

浙江总会计师

(目录)

ZHEJIANG ZONGKUIJISHI

浙江省
总会计师协会 编
浙内准字第 0163 号

2013 年第 4 期
(总第 147 期)

2013 年 8 月 28 日
出版

地址:杭州文一路“白荡海
人家”2-2-101 室

邮编:310012

电话:(0571)88227013

传真:(0571)88496847

网址:www.zjcfo.com

E-mail:zjCFO@126.com

印刷:杭州余杭大华印刷厂

电话:(0571)86337198

○名家视点

- 3 定位与创新——企业升级之双翼 / 徐为民
10 企业财务管理的新形势与新思路 / 李心合

○理论研究

- 20 案例研究对会计信息化深入发展的实践启示
/ 浙江总会计师协会课题组

○管理与控制

- 26 国有集团公司资金管控模式探析 / 曹颖
29 关于母子公司管控体系设计路径研究 / 范炜琪
33 如何通过内部控制有效防范战略管理风险 / 应静

○业务探索

- 36 集团公司利润分配基础的思考 / 吕敏
38 浅析新形势下如何加强烟草企业全面预算管理工作
/ 程建敏 吴城堡
41 关于加强中小企业现金流管理的思考
——基于企业生命周期理论 / 陈国庆

浙江总会计师

编委会

名誉主任委员 罗石林

主任委员 冯狄生

副主任委员 汪祥耀

符晓东 王问梅

蒋振成

委员

(按姓氏笔画为序)

王永才 王问梅

王泽霞 王家俊

冯狄生 史习民

申屠正荣 汤民强

许永斌 何元福

何锦寿 张坤堂

张明明 杨飞熊

杨柏樟 汪祥耀

陈国荣 竺素娥

俞乐平 章土根

符晓东 龚杰

蒋振成

编辑部

主任: 冯狄生

副主任: 杨飞熊

○政策解读

- 44 关于财税〔2013〕37号财政部 国家税务总局《关于在全国开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点税收政策的通知》的解读 / 何建军
- 47 传统企业如何获得国家高新技术企业认定和复审 / 陈杰

○学术争鸣

- 51 人民币对外升值与对内贬值的现状探析 / 杨海燕

○人物专访

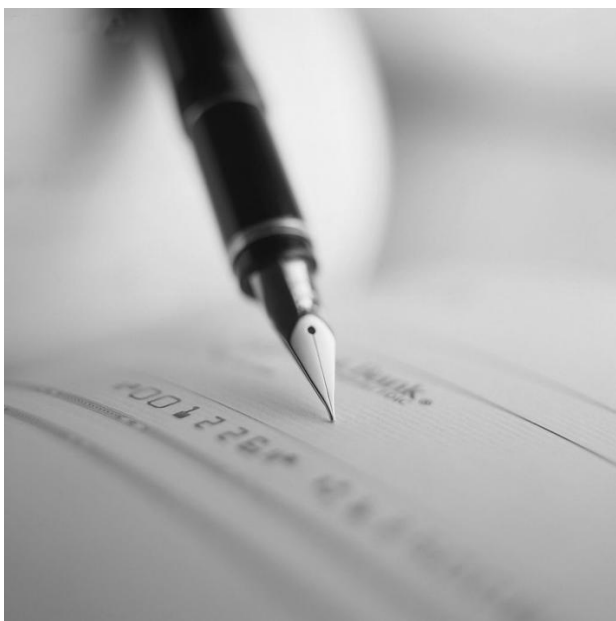
- 54 冯光: 从 CFO 到 CEO 的完美转型

○协会简讯

- 58 浙江省总会计师协会义乌东阳浦江工作委员会成立暨首次学术交流大会在真爱集团隆重举行

○信息窗

- 59 7月份密集出台中央财税法规集锦



定位与^①创新

——企业升级之双翼

□徐为民

很高兴有机会与各位财务专家共同探讨企业的转型问题。我觉得，转型千头万绪，最关键的是定位，要找到一个与众不同的、又可扬长避短的市场定位。第二是持续的创新能力。如果我们找到了一个差异化定位，但很快又被别人模仿了，那不又陷入同质化了吗？因此需要在新的定位上持续不断地创新。各位，我在这里所讲的创新，主要是指技术创新。可能有人会说，创新有很多种啊，营销创新、商业模式创新等等不也是吗？毋庸置疑，大多数民营企业过去一直在回避技术创新这个难题、而热衷于营销创新之类的课程。这些课程当然很重要，但回避技术创新却与企业家本身的文化限制和急功近利的心态有关。须知道，任何经营模式的创新，若无持续的技术创新作基础，都是好景不常、容易被模仿的。在同质化的年代，你拿不出与众不同的东西，那么大家只能拼价格战，结果就是肥的拖瘦，瘦的拖死。所以我曾在一个论坛上说：企业小心翼翼地回避了多少年的技术创新的问题今天再也躲不过去了！

所以第一，要甩开同质化的价格战，就必须找到一个与众不同的定位；第二，必须在这个定位上持续不断地创新，以阻碍模仿。因此定位和技术创新的能力，将成为转型当中两个最关键的点。

今天短短的半天我想和各位从3个层次上进行

探讨：第一、转型重在定位；第二、定位需要专注；第三、创新的常态化。好，我们先来讨论第一个问题。

一、转型重在定位

从2008年开始，转型升级便不绝于耳，可是2011年欧债危机来了，国内依然有很多企业不堪一击。为什么各地政府出了很多招来扶植企业，可是多数企业依然这么脆弱呢？国际上的风吹草动是无常的，也是我们管不了的。美国闹危机我们管得了吗？欧债闹危机我们管得了吗？阿拉伯世界要打仗我们管得了吗？都管不了。我们企业只有一个宗旨，那就是增强我们的体质。管他外面是猪流感、禽流感、还是马流感、牛流感，只要增强了体质，这些都会与我们无缘。要知道，危机总是通过我们内部的弱点而击垮我们的。危机的内在性，是我们在反省美国金融危机以来的教训时最值得深思的问题。

在讨论企业困境的原因时，人们通常会指出这么几点：

1. **企业融资难的问题。**这些年关于中小企业融资难的呼声，可以说是甚嚣尘上。我完全理解这一点。但是，当我们关起门来、跟企业界作内部讨论时，我还是要强调企业自身存在的问题。

① 此稿是复旦大学徐为民教授在浙江省总会计师协会七届会员代表大会上的演讲稿。

资金是企业的血液。人身上的血液会有消耗，但是也会再生。如果一个人受了大伤，需要输血，那是讲得过去的。但是如果一个人稍有风吹草动就要生病，不输血就活不下去了，那你说到底是医院的输血制度有问题、还是自己的体质有问题呢？我相信，大家都会给出理性的回答，都会归为内因。同理，为什么有这么多的企业就这么依赖外部的输血融资呢？那无非是因为：一、库存积压太多了。那这是谁的问题呢？银行的问题吗？那肯定是企业经营的问题了。二、回款太慢。回款太慢，你为什么不能筛选客户，为什么不剔除呢？你那么依赖这些客户、敢怒不敢言，那说明什么呢？说明你已经没有选择了。这还不是自己的问题吗？所以融资难从根本上看，是我们的经营出了问题，是产品严重地供大于求的结果，所以只好依赖融资。

2. 人民币升值的问题。当初，企业以人民币对美元的汇率给外商报了一个价。等到我们回去组织生产、发货、再过段时间对方把货款打过来，这段时间人民币又在升值，美元还在贬值。因此我们收到的货款，其实是一堆已经贬值了的美元。这对于毛利率本来就不高的企业来讲，当然是挺难受的。但是，我们不妨反问一下，人民币升值这个趋势你是知道的，你为什么不能在报价时考虑到这个因素？干吗不提价呢？很多老板会说，我们哪有提价的资格哟？一提价订单就会走掉的呀！确实是这样的。这两年的广交会上，企业若要因成本而提价，外商根本就不买账。你要是敢提一分钱，人家就会把单子转到越南、柬埔寨、东南亚去。但是各位，是不是真的就完全不能提价了呢？也不见得。前年广交会，有一个卖拖把的企业就提出每个要加8个美分，凭什么呀？他说我们有新技术，能轻易拖出房间拐角里的灰尘。老外一看，估计加上8个美分和自己的利润也能卖得出去，就同意了。各位看到没有，也不是绝对的不能提价，问题是要让人家觉得值，性价比提高了嘛。因此，你要真的一点也不能提，你就得反省自己，为什么只能生产供大于求的同质化产品？

3. 人工成本的不断上升。从2005年到今天，全国劳动成本不断上升。多的不讲，平均每年上升15%不算离谱吧？那么每年上升15%对企业的总成本意味着什么呢？我们都明白，那还需要一个数据，就是人工成本占企业总成本的比例。我们取个

平均数吧，假定人工成本占总成本的比例为20%，也不算离谱吧？好，人工成本每年上升15%，人工成本占企业总成本比例为20%，由此带来的企业新增的总成本就是 $15\% \times 20\% = 3\%$ ，3个百分点！也就是说每年因人工成本上升，企业需要从纯利润当中抵销掉3个百分点。一个问题来了，你企业到底有多少利润啊？每年单这一个因素就要去掉3个百分点！你到底还能撑几年啊？

现在的问题是，不但江浙沪、广东这些用工大省劳工短缺，就连那些中部地区，江西啊、河南啊、安徽啊，这些过去的劳工出口大省，现在也开始短缺了。安徽淮北地区有个砀山，是砀山梨的故乡。前年我去调研，一个香港服装老板告诉我，原本在这里办厂，看中的就是土地、劳动力便宜，可是现在这里缺工率也达到了15%。砀山有一家做农用三轮的，在本地效益还算是好的。工人主要是电焊工，可是当年的工资一个月已经达到了三四千！我问老板那怎么办？他说明年考虑到你们上海去进机器人！我说用机器人能划算吗？他说从眼前看是差不多，但从长远看机器人有两大好处：第一、机器人明年不会要求涨工资；第二机器人不会跳槽。这两点倒是不假的，对吧？

4. 材料价格的上涨。这些年基本上是大涨小回。估计一下，这些年，材料成本平均每年上涨10%不算离谱吧？那么材料成本占总成本的比重是多少呢？大致是20-30%。那由此带来的企业总成本呢？那又是2到3个点对吧？前面说人工成本带来的新增总成本是3个点，现在材料又增加了2到3个点。那光是这两项，企业每年就要用掉5到6个点的纯利润！还没说土地成本、融资成本呢。如果不能提升利润率，这些新增成本就只能靠抵销已有的利润来解决。前面那个问题又来了，你企业到底藏着多少利润够每年这么去抵销呢？抵完了怎么办呢？抵完了就关门呗！

所有这些因素，从表面上看都是外部因素惹的祸。但归根结底，都跟我们的产品供大于求有关。正是因为供大于求，我们才会丧失讨价还价的能力，才会出现上述种种问题。

那么为什么企业会普遍地出现供大于求的问题呢？真正的原因是我们的产品技术含量都比较低，进入的门槛也低，因此这种模式很容易被复制。你复制我复制，所以每个行业都人满为患了。怎么办

呢？从 2008 年到今天，虽有企业成功转型，但多数企业却没有成功。即使那些表面上看起来也在扩张的企业，也并没解决低技术、低门槛的问题，而只是在简单地走量而已。

江浙有很多中大型的民营企业就是靠一、二十年的走量做大的，几十个亿、上百个亿。但是这么大的产值，利润有多少呢？只有几个点。单纯的走量一定会伴随着利润的越来越薄。走量在经济学上叫什么？叫规模经济，指随着产量的扩大，一些相对不变的折旧成本就会被充分分摊。比如一间厂房，一年生产一万件产品，那么这间厂房的折旧就会分摊在这一万件产品上面。如果是一年生产两万件，那么这个折旧就会分摊在两万件产品上面，每件产品的成本就会由此而降低。但是走量也有一个问题，尤其是在市场饱和的情况下，它会加剧供大于求，带来产品价格的下跌。因此走量在今天会带来两个效应：一是规模经济，它会把单件成本降低；二是加剧市场过剩，它会把市场价格降低。因此走量有用、没用，就看这两个效应哪个大、哪个小。在市场没有饱和的时候，它的成本效应大于它的降价效应。所以这时是管用的；但是在市场饱和的情况下，它的降价效应大于它的成本效应。不少企业的利润由此而下降，却依然不去思考前面所讲的关键性问题，而是一味的扩大规模、继续走量，那只能形成恶性循环了。这就是为什么前 20 年企业可以靠走量而做大、而今天却会日子越来越难过的原因。

当走量一天不如一天的时候，企业的体质就会越来越弱。凡体质虚弱的人对外部环境就特别敏感，企业也是这样。越虚弱就越难适应外部的变化：一是市场要素的供应。走量的降价效应大于成本效应已经够呛了，如果这时候要素价格再上升，那就更受不了了。二是市场需求的增长。我们走量这么多年，为什么前些年很顺啊？因为，前些年国内外市场的订单也在配合着走量，这才把我们盲目走量的问题给掩盖住了。为什么美国、欧洲危机一来，国内的企业就会遭殃？就是走出来的量没人来帮着消化了呗。

因此只要要素价格持续上升或国内外市场出现麻烦，很多企业就会应声趴下。表面上看起来是外部因素惹的祸，但真正的原因却是企业体质的弱不禁风。如果我们继续低水平的同质化，那么稍有风

吹草动我们仍将重复今天这个样子。所以真正的出路，不是指望美国经济的复苏，也不是指望国家再来个四万亿，而是割掉同质化这个恶瘤，建立起一个可扬长避短的、与众不同的市场定位。

怎样才能找到合理的市场定位呢？以我这些年对企业的调查和研究，我把企业的定位归结为三个条件，三个圆圈。企业的定位就在这三个圆圈重叠的地方。它同时符合了三个条件，是企业的风水宝地和生门所在。定位就像打仗。如果一支小部队能够事先占据一个有利的地形，把自己的缺点给屏蔽了，把敌人的缺点给放大了，这样就可能以小胜大。那么企业应取怎样的“占位”才能把很多方面的市场压力给屏蔽掉呢？

第一点，满足市场的重要性需求。多数市场今天已并存着几十年攒下来的各种需求：有过时的，有可有可无的，也有燃眉之急的。你好钢用在刀刃上了吗？如果你把资源用在解决过时的需要上，那你的产品在客户眼里就是落伍的。如果你把资源用在解决可有可无的需要上，那你的产品在客户眼里就是可买可不买的。如果你针对的是他的燃眉之急，那么即使你的价格和利润还不错，客户也可能说“不贵，不贵，一点儿都不贵”。为什么价格高的叫不贵、价格低的反而叫贵呢？原来贵不贵是相对而言的，相对于你解决了他什么性质的问题而言的。所以，企业应该以有限的资源去解决那些燃眉之急的需要，而不是去解决那些过时的需要，这是第一点。

第二点，我们的定位必须同时符合我们的强项或核心优势。市场上的好需求很多，我们都能做吗？不可能。如果那样就离盲目多元化不远了。溺水三千，该你喝的就那一瓢。哪一瓢？跟你有缘的那一瓢。什么叫有缘？满足这类需求正好发挥了你的强项，跟任何人 PK 你都不怵。

第三点，进入门槛。一般来讲，企业如果同时符合了前两条，那么他今天的情况一定不差。如果再能加上一条“进入门槛”那就棒极了！那就会令很多模仿者望洋兴叹。进入门槛很多，不要老盯着那几个公用事业。我们的事业只要和任何一种带垄断性质的资源相结合，就都会产生进入障碍。比如说，一些资源往往具有高度集中的产地，80%、甚至 100%都集中在某一个地方。如果把这个地方拿下来，把这种材料作为自己的加工对象。那么这样

建立起来的事业，就会因别人得不到材料而无法跟你竞争。这就是老天爷送给我们的一种进入障碍；还有一种门槛与市场的狭窄性有关。这种市场太窄，容纳不了多少竞争者、尤其是超大型企业。正是这种狭窄性也会屏蔽掉一些进入者；再有一种市场具有专有性或排他性，比如保密要求较高的军工市场等等。此外，通过某种市场策略也可令强大的竞争者投鼠忌器，令他不愿意或不敢跟进。凡此种种，都是可以考虑应用的进入障碍。

精准定位的企业通常具有很好的成长性。我给风投公司、银行上课时反复讲，你们不要盲目傍大款，而要挑那些有成长性的企业，哪怕他现在还很小，不显山露水，但是只要符合我们讲的这三条，哪怕是两条，你一定不会吃亏的。可是我们现在很多的银行、包括很多的地方领导，都有一种盲目傍大款的习惯，那就是以产值论英雄。我一再讲，产值和利润是两回事嘛！产值大往往意味着占用的资源多。你用了多少材料、用了多少土地、用了多少电力、用了多少人工、借了多少贷款，你就会有少多少产值。这些产值对你有用吗？真正有用的只是利润！大产值小利润说明一个企业为了得到几个点的利润居然要耗用几个亿、几十亿、甚至上百亿的资源。而那些产值不大，利润高的企业说明什么？说明他要获得百分之几十的利润率，只要占用几千万、几个亿的资源就够了。

去年我应邀到全国低压电器业协会做讲座，了解到一些大企业一年有一、两百亿的产值，利润却只有两、三个点。也就是说他们要创造两、三个亿的利润就需要占用一百多亿的资源。相反，常熟开关厂一年的产值 12 个亿，利润率却达到了百分之四十几。也就是说他为了做出 5 个亿的利润，却只要占用 7 个亿的资源就行了。当我们这么解读产值和利润的关系时，你悟到了什么？今后不但是江浙、甚至在全国，资源都会变得越来越稀缺，表现为各种资源的价格会持续上升。在这种局面下能够活得游刃有余的，到底是那些需要很多资源才能产出很少附加值的企业呢？还是那些只要占用很少资源就能产出很多附加值的企业呢？我们浙江一到夏天各地都在限电，有些地方企业要申请 26 亩地都批不出来，这说明可承受走量模式的资源已经越来越少了。所以各位，不要盲目傍大款。那些大产值小利润的企业就像当年的恐龙，虽然谁也没有他厉

害，但是最后消失的一定是恐龙，而不是那些比他小得多的动物。所以规模大不一定有用，适应能力才更重要。谁更具有适应能力？就是那些有精准定位和成长性的企业。

二、定位需要专注

当我们有了好的定位以后，接下来就要在这个点位上进行心无旁骛的深度耕耘。定位就是战略取舍，就是有所得必有所失，就是集中兵力打歼灭战，就是伤其十指不如断其一指。为什么需要专注？因为定位的深度耕耘需要占用我们很多的精力，需要将各个业务环节都改造得与定位相匹配。因此，真正懂得定位的企业一定会伴随着专注。有些老板可以列举出四、五个定位。我们且不说有四、五个还能叫定位吗，我们先来说说，这四、五个点中到底有哪个是真正有把握的？莫说走向全国，在本省市能一枝独秀已经不错了。未来哪个市场不会有 PK 啊？都会有同质化的恶战！那个时候你的那些点往往都会成为鸡肋。

我特别欣赏那种几十年如一日、将一个业务做到全国乃至世界第一的企业。我们把这种企业叫做隐形冠军。隐形冠军是谁提出来的呢？是德国的管理学家西蒙。有一次西蒙在美国做报告，讲完后观众提问：你们小小的德国（当时两德还没统一，这里指的是西德），世界五百强没几个，凭什么出口全世界第一呢？当时西蒙回答不了，回家以后就翻资料找答案。他发现小小的西德出口全球第一，是成千上万的中小企业一起努力出口的结果。他又发现在这成千上万当中又有一种类型，它们具有这么几个基本的特征：一、主业高度集中。很多企业成立几十年都只做一个产品、不做第二个产品；二、深度的技术创新。这些企业往往拥有几百项专利，绝对成为全球领先；三、产值不显眼。这些隐形冠军的年产值平均起来也就是一个亿到十亿美元，跟世界五百强没法比，后者往往拥有几百亿、甚至上千亿美元。因此你要是比产值他们肯定是隐身不见的。四、市场份额优势。在他们所专注的那个点上往往拥有绝对的优势。我们用两个指标来说明，一个是绝对市场份额，一个是相对市场份额。从绝对市场份额看，这些隐形冠军的产品往往占了世界市场的百分之五十到八十。相对市场份额即市场老大与老二的市场份额之比，这些隐形冠军平均是老

二的1.4-4倍。两个数据合起来我们会得到一个什么印象？这个市场基本上就是老大的，老二跟老大根本没法比。

那么隐形冠军到底长什么模样呢？德国有一家企业只做可可豆烤箱，占了全球这个市场的70%。还有一家企业专做瓶用标签张贴机，也占了全世界的70%。第三家企业是做大型伞具的，占了世界市场的50%。第四家企业做的是病床脚轮，也占了全球市场的50%。还有专做热带鱼饲料、占了全球市场的80%…。这类例子在德国举也举不完。你说这种模式有什么好呢？好处多了：一、几代人有限的精力专注于一点，这一点的效率就会高，容易突破。二、几代人专注做这一点，水滴石穿就有了深度，有了深度就不易模仿。第三、一点上做的游刃有余了，就有时间去关注人生的其他方面，如情感啊、健康啊等等！这样的企业家人生才更有意义。

我觉得对中国广大的中小民营企业来讲，隐形冠军就是最靠谱的成功之路。中国隐形冠军的从少到多，完全反映了中国民营企业定位意识的由弱到强。隐形冠军少说明多数企业是没有定位意识的，干什么都喜欢凑热闹、大呼隆。隐形冠军多了说明越来越多的民营企业开始学乖了，意识到跟人家同质化是没有好下场的，因此要做就要做得跟别人不一样。想当年中国隐形冠军的案例，讲来讲去就一个广东专做指甲钳的圣亚伦，这是中国宣传得最早的一个隐形冠军。可是再往后三、四年，全国的隐形冠军就像雨后春笋般地出现了。我曾在浙江天台的一个企业家班上遇到过两个隐形冠军。只要给企业家班上课，就可能有人会上报家门，说自己是某一细分领域的隐形冠军。细分真的很重要，为什么呢？一、中小企业的优势是不明显的，不明显到连他自己都不知道自己有什么优势。只有一个一个环节的细细比较才能发现一些潜在的优势。找到优势点以后就可以收拢战线，将有限的资源集中于这一点以求强化和突破。二、当我们细分到某一个点后，企业会无形中获得一种议价优势。因为你的产品占客户总成本的比重很小，提价时容易被忽略和许可。

我所见过的一些隐形冠军，年产值往往只有4千万至1个亿，领导们也不重视他们。可是他们无所谓，因为他们现金流充沛，没什么要求人的，就

是银行跟在后面给他贷款都不要。所以领导人还是要好好思考一下：以你本地所剩不多的资源，你到底应该扶植那些耗资巨大而利润率很低的企业呢、还是应该扶植那些耗资少而利润厚的？

这些年，我开始把注意力转向内陆，如山东、江西、安徽等等。这些地方市场经济搞的比较晚，所以第一代企业家往往也比较年轻。但是其中的一些人却早早地有了定位意识，因此较早地成为了隐形冠军，实现了后来居上、弯道超车。

我们讲了定位和隐形冠军的重要性，还得强调一句：若要走这条道路，有两条军规是不能违反的：一是主业必须高度集中。德国的隐形冠军，几代人只做一个产品，而我们一代人就做五、六个产业！我们与人家在深度和竞争力上的差别，就是用膝盖都能想得出来。二是不能浅尝辄止，必须深度耕耘。德国当年的隐形冠军平均都有几百项发明专利，可是我们呢？少得可怜，只会一味地跑量。浙江的不少企业当初的定位都比较蹊跷，与众不同。可是多年以后你再去看，没几个成为隐形冠军的，多数是光有隐形而没有冠军的。因为两条军规都被破坏了，一是稍微有了点钱就花心四射，什么都要做，盲目扩张，把高度集中这一条给破了；二是由于资源分流、哪个产业都没有足够的资源和精力，只能浅尝辄止，因此把深度耕耘这一条破了。所以要走隐形冠军道路的话，专注和深入非常重要。

很多人说，要专注就不大呀！如宁波的服装老板就说，当年如果专注于服装，今天顶多只有30个亿。之所以今天会成为一、两百个亿的企业，就是因为多元化了。这种观点是肤浅的。同样做服装的一个外国品牌，比宁波这几家成立得晚，就因专注做服装，已经超过1000个亿了，而且利润率也要高得多。这说明专注也是可以做大的。我们还可以进一步探讨基于主业的多元化路径：一是范围经济，就是通过扩大经营或品种的范围、来充分利用主业强大后的富余能力，并由此而兼顾主业与新项目之间的关系。二是利用主业越来越多的废弃资源来做新的产业。表面上看起来似乎与原来的产业无关，但追根溯源，新产业的原料都是主业的废弃物质。如肉类加工企业利用下水来做胶、肥皂、生物医药原料等等。三是垂直一体化，即向主业的上游和下游进军，让上下游连成一体，来规避市场风险并降低成本。

专注和多样化之间看起来是矛盾的，但其实也可以是不矛盾的。多样化有两种，一种是不顾主业、不顾自己能耐的另起炉灶式的多元化。这种多元化会产生各业务之间争资源、争精力的格局。当外部环境比较宽松的时候，这种内斗、内耗的副作用就容易被掩盖起来。而一旦外部环境、比如融资比较紧张的时候，就容易爆发为整个现金流的崩断。相反，像我们刚刚讲的那些围绕主业而展开的多元化，会与主业形成一个互相支持的格局，不但同样能拓展收入来源，而且比较安全。因此我们并不是盲目地反对多元化，而只是反对盲目的多元化。

三、创新的常态化

前面说过，在今天的这个市场上，企业只有经常性的创新，才能在未来站得住脚。一招鲜吃遍天，靠发明或购买一个专利就吃它十年、几十年的时代已经过去了。今后企业必须让创新成为企业的一种常态和常规能力。那么怎么才能做到这一点呢？我在这里讲三点：

一、掌握创新的技术。每一个时期都有一种或几种关键性的能力，拥有者就能赶上时代的潮流。今后的这种能力就是创新的技术。各位注意，我讲的是创新的技术，而不是技术的创新。创新的技术，不是机械技术，也不是电子技术，而是关于创新思维本身的技术。只有掌握了这种技术的人，才能具有较高的创新频率、并从容应对时代的挑战。创新技术首先是关于创意催生的技术。任何实际的创新首先要有一个创意，而任何的创意都具有出乎意料和更加有效这两个特点。这就意味着经常创新的人必须有经常出人意料的思维。这容易做到吗？不容易，但是通过一定的训练还是可以掌握的。掌握之后，你就会发现同样一个脑子，创意出现的频率会高得多了。这就是这些年我们所开发出来的实用性创新思维技术。它不但适用于技术创新，也同样适用于管理和生活。比如在景德镇陶瓷行业，有人就巧妙地以招聘夫妻档来解决两道工序之间不易区分责任的问题。你能想到这么来利用夫妻关系吗？创意者往往不是线性地往前看的，而是往旁边看的，这对于习惯了线性逻辑的人是不容易做到的，因此需要专门的训练。台州路桥区政府很有远见，他们认为这正是我们转型所最需要的，也是高

校和 MBA 教育中所没有的，因此花精力办起了全国第一个创新思维技术集训营。与会的企业家受到了启发，迸发出很多有意思的创意。

在创意思维技术里面，最有趣、技术含量最高的是有关创意思维的规则。按此规则，创意方案就容易顺产而出。比如关于问题设定的规则、寻求方案程序的规则等等。这种基于大脑创意形成规律的规则，可大大减少传统试错法中的盲目性，提高成功的概率。

当我们有了一个创意以后，还得加上工艺和成本上的考虑，才能真正实现为一个技术创新。关于这种令创意更具可操作性的技术，我们推荐的是由前苏联的阿奇舒勒所发明的 TRIZ40 法。阿奇舒勒本身发明专利极多，但更厉害的是，他认为发明不是瞎猫碰上死耗子的过程、而是有规律的，如果掌握了这个规律，发明的频率会高得多。为了证明这一点，他跟他的弟子们对全世界上千万个发明专利进行了分析，通过归纳，总结出应用频率最高的 40 种方法。掌握了这 40 种发明方法，在碰到问题以后，就容易从中找到合适的。更重要的是，TRIZ 更强调挖潜、即尽量利用系统内已有的因素来解决问题，而不是单纯的依靠外部追加投资来解决。这正好有利于解决广大中小企业一方面必须技术创新、另一方面又缺乏创新所需要的资金的矛盾。

为了方便，我在讲解的时候把这 40 种方法归为六大类，每一大类里面有六、七种方法。而且为好记起见，我又把它做成了顺口溜：分开来，合一块，非常态，倒过来等等。现在因为时间关系，我简单地介绍前面几种。

“分开来”这种方法是这么地有效和简单。有时问题的解决并不需要让系统变得更加复杂，而只需要将系统适当地分离就可以解决了。比如最初室内空调的噪音问题，就不是通过添加消音器、而是通过将发出噪音的部分分离到室外来解决的。

