



2010 年中国首席财务官

实战训练赢（论坛）

来自世界 500 强与大型国内企业的 CFO 共议今年财务领域的热点与趋势。“后危机时代中国企业面临的机遇与挑战”。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明:** 证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限:** 3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mh jy. net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **承办单位:** 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

千本好书 **免费** 下载 学校网址: [www.mh jy. net](http://www.mh jy. net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



## 威科中国首席执行官张莎莎致辞

张莎莎：女士们，先生们，早上好！

本次论坛将以“完成战略转型，直面融资与并购中的机遇和挑战”为主题，讨论投融资、战略转型、海外并购、财务预测和企业资金管理等话题。

2010年是全球财务界重要的一年，尽管大部分中国企业没有像欧美国家一样遭受金融危机的严重影响，但随着中国企业国际化全球化进程的加速，我们在财务组织结构的发展、财务官的角色要求，以及财务职能对企业发展的战略性贡献上都已经步入国际化时代。在后危机时代，我们面临着前所未有的机遇，也面临着前所未有的挑战。

最为全球最大的信息出版集团之一，威科集团(Wolters Kluwer)在欧洲、美国、亚太等40个国家地区都会透过图书、在线信息服务和专业会议的方式来服务当地的专业人士。很荣幸，在中国，我们得以和总会计师协会第二次合作，举办首席财务官论坛。希望能够透过本次会议加强本土与外资企业的充分交流与实践分享，传播中国财务行业的最新资讯和最佳实践，分享专家的真知灼见。以专业人士为核心，提供他们所需要的资讯与服务正是威科集团百年来的基业理念。

我们很高兴能够为国内外的首席财务官、各行各业的财务人士搭建这样一个面对面的沟通交流平台。

和子公司CCH做一个简短的介绍。作为全球领先的专业信息出版和服务提供商荷兰威科集团旗下著名品牌，CCH一直致力于服务律师、法律顾问、会计师、税务师、审计师、财务经理以及人力资源经理等专业人士，并始终将“专业人士首选”作为自己坚持的战略愿景。自上世纪80年代进入中国以来，CCH利用中国本土的知识和智慧，结合自己的国际管理和服务经验，一直在帮助跨国公司和驻华机构全面深入地了解中国经济、法律政策环境以及商务实践，使得所服务的机构不断增强在华的投资信心和运营能力。我们见证了改革开放30年以来中国经济所取得的巨大成就，也感受到了中国投资环境和“软硬”实力的不断改善与提升。今后，CCH愿与在座的各位来宾一道，共同促进中国经济的伟大腾飞。

再次代表威科集团对各位嘉宾和媒体朋友的到来致以诚挚的感谢，衷心祝愿第三届中国首席财务官论坛取得圆满成功！

## 吴艳华：跨国投资-中国企业走向世界

主要是谈谈我们作为一个企业的打工仔，的一些体会。

主要谈两部分，刚才前面我们刘会长也说到，作为中国总会计师协会非常关注在中国企业的CFO在我们国家国民经济和企业各个方面发挥作用，也包括职能和地位的提升，我们作为副会长深有体会。

我借这么一个机会对我们航天科技集团做一个简单宣传与介绍，我们严格从计划经济时代到我们99年按照中央国务院的规定实施企业化管理，56年是中国航天，钱老应该说回国之后，是中国航天的奠基人，也是中国航天的航天之父，我们有这么一位世界级大师，作为中国航天的奠基人，在四代国家领导人举全国之力，计划经济时代才有航天的今天。真正实施企业化的认证与管理是99年改革之后，每家都改成两个企业公司，应该说

这十年实施企业化发展我们也在运作模式上按照市场化、国际化的理念去进行，取得了长足的进步。

作为中国航天科技集团我们主业也是按照国资委给我们核定的，我们大东家，我们是四大板块，一个就是大家可能经常宣传报道看得比较多的，我们叫宇航系统，无论是运载火箭、卫星、飞船、月球探测的嫦娥为代表的，这在中国我们也都是独资垄断了，是我们一个集团在干。还是导弹武器，我们导弹武器可能每次大阅兵，压轴后面所有防务主要也是航天的一些产品。一说压轴全世界都很关注了，也是国防的基石，出自我们这个集团。

但是比如说这几年特别是企业化之后，我们作为企业的发展理念，我想跟今天主题也相关，我们在大力发展后面两个产业，也就是是航天技术转化为国民经济为人类服务的产品类的产品，我们叫应用产业，以及非产品类的这些服务行业。比如说这几年大家都在熬夜看世界杯，看世界杯就离不开卫星转播，跨洋，亚太地区，中国所有进入通信卫星广播都是我们独家运营，其他各家电视台都要租用我们这些频道、信道，我们称为服务业。后两家产业这十年以来都是达到了年均30%-40%的增长速度，作为一个增长型的企业速度也是很快的，同时我们取得的效益也是基本上做到了同步增长。

要做航天实际上简单就五个字，是导弹运星船器，导弹运载火箭，卫星就是载人叫飞船，最后以嫦娥一号为代表的星空探测器，飞离地球的，以前离不开引力地球拉着转，嫦娥是中国代表脱离地球到其他星球，到宇宙去飞行。像日本前不久也发射了这些星器探测器，最后叫导弹运星船器。到现在已经实现了三大里程碑，是总书记在大会上总结的，以70年东方红一号的发射和神五、神六，载人上天，人上天了，我们中国有嫦娥登月，望夫飞月的典故到现在得以实现，到第三个里程碑，脱离地球引力到别的星球是我们嫦娥探月工程。马上不久今年要发射嫦娥二号，我们要着陆到月球表面去实施探测，嫦娥三号，我们这些机器人(41.530, -4.61, -9.99%)月球车要回到地面要采样这三大里程碑。

我们刚才前面也说了整个财务指标这几年发展非常快，十年来年均30-40%的增长速度。我们在国资委成立以后对我们中央企业今年到去年09年，它是03年成立的，实施了对中央企业的考核。我们前五年连续分ABCDE，我们是属于A级单位，我估计去年09年6月底、7月初财政出来估计问题也不大。作为150户中央管的企业里面连续5年得到A的也就十来户，还是不容易的。这说明我们航天的技术支撑对于产业发展的作用。

航天最大的特点我们有一支非常难得的人才队伍，我们刚才说了14万员工里面，我们少10万人都是属于科学家、工程技术人员，没有解决不了的工程难题，在我们这一个集团各个门类的科学家我们都有。光两院院士现在还健在的，像钱老这一辈的院士还很多了，有33位，我想借这个机会我们国际国内的朋友，我们这一个特点，我们也借此机会呼吁我们希望可以加强合作，我们能够共同发财。

这是今年总书记给我们每年两个科技大奖给我们的科学家，孙家栋院士是东方红一号的总设计师也是嫦娥工程的总设计师。

我想作为CFO的职能定位，刚才我们刘会长也说了，这也是两年前受我们刘会长之命，中国科协下达的一个研究课题，关于中国CFO总会计师的职能定位到底怎么弄。前任无论是政府、企业还是各界朋友对于CFO这个职能这个行业到底怎么定位应该说有多种说法，当然有总会计师条例，财政部出台的第一个法规性的文件有规定。到国资委正式规定，中央企业必须要配总会计师，而且管财务为主的职能不能是比如说一把手或者是其他副总，专门出了规定以后，至少在我们国有企业推动总会计师职位的配置发挥作用，还是起了十分重要的影响。

作为中间红色的当时我们中国总会计师协会这个课题，刘会长交给我了，组织专家一块来论证的。国资委这个总会计师职责里面包括我们财政部的总会计师条例，涉及到总会计师的基本职能。完成中间红色的四个职能你到位了你就尽职了，我们企业也一样，能把中间的四个职能，会计基础、财务内控重大事项、财务管理。实际上作为我们企业的CEO一把手的重要盟友和合作伙伴，面向新的国际化、市场化的形势下的企业的总会计师

要真正发挥好作用，这些职能还是远远不够的。我们也通过研究，通过到很多企业去实地调研，我们认为应该是这么一个4+6这么一个职能定位，可能符合我们企业CFO或者是中国注册会计师现在或者未来的一个职能走向。为什么这么说呢？不能一刀切，要想发挥4+6的职能，很多涉及到比如说单位总经理、CEO跟你分权。

第二是涉及到CFO本身的素质和能力，具备不具备发挥这些作用，当然还有其他的各方面的原因。所以我们建议就是说这些也作为课题的结论，作为中国的CFO一个职能定位，也参照国内大企业的实例，这是作为课题一个研究成果，也报到中国科协。

怎么做好CFO呢？刚才我说了到后金融危机这么一个时机谈一点个人的体会，我们一路当中走来的一些体会。想作为一个企业，特别是全球化、国际化的背景下的企业要去运行的话，我觉得企业能不能有一个非常好的发展战略，作为CFO能不能深入的参与和影响单位的发展战略，是你能不能真正发挥好CFO作用的，我认为是第一位的这个职责。

为什么这么说呢？因为一个企业的战略要错误了，那就是一错百错，很多里面的影响或者是带来的这些挫折是不可挽回的。就像打仗一样，你战术上可以有小失败，但是你战略方向不能犯错误。我们作为企业的人财物为代表的各种资源的配置是以战略来作为基准的。由于时间的关系我就此就不展开了，我们作为原来的计划经济，我们航天现在面向市场，我们非常重视这些战略，作为今天主题的演讲刚才讲是战略转型。

要说金融危机或者是最近几年我们航天科技的战略转型，我个人体会实际上也是三句话，第一句话一定是国际化的全球化的发展与经营，原来我们是吃政府饭，找国家要钱，现在在我们的份额和营业收入里面我们很多航天的产品，我们民用产业都国际都是市场。前不久刚从玻利维亚回来，商谈一些合同，小三亿美金。那对我们这些产业应该说我们国内作为政府一年能够给多少的三亿美金，我们还是要把国际当为一个大市场。

第二句话也是党中央、国务院要求，我想也是我们企业未来发展的一个潜力和重要的出路，是加快军载民发展，加快我们航天技术为非航天的这些产业发展。因为我们50年的发展，应该说感谢比如说我们四代领导人，我们航天积累了大量的技术，很多我们投资人中介机构专家到我们集团参观以后都认为我们是一个叫做航天技术金矿，还没有正在挖掘的，孵化一个未来可能就会成为一个大产业了。举个例子，我们两周之前正式上市，我们中小板上市，就说明看好我们这个公司啊，我们不想把它超过一半，就稀释了30%，我们融资了15亿，反过来助推我们这些产业的发展。

