

6 财务精英 Financial Elite

王亦东:拥抱大趋势

■ 田茂永

在大趋势下顺势而为，是汉高集团亚太大区 CFO 王亦东对自己一以贯之的角色定位。根据两个月前发布的 2015 财年第一季度，汉高全球销售额显著增长达 12.7%，达到 44.3 亿欧元的季度新高。扣除 5.8 个百分点的正面汇率影响，销售额增幅达 6.9%。扣除外汇和并购/撤资的影响，有机销售额增幅达 3.6%。其中，洗涤剂及家用护理业务部表现出非常强劲的有机销售额增长，增幅达 5.2%。化妆品/美容用品业务部的有机增幅达 2.1%。粘合剂技术业务部实现了 3.3%的有机销售额增长。

而尤为值得关注的是，与上年同一季度相比，新兴市场的销售额比例保持稳定，为 42%。其中，亚太区的销售额从 5.88 亿欧元增至 7.32 亿欧元。有机销售额增长 5.9%，这一出色的业务表现主要得益于中国市场非常强势的增长。

专注技术创新

虽然说作为洗衣粉的发明者，汉高在中国消费者心中一度也是以洗涤用品见长的，但事实上粘合剂技术才是汉高大中华区最大的业务部门，占据公司总销售额的 80%以上，涵盖包装工业和生活消费品粘合剂、交通运输和金属粘合剂、通用工业粘合剂、电子工业粘合剂，消费者、工匠及建筑行业粘合剂等覆盖面极其广泛的领域。

从商业模式角度来区分的话，粘合剂技术更偏重于工业品市场。中国作为汉高全球第三大市场，在粘合剂技术上，中国的占比已经是排名全球第二；而在化妆品/美容用品这样的消费品市场，中国的占比尚处于全球第五的位置。

汉高大中华区总裁艾峡甫对粘合剂技术在华的成长也寄予厚望：“在 2014 年第三季度，为了巩固汉高在黏合剂技术领域的全球领导者地位，汉高与贝格斯(Bergquist)公司签订了收购协议，以此获得在电子行业市场的主导地位，以及拓展在如中国等关键市场的业务。”

“说来汉高的工业品业务在华的起源也蛮有意思的，大众进入中国市场之后，也找到汉高希望能一起进入国内做相关的配套服务，这也是我们把这个领域的第一家工厂设在上海南汇的原因，因为大众与上汽合资后



的工厂就在旁边的上海嘉定。”王亦东坦言，粘合剂技术业务的持续快速增长远远超出了汉高德国总部最初的预期，这也促使其不断加大在这一领域的投资与创新活动。

2008 年 8 月，老牌的行业巨头英国帝国化学集团(ICI)接受阿克苏诺贝尔的收购建议。阿克苏诺贝尔公司提出的股票收购价为每股 6.70 英镑左右，收购报价约高达 80 亿英镑(约 163 亿美元)，终于获得了 ICI 方面的认可，同时与阿克苏诺贝尔一同参与收购的还有德国汉高，此前志在拿下多乐士的阿克苏诺贝尔已同意，将帝国化工的黏合剂和电子材料业务部门出售给汉高。

“这次收购对于汉高而言，是里程碑式的。”一贯出言审慎的王亦东对这一交易给出了简短但高度肯定的定义。

通过收购国民淀粉的粘合剂和电子材料业务部门，汉高进一步巩固在全球粘合剂市场(尤其是在工业部门)中的领导地位。国民淀粉的业务部门和现有的汉高粘合剂技术部门得到完美的互补。在汉高粘合剂技术业务部门内部，收购得以极大地推动包装和木材粘合剂业务以及电子业务。

而汉高区域市场地位的明显增强也令王亦东感同身受。当年随着对国民淀粉业务部门的收购，汉高亚太区在全球销售额中所占比例从 8%升至约 12%，而粘合剂业务部门在本地区每季度销售额中所占比例将因两家公司已有的强势地位而真正实现翻番。同时，汉高通过其本地区已建立的销售和分销网络推广国民淀粉的品牌和技术，并利用汉高在欧洲市场(尤其是在东欧成长地区)的强势地位加速扩张。