“合一块”这类方法通过合并来降低转换成本、实现 $1+1>2$ 。其中一种叫做中介法。当两个系统很不匹配、改造任何一方面的成本都很大的时候，你就可以考虑用一个便宜的中介物来匹配二者。这就是中介法。我上次在江苏讲到这里时有一帮学员就议论纷纷。原来啊他们企业最近申请的一个专利就属于这个方法。这家企业通过提供一个中介设施

就解决了我国油轮排硫量太高、因而进不了欧盟港口的问题。对于客户来说，购买这一中介物，与要么改造轮船、要么放弃欧盟生意相比，自然要便宜得多了。

“非常态”就是利用非常状态。我们从小到大接受的教育不知不觉培养出了一种审美观：喜欢常态的东西而不喜欢非常态的东西，比方说，我们喜欢方正的东西、不喜欢多边形的东西，喜欢稳定的东西、不喜欢颤抖的东西，喜欢对称的东西、不喜欢不对称的东西等等。当我们碰到问题时无意中喜欢在常态的范围内找出路，而不喜欢去非常态领域。因此当碰到老大难问题、常态招数已经挖尽时，出人意料的点子就很可能藏在被我们忽略的非常状态之中。比方说雨伞的中心结构自古以来就没变过。打伞湿半边肩也早已习以为常。直到出现了对不方便零容忍的人时，才发现这个问题是由于伞布的对称分布所引起的，由此而发明了偏心结构的伞、从而解决了这个老大难问题。从技术上讲，这个并不是很难，关键是想得到、想不到的问题。因为时间关系，我们就不介绍了。

最后我们要讲的是，有了创新能力，我们就应该凭借这种能力来促进我们的转型升级。这一点对做传统产业的企业来讲尤为重要。很多企业认为自己是传统企业，因此今天日子不好过是没办法的。其实，不是因为你做传统产业才倒霉，而是因为你不懂得创新才倒霉。如果你能创新，传统产业照样可以发展得很好。无论是一、二、三次产业，只要紧跟市场、别具创意，就都能做到基业长青。先说一次产业。在南方有不少养珍珠的，珍珠多了、过剩了，就不值钱了。可是有一位珠农却尝试做成了像型珍珠（如佛像），价格自然可以贵很多。再说二次产业。广东的佛山是陶瓷之乡，很多瓷砖 50 块钱一块也卖不掉。可是有家创新企业把佛山的剪纸文化嫁接到瓷砖上，成为艺术瓷砖，每块可以卖到一千块。最后看三次产业。佛跳墙常规 40 元一份，几乎没钱可赚。有人却通过一系列的改造，成功地成为高端品牌，价格几乎是原来的 10 倍。可见，无论是第一、第二或是第三次产业，只要善于创新，就都能令老树抽新枝。我最后来举个例子，是义乌一家做箱包的企业。全国做箱包的企业有 60 多万家，08 年的金融危机都受到较大的打击。而这家中小型企业却在危机中持续的逆势成长。原

因就是根据市场变化，不断推出新的功能箱包，尤其善用其它行业的技术为箱包的变形升级服务。有趣的是，去年为某市政协常委学习会上课。上完课，一个白发苍苍的科技人员出身的委员上来跟我说，这个企业的产品其实技术含量并不高、做起来并不难啊。我说，一点也不假啊，但我是特意用这个例子的。各位注意看一下，这家企业所应用的技术没有一个是他自己发明的，都是人家现成的。他所做的主要就是两个创意：一是把原来不相关的技术巧妙地结合在自己的箱包上；二是为这种功能的箱包找到了最需要的客户。但就是凭着此类的创意，企业就保持了自 08 年危机以来的持续增长。如果你企业的产品比他更具技术含量，如果你也有合适的创意的话，那你这些年的日子是不是应该比实际好得多呢？

由此我们得到一个重要的启示：在普遍过剩的年代，资源不等于利润。就算你企业拥有上百亿的资源，如果只能同质化地运用，那也只能产生同质化的产品，只能拼价格。那么你再多的资源也会在这个恶战中，肥的拖瘦，瘦的拖死。还有，在这个快变的市场中，知识也不等于力量。你有再多的知识，但如果不能另类使用，而只能同质化地应用，那这个知识也只能成为同质化恶战的炮灰。所以，我们今天最缺的不是资源、也不是知识，而是对于资源和知识的另类使用的能力。只有这种另类使用才能让我们的产品差异化，才能让我们摆脱供大于求的红海，创造供不应求的小蓝海。前二十年，我们企业的发展靠的就是人口红利、劳动红利。现在这个红利已日趋消失，今后再要发展，必须依靠创新红利。创新必须成为企业的一种常规能力和常态。因此掌握关于创新本身的技术已成为当务之急。

我们来做个小结吧。在今天的讲座中，第一，讲了企业危机的根本原因是内在的而不是外在的，就是低水平的同质化。这个问题不解决，光靠走量，不但解决不了问题，而且还会雪上加霜。第二、我们必须集中有限的资源和精力来深度耕耘我们的定位，走隐形冠军的道路。第三、无论从防止模仿的角度、还是从未来获取创新红利的角度来看，掌握关于创新本身的技术，都是非常必要的。

祝各位健康、成功，谢谢！

（作者单位：复旦大学企业研究所）

企业财务管理的新形势与新思路^①

□李心合

今天，我演讲的主题是《企业财务管理的新形势与新思路》。去年，安徽省财政厅请我作了两场面向他们全省高级会计师专题培训的讲座。当时我选择了一个关于企业财会工作面临的新形势、新观念、新思路的“三新”问题，那为什么会想到这个题目呢？我也是通过跟总会计师们打交道时想到的。我们的财会工作面临着许多新的形势，但是有一部分财会战线上的同志，还没有认清这些形势；更没有认清在这些新的形势下，我们工作相应所需采取的一些应对观念和思路。举个例子：去年上半年，我给一家公司设计组织架构、绩效考核薪酬体系。在设计的过程中，有天晚上和总裁沟通交谈。谈到财务总监，总裁就跟我坦率地表达了他很不喜欢这个财务总监。那他为什么不喜欢这个财务总监呢？他说，财务总监总是跟他对着干。这是一个财务与经营陷入困境的企业。在这样一个企业里面，总裁说，他需要财务总监走出去募集资金，不要总待在家里算这些死账，算来算去也就这些钱。他现在缺的就是钱，哪怕去攻关也得攻来钱。但财务总监总找理由，说光伏企业没法融资，找各种各样的理由来说明融资困难，待在家里不主动出击，这是第一个“对着干”。还有第二个“对着干”，企业有4个亿的存货，总裁决定要把这些存货全部低价转让给一家央企，获取3个多亿的现金流。但这4个亿的存货卖给央企的话会亏损，财务总监强烈反对，认为存货亏损处理不合适，明知道亏损怎么还能处理呢？财务总监也向我表达了这个想法，说总裁算帐，明知道亏还要处理。所以反对总裁处理这4个亿的货。我就对财务总监说，这就是他财务总监的不对了。第一，办企业就跟打仗是一样的，哪会有常胜将军？哪个企业能指望年年盈利？如果哪个企业是这样定位的，就说明这个领导人他就不是

一个好领导人。就从目标定位来讲，是不可能年年盈利，更不可能笔笔盈利，是吧？办企业总是会有盈有亏的，这是正常的状态。你们别看苹果盈利这么高，据我判断再过2年他就亏了。你们看美国通用汽车公司，有着一百多年没有亏损的历史。但是从2004年起连续4年亏损800多个亿，这种现象也是属于很正常的。办企业就不能定位为年年盈，这本身就是个很不合适的定位。第二，现在光伏企业面临的困难他是知道的，是要生存还是要赚钱？现在最缺的是钱，如果不把这4个亿的存货处理掉，将面临的困境就是关门。要想不关门、存活下去，那么宁可亏，也要把这4个亿的存货处理掉。在这个时候资金比利润重要，现金流比利润更重要，作为财务负责人就应该有这样的观念，怎么能反对总裁去低价亏损处理这4个亿元的存货呢？再后来通过设计内控体系也与一些企业打交道，在交往中，我觉得有些同志，可能对形势认识不够，思想准备不够。那次安徽省财政厅又正好请我作讲座，我就选了这样一个题目。

第一个要谈的是宏观经济的新形势。对新形势的认识，实际上刚才徐会长已经帮我阐述了，宏观经济持续低迷，这是从宏观来讲。在2009年的时候，我在北京参加中国会计学会举办的全国财务管理专题研讨会。当时我们还正身陷金融经济危机的困境之中。在会上我作了一个专题演讲，提出了一个新的概念叫阴态财务学。当时很多人批判我。在演讲中，我提出这次危机是一次历史上从未有过，也是危害最大、影响最远的中长期危机，估计八年、十年不会走出来。当时为什么说这个预言呢？一个是针对当时国内有一批专家学者对宏观经济形势的估计太乐观了，说V字型、U字型，已经触底反弹了，开始回升、复苏了，其实，那是极个别

① 此稿是南京大学李心合教授在江苏省总会计师协会年会上的演讲录音稿，未经本人审阅。

人太乐观的判断；第二是对当时金融经济危机特征的一个充分认识，历史上从来没有过如此严重的危机。1929年到1933年的那次经济大萧条是次大危机，1973年到1984年历时十年的危机，1989年一直持续到现在的日本经济危机，包括德国的经济危机都没有如此严重过。从2006年开始的这次危机是全方位的危机，怎么理解这全方位呢？学过经济学的同志都知道，社会经济共有三大部门，国家即政府、家庭、企业，企业可进一步分为金融企业和非金融企业。如果把企业细分为两类的话，那社会经济就是四大部分组成：家庭、金融企业、非金融企业、国家。这次危机是覆盖着四类经济主体的全方位危机，这是史无前例的。那么全方位又是一个什么样的情况呢？从2006年开始，美国的家庭债务危机，不是从企业、不是从银行、金融系统开始的，而是首先是从家庭这个经济主体开始的。家庭危机、债务危机之后又出现了支付困难，于是第二步才延伸到了金融机构。由于家庭支付困难首先带来的就是贷款偿还问题，接着就引发了次贷危机、金融机构危机。只要金融机构出现危机，那必定会扩展到非金融实体经济。所以在2008年的下半年、2009年就开始往实体经济扩展，实体企业随之就陷入危机。2009年的6月30日，具有标志性意义的美国企业——通用汽车公司申请破产保护。那么我们再看实体经济，家庭债务危机、金融机构危机、实体企业危机，剩下的企业若要缓解危机、摆脱危机，唯一的出路那就只有靠政府。因此包括美国政府、中国政府在内的世界各国政府纷纷掏钱，施行经济刺激计划来解救危机。政府又是如何掏钱的呢？政府的钱本来就有限，计划的实施导致政府出现财政困难，赤字剧增、债务剧增，可以说从2010年开始，危机就波及到了第四类经济主体——政府，债务危机也就是说从那时开始，首先从迪拜、阿联酋开始，接着波及到希腊，进而波及到了整个欧元区、欧盟，然后甚至亚洲与美国也有所波及。所以说从2010年开始，危机就进入了一个新阶段，那就是主权债务危机，同时也意味着到四大功能都陷入了危机的状态，这不正是全面危机吗？到目前为止我们都无法解开危机的这个结。当四大部门都出现危机的时候，那这个链条该从哪个环节来解开呢？又该如何解开呢？任何一个国家到目前为止，打开这个链条的那把钥匙，始终未能找

到。1973年到1984年历时十年的危机，美国是依靠信息革命、依靠技术创新走出来的。但是科技发展到如今，技术创新有一个突发性变革的过程现在是很难出现了。本来最持久的出路就是科技创新、技术革命，但是新一轮的科技革命还尚未看到踪影。所以，我给大家做一个判断，这次危机至少五年！将会是一个漫长的过程。

那么关于2013年的形势，我赞成徐会长的观点。2013年中国经济将是有史以来最糟糕的一年。如今看来，真的已经十分糟糕了。

第一，从中央来讲，年初时就对今年形势作了不乐观估计，今年的GDP目标定位与去年持平。去年目标为7.5，今年的目标依旧是7.5，是吧？第二，专家学者们预测为8%，保守一点预计，2013年全国GDP增长将达到8%，从2013年四个季度的预测来讲，前高后低，这已是共识。如果真的依据专家预言的前高后低，那么今年8%的目标真的是很难能够实现了，除非在数据上造假。所以对于这个宏观经济形势啊，我确实不能给予乐观的估计。那又为什么说2013年将会是最糟糕的一年，而且起码会持续5年呢？主要是国内经济增长没有新的推动力量，经济增长的三架马车中的投资是受资金影响的。中央财政虽然有钱，但中央财政却不会进行大规模的投资的；地方财政，是想进行大规模的投资的，但是地方财力又是有限的。本来地方的融资平台就制约着地方进一步融资的能力。影子银行、信贷信托，信托今年将会进入一个新的发展周期，达到一个新的转折点，从今年开始信托业不会将再像前些年那么好了。年初时，我做这样一个预言：从今年开始信托业将会有有一个转折。所以如果银行再指望着政府能大规模地投资，我觉得是十分困难的了。即便是各个地方都制定了新一轮的投资扩张计划，但是最终能够实现还是有难度的。

第二是出口。出口的空间受挤压，人民币的升值对出口，新增了极不利的影响。我觉得人民币应该还会持续升值。不想升值，美国也会逼着我们升值，欧盟也会逼着我们升值，这是我们竞争不过的。另外，即使美国不逼，欧盟实行宽松的货币政策、量化宽松的政策、日本实行量化宽松的政策、美国实行量化宽松的政策，实际上人民币自然而然、悄无声息地也就升值了。我们没有办法实行量化宽松的政策，因为我们货币政策的重心目前还是

定位在防控通胀上，还未敢量化宽松。假使一旦量化宽松，国内的通货膨胀率将会迅速提高。为什么通货膨胀率会提高呢？一旦量化宽松就会导致新一轮的投资热潮，带动经济、物价的上涨；另外，新一轮的能源体制改革，包括天然气等一系列的能源体制改革，也会推动价格的上涨。在这一次的危机中，美国连年财政赤字超过1万亿，欠了那么多的债啊！它欠中国的债是最多的，而中国是第一大债权国家，美国通过美元贬值，人民币增值，消化它的债务负担。在经济困难时期，另外一个因素也会制约我们的出口的，就是各国都在实行贸易保护主义政策。经济越是困难，商业就越处在危机的阶段，贸易保护主义的势头也就越强，所以靠出口这个发动机来拉动经济增长，是十分有限的。

第三消费，国家一直启动内需，但在未来的两到三年时间内，要指望内需来拉动经济增长是一厢情愿的想法，可能会落空。所以从内部，从经济增长的力量来讲，不会有过大的起色。

从国际经济形势、国际环境来看，我们也没有可以让经济好转的积极因素。欧洲的债务危机经过多方的努力，不仅没有起色，反而处于衰退、困难更大、更加剧的局面。欧盟的27个成员国经济几乎全面处在衰退当中，包括英国，英国虽不在欧元区，但是在欧盟，去年英国的经济也是绝对衰退，没有任何好转的迹象。日本经济去年也是绝对衰退，当时对2012年经济预期，日本经济增长0.1%，但实际统计出来的结果是负增长0.1%，绝对倒退。当然，日本的倒退，是受大地震的影响，同时跟钓鱼岛事件也是有关系的。

目前就美国尚好一些，美国2012年经济增长2点多，比2011年的形势好了许多，2013年1到4月份持续增长，就业率稳定上升，失业率降到危机以来的最低点，4月份8.3%，预测到11月份，奥巴马竞选时可以控制到8%以内的失业率水平，那已经是非常理想的了。这对奥巴马第二轮的竞选也是十分有利的因素。但是若指望美国的经济有太大的繁荣，这也是不现实的。此外，好转的迹象能够可持续下去也相当困难，不稳定的因素也是非常多的。第二，就美国国内来说，债务负担现已达历史最高水平。财政赤字，连续4年赤字一万亿以上。美国国内的债务和财政赤字的负担是十分沉重。所以，美国经济持续增长的不确定因素是客观

存在的。

面对着这样一个国际国内的经济形势，指望在短暂的几年内能够复苏乃至高涨，我个人的观点那是不可能的。2009年我在北京开会，就谈了这个观点，大家都说我好像太悲观了，直到现在我依旧是这个观点，这是宏观经济形势。

宏观经济形势就决定了微观，微观很困难、持续困难，这一点在此我就不多说了。2012年的广交会与会人数、成交额等纷纷下降，这在历史上是前所未有的。大家都知道，2012年的广交会影响的是2013年的订单。那就意味着2013年会出问题。现在微观层面上的经营困难，刚才徐会长已经讲了，我在此也不多说了，在座的体会都要比我更深刻。

在这样的形势下，我们的资本市场、股票市场能好吗？股票市场在2013年，我预言将不会给大家有多少赚钱的机会。在年初时还有不少专家预言，说2013年资本市场将会有起色，可能会带来新一轮的赚钱的机会。但是从现在的情况来看，可能性并不大。只要宏观经济不行，再加上一系列来自投资者方面的因素，我判断2013年是不会有赚钱的机会了。现在任何政策、任何消息的刺激都不是持久的，长期的，都是短期的。那么多股票被套牢。我建议我身边的朋友，股票就别做了，一旦有好的机会，能逃则逃、能跑就跑吧。我在一些公司做独董，曾经有一个董事长问过我一个问题，他说，李老师，有一家机构准备无偿派两高手来给我做市值管理，你说答应不答应？我当时这样回答他，说如果你要想进去你就答应，如果你要不想进去那你就别答应了。他凭什么一分钱不让你花，来帮你做市值管理？什么叫市值管理？就是来帮助你策划股价，操纵股市，所以散户又怎么能做得过人家呢？资本市场我们不去多谈。

第二个要谈的就是财会工作面临着“五化”持续走强。

首先市场化。新的一届政府肯定会加快市场化改革的步伐。前十年，国家在某些方面改革进步不快，甚至于说出现了倒退，哪些方面倒退了呢？一个是国进民退。国有经济发展速度太快，民营经济目前又回到了80年代拾遗补缺的位置上去了，不再是社会主义市场经济重要组成部分的这个定位了。拾遗补缺，民营企业的发展真的是很困难。另

外一个就是市场化的改革，政府的干预力度越来越强，市场化的进程并没有加快，实际上是在减缓，但是这个格局也不可能再持续了。政府的调控还是要加强，市场化的进程会加快，市场化会持续走强。

第二是信息化。现在大家都意识到了信息化的好处，每个大小企业都在加快信息化的进程，到处都在推进 ERP 建设，包括省属国企。我听说国信现在要大规模的推进信息化建设搞 ERP 是吧？搞 ERP、搞流程再造，这是好的，现代社会是信息化社会，思考任何事情，干任何工作都必须放在信息化的背景中去，如果还远离信息化的话，那么我们的观念、我们的工作就会落后于形势了。

第三是全球化的进程加快。

第四是高成本化。我们已经进入了一个高成本的时代。在过去的 80 年代、90 年代，低成本时代已经一去不复返了。为什么会形成高成本时代的呢？企业运作要靠各种各样的要素，各种要素都进入高价格、实际上也进入高成本时代了。原本 80 年代是一个短缺的经济，供不应求，价格过高，照理说现在进入过剩经济了，过剩经济中物质产品的价格应该是低的才对，但现实并不是这样的。因为非物质的其他要素的价格已进入到高价格时代，所以物质产品的生产不受市场供求状况的影响而进入高成本、高价格运行的时代，这是物质的要素。非物质的要素更是高价值了。资本要素，我们国内的资本成本在全世界范围内差不多是最高的了，银行的市场份额占全球 10% 不到，但是银行的盈利水平达全球盈利水平的 20%，从这可以看出我们的资本价格成本在全球范围内处于多高的水平了。前不久浙江温州搞了一个民间借贷的管理规定，最高允许民间资本拆借的利率高达百分之二十几，这样的融资成本世界上独一无二，绝对也找不到了。还有人力要素进入高价格。企业的人工成本已经高到让企业无法承受的程度了，这几年还会持续增高。今年 4 月份，各个省市纷纷提高最低工资标准，现在从公布的最低工资标准的生长的比例已是 16.8%。高用工成本影响到微观企业的运行，也会影响利用外资，进而影响宏观形势。各方面的数据显示，相当一批外资企业有迁移的动向，美国的企业回到了美国，韩国的企业回到了韩国。美国克林顿时期进行的信息高速公路计划，带动美国国内的

企业进行战略大调整。宏观上实行产业空心化的战略，将制造业转移到发展中国家去。微观企业实行哑铃战略，什么是哑铃战略呢？研发、制造、销售，哑铃是重两头，研发和营销抓两头，两头是高附加值的，制造行业是低附加值。哑铃就是把低附加值的制造环节这一块完全剥离给发展中国家。实践证明微观的哑铃战略和宏观的产业空心化战略，严重影响了美国经济的可持续发展。所以奥巴马在新一轮经济刺激中，明确要采取税收优惠等一系列的政策，把原来流出去的产业拉回来。美国外流出去的制造业纷纷回流，这也是美国经济有起色、经济复苏的一个重要推动力量，也是美国就业率提高，失业率下降的主要原因。我们的人工成本这么高，将会影响到一大批的外资企业，投资有可能向东南亚、泰国、印度等国家转移，也会影响到宏观经济。所以人工成本、物质要素成本、资本要素成本，还有物流成本高，制造业不管是哪一个行业，从此就进入了一个高成本的时代。

第五是经济的风险化程度持续走强。中国经济的风险持续走强，表现在哪呢？首先经营上主要是资本经营和商品经营。从宏观经济来讲，资本经营产能过剩使得从事商品经营的风险持续增长，现在已没有哪个行业，产能不过剩了。国家发改委此次公布的清单中，产能过剩的产业有光伏业、钢铁工业等等。产能过剩几乎遍布各行各业，产能过剩这就意味着商品经营的风险持续增大。我们再看资本经营。IPO 启动到现今尚未有踪影，资本市场持续低迷，再加上整个社会经济的金融风险日益增大。就在这样的形势下，从事资本经营的风险，只可能增强而不会降低。再看金融领域的风险，一谈到金融领域，就会想到银行。银行一直致力于通过内控、风控体系的建设，降低不良贷款率。但是就在昨天互联网已有报道，银监会发布了最新的统计数据，1 到 4 月份，银行的不良贷款率已大幅度提升。由于银行、资本市场不理想，进口业无法上市，加上政府融资平台面临着巨大的债务负担、地方财政又困难，在这样的背景中，信托业异军突出了。在 2008 年的时候，全国信托业的规模才 2 万多亿，是排行第三的影子银行。但是到去年达到 7 万多亿，超过保险与共同基金，成为除银行以外的第一大资金来源渠道。从去年开始，政府融资平台的信托业务出现场外困难了，国内已经先后出现几

例信托、融资，还债滞后的这种案例了。银行也好，信托业也好，保险也罢，这些都是属于正规的金融。还有属于非正规金融民间借贷。我们的王会长来自浙江，浙江温州报道民间借贷出现危机。咱们江苏，苏南、苏北、乃至苏中，各个地方也纷纷出现了民间借贷的危机。所以金融系统领域的风险，可能是社会整体经济风险当中最值得关注的，也是将来危害最大、影响力最持久的风险。金融领域的风险就是财务的风险，宏观财务、微观财务的风险。

我把所面临的新形势归纳为四个持续，宏观经济持续低迷，微观企业持续困难，资本市场持续低迷，财会工作“五化”持续走强。在四个持续的新形势下，我们的财会工作也应该有相应的新理念确立起来。什么样的新理念？下面要谈的就是“四重”。

第一生存重于发展，大家知道办企业有两个目标，一个是生存，一个是发展。在不同的宏观经济环境下，在商业周期的不同阶段，目标的定位也是随之不同的。在经济复苏、繁荣时期、在经济常态运行时期，企业的目标就是怎样去逐步发展；但是在经济持续走低，乃至在金融经济危机时期，企业的首要目标就不是发展，而应定位为生存，通俗的说就是保命。也许有的企业会这样认为，我作为一个大企业，不存在生存问题。到了如今这个时代，千万别抱有这样的幻想、这样的观念了。这一次的国际金融危机再次告诉我们一个道理：世上就没有不死的企业。通用汽车公司够大了吧，世界500强中排名前10位，汽车业中排名第二，它已经够大了。2009年的6月30号通用汽车公司申请了财产保护，像这么大的企业申请财产保护，出现了问题。如果不是美国政府联手加拿大政府及时解救，通用汽车公司也同样是必死无疑的。这一次金融经济危机期间还产生了一个新的概念，史无前例，经济学中也未曾出现过。过去讲破产，要么是企业破产，要么是家庭破产，这一次却是政府、国家破产。“通用”都能破产，一个国家都能破产，还能在乎我们这些企业吗？再来看看我们国内的企业，发展的速度快，三五年的时间从一个小企业，一跃成为一个具有几百亿美金规模的大企业，贷款都不是用人民币来计量的，而是用多少亿美金，用几十个亿、上百个亿美金来计量的。这样的企业发展速

度快吧？它们成绩那么辉煌，但就是这样的企业说倒也就倒掉了。三年前无锡尚德是可以的、不错的企业。它又怎么可能会说自己会倒闭，对不对？同样，企业“赛维”又怎么可能会想到它会倒闭呢？那都是想不到的。这样大的企业在危机期间都存在着生存困难。所以，我觉得在金融经济危机期间，在这个持续的过程中，我们首要的目标不是去追求如何发展，而要定位在保命，首要定位应当是生存。当生存问题解决了之后，那才是发展问题。那生存跟什么有关呢？生存跟现金有关，发展是跟利润有关。

第二是现金重于利润，现金流量表比利润表更为重要。如今这个时代，尽管依旧有很多人还在关注着利润，但就我个人的观点，盈利在现阶段已经是相对次要的了，也并不是说不重要，是相对于现金流、对企业来讲那是较为次要的事。一个企业亏了不一定会倒闭，但是现金流断流，那是必倒无疑的。所以，这个时候财务负责人要确立起现金流比利润更重要的观念。而在现金流是断流还是畅流方面，在座的财务负责同志大有可用武之地啊，这就跟我们息息相关了。有的同志说李老师啊，我贷不到款啊。我说都到了这个年代，如果你还要继续指望通过传统的融资的方式与渠道，现金流问题将始终难以得到缓解。财会人员必须要有另外一个思路，要通过对观念上的创新、模式上的创新，来寻求新的融资渠道、融资方式，解决现金流问题。我举个例子，大家都知道苏果卡吧，苏果卡沉淀了80个亿的资金，中石油的加油卡它沉淀了300个亿的资金，中石化肯定也沉淀了很多，具体数字尚不明确。我举这两个例子的目的是什么呢？这就是通过创新来解决融资问题，是什么样的创新？财务和业务的一体化。我可以坦率地告诉大家，书本上的财务早已过时了。书本上讲那么多通过资本市场中发股票、发债券、通过到金融机构贷款、通过商业银行的商业信用等一系列的投融资方式，这些融资方式已不是唯一的，应该好好地再重新总结，把实务中出现的各种新的融资方式，形成财务和业务一体化。这样业务模式、商业模式创新，就是我们财务人员应该做的事。把销售的业务、营销的业务跟财务的融资紧紧融合在一起，这就是财务跟业务的一体化。不管是哪个行业的同志，其实都应该思考这个问题。它不仅是一个融资问题，还是一个盈

利问题。大家考虑一下，就像中石油三百个亿的加油卡所沉淀的资金。第一，它通过卡这种方式解决了三百个亿的融资，这是一个融资模式；第二，它还是一个盈利模式。大家都能理解吧。从哪几个方面来盈利呢？①这三百个亿是无成本的资金，是无息负债，属于经营性负债，节约了不少融资成本；②持卡人都是有体会的，这些卡能不能百分之百地使用完呢？有些同志也许都使用完了，但还是有很多同志尚未使用完，卡就丢失了，不知去向。有些卡不是被丢失了，就是从未被使用过，要不就是未使用完就遗失了。在目前来说，这些现象都属于正常的。这有多高的损失率呢？结余率呢？结余率即损失率，有人专门做过统计，最高行业的结余率是30%，这样一来，前后不接触劳务、不接触商品，就有30%的结余、30%的盈利，又是无息的资金，又是有那么高结余率的资金。所以说这既是一个融资模式又是一个盈利模式。要多思考、多琢磨新的方式。再也不能按照过去的观念理解财务。财务负责人在解决资金流方面，也不能按照老思路、老观念来解决了，要善于进行业务模式的创新，财务上创新，这是第二个观念。

