

6 财务精英 Financial Elite

CFO 的财务管理基点:集中优势资源

好的财务管理模式将为企业发展战略的落地提供充分的保障和后备支援。

在 CFO 的具体财务管理工作中,他们总是要时时关注企业发展战略、竞争优势、外部环境、风险偏好乃至内部的管理架构、管理模式等,这些是他们发挥作用的基点,也是企业实现长期健康发展的基点。

在全球一体化进程逐渐加速的今天,企业的竞争着力点将越来越由国内转向国外。那么,若想要在国际市场上具备一定的竞争力,企业的内部管理水平必须得到进一步提升。

而作为企业内部管理的重要组成部分,财务管理模式的选择对于企业来说尤为为重要。好的财务管理模式将为企业发展战略的落地提供充分的保障和后备支援。

集权有利于集中优势资源

众所周知,财务管理模式分为集权式和分权式两种类型。对于集权式和分权式财务管理模式的异同,业内多有争论,大致以财务核心权力的分布为主要区分点。集权式财务管理模式将重大权力集中在集团公司,重大决策包括投融资、资产处置、分红等都由集团总部来决定;而分权式财务管理模式则由分子公司来掌握财务权力,分子公司的经营决策相对独立。

从特点出发来看,两者的优点也各不相同。相比于分权式,集权式财务管理模式最大的优势在于可以集中集团公司所有的优势资源统一做好一件事。这对于战略较为清晰统一的企业来说非常重要。财务战略是企业战略重要的组成部分,集权式财务管理模式能够帮助企业有力地贯彻好自身的战略。

而真正能够使得企业战略落地的原因在



于,集权式财务管理模式在集中资源、优化资源配置方面有着一定的优势。

集权不意味着“独裁”

那么,集权式的管理模式会不会在一定程度上导致集团企业在财务管理上出现“独裁”现象呢?这正是企业在逐步向集权式财务管理模式转型过程中需要特别注意的问题。

企业不能过分强调“集权”的字面意思。实际上,集权式财务管理模式是企业战略服务的,核心理念应当在于通过财务的信息系统以及相互关系,将业务流程逐步融入到财务战略中,最终使企业整体战略落地实施。

基于此,财务、审计、公共关系和信息化

四个方面的权力是集团型企业无论如何都必须集中起来的。其中,信息化的建设是集团企业所需要重点打造的项目。

企业一直在颁发制度,但是,制度如何执行、执行过程中如何控制是最大的问题。如果企业的管理出现了问题,那很多时候并不是制度有问题,而往往是执行出了问题。所以,国外信息化发展的先进经验中最值得借鉴的地方在于通过信息化保证制度的落地执行。

在稳健管理的同时实现战略发展,当地市场与区域战略的协调。

在完全竞争市场上,一个企业总是在稳健管理和战略发展之间寻求平衡。

企业在发展的过程中,保持一个成熟市场的占有率稳定的同时,致力于新产品、新技

术的导入和商业运作,这一过程中,并不能单纯追求发展速度,而是要着重于企业的稳健增长。如综合各事业部、各产品线不同的增长目标,并以当地 GDP 的增长预期及行业发展的增长预期为参考来确定发展速度和目标。

在全球市场上,应对全球范围内的目标市场进行垂直管理,使当地市场配合整体战略实施。各个产品和产品线的最高研发能力可能布局在不同的地域,也就是说,不同地域分公司的当地市场配合集团战略规划,但分公司要对本地进行目标值分析。

时刻关注风险

说到外企在竞争上的优势,主要体现在技术的领先与质量的恒定、快捷的服务、庞大的客户基础与品牌忠实度、性价比高以及良好的直销与分销渠道等。

企业要想保持良好的竞争态势,必须时刻关注动态的市场。大的经济环境也如天气一样随时变化,要想保持良好的竞争态势,首先要熟悉国家的产业政策及其对客户的影响度,进而对产品的影响进行评估。

除了关注外在环境,企业内在的财务管理模式也颇需 CFO 思考。如需要加强流动性风险、汇率风险、资产安全风险及应收账款风险的控制。

除了财务风险控制外,战略风险、运营风险和法律风险也需时刻关注,尤其是在中国。比如战略风险,重大项目的投资也是战略风险的一部分。对于此类风险,在投资与否的决策做出前,需要有完整的商业计划以及投资回报分析、政策分析、商业定向分析及环评等。外资企业非常严谨,对于每个环节的风险都会予以高度关注。

