张钜:价值引领者

■ 王廷飞

得益于对主业的持续专注，专网通讯解决方案及设备厂商海能达通信股份有限公司(以下简称“海能达”)始终保持着国内行业引领者的地位,而在企业内部,财务的引领价值也十分明显。

海能达是一家专网通信解决方案及设备提供商,主要服务于政府与公共安全、公用事业、轨道交通和工商业等广大用户。海能达的设备主要有终端产品、系统产品和应用软件等形式。对于非专业人士而言,比较熟悉的是其终端产品——各种类型的无线对讲机。根据海能达已披露的 2014 年年报及 2015 年一季报,2014 年公司实现营业收入 19.494 亿元,同比增长 15.8%;2015 年一季度营业收入 2.295 亿元,比上年同期增长 19.64%。数字变化的背后,要么是企业的价值所在,要么是痛点所在。

对于一家企业的财务部门和 CFO 而言,这些年报数字呈现出的只是“台上十分钟”,而真正的功力是在平时。海能达财务总监兼董秘张钜显然属于当前比较“时髦”的 CFO 类型:洞察业务和市场,并深知如何将财务的正向力量导入其中。在接受专访时,张钜向我们展示了这种正向力量在海能达几大战略节点上发挥作用的过程。

改良式并购

除了研发带来的内生性增长，海能达的并购活动也非常活跃。但不同于在研发上的“革命英雄主义”，海能达的并购策略显得谨慎而稳健。张钜说,海能达董事长陈清州和自己的管理风格都属于稳健派。而公司的快速发展是基于公司长期的、稳健的专注于主业,不断在主业中持续投入，坚持在专网通信行业做好做深，即使扩张也严格围绕着主业进行,从产品、技术和市场等角度来弥补公司的欠缺或短板。不会因为盲目的扩张进入不熟悉行业或领域而带来的财务风险。张钜详细介绍了这一思路下海能达的几次典型并购:

第一种是通过收购填补技术空白，使得公司快速地拥有专利、技术和产品:收购德国 HMF 公司,主要是使得公司拥有了在 TETRA 标准下的系列产品，收购完善了海能达的 TETRA 产品线,使海能达在 TETRA 领域从只提供终端产品转变为提供包括终端和系统的整体行业解决方案。收购完成后,使得海能达成为全球唯一一家在 DMR、PDT 和 TETRA 这全球三大主流专网标准下的系统、终端所有产品都齐全公司，大大增强了公司的产品竞争能力。这次德国 HMF 公司中标一亿欧元的荷兰公共安全专网大标，就是一个非常成功的结果;收购德国 FED 公司,则使得公司拥有了 TETRA 系统的协议栈；收购南京宙达公司,则使得公司拥有了军方专网标准,为公司快速切入军用市场提供了技术保障。

第二种是通过收购进入空白市场：收购鹤壁天海公司使得公司得以迅速切入广阔的军工市场，而军工市场是公司未来的重要战略方向,是公司未来业绩的重要组成部分;收购深圳市运联通公司，则可使公司迅速切入城市政务应急网市场，为公司城市政务应急网络向国内及海外市场的复制提供样板点。另外,在该无线网络的基础上,公司还计划针对特殊政府应用进行解决方案定制开发,以此切入未来市场前景广阔的智慧城市和平安城市业务。收购赛格通信公司则使得公司迅速切入地铁市场，并成功中标一系列的地铁项目。

“对比收购的过程,其实更难的是收购后的整合,即要实现一加一远大于二。目前我们遇到的最大整合难点就是跨文化的融合。”张钜感叹道,“在国内收购的企业整合和管理的难度较小,目前整合效果较好,如鹤壁天海,2013 年 6 月完成收购,2014 年就基本扭亏,并且公司专网通信产品也开始借助其逐渐地进入了军工市场。”

国际化进程中的财务安全

在海能达这样一家高成长性、正在力图走出国门的企业担任 CFO，张钜有两个很直接的压力:一资金管理,包括满足企业发展庞大的资金需求、降低融资成本、防范资金流动性风险等难点；二是防范汇率风险及对海外子公司的有效管控。