第三是风险重于收益。现如今，怎样识别、防控风险，要比思考如何赚更多的钱、更多的时间、更多的盈利更为重要。盈利，会计专业的都知道，这究竟是什么？有时候我也说不清楚。有人问我，李老师，什么叫利润？我说利润就是收入减去支出费用的差额，那差额又代表什么？我说不知道。那么是多的好，还是少的好？我说少了肯定是不好，多了也不一定就好。利润大家都知道，两个算法。一是按权责发生制算的。钱没收到，票开了，就确认收入了，算利润了。这个利润代表什么？跟钱没有任何关系；二是收入扣除成本费用算的。扣除成本费用是按照会计的方法计算的，按照这个折旧方法算，是这个成本费用，按另一个折旧方法算，得出另一个成本费用。所以说收入也好、成本费用也罢，都是会计算出来的。所以人家问，利润是啥？我说利润是会计算出来的，收入与成本费用之间的差额，这就叫利润。在金融经济危机时期，防控风险比思考如何实现更多的盈利更为重要。在这个时候，即使你账面上有很多的利润，但正如徐会长一开始所讲的，应收账款也会使得你的利润有名无实。快速增长的应收账款导致账面利润是虚的，哪

还有实在的利润呢？

最后是去杠杆化比投资更重要。在经济常态运行时，思考发展问题，发展是要靠投资来支撑，也就是说在经济以常态运行的时候，我们更多的该思考投资问题。但是现在这个时候，对于大多数企业来讲，不是思考投资的最佳时机。这个时候，我们应当首先考虑去杠杆化，什么叫去杠杆化？这次的国际金融危机是资产负债表危机，更具体地来讲，是资产负债表的杠杆率过高，负债率过高所造成的。因此也有这么一种说法，这一次的危机属于杠杆危机。既然这次危机是杠杆危机，那么要走出危机，首先应该思考的问题就是如何把杠杆率给降下来，这就是所谓的“去杠杆化”。所以，“去杠杆化”就是降低负债率的意思。事实上，从2006年债务危机、金融危机出现以来，世界各国的企业都在思考着如何“去杠杆化”的问题，比如美国通用汽车公司，通用汽车公司在09年6月30号申请破产时，其资产负债率高达230%，230%是什么样的概念呢？一块钱的资产，负债2块3毛钱，杠杆率过高，这不就是资不抵债吗！这个危机出现了以后，首先思考的问题就是降低杠杆率，怎么降？只有这几个办法了，第一个办法，增加股权投资，增加股权投资，就要股东掏钱，股东拿不出这些钱，就只能依靠政府，所以美国政府购买96%，加拿大政府购买4%，增加股权投资。第二个方式，把债权转成股权。第三个方式，债务豁免，或本利豁免，或利息豁免。第四种方式增加内源融资，如果要增加内源融资，就必须增加利润。在危机时期靠收入，靠扩大销售来增加利润是不可能的，所以美国通用汽车公司要通过增加利润来降低亏损，首先思考的问题不是增加销售，因为在危机期间，销量的扩张是相当难的，价格也不能高，所以只能降低成本。那么如何降低成本呢？首先考虑的最便捷、速度最快的降低成本的途径是裁员，所以通用汽车公司在全世界范围内的工厂裁员。我们看看这次危机，为什么相当多的企业纷纷裁员，大企业都在裁员？因为裁员是面对危机，去杠杆化的一个应对之策。所以在危机期间，降低负债率是首先应该考虑的问题，但投资也是可以考虑的。记得2009年时，我作为政协委员，在一次联席会议上发言，发言的题目就是《危中有“机”的问题》，当时我说这几天听到最多的一个词就是“危中有机”，但

是很少有人思考“机”在哪里。这“机”究竟在哪里呢？我当时列举了四个方面，其中有一个方面是跨国资本运作、跨国收购企业的好时机。在危机爆发期间，收购企业的价格可以降到最低，所以具备资金实力的企业，完全可以联合起来跨国廉价收购。浙江的同志真的是很聪明，浙江的一个汽车品牌，在美国收购成功。四川的腾中重工要收购悍马，虽然没有成功，但是通过这一次运作，使自己的名声大震，这是廉价资本运作的好时机。无论危机持续多久，都不会永远持续下去，总有复苏的那一天，总有高涨的那一天，这就叫经济周期。一旦复苏、高涨，企业的价值会开始上涨，这就叫资本运作。资本运作的概念最早起源于金融经济危机时期，廉价收购企业开始的。我之前说过，1973年到1984年，美国发生经济滞胀。1973年原油石油价格的上涨，引发美国经济的全面衰退，导致通货膨胀加剧，这些合起来就叫经济滞胀，经济增长停滞，通货膨胀加剧。有一家名叫KKR的咨询公司意识到，美国的产业危机来了，我赚钱的机会也来了。同志们想一下，赚钱的机会怎么就来了呢？这家咨询公司派出一大批营销和财务方面的人才，与暂时出现困难的企业谈判，以相当低廉的价格进行收购，但由于咨询公司资金不足，于是就发明了一种新的并购方式，即杠杆收购、资本运作。就是从杠杆收购开始的，将收购的目标公司作为抵押，从银行获得贷款，完成收购，再对该公司进行整顿，待有了起色之后，将其高价出售，偿还银行贷款，这就叫杠杆收购、资本运作。这种方式源于1973、1974年美国的咨询公司，没有资金就可以采用杠杆收购的方式。时任财政厅厅长的潘永和说，小李讲得非常重要，我会建议省属的国有企业联合起来进行跨国收购。虽然这是一个机会，但仅限于资本实力强，并且懂得跨国资本运作，还懂得国际法的一类企业。当企业具备上述条件，又具备一定的胆识，就可以进行跨国资本运作，这是最佳时机。但我所提到的这种企业，毕竟是极个别的。对他们而言，这是机遇，但对大多数企业而言，危机绝不是机遇，而是灾难。虽然现金流比利润重要，但由于此时不适宜投资，所以那些有资金实力的公司，即便计划投资，也是相当谨慎的。我的观点是在没有更好的投资机会、经济没有回升之前，宁愿手头持有现金，暂时闲置，也不要考虑如何投资，把风险

控制住，把现金保持住，把杠杆率降下来，这就是在这样一个特别的运营状态、经济状态中，应该持有的一些观念。现在有许多上市公司持有大量现金，在和青岛啤酒的孙总一起开会时，我了解到青啤大约有几十亿的现金，按照财务管理的理论，现金流动性最强，收益性却最差，是闲置的钱。我问孙总对这笔资金如何规划。他说现在不是投资的适宜期，所以宁可闲置，等待时机，这就是我的理财策略，是新观念。所以不要将经济常态运行时候的观念，延续到现在这种特定时期。

第三点要谈的是在新观念之下，财务管理工作要有哪些新的思路。

第一个新的思路是要强化财务政策的风险导向。无论如何，要将风险导向引入到一系列的财务政策的制定和落实之中，要实行谨慎的经营政策和财务政策。财务政策就像国家的货币政策、信贷政策一样是有紧有松的，松的政策是激进的政策，紧的政策是保守的政策。美国实行的是量化宽松政策，而中国实行从紧的货币政策，美国的政策跟中国不一样，中国是为了防控金融领域中出现的系统性风险，防控金融危机的发生，所以央行实行偏紧的政策，也就是稳健的政策。对于一个企业的财务和经营政策来说，也是有紧有松、保守和激进这样的政策之说。去年我们请海尔主管财务的副总裁彭家钧做了一场报告，我觉得非常非常好。去年再次请他到广西南宁，在全国财务研讨会上做了另外一场报告，内容不同，谈的是管理会计在企业中的应用，人单合一的机制是真的好。2009年之前，海尔的信用政策是宽松的信用政策，所以应收账款的余额很大，占销售额的比重很高，但是2009年开始，总裁张瑞敏彻底转换经营和财务政策，由松变紧，严格控制赊销，甚至不再赊销，一律实行现金销售。这个政策施行之后，应收账款的余额大幅度下降。在当时的报告中，他曾用过一个词，叫零营运资本管理，其关键是什么，就是零应收账款和零存货。零营运资本管理、人单合一管理，这都是海尔这样一流企业非常好的的经验。零营运资本管理，这就是紧的、谨慎型的风险导向的财务和经营政策。这样的政策，在金融危机时期，更应该实施。我从来都不赞成，在这样一个经济周期的低谷阶段，再赊销，盲目地赊销，再施行扩张型的政策，包括扩张型的经营政策、扩张型的投资政策、

扩张型的融资政策、扩张型的信贷政策等等。政策的选择，要根据形势的变化，要适时地做调整。政策、制度都要调整，流程要改，这样才行。其实山东还有几家好的企业，海尔是零营运资本的管理，青啤是零应收账款管理。这是我从青啤的报告里面截取的 1993 年上市以来的应收账款趋势分析图，我们来看看，它曾经施行过一个宽松的政策，是在 1990 年代中期，应收账款的余额一度超过销售额的四分之一，25.5%，但是进入新千年，从 2001 年开始，施行偏紧的信用政策，拿钱来提货，没钱不提货。所以到 2009 年的时候，应收账款占销售额的比重仅仅有 0.5%，0.5% 可以意味着没有，忽略不计，实际上就是零应收账款政策，这就是风险导向的财务和经营政策的内涵，这是第一个问题。

第二个新的思路是强化风险管理和内控。现在不是扩张而是练基本功、打基础的好时机，所以在座的企业，如果风控体系、内控体系尚未建立健全，这是一个绝佳时期，打打基础，练练内功，把风控体系、内控体系建立起来。近十多年来，我先后给近 40 个单位设计风控体系，目前还有两家，一家是市属集团、一家是省属集团。省属企业要强化内部体系建设，有些事情要做到全覆盖，这是非常正确的选择。这是一个好时机，给你一个做内控的体会，内控体系千万不能按照本本上的东西来做，甚至于都不能完全按照五部委的规范来做，规范中有些方面，被忽视了。忽视了什么呢？把内控的灵魂，内控的神给忽视了。一说到内控，很多单位就会说程序、流程、框架等，学界的研究，也是停留在概念、框架、原则、程序等这些问题上。真正内控的神却给丢掉了，这是我对内控基本规范和 20 个配套指引的一个基本评价。内控的神就是内部牵制，如何构建一套内部牵制机制，来防控风险，这才是内控的神。防控风险，这是内控的首要目标。要实现这个首要目标，必须要有一套好的内部牵制机制。大多数企事业单位，内控体系的建设，把这个神和魂给丢了。我举个例子，前年苏北的一家上市公司设计内控体系，第一个阶段诊断，写了几万字的诊断报告，我给高管诊断报告，汇报到合同管理的时候，我讲了这样一句话，我说公司的合同采取分散管理的做法，不符合内部牵制的要求。这是个 1+9 的公司，一家母公司，九家子公司。母公司的合同母公司管，子公司的合同子公司

管。母公司的合同，采购的合同采购部门管，营销的合同营销部门管，技术的合同技术部门管，劳动的合同人力资源部门管，借款的合同财务部门管，是这样分散管理的，不符合内部牵制的做法，不符合内部牵制的要求。我讲到这里，董事长插话了。董事长说，教授，我多年来都是这样做的，难道不对吗？采购的合同，采购部门不管，谁管？营销的合同营销部门不管，谁管？借款的合同当然给财务部门管了，他们不管，谁管呢？我是这样回答他的。我说，周总，你说错了一个字，采购的合同，当然是采购部门去办；营销的合同当然是营销部门去办；借款的合同当然是财务部门去办，子公司的合同当然是子公司去办，但是所有的合同都必须归口集中管理，做到管与办分离。这就是牵制机制中重要的牵制之一，管办分离。我讲了以后，他觉得有道理。但是很多单位、很多企业，管和办没有分离，不符合内部牵制的情况到处可见，比比皆是。企业一说要强化内控、风控体系，就是强化审批、优化流程，而实际上在强化审批、优化流程的过程中，忽视了牵制机制的构建与优化。内部牵制机制这才是内控体系的魂、内控体系的神。我希望在座的同志，能够指导单位的内控体系的建设，能够既有形，也有神，做到形神结合、形神统一，这样的内控体系才是我们所期望的内控体系。千万不要一说强化内控，就加强审批。加强审批要不要？要，但是审批绝对不是越来越多，程序绝对不是越烦越好。

第三个新的思路是强化成本管理。在金融经济危机时期，企业不管怎么说，即使利润不如现金流重要，努力争取更多的利润也依旧是我们的奋斗目标。但在此时，利润的增加，去杠杆化，依赖于成本的降低。利润是受两个方面因素影响的，盈利的思路在不同的环境当中是不一样的。为什么不一样，我们分析分析影响盈利的因素。盈利是由收入减去成本费用得出的这个结果，所以盈利增加只有两种方式，增收、节支，降低成本费用。但是这两种方式在不同环境中的选择是不一样的，在经济繁荣时期，以增收为主，为什么？因为收入的增加是受两大因素影响，量和价。经济繁荣时期，量的扩张很容易，同时由于经济繁荣，价格增长快，所以在经济繁荣时期，收入的增加是很容易的一件事情。既然我能够通过收入的增加，轻而易举地赚取

利润，那我何必要去降低成本费用呢。这就是为什么在经济繁荣时期，成本费用的降低，通常受到轻视的原因之一。但是在经济危机时期，经济低迷时期，盈利的思路、盈利的模式就应该调整了，因为经济危机，量的增加很难，市场很有限，存货多、产能过剩，价格在很多领域中还要降，你要增加盈利，就不得不去调整自己的思路，把目光转向降低成本费用上来。但是降低成本费用要有新的思路，什么样的新思路呢？我曾经接触过一个企业，董事长，总经理兼总裁，给财务负责人布置了一个作业。说现在我们企业面临困难时期，一定要降低成本费用，由财务部牵头负责人拿出一个成本降低的方案。结果拿出来的方案给董事长看了以后，不吱声了，我看了以后，也不怎么适合。这个时代，如果我们再拿出成本管控、成本降低的方案，那就必须是一个全成本管控、全成本降低的方案。什么叫全成本，全成本内含多种成本的概念。我举个例子，就在 2009 年的时候，我给一家上市公司设计内控。在向高管汇报诊断报告的时候，我谈了这样一段话，这家公司销售 130 亿，利润 3 千万，账面上看这是个盈利企业、微利企业，但实际上是一家亏损企业，为什么我这样说，因为资产负债表上，应收账款和存货这两项资产加起来 36 亿，大家都知道，这 36 亿的两项资产，要提减值准备。我怎么知道你们提足了呢，如果没有提足的话，再多提一个点，你的 3 千万利润不就没有了吗，所以我说他们实际上是亏损企业。问题的关键在于他们并不知道成本降低的关键点在哪里？我说我跟你们报告吧，第一个关键点是 36 亿的成本，这 36 亿的资金占用，有两大项成本，第一资产的损失成本，应收账款有坏账损失，存货有跌价损失，这两项损失成本，如果按照 10% 来算的话，就是 3.6 亿；第二，这 36 亿资金占用成本，当年的平均融资成本率，利息率加上费率，12%，这就是 4 个多亿，这两项资金占用降低的空间是最大的，8 个多亿。第三，这是一个集团公司，母公司下面有 60 多家子公司，若干类产业，他们没有意识到组织运营成本、组织成本。这个又高又胖的组织架构，就决定了组织成本异常高，我说给他们打掉 3 到 5 个亿，不算什么！资产的占用成本、组织成本，这是全成本当中两个重要的组成内容。全成本从研发开始，研发有研发的成本、设计有设计的成本、设计变更有设计

变更的成本、采购有采购的成本、质量有质量的成本、制造有制造的成本、营销有营销的成本、售后服务有售后服务的成本、决策有决策的成本、管理有管理的成本、组织有组织的成本、战略有战略的成本、信用有信用的成本、资本有资本的成本、资金占用有资金占用的成本等等，各项东西都有成本。现在这个时候，我们应该有全成本管控的意识。

第四个新的思路是强化会计的支持作用。在这个时候，会计对于业务的支持作用尤其应该发挥出来，不是业务经营的风险大了吗，订单来了，该不该接？我们要跟他算个账。业务有风险，就得要谨慎地决策，会计这个时候，应该发挥比在常态经济运行中，更重要的参谋作用。如果说在经济繁荣时期，你不算业务账，还能凭感觉估算出来，单位是赚钱的。但是现在这个时候，任何一个业务，会计先把算账摆在前面去，谈到这里，我先谈一谈看法了。会计是干嘛的，会计其实就是算账的，有的会计没有把账给算好。具体表现在，算小账，不算大账；算死账，不算活账；算财务账，不算业务账。大楼建起来，值多少钱，固定资产入账价值多少，这个帐算得很精明，很准确；大楼投入使用之后，折旧多少，每年的折旧多少，算得非常精准。产品生产出来，成本多少，算得很准，坏账损失多少，算得很准。财务的账，死账算得很多，真正需要算的，在决策当中起支持作用的那个账，算得太少。我举两个例子，第一个，2010 年给苏北一个上市公司做内控。进行高管访谈，轮到访谈总工程师的时候，我就问到，总工，你们公司有 9 个多亿的销售，3 千多万的盈利，扣除 900 万的财政补贴，营业利润只有 2 千多万，你有没有思考过，为什么盈利水平这么低。我说我来回答吧，问题的关键都出在你管的技术上，你们公司缺乏一种机制。这个公司有两类产品，80% 是非标产品，20% 是标准产品。非标产品有个特点，来了订单，根据客户需求量体裁衣。这家公司缺少一种机制，全面认真地了解客户的需求，谨慎设计，进行生产，从而降低设计变更率。因为没有这种机制，大量的设计变更发生了。许多设计变更，不仅白费工时还造成产品报废、材料浪费，推倒重来，变更是有成本的。我说你们公司最大的成本，就是设计变更成本。那怎么办呢？我说有很多措施，其中一个措施就是把设计

变更成本纳入考核体系。总工非常赞成，但财务却提供不了有关设计变更成本的数据，因为他们根本不算设计变更成本。这就是财务工作的失职。这是一个例子说明不算业务账。第二个例子，我在一家企业跟总裁交流，他给我讲了一个例子，他说，你说我怎么能喜欢那个财务负责人呢？有这样一件事，一个朋友给了他 2 千万的订单，他让财务负责人算算账，划算就接，不划算就不接。这个观点是对的。客户报价 6 块 2，他让财务负责人算订单的成本是多少，他一算 6 块 8 毛 2，那意味着生产一件产品要亏损 6 毛 2 分钱，无论如何这个单子都不能接。于是总裁就把单子转给了一家同行，他问对方要不要这个单子，对方说要。结果对方一算，不到 6 块钱，是 5 块 9 毛 8，于是他的朋友就把 2 千万的单子接走了。他就找财务负责人，说难道我们的成本能比他高到这个程度？他是 5 块 9 毛 8，我们是 6 块 8 毛 2，相差这么高的成本，他无论如何不相信。他找来管制造的副总、管理的常务副总裁重新算，算出来的结果是 6 块 1 毛左右，成本是比对方高，如果要按照这两个副总算的账，这个单子就能接，他还可以有毛利率，还有 1 毛钱的边际贡献率。但是财务总监没算出来，后来我看了他算的方法确实不对。这就是业务账，质量有质量的账、投资有投资的账、采购有采购的账、设计有设计的账、研发有研发的账等等一系列业务账不算。这些账不算，你怎么能给业务决策提供依据和支持呢。会计在金融危机时期，谨慎经营这样一个时期，更需要通过算业务账，来给业务决策提供强有力的支持，所以会计必须要算业务账了。会计与财务需要改革，会计也好，财务也好，都需要往业务领域延伸。

第五个新的思路是创新管理模式。财务的管理模式、运作机制需要创新。从哪些方面创新？我觉得有很多方面。我特别强调这样一个问题，财务跟业务的结合。财务和业务的结合，要从两个方面来理解，一个就是从刚才以卡为例来说明的，财务与业务一体化这个方面。财务再也不能局限于资金管理了，财务再也不能只关注投融资了，财务应该关注业务，在关注和熟悉业务当中，形成财务和业务一体化运作的模式，从而推动企业商业模式和盈利模式的变革。在这方面，财务是大有作为的。各种投融资模式，信托、刚才讲到的卡，提到的 BOT，

还有基金，各种各样业务与财务相融合的商业模式和盈利模式，在这种商业和盈利模式的设计当中，财务人员应该扮演着一个非常重要的角色。比如我颈椎不好到中医诊所去推拿，那儿都在用会员制，高尔夫球也是会员制，这个会员制就是一个盈利模式，一个商业模式，财务和业务融合到一起了。所以越是金融危机，越要思考创新，其中包括商业和盈利模式的创新。财务和业务一体化，通过这种方式来实现；第二种，是财务管理与业务管理相融合，这是第二层意义上的财务和业务相结合的问题，这涉及到对财务和业务的理解。我始终把财务和业务理解为一枚硬币的两面，既分离但又关联，既不相容，又相容。以采购为例，如果把东西买过来，这是物流，是采购业务，如果把钱付出去，这就是财务，资金的往来，这叫采购财务；再比如建新大楼，如果把大楼建起来，交付使用，这叫工程业务，大楼的建设过程中，不断有资金流，这就是工程财务。工程就是由工程财务、工程业务组成；采购，就是由采购业务和采购财务组成，原本就是不可割裂的一个事物两个方面，一枚硬币的两面。但是这原本不可割裂的，应该有着关联的因素，在现实工作当中，很多企业没有把它给关联好，没有把它契合好、融合好、结合好，尚处在分离状态，处在断裂状态。2010 年日本大地震之后，广东的核电集团请我去讲内控，主题是《改变财务分析工作》，财务部经理提出一个新的要求，说教授，你在讲的时候，能不能穿插讲一讲财务与业务的关系，我说我可以讲，但是为什么要讲这个话题呢？他说我们的财务和业务处在隔离状态，财务只扮演了记账员和出纳员的角色。我说这是通病，不是你一家的问题。广核集团是个央企，在央企尚且如此，那地方企业更可想而知了。我为什么能这样讲呢，因为央企的规模大、层级高，相对说来，人员的素质平均水平尚高一些；管理上、机制上的创新，力度还相对大一点，就是这样的企业，财务和业务尚处于隔离状态。那么一般的企业呢，小的私营企业就更是如此了，把财务当成记账员和钱袋子了。这就要我们财务人员很好地研究财务和业务的关系，在这个基础上，去设计一个财务和业务相关、相融合的机制。以采购为例，采购有一整套流程，这一整套流程当中，在哪些流程上是业务部门的，有哪些是业务部门单独做，哪（下转第 25 页）

案例研究对会计信息化深入发展的实践启示^①

□浙江总会计师协会课题组 张明明执笔

摘要：本文在对巨化集团、中策橡胶、正泰集团、交投集团和解百集团等企业调研基础上，以案例分析形式，重点剖析了会计信息化与管理信息化融合的过程和主要内容，揭示了企业会计信息化向企业管理信息化融合的会计信息化深入发展的趋势，并从成功的信息化企业案例中得到了会计信息化深入发展的经验启示。

关键词：会计信息化；深入发展；案例；经验

为了贯彻财政部 2009 年颁布的《关于全面推进我国会计信息化工作的指导意见》精神，浙江省总会计师协会从 2010 年开始进行了“企业会计信息化深入发展的对策研究”，并在 2010 年到 2012 年期间，对企业开展了有点有面的调查研究，包括开展问卷调查和对重点企业进行实地调查。实地调查的重点企业有：开元集团、传化集团、解百集团、交投集团、中策橡胶、正泰集团、巨化集团和吉利集团，这些企业具有一定的代表性。目的是通过该项工作的开展，深入了解、切实把握企业在 2000 年以后的十年中，会计信息化向企业管理信息化融合的过程中的发展现状，总结失败的教训和原因，推广先进企业的成功经验，明确信息化成功的客观规律性，以便制定出一条指导企业信息化继续深入发展的正确方案，帮助企业有所借鉴，指点迷津，有助于企业顺利地迈上管理现代化的新台阶，提升企业竞争力，更好更快地发展。也从实践上为会计信息化的深入发展指出了正确的发展方向。

一、信息化推动企业管理创新典型案例的经验概述

【案例 1】巨化的基于一体化融合的财务信息化建设方案

巨化集团公司（以下简称巨化）位于衢州，创建于 1958 年，是重要的国有大型化工联合企业和氟化工龙头企业。列“2011 年度中国 500 最具价

值品牌”中的第 100 位，居化工品牌第二位。下设 40 多个分、子公司和控股参股公司，所以集团公司组织机构和生产链非常复杂，致使信息化建设非常复杂和艰巨。

上世纪 70 年代末，巨化就从化工生产控制方面入手，进行了基础自动化的改造，实现了工艺全程自动化控制的目标；80 年代，先后开发了多用户的“巨财”品牌会计核算软件和供应、营销等领域的专业管理软件；本世纪初，完成了千兆主干光纤网络、集约化数据中心等信息化基础设施的建设，实施 ERP 系统、MES 系统，建立起以生产控制为核心的生产信息化系统、以财务管理为核心的管理信息化系统；2010 年前后，巨化进行了信息化衍生与深化应用，通过管控一体化应用集成，实现对企业扁平化管理、深度管控和风险防范的有力支撑，在具有个性化成本系统实时信息的支持下，进行决策。

30 多年来，巨化人按 CIMS 理念把握信息化建设的整体方案，一步一个台阶地从基础自动化→过程自动化→生产作业调度自动化→管理自动化，建成了整体集成的大系统，目前，巨化信息化系统的整体架构形成了“软硬件基础平台、生产信息化、管理信息化、集团管控平台和企业信息门户”五大板块，如图 1 所示。

进入 21 世纪，巨化为推动会计信息化深入发展应用了 SAP 软件，并结合化工流程型制造业生

^① 本文为浙江总会计师协会课题“企业会计信息化深入发展的方向及对策研究”的主要内容之一。

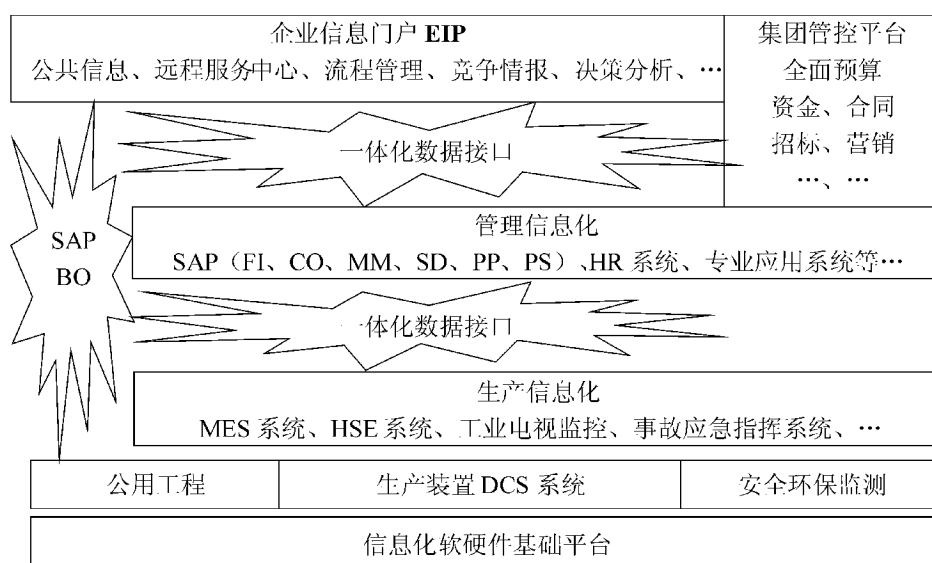


图 1 巨化信息化系统整体架构图

产特点加以实施。在该项目中，巨化始终坚持“立足自我，量体裁衣”的原则，对 SAP 标准流程进行了大量的二次开发，尤其是突破了成本系统这个瓶颈，自行总结出了一套化工流程企业成本核算方案。根据化工生产流程，进一步细化了作业中心，构建了生产设备—>生产单元—>生产装置及其管道连接的多层结构，借助集成的实时数据库，自动采集相应的成本要素如：“生产原料、水、电、汽、催化剂、产成品、联产品、中间品、副产品”等信息，结合自行开发的平行结转法，形成更精细的成本核算体系，使成本核算周期缩短到每日，切实提供了具有相关性、及时性的成本信息，实现了对作业成本法的超越。

目前，SAP 系统已经覆盖了集团下属的 40 余家核心主业单位，建立了全集团统一的会计科目、资产分类编码、客户及供应商主数据、产品及物料主数据；完成了实施单位的财务、供应、销售、仓储、生产核算等主要管理功能的上线应用；完成了内部物料的电子化配送体系。实现了财务管理和供应、销售、生产、仓储等业务流程的数据共享、一体化融合。建立了全面预算与资金管控系统，体现了面向集团管理层的资金管控、面向集团的资金结算、理财和风险控制及操作层面的资金运用等三级资金管理的内涵延伸。建立了财务服务中心系统，推进了集团财务战略的落地与协同。在此基础上建立了高度集成的辅助决策分析平台，包含了由商务智能系统搭建的管理驾驶舱和可多层挖掘的绩效分

析与管控体系，如：成本、价格等关键指标分析、生产效能管理、营销绩效管理、节能减排管理等。实现了基于企业集团战略的决策一体化，有效支撑了集团战略的落地、整体绩效显著提升。