(高顿)

新疆注协开展价格放开对行业影响的调研

近日,新疆注协组成调研组分赴伊犁、塔城、博乐和阿克苏等地,对 10 余家会计师事务所就服务价格放开对行业带来的影响进行调研,拟从三个方面加以解决:

一是进一步加强业务报告防伪报备的管理,重点关注事务所报告数量与注册会计师数量不匹配的问题,着力解决事务所以牺牲执业质量为代价,低价承揽业务问题,不因服务价格放开而降低执业质量,即降价不降质。

二是设立事务所新业务拓展服务中小微企业发展专项资金,以会计服务示范基地为平台,引导事务所开展 PPP 项目、保障性住房、政府购买服务及绩效评价等新业务,不断提升服务水平,增加业务收入。

三是研究制定会计师事务所成本控制指导意见,解决事务所之间不计成本恶意压价问题,进一步打击和治理不正当低价竞争,营造公平、公正、竞争有序的执业氛围。

(新疆注协)

降成本与财务控制成为 CFO 两大前瞻性战略

降低企业成本与保持有效的财务控制应被公司首席财务官(CFO)视为两大前瞻性增长战略。

节约成本一直被 CFO 视为应对企业收入下降、盈利能力疲弱的风险管理手段之一。

它还可以在与成本目标保持一致的前提下提高企业自身的运作效能。

在全球经济动荡的今天,成本节约是组织策略最重要的组成部分。对于企业而言,成本节约不是权宜之计,而是建立在效益提高基础之上,增加附加值的长久之计。

自 2008 年金融危机爆发以来,降低成本在各大公司 CFO 眼里似乎已成为了很容易实现的目标。除了裁员、降低生产规模外,他们想到最多的便是外包。

然而,让他们没有想到的是,像外部共享服务这样备受青睐的节约成本办法实际上并没有产生预期的收益。特别是当外包供应商在其他国家时,其预期收益恐怕会更低。除了时差会影响彼此有效沟通外,外包供应商在人员配备及管理方面存在的问题也难以让发包方满意。因此,在理论上看似不错的外包服务却往往隐藏着成本与管理欠佳的陷阱。

当然,降低成本还可以使公司税负水平降至最低。CFO 必须对国家税法变化心中有数,这样才能在缴税时确定适用哪类最低成本税收管辖权。

卓有成效的内控一直都是关键问题。因此,财务控制也成为了 CFO 另一项重要工作。尽管 CFO 可将内控嵌入资源规划系统(ERP)内,并对其进行实时合规监控以达到将不利影响降至最低的目的,但效果显著的内控,特别是对违约成本的控制,则取决于公司对关键信息和数据的及时获取。

因此,首席信息官(CIO)与 CFO 必须通力合作,确保实时信息对公司决策有所帮助。

这包括双方共同开发与制定像财务模型、关键图表与商业情报等工具,以及持续准确追踪组织效能的定制指标。

此外,行之有效的财务控制还包括风险管理。实施企业风险管理系统可以使 CFO 在管理好财务控制的风险敞口的同时,收获到意外的安全惊喜。

只有通过降低成本与有效的财务控制,CFO 与其他高管才可以心无旁骛地将精力集中在其他重要事务的管理上。

(佚名)

吉林省会计领军人才培养形成特点模式

近日,“吉林省会计领军人才培养工程(企业类二期)毕业暨(企业类四期)开学典礼”在吉大校园举行,一批老学员顺利完成学业,经过严格选拔入学的新学员将开始紧张的学习生活。

吉林省会计领军人才培养工程自 2009

年 12 月开始启动,6 年来,已累计招收企业类和行政事业类 4 个班,共 123 名学员。2013 年 12 月首批企业类会计领军班毕业,25 人获得吉林省会计领军人才培训毕业证书,现有在籍学员 86 人。通过会计领军人才培养,学员们不仅完善了知识体系,开拓了视野,提升了