“由于近些年处于快速发展时期,市场投入非常大，在技术上数字产品研发还在持续投入,同时宽带产品的研发也已经开始,宽带产品的投入将更大,因此资金需求特别大。”作为财务“总舵手”,张钜为此可谓绞尽脑汁,“为了尽量地控制资金风险、降低资金使用成本,海能达与中行、建行、工行和交行等大型商业银行一直保持着良好的合作关系;同时,公司在“走出去”的过程中,在近两年获得了中国进出口银行和国家开发银行等国家政策性银行的大力支持，获得较大额度的国家优惠贷款,大大降低了公司的资金成本;另外,海能达还与如民生银行、招商银行、中信银行、兴业银行、宁波银行、华润银行等股份制银行保持良好的合作,利用其灵活的政策,使得我们可以快速的获得较低的融资成本。”

在防范财务风险方面，海能达主要采取了以下的控制措施：一是建立财务集中核算模式,推行统一的全球 ERP 管理系统,从而有效控制分子公司财务风险、加强财务管理;二是建立全球统一的集团全面预算体系，发挥预算的成本控制效能，通过推行公司统一报销平台、预算平台等,统一决策,分级授权,从而在提高公司管理效率的基础上控制公司财务风险;三是推行全球资金管理平台,在资金管理方面通过建立资金集中管理体系，做好资金的长短期规划，降低资金风险并控制流动性风险。

海能达超过一半的销售收入来自海外，因此汇率波动对公司影响巨大。在应对汇率风险方面,张钜也有一套明晰思路:“其实,应对汇率的方法大同小异，主要是推行人民币结算、缩小外汇敞口、利用金融工具做套期保值等。我觉得海能达运用较为成功的是缩小外汇敞口，在公司外汇收入和应收账款越来越多的情况下，公司很早就在香港建立了海外采购平台,将大量的采购使用美元、欧元等统一在境外采购,以外币材料成本、和应付账款来对冲公司外汇敞口，从而减少外汇波动对公司的影响。除此以外,我们还积极借入外币借款，让我们印象最深的操作是我们利用内地向香港公司的统一采购，在内地开具人民币远期信用证到香港进行外币贴现，既延长了付款时间，获取香港较低融资成本的贷款，同时又缩小了公司的外汇敞口，一举两得。”

财务体系和团队未来

根据张钜介绍，目前海能达采用的是高度集权的财务管理体系，但同时又给予各子公司一定的管理权限。海能达在股份公司建立集团的财务部，并下设财务核算、财务管理、资金管理、税务等部门，这些部门的主要工作职责就是按各业务范围管理海能达集团下所有公司对应的业务，以保证海能达的会计政策、财务管理思路的一致性。针对各分子公司的管理则根据业务等各方面因素进行不同的管理，国内的分子公司大部分由在深圳总部财务部统一核算、统一管理，对于业务规模较大的子公司，则在当地建立财务团队，但由总部财务部统一管理。对于海外子公司也同样如此，但因海外子公司涉及较多的当地情况，海能达也会聘请当地的会计师事务所协助解决当地的一些税务等相关问题。

张钜说，他平时的工作重点基本上集中在三个方面,“一是把握好公司的总盘棋,因此全面预算是我管理的重中之重，确保公司能够按计划达成全年的收入与利润，同时保障重点项目的充足投入;二是做好资金管理，控制资金风险，资金既是一家企业得以生存和发展的最大资源，但同时一家企业的流动性风险也是公司最大的风险，因此资金管理这一块也是我最关注的事项之一；三是组织建设和人才培养，要搭建起适应公司全球化高速发展的财务组织架构和体系，做好财务人才贮备工作。”

安徽审计工作首次电子数据集中采集分析

预算审计也有了“大数据”。记者从近日召开的安徽省政府新闻发布会披露,安徽审计部门首次启动电子数据集中分析,通过专门的数据分析团队，锁定疑点和重点事项，审计对象包括所有省直一级预算单位。