我想这些我们可孵化产业的技术太多了，我们工程技术各个门类的，从全球来说大家知道互联网很多新材料，很多新的电子元器件都是由于航天的需要才变成了现在大家进了千家万户。我想也包括现在美国我非常赞赏，美国NASA(音译)，现在已经到了太空经济时代，为什么这么说？为什么世界杯和奥运会办的这么火，如果没有航天、电视转播、通讯卫星，奥运会和世界杯的商业模式就不存在。因为在全球最顶级的两大赛事，主要的收入来源于转播团这个出售。正因为你转播团收视率这么高，全球几十亿观众，所以赞助商愿意给你出钱做广告。所以说航天的东西对世界经济产业的影响是深远的，有些是无形的，看得不直接，实际上一琢磨都离不开，我想这是第一个体会对企业的战略，我们CFO如何参与、影响和支撑尤为重要。

我想第二个就是我们也是一个特别是作为中国的企业的CFO，我们很多制度还是在要么企业成长期比较短，要么是由政府和计划经济转制过来。企业的这一切管理的变革，和加强这一些以集团化和顶级化的管控，这是CFO也应该花精力去花的事。把这些事都交给一把手或者是其他人，我们原来财务人员在航天系统，这要出很多成果，要出很多国家领导人。其他系统里面可能也就管指挥的，我们内部叫管计划，科研调度的在内部有点地位，其他的管财务能够把帐记好就不错了。真正作为企业的财务管控，按照集团化这样的模式，我们成绩也很多，你要不管控，每个地方都是分水岭。

第三个是由于时间关系就不展开了，作为CFO应该成为一个企业合规守法经营的倡导者，我想作为不同经济

成分的企业，要想长期经营得到市场客户的尊重，你应该是一个合法经营，作为我们总会相关法律法规你熟悉最全面的，你应该提醒你们的班子、一把手和同仁，我们要守法和合规。

第四个体会我想在这里作总会的一个非常重要的，经济是否健康运行的诊断师。经济可持续发展，是否健康，我们现在很多企业可能有一些财务经济性的指标，这些指标它反映了企业运行当中的实际问题，你总会计师或者是我们财务人员要去接手，要去给单位的最高决策人要有建议，及时解决问题。

第五总会就不用说了，我们要精细理财，为企业创造价值。制造业全球没有暴力，全球的制造业现在利润率平均没有超过5%，作为企业，尤其是我们应该向欧美这些成熟的企业学习，人家说叫卖产品，通俗来说是卖产品是一分一分的挣钱。第二个层次作为企业我们要树立品牌，我想说我们中国企业还不够，我们没有太多的国际知名品牌，品牌要一块一块的挣钱，更高一个层次，在一个行业或者是一个产业里面有没有代表国际级或者是国家级的标准，你的影响力那个标准是十块十块的挣钱。

我想到了现在，全球资产证券化这么一个时期，作为总会计师还有一个最高的规划，就是要加强资本运作，也就是说资产证券化或者是股权运作，借助国际国内资本市场你才会百块百块的挣钱，是这么一个关系。我们很多就中国的企业可能还分不同的阶段，大部分可能还在第一个阶段上挣扎，产品挣钱都不见得能做好，谈不上品牌和标准，比如说借助资本市场这些运作。

我想作为一个刚才说特别是当前我们无论是从企业本身的自主性，还是比如说东家股东单位也包括政府积极倡导，我想也是全球倡导，都是在经济结构，作为一个企业内部也是一样，加强这些战略调整，结构转型。我们要实现节能环保、低碳经济这么一个大趋势都对我们产业有所推动。

最后一个作为一个CFO，要想成为一个全球受尊敬的企业，我们CFO要大力支持我们企业积极的履行社会责任。我们航天也非常重视，我们去年是免费，我们自筹几千万为全球的青少年，尤其是我们两岸三地的青少年发射一个叫“希望一号小学”，这是今年六一，总书记亲自为希望一号搭载实验结果揭晓。其他的，我觉得社会责任就不说了，我想就是这方方面面的，我们比如说发展航天也好本身就是我们最大的一个作为国有企业的社会责任。

像前不久我们玉树大地震，我们内部没有做太多动员，员工捐款就是自发自便，大大超乎我的预计了，我想就是有几百万，没有动员，一周之内一两千万就交出去了。作为企业这是我们要成为比如说受人尊敬的企业，履行好社会责任也是我们义不容辞的义务，作为总会计师要积极以多种形式去支持他。

我想要完成这些责任的话，作为总会计师的能力和要求，像我们很多媒体和杂志上都有认识，这是我的一些体会不见得对。一个要有全球化、国际化的视野。如果你仅仅知道中国、本行业、本产业还远远不够，我们现在叫两个资源、两种市场，我们企业现在都是这么面向，如果作为总会计师要发挥好作用，没有这个视野也不行。

第二我想要想作为一个特别是企业要完成好上述的这些职责，如果我们没有把企业做好的这种责任感或者是使命感也不行。我想尤其是作为我们国有企业，比如说国有企业很多激励和约束机制，尤其是激励机制，在其他经济股份里面可能可以适行的，我们国有企业就适行不了，还要讲责任感和使命。另外作为总会计师要接触方方面面上下左右国际国内都要接触，你怎么样去沟通、协调，达到最后预期的目的也很重要。这是好事也是坏事，中国部委能管我们现在跟我们有关的不下十个部门。像我们的卫星出口，很多部门，外交部、科技部、国防科技委、财政部，银行就不说了，进出口银行，信保我们都要去请示汇报，有的都要寻求合作。

另外作为理财的人，管钱的人，我们对宏观经济的敏感性。再一个对于单位一些改革的体制机制或者是制度不适应的，你有没有勇气变革。有的总会计师想到了，但是你不干或不知道怎么干也不行。另外光靠总



会计师一个人，你还要有一支像样的队伍，把企业的思路和你总会的思路要通过这么上下这一套体系的队伍去实现。另外作为总会的知识结构也是多围的，也是很难。我本科不是学财经的，我是学火箭总体设计的，我应该当总设计师。刚才说航天都是技术人员出身，搞管理、搞得技术的，后来转到管理了，研究生学的是经济，博士生学的是金融，慢慢转行，接触工作。

我想第二部分，刚才说我们谈谈我们作为航天企业走出去一些体会，时间关系不展开了。我们航天叫整个改革和目标是建设开放式的新体系。我们体会在三型上的，第一创新型，第二开放型，第三融合型创新不用说了，航天离开创新我们就没有活力，我们不可能有进步的支撑。我们管理和制度也秉承这个理念不断完善。开放对我们当前是重点，原来有各种限制，包括比如说国际上我们受外交的因素等等，国内也原来中东很神秘，也就是我们总体开放程度不够。第三是融合，我们刚才说军民要融合，我们技术你不跟市场去结合，你也值钱，也是浪费。对国家来说是浪费，对我们企业来说是浪费，但是运作从中还是关键在里面。

这是我们这几年国际上几个方面都有走过的一二十年真正的国际化，火箭走向世界那是了不起的大事了，我们18个月把火箭研制出来，到现在我们已经发射了30多次国际的卫星，中国的电子产品和技术材料质量可靠性不高的情况下，我们现在通信卫星走向世界，我们给委内瑞拉和巴基斯坦，我们正在做的有国际卫星的交复合(音译)，连卫星、火箭整个使用，解决了很多国家这些长期解决不了的看电视问题、通信问题等等。我们地面光纤很发达，那些国家没有这么大财力去铺那么多光纤，但是依托卫星全解决了。像卫星的技术转让、设施的，东巴合作，我们叫巴西怎么造卫星等等这些。

另外我们航天民营产业的发展，军贸我们国家也是按照国际规则，我们国家加入导弹的一个条约，300公里以上严格不能上，国际有一个条约，300公里，500公里就不能，这都是世界大国比较遵行的一些规则。由于时间关系就不展开了，我们在国际航天界来说，应该有一定的影响力了，除了美国的公司，欧洲的公司，再加上比如俄罗斯的这些公司，大概是世界航天市场，主要还是集中在我们这几个大国之间这一些竞争上。

刚才说了怎么实施产业结构调整，特别是金融危机以后各个企业都在加速这些以产业链，或者价值链为对象的这一些重组并购，这是一个必然现象。作为我们航天界也一样，我们为什么要把金融卫星的工作，原来也不是我们，原来我们控股的一个卫星，还有亚太卫星，亚洲卫星，中国卫星(17.60, -1.61, -8.38%)通信，中国卫星通信最早是邮电部，我们通过这几年的不断整合，已经完全整合到我们旗下。为什么要这么做呢？刚才说了第一很分散，第二无序竞争，中国这一块的产业发展有很大影响。尤其对我造卫星，造火箭没有太大的牵动作用，卫星都很小，在国际上，亚洲都排不上前几名。这么一整我们在亚洲排老二，现在天上有8颗卫星，再造还有4、5个卫星，如果再打到天上我们可能就是亚洲老大，我们在国际上说话就有分量了，因为客户都是全球的了，我们这个卫星的客户是世界，各个方面，各大洲的都，企业的，政府的都有。上面通过卫星运营这么一个我们作为产业链的整合，它带动了我们第一拓展客户，对我制造业的产业，本身又是我的用户，公司搞好不断要我造，造卫星又要造火箭，没有火箭也发射不上去，我想这是一个我们例子。

另外我们也抓住金融危机这么一个机会，因为当时加拿大通信卫星公司，当时债务形势很紧张，金融机构的钱周转不开，需要一颗卫星，他们叫几号，最后我们在前年就抓紧给他谈判，去年的7月9号我们正式把他收购，这也非常重要。不仅这颗卫星我们觉得值这个价格，因为他这个客户，欧美客户很重要，这个卫星本身每年也能挣钱。重要的是这一颗卫星在有一个对我们航天来说是一个战略资源，卫星轨位，不是说有空间法，不是你可以谁都可以往天上打卫星，先上国际电联去申请排队，谁先占了是占的，作为卫星的轨道位置是有限的，东京75度是可以跨洲的，都是一颗卫星可以覆盖的，轨道资源非常值钱，基于这些考虑，对于我们企业来说也是一种战略考虑，我们就把这颗卫星给它收购了。应该说都很满意，加拿大卫星公司也觉得我们跟他谈的条件，他们也很高兴。我们作为卫星集团分析也还是很合算的，无论是战略层面，还是具体经营盈利层面。

我想前面也说到要走出去，我们要对国际环境了解，比如当时我们去维多利亚去做卫星，他们政局部委是非常有名的，以前经常老政变，国家也很腐败了，商业合同有时候执行也不严格，像这样一些都是基于一般

风险以外的风险，作为我们任何一个国际的业务，或者说国际的并购了解当地国际的这些法律和当地的文化也非常重要。

谈到运作，我们要搞国际化，走出去搞国际化经营也好，还需要有一个与之配套的国际战略。只有战略才能够在人财物和资源上怎么去配备。国际化我们除了企业自身有这类似之外，我们要借助中介机构，专业团队服务也是很重要的。