工作能力,更培养了勤于思考、勇于探索的好作风,学员的综合素质得到了显著提高。在吉林省会计领军人才培养过程中,经过努力探索、大胆创新,形成了适合吉林特点的模式,取得的诸多成果,得到了会计界同行的赞许。

6 年来,学员们在国内外核心期刊上公开

价值创造成为会计学术研究新方向

■ 刘安天

在刚刚结束的第七届海峡两岸会计学术研讨会上,来自两岸的会计学者就当下最为前沿的 3 个话题:财务共享、内部控制和绩效管理,分别做出了不同的解读。从会议的 10 个专题演讲内容中不难发现,随着社会经济的持续发展,新的经济形态不断涌现,无论是对企业还是对行政事业单位来说,会计的地位和作用都在发生着变化,而这些变化都指向了一个明确的方向,那就是会计研究与实践的出发点和落脚点都是为单位创造价值。

当下中国经济最热的词汇当属“互联网+”“一带一路”以及“大众创业、万众创新”,而这些词汇的出现,一方面是以互联网、云计算、大数据为代表的技术革新的潮流推动使然,另一方面也是建立在党的十八届三中全会所确立的市场决定性作用,以及政府职能转变的基础之上的。

这意味着,帮助中国经济在面临巨大压力时平稳着陆的最优解决方案,就是让参与

到市场中的主体,即企业和行政事业单位,创造出更多的价值。在这一时代背景下,会计的应用和理论研究的环境发生了巨大的改变,也被赋予了更重大的历史使命。只要紧跟时代潮流,适时推出研究成果,并落实于实践,会计的职能和作用就将得到进一步的彰显。

在这场两岸会计界的精英聚会中,业内专家们普遍认为,会计能够帮助市场主体控制好成本和风险,并可以通过发挥好管理和监督的职能以创造更多的价值。

以企业为例,内部控制体系、管理会计体系、会计信息化等会计理论与实践的新探索,能够帮助企业从粗放式经营管理中“破茧而出”,通过内部挖潜和精细化管理获取新的价值增长方式,并实现企业整体的转型升级。

在这一背景下,相关的会计理论研究,如果不能及时跟上企业不断深化的管理需求,则必然会成为企业进一步发挥这些工具作用的“木桶短板”。

与此同时,在政府会计改革领域,全面反映政府财务状况及运行成本的政府会计准则



体系和政府综合财务报告制度框架体系的建立,是目前及接下来一段时期内的重要工作。建立起这样的政府会计制度,实际上,也是在帮助政府实现经济和社会价值。

创造价值,是以高水平的管理为基础的,这给会计领域内的相关理论研究带来新的挑战:研究不能就理论言理论、就专业谈专业,而是要站在更高的角度关注会计的发展。

会计理论的研究脱离不了实践。此次学

CFO 透露财务职场的九大关键词

■ 李鹏

一、平台

很多刚入职场的财务人都遵循着一些过来人所灌输的理念,认为做财务,大企业和小企业没什么差别:大企业有大企业的做法,虽然企业还不错,但压力大、事情多;小企业虽然待遇差点,但够清闲。其实这种说法是错的,财务人的成长不在于做了多少年重复不变的事,而是在工作中解决了什么问题、积累了什么方法、获取了什么见识。想要获得新的知识、新的技能、新的视野,大的企业、好的平台必不可缺。

财务人衡量平台价值更关键的核心还在于财务在公司运用中的价值、是不是有用武之地,在几十个人的企业里,财务人的工作可能就是局限在账目上,而在企业数量级足够大时,你很有机会能接触到财务新领域,所以你的未来的发展是不会被限制的。

二、规划

如果你还持有这样的疑问:财务人需不需要职业规划?那看到这里你可以坚定下去了,财务人也许不需要细致到每一步的详细规划,但一定要尽量早地选择职业发展方向,并在这个方向上不断努力下去。

很多职场人,在工作了几年之后才发现自己选择的职业和行业自己不喜欢、或是不适合自己,这时候想起来转型,之前的所有经验、努力、积累和付出都会付诸东流,从 0 开始。很多人会问,那我为什么不转行?转行这个事说起来容易,做起来难度大过天。刚毕业几个月、一两年的年轻人,想转行可以说转就转,因为没有行业概念和行业烙印。但一个进入职场八九年、年龄奔三十的人再去转行,谁愿意降低姿态、降低收入和刚毕业的年轻大学生竞争?