巨化信息化系统的成功实施，对整体的生产、经营和管理水平起到了巨大的推进作用，经过多年的应用和优化后，信息化的价值日益凸显。由于 CIMS 系统实现了生产、

财务、业务的一体化集成，有效规范并优化了流程，消除了多余的协调，使整体运作效率大大提升，运作成本降低，并加强了管控力度，形成了事前预算、事中控制、事后分析的多维度管控体系，有效防范了风险，实现了决策支持。

【案例 2】“以财务为中心，以成本控制为主线”指导建设中国式 ERP 系统

杭州中策橡胶有限公司（以下简称中策橡胶）目前已经成为中国最大的轮胎生产企业，2000 年以来，每年都以 30% 以上的速度增长。特别是面对金融风暴的挑战。该公司在 2009 年一年的利润相当于过去的 50 年。其中核心的竞争力之一，是企业成功的信息化。

2004 年初，中策橡胶开始推进“全面的信息化建设”，首先制定总体规划，他们提出“管理信息化要做的只是把企业的管理思想通过程序显示出来，真正的权威是管理者自己”。根据企业领导者的管理思想，确立了信息化建设要以财务为中心的主导方案，这是一个现代企业的管理理念。大家一致认同财务管理工作在企业管理中是重中之重，因为企业运作过程中所有环节的人、财、物的变化都可以通过财务绩效体现出来，企业的每一个经济环节都离不开财务的反映和调控，企业的经济核算、财务监督，更是企业内部管控的中枢。当把企业的信息流、物流、资金流集成以后，建立起以信息化为基础的现代财务管理体系，就可以时时掌握采购、销售、生产等一系列经营活动所产生的动

态数据信息。根据这个主导思想，结合企业的实际情况，改组了销售部门，调整了采购部门的职能机制，对存在问题的业务流程进行了优化与再造。按照“统一规划、分步实施”的原则，根据以财务为中心的指导思想，首先从财务管理系统集成的数据底层——“物流管理系统”开始进行一期工程，在业务系统完成后，2007年开始上财务管理系统。目前财务与产、供、销各环节已经实现了整体集成与数据共享，实现按天结算、按周结算等不同的结算方式。

在这个管理系统中特别突显了成本系统作为核心和主线。管理系统成功最关键的是要能提供及时、准确的成本信息，总会计师姜民胜提出整个系统要为加强成本管理而服务。但制造业的成本管理具有个性化，没有哪个现成的成本管理软件能满足所有企业要求。姜总在多年的会计工作中，创造出的一套最适合自己的、具有特色的成本核算和管理模式，叫做：“定额成本差异平行结转法”。适合于多道工序即产品多，产品类别多，转移次数多的加工制造企业，如橡胶行业。通过一期工程首先控制消耗，实时掌握物料的动态消耗和盈亏点，使成本控制一目了然，成本核算更加及时准确。通过财务的集中管理，实现了业务的集中监控、资源的集中配置、信息的集中共享，大大提高了企业的核心竞争力。

在信息化建设中，他们的体会是“不一定要选最知名的软件，但一定要选最适合自己的”。不是说牌子越大越好，尤其不能迷信国外软件。对选择软件的标准是：“不只是选择产品，更重要的是选择长久的合作伙伴。”要能够根据企业管理的要求不断地发展升级，企业要有自己的知识产权。于是他们通过让软件开发商做项目的方式，进行实际考察和报价竞标，最后选择了一个国内优秀的软件商，不但保证了项目的顺利进行，而且大大降低了信息化的投资。

【案例3】信息化创新与管理创新相融合，创造出适应自身业务特点和管理特色的信息化解决方案。

浙江正泰电器股份有限公司是民营的中国产销量最大的低压电器生产企业，一直坚持“国际化、科技化、产业化”的发展战略，大力开展制度创新、科技创新和管理创新，研究开发了一系列拥有

自主知识产权、达到国际先进水平的低压电器产品。公司从20世纪90年代初开始信息化建设，进入21世纪，领导班子明确认识到公司的发展壮大必须依靠信息化的支撑，所以每年基本投入千万元以上，不断推进信息化的深入发展。

2003年，正泰投资5000多万启动了“数字化正泰”的信息化建设。引进了SAP R/3系统，大手笔由会计及单个业务的电算化迈向了全面的管理信息化阶段。如何成功实施、应用这个国外的品牌软件，正泰电器花大力气建立了自己力量雄厚的技术团队，经历了“引进实施、消化吸收、改进提升”三个阶段，有效地集成了产、供、销和人、财、物等管理流程、信息和职能，迈向了以财务信息化为核心的全面管理信息化阶段。目前已建成以SAP ERP为核心运营系统的涉及产品全生命周期协同设计与制造管理、支持协同商务的供应链管理、内部工作协同管理、决策支持与知识资源管理的完整的信息化管理体系。

系统实现了采购、生产、仓库、销售、质量、设备维护、人力资源、财务等内部生产经营各环节的业务集成与信息共享，各层管理人员可以按照授权体系在系统中直观获取所需要的内部生产经营活动的实时数据和信息，各司其职；统一的协同设计平台，对产品需求输入、设计研发、工艺路线、成熟发布等产品全生命周期进行辅助管理，使技术研发人员、生产管理人员随时获取产品技术、生产工艺等信息；营销电子商务、供应商电子商务系统的集成，实现了与经销商、供应商的业务协作与信息共享，销售、采购、库存、往来账务及信用等信息都可以在系统中方便获取。

基于业务财务一体化的信息系统，已实现了绝大多数业务的自动核算、自动统计，建立了完整供应链与价值流的业务监控与分析体系，设置了深入到各关键业务节点的内控点，使财务管理工作有了创新的平台与落实的载体。会计人员与IT人员相结合，通过逐渐地消化吸收，对系统进行管理创新的改进和二次开发，突显了财务管理为核心的管理理念，给财务管理工作带来了巨大变革，也大大提升了整体管理水平。通过建立统一的会计核算科目与核算体系，前端业务发生的同时，实现财务自动核算，将大部分财务人员从注重财务核算、关注财务结果延伸到业务过程，关注生产过程与业务运

营,关注整体经营绩效与流程效率,注重分析与管控。在细化核算的同时,建立了财务集中管控与全过程业务监控体系,推动了流程优化与创新。实现了财务分析由事后分析到事前、事中、事后的业务及财务数据的分析与挖掘,建立了及时准确的动态报表分析体系,通过信息系统事前模拟进行预测,如:材料的涨价将如何影响生产成本?可以在实际涨价前模拟出涨价后的成本,及时做出对生产运营的策略调整。以财务为核心的信息系统,使公司整体形象得到了很大的提升,在与相关跨国企业合作中,在高新技术企业和质量管理奖评定中,在上市过程和再融资活动以及内控建设等方面,得到了高度评价和认可。

通过 CIMS 三层架构信息的高度集成与共享,建立了全供应链的业务管理平台,财务集中管控与全过程业务监控体系后,进一步通过商业智能软件平台推进决策支持的实现。建立财务、生产、销售、采购等各业务领域的业务数据模型进行经营数据采集和数据挖掘与分析,通过信息化与管理模型相结合,使用数据挖掘和知识发现等技术层层挖掘数据,实现了对决策所需各种信息的及时、方便获取,目前已经达到决策支持与管理的可视化水平,用直观的、可视化的图形方式展现管理决策所需的信息。通过建立更加方便有效的管理报表体系,将分析挖掘出来的信息自动产生相应的分析图表并自动发邮件给公司高管。对于公司高管层,可以不用登录任何系统就能及时了解公司状况。

信息化使正泰多年的管理经验与业务运营模式固化到了相应信息系统中,并不断进行持续改进与优化。而且能够适应组织变革与业务创新的要求,实现管理体系与信息化解方案的快速输出与覆盖。

【案例 4】结合现代管理思想,构建集团化“三算合一”财务系统。

浙江省交通投资集团公司是省政府的国有独资企业,业务范围涉及高速公路投资及营运、沿海及远洋运输、工程施工、主业相关房地产和金融业务等,集团资产规模 1380 亿元,有较强的垄断性、社会性和公益性。集团的财务管理具有投资成本高、固定运行费用占收入比重高、财务杠杆高,总资产周转率低、资本收益率低、资产流动性低等特征。另外,集团的核心业务是高速公路的投资、建

设与营运,高速公路营运现金流稳定、但资金管理风险很大。受高速公路建设体制影响,集团内部的关联交易计量、确认复杂。目前财务核算系统内共设立财务核算账套 633 个,其中集团合并范围内包含 554 个实体账套,系统平均每月录入三万余张凭证,生成各类(个别、合并)管理报表四千余份,核算体系庞大而复杂。

根据上述特点,集团制定了财务信息化的战略规划:借助先进的信息技术,结合现代管理思想,以集团“横向多元化、纵向一体化”的财务管理业务为对象,构建集团化财务核算与控制、全面预算管理、资金集中管理三类专业系统,这个系统简称为“三算合一”。交投是国内最早提出“三算合一”思想的大型企业集团之一,通过搭建会计核算、资金管理和预算管理三个子系统之间数据共享、功能互补的集成方案,实现对集团经营业务的事前(预算)、事中(资金结算)和事后(核算)三个层面相关数据有效整合、循环联动和共同控制的财务管控模式。通过集团统一的财务信息系统,加强集团财务管理,规范集团财务行为和会计核算方式,强化集团监督、约束机制,实现资源统一配置与共享,确保国有资产的保值增值,全面提升集团整体经营管理与决策的水平、能力和效率。

对于这样的管理要求,目前国内外尚没有一家厂商能独立提供现成的软件产品。交投按总体规划、分步实施的原则,决定由不同的软件厂商分别按统一设计完成单个系统,最终实现总体有效集成。

2006 年初,集团开始启动财务核算系统,这是国内最早一批使用集团型财务核算管理软件的企业之一。采用了金蝶 EAS 软件,在三年时间内建设完成并上线。虽然中国的财务核算软件已经很成熟,但是依然不能简单地套用现成的系统,也要根据企业的组织结构、行业属性、业务特点(尤其是关联交易)、财务特征等进行二次开发和优化。尤其是合并报表层面,集团内部各企业之间存在较大的差异。实施过程中,企业财务管理人员与软件厂商紧密配合,多次召开项目专题会,以实现“自动生成合并报表”为目标,对关联交易的内容、方式、过程、频率等方面进行研究、二次开发,实现了符合企业需求的从核算模块自动取数、自动抵消的多层级功能。

按集团财务的管理特征，交投的资金管理系统非常复杂，其中风险管理功能是资金系统设计和运用的重点。通过该系统的建设要强化筹资、融资控制，使决策者把握筹资单位资金状况；对现金资产和债务台账进行动态利息计算，达到有效提高资金的运用效率和规避到期风险的能力。但由于资金管理系统缺乏国家或财务行业相关标准，也没有成型的通用软件，所以通过专门立项进行个性化开发。面对众多国内外的知名软件厂商的投标，交投选择了恒生电子作为合作伙伴。这个合作由交投提供现代化的集团资金管理的设计思想，软件厂商用程序实现，共同开发出中国集团资金管理软件，并使其商品化。本系统主要包括现金流管理、资金计划管理、资金池管理、融资管理、投资管理、风险管理和综合报表查询等功能模块。2011年8月初该系统上线运行，通过各单位资金活动的记录，将集团资金业务模式和管理理念融入现代信息技术中，达到了维护资金安全、控制资金风险、防范财务危机，进而提高资金效益的目的。

经过六年多的努力，交投在财务上实现了财务核算系统和资金管理系统之间“二算合一”，下一步将开展预算系统建设，向最终实现“三算合一”的目标进军。通过信息化的实践，他们深深体会到：财务信息化实质上是现代企业全新管理模式的转变，一定要全面体现集团自身的行业、营运和财务特征，符合企业的组织、制度架构，切实反映企业的管理文化；另外要持续改进，契合市场发展趋势，满足未来企业经营管理和财务管理的实际需求。

【案例5】管理信息化支持了由传统百货向现代百货转型的管理创新

杭州解百集团股份有限公司（简称解百）是一家以百货零售为主业的现代企业，也是目前浙江历史最久的商业上市公司，它是传统百货向现代百货转型的标志。公司结合杭州城市的功能定位、所处商圈的地域特色，确立了“精致生活，休闲人生”的经营定位，建立了倾力打造“高品质的休闲购物中心”的战略目标。

1995年，解百开始会计电算化，成为杭州市商业企业中最早应用计算机的单位之一。2000年以后，商业管理信息系统（青鸟系统）的全面使用，对解百是一次质的飞跃。伴随着向现代百货转

型，内在管理需求驱动信息化水平不断提升。企业的信息化建设的重点由业务操作层向管理策略层转移，由以商品为管理核心向以顾客为管理核心转移。商业智能、客户关系管理、POS-MS系统开发、供应链关系管理、电子商务等成为系统功能开发的重点。

通过POS-MS系统软件功能的开发、完善，建立了“进价管理，一级核算”的财务管理模式，达到了库存、进价、单品的实时管理，销售、盈利的实时反应，规范财务管理流程、节约管理成本的目的；通过建立预算管理系统，满足对费用预算进行控制和管理的需要；建立相配套的考核体系，细化各项管理指标，加强了对各部门的经济指标考核；并在前台收款系统中，及时作了软件调整，满足营销活动不断变化的需要。在合同管理方面，通过对供应商的资证、合同实行规范、有序管理，提高了监控和管理力度，也为供应商提供便捷的网上结算和信息化服务。这一切为企业规范业务流程、降低内部损耗、控制运营成本提供有力的支持，使财务管理水平得到全面提升。

同时开辟电子商务领域，完善了客户关系管理，在此基础上进入零售百货业信息化的更高阶段，根据解百管理的特点和需求，开发智能商务系统。目前该系统已经在业务、客户服务中心、财务三个部门实施，成效显著。各使用部门均能按照需要，编制具有个性化的多维度统计报表，如商品ABC分类、专柜平效、分楼层销售、VIP客户消费、客单价、支付方式等。该项目的实施，在加强统计分析功能、分享数据信息资源、深化经营状况分析，特别在品牌经营、维护、有效监控上，发挥了良好的作用。为经营决策提供支持，提高管理和监控能力，达到了用信息化来拓展企业成长空间的目的。

解百在信息化的实践中，不断深化对“创新管理”的认识。他们认为：企业处在不同的发展阶段，其管理重点、组织结构、管理风格等都会有所不同。要明确自己需要什么，这是信息化建设的基础，也是指导信息化建设的“总纲”。根据需求的变化加强与技术提供商的磨合，进行系统的设置、调整，在应用过程中根据新的需求不断完善和升级。实现企业管理信息化，不仅是买电脑、建系统、搞网络等，更重要的利用信息技术提高企业的

经营管理水平。解百一直在关注信息技术在商业应用上的最新动向,寻求公司经营管理工作的新突破。

二、成功的信息化企业案例经验的启示

我们选择的案例企业涉及到制造业(含流程型和离散型)、商业企业及国有大型资产经营集团公司,涵盖国有和民营,具有一定代表性。这些取得成功的案例从一个侧面展示了进入本世纪以来我国会计信息化推进到融入管理信息化所取得的业绩,揭示了企业会计信息化深入发展的方向,并突出了以下特点和经验:

1. 需要领导的高瞻远瞩、决心与魄力。

信息化必须是“一把手工程”,这个观点大家都知道,只有在艰难曲折的实践中,才能有深切地体会。信息化是一项复杂的系统工程,投资大、周期长、存在许多内部和外部的风险。决策层的领导必须要有清晰的认识,制定合理并切实可行的规划,中途无论遇到任何问题,都要具有始终如一的信心和决心,绝不能动摇。国有企业中策橡胶的总经理在项目启动的大会上,明确提出“不换脑子换位子,不换位子换脑子”的严格要求;民营企业正泰的董事长则对管理层直接言明“谁阻碍项目实施,谁下岗”;没有这种魄力,这些企业都不会发展到今天。

2. 总会计师、财务负责人应成为会计信息化深入发展的指挥者与执行负责人。

实践表明,当企业会计信息化发展到融入管理

(上接第 19 页)些是财务和业务合起来做,各自扮演什么角色,承担什么职责,各自的职责分工,谁来主办,谁来协办,谁来监督,一系列的关联机制都要设计好。但是根据我所了解企业的情况,关联机制都没设计好。去年南京国际广场,用友举办的一个 IPO 论坛,在论坛当中介绍了几个案例,案例介绍完之后请我点评。点评的时候我讲过这样一句话,我说在座的 300 多家会计主管、财务主管,我虽然没有看过你们单位的财务制度,但是我要说一句不客气的话,我估计大多数企业的财务制度达不到 60 分,为什么?列了几条理由,其中有一条理由是这样的,单位的财务制度,从头到尾见不到业务的影子,本身就把自己放在与业务的对立面,是在业务和财务割裂状态中制定的这一套财务体系,这样的财务制度落地的结果,业务和财务当然

信息化的现阶段,总会计师应作为项目负责人更合理、有利,尤其是自行开发系统。因为财务管理是系统的核心,总会计师更能把握好企业整体的管理思路 and 战略目标,使系统更能体现管理创新,中策橡胶、交投、正泰和解百都是如此。

3. 会计信息化深入发展的目标是推动管理创新。

信息化是一个企业完整的管理规划过程,也是企业的战略发展组成部分,管理信息化的目标是把先进的管理思想固化到系统中,并不断推动管理创新。解百的体会是:通过明确自身的经营战略、引进先进的管理理念,建立科学规范的管理流程、健全各项规章制度,在此基础上与自身实际相结合,开发先进、适用的系统。否则,再先进的技术,也会变得一文不值。

4. 应用国外品牌 ERP 软件,要坚持“以我为主,兼收并蓄”的方针,才能成功应用实施。

巨化和正泰都引进了 SAP 系统,但投资合理。他们之所以成功的根本原因是通过“引进、消化、吸收、创新”策略,始终立足于自身的业务特点和运营现状,积极学习国外先进的技术,但并不盲从原有的系统和解决方案,而是遵循信息化规律,扎实做好各类基础性工作,将 SAP 先进的理念为我所用,并根据自身的工艺、业务流程特点和管理目标,制定切实的发展方案,进行大量的二次开发,不断总结与创新适应于企业特点与管理特色的信息化解决方案。

处在割裂状态了。所以,希望在座的各位同志回去以后好好审视我们的财务制度,如何把财务和业务关联好、设计好,使财务能够更体现综合性,在业务管理中,能够扮演一个重要的角色,这就是核心内容。

所以,财会工作在新的形势下,从会计工作到财务工作,要有新的观念,新的思路,来应对我们现在的形势。这就是我今天下午用两个小时的时间,给各位领导和同志们汇报的。这两个小时的观点,均为我个人的观点。因为国内现在很少有专家做这样的报告,更少有人写这方面的文章,这方面的文章杂志上、报纸上,几乎没有。以上研究是我个人的观点,不一定正确,仅供大家参考。谢谢大家!

(作者单位:南京大学会计系)

国有集团公司资金管控模式探析

□曹 颖

摘要：资金管控作为国有集团公司财务管理的核心内容，更是国有集团公司财务管理的关键所在。选择合适的资金管控模式，对加强资金控制、提高资金使用效率、降低资金使用成本、保持资金流动的良性循环具有积极意义。本文就国有集团公司资金管理存在的问题，在综合介绍不同资金管控模式的基础上，提出资金管控模式的选择建议并针对性地提出各类支持性措施，以期促进国有集团公司的健康持续发展，实现国有资产的保值增值。

关键词：国有集团；资金管控；问题；改进模式

引 言

现代企业集团财务管理的目标是实现企业价值最大化。而资金作为企业生产经营的“血液”，是维系企业生存发展的重要保障。资金管控作为国有集团公司财务管理的核心内容，更是国有集团公司财务管理的关键所在。而国有集团公司由于管理层级多、管理链条长以及财务信息传递环节多、渠道分散和不及时等原因，造成集团公司资金管理混乱，资金使用效率低下等财务管理问题日益突出。选择合适的资金管控模式，以加强资金控制，提高资金使用效率，降低资金使用成本，防止发生支付危机，保持资金流动的良性循环，实现国有资产的保值增值具有积极意义。

一、国有集团公司资金管理中存在的问题

目前，在国有集团公司资金管理方面存在着“集权”与“分权”两种不同的理论，“集权”与“分权”作为管理体制的两极不是绝对的，其中存在集权和分权程度的问题。集权程度过高，不利于发挥下属成员企业的积极性，使其在资金上过分依赖集团，影响资金的周转速度和市场应变能力。集权程度过低，又会造成资金分散、使用率降低、沉淀资金增加、资金成本上升等问题。具体表现在以下几个方面：

1、决策信息不够准确

现代企业管理的根本是信息管理，企业需要通过掌握及时、真实、准确的信息来实现对物流、资金流等的控制。然而，目前国有集团公司由于管理层级过多，有效的资金集中管理模式还没有形成。缺乏统一规范的资金调控制度，信息传递渠道不畅通，财务数据、资金结算以及投融资资金管理无法集中，致使企业高层决策者难以及时、准确、全面地掌握集团经营过程中实时动态完整的资金信息，与具体操作层面存在着巨大的信息不对称，使得国有集团在运营中隐藏着巨大的资金风险和经营风险。

2、全面预算管理制度不健全

对全面预算管理的认识不足，重视程度不够，全面预算管理以追求利润最大化为目标，偏离了企业价值最大化的管理目标。预算没有成为企业组织生产经营活动的刚性依据，预算外支出偏高，没有形成集团统一有效的预算体系，各行业预算不能有机融合，集团监管力度和时效性不足，资金支出和预算控制脱节，无法做到资金的事前计划、事中控制和事后分析。全面预算考核不到位，片面追求利润指标。

3、资金使用监督职能缺失

随着集团扩张速度加快，经营业务的行业跨度

不断加大，管理层级愈发复杂。国有集团公司各管理层对资金运动环节普遍存在着监控不力，决策约束机制不健全，内部人为控制等现象，擅自挪用转移资金等问题突出。各职能监督部门，未能有效地发挥其监督职能，各种控制制度由于缺乏有效的监督而未能发挥其应有的作用。尤其因缺少对资金流转移过程的控制，造成资金的流向与控制脱节，企业资金入不敷出，整体资金链的恶性循环，财务风险增大。对下属企业的资金管理检查主要依靠社会中介机构，平时财务部门一般不直接对所属单位进行财务检查，只是在年末审计、离任审计、领导交办专项事务检查时才聘请中介机构进行审计，内部审计监督流于形式。

4、资金分散，使用效率低下

一是随着集团对下属企业逐步下放管理权限，企业集团各级单位都有开户自主权，多头开户的现象普遍，很多账户平时处于睡眠状态，资金沉淀严重。二是集团内部存在着大量关联方交易，在没有进行资金集中管理的情况下极易形成集团内部各单位之间货款严重拖欠。一方面子公司之间资金余缺无法调剂使用，个别子公司内部存在一方面大量资金闲置、沉淀，另一方面却又为筹集急需资金而为难的现象，使得存贷双高，财务费用居高不下。三是下属企业投资决策随意性大，致使资金管理失控。

二、国有集团公司资金管理模式分类

针对上述资金管理存在的问题，许多集团公司结合自身实际，提出资金集中管理模式。资金集中管理模式是指将先进的管理思想同信息技术、管理方法进行有机结合，对企业整体资源进行有效地配置、管理、控制和优化，从而实现集团企业价值最大化的一种财务管理模式。一般而言，国有集团企业资金管理模式有以下几种：

1、“现金池”模式

“现金池”是由一组形成上下级联动关系的银行账户和内部结算系统账户及其定义在这一组账户上的资金收付转和相应记账规则组成的。实际上，集团各成员企业大多为独立法人，均有独立的银行账户，国有集团公司通过与商业银行协作或设立集团资金结算中心，将企业集团账户作为一级结算账户，成员企业的账户作为二级结算账户，资金在两级结算账户之间由协作的商业银行或集团结算中心

根据约定的规则进行上划和下拨。在现金池模式下，控制方式又可分为以下几种：

(1) 资金结算中心模式。资金结算中心是由企业集团内部设立的用于为集团内部全资子公司或绝对控股公司办理现金收付、往来结算和存贷款业务管理的专门机构，它一般设立在集团总部，平行于财务部门，是一个不具有法人资格，为集团下属公司提供金融管理服务的职能部门，其主要职能是进行资金统筹安排，合理调度；减少企业资金沉淀，降低银行贷款利率；减少并防范资金体外循环，加快资金周转。

(2) 拨付备用金方式。拨付备用金方式是指企业按照一定的期限拨给所属企业一定数额的资金，备其使用。各所属企业发生资金支出时直接从备用金中支付，定期持支出有关凭证经集团资金管理部门进行审核后，由集团补足备用金。拨付备用金方式在集团规定的支出标准和范围内，对备用金的使用具有决策权，但其支出仍要通过集团的审核，超范围和超标准的支出必须经过集团批准，且收入全部集中到集团。同样不利于调动各层次开源节流的积极性，限制了各层次经营的灵活性。

2、统收统支模式

该方式是指各成员企业的一切资金收付结算活动都集中在由集团统一管理的资金账户中进行，资金的使用权、决策权和融资权（资金的“三权”）均掌握在经营者或经营者授权代表的手中，资金三权高度集中。统收统支的方式有助于企业实现全面收支平衡，提高资金的流转效率，减少资金的沉淀，控制现金的流出，但是不利于调动各层次开源节流的积极性，降低下属公司的应变能力，影响各层次经营的灵活性，从而降低了集团经营活动和财务活动的效率。这种模式的适用性比较窄，只能适用于地域集中且高度紧密型的企业集团。

3、集中监控模式

集中监控模式即成员企业定期上报资金调度表或者采用技术手段搭建一个跨银行的资金集中监控平台。集团不干预成员企业的资金管理，在资金使用和用途上，给予较大的自主决策权，使其自主安排资金总量，分配各项目的资金占用比例，自主决定资金投资方向和规模。集团通过强化对成员企业的资金借贷规模和负债比率的严格控制，实现降低成员企业的负债风险和金融风险，下属企业不能私

自从外部商业银行借款或进行对外担保。

4、财务公司模式

财务公司是由中国人民银行批准的，具有独立法人资格，其资金来源主要是吸收集团公司各下属子公司出资和部分金融机构参股的非银行金融机构。财务公司不能吸收社会公众的资金，不能对外开展存贷业务，主要功能是为本集团的资金管理和投融资服务。财务公司作为集团公司的子公司，不但实现资金整合控制，还承担集团的理财职能，通过在集团内部转账结算等方式加快资金周转，充分发挥货币市场同业拆借优势，为集团开辟不同的融资渠道，降低资金成本，实现资金运用效率的最大化。

三、国有集团公司资金管控模式的选择

对于资金管控模式的选择，不同行业的企业集团有着不同的组织结构、管理模式和集权水平，资金管理作为企业管理的一种手段，只有适应行业特点、经营环境和发展阶段，才能更好地为企业管理服务、创造更高的经济效益，促进集团的持续健康发展。综合考虑国有集团公司的组织结构大多为树型网络状结构，子公司法人代表均由集团公司外派，子公司的高层管理人员均由集团公司统一任命、考察、考核及调配，形成了较为完善、成熟的组织结构，为集团公司实现资金集中管理奠定了坚实的基础，因此，国有集团公司可以先实行“资金结算中心”的资金管理模式，通过一定时期的运行后，使各成员企业切实体会到资金集中管理的好处，充分认同资金集中管理的必要性，自身的资金管理达到较高的运行效率后，在集团法人治理结构基本完善，财务管理制度健全、有效运行的基础上，集团的资金管理模式应转变为财务公司模式。

四、国有集团公司资金管控模式有效运行的支持性措施

为了加强资金的稳健性管理，国有企业集团在选择“资金结算中心”作为加强资金管理的过渡模式时，建议可以从以下几个方面入手，以确保资金结算中心的有效运行：

1、统一集团财务管理制度

分散的资金需要有序的制度和程序进行控制和规范。集团企业应根据生产经营实际情况，以及集团企业现金流的特点和流动性状况制定集团统一的《财务管理制度》、《投融资管理办法》、《资金管

理办法》、《全面预算管理制度》、《财务人员委派制度》等一系列的具体的制度和实施细则，为结算中心制定个体的资金管理措施提供依据。

2、实行集团财务集中核算，搭建资金集中管理的基础信息平台

以资金集中管理为中心，集团企业应重新设计及优化集团财务核算体系。集团总部及其子公司可考虑使用统一的集中财务核算软件，将财务数据集中存放在集团总部的财务服务器上面，由集团总部财务部制定集团统一的会计核算管理制度与标准，包括统一会计科目体系、编码原则、核算币种、会计期间等基础设置及报表格式，各成员企业在建账时可在集团总部设定的基础设置信息基础上，根据自身特点进行个性化的设置和修改。通过对财务数据的集中处理，实现集团内各级财务信息的网络共享和穿透查询。各管理层可根据自身权限实现对各单位的财务数据实时查询和统计，对资金实施有效监控。