第三个体会，作为一个企业能不能在国际、国内市场真正立得住，或者说我们走出去，走的实，走的稳，我想关键任何一个企业你要想并购别人，要想走到海外市场还需要有自己的看家本事。不同的企业，可能你的看家本事不一样，但是一定要有，如果说没有一技之长，你要想去国际上做生意，或者是要想把别人吃了并购那是不行的。我想对我们航天来说，我们的看家本事就是技术怎么保持领先，我们一定是有自己的真东西、技术，或者不依靠别人的技术。

第二个就是我们一套完整配套科学生产体系，天上，地下各种资源手段，到理论，到实验，另外刚才说了我们钱老倡导我们叫系统工程管理，这个系统工程管理当时钱老给中央，国家领导人很多建议，说国家治理也应该有这种理念。国家领导人写了很多信，很多建议，其中就有这么一个建议，最后包括人才的问题。

刚才也说了我们要走出去，你企业一定要财大才能走出去，这个财大不一定是你的钱，基于你的资源有多种筹融资方式。我们这几年为了推动产业发展，为了推动我们技术变成产业，变成财富，我们加大各种筹融资的措施，我们今年年前发起一个航天产业。我们当时研究国家的一些政策对我们航天比较好，通过航天产业这些，我把社会很多大牌投资机构给我投资不少钱，我们投资公司去年41亿资本金成立，今年年初我们搞了一个航天产业，我们把这些社会海内外大家投的钱通过这个平台去孵化我们的产业，把我们的技术变成产品，变成产业，然后再去透过资本运作多种模式。因为我们原来干国家的不挣钱，国家给我们的成本加5%，我们养点科学家就不做了。国家任务多价格就低，所以要加快民用产业只能是市场化的手段。所以我们这两年在融资，筹融资上，包括资产证券化上想了很多办法，应该说效果还是不错的。

到目前为止我们有5家A股上市公司，有3家香港上市公司，再加上我们有几个筹资和融资平台。我们财务公司也做的非常好，我们做到中国财务公司大概做到从效益指标，或者内部整个运行指标大概做到前5名，这是100家之内。规模我们赶不上中石油，中海油，他们个大，已经相当于一个中央银行了。

我们要走出去，无论是并购还是市场，作为一个受人尊敬的企业，刚才也说了还是要秉承一般的理念，尽社会责任也好。像我们航天，我们航天就要造福全社会，我们企业自己的理念就是这样。我们要主张合作共赢，做生意就是这样，你要不合作共赢，不是这个理念那人家不愿意跟你真诚合作。像我们投资公司，投资一年，第一年我们产生了效益，第一年就给外部公司分红，中信、光大这些大的国家级的投资都给我这些特小公司投了很多钱，我们有回报了马上分红。

我想说的是自己的一些体会不见得对，不见得符合今天的主题，完全是自己的一些拙见，不妥之处请各位批评指正，谢谢大家。

## 【2010 年中国首席财务官】

### CFO 讲义：《李德：中国 2010 年企业融资管理》

我这次重点讲讲中小企业在后危机时期怎么样发展，中小企业的发展状况和它的融资状况和以后的发展战略。当然了，我们目前的财务中国注册会计师协会很多是大型企业，当然了，这个大型企业的一些发展战略和融资的方面跟中小企业有很多的相似之处，从这些方面可以得到一些经验。

从我们国家来看，从改革以来党中央国务院出台一切政策支持中小企业发展，它在国民经济发展中起到非常重要的作用。首先从它的整个国民生产总值和它对税务以及就业来看，它是中小企业从2009年末整个所有中小企业的户数占中国各类企业的户数的90%。中小企业创造了GDP相当于国民生产总值60%，纳税额国家税收总额50%，提供了80%的城乡就业。可以看到我们国家的中小企业在整个国民经济发展起到了非常重要的作用，党中央国务院非常重视中小企业的发展，近年来出台一系列的政策，从02年以来出台三项比较大的促进中小企业的法规，特别是09年国务院出台了关于进一步促进中小企业发展的若干意见等政策法规支持中小企业的发展。

另外加大对中小企业的财务支持力度，那么中央财政预算也设置了中小企业的科目，安排中小企业发展的专项资金，科技型中小企业进入创业资金，等八项扶持中小企业发展的转向资金，09年中央财政安排专项资金达到100多亿元支持中小企业的发展。另外对中小企业实行减免税政策，对于小型的微型技术和高新技术企业分别按照20%和15%征收所得税。出台了中小企业创业投资、股权投资的税收优惠政策等等来支持中小企业的发展。

另外为了应对国际金融危机国家，我们积极推进了中小企业结构调整和优化升级，实施中小企业的成长过程和中小企业的信息化推进过程，开展了创业待就业支持和引导中小企业的加快结构调整和加快技术创新。到2009年末中央财政累计支持中小企业技术创新项目达到2万多项，大力支持中小企业的结构调整和优化升级，另外进一步加强了服务体系。比如说建设中小企业公共服务平台100多个，全国留学人员创业员130多家来等等，来支持中小企业的发展。

另外就是促进中小企业的互相交流，加快与国际组织与中小企业的领域合作，先后与美国、欧盟签订战略合作协议，来支持中小企业的发展。那么从这些方面来说党中央国务院包括各个部门都对中小企业的发展提供了一些优惠的政策。

那么从金融部门来讲，对中小企业也是最近也加大了支持力度，首先我们灵活地应用货币政策进行调控，大家也都知道从后危机时代以来，整个世界经济在慢慢复苏，但是目前又遇到了欧洲债务危机，所以整个复苏的步伐是比较艰难的。从我国的经济来讲，在2009年以来较快发展，2010年发展速度也是比较快的，这一方面金融在这方面主要做了进行宏观调控，采取灵活应用货币政策经过宏观调控，保持整个货币供应量和货币信贷的稳定增长。

我们可以看整个货币的M1M2的增长，从比较高的增长速度平稳的增长，进入宏观调控以后。从整个货币信贷来讲也是，从今年的增长幅度是7.5万亿了，货币供应量是17%，按照宏观调控目标，中央银行适度地进行宏观调控，整个货币信贷从比较高的增长速度进入了平稳增长的区间。这样为整个中小企业的发展提供比较好的货币信贷环境。

另外一个加强中小企业的服务各项措施，大家都知道各个商业银行设立了中小企业服务的专营机构，另外放宽了对中小企业贷款的呆帐核算的条件。中央银行加强了对征信系统的建设，中央银行在2003年成立银监会之后，中央银行增加了反洗钱部门和征信系统部门。在2006年建成了银行登记信贷系统全国集成的信用信息库，我们也知道部分中小企业跟银行不存在信贷关系，这些中小企业中央银行也对这些中小企业进一步完善他们的信用工作。到2010年2月底中央银行征信系统共完成跟中小企业档案建立了200多万份，累计有10万户中小企业获得贷款，贷款达到1.8万亿，与中央银行没有信贷关系，人民银行征信系统也对他们建立了信息档案。

另外加快了中小企业的担保体系建设，我们都知道由于中小企业的信用等级相对较低，另外抵押物，抵押品，固定资产都比较缺，银行贷款门槛比较高，这样就需要发展担保系统，现在发展企业互相担保和商业担保相结合，提供担保基金相结合多样化的中小企业担保体系，这样有利于银行对中小企业的融资。

另外一个就是我们加快了中小金融机构的发展。大家都知道我们国家的银行体系和国外还不太一样，因为我们是工农中建四大银行，整个来说目前总资产还基本上占到中国金融业资产50%以上。由于我们传统的贷款机制，商业银行和大企业的信用体系比较高，一般大企业在银行存款比较高，这一方面大银行在对中小企业的银行这方面还比较弱一些。有人比喻是航空母舰进入不了池塘，我考虑工农中建有很多分支机构，对中小企业还是有一定了解的，但是问题在于分支机构是受上面各层机构管辖的，所以他的贷款权，授信权，包括他的运行模式都要受到上面管理机构的限制。

所以，总的来说要加强对中小企业的融资要进一步发展中小金融机构。2006年银监会已经发布了关于调款，特别是关于调宽特别是农村地区的金融机构的准入政策，这样一来，我们中小金融机构得到了很大的发展，特别是农村地区。到2009年全国已经建成了统一法人信用社256家，农村银行43家，农村合作银行195家。另外大量地从2009年大量产生了村镇银行，农村基金会，还有贷款公司，还有小额贷款公司，新的农村金融机构。这样到2009年末已经有172家新兴农村金融机构开业。

还有我们中央银行在进一步推进利率市场化的建设，我们以前知道利率管得非常紧的，利率市场化以来，对利率的管理逐步放松。以前基本上是管住存款的上线，贷款的下限，目前来看除了城乡信用社之外银行贷款的上线都放开了，银行贷款的上线都放开了，这样的话进一步地促进了金融机构对中小企业的放款能力和定价能力。

还有明确提出中小企业信贷投放速度要基本上不低于贷款的增率，从数据来看2010年2月末金融机构中小企业人民币贷款余额15.2万亿元，同比增长27.7%，比大型企业同比增速高10.9个百分点在增加，大企业的增速同比增长要快。所以说从这方面，从中央银行，包括各家金融机构一个方面是加大了对中小企业服务力度，另外一个加大对中小企业的贷款，目前对中小企业的融资难的问题，得到了比较好的解决。

另外发展中小企业多元化的融资方式，加大中小企业的金融产品创新，增加中小企业的多元化的融资方式。我们以前知道各个企业的贷款，特别是金融危机以来，国际上有一个经验，金融危机最危险就是贷款大量收缩，为什么？因为银行规避金融风险。所以说要求贷款的门槛更高，这样使整个融资市场更加紧缩，造成经济更加下滑，所以这是金融危机以来有这么一个情况。所以中小企业加大资金投放量，通过购买国债，企业债券，投放货币流动性促进银行放贷和加大直接融资来使经济回升，这个问题跟中国也是一样的。

中国在目前来看，金融危机虽然对的影响，由于我国是资本项目管制的国家，对我们国家的影响和企业走出去的力度不是很大，所以影响面是不大的。企业的放贷是比较谨慎的，积极研究发展中小企业多元化融资方式，包括动产、帐单和知识产权的无形资产的抵押，中小企业没有什么固定资产，甚至开展专利权、商标权的质押方式，加强对中小企业的融资。

另外对中小企业加大直接融资力度，我们知道中小企业板从2004年退出来，为306家成长性较好的中小企业上市融资1203亿元。另外A股上市公司中小企业达到327家，另外还有2009年10月31日创业板启动，2009年末就有36家公司在创业板上市，累计筹资204亿元。