走一步看一步,是现在很多财务人抱有的心态。但谁能保证人到中年不会尴尬?

三、经验

只要做财务的人,甚至了解一点财务工作的人,都知道这样一个道理——经验是财务人的核心竞争力之一。有句话就说得好,财务人是越老越吃香。

但财务人的经验究竟是什么?是不是只要干财务干几年就算是有经验的了?就算是有竞争力的财务人了?非也。

财务的经验不是指你做了多少年的财务工作,更不是你重复做同样的工作做了多久,而是你解决了哪些问题、获得了哪些技能、积累了哪些见识,这些东西能让你在未来的发展中不断升华,能不断帮助到你的,这才算经验。

四、职业资质、证书

首先,如果进入一个行业岗位,有职业资质这样的门槛,那你必须要考,比如会计从业资格。而像 CPA、CMA、CFA、ACCA 这么多带“A”的证书,如果你对自己的定位不高,对未来的职业期望和对自己的要求也不高的话,这些证书其实没有考的必要。相反如果你想财务职业道路上走得更远,甚至取得一番成就的话,这些带 A 的证书其实考一个就可以了。

为什么不多考几个?原则上当然越多越好,但这些证书中的一些投入比较多,如果作为第二、第三证书的话,性价比确实不高。

五、人脉

人脉对于任何职位、任何人都是有用的,尤其是中国这种“有人脉走遍天下、没人脉寸步难行”的国家。

对于财务人员,人脉是什么?是不是像很多企业、很多行业的里,人脉指的就是关系、走后门、结识有权有钱的人?不是。财务人的人脉是指你在工作的过程中,可能会认识到很多财务行业的前辈,或者是同样做财务的同龄人,在未来的发展中你们会互相提供知识、经验上的帮助与扶持,在遇到职业问题的时候也能施以援手。

这些人也许没有资源、没有诠释,但他们

是你的锦囊。

六、身体

财务工作是最辛苦的工作之一,尤其是刚入行的几年,你可能会做着大量需要体力和脑力付出的工作和职能。这种工作环境下,身体就和其他条件一样,成为左右你职场的关键。

财务人到中年,很多人没有倒在技术能力不过关上,也没有倒在经验不足上,而是倒在了身体不行上。财务人和其他绝大多数工作岗位一样,任何能力的提升、职位的晋升都需要付出精力时间的积累,如果你的身体无法支持你在财务工作上付出更多的时间和精力,也许你就要重新审视自己是不是适合这个行业。

七、审视

财务人很多的工作精力都放在了报表上,但很少人有另外一张报表——自己的报表。

每个人都有长处、也有短处,财务人也不例外。而财务人每过一个阶段就需要重新审视自己,自己的能力有没有什么问题:财务人需要的能力有哪些?做目前这个工作需要的能力有哪些?做自己目标中的下一个工作所需的能力有哪些?哪些是自己已经拥有的,哪些是自己还欠缺的?自己的长短板分别是什么?

一个优秀的财务人虽然也有长短板,但一定是更均衡的那个——长板可能不突出,但短板一定不能太明显,如果有明显的短板就一定要克服。

八、思考

在财务岗位上沉淀、积累几年,你一定会这样那样的问题,比如工作和预想中的不一样、工作乏味单调没有成就感、工作的成绩不被人认可、工作的发展前景堪忧、自己的才能没有用武之地、看不到希望,等等。这时候,每个财务人都需要思考,思考自己这些年是不是做了错事、走了错路、发展错了方向,和正确的又差在哪里。

每隔几年重新思考自己的职场乃至人生,同时在不彻底否决的基础上不断调整、修正,你可以离自己的目标越来越近。

九、知识

除了经验,财务人最重要的是知识体系。这里大致总结一下:专业知识里的会计规范、财务管理知识、经济法规、财务信息化知识、金融常识,广度知识里的文字表达能力、心理学、税法、运筹学、社会财经大事等等。这些知识中的一部分可以通过实践积累而来,另一部分则需要通过像 CPA、CMA、CFA、ACCA 这样的专业财经证书知识的学习获取。