“国内常见的民用粘合剂中通常含有毒

性较大的溶剂，而汉高的环保理念，不允许使用这样的成分，所以也是毒性最小的产品，因此深受市场欢迎。而国民淀粉在这一领域的技术储备对于并购后的协同效应释放起到了关键的作用。”王亦东强调汉高一直以来对于技术和创新的渴望和投入极其强劲，“由于业务规模的扩张，汉高今年在上海杨浦新江湾城又设立了新的亚太及大中华区管理中心，而在张江的总部，我们会继续扩大中国研发中心的规模。”

从汉高全球的角度来看，通过并购来获得新的技术和市场机会也日益成为一个创新的主渠道。对此，汉高全球 CFO 卡斯腾·诺贝尔公开表示：“去年，我们花费了 18 亿欧元用于收购，提高了股息支付率，对公司进行了重要投资。因此，我们的净财务状况从约 10 亿欧元的净现金投资变为轻微的负债，但这种负债仍保持在非常健康的水平，为我们将来的投资和收购提供了充足的空间。”

而在汉高的并购地图上，王亦东同样扮演着重要的角色。“在汉高的业务架构中，我同样要深度参与到汉高在中国市场上的并购交易中，而不是像很多外企在华 CFO 那样置身事外。”在这一过程中，王亦东 10 年来浸淫业务的深邃经验，以及出身投行的专业背景，使得其对于并购标的的研判非常令总部信赖和仰仗。

会计将利用大数据进行决策

大数据的兴起，让企业如今能够以飞快的速度获取和处理决策所需要的信息，其用时之短在 10 年前是难以想象的。

对于财会行业而言，大数据的广泛应用最直观的体现就是工作时间缩短、工作速度加快。一家亚洲银行的案例最能说明这种情况：该银行在不到 8 小时的时间里就分析完一组分属 50000 个不同方案、涉及 3000 万美元的复杂现金流文书。而在大数据和高级处理能力尚未达到时，曾经做过类似工作的会计师事务所审计师坦言，同样的工作可能需要一个审计团队花费数周时间。

事实上，大数据与会计的融合并不只是粗浅的停留在快速便捷方面，其更深层的意义是用数据来做决策、用数据来解读和判断的问题。

这就为财会行业提供了一个绝佳机会。

“比如说业务控制，通常你在一个 CFO 的名片上很难看到会清晰地把这四个字印上去的。这实际上和汉高总部对财务线要求的不断提升和进化有着直接的关系。”王亦东指着自己的名片表示。

而汉高集团全球 CFO 卡斯腾·诺贝尔对此有着非常明确的表示：“以前，我们财务部的主要工作就是报告，因此，主要关注的是历史数据分析。现在，随着不同部门的建立，我们成为业务部和其他职能部门的业务伙伴，在早期就参与相关项目。这样在早期的前瞻性交流中带来了明显的优势。尤其是当涉及战略实施、产品组合管理和风险评估或战略解决方案等方面，早期的参与更具价值。”

随着 2008 年汉高集团亚太区总部从香港迁到上海，王亦东也借势完成了从亚太区财资总监到大中华区第一任 CFO 的角色转变。王亦东首次对汉高多年来在国内分散在各个业务板块中的财务部门进行了一次组织架构的调整和集中，并把台湾也合并到大中华区的组织中来，成为真正意义上的大中华区。

“由于当时外资进入国内的条件所限，汉高在大中华区的管理架构相当于分散在各个业务单元之内。而我接手大中华区第一任 CFO 后的第一个突破口，就是要把汉高在大中华区 20 多家公司的财务工作以财务共享中心的模式整合到上海的运营中心，而现在我们支撑的是整个亚太区的业务。”在适应全新管理架构的战略需求之下，王亦东采取了彻底而革命性的财务组织变革，而这一架构直至今日仍然高效稳健地支撑了日益扩展的汉高亚太区业务版图。