我们可以看到中国党中央国务院的一系列支持中小企业的发展支撑和金融部门支持中小企业的发展的措施，中小企业融资难的问题在逐步得到解决。我们目前来看中小企业的融资难还是来看还是存在很多问题，一个是中小企业的贷款负债率和融资规模比较低。目前来看整个中小企业的贷款占到总贷款量30%左右，中小企业是较快发展，生产性需求还是不能满足。

另外特别是中小企业的直接融资，由于融资量比较小，信用评级比较低，门槛比较高。09年11月总共是500多家在银行间市场发行非金融企业的债券，包括短期融资券、政票。这种鼓励发行企业属于中小企业，发行额度不到3亿元，所以占整个银行间市场直接融资的比例比较低的。

第二是中小企业的融资成本比较高，据调查，小企业融资成本一般是基准利率的一到两倍。民间融资成本更高了，据一些大的担保公司反映，民间融资年息是2%-3%，手续比较复杂，时间也比较长。还有中小企业受到金融危机的冲击也是比较大的，因为它自身的资本实力和创新能力各个方面受到金融危机的影响也是比较大的。

另外中小企业的融资也是不平衡的，比如说发达地区比中西部地区的融资要好一些，传统企业比如说制造、零售这些传统企业比不上科技企业的融资难更重一些。

我们大家认为中小企业融资难是金融问题，实际上并不是这个问题。从法律体系来看，我们中小企业的划分方式也不是尽合理，有一些地方是难以操作的，另外与中小企业促进法，担保法，贷款通则这些法律一些配套法律，这些法律都需要进一步的完善。从金融方面也说了大银行比较多，小银行比较少，大银行有这个贷大不贷小这方面，对服务中小企业的意识有些银行是比较弱的，这是一个方面那么，中小企业自身来看也是存在一些问题。许多中小企业管理水平比较低，信息也不灵，人才也比较缺乏，已经给他扩大了这种市场发生了变化，对外扩大了开放的情况下，一些产业准入政策已经放宽了，但是一些中小企业由于本身的原因也难以开拓在这些领域进行创新和发展，一些中小企业的信用评级也比较大，风险比较大，成本比较高。

2008年世行对450家世行显示，小企业不良贷款率比大企业高出1倍，另外小企业的资本负债率受行业的影响比较大，所以等于这些方面从政策方面，金融方面，小企业本身方面，小企业融资难是比较复杂的问题。那么，在当前情况下要进一步促进中小企业的发展，要把它放到一个战略高度，支持中小企业的发展保持国民经济平稳较快发展的重要基础，是关乎国计民生和社会稳定的重要战略任务。

从金融这个方面要加强宏观政策指导和优化信贷结构，我们现在国民经济的发展一个方面要促进国民经济平稳较快发展，另外调整经济结构，另外搞好通货膨胀预期，这三个目标要相互结合。所以，我们首先要优化信贷结构，加大对威科的信贷投放力度，进一步建立中小企业的信用专用机构，促进中小企业加快调整结构，实行兼并重组，严格控制对高性能，产能过剩这个行业的贷款。我们目前来看，我们要促进中小企业的结构调整，包括国务院提出十大产业战略性调整，包括促进新兴产业的发展，这些都包括中小企业。所以，这方面要促进它的结构调整和产业转机升级。

另外改进现代管理制度，建立中小企业的审批制度，提高审评效率，中小企业我们一般按照一般的这种审批，审贷的机制对中小企业的限制比较严，所以这个方面要改变这种审批的机制。另外中央银行也要适当发放贷款，一个方面要通过对外汇帐款，还有提出再贴现来投放基础货币。所以，我们对企业票据进行再贴现的话，中央银行可以选择，明确支持和产业，明确支持中小企业的否融资，所以这方面中小银行可以通过在立现对中小企业的融资。

另外要积极发展中小金融机构，目前在农村已经放低了中小金融机构进入门槛，对一些国家的经验，包括德日韩都把地方性小银行作为预防中小企业贷款难的举措。小企业贷款更多看企业的品质，而不是看主要的抵押物和本身的资金实力。所以这方面需要可以探索研究成立社区银行，来对中小企业的客户，社区的这种客户全面掌握信息，为社区中小企业提供更好的服务。另外，一个要提高中小企业服务机构的网点覆盖率，到2009年全国金融机构的空白乡镇，这些乡镇还没有任何金融机构，还有2792个，这些乡镇没有任何金融机构。按照我们银监会的统一部署，用3年时间总体解决空白乡镇，消灭这些空白乡镇没有金融机构的网点。

再有大力培育和发展新型农村金融机构，还要鼓励国家控股大型银行通过多种方式服务。实际上我们从改



革以来，我们国有商业银行也是可以开展商业服务的，农业银行马上就要上市了，现在在关于县域农村金融事业部的改革。就是说国有商业银行也是可以通过机制和体制的改革，加强对中小企业的基础。

另外引进民间资本，参中小企业设立，实际上国务院已经是对于鼓励外资和民间资本参与中小企业的并购和发展设立，国务院已经出台了一系列的政策。2000年国务院出台了关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见，民间资本可以兴办中小金融机构，可以放宽股本的限制。参与农信社的改制工作，贷款公司等新的农村金融机构。这一方面国务院已经开展了一系列的政策，我们按照国务院出台的一些政策来进一步加大对中小企业的设立和创新。

另外要加快金融机构经营机制的改革，那么我们这个金融机构从特别是我们这几年的后危机时代以来，金融机构对大型国有企业特别是对大的国家项目，包括铁路、公路、基础建设信贷投放量是已经大的。但是，这些机构包括大型金融机构和中小金融机构认识到中小企业也是他们非常大的一个客户群，也是他们盈利的重要点。他们完全可以通过利率市场化的改革，可以通过风险溢价覆盖整个风险，调整利率结构，他们分别成立了中小企业的机构和改变体制机制的审待的方式等等。

比如说建设银行(4.80, -0.02, -0.41%)的素带同，招商银行(12.86, 0.02, 0.16%)的专业市场待等等都是面向中小企业的。华夏银行(11.15, 0.21, 1.92%)最近推出了两款新产品，借力贷和增值贷，借力贷是贷款发放给中小企业以后，一定时间之内，他们可以转让给资产管理公司，增强了银行信贷的流动性，也加快了对中小企业融资方向。增值贷是银行先给中小企业发放总贷之后，在一段时间内根据借款人的信用和还款能力再发放一部分的贷款，这是增值贷。因为他不需要再审核了，由于中小企业的抵押物和信用等级比较低，再审核的话非常繁杂。再发放的贷款是增值贷，不需要再审核了，简化了对中小企业放款的手续和时间，缩短了时间。

另外银行还可以有许多方法加强对中小企业的融资，比如说和保险公司合作对小企业贷款保险，这样可以用银行保险，共同利用客户资源来加强对中小企业融资的合作。

另外我们实际上现在通过后危机之后，我们信用衍生产品有人听了很害怕，一听信用衍生产品不得了，发生危机不是这样的情况。如果信用衍生产品可以适合企业发展，适合经济发展的需要，特别可以进行有效的监管，金融创新是永恒的主题。好比说信用衍生产品，如果说银行出一部分的费用把信用资产风险和信用风险相分离，把信用风险转移给愿意接受的机构，银行规避了信用风险，而且另一方面也可以降低对中小企业融资的门槛，因为它已经把这个分离了，有一些费用已经承担了。通过金融创新，加快对中小企业的服务，还有进一步拓宽中小企业融资渠道都可以得到解决。

我们还有进一步地加大对中小企业直接融资的融资渠道，将放宽对中小企业融资渠道。比如说在建设好中小板、创业板的同时快速发展场外市场，针对中小企业的产业，刚才也说了包括卫星通讯等方面都开设了产业投资基金。另外大力发展企业债务市场，除了我们要进一步的拓宽中小企业的短期融资券的发行门槛，推动中小企业利用自己的特点集合票据，还有集合债权进行融资，利用中小企业的贷款证券化的试点等等。

所以，通过这一系列的措施我们一个方面，因为我们国家还是直接融资占非常大比例，有人统计我们这次后危机以后由于银行的信贷增长速度非常快，整个间接融资和直接融资比例，反而是间接融资比例更加增高了。所以说这个方面我们就需要进一步的加大，除了对银行信贷加强对中小企业的支持以外，我们要进一步拓宽中小企业的直接融资的渠道。

另一方面就是推动加大对企业的开拓国际市场的金融支持，包括大型和中小企业，一方面改善出口赋税核销制度，进一步简化制度，简化对贸易信贷的管理和信贷的方法。鼓励企业对贴现和贷款解决融资的问题。我们都知道，我们需要进一步增强试点单位的数量，争取在全国范围内开展跨境贸易对人民币的结算。

所以通过这方面的激励措施，我们解决中小企业的融资难的问题，促进中小企业的战略发展和更好的促进经济更好的协调发展，调整经济结构，促进经济更好的发展，快速协调发展。

我就大概讲这些内容，由于时间关系，我就没有展开讲这些问题。我对大家提出的一些自己的看法，有些不对的地方也希望大家批评指正，我这只是本人观点，不代表中国人民银行的观点，希望大家谅解。如果需要信息披露的话，最好经过我本人看一下，我就讲这些，希望大家批评指正，谢谢大家。

## SAP 高管：崛起中的首席财务官

Frederic Laluyaux：早上好，各位，我非常高兴和荣幸今天能够跟大家共聚一堂，我要感谢中国注册会计师协会、CCH、威科公司来共同举办这次论坛。今天早上看到各位能够非常荣幸跟各位一起探讨，如果我说的太快的话，也可以请翻译向我示意一下。

今天，我们会看看CFO演变的情况，我们知道在过去15年，我们看到过去几年，今天我们相信CFO的职责发生了变化。这里面是中文大家看的方便一点，这个演讲第一个元素就是整个状况，我们现在全球化发生变化，第一个要素我们要谈一谈这是客户，20年前就开始研究这一点了，主要我们衡量利润等等，我们会考虑到这个绩效问题。那么，今天我们会考虑到客户，因为它跟绩效有关系，跟利润有关系。还有服务客户的成本，我们会提供一些服务产品，我们要确保我们的客户能够获得我们的产品和服务，所以这是一个非常有趣的转变，对于我们今天的机构来讲非常重要。

那么现在客户要了解这些产品和服务是如何来提供、生产的，他需要我们提供很多澄清的方式，我们是如何生产这些产品和服务，这是非常有趣的一部分。我们受到了很多，实际上我们在管理我们机构的时候，发生很多变化和影响。第二点我会谈到，花一些时间谈一谈就是全球的劳动力状况，我们现在世界正在发生转变，我们过渡到不仅仅是交易的本身，现在就是流程，一些智能化的流程就是要实现一个信息密集，信息化的发展，还有国际人才的问题，我们缺乏这个信息技术，还有一些人才，在全球市场上对于资源的争夺，如果你看到这些竞争的一面，会认为很大的一部分就是人们，包括人才争夺战。