据安徽省审计厅总审计师方正介绍,推进预算执行审计全覆盖，对审计组织方式、审计方法等提出了新的要求。安徽省从审计组织管理方式、审计技术方法等方面进行部署,推进预算执行审计全覆盖,以信息化技术引领审计技术方法创新，推动传统审计作业方式向“总体分析、系统研究、发现疑点、分散核实”的数字化审计方式转变。

据介绍,安徽审计部门主动转变思路,首次启动了电子数据集中采集分析，开展对所有省直一级预算单位的电子数据集中采集和分析,为加快审计数据中心建设、搭建大型数据分析平台提供了数据保障。同时，审计部门还组建了专门的数据分析团队，把握财政财务收支总体结构和变化情况,锁定审计重点和疑点事项。

安徽省审计厅副厅长杨寿桃说，这是安徽省运用大数据技术开展审计工作、提供审计水平的首次探索尝试,100 多家省直单位的财务数据都在采集范围之内。通过这些电子数据，审计部门分析了省直一级预算单位的预算执行的整体情况及执行结果，并将会把这些审计结果在审计报告中体现公布出来。 (程士华)

齐占峰:用好财务对标发挥 PPP 模式效益

近年来，北京市地铁运营有限公司财务总监齐占峰为迎战大数据时代，通过财务对标平台和 PPP 模式(公共私营合作制)提高了企业竞争力。

搭建财务对标平台可扬长避短

齐占峰目前已经在搭建几个财务平台。他认为,这些平台的建立,有助于 CFO 发挥职能，可以为企业规范发展带来长远效益。

“在集团中,我的工作就面临着来自行业、企业内部、经济、金融、政治等多方面的信息。这对财务管理提出了很高的要求。为了应对庞大的信息量，我目前陆陆续续搭建了几个平台,已经初见成效。”齐占峰说,“一个是‘核算集中平台’,即整个集团核算都在同一平台上。集团总部可以查看所有信息,并随时加工、随时获取决策层所需的信息。一个是‘全面预算管理平台’。我还搭建了‘资金集中管理平台’以及整个集团的‘财务对标平台’。”齐占峰强调,财务对标平台是运用大数据创造财务分析价值的有力工具。

他讲述了目前集团采取的对标方式,先在国际轨道交通协会这个国际行业协会上进行整体对标，把同等规模企业间的财务信息和非财务信息进行对标。对标的内容包括企业内部学习成长指标、经济财务指标,以及其他几十项指标。通过对标,发现自身企业和国际最领先的同行业企业间的差距。

齐占峰接着介绍到，集团还会充分利用外部对标成果来制定企业的内部指标,把集团下属子公司中同类型企业分成几个行业,然后利用外部对标成果,把内部指标与行业好的指标归结到一起，应用到每个单位的绩效考核体系中去。这一绩效考核占每个人最终考核结果 20%的比重。

“通过财务对标手段和中心,CFO 做到对各类数据运用到位，把和企业发展相关度比较高的内、外部数据进行有机融合,通过财务对标作为支撑，来发挥财务部门的作用。”齐占峰总结说,财务对标平台无疑是促进公共服务类企业发展时 CFO 的有力工具和抓手。

PPP 模式需 CFO 搭建模型

除了企业管理，为企业建设发展筹资也是 CFO 的职责之一。

齐占峰感受到，现在的财务工作确实不同于传统财务工作的内容。通过实践,他发现,随着国企改革,一些投融资体制机制也发生着深刻变革，这对财务人员尤其是 CFO 们提出了很大的挑战。

“整个北京市轨道交通建设,其实早已经通过 PPP 这种模式进行筹资了。”齐占峰认为,目前,财政部和发改委都在推行 PPP 模式。作为企业财务管理者,必须在 PPP 模式中发挥主导作用,CFO 必须认清自己肩负的责任。“我们需要搭建商业模型、财务模型和盈利模型，再把投资建设的内容逐渐填充进去，从而搭建起整个项目发展模型。”齐占峰说。 (佚名)