3、强化全面预算管理

预算管理水平的的高低直接影响着资金结算中心的平稳运行。准确程度高的资金预算，能使各单位掌握和控制未来的现金流，以便及时采取有效的措施及时调剂存量资金，充分发挥资金集中管控的作用。作为国有集团公司可从以下方面入手，逐步完善全面预算管理，使之成为企业组织生产经营活动的法定依据：改进全面预算编制程序，细化预算项目，提高其可执行性，严格预算调整的程序，提高其严肃性，制定全面完整的定额体系，提高预算编制效率，强化预算执行动态监控，完善预算分析制度和预算考核制度，奖惩措施落实到位。加强全面预算管理制度的宣传，提高全员认知水平和领导重视程度。

4、加强资金管理内部控制建设

国有集团公司应当进一步完善货币资金管理办法，明确对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，明确经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求，并严格按照现金流量预算确定付款项目、金额及支付时间。与此同时，有必要建立、完善有效的风险管理及评价指标体系，从而实现对资金风险进行全面的防范和控制。通过全面风险管理，发现资金管理（包括资金投向、资金流动性等）中存在的问题，识别、报告

关于母子公司管控体系设计路径研究

□ 范炜琪

摘要：随着上下游产业链的整合、规模的不断扩大化、经营业务的多元化和产品结构的复杂化，一个个庞大的集团公司不断涌现。如何通过有效的资源整合、制度设计、权利分配、交易安排等进行系统而全面的母子公司管理和控制，从而实现股东价值的最大化，是集团公司一直探索的话题。笔者将结合多年的管理咨询实践经验，探讨研究母子公司管控体系的设计路径，助力企业可持续发展。

关键词：母子公司 管控体系 设计路径 权责利 内部控制

引言：随着市场经济的发展和全球经济一体化脚步的加速，企业规模日益扩大，组织形式也日益多样化和复杂化，特别是母子公司出现以来，实业界一直在探索随着企业的扩张，该如何有效地加强对于集团及分子公司的管理，从而实现股东价值最

大化。笔者将基于多年的实战经验，归纳总结一条通用的母子公司管控体系设计路径，希望对大家有所裨益。

一、母子公司管控体系管理释义

《公司法》（2006）第13条第2款规定：“公

潜在风险，提出应对措施，从而更好地完善资金集中管控体系。集团公司还应运用风险预警模型，充分发挥内部审计职能，对内外部资金使用风险进行跟踪、监控，从而及时发现资金风险的风险信号，采取相应解决方案，优化集团资金风险调控目标，不断提高集团公司的风险管理水平，以实现国有资产的保值增值。

五、结束语

通过资金集中管理，可以最大限度地集中集团整体资金存量，形成内部资金汇集的大“资金池”效应，实现集团内部的资金资源互补，减少不必要的外部融资，消除存贷双高的现象，同时提高资金的使用效益，降低资金营运成本和融资成本，为集团整体资金管理决策、控制整体财务风险、确保集团战略目标的实现、保持国有集团公司的持续健康发展提供可靠地保证。

（作者单位：杭州金鱼电器集团有限公司计财部）

参考文献

- [1] 丁珏. 论企业集团资金集中管理 [D]. 对外经济贸易大学. 2011年
- [2] 罗德政. 集团公司资金管理研究 [D]. 对外经济贸易大学. 2011年
- [3] 罗文波. 跨国公司外汇资金集中管理问题研究 [D]. 华东师范大学. 2010年
- [4] 稽可成. A 高速公路集团资金集中管理模式及运行机制研究. 山东大学. 2007年
- [5] 范蕊. 企业集团财务结算中心模式研究——以厦门国际航空港集团有限公司为例 [J]. 企业科技与发展. 2010年24期
- [6] 胡玉香, 王晓, 陈晓彤. 母子公司体制下的资金集中管理 [J]. 辽宁经济. 2011年09期
- [7] 吴波. 企业集团资金集中管理方法探讨 [J]. 财经界 (学术版). 2011年08期

司可以设立子公司，子公司可以具有企业法人资格，依法独立承担法律责任。”子公司与母公司是依照公司的组织系统划分的。随着我国经济的高速发展，企业越来越趋向大型化、集约化、集团化，大量的子公司应运而生。

按产权关系的紧密程度，可将企业集团各成员划分为四个层次：核心层、紧密层、半紧密层和松散层。其中，紧密层是指由核心层掌握实际控制权的成员企业，两者是母子公司关系，构成了企业集团的主体，其管理活动相应成为集团管理活动的核心内容。母公司（Parent Company）是企业集团中起主导作用的核心企业，称集团公司或集团总部。子公司（Subsidiary Company）是相对于母公司而言的法人企业，母公司是子公司的出资者，子公司的资本金全部或部分来源于母公司的投资。

我们常说的“集团管控”，即母子公司管控，从管控职能和方式可包括：战略管控、组织管控、治理管控、财务管控、内审管控、HR管控、信息管控等管控方式。“集团管控”强调从集团管理和控制的角度来考虑和设计适合集团的管理模式，管控体系至少涉及到以下几个方面内容，它包括：集团公司与子公司关系边界的界定、集团公司的战略澄清、总部基本功能定位及选择集团管控模式、集团公司治理、集团总部与下属子公司架构、集团管控流程、集团业绩管理体系、集团财务与风险控制体系、集团人力资源管理体系、集团信息系统建设等方面的内容。

二、母子公司主要管控模式

所谓母子公司的管控模式，是指集团母公司对下属子公司基于集分权程度不同而形成的管控策略。企业集团的母子公司管控模式是一个复杂的体系，不仅包括确定公司的治理结构、划分总部及各下属企业的角色定位和职责，而且包括选择企业的组织架构和确定集团重要资源的管控方式并建立绩效管理体系等。早在上世纪八十年代，集团管理的大师级巨匠古尔德等人在他们的《战略与风格》中就特别强调母公司如何用不同的母合风格来管理子公司。迈克尔·古尔德认为，集团公司对下属企业的管理风格大致可以分为“财务管控型”、“战略管控型”和“经营管控型”三种基本的管控模式。

财务管控型的管控模式是最为分权的管控模式，强调结果控制是这种管控模式的明显特点。在

财务型管控模式下，集团总部只负责集团的财务和资产运营，所以把重点放在集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作上，并不强调业务的战略管理和营运管理。下属企业每年会被给定以各自的财务目标，被赋予完整的业务经营权，下属企业只要达成预期财务目标总部就不会有什么经营干预行为。

战略管控型的管控模式是集权与分权相结合相平衡的管控模式，强调程序控制是这种管控模式的突出特点。在战略型管控模式下，为了保证集团整体利益和下属企业利益的最大化，集团总部负责整体的战略规划、财务和资产运营，各下属企业同时也要制定自己本业务单位的战略规划，并提出与战略规划相匹配的经营计划和预算方案，总部负责审批下属企业的战略经营计划并给予有附加价值的建议，同时批准其预算再交由下属企业负责执行。

操作管控型的管控模式是集权度最高的管控模式，强调过程控制是这种管控模式的鲜明特点。在操作型管控模式下，为了保证集团战略的实施和集团目标的达成，集团总部从战略规划的制定到实施几乎无所不管无所不理，因而把各种相应的职能管理在总部层面设置得非常广泛和非常深入。

大致来说财务管控就是甩手掌柜，战略管控就是抓大放小，操作管控就是一竿子桶到底。但各个企业的领导风格、文化、制度、素质、管理基础等方面差异很大，这种分法只能是内部的比较，不能交叉比较。管控模式三分法本身只是一种理念与思考的方式。因此将管控模式分为三种类型——战略型管控、财务型管控、操作型管控，仅仅是集团在探索管理子公司的一种思考方向与理念。

三、母子公司管控体系设计路径

管控体系作为一个有机整体，要实现权利的集中监控、资源的集中配置和信息的集中共享，涉及战略、组织、人力资源及信息管理等诸多层面。笔者结合多年的内控实践案例，总结出一条相对通用的母子公司管控体系设计路径，希望能对广大的中小企业有所裨益。当然，在阐述设计路径过程中所涉及的管控模式及内容，并非单纯的战略性管控、财务型管控或操作型管控，而是三者的综合。管控模式没有绝对的好与坏之分，只有相对的适合与不适合。管控模式的选择，说到底就是对集团集权与分权的度的把握，实现整个集团各层级权、责、利

的平衡。

第一步：明确母公司的职能定位

母公司自身职能定位的明确是母子公司管控体系构建的基本前提。我们首先要明确：母公司是作为一个独立的市场主体，还是仅仅作为一个管理和协调中心。如果母公司是集业务运作与资本运营于一体的业务型公司，除了宏观的战略管理外，还会在一定程度上介入子公司的具体经营业务，当然介入的程度还要取决于两者业务的相关程度。业务越正相关，对子公司的业务介入程度越深。如果母公司定位于以资本运营和战略管理为主的管理型公司，那么母公司倾向于对子公司的具体业务进行放权。

第二步：明确母子公司的治理模式

明确的治理模式是母子公司管控体系的组织保证。基于母公司自身的职能定位以及对子公司的战略定位，我们要明确对子公司的治理模式，到底是采用以董事会控制为主线的治理结构模式，还是以职能控制为主线的职能管理模式。

在以董事会控制为主线的治理结构模式下，首先应在母公司层面构建完善的董事会，并通过专业委员会的有效设置和委员的合理配置，强化母公司董事会的管控力度和能力。同时对下属公司的董事会，一般须建立“子公司董事”及关键岗位人员的委派机制，通过委派董事、监事及高级管理层等关键人员来增加对子公司董事会及经营班子的影响力，进一步加强对子公司董事会的渗透。通过充实各个层面董事会，逐步形成“母公司董事会”→“子公司董事会”→“子公司经营班子”的三级经营决策体制。

在职能控制为主线的职能管理模式下，首先明确母公司本部要实现的主要功能，比如战略管理、风险控制、运营协调、财务、审计、信息支持等等，并将其部门化，优化设计母公司层面的职能部门及其职能，重点建设体现“管控与共享”为原则的职能部门。同时将下属公司定位为“运营中心”，设计完善其配合集团管控和自身高效运作所需的关键职能，将其部门化。通过各个层级关键职能的优化、完善，为母子公司管控奠定基础，即最终形成以关键职能的合理配比、协作为主轴的“集团董事会→集团管理层→集团职能部门→下属公司经营班子→下属公司职能部门”组织管理模式。

当然，对子公司采取什么样的治理模式，取决于对母公司的职能定位。企业集团应当首先客观评估母公司的经营业务、管理实力、发展战略及定位，然后再考虑哪种模式适合对子公司的有效管理。

第三步：配备关键岗位关键人员

关键岗位关键人员的合理配置，是有效实现母子公司管控的重要手段之一。依据母子公司治理模式的不同，人力资源管控所涉及的广度和深度也有所不同。通常而言母公司委派子公司的人员有以下对象：董监事、经营班子及财务人员等核心岗位。董监事，一般由母公司董事会选聘并委派，定期向母公司董事会提交履职报告。经营班子成员，通常情况下亦由母公司董事会或高级管理层委派，经由报告体系直接向母公司分管领导报告，并通过经营班子绩效考核体系进行约束和管理。财务人员作为企业的特殊群体，如何确保财务人员的独立性，畅通与母公司财务部门的沟通渠道，是企业人力资源管理的重心。财务的集中管理，是众多企业集团比较倾向的一种管控方式，而其中尤以财务人员的统一管理首当其冲。一般情况下，财务人员由母公司统一招聘并委派，委派人员的编制归属母公司财务部门，且绩效的绝大多数由母公司财务部门直接考核，这种对财务人员的集中管理，为母子公司财务管控体系提供了有效的人员保证。

第四步：有效分配权责利

清晰的权责利分配是母子公司管控体系的核心内容。授权过大，容易导致子公司失控；授权过小，容易导致子公司束手绑脚，失去活力。授权的大小，在很大程度上取决于领导风格、业务相关性、子公司战略定位等诸多因素。我们需要依据母公司总部对于各个分子公司的治理模式及母子公司组织及职能部门间的对接界面，设定具体的管控路线并明确责任权限，从而构建出相对具体、完整的母子公司管控责权体系。

对子公司到底该采用集权还是分权模式，若集权该到什么程度，若分权又该到什么程度，这些都取决于公司的发展阶段和管理实力。对于初创型公司，一般倾向于选择适当的分权让子公司得到自由而充分的发展，最大限度地扩大公司规模，提高市场占有率。但当公司规模到了一定阶段，有必要通过适当的集权进行统一和规范化管理，加强风险管

控，否则容易导致个别子公司因权力过大而失控。

第五步：搭建“四架马车”

①第一架马车：战略管控

战略管控是对战略管理的管理，管理的对象不仅包含母公司自己还包含下属所有子公司的战略管理。明确子公司的战略定位及发展目标，是有效管理子公司的必要前提。我们服务过的一家珠宝企业，其下属有一家钻石批发子公司，由于两者战略方向的不同，子公司的经营表现一直无法让母公司满意。母公司定位于走高端路线，但子公司却倾向于求量不求质的批发路径，结果导致毛利低下、存货结构差、死库存现象严重等不良情况。两家不同战略方向的公司，一直无法形成品牌效应，进行有效的资源整合与共享，势必背向越走越远，难以达到1+1>2的效果。

有效的战略协同是母子公司管控的必要前提。我们要实现对子公司的有效管理，首先要客观评估子公司的战略定位，你到底希望它能够在集团中发挥什么样的作用？它现在走的路径是否跟集团的整体方向相同？明白了这些，后续的问题也就迎刃而解。

②第二架马车：经营计划管控

经营计划是所有经营活动的出发点，人力资源战略、经营策略和财务策略等规划均依据集团战略的指导而制定。将战略目标逐步转化为经营计划和经营预算，才能实现战略的真正“落地”。

③第三架马车：预算管控

与单体企业相比，集团企业更应该建立一套完整的预算管控体制。经营预算是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排，它能实现战略的延续，经营的规范、全面的控制、员工的指南。战略、经营计划与预算共同整合成为一个计划流程框架，我们应在战略计划的指导下先做出经营计划，在经营计划明朗后做出相应的预算计划。

④第四架马车：绩效考核管控

有效的绩效管控，才能确保预算的有效执行，确保战略及经营计划的实现。通常情况下，要构建有效的绩效管控体系，我们需要解决两个重心：子公司的经营业绩考核以及经营层的激励机制。对子公司的经营业绩考核，通常每年以经营责任合同的形式由子公司负责人代表子公司与母公司签署，通常根据企业经营目标，按照平衡计分卡的思想自上

而下系统地分解为部门、团队以及个人的目标，分层、分类设计考核周期、考核方式、考核内容，使得子公司经营层乃至全员的个人绩效与企业整体经营业绩休戚相关，从而构筑起战略驱动的、全员参与的、结果与过程并重的绩效管理体系。同时对子公司经营层等核心员工有针对性的设计中长期激励方式，利用年薪制、管理层持股、期权期股等激励手段调动他们的主观能动性，吸引、保留与激励人才。

第六步：建设内部控制制度流程体系

有效的内部控制制度流程体系，是预算执行、战略实现的基本保障。没有完整的制度流程体系做支撑，没有为子公司建立明确的业务游戏规则，母公司不愿、也不敢对子公司放心放权。因此，有效的内部控制是母子公司管控体系“落地”实施的关键，否则一切都将是空谈。

结束语：没有一种放之四海而皆准的母子公司管控模式，亦不存在一套放之四海而皆准的母子公司管控体系，不同的企业文化和领导风格决定了不同的管控模式和管控体系。只有适合自己的，才是最好的，每个企业需要量身定制。

（作者单位：杭州博观企业管理咨询有限公司）

参考文献

- [1] 白万刚. 《母子公司管控109问》. 机械工业出版社. 2007
- [2] 张爱群. 《企业集团母子公司管控模式的选择》. 管理研究. 2009
- [3] 《集团管控综述》. 中美嘉伦国际咨询有限公司



如何通过内部控制 有效防范战略管理风险

□应 静

摘要：本文概括了企业战略管理两大部分，即战略制定和战略实施的主要工作内容。通过战略实施象限分析了可能导致企业战略管理失败的主要风险，并得出结论：有效的战略实施不仅可以保证一个合适的战略成功，而且还可以挽救一个不合适的战略或者减少它对企业造成的损害。最后针对这些战略管理风险，阐述了企业在内部控制上可以实施的制度安排，具体从前提控制、实施控制和战略监控三个阶段提出了相应的内控措施。

关键词：战略管理；战略管理风险；内部控制

引言

随着市场经济日趋成熟，企业管理者对战略管理的重要性认识不断加深，战略管理意识也不断加强，“战略管理是企业最重要的管理内容之一”已经深入人心。但现实情况是：意识已然具备，管理能力却有待提高。企业战略管理是在充分占有信息的基础上一个系统的决策和实施过程。战略管理过程比较复杂，它必须遵循一定的逻辑顺序，包含若干重要环节，由此形成一个完整的体系。简单来说，战略管理可以划分为战略选择和战略实施两大环节，任何一步未能执行到位都会给企业带来巨大的战略风险，而这也是内部控制需要重点关注和管控的关键环节。本文将就如何采取一定的内控措施来防范战略风险展开讨论。

一、企业战略管理的内容

所谓企业战略管理是指：企业对自身未来发展方向的选择和规划，即企业通过对战略环境分析，控制企业的未来发展方向、实施措施及手段、实施效果控制等的规划。

企业战略管理是高层与战略管理部门经常性工作，管理内容主要包括企业战略制定、战略实施以及战略调整等一系列活动，是企业能够达到其战略

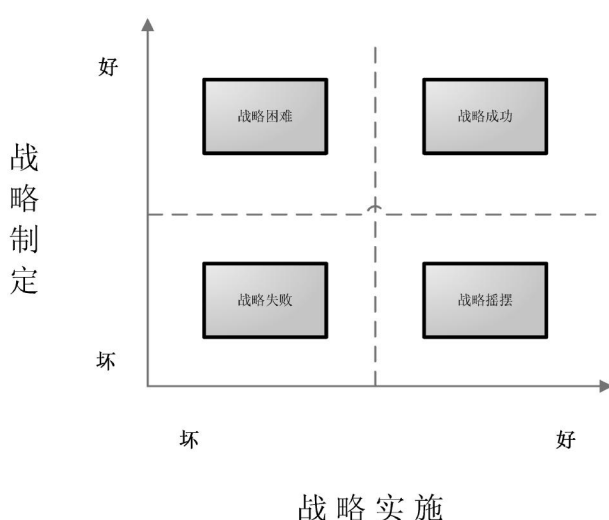
目标的动态管理过程。

企业战略管理总体上可分成两个部分：战略的制定和战略的实施。战略制定即是通过对企业所处的外部环境和企业内部条件的分析，制定出与企业相匹配的指导企业长远发展的规划。该环节是战略管理的基础，需要企业科学分析组织外部的机会和威胁，评价内部的优势和劣势，以此来支持战略决策，而且非依靠个别领导人的能力做主观判断。

战略制定是战略实现的前提，战略实施是战略实现的手段，二者相辅相成，缺一不可。战略实施首先是要进行战略时间分解，明确进度规划和分阶段目标，并分析论证既定时间框架下的可行性；其次进行空间分解，制定各实施流程、明确各职能部门相应的分战略，进一步制定相应的措施和策略；三是进行战略实施监控，对分目标的达成情况和内外部环境变动进行监控，根据需要及时对既定战略进行必要的调整。

二、企业战略管理风险

企业在战略管理过程中会面临各种各样的风险导致战略失败，正确地识别战略管理风险并加以控制，是保障战略实施成功的必要工作。



图一：战略实施象限图

从上图可以见：

（一）在失败象限中，企业面临的是本身有缺陷的战略，又没有很好的执行。这种情况下，企业管理人员很难把战略扭到正确的轨道上，只能失败。

（二）在困难象限中，企业制定的战略很好，但实施不力。这种情况往往是由于企业管理人员过分注重战略的制定，却没有采取有效的方式方法来保障战略目标的实现。

（三）在摇摆象限中，企业战略制定未尽完善，但是战略执行能力强，能够在执行过程中进行调整和纠偏。这种情况下企业战略会出现一个摇摆的情况，变动相对频繁，会给企业经营带来内耗。

（四）从成功象限可以看到，一个成功的战略管理既需要好的战略制定，又需要好的战略执行，两者缺一不可。

可见，战略实施与战略制定同样重要，甚至更

加重要。美国管理学者波奈玛就战略实施的重要性曾说到：“一个合适的战略如果没有有效的实施，会导致整个战略失败。但是有效的战略实施不仅可以保证一个合适的战略成功，而且还可以挽救一个不合适的战略或者减少它对企业造成的损害。”

综上所述，企业战略管理风险主要来自以下方面：

（一）战略制定前未经科学的战略分析，致使战略决策支持信息不准确，战略决策失误，可能导致企业盲目发展，甚至经营失败。

（二）战略决策程序随意，因企业主观意愿频繁变动，持续性差，可能导致企业资源的极大浪费。

（三）战略执行不到位，未能对总体战略进行合理分解，未能建立适当的流程、制度和措施来保障战略的有效实施，导致战略目标无法实现，战略失败。

（四）未能建立战略实施监控和评估机制，在企业内外部环境发生变化进而需要对企业战略进行调整时；发现既定战略不当之处需纠偏时；战略执行发生偏差需要调整时，组织不能及时响应，导致战略失败，危及企业的生存和持续发展。

以上风险在企业经营中属于重大经营风险，一旦发生，都会对企业经营产生严重影响，甚至导致企业消亡。

三、针对战略管理风险的内控手段

针对战略管理风险，企业可以通过采取相应的内部控制措施加以规避，或将风险控制在企业可以接受的范围内。下表概括性描述了战略管理各个阶段可能面临的风险，以及根据风险可以选择的对应控制措施和对应的责任人/部门。

表 1 战略管理风险及控制措施

控制阶段	风险描述	控制措施	责任人/部门
前提控制	战略决策失误	1、规范战略决策方法 2、建立战略决策程序	公司治理层 经营班子
执行控制	战略执行不到位	1、绩效管理控制 2、预算管理控制	全体成员
战略监控	战略监控缺失	1、定期评估机制	战略管理部门

(一) 明确战略决策的方法和程序。

企业应当建立战略分析程序，在对内外部环境充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定企业战略。

在中国，企业的制度化、科学化管理水平低，“一言堂一支笔”现象严重，对企业至关重要的战略决策往往是在一个或几个领导通过拍脑袋的方式作出的，这样的方式效率最快，在企业规模小、市场变化快的情况下，能让企业以最快的速度响应和调整发展方向。但是这样的方式也存在极大的风险，战略决策的正确性完全依赖于几个人对形式的判断和预测能力，决策人的个人能力成为了成功与否的决定性因素。

在战略选择决策中，必要的战略分析是决策质量的保障。企业应当落实职能部门或责任人，综合考察宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素，提供战略分析报告作为决策依据。

另一方面，战略决策应作为重大事项执行集体决策程序，企业可以在董事会下设立战略委员会，或指定相关机构负责发展战略管理工作，履行相应职责，明确战略决策规则，确保决策过程规范透明、决策程序科学民主。

(二) 应当进行战略分解，明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。

企业可以通过绩效管理手段对发展战略执行进行控制。把总体战略规划和目标进行阶段性分解，明确各个阶段的战略重点和战略目标，将这些战略目标转化成各个职能部门的绩效目标，甚至是岗位目标，据此建立相应的 KPI 指标，通过对 KPI 的考核来保障绩效目标的实现，进而控制战略执行情况。

可以通过预算管理手段对发展战略执行进行控制。企业可根据发展战略的阶段性目标，编制全面预算，通过对预算的控制将年度目标分解、落实。

(三) 建立长效战略监控机制。

企业制定战略时，未必能把对企业具有潜在重大影响的发展趋势——考虑周全，而战略环境也在发生变化。因此，企业需要建立战略监控机制，一方面对内部和外部环境的密切监视，发现可能对企业战略进程产生影响的重大事件和发展趋势。它们可能对企业的战略构成威胁，也可能为企业未来发展提供机会。此外，战略监控还应对战略的执行情况进行关注和评估，及时发现战略执行偏差，采取措施进行纠偏。

与前提控制相比，战略监控的内容更加广泛。前提控制的对象是战略制定时假定的前提条件，战略监控则把内部和外部环境中一切可能对企业构成威胁和提供发展机会的因素作为对象。持续的战略监控可以对威胁提出事前警报，使企业有更多时间考虑采取相应的对策。

小结

企业战略风险不同于一般的风险，因其重要性与复杂性，需要用系统分析的方法对战略风险因素加以识别，必须建立协调适宜的内部控制管理机制，确保风险应对措施组合的实时有效，保障企业战略得以实施，战略目标得以实现。

(作者单位：杭州博观企业管理咨询有限公司)

参考文献：

- [1] 祝志明，杨乃定等.企业战略风险识别研究.科研管理，2005，11(6)：2-6.
- [2] 林钟高、郑军、王书珍，2007，“内部控制与企业价值研究——来自沪深两市 A 股的经验分析”，《财经研究》第 4 期.
- [3] (美) 保罗·托马斯 (T.Paul) 著，源泉译.执行力 [M].北京：国际文化出版社，2004.
- [4] 查剑秋，张秋生，庄健.战略管理下企业内控与企业价值关系实证研究.审计研究，2009，1.
- [5] 袁志刚.企业战略风险指标体系研究.科技创业，2008，7.