在这个演讲上今天早上我们提到这个并购，还有一些机遇，以及如何来取得新的市场，这是非常重要的，自从去年发生了有300件并购的案子，现在给这个融资以及将这些提出来一个新的挑战与方法论上提出新的挑战，不断增加的风险。如果你看过去几年世界发生的情况就知道现在对像BP它的监管，包括漏油事件，还有资本的问题，在过去3周以来减少了一半。

今天我们发现他们不应该在分红，因为出现严重的漏油事件，我们现在处于这么一个环境当中，风险是透明的，可以找到这些风险予以管理，这就是我们要讨论的CFO的一个功能之一。这是非常重要的，在整个局势发生变化，我们现在运营的速度也加快，因为有了技术的帮助。我们同时对于一个机构来说，对人才竞争的层面、风险还有机会，包括技术现在发生很多变化，全球今天运营的方式与10年前运转的方式完全不一样了，这对于CFO管理层面意味着什么？作为CEO我们经常是，比如你看到这个方面，你可以设立一个方向，并且分析一下一些元素如何实现走向这个方向，这就是我们过去来管理这个组织，制定一个计划的方式，然后进行执行这个计划。

以前更像一个游艇，现在我们在一个赛艇或者一个小艇上，我们不仅是船长面临了更多的风险，世界上最佳的实践给我们带来了什么？如果你看一看一个组织，如果运营不当的话就会遇到，那么他的就是无效的。第一个挑战就是要进行战略决策，还要把这种管理铺向整个公司，很好地结合一些资源，你必须关注这个时间表，关注这个信息的准确度，你就很担忧这些东西不能做出正确的决策。最坏的决策会影响到这个决策，所以必须

得资源进行有效地利用。如果你看到CFO的层面，这个资金控制真的有很多分散的计划流程，基本上没有很好的有机结合一些资源的利用，如果你做错会错一年，甚至更长的时间。

谈到这个可振动，还有可利用率，如果公司的领导做了一个错误的决策，然后你就会看到错的决策会影响到你的盈利，它不会产品造成的，产生的盈利在复杂的环境当中，还有客户和渠道，这个市场是具有战略意义，如果你建立一种线性，如果没有获得准确的信息流可能会陷入被动。从这个核心的业务，必须从多种供应商处取得供应，比如多少组织从单一的供应商取得进货呢？我从5个当中挑选一个选择供应商，实际上你获得产品和服务是有多种的供应商来为你服务。如果没有对你如何支付，用钱有一个洞察力你就不能控制好对这些产品生产和运维，还有价值创造，必须好好地认识否则就不能将你与生产很好地结合起来，否则你的服务也不会奏效。你必须真正地将你的能力，和公司的战略有机结合起来，否则这些资源不能为你所用。你必须注意到质量问题，这对于你的盈利会产生影响，会影响到你的能力，是否能对绩效进行有效地分析，这是一方面。

我们还会向大家展示如何帮助一个组织，实现一个好的前景，这个图看起来是类似的，但是是更加绿色的。我们谈一下同样在这个市场当中，一个组织每天我们看到有些中小企业，还有他的部门他们仍然面临着这些问题，现在是更加有趣了。那么，现在在这个演讲当中，我们谈谈CFO以及一个金融组织在这个转变当中非常至关重要的方面。如果你看到同样的图，图看起来是一样的，你就会看到从左边，现在战略在整个组织内进行传播这个战略，以及帮助这个运行，包括企业管理可以很快地使你找到风险，并且减少风险。对许多公司来说是如此，同时对于决策的过程我们可以看到我们在这个环境里工作的时候，我们收集来的信息，这些信息是可靠的，在许多组织中这个权力能不能是合适的时间提供合适的信息相关的，只要你开始进行决策的时候你要在整个组织里面，把这个信息共享，而且这样的话才有能力作为一个公司，你必须接受这一点，也许必须要把你的文化稍微做改变，不要从控制性的文化转向和合作式的文化。

我们可以看到这个信息在公司起到非常重要的作用，使我们公司的文化从控制型转向合作型，而且我们的员工他们要给他们一些授权，使他们自己能够做出正确的决定。从CFO的角度来说，我们要收集一些信息，同时进行一些预测，在很快地情况下做出预测。我们不是说一年进行一次规划，在一个很好的组织里面，我们会有一个不断滚动的预测，也就是说不管我们的业务发生什么样的变化，比如他是每个月都发生变化，甚至每个季度发生变化，我们有文化，有相应的工具来适应这种状况。我们进行相应的预算，有一些公司并不能谈预算，因为他们预算不是一个好的工具，其实现在很多公司都是如此，我们现在有技术，有技能，我们现在要从预算转向滚动的工具，我们每个月都要根据现有的信息做出预测。而且我们有非常透明的制度，我们能够很好地了解我们的成本都是什么东西，也就是说你了解到你组织里面主要的成本是什么，听起来可能很简单，你可能不太相信，我们每个人都知悉我们这个组织的成本是什么，其实并不是如此。比如SCP有一个新的论坛来支持我们的客户，这时候我们如何分配这些成本，哪些因素可以减少或者增加这些成本，这是非常基本的因素。

所以，我们要非常，很快地对这些变化情况做出一些反应，使我们自己能够以一个有利的地位，我们要知道主要的成本是什么，而且很快地采取相应的措施。而且，我们要进行财务的报表，在你的组织里面。因为财务报表并不是很难的问题，我们要像一个工具可以自动地生成这些财务的报表。在一个不是那么领先的公司里面，他们可能要更复杂一些。

目前在这个市场里对冲也是一个很重要的内容，现在在我们的组织里面，不是说以光速当然很快的速度，我们公司能够发展，关于运用的层面他给你提供一个平台可以了解到你帐的需求，可以控制你的成本，可以控制你的盈利。而且，充分地利用你的资源，适应你的战略。所以，刚才我给大家一个最糟的情况和一个最好的情况，我想我们不是说所有的公司，并不就好或者绝对好，我们现在有这些工具可以帮助我们的客户在全球从坏的方向向好的方向转变，可以帮助我们这些公司客户进步。

我们认为这种改变，这种转变是由5个主要因素，在全球范围内都是如此能够帮助公司来改变。第一个那就是说简易化，比如说你的这个战略要变成实施的话，我们需要一些财务的流程，有很多不同的平台，我们看一

下最好的组织他们做了很多并购计划，他们首先做的第一个事情，他们是把收购公司放到他们的平台上，我们可以看到我们做的几个并购计划都是如此，如果你能够把这个公司很好地整合到你的集团里那是更好的。所以，第一个是这个简化，IT简化是非常重要的，也就是我们统一的一个平台，要把收购的公司统一到我们公司的大平台里面，这是非常重要的。同时是控制，我们看到一个金融机构在很多的公司里面金融部门，他是有控制的职能，他们要确保所有的事情财务上面都是可行的，我们要能够实施这个自动的管理。以前是80%的财务资源用来管理财务的报表，现在的话，我们要让这些80%的员工给我们创造一些价值而不是纯粹做一些报表的工作，我们有一个很好的控制系统，他们这些人们只管一些特例的事情，同时自动化也非常重要他可以减少手工的操作。

如果没有自动化我们可能不能在市场上占据一席之地，我们用自己的特点，自动化起了非常重要的作用，我们看到这个作用是一个非常重要的因素，可以使我们的整个流程自动化非常有利于增加我们的竞争力，同时协同也是非常重要。我们可以利用变化的环境，我们要以一个合作的环境，而且需要有一些工具，我们需要人来相互地合作，而不仅仅是说把这些人分开来，或者在象牙塔里面，我们有自己的数据，这是我的数据，那是你的数据的话，我们要用一个文化的转变，很多公司已经出现了这种文化的改变，就是要协同，而且我们要加强这方面的努力。

我经常想要有这样一种技术，比如激光的什么技术来进行拍一个片子，10年之前没有这种技术，他们不知道医生，可能需要5年到6年，甚至10年才一起能够进行协同来分析这些影像。但是，现在我们有这样的技术，有这样的工具，所有的医生可以看到这种影像，他们互相分享信息，他们在一起工作，这不再是一个人的工作了。所以，我们需要协同的工作。同时，洞察力也非常重要，我们有了合作，有了数据，我们可以有更好的洞察力。

我们看这5个方面对CFO来说是最重要的部分，可以实施端到端财务改革可实现卓越的财务管理。第一个最基本的因素，要有一个整合的，而且健康的，自动的流程，这是涉及到我们的资金管理，我们的资金风险所有的这些和财务相关的信息都必须自动生成。因为，在有一些产业中，他们一般来说并不是有那么大的差别，这样的话如果没有自动化不能对你公司有很多的价值。我们要有合适的结构，现在我们通过一个闭环的战略可以增加我们公司的价值，有时候我们花很多时间来实现，现在我们有技术可以帮助你减少这个循环，有更加的实践，而且实施更佳的财务实践。

这对CFO来说是一个新的领域，我们CFO的职责不要使我们CEO被关进监狱，但是我们看到CFO的职务也是涉及到一些合规，违规的东西，我们给CEO提出建议是不是应该做这个，做那个，我们应该看到一些机会。之前谈到，我们要很快地做出反应，这些机会是来自于世界各不同的地方，来自不同的领域，也许并不是我们所擅长的地方，我们并没有经验，在这个地方CFO要把这些东西所有流程整合好，而且要花更多的精力使这个公司能够做出正确的决策，能够利用这个机会使这个公司能够利用他的优势更快地进步，更快地发展。

最后，我想对CFO的组织来说，CFO对组织有很大的作用。我们现在看到4个因素已经在上面了，也就是说财务运营和绩效管理，我们要确保我们有一个模型，而且有一个分析地软件，当然不纯粹仅仅是建模和数据，而且我们要对这个决策的影响进行一个评估，这是非常基础的。我们可以看到我们的客户经常都这么做，所以我们要实现ERP。比如我们要有一个体系，我们有很多不同的数据，我们要看到不同的风险以及机会。我们建了一个非常详尽的模式，使公司能够利用市场的机会，也要考虑到风险的因素，这张图表对CFO的作用进行一个描述，他是用麦肯锡的一个图表，他显示出有一些黄色，有一些蓝色，他跟在中间那个蓝色80%多是没有太多变化。我们看到大部分的CFO认为，他们有更多的责任，而且也面临更多的压力，在这个图表的底部可能有点太小，看不清楚。所有的这些交易以及核心的流程，这些核心的流程也就是说，最底部的这一部分，其实说对CFO来说他们的责任对他们增加的责任和压力并不是说有那么大。

