进行分析时,及早觉察到异常情况,这样企业就可以提前采取措施,减少可能的损失或免受潜在的风险。综合财

务管理极大地扩展了财务管理的领域和深度,从企业所处的行业背景分析、企业的竞争能力估计、企业无形资产评估、产品价值分析和自身财务状况出发,做到不仅“知己”,而且“知彼”。从这个意义上说,大数据时代,综合财务管理将成为企业的核心资源与核心竞争力。

从抽样审计模式向总体审计模式发展

抽样审计模式,由于抽取样本的有限性,而忽视了大量的业务活动,无法完全发现和揭示被审计单位的重大舞弊行为,隐藏着严重的审计风险。在大数据时代,数据的跨行业、跨企业搜集和分析,可以不用随机抽样方法,而采用搜集和分析被审计单位所有数据的总体审计模式。大数据环境下的总体审计模式是要分析与审计对象相关的所有数据,使得审计人员可以建立总体审计的思维模式。

审计人员实施总体审计模式,可以规避抽样审计风险。审计人员能够收集总体的所有数据,就能看到更细微、深入的信息,就可对数据进行多角度的深层次分析,从而发现隐藏在细节数据中的对审计问题更具价值的信息。审计人员实施总体审计模式,能发现从抽样审计模式所不能发现的问题。总体具有局部根本没有的功能,当各个局部以合理的结构形成总体时,总体就具有全新的功能,总体的功能就会大于各个局部功能之和。大数据技术给审计人员提供了一种能够从总体把握审计对象的技术手段,从而帮助审计人员能从总体的视角发现以前难以发现的问题。

从单一审计报告向综合审计成果应用发展

目前,审计人员的审计成果主要是提供给被审计单位的审计报告,其格式固定,内容单一,包含的信息较少。随着大数据技术在审计中广泛应用,审计人员的审计成果除了审计报告外,还有在审计过程中采集、挖掘、分

析和处理的大量的资料和数据,可以提供给被审计单位用于改进经营管理,促进审计成果的综合应用,提高综合审计成果的应用效果。

审计人员对大数据技术的应用,促进了审计成果的进一步综合应用。首先,审计人员通过对审计中获得的大量数据的汇总、归纳,从中找出内在规律、共性问题和发展趋向,为被审计单位投资者和其他利益相关者提供数据证明、关联分析和决策建议。其次,审计人员通过应用大数据技术,从不同的角度、不同的层面整合提炼以满足不同层次的需求。再次,审计人员将审计成果进行智能化留存,通过大数据技术,将问题规则化并固化到系统中,以便于计算或判断问题发展趋势。最后,审计人员将审计成果与被审计单位进行关联,可以减少实地审计的时间和工作量,提高审计工作的效率。

从精确的数字审计向高效的数据审计发展

直到今天,审计人员的数字审计技术依然建立在精准的基础上。这种思维方式适用于掌握“小数据量”的情况,因为需要分析的数据很少,所以审计人员必须尽可能精准地量化被审计单位的业务。相比依赖于小数据和精确性的时代,大数据因为更强调整数据的完整性和混杂性,帮助审计人员进一步接近事情的真相,“局部”和“精确”的将不再是审计人员追求的目标,审计人员追求的是事物的“全貌”和“高效”。

在大数据环境下,传统的很多审计技术和方法显得效率低下和无法实施,大数据时代的超大数据体量和占相当比例的半结构化和非结构化数据的存在,已经超越了传统数据库的管理能力,必须使用新的大数据存储、处理和检索方法。围绕大数据,一批新兴的数据挖掘、数据存储、数据处理与分析技术将不断涌现。在实施审计时,审计人员应使用分布式拓补结构、云数据库、联网审计、数据挖掘等新型的技术手段和工具,以提高审计的效率。(北国会)

刘家义:新形势要求审计干部增强新本领

审计干部教育学院2015年度培训开班典礼5月11日上午在南京举行,审计署党组书记、审计长刘家义出席开班典礼,并围绕“适应新形势、增强新本领、迎接新挑战”讲授了开班第一课。开班典礼由审计署党组成员、副审计长孙宝厚主持。