集团公司利润分配基础的思考

□ 吕 敏

摘要：集团公司股东利润的分配基础，究竟是合并报表还是个别报表，在学界和业界一直有所争论。因为以母公司个别报表利润为依据则分配滞后、按照合并报表利润为依据则分配超前。因此，为避免利润分配中上述超前滞后的现象，本文建议股东利润分配基础应在母公司个别报表基础上结合母公司的实际分配能力进行调整，即先扣减当年实际收到的投资收益部分，再加上当年各盈利子公司根据股东会决议提取盈余公积后确定的利润分配金额，其结果即为较为合理的当年集团公司股东的可分配利润。

关键词：利润分配基础；合并财务报表；母公司个别报表

投资一家企业，股东最关心的是能否获利，能得到多少投资收益。因此企业盈利后，如何分配利润，既能使股东满意、又能有助于企业的稳健发展，就成了企业必须解决的一大问题。一直以来，对企业集团股东利润的分配，是以个别报表的利润还是合并报表中归属于母公司的利润为基础，不论是理论界还是实务界都有不同的见解，本文就此思考分析。

一、集团合并报表与个别报表利润差异的产生

根据《企业会计准则第2号——长期股权投资》（2006）第三章后续计量规定：投资企业对于子公司的长期股权投资，应当采用本准则规定的成本法核算，编制合并财务报表时按照权益法进行调整。

所谓成本法，是指投资按成本计价的方法；权益法，是指投资以初始投资成本计量后，在投资持有期间根据投资企业享有被投资单位所有者权益份额的变动对投资的账面价值进行调整的方法。长期股权投资在持有期间，根据投资企业对被投资单位的影响程度及是否存在活跃市场、公允价值能否可靠计量等进行划分，分别采用成本法或权益法进行核算。两者的区别主要在于确认投资收益的时间不同。采用成本法核算时，投资企业按照应享有将被

投资单位宣告分派的现金股利或利润，确认为当期投资收益。而采用权益法核算时，投资企业按照应享有或应分担的被投资单位实现的净利润或发生净亏损的份额，确认为当期投资损益并调整长期股权投资的账面价值，在被投资单位实际宣告分派利润或现金股利时，计算应分得的部分，相应减少长期股权投资的账面价值。

显而易见，现行准则的上述规定，在不考虑其他影响合并利润的因素的情况下，会使母公司个别财务报表的利润与合并财务报表中归属于母公司的利润在某个一定的会计期间内存在着较大差异。

二、集团公司利润分配基础确定的政策依据

（一）以母公司个别报表的利润为基础进行利润分配

1. 公司法的规定

《公司法》第三条明确规定：公司是企业法人，是一个法律主体，而企业集团是在母公司和子公司各自独立的法律实体基础上的一个经济实体和会计主体，集团合并报表并非法人报表。而法定的股东利润分配权是在公司法人的基础上成立的，因而，集团公司利润分配应该是以母公司个别财务报表上的利润为依据，而不能以合并报表为基础进行利润分配。

2. 企业会计准则的规定

在财政部《企业会计准则讲解》中，关于母公司个别报表中长期股权投资采用成本法核算的规定，作了如下解释：一是与《企业会计准则第33号合并财务报表》的规定相协调，可以使信息反映更加全面、充分；二是避免在子公司实际宣告发放现金股利或利润之前，母公司垫付资金发放现金股利或利润等情况，解决了原来权益法下投资收益不能足额收回导致超分配问题；三是与国际财务报告准则的有关规定相协调。

财政部会计司司长刘玉廷在《关于企业会计准则体系建设、趋同、实施与等效问题》中也指出：“长期股权投资中母公司对子公司投资由权益法改为成本法，主要是为了避免企业在不能取得或不能全额取得投资收益的情况下出现虚增利润和超前分配，从而避免短期行为”。

因此，在现行企业会计准则下，分配股东利润时应依据母公司个别报表的净利润进行分配。

(二) 以集团合并报表中归属于母公司的净利润为基础进行利润分配

财政部、国资委2007年出台的《中央企业国有资本收益收取管理暂行办法》第八条：国有独资企业拥有全资子公司或者控股子公司、子企业的，应当由集团公司（母公司、总公司）以年度合并财务报表反映的为基础申报上交国有资本收益。

三、不同利润分配基础对股东的影响及分析

对于股东来说，从理论上讲，这两者的最终结果应该是一致的，不过，这种“一致”只有在集团解体，或分离，或破产时，才能最终得以体现。但在会计分期的假设前提下，就会出现某个期间母公司个别报表净利润和合并报表中归属于母公司的净利润不一致情况。就这两种分配情况，具体分析如下：

(一) 以母公司个别报表为基础进行利润分配对股东的影响

母公司个别报表是母公司个体的经济数据的反映，体现了某个会计期间的财务状况和经营成果，其中投资收益是以被投资单位宣告分派的利润入账，而宣告分派一般是在次年进行，所以母公司个别报表账面体现的投资收益往往都是上一年度经营成果的分配状况。具体来说，集团公司经2013年股东会决议通过，决定按照2012年度母公司个别

报表的利润进行分配，那么其中投资收益部分实际上是集团所属子公司2011年度的收益，就集团公司的股东看来，2011年的收益在2013年才能实际分配，有滞后分配的嫌疑，特别是在前后年份经营状况差异较大的时候，有时很难让人理解。

在现实情况中，也经常会有投资者出现上述疑问。例如福建高速2008年报显示，公司完成7.8亿税后净利润，每股收益摊薄后0.5275元。而公司的分配预案中实施的却是按照母公司实现的净利润3.14亿来进行分配的，每股派发0.15元，而不是按照合并报表的7.8亿税利来进行分配的。又如宁夏恒力2008年度母公司实现净利润426万元，加年初未分配利润-1350万元，2008年度公司可供股东分配的利润为-924万元，未分配利润为负值因而不分红；而财报中又显示宁夏恒力合并报表利润为正值1735万元。这些都让投资者困惑，明明当年经营利润情况良好，为什么实际分配情况却不相匹配。

(二) 以集团合并报表为基础进行利润分配对股东的影响

目前在上市公司的会计实务操作中，不少公司是以合并会计报表中的净利润进行分配的。此种观点认为：集团虽不是法律主体，但却是一个特殊的会计主体，合并报表完整反映了这一会计主体的财务状况和经营成果。母公司股东持有的股份不仅仅享有母公司的权益，还应该享有母公司所控股子公司的部分权益，所以其利润分配可以按照集团合并会计报表净利润进行分配。著名会计专家余应敏老师也表示：“究竟是按照合并报表还是母公司，这个是由董事会提出的。但是上市公司如果有全资子公司的话，大部分都是按照合并报表中的未分配利润进行判断的。”

但是，合并报表归属母公司的利润中包含的子公司已经提取的盈余公积部分在实际分配时是不分给母公司的，所以，按照合并报表利润分配会出现母公司垫付资金、超前分配的情况。这不但与新准则对子公司的长期股权投资核算改用成本法的目的相违背，对企业来说，垫付资金的流出可能会影响企业正常经营业绩，进一步说，最终会影响股东收益。

四、结论

就上述按照母公司个别报表利润分配滞后、按

浅析新形势下如何加强 烟草企业全面预算管理工作

□程建敏 吴城堡

摘要：全面预算管理是企业管理的一种有效的管理机制，通过计划、组织、控制和协调企业的人、财、物等各项资源来贯彻落实企业的发展战略，实现企业价值最大化。烟草行业自2002年正式推行全面预算管理以来，行业各单位对全面预算管理工作进行了有益的探索，并形成了较为完善的预算机制。本文通过对烟草行业当前面临的内外部环境分析，提出烟草企业内部管理的需求，并针对烟草行业全面预算管理在实际操作中的不足之处，提出改进和完善的建议。

关键词：烟草企业 全面预算 管理

一、烟草行业实施全面预算管理的意义

全面预算管理是企业管理的一种有效的管理机制，通过计划、组织、控制和协调企业的人、财、物等各项资源来贯彻落实企业的发展战略，实现企业价值最大化。全面预算管理通过实施全员、全面、全过程的管理要求，已成为加强企业管理的重要手段。

目前，烟草行业面临着来自外部经济环境和内部管理升级的双重压力和挑战。就内部而言，行业内部不协调、不可持续的深层次矛盾依然突出。表

现在：一是市场卷烟规格过多，品牌培育难度加大，部分地区卷烟销售面临着在高平台上持续发展的各种压力、卷烟市场的规模增长接近峰值，原有的依靠市场资源拉动效益快速增长的发展方式难以继；二是现代卷烟物流建设步伐缓慢，运行费用较高；三是重点费用控制任务艰巨，花钱大手大脚，铺张浪费现象仍然存在；四是部分单位对行业决策、制度的执行力不够，工作落实不到位。

就外部来看，行业外部面临的“烟草控制、完善体制、构建和谐、国际竞争”四大挑战依然严

照合并报表利润分配超前两个对立的问题而言，笔者认为按照以下几个原则来考虑：

1. 公司经营活动首先必须遵循法律法规，母公司利润分配基础应该是母公司财务报表上的利润，而不是合并报表的利润；
2. 按照实质重于形式的会计核算原则，在确定利润分配政策时，为真实反映母公司的实际分配能力，合并财务报表的利润应该同时纳入考虑范围。

3. 兼顾股东各方的利益要求，并促使企业稳健发展。

综上所述，笔者建议：集团公司股东利润分配应以母公司个别报表利润为基础，先扣减当年实际收到的投资收益部分，再加上当年各盈利子公司根据股东会决议提取盈余公积后确定的利润分配金额，计算结果即为当年集团公司股东可分配利润。

(作者单位：勿忘农集团有限公司)

峻，国内外环境十分复杂，全球经济表现疲弱，国内通胀压力不减，控烟环境更加严峻，假烟制造依旧存在。

面对当前制约烟草经济发展的环境，单纯地依靠市场需求拉动效益快速增长的发展方式已经较难实现。烟草企业要实现可持续发展，必须提升行业管理水平，完善全面预算管理，把强化预算管控作为提升企业管理的重要手段。

二、全面预算管理中存在的问题

烟草行业从 2002 年正式发文推行全面预算管理工作至今已有十多年时间，全面预算管理已逐步成为行业日常管理的一部分，预算编制、预算执行、预算监督都形成了较为完善的机制。但是由于预算工作涉及面广，具体业务繁杂，在实际预算管理过程中，依旧存在着一些问题。主要表现在：

(一) 预算重视程度不够，管理责任落实不到位。全面预算管理工作从现行预算执行情况看，部分单位由于缺乏对全面预算管理工作的重视，未深入推进全面预算管理工作，全面预算管理意识宣传贯彻不到位。部分部门不清楚本部门权责义务，预算编制审核不全面，预算执行监督不到位，不能准确的按上级要求完成全面预算管理工作。

(二) 企业年度规划意识薄弱，预算编制和执行缺乏导向。烟草行业部分基层企业，由于对预算认识存在偏差，工作缺少整体规划，缺乏战略意识，无法对年度预算编制形成有效指导，同时部分单位对预算执行进度关注不密切，存在用到哪算哪的现象。

(三) 预算编制时间短，方法单一，缺乏科学性。目前，烟草行业预算编制虽然形成了“三上三下”的机制。但是预算编制的时间短，基层单位缺少足够的时间分析审核费用及资本性支出等的实际需求。年度预算主要以上年数据为依据，采取增量预算的编制方法。虽然该种预算编制方法速度快，但是笼统的参照上年数据，不深入分析企业实际需求，预算数据缺乏依据，难以形成对企业的有效管理。

(四) 上下级部门信息不对称，预算控制能力不足。自从烟草行业取消县级法人资格以来，全面预算管理已成为企业管理的抓手，市局（公司）财务部门成为全市系统预算工作的管理部门，各职能部门为预算管理和控制的执行部门，财务部门按管

理要求制定了一系列的全面预算管理制度和工作流程，但市、县公司存在职能机构和数据信息不对称，下级单位不能准确理解上级部门布置的工作的现象，导致完成的工作同上级的要求存在偏差，同时由于无法获取县级分公司的原始凭证，县级分公司的预算执行情况，市公司只能从数据的角度分析，较难及时了解所有的经济业务，对预算执行的监督不能准确到位。

(五) 考核机制不够健全，预算执行控制成本较低。目前，行业已将全面预算管理工作纳入下级单位年度的工作业绩考核，与下级单位领导的工作绩效挂钩。但是，全面预算管理考核所占比例对整体的考核结果影响较小，使部分下级单位领导对预算管理工作重视程度下降。缺少单位领导的支持，大刀阔斧的预算推进工作会变得障碍重重，甚至部分较好的工作方法只能流于形式，无法发挥其应有的功效。

(六) 培训机制不完善，制度规范传达不到位。

1、行业组织的预算管理培训主要停留在理论的层次上，单位领导组织预算管理工作人员赴先进单位学习的机会较少，缺少获取先进实践经验的机会；

2、由于未形成完善的培训机制，上级部门下达的制度和规范，下级单位存在不及时组织学习的现象，上级单位又难以监督，有时由于下级单位未执行到位，制度仅停留在纸上，无法发挥应有的规范作用。

三、解决问题的对策

(一) 完善预算工作程序，理清职责权限。

1、预算管理工作流程作为全面预算管理的业务手册，需着力理清预算职能部门的职责权限，并将预算指标层层分解至各个归口部门，发挥归口部门的管理功能；

2、明确预算编制程序，全面梳理预算编制、执行、调整、考核的系统步骤，形成一套较为系统的预算管理工作流程；

3、制定并完善预算定额标准体系，为加强预算管理提供依据。

(二) 制定企业长远发展战略，为短期目标导航。

1、“十二.五”期间，每家烟草单位都制定了本单位的“十二.五”发展规划，为编制相对合理

的年度业务预算提供了指导；

2、目前烟草行业针对各类采购支出和项目管理类投资支出，要求先有采购计划再有预算，通过计划为预算指导的模式，为预算的数据来源提供支撑。

(三) 留足预算编制时间，全面分析预算需求。当前烟草行业预算编制存在的难点是时间短、数据多、预算参数不完善等问题。面对这些实际困难，下级单位提前开展预算编制工作可以取得更好的效果。针对上级部门当前年度预算管理的要求，下级单位提前准备年度预算编制工作，为经办部门充分的测算分析、归口部门全面的审核预算需求留足时间，保证最终的预算结果更加契合实际。

(四) 将沟通与检查相结合，改善信息不对称的问题。

1、沟通包括横向各个部门之间和纵向上下级之间的沟通，财务部门率先垂范，积极答疑解惑，努力营造良好的沟通氛围。通过沟通及时解决存在的问题，提升配合部门及下级单位的工作积极性；

2、安排专人负责检查县级分公司每日发生的经济业务，对存在疑问的业务，及时询问，获取实际的业务信息，能有效的强化预算控制。

(五) 加大考核力度，提升单位一把手的重视程度。全面预算管理工作涉及每个部门，内容繁杂。单位一把手具有全面调动各部门工作积极性的能力。加大考核力度，能引起单位领导的重视，有了领导的支持，财务部门落实全面预算管理工作的过程中才能够获取更多的谅解和配合，各个部门对预算管理工作的思考会更主动、更全面，积极性更高，推行全面预算管理工作更加顺畅。

(六) 加强培训学习，提升整体工作能力。

1、目前在行业内外有一批全面预算管理做的比较好的企业，例如一些大型的钢铁企业和行业内部分全面预算开展较早的企业。由单位领导亲自带队组织预算管理人员赴先进单位学习全面预算管理的宝贵经验，不仅使领导对预算工作有更为深刻的认识，同时也能拓宽预算管理人员的视野，学习更多的实践经验，优化预算管理方法；

2、鼓励下级单位组织员工学习培训，形成完善的培训和学习机制。针对工作中出现的问题，定期组织业务人员进行培训和交流，聚集集体智慧，妥善解决问题。

(七) 完善信息管理手段，提升预算系统工作效率。在信息技术飞速发展的今天，利用信息手段为预算管理工作服务，不仅能提升效率，同时也能强化预算编制、执行、监督的准确性和及时性。完善烟草行业当前预算管理信息系统的各项功能，实现其提升工作效率、强化全面预算管理的目的，能极大的改进烟草行业全面预算管理工作水平。

四、结束语

当前烟草行业面临的内外部环境非常严峻，企业发展面临众多挑战，必须推进行业发展方式从资源效益型向管理效益型转变，推动经济持续发展的立足点要从依靠市场资源拉动转到依靠内在能力推动上来，把全面预算管理工作做实、做精、做细。

(作者单位：浙江省烟草公司丽水市公司)

参考文献

[1] 刘智清. 湖南省烟草总公司全面预算管理应用研究. 长沙: 湖南大学, 2006.



关于加强中小企业现金流管理的思考

——基于企业生命周期理论

□陈国庆

企业价值最大化是每个企业追求的目标，要实现这个目标就必须保证企业持续稳健的经营。而有资料反映，中国企业的平均寿命只有三至五年，其中中小企业的平均寿命更低。尤其在当下全球经济低迷时期，已有大量的中小企业由于各种原因纷纷陷入困境，濒临关闭。中小企业难以持续经营的诱因很多，其中不少是由于企业在日常的经营过程中不注重现金流的管理引致财务危机所造成的。本文在对我国中小企业的现金流管理问题进行总结分析的基础上，试图结合企业生命周期理论对中小企业不同发展阶段的现金流特点进行剖析，并据此提出相应的对策建议，以期对国内中小企业加强现金流管理、促进持续健康发展有所帮助。

一、中小企业现金流管理中的常见问题

目前国内中小企业由于自身规模、组织结构以及管理者能力等多方面原因，在现金流管理上常常存在以下一些常见问题。

(一) 由于筹资成本过高导致企业现金流不畅

在中小企业发展的各个阶段都离不开社会资金的支持，尤其是在企业的成长扩张阶段。但由于中小企业盈利能力低、财务风险高以及缺少有效的资信证明，往往难以直接从银行获得必要和充足的资金支持，所以很多中小企业会通过民间借贷融通资金。这种融资方式期限短且成本高，一旦企业的经营状况不佳就很容易导致资金更趋紧张，并因现金流量不足，难以偿还借款本息导致财务危机甚至破产，或者勉强偿还了借款但企业的财务状况更为恶

化。

(二) 由于投资冲动导致现金流出不合理

中小企业在发展中经常会存在一些短期行为，主要表现为投资冲动，且这种投资冲动贯穿于企业初创阶段、成熟阶段以及衰退阶段整个生命周期。

在初创阶段，中小企业产品正处于市场开拓时期，销售状况尚不稳定，而短暂的销售繁荣可能会导致管理者的误判，在没有对市场做周密细致调查和对自身实力进行分析的情况下匆忙投资扩大再生产，造成投资活动现金流出无计划。一旦市场变化萎缩，大量的投资资金就成了沉没成本，使得现金流难以形成良性循环，加剧了资金风险。

成熟阶段，中小企业生产销售大都步入正轨，但为了扩大市场份额，一些企业可能会通过追加投资或兼并收购等方式来实现规模扩张，如果事先缺少科学谨慎的调研、分析以及制定切实可行的投融资方案，而盲目实施投资行为，就会导致企业现金流大量流出，如无后续投资效益及资金流入做保障，同样将产生资金风险。

衰退阶段，是中小企业实行收缩、调整、撤退和转型的时期，伴随中小企业战略转型在新产品领域的投资，如果前期对新产品市场没有充分调研和分析，那么企业的转型很可能只是昙花一现，更容易加速企业现金流紧张最终使得企业走向衰亡。

(三) 由于营运资金管理不当导致企业整体现金流紊乱

企业营运资金管理包括营运资本筹资管理和营

运资本投资管理。其中营运资本筹资管理内容主要是短期资金的筹资安排，营运资本投资管理的主要内容是应收账款的政策安排和存货的管理。对于中小型制造企业而言，存货的管理尤其重要，不顾市场需求状况的原材料采购以及生产计划的制定会引起经营活动现金流的无序流出和资金占用浪费。此外，不合理的信用政策和应收款收账政策安排会减缓销售商品的现金流入甚至产生坏账损失。而企业的现金流管理会产生一个协同作用，营运资本管理不当不仅会影响中小企业的经营活动现金流，而且对企业整体的现金流也会产生严重影响。这个问题在中小企业发展的后期尤为突出，由于产品市场销售份额的逐渐缩小，不合理的原材料采购以及企业为保持原有的市场份额往往会冲动地作出不合理的信用政策安排，从而更易引起企业经营活动现金流紊乱。

二、中小企业生命周期各阶段现金流特点

中小企业现金流管理中存在的上述问题，与企业生命周期的现金流特点有关。根据企业生命周期理论，中小企业的生存和发展同样会经历初创、成长、成熟以及衰老和死亡等不同阶段。中小企业处于不同的阶段所表现出的现金流特点也是不同的。

（一）初创阶段

中小企业处于初创阶段时会由于自身的组建以及不成熟的生产与销售管理，往往表现出股权、债务融资引起大量的现金流入企业，但投资和经营活动现金净流量通常为负数。

（二）成长阶段

成长阶段多数中小企业的产品经营已经走上正轨开始赢利，所以经营活动的现金净流量会从负值逐渐过渡到正值，但由于此时企业仍处于规模扩张阶段，企业通常会将剩余资金进行投资以扩大再生产，所以投资活动的现金净流量一般为负值；而筹资活动的现金流由于初始投资的源头性，也即初始投资往往会在企业成立之初一次性或短期内到位，企业可能会将剩余的资金用于偿还前期的负债，导致现金净流量可能出现负值；或者由于企业扩张迅速，因投资资金出现缺口又开展了新的融资活动，使筹资活动的现金净流量仍表现为正值。

（三）成熟阶段

成熟阶段的中小企业由于生产经营、投融资等各项活动都已经步入常态化，此时企业会将部分的

利润以红利的形式返还给投资者，以及偿还初创和成长阶段的债务，所以筹资活动产生的现金净流量往往表现为负值，此时经营活动产生的现金净流量通常仍为正值，投资活动的现金净流量则往往会因为投资并购以及生产工艺的改造表现为负值。

（四）衰老和死亡阶段

由于中小企业生命周期划分的依据之一是企业的销售，一旦企业步入衰老和死亡阶段，产品会由于创新不足导致市场份额缩小甚至丧失而滞销，从而导致经营活动产生的现金净流量也逐步由正值转负值。这个阶段中小企业的管理者会尝试加大投资调整企业的发展战略，不过鉴于此时的高资产负债率以及不断加大的财务风险，企业已经很难从外部筹得大额的资金，只能通过处置部分固定资产、长期投资等来获得资金。所以这个阶段企业的投资活动的现金净流量往往表现为正值，而筹资活动现金净流量很可能为负值。

三、对于中小企业生命周期不同阶段的现金流管理对策安排

（一）根据生命周期各阶段现金流特点编制现金流管理计划

中小企业编制现金流管理计划能够提高现金使用的效率与效果。由于不同发展阶段现金流所表现出的特点不尽相同，所以中小企业要根据不同的生命阶段制定有针对性的现金流管理计划。

在初创阶段，中小企业现金流不断流出企业，流出的原因为厂房、机器设备等构建以及产品市场的开拓，在企业经营活动、筹资活动和投资活动中，仅有筹资活动才是现金净流入。所以这一时期现金流管理计划重点应该是合理安排负债结构使得筹资活动现金流入在时间上、额度上与现金流出尽可能匹配以及合理安排现金流出的速度。

成长阶段是中小企业规模扩张和市场占领的集中阶段，此时从整体来看多数中小企业现金流还是净流出，现金流管理计划重点仍为流出的管理，并且此时经营活动现金净流量已经从初创阶段的负值转为正值，这使得现金管理在时间的匹配上显得更为重要。这一阶段管理计划的重点应该是合理估算现金流入和流出量，即动态监控投资活动现金需求和通过各种途径调整现金能力之间的匹配性。

在成熟阶段，经营活动现金流大量流入企业，如果中小企业没有追加投资或兼并收购计划，那么

现金流管理计划的重点应该是现金流入的管理。但如果计划开展兼并收购那么就要合理安排股利政策、债务偿还计划以确保兼并收购计划的资金支持。

在衰老阶段，现金管理计划应该注重资产处置产生的现金流入以及内源融资支持企业的改革转型和弥补经营亏损。

(二) 在恰当的生命阶段开展科学投资

中小企业投资活动的开展会引起现金流在一段时期内的持续流出，所以投资活动能否取得成功关键在于后续的资金支持是否有保障。投资活动在中小企业成长的各个阶段都可能开展，但是维持一项投资在各阶段的难易程度是不一样的。在成熟阶段开展投资活动容易获得成功，因为此时中小企业整体的现金流表现为净流入，并且此时中小企业的财务状况也是最稳健的。无论是股权融资还是债务融资，也无论是短期融资还是长期融资都相对比较容易实现。

(三) 根据生命周期各阶段现金流特点选择融资渠道

中小企业融资渠道主要有股权融资和债务融资。这两种融资方式各有其特点：股权融资没有到期日也不用偿还，但是对剩余权益有要求权；债务融资有到期日需要偿还本金和利息，但是对剩余权益没有要求权。中小企业在初创阶段会开展大量的投资活动，但是此时经营活动并未出现现金的净流入，所以此时的最佳融资方式应该是股权融资，这样的融资安排可以减轻中小企业的资金压力。

在成长阶段初期，企业也可以采用股权融资，但在成长阶段的后期以及成熟阶段，合理的融资方式应该是债务融资，因为此时债务融资对中小企业相对来说成本更低，而且又可发挥财务杠杆效应。此时中小企业的经营活动的现金流是净流入且数额是整个生命周期当中最大的可以保证债务本金和利息的按期偿还，最终实现成本最小效益最大。

(四) 科学进行营运资本管理，提升企业现金流管理水平

中小企业营运资本管理是一个越来越受重视的领域，由于竞争的加剧和市场环境的不确定性，营运资本管理对中小企业的生存能力影响越来越大。表面上，营运资本管理中应收账款管理以及存货管理水平主要影响中小企业的经营活动现金流，但事

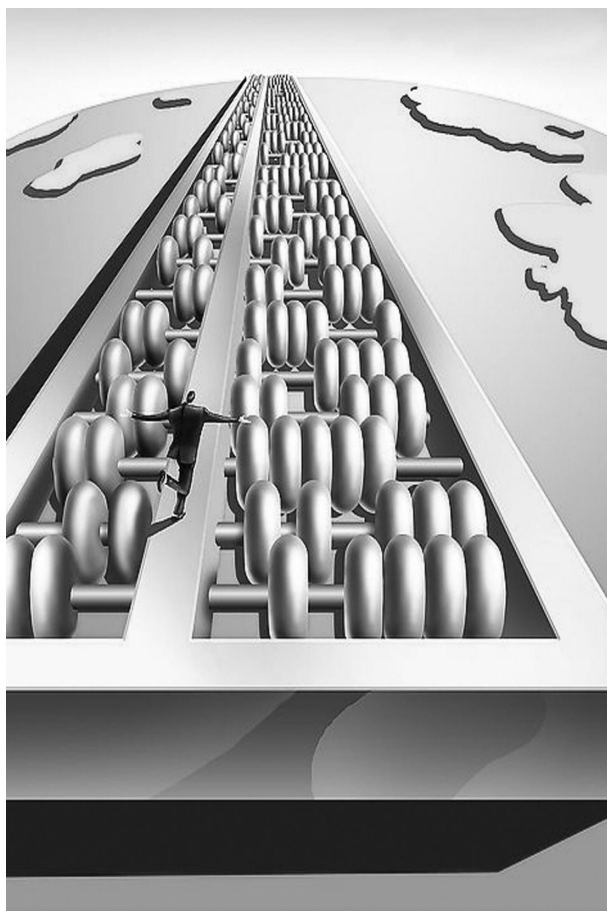
实上营运资本管理的好坏会直接影响企业整体的现金流和企业价值。

一般企业都较重视存货管理，有的中小企业提出零存货模式，但是比较普遍的是依据经济订货量模型通过构建数学模型来测算一个使得存货总成本最小的经济订货量，减少中小企业购买产品（原材料）的资金占用和浪费，从而减少不必要的经营活动的现金流出。

在应收账款管理方面，中小企业应该注重合理确定信用期间、信用标准以及现金折扣政策来实现现金的及时回笼，加速应收账款的周转，实现企业价值的最大化。

总的来说，中小企业应结合行业和产业特点，客观分析自身所处发展阶段，根据企业定位和经营思路，采取不同的现金流管理策略和措施，切实保障企业资金供应，促进企业健康稳健发展，从而尽可能延长企业的生命周期，实现股东财富与企业价值的最大化。

(作者单位：巨化集团公司财务部)



关于财税〔2013〕37号 财政部 国家税务总局《关于 在全国开展交通运输业和部分 现代服务业营业税改征增值税试点税收 政策的通知》的解读

□何建军

经国务院批准，从2013年8月1日起，在全国范围内开展交通运输业和部分现代服务业营改增试点，财政部和国家税务总局发布财税〔2013〕37号文通知（详见附件），将相关政策进行了明确和衔接，主要内容解读如下：

一、适用范围

（一）地域范围

是指在中华人民共和国境内（以下称境内）提供交通运输业和部分现代服务业服务（以下称应税服务）的单位和个人，即地域范围包括23个省、5个少数民族自治区、4个直辖市，不包括香港和澳门。

（二）行业范围

1、交通运输业，包括陆路运输服务、水路运输服务、航空运输服务、管道运输服务。

铁路运输暂时不包括在内。

2、部分现代服务业。包括研发和技术服务、信息技术服务、文化创意服务、物流辅助服务、有形动产租赁服务、鉴证咨询服务、广播影视服务。

对照前期试点文件规定的范围，本通知增加了广播影视服务，也即广播影视服务从8月1日起开始纳入营改增范围。同时，本通知对于前期营改增认定过程中不明确的相关服务细分行业也进行涵

盖，主要有：建筑图纸审核服务、环境评估服务、医疗事故鉴定服务，按照“鉴证服务征收增值税；代理记账服务按照“咨询服务”征收增值税；文印晒图服务按照“设计服务”征收增值税；组织安排会议或展览的服务按照“会议展览服务”征收增值税（详见财税〔2012〕86号文）。

二、增值税一般纳税人认定、适用税率和计税方法

1、一般纳税人和小规模纳税人认定。应税服务的年应征增值税销售额超过500万元（含）的纳税人为一般纳税人，未超过规定标准的纳税人为小规模纳税人。不经常提供应税服务的非企业性单位（如事业单位）、企业和个体工商户可选择按照小规模纳税人纳税；除国家税务总局另有规定外，一经认定为一般纳税人后，不得转为小规模纳税人。

2、税率。提供有形动产租赁服务，税率为17%；提供交通运输业服务，税率为11%；提供现代服务业服务（有形动产租赁服务除外），税率为6%，这三档税率都适用于一般纳税人。增值税征收率为3%，适用于小规模纳税人和实行简易计税方法的一般纳税人。

另外，财政部和国家税务总局规定的应税服务，税率为零税率。零税率主要包括国际运输服务（含往返香港、澳门、台湾）、向境外单位提供的研

发服务和设计服务。免征增值税主要包括试点纳税人提供技术转让、技术开发和与之相关的技术咨询、技术服务；工程、矿产资源在境外的工程勘察勘探服务；向境外单位提供技术转让服务、技术咨询、合同能源管理服务、软件服务等服务。

3、增值税的计税方法。增值税的计税方法包括一般计税方法和简易计税方法。

增值税一般纳税人适用一般计税方法，即销项税额扣减进项税额的计税方法，应纳税额为当期销项税额抵扣当期进项税额后的余额，其计算公式为：应纳税额 = 当期销项税额 - 当期进项税额。当期销项税额小于当期进项税额不足抵扣时，其不足部分可以结转下期继续抵扣。

简易计税方法有两种情况：

(1) 小规模纳税人提供应税服务的，可按照销售额和征收率计算应纳税额，同时不得抵扣进项税额，其应纳税额计算公式为：应纳税额 = 销售额 × 征收率。

(2) 一般纳税人提供财政部和国家税务总局规定的特定应税服务，可以选择适用简易计税方法计税，即应纳税额 = 销售额 × 征收率，但一经选择，36个月内不得变更。特定项目是指：一般纳税人提供的公共交通运输服务，包括轮客渡、公交客运、轨道交通（含地铁、城市轻轨）、出租车、长途客运、班车。其中，班车，是指按固定路线、固定时间运营并在固定站点停靠的运送旅客的陆路运输。此外，试点实施之日前购进或者自制的有形动产为标的物提供的经营租赁服务，也可以选择适用简易计税方法计税。