而对业务的深入理解，也使得王亦东开始加强在“业务控制”方面的影响力。2010 年，王亦东带领团队帮助汉高的一个主要业务部门进行了业务架构的重组，通过结构设计的精巧改变，既实现了税务架构的优化，同时又使得业务部门有一个渠道与外面的客户对接，让公司的整个供应链优化顺畅，变成业务和财务的双赢。由于这个项目为汉高节约了巨额费用并创造了巨大的价值，王亦东和其团队获得了汉高集团全球财务卓越的最高大奖。

“在当前市场趋势瞬息万变的环境里，CFO 还是要对于市场、消费趋势以及业务模式有深入的理解，这样才能在价值创造方面给予公司更持久的帮助。”王亦东总结道。

“计算 + 数据”是大会计时代关键词

■ 肖祯

近日，国务院常务会议上通过了《关于促进大数据发展的行动纲要》(下称“《行动纲要》”)，这意味着促进大数据发展正式升级为国家行动方略。

从“讲概念”到逐步“落实”，大数据或将引领大会计时代的巨大变革。这也预示着，要想实现大数据在财会行业的广泛应用，需要新能力、新度量和新的思维方式。

引领大会计时代变革

李克强总理在会议上强调，制定《行动纲要》，要重点凸现 3 个关键词，即“共享、开放、安全”。事实上，这 3 个词与会计的精神内涵不谋而合。《行动纲要》的制定以及未来的落地无疑会对整个会计行业释放出利好消息。

事实上，各大企业正在积极开展大数据

产业布局。近日，互联网巨头阿里和老牌会计信息化企业用友联合签署全面战略合作协议，此举为更多企业深入会计信息化系统建设打下了坚实基础，也让大数据与财务的融合更为深入。

《行动纲要》明确了促进大数据发展的具体内容，即推动政府信息系统和公共数据互联互通、消除信息孤岛，加快整合各类政府信息平台，避免重复建设和数据“打架”，增强政府公信力以及促进社会信用体系建设。

可以预见的是，“大数据”以及“互联网+”都将为会计行业带来一系列质的变化。山东大学管理学院副教授刘慧凤表示，随着大数据时代的来临，会计的职能将从传统的信息处理和提供者，转变为信息的分析和决策者。在未来，财务人员的作用不再仅仅是提供财务数据，而是要能够分析不同的数据集，从而帮助决策者做出更多战略层面的判断。

错、点赞、推荐、百科、园地等互动交流功能，逐步构建了 MOVA 互动交流平台，缩短问题反映链条，提高了问题解决效率。

推广方式创新:逐步深入

工商银行的管理会计推广应用定位为“一把手”工程。“董事长、行长等行领导多次参加 MOVA 座谈会、推广工作会、应用演示汇报等专题会议。”刘亚干表示，各级行“一把手”、主管行领导和党委班子均多次研究部署 MOVA 在本行的推广与应用工作。总行牵头部门带头研究落实 MOVA 在本级及专业条线的应用问题，并通过专业培训、上门服务等方式，落实 MOVA 总行本级推广工作的推进，全行取得“总分合围”推广态势。

为推动管理会计应用逐步深入，工商银行按照功能启用、操作演练、应用展示、管理层汇报 4 个阶段和 1 个“回头看”，将推广工作落实到位。为培训人才，总行通过视频对分行部门总经理及业务骨干进行操作演练和应用展示，各级行核心管理人员均能够熟悉 MOVA 原理、熟练 MOVA 操作。组织开展各级行 MOVA 办就本行管理应用情况向本行管理层演示汇报工作，确保 MOVA 决策参与到位。工商银行还树立管理应用先进示范行，编制涵盖各层