这张图表显示出我们CFO实施我们体系的核心流程，CFO他要对公司提供价值，尤其是财务的管理和风险管理CFO能够有很多的价值。这个幻灯片总结了一下我的一些发言，他是从关注交易，到战略顾问这个过程的转变。

我们可以看到我们的工作重心地转变，而且我们要使公司的流程很好地建立起来，然后开始合作，然后要进行预见，进行合作，最后要进行协同的合作。很多的时候，CFO什么都做一点，也就是说我们认为事情是应该有序来进行的，因为每天的情况可能都不一样，有时候我们同时要处理两到三个方面的事情。

这个幻灯片是我在2006年6月刊的CFO杂志上面，上周的一个期刊，这上面讨论的一个话题，就是对董事会进行了一个调查，其中我认为非常有意思的一项调查就是说，你的执行团队他们是不是很好地了解以下几个主题，只有34%的受访者认为他们的管理人知道如何管理他们这个财务模式，这个是显示出在管理层面，我们一定要确保我们董事会的管理层，他们能够为他们的战略方向创造财务模式。关键点，我现在谈到我们作为CFO如何能够帮助我们的组织建立这么一个财务的模型，而且使这个战略能够真正地更有效地得以实施，这就是我们CFO需要做的工作。

这并不是一个新的话题，我们可以看到从战略到执行的转变，而且知道这个组织的存在我们就讨论这个话题了。我们看到一些变革，可以看到CFO就像我之前所说，在这个改革里面CFO是起到最主要的作用。我们有三个步骤，第一个是优化核心执行和管理流程，第二就是提高洞察力和协作，第三步就是闭环控制和执行循环，这三个方面其实我们做的还不够。正如我之前所说，这并不是一个什么新的话题，最佳的实践已经有很好的这方面的描述。哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿他们进行30年这方面的实践，进行了这方面的研究和调查，今天他们两位教授仍然在这方面是领军人物，而且他们经常在大会上发言，是在7月份的大会上发言。他们有一个这样的平行记分卡的战略，是一个闭环，我们首先有一个战略计划，然后我们转换这个战略，用这个战略的地图进行战略的转换，我们有一个制定战略，然后进行转换战略，同时我们让它在企业里面梳理企业在里面得以贯彻。比如我有这么一个目标，比如这个目标如何在各个部门得以实施，来确保这个目标能够在全公司实现，并且能够在各个部门实现这个目标，这是非常难以实现的。但是，将这个战略整合到每个部门，这是非常重要的，这样使不同的团队来实现它。

首先你的这个规划的流程是非常重要的，然后要去执行它，到了规划的阶段，你需要非常快地来检测，如果你的前面一段出现问题的话，就会影响后面。最后一点要进行测试和调整，这是一个非常重要的过程。首先是制定战略，然后进行转换战略，梳理企业，就是在这个方面，平衡记分卡战略实践评出来的。非常简单的流程，我们知道作为一个组织我们要做好的一件事情就是将这个流程，建设流程要确保我们想做什么，必须把它做好，这就是非常重要的一点。我们没有做好的就是把这个流程，我们要在正确的时间给公司做正确的事情，这是非常重要的。

那么这是至关重要的，我们必须做好这一点。但是，这个流程使得我们能够进行纠正方向，如果我们在这方面遇到一些错误的话，这是你需要挣扎的一点。这个解决方案，我今天给大家展示的，这是一个流程，一个过程可以使你把你的战略目标和核心流程整合起来，衔接起来，这确实有一些比较专业性，但要能够调整管理好这个战略目标。

我们相信在SAP我们能够做到这一点，尤其考虑到机遇和风险，这些都是重大的机遇和风险。我们可以做好，尤其在这个闭环，机遇风险是可以使得大家来减少这个风险并且获得正确的数据。必须能够以一种可预测的方式实现这一点，你想确保CEO的这些决策是非常稳健，是有根据的，你可以看到这里CFO的作用对于建立整个流程非常至关重要，这不仅是一些帐务的转接，接转，还要使得这些公司能够将战略推进到这个执行阶段，如果你看到CEO的话，看看董事会的话，他们都指望CFO来承担这方面的责任，别人无法承担这些责任。

改善这个洞察力，有利于我们做出这个明确的决策，并提高这个财务的最高价值。如果你看一下，整合这个战略是非常重要的，我们看一下天然气和电力公司的情况，他们可以调整7000多名员工的KPI和战略，我们能够提供这些解决方案，去年我们提供这些流程可以管理5年的规划，包括一些倡议。比如说对于一个有5万员工的公司可以帮助他，制定很多详细的流程，我们能够影响人们生产的这种方式，最后他们会发现，可以相信他们的数据，他们的目标要建立在准确的数据获取之上来设定目标。



在技术方面，比如日产他们的月关帐从33天缩短到10天，现在他们可以进行快速地决策，因为现在已经缩短为10天，如果你看看Roche，报告周期从20天缩短到15天，如果你看一看这些采购方面的话，你也可以知道时间也大概缩短。像这个微软从4小时缩短15分钟，现在可以很快地看一看SAP BusinessObjects组合实现从战略到执行闭环的转变。在这个幻灯片上，这是个优化流程，这个功能是确保你能够根本性地改变你的财务功能，财务信息智能使我们能够将战略予以实施。

所以，在左上方我们称之为企业战略管理，有规划管理预测，有获利能力和战略管理，有财务的合并，还有消费和供应链，要进行这些使用。你想在减少风险，实现合规，还有实现控制，流程控制，全球服务，环境的利用，这对于很多的客户都是至关重要的。但是，我们必须提供这些服务，要保证数据是健全的，用适当的技术来实现这一点，这就是为什么你需要，这个技术必须能确保，包括你所有的员工都获得准确的信息，使得决策是致力于正确的数据基础之上。

这个就是我们的业务目标组合所实现的目标，我们有更多的时间来详细地描述，但是我还会花一点时间谈一下绩效的管理。那么，在最后我还要谈谈未来，CFO已经到了3.0时代，那么Web只到2.0时代。前天我们谈到这个战略到执行，我们要改进这个绩效这还不够，我们还有来自客户最大的压力，还要给他们提供很多专业知识，使他们运作的更快。现在有很多信息，如果你看一看我首先提到的装置、需求等等，还有一些前提那里有软件来覆一些组织必须能够管理所有的制造、生产，还有你的财务，这是确保你系统的稳健。你还想能够进行并购，能够更快地使用这个技术，你很快就可以能够基于需求来实现这一点，能够部署很多资源，也能够利用自己的流程满足这种需求，如果你是一个MSE，中小企业你必须满足这种需求。

还有就是对基于这种装置设备的，iPhone你会用这些装置，你有很多这样的设备，利用这些设备你可以进行快速地决策，我们的客户不想依靠我们的电脑来进行决策，我们依靠流程的管理，我们想在任何的装置上能够实现快速地决策。目标我们要实现10亿人员的用户，如何实现这一点，就可以考虑手机上发展，三层来自我们的客户需求，这些信息要确保客户能够获得，能够快速部署，能给所有的用户享用，不管他在什么地方什么时间都可以使用。

我们想技术可以非常有意地进行，我们也花很多技术来谈技术储存的问题，当一些大的流程，还有大的财务模型在今天是需要的。现在像CEO你需要来回答这个机构需要什么，需要回答一些问题，你需要快速地对我们的战略意义的客户做出影响，我们有新一代的技术工具来帮助大家找到答案。当我谈到年度规划，还有重新预测，指的是我们有一些技术能够帮助大家，In-Memory这个技术能够帮助大家，使大家能够了解PDA，还有蓝牙在任何地方，包括你可以了解一些客户，你可以知道你的客户在哪里，基本上这就是组合了一些技术，纯粹技术，还有一些装置技术，这是一个组合。从1年前我知道如果我们的竞争对手就以为可以让出2%到3%的市场给你，这也非常重要。在外国如果不遵守法律的话那么客户就会质疑你，这是不能长期为计的，必须遵守法律。

动态管理CFO能够实现转变，能够在复杂的情况下实现合规，就需要有这个模型，我们可以使大家或者能够影响你的盈利率，让你更快地盈利和决策。我们看到一些客户我们称之为今天的领导者，他们很好地应用CFO应用的一些流程，我们在实现这些技术实现方面处于领先地位，关键在于我们能够快速的适应今天的发展，实现一个很大的转变和转型，在未来4、5年也要实现这个转型，非常感谢各位的聆听，谢谢。

## GE 医疗 CFO：财务领导力的变革

GE医疗集团首席财务官Roberto-Mello。

Roberto Mello: 非常感谢，感谢你的介绍，感谢给我这样一个机会在此发言。我知道现在其实马上就要开始午餐了，所以我想把我的发言弄的简短一点，如果你有问题欢迎提出来，我就是想说我和刚才的发言人 Frederic Laluyaux 谈的很多东西，我非常同意他的观念。比如说在对 CFO 进行预测，CFO 对公司所起到的作用，而且我们这个环境在不断地变化。

我想谈主要是三个方面的内容，谈到我们 GE，通用这个公司其实我一直都在 GE 工作，工作了很多年。我的视野可能会有限，一直在 GE 工作，但是我想和大家分享一下我的看法和观点，我认为对公司来说可能还是有用的，首先是人才的发展，而且我们要进行严格的运营管理，同时进行财务的分析。首先是人才的发展，人才的发展其实对我们一个公司 CFO 来说，他们了解到财务在通用中起到非常重要的作用，而且一直都是如此。我们和财务团队和运营团队一直在不断地合作，也就是我们要发展，培养我们的人才。

随后我会给大家简单地解释一下，比如说 FMP，也就是所谓的财务管理的项目，随后也会和大家谈一下。而且，我们各个部门进行合作，财务部门要和我们运营管理部门合作，一起合作不要使我们的 CEO 犯错，而且要管理我们日常的执行，关于简化这一方面，我们要减少复杂度，能够有更好地流程，要确保我们能够了解我们核心的能力，而且在我们的工作中能够实现什么样的进步。

最后就是控制能力，虽然它是最后一部分，但是它并不是最不重要，它也非常重要。它不仅仅是控制能力，它同时也是要确保我们做了正确的事情，在每天做的事情都是正确的。而且，这涉及到我们内部政策，以及各种各样的流程，我们看到我们财务的使命他其实是和这个 CEO 的工作是密切相关的，而且和我们运营团队的工作也是密切相关的。

我跟大家谈一谈我们财务部门的组织结构，也就是我们 GE 部门的财务组织结构最高的那一层，就是我们的首席财务官 CFO。他下面有四个，或者五个部门的经理，然后我们每一个部门他们都有自己的 CFO，包括四个核心业务部门，包括我们财务规划和分析，这是非常重要的一个部门。我们要进行及时地预测，然后很快地对情况的变化进行应对，我们要有相应的工具，在我们公司里面有一个很强的团队，我们每一个部门团队都很强大，甚至到最低的那个层面团队也是非常强大。

