

## 6 财务精英 Financial Elite

## 韩国良: CFO 平衡之道

在天洋地产财务总监韩国良看来,没有创新只有死路一条。但不顾成本、不与市场接轨、没有可行的商业模式及赢利模式的创新,同样也是一条危险的道路。

经济一直在波动,企业在市场中的地位 and 实力等一直在变化,财务管理的职能也应与企业的变化相适应,尤其是财务战略与集团战略的互相支撑与协调。

“钱花到哪里去,效果如何,这是财务管理的核心内容。”韩国良告诉记者,按照企业生命周期理论,企业周期大致是出生期、少年期、成长期、成熟期、贵族期、官僚期、衰退期等。财务需要做到先知先觉,这就需要与企业的发展周期及战略转变相匹配,做到未雨绸缪。

对于财务创新问题,韩国良表示,实际上财务管理谈不上真正意义上的创新,更多的是

在企业的发展过程中,抓住管理的核心,也就是财务管理重心不断调整。

从地产行业来看,行业发展的黄金期已经落下了帷幕,土地资源的稀缺性以及初级城镇化进程的放缓等市场因素逼着地产行业不断创新。如果要继续坚持走地产产业之路,那么如何为土地注入更多的价值则是个突破口,尤其是一些中小型地产公司,生存空间越来越狭窄,没有创新很快会退出历史舞台。

无论是地产行业,还是其他行业,作为企业的 CFO,都身兼重任。不但要关注企业的短期利益,更要关注企业的长远发展,而如何平衡却考验着企业的智慧和 CFO 的能力。

CFO 更深谙企业的资金状况、利润业绩、企业的资本结构等,也懂得这些意味着什么。

韩国良认为,在短期内每个 CFO 更应当关注资金状况,合理预估未来的资金流量以及影响流量的重大因素,保护好企业的现金命脉,并分析资金量的实质,看清楚是自身造血的结果,还是疯狂接受输血的结果。

对于频繁接受输血、靠举债过日子的企业,韩国良表示,如果要造血,必定需要产品或劳务带来的利润与增值,拿销售市场占有率、毛利率、成本费用的控制水平与竞争对手相比,才可以达到目标。

与此同时,韩国良还认为,任何企业都要利用财务杠杆,而资本结构稍有不慎就会给企业带来致命的创伤,不会利用财务杠杆的企业也不会有大作为,而过度利用财务杠杆也会给企业埋下重大隐患。而如何安排长短期债务,如何安排债权与股权结构都需要长期的经验和敏感度的支持。

另外,韩国良还提醒财务人员,从长期来看,CFO 更应当关注未来获取利润的能力及配套的资金实力,使企业在市场中找到位置,创造新的盈利模式和商业模式,看清影响企业持续发展的障碍。同时,适时调整企业的发展战略,并且财务资金能够予以支撑,容许企业犯小错误,尤为重要。

“这需要一些尝试和冒险,死守一方水土,一个行业,一个产品,市场终究会告诉你这是错误的。”韩国良说。

韩国良告诉记者,变化中有不变,不变中有变化。变化是为了符合市场规律,创新是最大利润的来源,可以使企业长足发展。不变是为了延续企业的核心能力与企业文化,发挥人的能动性,以应对变化的市场。而这一切,CFO 都要随机应变,深谙平衡之道。

(管论)

## 重庆注协举办被查事务所质量控制交流会

2015 年重庆注册会计师行业执业质量检查的分析汇总工作已结束。针对检查中发现的事务所质量控制体系制度建立不完善、执行不到位等问题,近日,重庆市注协举办了质量控制交流座谈会。今年接受检查的 20 家事务所的主任会计师及质量控制负责人共约四十余人参加了会议。

会上,协会监管部通报了今年执业质量检查情况和质量控制体系中存在的突出问题。天职国际重庆分所、康华所负责人分别从合伙人机制、对业务质量承担的领导责任、客户关系和具体业务的接受与保持、人力资源、业务执行等方面介绍了本所质量控制管理经验。参会事务所主任会计师针对质量控制建设谈了自身体会和下一步努力方向。