级、各维度的管理应用汇编，向全行介绍本行五个维度的应用典型案例，为全行推广应用提供借鉴。

应用创新:发挥决策支持作用

自动柜员机(ATM)安放的数量、位置是否合理？投入产出比是多少？理财产品是否赔本赚吆喝？以前因为缺少收益评价，发行的诸如保本理财产品扣除信贷成本、税务成本后不赚钱。现在，工商银行的财务人员在刘亚干的带领下紧紧围绕全行战略发展重点，与业务部门合作开展管理咨询，发挥管理会计决策支持作用，制定了《工商银行代理销售产品收益评价试行办法》，通过收益评价结果的定期发布，合理引导基层产品营销行为，提高资源配置效率和产品盈利能力。工商银行

的财会部门还开展了对存量销售点机(POS 机)使用情况的摸底盘查和经营分析工作，识别无效及低效设备，服务和

审计署:不文明审计将被问责

近日，审计署在深入调研、广泛征求意见的基础上，发布了《审计署文明审计暂行办法》(以下简称《办法》)，对审计人员的工作行为作出进一步规范。

与以往文明审计的有关规定相比，《办法》的最大亮点在于首次明确了文明审计的领导责任和责任追究方式。《办法》要求：“审计组(审计现场)负责人应当率先垂范，自觉做到文明审计，同时教育引导审计组(审计现场)全体审计人员树立文明审计意识，督促规范审计行为举止”。同时明确规定：“审计人员违反本暂行办法，出现不文明行为的，由审计组(审计现场)负责人及时予以提醒和纠正；仍不改正的，应当予以批评教育并责令改正；给审计工作和审计机关形象造成影响的，由派出审计组的审计机关责令作出检查、调整岗位等组织处理；造成严重影响的，当年考核不得确定为优秀等次，应当追究纪律责任的，按照有关规定给予党纪政纪处分。” (曾金华)

南京市全面建成数字化审计平台

南京市全市审计系统联网审计经验交流会 9 月 14 日举行。记者了解到，经过 2 年多的基础建设，南京市市、区两级审计机关全面建设完成了数字化审计平台和财政联网审计系统，率先在全省实现市区两级财政审计全覆盖。其中，对全市超过 100 家预算单位“三公”经费进行审计，并向社会公布审计结果成为一大亮点。

据介绍，2012 年起，南京市审计局启动了数字化审计平台和审计数据中心建设，将包括财政、社保、公积金、地税等部门的数据纳入审计数据中心。今年还将进一步拓展平台应用，将全市市级主要国有企业数据、政府投资项目数据及其他相关行业数据纳入审计平台，逐步实现对公共资金、国有资产、国有资源审计的全覆盖。

记者采访得知，以政府部门“三公”经费审计情况为例，过去由于没有建立数据库，各单位的信息不能互联互通，只能人工查账，南京市每年对 15—20 家预算单位进行抽查审计。借助数字化审计手段，从 2014 年开始，南京市连续 2 年将全市超过 100 家一级预算单位“三公”经费纳入数据中心平台，消除了过去审计的盲点。

(吕宁丰 周新道)

深圳会计做假账拟被“终生职业禁入”

提供虚假财务会计报告，做假账等行或或将导致“终生职业禁入”。为加强全市会计人员个人信用建设，深圳市财委起草了《深圳市会计人员个人信用记录管理办法》报请市法制办进行规范性文件审查。《办法》重点针对会计行业的失信违法行为，依据会计法等相关法规，就个人信用采集范围、依据、程序和标准进行具体规定，有利于市、区各部门和执法单位对会计人员个人信用进行记录和各单位或行业对会计人员个人信用信息的使用。

会计人员个人信用记录的内容包括有无被终生职业禁入行为、有无吊销会计从业资格证书行为、是否被撤销会计从业资格证书行为等。其中被终生职业禁入的行为包括因提供虚假财务会计报告，做假账，隐匿或者故意销毁会计凭证、会计账簿、财务会计报告，贪污，挪用公款，职务侵占等与会计职务有关的违法行为被依法追究刑事责任等的等。