我们在整个公司内部进行控制，在这一张图片也显示，所有这些员工，随后会谈到这一点，我们公司有 400 多名审计和监管的人员，他们经常在各地区出差，他们的工作就是进行财务的监管和审计，也看有没有什么机会来改变我们财务审计的流程。他们同时也要和外部的一些机构进行合作，同时我们也有非常专业的财务人员、财务主管，他们也是负责一些全球的运营以及处理一些税务的问题。

我们看这一张幻灯片的时候，看看我们的组织，其实你们组织的情况和这张图表其实也是差不多的，我想强调我们所有财务监管部门，他们的作用也非常重要，而且他们也能够起到很重要的控制作用。我们可以看到这张图表显示出财务和人力资源部门之间的关系，财务他不仅仅是和这个财务的工作相关，他们而且要和人力资源部门相互的合作，他们的合作主要是三个方面，第一个方面是配备财务人员，当然是指配备公司的财务人员。同时，也是针对 CFO 非常高的层面进行配备的工作，而且我们有财务领导项目，比如说我们有一些课程，随后也会谈到这些课程非常地强调公司培养人才的重要性，包括人才的招聘，人才的发展，而且我们要留住人才，我们要对人才进行培训，这是一个非常核心的工作。

我想我们目前这个方面做的非常不错，他能够起到很好的作用而且他使我们这个财务人员能够成为我们真正运营的一部分。这些都是我们领导力发展的组成部分，这对大家来说可能都熟悉。从传统上我们如何培养人才都认识到这一点，但是我想提出一点，在谈到我们取得的一些进步的时候，随后会再谈到一点。同时，我们要强调把人们进行轮岗，比如说他们在某一个工作岗位上工作十年，这样他们能够有机会能够进行技术的发展，而且同时有一些领导力的发展，也使他们能够有机会给他们进行辅导。当然，并不是每个人都能够给别人进行

辅导，我们强调需要尽力来辅导别人，我们获得一些反馈，并且提供这样一个环境我们能够相互地交流，而且我们这个相互交流是和我们人才的发展是息息相关的，并且是服务这个目的。

而且，我们这个公司的环境使我们有这样一个机会，在全球方面进行运作。它是和一个业绩相关的文化，我们公司这样和业绩相关的一种文化，而且和它的价值也非常相关，不仅仅是说关于你做了什么，你做的事情结果怎么样，同时和你做事情的方法也是相关，我们要考虑这么一点，你如何实现这个目标。现在我们所谓的FMP所谓财务管理的计划，他是一个两年的培训项目，有四个技术课程，大概是四个月之后会进行一个考试，如果你通过这个考试的话，就会获得一些反馈。

同时，我们也会轮岗，每6个月轮岗一次，每次轮岗之后会进行一个反馈，就是这样一个流程。我们现在有700名财务人员参加了财务管理的项目，他们每年有350人毕业，而且有几百名的导师，大部分这些人其实他们都是管理或者说是导师，其实他们之前已经参加了这些培训的工作。我们可以看到这个导师和这个培训人员的联系是非常密切，从最底部我们看到这种培训的项目是我们财务领导项目是起到非常重要的推动作用。

最后是战略，FMP的战略我们要开展一些讨论，这是在公司里面历史最悠久的培训项目。我大概16年之前就参加了这个项目，而且13、14年之前就参加这个项目，现在其实不太一样了，它的基本内容可能还是一样，但是我们今天所学的东西，以及你如何学这些东西，和之前是不一样的。我们这些培训的项目也是有一些如何学习，如何做事情方面，内容是一样的，但是教学的方法，培训的方法可能不是太一样。现在我们有公司审计的人员，现在有430名的审计培训人员。我们可以看到有54%的非美国的公民，而且有一些其他的员工都是来自于44个国家，有很多来自中国，而且许多的中国人在我们这里工作之后他们又回到中国了，这是一个非常好的现象。他们这个公司监督审计人员项目大概是2到3年，他们会在这个职务上待2到3年，你毕业了之后会有一个工作。

我们这个项目主要是培训审计监督的人员，这不仅仅是对审计来说非常重要，而且他们需要一些领导力，而且也需要沟通交流的能力，同时也需要一些财务方面的能力。我们看到审计领导，领导力发展这个项目主要是三部分，在职的培训，还有绩效的反馈也是非常重要的。我记得第一次获得这个反馈的时候，我们有6×30%的团队反馈，这些反馈其实是非常的详细，而且最开始的时候会有很大的影响。而且我们要参与很多的课程帮助你，发展你的领导力，他有点像MBA的课程一样，是在岗培训和课堂培训结合起来，这是一些其他的培训，也就是关于我们财务领导力发展方面的一些培训。为什么这个图片的背景是黑色的，可能看的不是太清楚，可以看到背景是一个会议室，这个是领导力发展项目的会议室。我们可以看到是一个大的饭店，而且是GE的饭店，每年都是开放的。你可以在这里面进行一个月的培训，或者几天的培训，有各种各样的课程，而且这是一个很好的办法，可以和这个公司其他的员工进行交流培训。

我们可以看到这些课程都非常重要，也就是我们说EFLP，也就是财务领导力项目，他更多针对比较资深的财务官员，同时他对所有员工提供一些机会，甚至外面的员工也有一些机会。你从这个课程毕业之后，姚兰我刚才说了他也从这个培训毕业，皮特·杰克逊也从这个培训毕业，我们有一些财务方面的课程一周五门课程，而且还有一些针对执行官的培训，这就是我们在管理方面所发展的一些历程。

针对绩效方面推行的一种GE文化，我想提醒大家在中间我们要注重这种价值，我们衡量整个在GE的文化上，不光从财务方面进行，我们需要推动这些发展，要知道你如何做工作的。中间的领导就是外部的聚焦点，还有你的客户，看你对于CEO的服务，以及其他公司领导的服务能力，还要考虑你的想象力怎么样。尤其作为领导者想象力是非常重要的，尤其在团队工作之中合作的能力，这是非常有益的几个方面，这是非常重要的几个方面，我们如何看待我们的人才，评估他们的能力。显然可以考察他们的绩效，这表明一些日常的安排，他的绩效和价值评估，我们有一些评估的类型，我们看CEO和CFO他们对你的考察就是了解评估机构，组织和个体，还有就是数字化的流程是非常重要的，在全公司范围内都存在。

同时领导还要致力于不光实现自身的发展，还要帮助别人发展。下面我们看看财务发展的结果，我们知道现在毕业以后他们参加这些培训项目以后，他们在公司里面就获得了能力，从高到CEO就可以看到有20%，有183个GE的高职人员，还有直接的报告，向CEO报告是20%是FMP，同时还有这些职能、功能的职称是非常重要的。

谈一些严谨的运作执行，我们如何在公司实现运行，这是一个负责的系统，GE的这个系统。我们前面也提到了保证我们的运营非常重要，就是和CEO进行沟通，从CFO的角度来看，我们有一系列的规划，同时还要关注以前的记录成长的战略，还有对前瞻性的预测，我们都会进行三年的预测，对市场进行一个预测的把握，在这个时间段上，还有人员编制，成长的记录战略，以及对下一年的预测和运行的计划，你可以认为考虑到这些要素，所有的业务都有同样的接触时间，同样的时间表，这是更加有意义的。如果你考虑到金融危机时期这个图能够更好地反映你责任的状况，我们非常注重责任系统。首先你必须有一个领导力的小组，然后来进行运营，每个月你都要评估当发生了一些变化，还有全球发生的变化，全球环境的变化，所以有时候这是非常密集性的一些工作，但是非常有用，因为时间的这些改变要求我们这样去做。

那么谈到运营的委员会，或者理事会来决定一些核心的衡量要素，我们有很多的细节，还有这些减少成本，还有成本方面还谈到这个价格问题，这都是对一些衡量标准，我们严谨地运行，考虑每月都要进行一次摸底，并且了解我们运行的方式，来反映出我们运行上面的一些不足加以改进。这是一个非常小的工具，但是非常有用，在我们的业务当中和中国一些企业的业务当中，他是基于一个每周，一周一度的衡量。那么，可以进行一些高级，先进的一些机制运行，还有包括13项我们可以衡量，包括布局的顺序，还有了解一下财收的情况，这是一个可以重复进行的流程。每个周三早上的8点30，可以每周进行一次核查审查。每周二在QTD销售报告的时候可以更新文档，并且要同时进行过往的记录分析，以及记录性的PSI的整合。

刚才我们谈到严谨的运行，下面我们看看财务的分析。首先，这个图对于这个工业业务，产业业务贡献之一，就是贡献率分析，贡献边际分析。在09年中间我们看到这个利润率发生了变化，然后我们看到一直进行到，持续到，干预到09年第四季度，这样可以使我们产生更多的利润，随着量的增加我们看到产量业务可以使我们了解到这是非常简单的工具，但是非常具有创造性，是非常管用的。

关于财务分析和运营严谨性的思考，就是要找到业务的杠杆点，并且简单地分析对大多数企业的业务是非常重要的。那么，找到正确的杠杆点确实能够受益匪浅，有些时候简单地分析，尽管很简单但是核心，可以帮助我们沟通交流，要找到运营当中恰当的人，同时要从这个分析当中采取积极地行动，并且能够知道在分析当中具体的人士，要找到那些能够说真话，讲真理的人，他们要和运营团队紧密衔接的人，然后你就可以给你提供正确的信息，了解内部的一些业务推进的情况。

最后一点就是我要描述的每周都要注意，节奏、严谨性以及注册权，同样的时间，同样的站点，同样的模块，每个人，每一周都要了解一些，我们要知道我们运行的很好，我们仍然在保持强健的运行能力。

最后概括一下，我们看到我会留三点非常重要的，这是开放性，可以进行概括也可以进行思考讨论。第一人才开发发展，我们知道了不起的人才，人才不是完美无缺但是你可以从一开始进行训练，开发他的能力。从一开始进行一个训练，这样培养这个人才，这样使他越来越好。第二点运行的严谨性，严格性和机制，这些机制可以驱动和检测业务的执行，同样的时间，同样的站点，同样的模块，同样的概念但是非常的强有力。然后就是财务的分析简单可复制的流程，具有洞察力，所以财务的责任也是一个必须考虑的要素。

对我来说，我觉得是非常重要的，对于各位都是一样的。要提前有所预测、保持先见、有洞察力，这就使得你知道你的运行是好还是坏，对于任何一个职业人士都要了解这一点，都要真正地承担起责任，保持自立。对于各金融领域所有权是非常困难的，取得这个财务绩效我们要考虑很多。