安徽淮南全方位规范投资项目审计

安徽淮南市审计部门坚持结合实际,从项目建设的各关键环节入手,明确重点,措施严明,全方位规范投资审计行为,推动政府投资建设项目的顺利实施。

淮南市审计部门首先从审计程序上进行规范。要求被审计单位根据《淮南市审计局政府投资建设项目工程价款结算审计和竣工决算审计资料提供情况表》规定，提供工程价款、竣工决算和跟踪审计所需资料,对不符合审计要求(如资料缺失、手续不全等)的项目,书面反馈给建设单位并要求在 10 个工作日内补充完善，否则退回，不进入审计实施阶段;工程价款结算资料必须由建设单位送审,不得由施工单位直接或代为送审，建设单位对提供资料的真实性、完整性进行承诺,对相关单位做到持续承诺。审计组根据操作规程和项目情况编制工程价款、竣工决算和跟踪审计实施方案,指导现场审计工作。

其次，市审计部门从现场实施上进行规范。审计人员在初审阶段不得单独与施工单位进行踏勘现场、价款核对、调查询问等任何形式的交流,需要踏勘现场或调查、询问相关情况时,应由审计组安排,核对记录、结果及相关证明材料由建设单位、施工单位等相关各方当场签字确认;因建设、施工等相关单位不配合等造成审计无法实施，审计机关可中止该项目审计,并发出停审通知;价款审计中审计组不得介入其管理环节，跟踪审计中审计组不得参与项目建设的决策、管理和审批,不参加有关项目招投标、物资采购、质量评价等管理活动,不能以审计代替结算,以减少审计风险。

审计结果文书和审计档案管理也是市审计部门规范投资审计行为的重点。他们按照规定格式书写审计结果文书，并在规定的时间内报送审理机构审理；将审计报告送达被审计单位征求意见,涉及项目勘察、设计、施工等单位的,分别征求意见。对政府投资建设项目进行清单控制价审计、跟踪审计、价款结算审计和工程竣工决算审计,严格按照“清单控制价审计档案参考立卷内容”、“跟踪审计档案参考立卷内容”、“价款结算审计档案参考立卷内容”、“工程竣工决算审计档案立卷内容”的规定整理审计档案。 (贾静)

会计差错的蝴蝶效应

■ 吴伟

财务工作是一项专业技能、原则性、规范化集为一体的工作，然而较高的专业水平和较强的原则规范并不意味着在其工作中就会带来较高的效益。一直以来,在财务领域的实践与教学中都单纯强调政策体制下的专业技能和信息化建设，而忽略了财务工作也是一项生产活动,遵循“投入→转换→产出”的过程。财务工作作为企业的一项职能,与生产部门一样，都要参与到企业日常生产活动的资源分配当中。随之而来的问题是,企业的资源是有限的，在财务工作流程中如何利用有限的资源获得更多的效益，例如在有效的成本控制下,如何及时提供有用的会计信息,支持于企业战略决策?

表面上看，当今财务领域中的信息化建设可以解决这一问题。但是,在日常的工作实践中却有着这样的体会:首先,在一些企业当中，财务信息化建设不但没有带来理想中的效益,反而增加了成本,同时导致会计信息质量的下降;其次,一些企业虽然在信息化建设中提高了效率,节约了企业资源,但是却把财务工作由原来的不协调环境带入到另一个不协调环境当中。本文分析了会计差错对整个财务工作运行的影响，说明在财务工作的建设当中引入生产运营管理理念的重要性。