王琳秘书长从四个方面对被检查事务所提出要求:一是正确对待质量控制体系检查,将接受检查转变为提升执业质量的内动力;二是针对检查中的问题完善质控体系,提高抗风险能力;三是打造专业素养高的员工队伍,提升核心竞争力;四是正确处理市场与质量的关系,注重职业道德,促进业务科学转型。(重庆注协)

## 中注协与证监会联合对证券所审计培训

2015 年 11 月 17—19 日,中国注册会计师协会与中国证监会会计部在厦门国家会计学院联合举办 2015 年证券资格会计师事务所审计培训班。

培训班邀请了参与会计审计准则制定的专家分别就会计准则、审计准则和内部控制规范的最新变化以及在实施中存在的主要问题进行了培训;结合年报审计监管实践、现场检查和稽查执法实践,分析资本市场审计执业风险和问题,并对上市公司 2015 年年报审计工作提出具体要求;同时结合上市公司并购重组、首次公开发行股票并上市财务审核实践,提示了 2015 年年报审计关注要点。

证监会会计部、上市部、稽查总队、有关证监局的部门负责人,各省、自治区、直辖市以及深圳市注册会计师协会负责监管工作的秘书长,各证券资格会计师事务所主任会计师(首席合伙人)、质量控制负责人等共计 170 余人参加此次培训。(中注协)

## 上海注协举办注会行业岗位能手评比

为培养造就更多“品德优良、技术精湛、贡献突出”的优秀职业人才,带动行业提升服务国家建设能力,共青团上海市注册会计师行业工作委员会和上海市注册会计师行业工会以开展“国际化建设年”主题活动为契机,紧贴行业特点,在广大从业人员中开展了审计、质量控制和新业务拓展岗位能手评选活动。

为保证评选活动的推进,协会及时制定岗位能手的评选方案,明确评选条件、评选方法,细化评选标准、考核内容,严把参选资格、时间节点,确保各会计师事务所参与评选的各项工作参考有标准、准备方向。

在评审阶段,为体现评审的专业性和公正、公平、公开原则,协会为三个岗位的评选工作分别成立了评审小组,各岗位的评审考官均由会计师事务所专家代表和秘书处领导共同组成。其中,会计师事务所代表严格遵守回避原则,对已报名参加评选的会计师事务所不再安排该所人员担任考官。为了充分展示各岗位参赛选手的形象,根据各岗位的特点,审计工作岗位和质量控制岗位采用专业知识笔试考核与参评资料审核相结合的方式;新业务拓展岗位采用现场 PPT 展示与互动问答相结合的方式;进行评选。最终,共有 21 名行业专业人才分别荣获审计工作、质量控制和新业务拓展“岗位能手”的荣誉称号。

本次活动得到了各会计师事务所的积极响应和支持,进一步激励了广大从业人员的积极性,展示了行业良好形象,提高了行业从业人员的岗位文明、岗位技能、岗位效益。(上海注协)

## 安徽注协召开执业质量检查专家论证会

近日,安徽注协召开了 2015 年会计师事务所执业质量检查结果专家论证会,检查专家和协会监管人员参加了会议。

会议报告了今年开展执业质量检查的具体情况,并对检查结果进行了专家论证。会议指出:一要把握监管实质,着力提高风险意识。随着全面深化改革的推进和经济活动的日趋复杂,行业面临的责任和风险与日剧增,注协要在会员执业理念上抓牢

夯实,指导事务所加强内部控制,强化风险管理,倡导行业从业人员更要保持执业谨慎,有效规避审计风险。二要创新监管方式,着力多元帮扶。通过发布检查手册、事务所自查、检查前约谈、举办审计助理人员培训等,引导事务所自查自纠质量控制体系、内部管理制度等方面存在的不足。特别是通过被检查事务所负责人全程参与查前培训、现场检查和案例培训等,更加突出多元