刘家义指出,经济社会发展的新形势和新任务迫切要求我们增强新本领,才能切实履行好法律赋予我们的职责,党中央、国务院赋予我们的新任务,才能适应新常态,更好地服务“四个全面”战略布局。当前,审计队伍面临最大的恐慌是本领恐慌,最大的危机是能力不足,最大挑战是人才匮乏,尤其是高端人才匮乏,这将会制约和阻碍审计事业发展。

刘家义强调,作为新时代的审计人员,必须具备新本领,否则就会被时代淘汰。广大审计人员既要有忧患意识和紧迫感,还要具备在新形势下完成新任务解决新问题的本领,一要围绕中心,服务大局,牢固树立强烈的政治责任感;二要善谋大局,善把大势,积极促进重大政策措施的贯彻实施;三要有宏观视野,历史、客观、全面地看待发展中存在的问题;四要综合分析,将问题的表象、原因与实质、影响有机联系,准确把握发展规律;五要探索创新,推动审计管理模式更加适应新形势、新任务的需求;六要研究理论,切实增强对审计实践的指导。

刘家义指出,任何本领都是后天学习积累形成的,要正确估量自己,找到增强新本领的力量、源泉、方法。刘家义强调,首先要找准优势,巩固提高,这是增强本领的重要方法;二要敢于正视缺点、承认差距,勇于纠正、努力弥补;三要惜时如金,埋头苦学,注重学习借鉴,善于解决实际工作中出现的难题。

会计基础、计算机审计、投资审计、西藏审计干部基础培训班共350名学员参加了开班典礼。审计署人事教育司、培训中心等相关部门主要负责人,南京审计学院部分教师参加了上述活动。(审署)

湖北注协开展业务风险清理整改专项活动

针对近期多次接到银行、公安、检察院等部门关于会计师事务所执业质量问题的反映和举报,事务所执业风险日益增加的情况,为进一步提高事务所风险防范意识,督促事务所加强风险管理,帮助事务所完善质量控制体系,结合全行业开展的“国际化建设年”主题活动要求,5月13日,湖北省注协印发了《关于开展业务风险大检查、大清理、大整改专项活动的通知》(以下简称通知),对专项活动开展目的、方式和内容进行了部署。

《通知》指出,伴随着我国经济进入新常态,市场对会计师事务所执业质量要求和法律追责意识进一步提高,银行信贷审计、财政资金补助审计等业务的风险进一步突显。执业质量是事务所的生命线,是事务所生存和发展的根本,有效的风险管理是事务所做大做强、做精做专必不可少的条件。

《通知》要求,会计师事务所要真正将风险导向执业理念内化于心、外化于行。一是要提高思想认识,要高度重视执业风险的防范,从宏观执业环境、内部治理环境、自身执业能力等方面树立风险防范意识,将风险管理贯穿于事务所日常经营管理的全过程,增强抵御风险的综合能力。二是要认真开展自查。要针对已承接的业务进行风险排查和清理,对所有客户的诚信信息进行梳理,建立独立性数据库。从业务承接与保持、项目执行和质量控制体系方面全面自查自纠,查找风险点和不足之处。三是要切实加强整改。要进一步增强主体责任意识、风险意识和法律意识,针对查找的风险点采取补救措施和不断完善相关程序制度,完善内部治理机制,对照执业准则达标提升,提高执行准则的能力,通过加强学习不断提高执业能力和水平。

省行业党委常务副书记巫孝文表示,随着经济进入新常态,“四个全面”战略部署全面推进,行业专业服务市场呈现巨大拓展空间和机遇,全体从业人员要增强行业自信、专业自信。同时,也要认识到服务能力挑战和执业风险的积聚,要增强法律意识、大局意识、责任意识和风险意识。

省注协、各市(州)注管中心将进一步通过座谈会、书面提示函、集中约谈等方式有针对性地开展风险警示教育活动和风险提示。同时,搜集整理相关警示教育案例,进行点评剖析和汇编成册后,供会计师事务所学习,吸取经验教训。(湖北注协)