会计差错的资源消耗

会计差错的直接和主要影响是掩盖了真实事项的进行过程和最终结果，导致会计信息的偏差与失真,致使会计信息的使用者(包括潜在使用者)对企业经营判断发生扭曲,造成使用者意向的偏离和决策失灵。从过去的经验来看，对会计差错的研究重点已由账务处理过渡到会计职业判断，例如对会计政策的掌握和会计估计的运用。我国企业会计准则第 28 号中对前期差错更正也进行了原则性的指导。无论什么样的会计差错，一经发现,都会找到相应的解决方法。但很少有人考虑到对会计差错的处理在整个会计工作流程中会造成什么样的问题，进而会给最终产品——财务报表信息带来什么样的影响。对会计差错的不同处理措施在整个会计工作流程中可能产生不同的影响，财务人员应当对这一点引起重视并作出预判。

在财务工作中所消耗的企业资源包括时间、人力、资金和资产等。决定财务工作资源消耗的因素主要由五个方面组成:工作总量、各环节处理业务的单位消耗、追溯查询的单位消耗、处理业务的环节数量、各环节产生差错的概率。特别是对于一个大型企业集团的财务部门来说，面对庞大的核算业务和繁杂的工作流程，这样的资源消耗是不能被忽视的，而对会计错误调整所造成的资源消耗在很大程度上是没有为企业带来任何增值效应。尤其是在对会计信息审查阶段和会计工作跨周期阶段，这样的无增值消耗显得格外突出。

会计差错瓶颈

会计差错还会在财务工作中形成瓶颈，使业务量产生堆积，从而影响会计信息的及时性,而且由于瓶颈效应,很可能在其他的处理环节中造成资源的浪费。上述情况也许可以通过对流程的调整和错误概率的控制来达到一种相对的稳定，将瓶颈的影响控制在一定的范围之内。

不过，如果差错概率不是一个相对稳定的值，或在流程中的各个环节都出现不稳定的差错概率，甚至各环节的差错概率并非独立,而是相互影响,或差错概率的不稳定导致瓶颈在各个环节上产生不规则的移动或者衍生出多个瓶颈，由此对各个环节差错概率的捕捉与控制就具有了相当大的难度。对于一个业务繁杂的大型企业来说，保证会计工作流程的稳定与有效实施，其复杂程度是可想而知的。

将运营管理理念引入财务

从上面的两个例子能够认识到，由于会计差错的存在,不仅影响着财务信息的质量,同时也消耗着企业的资源，影响着财务工作的整体流程。针对会计差错这一难以回避的事实，目前采用的主要措施是从两个方面入手:一是注重提高财务工作人员的综合素质,包括专业技能和职业道德的培养；二是信息化平台的建设，通过信息化平台在一定程度上回避部分会计差错的发生。

当前的财务工作整体建设层面上，也是普遍将上述两个方面作为工作重点。特别是在信息平台的建设方面，部分企业甚至在此投入了巨大的资源，但最终取得的效果并不理想。例如在信息化建设中增加了多余的环节,在取代手工作业时,却没有考虑每个岗位实际所能承受的工作量，进而造成了种种不协调的局面。

由此产生的问题是：单从原则制度的规范化和工作执行的信息化两方面来说，对当前及未来的财务工作建设和会计信息的质量需求是不够的,应更为立体化和多元化。

根据当前我国财务工作建设的整体水平，在财务工作中引入运作管理理念应主要体现在如下三个方面：

财务工作的组织方式及工作设计。财务工作中所遵循的原则和政策具有普遍适用性，但这并不能带来财务工作的有效组织，其组织方式的选择应着重于两点：一是企业战略的选择和市场的需求；二是企业产品的自身特性。在对组织方式进行有效选择后，需要对组织中各岗位进行设计，即工作任务范围、所需技能的程度，专业化水平的高低等。

设施的选址及布置。在财务工作中,所需要的各种硬件设施，应通过科学方法决定其地理位置，使其与财务工作整体运作有机结合。同时,应在其设定的范围内对各个经济活动单元进行合理的位置安排。

财务工作的作业排序和工作的量化测定。作业排序在于有效确定财务信息的加工顺序,其中包括两点:一是财务人员处理信息的时间顺序；二是将不同的财务工作安排在不同的作业时段。在作业进行有效排序之后,应合理量化各工作环节的承载量，使分配其中的资源得到充分利用。