化帮扶,促使事务所正视和解决所存在的突出问题。三要提升监管水平,着力发挥专家作用。注册会计师是专家行业,行业执业质量检查更需要充分利用专家技术支持,切实增强检查效能。下一步,论证结果将提交行业自律委员会进行惩戒处理,对存在问题的列入“专家门诊”进行有针对性的督促、教育、整改,寓监管于服务,以提升行业整体执业水平。(安徽注协)

## 李培辉:国企财务管理将向集权式发展

在全球一体化进程逐渐加速的今天,国有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,国企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。

众所周知,财务管理模式分为集权式和分权式两种类型。在安徽古井集团有限公司常务副总裁、财务总监李培辉看来,在国有企业逐步壮大的过程中,财务管理模式最终将朝着集权式发展。

## 有利于集中优势资源

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企业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。”李培辉说,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。

李培辉以集中资金为例向记者阐述了上述观点。他说,过去古井集团下属企业的资金是由他们自我管理的,分子公司的融资也是他们自我决策和管理的。然而,由于分子公司的资金量比较小,他们在融资过



程中与银行谈判的筹码也相应比较小,这造成分子公司融资出现困难。

而现在,古井集团采取集中资金的方式,每年集中了超过 5 亿元至 6 亿元的资金,这一方面为分子公司的融资提供了谈判筹码,另一方面也能在集团战略出现新的变化时迅速投入使用。

## 集权不意味着“独裁”

李培辉之所以认为集权式财务管理模式是企业未来的发展方向,是因为其除了能集中优势资源之外,还在固化流程、辅助政策制度落地等方面同样有着优势。

据李培辉介绍,目前古井集团的财务管理模式正越来越趋于集权式。“目前我们有大概 30 家分子公司,主要的决策包括重大资金管理、会计制度落地、财务信息化和

会计委派等方面都是由集团来决定的。”李培辉说。

那么,这样一种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?李培辉表示,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关注的问题。

“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为企业战略服务的,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。”李培辉告诉记者。

基于此,李培辉认为,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。

(中铝)

## 北京鼓励会计师事务所“海外开店”

日前,北京注册会计师协会会长郭文杰在北京注会行业国际化建设年专题论坛上表示,北京将通过多种形式鼓励北京的注会行业走向海外,参与国际化发展。

北京注册会计师协会将通过返还会费等形式对于“走出去”的北京会计师事务所给予奖励。根据北京最新出台的鼓励会计师事务所走出去的新规,对于在境外自主设立成员所以同一品牌开展业务的北京会计师事务所,以及加入国际会计公司网络(联盟)成为成员所的、以自主品牌参与权威国际会计师公司网络排名的、加入京港中小会计师事务所联盟并成为联盟事务所的北京会计师事务所都将获得奖励。北青报记者注意到,此次北京注会行业论坛的协办单位中就包括了来自澳洲和中国香港的会计师公会,显示出北京注会行业已经开始受到海外同业的关注。而就在本月初,北京注会协还与香港会计师公会签署协议,为香港会计专业学生提供赴京实习计划,进一步加强两地会计师合作。(张钦)

## 陕西: 3 年培养 300 名融资租赁高级人才

记者日前从陕西省融资租赁业发展大会获悉,陕西省力争在 3 年内,每年培养融资租赁高级专业人才 100 名左右,以解决融资租赁企业对人才的需求。

据了解,当前制约陕西融资租赁发展的最大难题是人才。因此,陕西依托省内教育资源优势,制定融资租赁专业人才培养规划,将在现有金融、法务、财会等硕士、博士基础上,定向培养融资租赁业专业人才,力争三年内,每年培养融资租赁高级专业人才 100 名左右,解决融资租赁企业对人才的需求。