三、一般纳税人进项抵扣规定。

1、凭证要求。增值税扣税凭证，包括增值税专用发票、海关进口增值税专用缴款书、农产品收购发票、农产品销售发票、铁路运输费用结算单据和税收缴款凭证。纳税人凭税收缴款凭证抵扣进项税额的，应当具备书面合同、付款证明和境外单位的对账单或者发票。资料不全的，其进项税额不得从销项税额中抵扣。

2、不得抵扣的进项税额项目。

(1) 用于适用简易计税方法计税项目、非增值税应税项目、免征增值税项目、集体福利或者个人消费的购进货物、接受加工修理修配劳务或者应税服务。其中涉及的固定资产、专利技术、非专利技

术、商誉、商标、著作权、有形动产租赁，仅指专用于上述项目的固定资产、专利技术、非专利技术、商誉、商标、著作权、有形动产租赁。

(2) 非正常损失的购进货物及相关的加工修理修配劳务和交通运输业服务。

(3) 正常损失的在产品、产成品所耗用的购进货物（不包括固定资产）、加工修理修配劳务或者交通运输业服务。

(4) 接受的旅客运输服务。与前期试点文件相比，取消了“自用的应征消费税的摩托车、汽车、游艇，但作为提供交通运输业服务的运输工具和租赁服务标的物的除外”这一条，意味着8月1日开始汽车等都纳入了进项抵扣范围。

3、进项抵扣税率。

(1) 17%税率，包括采购固定资产、材料、软件、有形动产租赁等；

(2) 6%税率，包括采购服务、服务分包（部分现代服务业）等；

(3) 13%税率，包括自来水、图书、报纸、杂志（古旧图书免征增值税）、农产品、音像制品、电子出版物等；

(4) 11%税率，包括运输服务；

(5) 3%税率，是指小规模纳税人（含个体工商户，不包括个人）可以到国税局申请代开专用发票。

此外，接受铁路运输服务，按照铁路运输费用结算单据上注明的运输费用金额和7%的扣除率计算的进项税额也准予从销项税额中抵扣。

四、纳税时间和纳税地点。

1、纳税时间：

(1) 纳税人提供应税服务并收讫销售款项或者取得索取销售款项凭据的当天；先开具发票的，为开具发票的当天。

收讫销售款项，是指纳税人提供应税服务过程中或者完成后收到款项。

取得索取销售款项凭据的当天，是指书面合同确定的付款日期；未签订书面合同或者书面合同未确定付款日期的，为应税服务完成的当天。

(2) 纳税人提供有形动产租赁服务采取预收款方式的，其纳税义务发生时间为收到预收款的当天。

(3) 纳税人发生无偿提供交通运输业和部分现

代服务业等视同提供应税服务的，其纳税义务发生时间为应税服务完成的当天。

(4) 增值税扣缴义务发生时间为纳税人增值税纳税义务发生的当天。

2、纳税地点：

(1) 固定业户应当向其机构所在地或者居住地主管税务机关申报纳税。总机构和分支机构不在同一县（市）的，应当分别向各自所在地的主管税务机关申报纳税；经财政部和国家税务总局或者其授权的财政和税务机关批准，可以由总机构合并向总机构所在地的主管税务机关申报纳税。

(2) 非固定业户应当向应税服务发生地主管税务机关申报纳税；未申报纳税的，由其机构所在地或者居住地主管税务机关补征税款。

(3) 扣缴义务人应当向其机构所在地或者居住地主管税务机关申报缴纳其扣缴的税款。

此外，由于本通知规定是在全国范围内实施，所以原适用于上海试点和北京等 8 省市试点文件（包括财税〔2011〕111 号、财税〔2012〕71 号等）从 2013 年 8 月 1 日起相应取消。

由上可知，对浙江省而言，8 月 1 日开始广播影视服务涉及的相关单位将实施营改增，缴纳增值税；对去年 12 月 1 月开始营改增的单位，汽车等运输工具全部纳入增值税进项抵扣范围，营改增国外服务项目免征增值税政策也进一步进行明确，对营改增单位都是重大利好。

（作者单位：浙江兴合会计师事务所）

附件：财税〔2013〕37 号

财政部 国家税务总局关于在全国开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点税收政策的通知

□财税〔2013〕37 号

各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局）、国家税务局、地方税务局，新疆生产建设兵团财务局：

根据国务院进一步扩大交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税（以下称营改增）试点的要求，现将有关事项通知如下：

一、经国务院批准，自 2013 年 8 月 1 日起，在全国范围内开展交通运输业和部分现代服务业营改增试点。现将有关规定印发你们，请遵照执行。

二、在全国开展交通运输业和部分现代服务业营改增试点，范围广、时间紧、任务重，各地要高度重视，切实加强试点工作的组织领导，精心组织、周密安排、明确责任，采取各种有效措施，做好试点前的各项准备以及试点过程中的监测分析和宣传解释等工作，确保改革的平稳、有序、顺利进行。遇到问题请及时向财政部和国家税务总局反

映。

三、《财政部 国家税务总局关于在上海市开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2011〕111 号）、《财政部

国家税务总局关于应税服务适用增值税零税率和免税政策的通知》（财税〔2011〕131 号）、《财政部 国家税务总局关于交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点若干税收政策的通知》（财税〔2011〕133 号）、《财政部 国家税务总局关于交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点若干税收政策的补充通知》（财税〔2012〕53 号）、《财政部 国家税务总局关于在北京等 8 省市开展交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2012〕71 号）、《财政部 国家税务总局关于交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点应征税

传统企业如何获得国家高新技术企业认定和复审

□ 陈杰

一、国家高新技术企业资质对传统企业的重要性

在我国经济结构调整、企业转型升级的大背景下，政府对高新技术企业的扶持越来越重视。高新技术企业在市场活动中通过政策扶持获得的收益比传统企业越来越多，尤其是浙江省自2007年成为国内首个建设创新型试点省份以来，“国家高新技术企业”的牌子和资质有了越来越多的用处，表现在税收、用地、IPO上市等多方面。具体地：

1、税收减免优惠。2008年1月1日起执行的《中华人民共和国企业所得税法》第二十八条规定“国家需要重点扶持的高新技术企业，减按15%的税率征收企业所得税”。

所得税减免规定被业内普遍理解为传统企业

享受国家高新技术企业政策就是减税。诚然减税对企业是最直观明了的政策体现，事实上，被认定为国家高新技术企业所享受的优惠政策不仅限于减税，其他的配套扶持政策还有很多。

2、工业用地优先。近年来在工业用地的申请中，地方政府在同等条件下优先向国家高新技术企业和节能环保型企业开放。

3、财政资金支持。省内不少地区对新认定为国家高新技术企业有奖励5-50万。

4、国家高新技术企业在企业IPO上市评审和上市后因合法减税推动利润与股价上升也有不小的影响。

5、国家高新技术企业在企业开拓市场招投标中常作为采购评审加分项或前置条件。

此外，国家高新技术企业认定过程会帮助企业梳理研发体系的规范管理，当然国家高新技术企业资质也是当前企业市场品牌宣传的重要资质之一等等。

为保障二次全会提出的干好“一三五”、实现“四翻番”的目标任务的实施，今年5月31日浙江省委十三届委员会三次全会通过了《全面实施创新驱动发展战略、加快建设创新型省份的决定》，明确提出2013年高新技术企业超过5000家，2015年高新技术企业超过7000家，2017年高新技术企业接近10000家，这为传统企业转型升级成为国家高新技术企业提供了政策空间。

二、国家高新技术企业政策变革解读

自2008年国家高新技术企业认定办法进行大幅度修订以来，经历了2011年度关于更名和复审事项规范的修订以及每年日渐从紧的税务主管部门认定尺度的过程。

2008年国家高新技术企业认定办法修订了国家重点支持的高新技术领域、企业研究开发费用结构归集的范围、高新技术产品（服务）收入的范围、四项指标具体评价方法（自主知识产权、研究开发组织管理水平、科技成果转化能力、资产与销售额成长性），并对专项审计报告和企业研发经费单独核算提出了要求，在规范申报格式的同时，梳理了申报和认定的流程，并明确了认定有效期三年、期满申请复审通过后有效期续三年、期满重新申请新认定的流程。

2011年度国家高新技术企业在更名流程、条

件、格式、提交申请资料上做了规范，同时 2011 年也是自 2008 年以来新认定的企业的第一次复审，因此对复审加强了规范尺度，尤其在企业研发经费专项核算和核心自主知识产权的高新技术产品收入等方面从严规范，2011 当年国家财政部和税务总局组成检查组还到全国主要省份抽查工作，浙江省有好几家大企业因此落马。通过严把复审关，对高新认定也是鞭策。

2013 年度国家高新技术企业的申报要求更加规范，审核的重点也更加突出和细致。笔者对比了 2013 年和 2011 年度的国家高新技术企业申报要求审核重点，发现 2013 年度国家高新技术企业申报要求和审核重点更加强调如下要求：

1、获得自主知识产权的时间应与近三年研发活动所匹配，申请认定企业须提供近 3 年内获得且未来 3 年仍有效的知识产权权属证明（授权通知书或授权证书）和知识产权法律状态的时效证明材料，核心自主知识产权应是本企业申报前三年的 1 月 1 日起至申报日前获得，从非本企业转让受让的知识产权须提供经国家知识产权局等权威部门提供的备案证明材料。以独占许可方式拥有的知识产权需签订独占许可协议，并在协议中必须明确许可范围为全球独占许可，高新技术企业的有效期应在五年以上的独占许可期内；

2、注重企业职工人数、学历结构以及研发人员占企业职工的比例的证明，人员统计以上年度年底统计数字为准。各地认定办负责对人员比例相关材料进行审核，并出具审核意见；

3、提交的审计报告必须包含附注（附注中的管理费用应列明细），中介机构必须在企业按研发项目单独建账的基础上进行专项审计；

4、对企业未按研发项目单独建账仍进行专项审计，其出具的审计报告不予认可；

5、高新技术产品（服务）与企业近 3 年内获得的自主知识产权应有关联；

6、企业拥有的核心自主知识产权与其主要产品（服务）和研究开发项目之间的对应关系；

7、申请书的各项内容，有关财务方面的数据必须与高新技术企业认定（复审）专项审计报告相一致，各种财务报告（包括企业年度纳税申报表）之间存在矛盾的，按无效处理；

8、企业委托外部研究开发应符合独立交易原

则，按照 80% 计入研发费用总额；企业支付的特许权使用费不能作为委托外部研究开发费用；企业接受委托的研发收入对应的支出不应计入本企业的研发费用；

9、对照申报企业的研发费用的起止日期、金额与企业的成果转化证明资料，投产后发生的费用应计入相关产品的成本，一般情况下，不得作为研究开发费。对已形成规模化销售的产品（服务）进行后续改进提升的研发活动而发生的费用，企业应给出详细说明；

10、对企业的主要产品（服务）发挥核心支持作用的技术是否属于《国家重点支持的高新技术领域》规定的范围；

11、申报的高新技术产品（服务）收入是否与高新技术产品（服务）相对应。

三、传统企业如何做好国家高新技术企业认定和复审的筹划

按 2013 年 5 月 31 日浙江省委十三届委员会三次全会精神，浙江省要求国家高新技术企业从 2013 年的超 5000 家到 2017 年的近 10000 家，这为传统企业转型升级成为国家高新技术企业提供了良好政策空间，但是面对各地财税从紧，传统企业如何做好国家高新技术企业认定和复审的筹划呢？

从事多年政策实务研究的笔者认为，传统企业做好以下几方面工作，有望晋级国家高新技术企业队伍。

（一）了解国家高新技术企业申报的硬门槛

传统企业面对国家高新技术企业的众多申报要求和注意点，往往退而怯步或者不知哪里入手，更有一知半解高企申报者以为只要四项指标具体评价分数自评总分达到 71 分以上就没问题了，其实了解了其申报的硬门槛，就会知道自己是否处于暗礁险滩。

国家高新技术企业申报（含新认定和复审）的硬门槛在于：

1、对企业的主要产品（服务）发挥核心支持作用的技术必须属于《国家重点支持的高新技术领域》规定的范围，并且要找到相对应的最具体的领域和文字描述；

2、近三年必须有核心自主知识产权的研究开发项目和与之对应的产品（服务）；

3、近三个会计年度研究开发费用研发费用应

符合归集范围且占销售收入总额之比必须符合要求，如与近三年的《研究开发费加计扣除情况归集表》，若金额存有差异，企业必须说明正当理由，并且必须单独建帐核算；

4、申报的高新技术产品（服务）收入应符合归集范围且必须与高新技术产品（服务）相对应，并要有相应的高新技术产品（服务）佐证（如发票、合同、新产品鉴定证书、领域），近一个会计年度高新技术产品（服务）收入必须占企业当年总收入的60%以上；

5、企业当年职工总数的统计应符合要求，专职员工是否缴纳社保，具有大学专科以上学历的科技人员占企业当年职工总数的30%以上，其中研发人员占企业当年职工总数的10%以上，是否将非本企业人员（不满183天）、本企业非研发人员计入科技人员、研发人员；

6、企业对主要产品应有生产批文或行业监管部门颁发的生产许可证、涉及环境污染的企业主要产品研发生产应有环保部门批文；

7、企业应没有偷税漏税逃税历史，企业税负率正常。

（二）对照家底、全面评估

以上7条是传统企业申报国家高新技术企业的硬门槛，七条硬门槛条件缺一不可。因此传统企业应对照企业实际家底，全面评估是否具备申报国家高新技术企业条件，对于暂时达不到这7条硬门槛条件的，如果达到了需要花费多少时间和多大的成本费用去完成，以后每年获得的扶持政策和之前花费的时间与成本费用是否值得等等，这些非常需要全面系统的评估。当企业自身专业评估能力不足时，可尝试找专业人士咨询。

（三）找到专业人士、提前年度筹划

物色选择好专业人士提前咨询评估固然重要，但最终还是要落实到提前年度筹划。传统企业如何提前做好国家高新技术企业项目年度筹划工作的？笔者认为主要应做好以下几个工作：

1、知识产权筹划先行。企业要提前年度自己申请专利或软件著作权，并且所申请的知识产权要与企业高新产品和企业研究开发项目所匹配，当自己申请知识产权从数量和含金量以及匹配度不够时，要提前考虑专利及软件著作权的购买或独占许可。企业常存在一个误区，以为只要自己申请的专

利或让专利事务所代理撰写的专利都可以算国家高新技术企业申报的知识产权，其实不然，企业或有些代理咨询机构往往忽视了企业获得的专利必须与所申请的高新技术产品和研究开发项目所匹配且要在近三年获得。因此知识产权提前筹划好做哪几个和在哪个年度内完成是很重要的。此外知识产权提前筹划也影响着四项具体评价指标中的核心自主知识产权分数。

2、高新技术产品（服务）提前筹划界定。国家高新技术企业之所以有别于传统企业，关键在于国家高新技术企业研发生产销售的是高新技术产品（服务）并取得相关收入。而高新技术产品（服务）发挥核心支持作用的技术首先要符合《国家重点支持的高新技术领域》规定的范围内相对应的最具体的领域和文字描述，同时产品应有相应的生产批文（涉及环境污染的产业还需有环保部门审核批文），且最好有新产品鉴定证书或科技成果鉴定证书为佐证。

3、研究开发经费核算归集早筹划。传统企业往往面临的研究开发经费占销售收入总额比例不足且未单独建帐核算的问题。因此提前按国家高新技术企业认定办法的归集范围进行归集并单独建帐核算，对占比差额不足部分的研究经费采取增加研发项目立项从而增加人员人工、设计、直接投入、知识产权申请等费用、产学研合作委托外部研究开发费用等方式提前筹划，可结合国家高新技术企业和研究经费加计扣除双要求而一同早筹划，并结合企业科技人员和研究开发人员的认定要求一并早筹划，以便从容应对研究经费核算归集规范要求。

4、高新技术产品（服务）收入早筹划。传统企业往往存在高新技术产品（服务）收入占企业当年总收入比例不足的问题。加上去年下半年以来全国范围内的营改增试点在浙江省内推行，一些企业开票经历从地税服务业发票到国税增值税发票，且不说开票产品（服务）名称与所关联的销售产品（服务）存在着不对应匹配，就连所关联的销售产品（服务）合同也存在着非匹配性，比如签的是工程承包合同、开的内容是施工工程发票，提供的产品（服务）却是里面某个材料改性测试等等存在五花八门严重的不匹配问题。因此早筹划高新技术产品（服务）收入占企业当年总收入比例达到60%是非常重要的。此外高新技术产品（服务）收入早

筹划也影响着四项具体评价指标中的成长性指标的分数。尤其是年底岁末对开具销售（服务）发票的适度把控，将拉升总资产增长率和销售增长率，有助于提升次年国家高新技术企业认定成长性指标分值的评审。

5、认真做好企业税负率评估，存在偷逃漏税的，下定决心补足税额后再进行国家高新技术企业申报，这是税务部门把关的底限。同时作为企业来说还要提前筹划好企业所得税按税务部门汇算清缴要求计算应纳税所得额，以便提前了解清楚因国家高新技术企业筹划过程中因规范治理调整企业销售（服务）收入、费用、成本而调增调减应纳税所得额，从而早做预案，不致于存在多交或漏交税金的隐患风险。

（四）领导挂帅、全员协作

传统企业对国家高新技术企业认定与复审，往往存在一个误区，以为这只是财务部门和技术部门的事情，不少企业让这两个部门其中一个部门负责人为主牵头，另一个部门辅助，或者是让行政办公室与政府部门外联的负责人牵头，技术和财务部门辅助。这些都存在着隐患和不足。

笔者推荐让企业一把手挂帅任组长亲自主持筹划启动会、认定或复审过程中的协调会，企业技术副总、财务副总、人力资源副总、行政副总、生产副总、市场销售副总为副组长，各部门抽调精干主管人员组成项目小组进行全员协作。

这样的方式，其好处一是在于企业一把手挂帅和亲自协调推进，各部门自然重视，推进力度就大，有助于建立企业研发设计检验生产销售财务人力资源行政一条龙规范体系，并有助于真正建立研

发管理体系；二是在于这样的组合基本解决了传统企业在国家高新技术企业认定与复审进程中所面临的部门和人员落实问题，如碰到要治理和调整发票和合同等问题，除了财务部门外，就会和市场销售部门关联，再如碰到科技人员和研发人员统计以及学历等问题，就会和人力资源部门关联，碰到产品检测报告、企业标准等问题就会和生产部门关联；三是在于这样的组合是真正促进传统企业转型升级为国家高新技术企业的组合，因为如果只有两三个部门转型了怎么称的上整个企业转型升级了呢？这也考验企业是把国家高新技术企业认定与复审只当作一个资质来看待，还是把它既当作一个重要资质来看待，更把它当作企业转型升级成为国家高新技术企业来对待。

以上为笔者多年来对传统企业如何获得国家高新技术企业认定和复审的政策解读以及操作实务研究心得，欢迎交流。

本文涉及的政策依据：

- 1、《中华人民共和国新企业所得税法》（2007 中华人民共和国主席令第 63 号）；
- 2、《高新技术企业认定管理办法》（国科发火〔2008〕172 号）；
- 3、《高新技术企业认定工作指引》（国科发火〔2008〕362 号）；
- 4、《关于高新技术企业更名和复审等有关事项的通知》（国科火字〔2011〕123 号）；
- 5、《关于做好 2013 年高新技术企业认定复审等工作的通知》浙高企认办〔2013〕1 号。

（作者单位：杭州绿纽信息科技有限公司）

（上接第 46 页）务范围等若干税收政策的补充通知》（财税〔2012〕86 号）、《财政部 国家税务总局关于营业税若干政策问题的通知》（财税〔2003〕16 号）第三条第（十六）和第（十八）项，自 2013 年 8 月 1 日起废止。

附件 1：交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点实施办法（略）

附件 2：交通运输业和部分现代服务业营业税

改征增值税试点有关事项的规定（略）

附件 3：交通运输业和部分现代服务业营业税改征增值税试点过渡政策的规定（略）

附件 4：应税服务适用增值税零税率和免税政策的规定（略）

财政部 国家税务总局
二〇一三年五月二十四日

人民币对外升值与 对内贬值的现状探析

□杨海燕

摘要：人民币在国际上汇率不断降低，而在国内的通胀日趋严重，这种人民币对外升值与对内贬值的现象已经引起民众的高度关注，这一现象看似矛盾，实质上是外部和内部失衡导致的必然结果。本文对目前我国人民币现状进行分析，以防范人民币被动升值下购买力减弱和国内资产价格泡沫和膨胀问题。

关键词：人民币 对外升值 对内贬值

近年人民币出现了对外升值和对内贬值并存的现象。随着我国经济持续快速增长，外汇储备屡创新高，人民币对外升值的压力持续增大，同时国内的购买力趋于下降，面临通货膨胀的压力，资产价格大幅度上升。本文主要探讨分析这一现象出现的原因以及提出相应的思考与建议。

一、人民币对外升值与对内贬值并存现象的出现

货币的价值表现为本国商品的购买力和对外国货币的兑换率，对内价值的高低是通过购买力来体现的，衡量购买力的是一般物价水平指数（通货膨胀率）；对外价值是以汇率的形式表现的。货币内外价值的关系事实上是通货膨胀率与汇率的关系。

我国近年来人民币的内外价值走向出现了差异，即对外升值和对内贬值并存的现象，并且有不断扩大的趋势。主要表现在，中国的出口导向型经济强势增长，国际收支持续顺差带来巨额外汇储备，推动国内货币供应量的扩张。当汇率和资本流动都受到管制时，压抑的对外升值趋势会成为对内贬值的直接原因。对内贬值已不仅仅是CPI上涨，更包括资产价格膨胀的广义通货膨胀，国内资产价格开始较大幅度的攀升，但资产价格的比重偏轻并

未体现在物价指数上，所以考虑投资资产的价格因素，通货膨胀的危险已开始显现，人民币对内正在经历一个快速贬值的过程。

二、人民币对外升值的因素分析

1、人民币对外升值的国际环境

近年来西方国家经济不景气，以美国为首的部分国家纷纷要求人民币升值，使人民币承受空前的升值压力。2005年7月21日人民币汇改拉开序幕，对美元汇率不断走高。人民币对美元挂牌中间价从汇改前的8.2765，到2013年6月7日6.1620，累计升值超过30%。

但汇改后中国的贸易顺差和外汇储备不减反增，中美贸易的不平衡问题也并未改善，美国仍认为人民币汇率“失真”。进入2013年，各国再次掀起要求人民币升值的风潮，人民币汇率问题已成为当前及未来一段时期的一个国际热点问题，人民币对外升值成为影响我国经济发展与国际经济关系的一个重要的问题。

2、人民币对外升值的原因

首先，我国商品的国际竞争力持续增强，外汇储备的累积不断扩大，但进口速度相对较慢，国际收支持续顺差。截止2012年年末，中国外汇储备

作者简介：杨海燕（1970-），女，浙江商业职业技术学院副教授，研究方向：金融教育。

余额高达 3.31 万亿美元，全年新增外汇储备 1300 亿美元。大量的外汇需要转换成人民币，由此推动人民币对美元汇率的不断上升。

第二，外汇储备累积的不断扩大使央行的外汇占款不断攀升，造成外汇市场上的本币升值和外币贬值的现象。

第三，我国长期实行吸引外资的政策，加上人民币的升值预期，大量国际资本流入我国通过人民币汇率的上升获取收益；同时对资本流出我国是历来严格管制，这样资本流入超过资本流出的差额达数千亿，这部分资金进入我国外汇市场，加剧了人民币对外升值的压力。

第四，美国外汇收支长期巨额逆差，美元汇率在国际外汇市场上持续下跌，美元对英镑和欧元等货币的汇率相应走低。所以人民币对美元的升值在很大程度上是美元贬值的结果。

三、人民币对内贬值的因素分析

与汇率持续升值形成强烈反差的是，人民币国内价格大幅下跌，几乎所有与生活相关的产品价格都扶摇直上，通胀日益严重，需要详细探究其原因。

1993 年 12 月 28 日，中国人民银行发布了《关于进一步改革外汇管理体制的公告》，从 1994 年 1 月 1 日起，中国实行汇率并轨，央行对于境内机构经常项目下的外汇收支实行银行结汇和售汇制度。只要是贸易顺差、国际贷款、外商直接投资的外汇，由央行强行结汇，央行则向市场投放与强制结汇金额等量的人民币货币供应。由此，外汇储备越大，基础货币的投放量也就越大，货币乘数效应也就越高。截止 2012 年年末，中国外汇储备余额高达 3.31 万亿美元，对应的广义货币供应量 M2 余额为 97.4 万亿元。根据央行公布的数据：3 月末，广义货币（M2）余额 103.61 万亿元，同比增长 15.7%^①。

我国国际收支巨大顺差的直接后果就是外汇储备的累积不断扩大。由于外汇储备大幅度增加，基础货币投放也变得难以控制。超发货币的后果是非常直观的，即货币购买力的下降和物价的上涨。

北京师范大学金融研究中心教授钟伟，曾经从居民家庭人均收入和居民人均储蓄两种方法，分别

选取 1981、1991、2001、2007 年四个时点，对“万元户”财富的变迁进行测算。从居民人均储蓄上看，上述四个时点居民储蓄总额分别为 523 亿元、9200 亿元、7.4 万亿元、17.3 万亿元，考虑人口变化之后的人均储蓄为 52 元、800 元、5900 元、1.3 万元。这样算来，1981 年的万元财富相当于当时人均储蓄的 200 倍，折算到现在差不多是 255 万元。结论显而易见，过去 30 年货币购买力的下降是非常大的。

货币超量发行，不仅仅是商品领域价格上涨，以黄金等贵金属、稀土等稀有有色金属和煤炭等传统能源为代表的资源品价格也持续轮番上涨。实体经济和虚拟经济都经历着通胀的体验。

超发货币的另一后果是形成了“流动性过剩”，导致信贷投放高居不下，固定资产投资在信贷支持下强劲的增长，直接表现为中国总需求的快速增长。总需求长期持续高速增长，最终导致中国 CPI 及楼市、股市等资产价格的上涨。

四、人民币对外升值和对内贬值并存反映出结构和体制矛盾

人民币的两面性——对外升值却对内贬值使得人民币陷入了一种令人迷惑的怪圈：我们感觉不到人民币对美元升值带来的购买力增强，却在现实生活中感受到人民币购买力日益削减的无奈。人民币的对内贬值和对外升值是内部失衡和外部失衡并存的直观表现，其原因错综复杂，既有国际背景，也有国内经济结构和体制的矛盾。

1、我国经济政策失衡。我国一直实施出口拉动型经济发展战略，忽视了国内市场的发展，这样形成大量的外汇积累，不仅带来了频繁的贸易摩擦，而且带来了国内的通货膨胀。

2、我国汇率制度矛盾。我国实施的有管理的浮动汇率制度，但是银行强制结售汇制、央行对外汇头寸的比例幅度管理，实际上是一种盯住美元的固定汇率制。

3、人民币不能自由兑换。人民币对美元升值仅限于相对货币之间的升值，并不代表人民币国际购买力的提高。在美元大幅贬值、美元标价仍在国际大宗商品标价体系中占主导地位的条件下，人民币并不能通过对美元升值的途径去抵御国际通胀压

① 数据来源：<http://www.pbc.gov.cn/>，最新数据发布时间是 2013 年 4 月 11 日上午 9 点。

力，只能成为国际通胀的被动接受者。因此人民币虽然在不断升值，但其实际购买力并没有得到很大提升。

4、人民币升值在一定程度上对通胀起到推动作用。在外部资金不断流入的情况下，人民币由于不能自由兑换，加剧了国内市场的流动性泛滥，使人民币汇率、国内资产泡沫之间呈现“水涨船高”式的联动关系，导致资产价格快速上涨，人民币对内实际贬值。

五、人民币对外升值与对内贬值并存下的思考与建议

根据常识我们知道：货币不仅越发越多，而且由于货币的基数越来越大，货币发行的速度也越来越快。1990年，中国广义货币供应量M2余额为1.53万亿元人民币，增加20%就是新增0.306万亿，而截至2013年3月底，M2余额为103.61万亿元，年增加20%就意味着新增20.72万亿。另一方面，货币对应的资源越来越少，而且资源减少的速度同样在加快。新能源研究开发是一条漫长的道路，而且无论人类如何努力，都很难做到彻底替代传统能源。也许随着科技的进步，能源的替代品研究会有更快一点的进展，但无论如何快，新能源与传统能源缺口的时间差都必定存在。