(张小玲)

借助大数据平台绘就管理会计视图

■ 韩福恒

近日，中国工商银行(下称“工商银行”)财务会计部总经理刘亚干在接受中国会计报记者采访时表示，作为全球第一大银行，中国工商银行借助自己研发的 MOVA(基于价值会计的管理)平台，重要业务数据实现 T+1 展示。这不仅为绩效考核提供了详实的数据，更让管理会计实现了落地。

“截至 2015 年 6 月末，MOVA 平台用户近 28 万人。借助这一平台，工商银行实现了管理会计 IT 技术的创新，把每一个员工当做利润中心，一方面实现了管理会计的价值创造功能，另一方面也让管理会计在全行上下的灵活运用下成为集团战略落地的重要工具。”刘亚干称。

近几年来，工商银行管理会计在理论研究、IT 技术、推广方式 and 实践应用等 4 个领域取得了重大创新。

理论与 IT 技术创新:业绩自动计量

刘亚干告诉记者，工商银行 2000 年即启动了全面成本控制项目，开始了管理会计的先期探索。经过几代人的共同努力，该行成为国内第一家实现机构、部门、产品、客户、

员工 5 个维度业绩自动计量的商业银行。其管理会计建设与应用得到了业内的充分认可和高度肯定，先后获中国人民银行科技发展奖一等奖、中国人民银行优秀课题奖等。通过 MOVA 商标注册，在丰富管理文化、打造管理品牌同时，形成了工商银行完整的管理会计理论体系。

在理论创新方面，工商银行管理会计遵循多维度精细化管理、全要素效益管理与全过程闭环管理的理念，将精细化管理渗透于每一个管理对象，将价值管理体现于每一个经营要素，将过程管理反映于每一个业务环节。

在 IT 技术创新方面，工商银行遵循“统一平台、统一数据、统一模型、统一方法”的原则，实现了各专业、各层级面向内部经营管理领域需求纳入 MOVA 的统一管理，实现了历史数据、明细数据、过程数据和结果数据等大数据在各上下游系统间、总分行间、专业间的一致性，实现了以价值创造为导向全行考核评价和资源配置方法统一，避免了技术重复开发，数据冗余存放、重复加工。

为顺应大数据时代发展要求，该行运用互联网思维，着力进行了管理会计视图化建设，目前已实现网点业绩视图、管理业绩视图、员工业绩视图的管理应用。

同时，开创性地研发实现了短信推送、报

中查不足，从业务发展上看空间，在资源配置中挖潜力”的思路，依托 MOVA 全方位、立体化的数据支撑，借助于趋势分析、结构分析、联动分析等现代管理会计分析工具，从预算考核情况、同业竞争比较、5 个维度延伸分析，绩效提升潜力透视等角度展开对全行经营业绩情况的详尽分析。

9 个月内央行 5 次降息，如何发展客户、留住优质客户？借助 MOVA 的客户管理功能，工商银行针对存量客户和增量客户的营销特点、营销需要，制定不同的客户管理责任。一方面，对于存量优质客户，依托 MOVA 采用客户清单式管理，同时加强客户经理轮岗过程中的客户关系交接管理，并建立与客户流失、业务萎缩等问责制相关的利益追溯机制，强化客户的管控责任。另一方面，依托 MOVA 业绩的登记、认领功能，落实新增客户与新增业务的管理，按照“谁发现、谁营销、谁维护、谁受益”的机制，切实激发全行上下拓展客户的积极性，全面提升全行的市场控制力和竞争力。

此外，通过各级行深入挖掘 MOVA 在全行价值创造中的导向功能，强化与业绩的关联关系和挂钩比例，提高资源在第一次配置中的占比，尽量减少核心资源的二次调整配置，从而构建起公开透明、科学精细、互利共赢的管理会计资源配置机制。