同时,陕西省将在融资租赁产业集聚区建立引进和培养融资租赁专业人才的激励和奖励政策。鼓励融资租赁企业及社会团体对从业人员开展形式多样的培训,不断提高融资租赁从业人员的能力和水平。另外,西安国际港务区将设立总额 50 万元奖学金,选择 10 所高校,重点用于金融、财务、法律、管理及贸易等与融资租赁产业紧密相关的专业。(梁爱平)

## 新疆注协 助事务所享受西部开发税收优惠

近日,新疆注协下发通知,对国家西部大开发税收优惠政策和自治区相关政策解释作了详细说明,要求各会计师事务所如在申报过程中遇到问题,及时通过协会协调解决。据不完全统计,2014 年全疆会计师事务所能够享受税收优惠减免近千万元,大大减轻了全疆会计师事务所的负担。

自 2008 年以来,国家陆续出台了一些西部大开发税收优惠政策,惠及注册会计师行业。但是,由于一些会计师事务所对国家税收优惠政策、申报程序不甚了解等原因,至今仍未享受优惠政策。为此,新疆注协通过业内政协委员,向自治区政协十一届会议提交了《落实西部大开发税收优惠政策,扶持会计、资产评估等非公经济小微服务业》的提案,自治区国税局、地税局明确回复:会计、审计、资产评估等行业已在《产业结构调整目录 2011 年版》目录范围,其企业所得税可按 15% 的税率缴纳。(新疆注协)

## 谭向阳:在稳健管理的同时实现战略发展

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,具有 133 年悠久历史的跨国集团——德国申克集团在这方面有很好的经验。它在中国设有矿业、重工、轻工、电力和运输自动化五大事业部,其产品和服务涉及煤炭、钢铁、矿山、电力、运输自动化等行业。申克(天津)工业技术有限公司副总裁兼 CFO 谭向阳介绍了他们作为全球称重、给料行业领先者的经验做法。

## 当地市场与区域战略的协调

说到发展,谭向阳表示,申克会在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,申克并不单纯追求发展速度,而是着重于企业的稳健增长。“我们会综合各事业部、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。”谭向阳说。

在全球市场上,申克往往依托于新产品设备研发,确立资格中心,并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,所以,资格中心可能建立在美国、德国,也可能建立在澳大利亚等地。”谭向阳举例说,假如资格中心定在澳大利亚,在那儿做铁矿石的装车系统,也就是在使火车匀速前进的同时,往车皮上装铁矿石。如果中国市场想发展这项业务,中国分公司就要依托于澳大利亚的资格中心,对市场的客户群进行分析和开拓,并满足其个性化的要求,但只能回到澳大利亚的客户中心来定制客户特殊需求的产品。

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,谭向阳总结

了几点,即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。

谭向阳认为,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。申克有一些类似现金池的管理模式,但在这方面比较注重财务风险的控制。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。

谭向阳告诉记者,他非常关注汇率风险。另外,对预期股利上缴及大额应付、应收账款,他会做套期保值交易。同时,在应收账款账龄分析的基础上,他要求不仅有月报告、周报,还要有严格的监督和跟踪机制。

除了财务风险控制外,谭向阳表示,他还比较关注战略风险、运营风险和法律风

险,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。”谭向阳说,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。

而说到运营风险,因为申克中国不仅是产品型的企业还是项目型的企业,同时提供总承包解决方案。所以,每个项目投标前,公司都会安排风险分析控制表,包括预期毛利、技术风险分析、商务条款分析、现金流量分析等。此外,即使中标后,在过程控制中,谭向阳也是每个月都查看实时的现场项目经理报告和财务控制报告,与先期的投标预计毛利做对比分析,以便在项目实施过程中及时纠正错误。

谭向阳还提醒说,企业管理者的风险偏好与其管理能力高度相关。“我并不是风险厌恶的人,但我基本还是谨慎稳健型的。无论哪种偏好,对风险都应有全面的评估。否则,不是风险的环节都会变成风险。”(吴明)