因此在货币越来越多、资源越来越少的大趋势下，成就了资源为王。什么是“资源为王”？一是包括煤炭、石油和钢、稀土等在内的日渐稀缺的矿产资源。二是建立在高科技基础上的知识产品的研发和储备、技术人才的培养和储备。第三更重要的是良性的制度机制。

1、现阶段对个人而言，在货币汹涌而出的时代，固化财富是一个极其重要的概念。有实力的可以投资稀缺资源，资金少的，在投资配置中配置一些实物黄金——不仅仅是为了获取差价，还为了规避货币体系未来可能发生的系统性风险。对资源品实物的配置与其价格的上涨其实无关，是为了守护财富，而不简单是为了赚取差价。

当然，在货币随时可能出现系统性风险的情况下，我们应该把实物黄金和黄金的衍生品分割开来，即使华尔街做空黄金，也罕见通过抛售实物黄金来达到目的！事实上，近年来抛售实物黄金的国家越来越少，净买入黄金的国家越来越多，而且量越来越大即是证明。

因此个人在现阶段货币严重超发的时候，我们一定要固化财富，可以是黄金白银，可以是房地产，也可以是其他稀有资源，也可以是个人认为未来有前途的其他投资品，但一定不要让财富悬在空中。当年的卢布大贬值、津巴布韦的货币贬值等，都已经发出了警示。

2、对于民营企业，必须遵循资源优先的理念。首先在保护有限的资源的前提下提高资源的技术含量，因为技术可以成倍提升资源的价值，使资源从初级产品变成高附加值的产品，充分挖掘资源的价值。同时资源的概念是延伸的，并非简单地指自然资源，新能源、新能源技术都属于这一范畴。

出口企业关键是提高自身产品品质和竞争力，借人民币升值之机调整结构，化被动为主动。由低成本、高污染高能耗、低附加值产品的领域转向提高科技水平、加大科技创新、提高产品技术含量、提升产品品质来赢得市场。

外向型企业可以向专业人士咨询，运用金融工具如提前结汇、延期买汇、锁定汇率等来规避汇率风险。另外为规避汇率风险，可以配置一些澳元、加元等有强大的资源作为依托的资源型货币，不仅能规避汇率风险，还可获取丰厚的回报。

其次，民营企业借助人民币升值之机，在海外进行低成本收购，就是化解人民币升值的一个捷径。强压人民币升值的国家非常恐惧的正是这一点，所以才对中国企业的海外收购极力排斥，美国对中国购买其资源、技术更是重重限制，就是要把中国引到买其债券上的道路上。当购买债券到一定程度，就会借助汇率等金融战来把这笔巨债勾销掉。这才是我们的悲哀所在。因此，民营企业一定要走出去，到海外进行资源、技术、渠道和品牌的投资、收购，以拓展发展空间、解决我们的资源困境。

3、改革现行的金融体制：改革现行的强制结售汇制度，实行意愿结售汇制度；改革现行储备政策，放开民间外汇的持有，减少国家的外汇储备；改革基础货币投放体制等。以缓解资源压力，缓解人民币升值压力。

转变政府职能。现在的政府职能应该由主导经济的发展转向提供公共产品、公共福利和公共服务。改变我们的经济发展模式，避免落入“对后来者的诅咒”的陷阱。

冯光：从 CFO 到 CEO 的完美转型

□戎晶晶 蔡佳丽 虞翔 郁静雯

杭州前进齿轮箱集团有限公司（以下简称“杭齿集团公司”）始建于 1960 年，是中国应用领域最宽、产品线最长的动力传动装置、粉末冶金制品的专业制造企业，是中国机械行业百强企业。冯光，杭齿集团总经理、董事，1978 年进入杭齿工作，从最初的一名普通职工到企业财务负责人，直至成为企业总经理，完成了他工作生涯精彩的一跃，这不仅使他的事业迈向新的起点，也为他从一个全新的角度审视财会工作打下良好的基础。35 年来，他对企业忠贞奉献，先后带领企业实现财务及管理上的创新与改革，和公司全体员工一起辛勤努力，改善经营推动杭齿上市，并致力于将杭齿打造成为亚洲一流、世界著名的传动装置企业集团。

从 CFO 到 CEO 的华丽转身，冯光的成功背后付出了多少努力的汗水？冯光不凡的职业生涯与号称“中国第一家齿轮箱企业”的老牌国企之间有着

怎样深厚的渊源与故事？走进冯光，就从这些问号开始。

平凡就业，从基层职工到财务管理者的跃升

每个成功人生的背后往往都会有着非凡的故事，那些故事或艰辛或幸运，对于冯光而言，1978 年的夏天注定是一个不一样的回忆。

冯光 and 同班同学一起参加了 1978 年的高考，可是结果却不尽人意，他以六分之差落榜了。回想起那时候，“当时一个班里能上大学的就一到两个人，我们班考上大学的就一个人，现在在国外。”冯光有点遗憾地说，“本来还打算复习再考大学的，但是被父母逼着来上班了。”

初入杭齿时，冯光是一名最基层的车间职工，每天辛苦的工作之余坚持复习准备再参加高考。冯光回忆道，“就在这时，恰好企业的财务部门招经

进行政治体制改革，只有良性的制度，才能把资源的优势最大限度地发挥出来，并让民众从中分享到由此带来的福利。否则，资源可能沦为少数人独占、腐败的工具，而不能实现资源的最优配置，甚至陷入“资源诅咒”的怪圈。正如经济学家陈志武教授所言：“一个国家最重要的财富已经不是其天赋的自然资源，而是其良性的制度机制，是其有利于金融创新与市场交易的制度环境。”

参考文献：

- [1] 时寒冰. 《经济大棋局，我们怎么办》 [M]. 上海：上海财经大学出版社，2011.
[2] 时寒冰. 《中国怎么办，当次贷款危机改变世

界》 [M]. 北京：机械工业出版社，2009.

[3] 时寒冰. 《时寒冰说：欧债真相警示中国》 [M]. 北京：机械工业出版社，2012 (8).

[4] 钟伟. 货币化进程宜有反思 [J]. 中国经济信息，2009 (17).

[5] 贝多广，朱晓莉. 试析人民币对外升值和对内贬值并存 [J]. 经济研究，2007 (9).

[6] 吴敬琏. 中国经济增长模式抉择 [M]. 上海远东出版社，2008.

[7] 中国正在错过目前海外投资的好时候. 安邦咨询，2010.9.7.

[8] 夏斌，陈道富. 中国金融战略 2020 [M]. 人民出版社，2011.

济核算员培训班。”他暗下里发奋学习，参加了内部考试并以第一名的成绩走出了车间参加经济核算员培训。残酷的考核机制规定大约只有一半的人才可以分配到各个车间当财会人员，冯光凭着一股子钻劲儿最终以前五名的优异成绩分配到财务科。冯光把握了这样一次机遇，从最基层的员工开始接触财务工作，这是一个小小的开始，但却为之后的财务之路奠定了一个良好的基础。

冯光担任财务会计不久，杭齿开始实施核算单位下的内部买卖制财务体系。当时的企业内部买卖是有两套账的，财务结算是一套价格，内部银行是另外一套价格，并不接轨，这样的状况无法从核算上体现每一个生产、经营单元的财务成果。因此通过重新接轨，按照每一道工序的市场价来确定内部财务成本结转的价格依据至关重要，每一道工序中设备需要产生的燃料动力费、折旧费用及定额工时等都需要按照成本项目来进行细分，把这个市场价中包含的成本与利润分开核算，从而得出企业的损益表。

由于系统复杂难度大等因素，当时财务部门领导不敢接手这样一个工作，但是冯光却不负众望。“我当时也是初生牛犊不怕虎，组织一套班子包括工艺部门、车间、财务、计划和搞价格的人员，整个春节大家都没有休息，最终建立了我们内部的一个结算价格机制。”冯光回忆起当时的辛苦工作依然兴奋不已，在他的带领下企业两套账接轨，改变成了单轨买卖制。比如滚齿机的单道工序市场价格是12块一个工时，但成本可能是8块或者9块，分厂就把12块作为内部销售收入，8块作为成本，这样就使各分厂每一个单元的财务成果得到了充分的体现，使分割的企业内部买卖的两套账之间建立了有机联系。

此外，冯光还带头建立分厂模拟法人，给每一个分厂设置实收资本，按照总厂内部银行的内部贷款、内部负债平摊下去，同时公司总资产和银行负债也都根据各分厂的资产占用情况分摊到每一个模拟法人分厂上面，然后模拟出一张资产负债表，以此加强对企业内部价格的监管和控制。

在他的身上，我们看到的是勇气，胆要大心要细，学会直面挑战，敢于创新。这个前所未有的工作给冯光的事业添上了亮丽的一笔，很快他便被任命为副总会计师兼财务部部长。他在学习生产工

序、设备各项知识的同时，也为公司的核算打下了坚实的基础，更为他日后更加全面的工作做了铺垫。直至今日，公司的财务部门价格机制还仍然是依据他当时的成果逐步改善的。

厚积薄发，实现从 CFO 到 CEO 的完美转型

在冯光的印象中，现在很多的年轻人包括大学毕业生不愿意下车间，更喜欢在办公室里坐着，冯光则从多年的实践中得出一个道理：应该多到基层去，多去看看实际的情况，对于一个人后期的成长是有很大作用的。

1997年在担任总会计师进入了管理层之后，冯光的工作除了财务管理之外，还拓展到了工程建设项目。冯光一直认为，基建部门作为业务部门不能自己审计自己，应该进行分离，它的结算应该由其他部门独立审计，最后他的意见被领导采纳了，通过业务调整，把基本建设的结算即工程建设编制并入到财务部门。

作为企业的重要机构，财务部门担负着整个企业的财务及核算审计工作，加强对其他部门的结算管理，做到内部财务的科学合理化，因此，作为总会计师兼财务部部长的冯光更是需要不断在实际中发现、指出问题并努力解决财务及管理上的缺陷。

冯光的管理工作和内容，依托自身的知识结构和才能在不断的调整和延伸。当时冯光在管理财务部门的同时，因公司主要领导要求让他涉足管理产销衔接和计划确定。当时公司会根据销售情况和资金平衡来确定每个月的目标销售收入，同时通过销售收入的确定反过来来确定生产投入量，即以销定产。这每个月的生产投入量就是由冯光根据现实的销售情况结合现金流确定。冯光为切实做好产品的生产、销售以及成本控制，实现利润最大化，他充分利用自身财务知识和经营管理才能兼备的优势，根据公司内部不同部门的职能，设计了一套较为完善的内部考核体系——公司两级承包制，即针对不同部门的职能建立相应的管理具体化指标，以此来更好地确定和改善部门业绩激励和考核制度。例如，对市场营销部门实施全额风险承包，按照销售指标和资金回笼情况来计提费用、发放工资；对生产部门实行内部利润工效挂钩，它产生的利润和分厂的工资总额挂钩来进行分配，同时核定它的变动成本，确定分厂的目标成本以考核它的实际单位成

本，包括管理部门都有一个管理指标来跟其挂钩，这样真正做到了强化内部考核和监管的目的。由于冯光在生产经营领域的突出表现，公司董事会很快就任命他为副总经理兼总会计师。

无论是做财务工作者还是做总经理，冯光认为企业领导人应该一切以企业的经济效益为中心，经济效益是企业的根本目标。多年的财务工作经验使冯光深入了解企业内部的财务情况，也正是因为他与财务工作的密切接触，令他的管理领导工作有着更深厚的工作基础与实践经验。由于老董事长退休，领导班子进行调整，上级主管部门通过一系列的考察考核，认为冯光的工作能力和业绩足以胜任总经理一职，所以聘任他为总经理、董事。冯光由此实现了从财务领导人到总经理的完美跳跃。

财务管理和企业的生产经营息息相关，历来国内企业界提升为总经理的往往是技术型人才为主，财务出身的并不多。较之国外企业，中国的财务制度尚有缺陷，许多财务负责人缺乏对实际生产工艺的了解，然而要胜任总经理就必须切实地、全面地把握情况，既要做到“从细微处见精神”，又要做到“胸中有全局”。因此冯光不仅深入了解设备的费用及使用情况，还详细掌握各种工具、工装、油料和水电费投入。“作为一个单纯的财务人员是不可能了解这些的，做好一个总经理要对生产经营活动全过程的情况都要全面把握，这样才能更好地推进企业的发展。”杭齿面临的竞争对手日益强劲，于是冯光带头分团队进行市场调查，实地进行产品市场推广，与用户进行亲密互动交流。正是因为对包括生产经营与市场营销领域的学习与探索，为他担任总经理的工作提供了更大的发展空间，从而顺利实现了从 CFO 到 CEO 的角色转型。

肩负责任，携手企业创造新辉煌

杭齿原本是一家部属企业，1958 年由于国家工业基础落后，我国的渔船没有动力机械，一次台风袭击就使许多渔民丧生，面对如此严酷的现实，国家决心建立我国自己的船用动力传动制造厂。作为中国第一家生产船用齿轮箱厂，杭齿在多年的发展轨迹中具有自身独特的企业文化，公司的员工很多都是父子两代甚至几代人都在这里工作，“我就是在这样的企业环境中成长起来的，必须对企业负责，对员工负责。”冯光担任总经理之后，杭齿迎

来了发展速度最快的时期，企业的经营业绩和效益达到最好。在董事会的领导和冯光的努力下，企业得到快速发展并顺利完成股份制改革——在上海证券交易所主板上市。

回顾杭齿的发展历程，企业的发展方向曾一度比较模糊，领导层意见也不统一。当时有三条路可以选择。第一条路是寻找一家世界五百强的外资公司搞中外合资，但是外资企业要求成立外资公司，并要求控股将杭齿纳入其旗下，这与当时改革开放初期党和国家建立民族工业为我所用的指导思想有所悖离；第二条路是把企业转让给私人，变成民营企业；最后一条路就是成为一家公众公司，建立现代企业制度。几经磨合与争论，最后公司上下统一思想决定走公众公司的发展道路。2008 年经营团队增资入股，到 2010 年 10 月份在上海主板上市，用了两年的时间终于成功上市。杭齿的成功上市为其拓宽了融资渠道，资金的运作也更加畅通，冯光开始更多考虑集团的发展问题，多年的财务工作经验使他对企业的了解更全面深入，从而能准确地做出慎重的决策。近几年在他的领导和全体员工的共同努力下，实现了杭齿集团的转型升级。

一是扩大产品的应用领域。从单一生产船用齿轮箱到船用动力传动主推进系统成套集成，从单一的工程变速箱到工程桥箱合一，使产品应用领域大大拓展。上世纪 60 年代初杭齿专业制造船用齿轮箱，后逐渐延伸到制造工程变速箱、汽车变速箱、工业齿轮箱。随之又向船用动力传动主推进系统集成，还开发了工程桥。此外杭齿还在进行新能源——风力发电变速箱的设计和生 产，并在萧山的临江工业区有专门生产风电的生产基地，产品从 2 兆瓦到 5.5 兆瓦，在风电领域越做越大，同时还生产大型的矿山冶金齿轮箱。因此，产品从单一的齿轮箱到动力成套传动系统，使之应用领域也从船用拓展到了陆用直至风电，不仅提升了产品附加值，而且给企业带来了广阔的发展前景。

二是技术和人才的升级。通过与国际著名公司之间的合作，学习和引进先进的制造技术，加快技术研发速度，超前进行产品的研究和储备。同时与一些相关高校合作，建立产学研项目和博士后工作站。此外，还与大学签订专门的项目，比如与武汉理工大学合作，获得该校船舶水动力方面优秀学生人才的输入。注重人才引进和培养，杭齿对本科大

学生有一个“保护期”，即核定每月待遇之后放到基层实习。对新进大学生在基层的实习培训进行考核。同时还加强对研发团队的培养，杭齿现拥有15个研究所，设有所长、副所长，对于各研究所采用研发项目奖励，鼓励科技人员在研究与技术开发方面的创新，真正做到提升人才和技术的目的。另外，杭齿对部分从社会招聘进公司的成熟人才到核心岗位工作采用谈判工资制，保证他们能得以安心工作。

三是财务与生产经营管理升级。冯光坦言，由于多年来强调降低成本也产生了一些负面效果，使得产品质量受到了一些影响，所以要重新通过供应商资源的整合，既保证质量又不增加成本，重点还是要通过工艺的完善，设计水平的提升，从源头上降低成本，比如产品材料成本和材料消耗定额的降低，做到产品轻量化，在产品开发的过程中寻求与国外公司的战略合作，不断探索技术创新的途径。

目前国内企业普遍存在宏观经济严峻环境的考验，大部分行业都面临产能过剩的问题，与发达国家相比，我国资源的利用率太低。当前国家正面临转型升级的关键阶段，政策走向深刻影响着企业的发展。冯光认为，前30年改革开放两位数的快速发展速度已经一去不复返了。当发展速度慢下来之后，全球都会受到影响，国外的企业都是靠品牌取胜，所以必须立足实际，预见未来的发展格局，这关系到企业下一步的发展战略。“所有的企业都应该反思自己走过的路，未来留给中国企业的时间也不多了，是时候该好好思考品牌建设的问题了。”说到这里，冯光的眉宇间有一种挥之不去的凝重和急切，“我觉得企业也一样，要走品牌之路，首先要依靠先进的技术和过硬的质量做保障。”

冯光认为加强品牌建设就必须在未来几年首先抓技术的提升，包括国外技术的引进，和国外设计部门的合作，也与国内大专院校的合作。第二要做好质量控制，努力使质量提升。杭齿专门请清华大学的老师来给中层干部进行培训——经益制造管理研修班，提升了领导人员的管理知识。现在企业面临的形势非常严峻，杭齿首先要把主业做好，围绕品牌建设，在此基础上要利用好杭齿的现有优势。资金是企业的血脉，资金充裕时要考虑到闲置资金的保值和升值。对此，结合现实冯光提出重视财务理财，对理财产品进行选择时要注重产品安全性和

风险性分析，还要建立财务部门理财目标，选择好项目，保证理财产品质量，提高企业效益。作为一家上市公司的总经理，冯光强调，要在控制风险基础上考虑提升公司的盈利与竞争力。

杭齿“忠诚，团结，奉献，第一”的企业精神不仅对冯光的人生价值观产生了深远而持久的影响，而且对冯光考虑企业发展目标与定位起到巨大作用。作为企业的总经理，冯光所做的一切事情都围绕企业利益出发，团结广大员工共同努力，为争创亚洲第一、世界知名的传动装置企业而不断奋斗。企业文化在潜移默化中影响了他，现在冯光更是企业文化坚定的捍卫者和宣传者。作为一家大型老牌国企的总经理，冯光坚持认为企业必须积极履行社会责任。随着杭齿现在成为一家上市公司，对社会责任承担就提到了一个更新更高的高度，比如每年出具社会责任报告，还要积极节能减排、降低能耗等。

目前，齿轮行业的发展景气深受国家宏观调控和国际市场双重影响。作为齿轮业的龙头企业，杭齿必须时刻树立危机意识。在机遇与挑战面前，如何提升企业的核心竞争力，成为中国企业迫在眉睫的议题。“当然，依靠技术进步与人才、管理制度的创新来实现企业的品牌战略和可持续发展，这是杭齿未来发展的重中之重。”冯光坚定地说。

相信冯光总经理带领下的杭齿未来值得期待。



浙江省总会计师协会 义乌东阳浦江工作委员会 成立暨首次学术交流大会 在真爱集团隆重举行

近十年来义乌经济获得了高速发展，随之产生了一批行业知名的企业和品牌，新型民营资本的成长也必然少不了拥有现代企业管理理念的会计师群体的助推。

在浙江省总会计师协会的关心和支持下，经过义东浦工委筹建班子的积极努力，7月25日，浙江省总会计师协会义东浦工作委员会，在真爱集团举行了隆重的成立大会。浙江省总会计师协会会长冯狄生、荣誉会长王家俊、协会秘书长张志国以及真爱集团执行总裁傅占杰等领导应邀出席了本次成立大会。这是浙江省总会计师协会共29个基层工委中最年轻的工委，也是金华地区继横店、金华后第三个新成立的工委，会议选举产生了以真爱集团副总裁兼财务总监、教授级高级会计师蒋建林先生为会长的新工委领导班子。

此次大会还特别邀请了普华集团的财税精英团队，举办了“中小企业如何进入资本市场”、“企业如何防范税收风险”为专题的学术交流活动。

浙江省总会计师协会凝聚了省内最具权威的会计、税务、信息化管理等方面的专家、学术精英、大学教授。通过协会丰富的学术活动，为全省总会计师提供了学习和把握行业发展动态，财务管理最新成果的便利，真正成了全省总会计师的良师益友和温暖之家。义东浦工委的成立，将发挥好桥梁作用，在省总会计师的领导下，在当地财政主管部门的关心和支持下，将经常性开展学术交流，为义乌、东阳、浦江地区的会计师队伍成长，在创新管理，驱动地方经济发展等方面，发挥积极作用，并做出应有的贡献。

(张晓伟、蒋建林)

7 月份密集出台中央财税法规集锦

1、2013 年 7 月 29 日，财政部、国家税务总局联合发布《关于暂免征收部分小微企业增值税和营业税的通知》（财税〔2013〕52 号）。

《通知》规定，自 2013 年 8 月 1 日起，对增值税小规模纳税人中月销售额不超过 2 万元的企业或非企业性单位，暂免征收增值税；对营业税纳税人中月营业额不超过 2 万元的企业或非企业性单位，暂免征收营业税。

2、2013 年 7 月 25 日，国家税务总局颁布《关于执行软件企业所得税优惠政策有关问题的公告》（国家税务总局公告 2013 年第 52 号）。

公告规定，软件企业所得税优惠政策适用于经认定并实行查账征收方式的软件企业。软件企业的获利年度，是指软件企业开始生产经营后，第一个应纳税所得额大于零的纳税年度，包括对企业所得税实行核定征收方式的纳税年度。软件企业享受定期减免税优惠的期限应当连续计算，不得因中间发生亏损或其他原因而间断。

公告还规定，2011 年 1 月 1 日以后依法在中国境内成立的软件企业认定管理的衔接问题仍按照国家税务总局公告 2012 年第 19 号的规定执行；2010 年 12 月 31 日以前依法在中国境内成立的软件企业的政策及认定管理衔接问题按本公告第五条的规定执行。集成电路生产企业、集成电路设计企业认定和优惠管理涉及的上述事项按本公告执行。

3、2013 年 7 月 15 日，国家税务总局发布《关于企业混合性投资业务企业所得税处理问题的公告》（国家税务总局公告 2013 年第 41 号），自 2013 年 9 月 1 日起执行。

《公告》明确，企业混合性投资业务，是指兼具权益和债权双重特性的投资业务。符合条件的混合性投资业务，按下列规定进行企业所得税处理：

（一）对于被投资企业支付的利息，投资企业应于被投资企业应付利息的日期，确认收入的实现并计入当期应纳税所得额；被投资企业应于应付利

息的日期，确认利息支出，并按税法和《国家税务总局关于企业所得税若干问题的公告》（2011 年第 34 号）第一条的规定，进行税前扣除。

（二）对于被投资企业赎回的投资，投资双方应于赎回时将赎价与投资成本之间的差额确认为债务重组损益，分别计入当期应纳税所得额。

4、2013 年 7 月 15 日，国务院发布《关于支持芦山地震灾后恢复重建政策措施的意见》（国发〔2013〕28 号），意见指出对受灾严重地区损失严重的企业、受灾地区农村信用社、受灾地区企事业单位或支援受灾地区重建的企事业单位，在规定年限内给予相应的税收政策优惠；另外，在鼓励社会各界支持抗震救灾和灾后恢复重建、促进就业方面也规定给予相应的税收优惠政策支持。

5、2013 年 7 月 12 日，国家税务总局发布《关于转变职能、改进作风更好服务大局的通知》（税总发〔2013〕74 号），要求各级各税机关坚持依法征税，坚决防止和制止收过头税等违规行为，依法落实各项税收减免抵退，不断提高税收收入增长的质量，确保税收收入随经济发展平稳增长，圆满完成税收收入任务，为保障改善民生、全面建成小康社会、实现中国梦提供可靠财力保证。

6、2013 年 7 月 11 日，国家税务总局发布《关于贯彻落实〈国务院关于取消和下放一批行政审批项目等事项的决定〉的通知》（税总发〔2013〕73 号），取消了“对纳税人申报方式的核准”和“印制有本单位名称发票的审批”以及“对办理税务登记（开业、变更、验证和换证）的核准”等 3 项税务行政审批项目。

7、2013 年 7 月 10 日，国家税务总局发布《关于在全国开展营业税改征增值税试点有关征收管理问题的公告》（国家税务总局公告 2013 年第 39 号），在纳税人发票使用、税控系统使用、增值税专用发票（增值税税控系统）最高开票限额审批、货运专票开具、货运专票管理等方面进行了详

细规定。

8、2013年7月10日，国务院办公厅、中央军委办公厅联合发布《转发民政部、总参谋部等部门关于深入贯彻〈退役士兵安置条例〉扎实做好退役士兵安置工作意见的通知》（国办发〔2013〕78号）。

《通知》指出，根据国办发〔2004〕10号文件规定的就业服务、教育优待、小额贷款、个体经营减免费用和税收等各方面优惠政策，调整适用于所有自主就业退役士兵。其中，由原来规定按接收自谋职业退役士兵比例免征企业的营业税、城市维护建设税、教育费附加和企业所得税，调整为3年内按企业实际新接收安置退役士兵人数予以定额依次扣减营业税、城市维护建设税、教育费附加和企业所得税。定额标准为每人每年4000元，最高可上浮50%。对退役士兵从事个体经营的，3年内限额减免费用、城市维护建设税、教育费附加和个人所得税，限额标准为每户每年8000元，最高上浮20%。各省、自治区、直辖市人民政府根据本地区实际情况在此幅度内确定具体定额、限额标准，并报财政部和税务总局备案。

9、2013年7月9日，国家税务总局、国家外汇管理局联合发布《关于服务贸易等项目对外支付税务备案有关问题的公告》（国家税务总局、国家外汇管理局公告2013年第40号），自2013年9月1日起施行。

《公告》指出，境内机构和个人向境外单笔支付等值5万美元以上（不含等值5万美元，下同）下列外汇资金，除本公告第三条规定的情形外，均应向所在地主管国税机关进行税务备案，主管税务机关仅为地税机关的，应向所在地同级国税机关备案。

10、2013年7月9日，国家税务总局发布《关于中国华融资产管理股份有限公司和中国东方资产管理公司企业所得税征管问题的公告》（国家税务总局公告2013年第38号）。

11、2013年7月5日，财政部办公厅发布《关于开展2013年全国重点企业税源调查快报直报工作的通知》（财办税〔2013〕26号）。

《通知》规定，在全国范围内选择10个具有区域代表性、经济活动相对活跃的县市作为直报点。

12、2013年7月4日，国家税务总局发布

《关于转变职能、改进作风更好为广大纳税人服务的公告》（国家税务总局公告2013年第37号），旨在通过国家税务总局制定的十项措施，更好地为广大纳税人服务，切实方便纳税人履行纳税义务，构建和谐税收征纳关系。

13、2013年7月4日，国家税务总局发布《关于转变职能、改进作风更好为基层服务的通知》（税总发〔2013〕70号），国家税务总局提出了转变职能、改进作风的各项要求，更好地为基层服务。

14、2013年7月4日，国务院发布《关于加快棚户区改造工作的意见》（国发〔2013〕25号），对棚户区改造项目，免征城市基础设施配套费等各种行政事业性收费和政府性基金。落实好棚户区改造安置住房税收优惠政策，将优惠范围由城市和国有工矿棚户区扩大到国有林区、垦区棚户区。电力、通讯、市政公用事业等企业要对棚户区改造给予支持，适当减免入网、管网增容等经营性收费。

15、2013年7月4日，国务院发布《关于促进光伏产业健康发展的若干意见》（国发〔2013〕24号），规定。对分布式光伏发电自发自用电量免收可再生能源电价附加等针对电量征收的政府性基金。企业研发费用符合有关条件的，可按照税法规定在计算应纳税所得额时加计扣除。企业符合条件的兼并重组，可以按照现行税收政策规定，享受税收优惠政策。

16、2013年7月3日，国家税务总局发布《关于机动车电子信息采集和最低计税价格核定有关事项的公告》（国家税务总局公告2013年第36号），自2013年8月1日起，国内机动车生产企业和国外机动车进口企业（不含进口自用，以下统称机动车生产企业）销售本企业生产（改装）或进口的车辆配置序列号不同或者价格不同的机动车，开具增值税专用发票或增值税普通发票（以下称增值税发票）时，在发票（包括《销售货物或提供应税劳务清单》）“货物或应税名称”栏中应当分别开具，不应在同一行中混开。

自2014年1月1日起，税务总局根据应税车辆价格（增值税含税价格）信息，按照车辆购置税最低计税价格核定的规定，实时核定每台应税车辆最低计税价格并下发各地执行。