最后一点就是不管多么了不起的工具和领导力、系统，还有实践、做法，不能忽视的一点就是正直、诚信，

这是正确的事情要做的。到目前为止第一点就是首当其冲的重点，就是保持正确和诚信和合规。

当然，下面不知道大家有没有问题，午饭也已经准备好了，非常感谢大家。

## 丁小亮：成本控制与差旅管理

大家都知道我们一个小的企业，5、6个人的时候，7、8个人的时候也会有出差，会有宴请。到了公司大了，几万人，十几万人的企业，出差的费用就更高了。从携程我们自己服务的企业来看，从小到大的企业都有，小的企业一个月5万，10万差旅费用，大的企业一个月1500万，1600万，一个月，光这个礼拜差旅仅仅是机票费用，还没有包括应酬，酒店的费用。所以，在这个当中差旅已经成为目前很多企业管理当中一个重要内容。我曾经自己工作的公司也碰到过一种情况就是当我们一个部门经理出差，他订到了公务舱，但是上飞机当时碰到他们公司的二把手，二把手定的是经济仓，这种情况在很多企业都会出现。员工为了自己方便，可能一些常规的出差，常飞的线可能是全价票，老板可能会让员工打折扣，6、7折票。从这个当中可以看出一个企业管理的好坏，除了我们正常的一些系统，流程以外，其实差旅管理和差旅系统是衡量一个企业管理好坏很重要的一个标准。

但是目前只有不到50%的企业有差旅管理的行为，或者说有非常严格意义上的差旅政策，并且能够从财务人员到管理层对差旅政策的执行非常地严格。差不多一半以上，在中国的这些跨国企业都会采取在差旅管理方面非常严格的措施，通常也会聘请一些TMC，也就是我们通常讲的差旅管理公司来为这些企业服务。国内的一些私人企业因为都是个人行为比较多，所以用差旅管理公司的企业非常少。国有企业也都是不太愿意用差旅企业，这个当中我们在过去服务的这些企业当中，曾经遇到过一个非常大的跨国企业，这家企业在中国有60多个分支公司，包括工厂，他就用了60多家不同的代理来负责为他们公司提供机票服务和预定服务。我们也通过很多一些大型的国有企业，2万人，5万人，10万人规模的大型国有企业，基本上所有的差旅管理都是各行其是，很难有一个专业公司集约化的管理和政策。

因此，在这个当中，差旅这一块对我们日常管理的各种费用当中，尤其我们在座都是一些专业人员，我们可能日常碰到很多薪酬、激励、工资奖金。实际上这块是随着我们业务量增加而增加，差旅也一样，我们业务量增长的时候，差旅的费用也会极大地增加。尤其我们在座的很多企业，对于一些热点中国，中国比较发达的城市出差的频率非常高，比如说长三角，珠三角，长三角，珠三角每年都会有各种各样的一些商业性的活动，在某一个期限当中酒店的价格非常贵，而在一些淡季的时候又非常便宜，在这些细微当中如果有专业的公司替我们管理可节省的空间就比较大。因此我给大家介绍一下，目前很多企业不愿意使用差旅管理公司，或者没有严格的差旅标准在执行过程当中力度不够，对于一些差旅管理的概念不是非常清晰。

第一个就是对于差旅管理公司所提供的信息觉得不够细致，集约化的管理还处在一个初级的阶段，大量的人口追踪管理流程以及需要准备大量的文件。同时，现金支付模式占主导地位，一般小的差旅管理公司很难服务一些大的企业，他很难替这些企业来垫资，比如30天，40天，45天的垫资。这里面也就存在着，一个方面从企业来讲对于差旅雇一个专业公司来打理的意愿不是很强烈。另外中国的差旅管理企业都是比较小的，比较散，一家公司负责几家客户，因为这里面涉及到通常需要差旅的公司为服务的企业来垫资，这里面的资金实力也比较重要。

其实，目前对差旅的需求我想很多的企业，特别我想在座的CFO们身有体会。经常看到来报销的时候，同样一个部门，张三去上海拿的是六折票，五折票，李四去上海拿的是八折票，甚至是全价票，作为CFO来讲又不好意思说李四的票不给报，为什么会有这样，同一天，前后两天为什么机票的差额这么大，包括酒店也一样。所以，也希望有一些关于差旅的公开透明的信息可以供企业的员工和管理层能够随时了解，因此也希望在差旅管理公司能够提供的服务和能力方面，应该是中国业务的一些专家。同时能够建立适合本土的技术性，包括入门



级的技术化平台。

就是我可以随时观察到整个公司出差的人士、费用，可以做到适时地管理，也希望这些差旅管理公司能够符合中国独特的企业的文化运营。另外，我也差旅公司可以给我提供一个非常详尽的差旅报表。从我们携程，我们在座很多专家，嘉宾都曾经使用过携程，我们从99年成立，去年的12月份是我们公司的10年庆典。10年当中公司发展非常快，从刚开始10来个人，现在整个员工超过1万人。在2009年携程在线预定旅游交易额占到中国在线旅游交易市场的55%的市场份额，每个月订酒店差不多2百多万个机票，差不多我们每天要订4万到6万套房间，每天预定全国的机票是7万到9万张。在今年5月8号公司在南通建了一个呼叫中心，可以容纳15000个员工。我们进入差旅市场是2006年开始，在短短3年多的时间迅速成长，目前为国内外差不多600多家跨国企业，大型国企，民企提供服务，这里面包括可口可乐、Panasonic、ABB、百度等等。

从我们目前短短的几年发展当中，在09年被众多机构评为2009年中国最佳的差旅管理公司。那么，在这几个方面，我想可能是携程和其他差旅管理公司相比的比较优势。第一个就是覆盖全国的服务网络，有强大的资源整合能力，透明的价格体系，由于携程是从酒店预定开始在涉足到机票预定，以及到度假，第三块第四块业务就是我们差旅。所以，从公司来讲有足够的整合酒店、航空公司所有的资源。

这样的话强大的整合能力可以为企业做到非常好的节省。从一个接手新企业来讲，我们可以平均为企业节省25%的费用。过去从发展这10年当中，携程一直采取的是一种标准化的运作，现代服务的管理体系，是中国服务行业当中第一家使用六西格玛的企业。这样的话可以为服务的企业提供稳定、可靠、高效的预定服务和高标准的质量保证。

另外从携程来讲，作为一个我们公司的名称就叫携程计算机技术有限公司，只不过在基于计算机的平台当中，出售的是旅游产品。所以，这样其实对这么一个技术含金量非常高的企业来讲，我们可以通过技术的平台，特别是我们为中国的这些企业量身订做我们的差旅管理报表深受这些客户的欢迎。

这几大优势刚才讲到一个是携程的整合能力，现在我们在全国50多个城市都有提供机票服务的网络，也就是可以提供配送和取票这种服务。覆盖全球134个国家和地区，33000个酒店的预定服务，可以帮助用户进行集中采购和供应商的率选评估，包括用户达到资源的利用的最大化，为客户量身定制预订流程，协助企业执行统一的差旅政策。

第二个方面完美的差旅服务体验，由于我们所有的预定方式是基于互联网的平台，所以是网络技术与传统的旅行技术相结合为企业定制服务。我们全天24小时的服务，根据客户的要求我们可以派送专人服务小组和商旅服务中心，这样保障我们客户24小时的咨询服务。为客户配备经验丰富的客户经理，协助处理日常的事务，解决一些应急的事件，完全专注照顾客户的需求。

这些可能是对于我们一些企业来讲比较关心的一些事情，我想我们在座很多专业人员，包括我们公司的员工他们出差在外，如果是通过公司的秘书来订机票和订酒店，一旦出现需要退改签，一些应急事件的时候很难有专业人员能够提供24小时的服务。所以，这样来讲对于一些差旅管理公司来说，他们其中一个重要的责任就是协助他的客户，包括他客户当中的这些员工在出差期间可以提供SOS的服务，一些救援的措施。

比如对我们来讲，我们提供的像吉尔吉斯斯坦早一段时间泰国发生的一些动荡，我们都会第一时间里面，在我们数据跑下来就知道这几百家公司当中，那些公司的客户现在可能在这些骚乱地区，或者有哪一些公司的客户准备要去一些骚乱的地区，我们都会及时向这些客户提供预警的一些措施，来提醒这些客户在骚乱地区应该注意的一些事项。另外一个就是携程所出去的差旅报告，这可能是我们短短几年当中深得国内外客户非常欢迎的重要内容。

我想我们在座的这些CFO非常希望了解，我这一个月，比如今天到了10号，5月整个月公司有多少人出差，他们机票订的几折票，酒店是不是都住的公司指定的协议酒店或者是住在公司差旅标准这些酒店。那么这些内容不需要过去我们自己找员工一个一个去查，一个公司3、5个人出差还可以，对我们现在服务的企业，每个月出差的人次是2、3千，那如何查起。所以，这样的话我们可以系统当中自动地生成各种数据，而且这些基础报告完全可以根据客户的需求来制定。所以，我们可以提供从月度、季度、年度的分析报告，并且这些报告对我们CFO来说可以做到实时在线查询。

同时，我们每个季度可以根据我们用户的需求，向我们CFO提出一份，你们这个公司上一个月，一个季度当中差旅管理，或者说差旅政策执行过程当中哪些比较好，哪些稍微需要改进的地方。在一些资源采购方面还有哪些空间，我们可以提供一些咨询和建议报告。这样的话我们可以极大地能够帮助我们的客户节约差旅当中的一些成本，这些当中包括价格的透明，因为实时在线，包括我们在酒店、航空公司都可以做到所有的价格实时在线。

因此，在这些数据当中，我们还可以根据你们这家公司，这一个月差旅状况，和其他相对同行业的公司进行一些类比，你们公司在执行差旅方面做的是不是完全按照公司的制度在制定。这些内容，实际上差旅管理，为什么我们今天能够来到CFO论坛，可能会成为我们在座CFO的一个重要的帮手。在平时你们很难去理清的一些差旅费用和差旅标准，执行过程当中是否有一些偏差，通过一个专业公司可以提供你一个完整的建议和非常详尽的数据报告。

从我们目前整个差旅的服务来说也是一个全程过程管理，从差旅的服务本身，也是从出差前，出差中，出差之后三个节点可以提供一种完整的服务。所以，我们讲大家就会关心，携程怎么可以做到这个差旅成本的节省。首先第一个方面，我们最优价格的承诺，我们跟航空公司或者三方协议，或者是酒店，我们拿到的价格对于我们服务的企业来讲，我们是最优价格的承诺。另外整个差旅费用全面的整合，我们在员工提交出差申请的时候，可以在网上查到他出差日期最低的航班，以及所去城市当中你们公司本身的协议酒店，和携程在这个城市当中的合作酒店当中，最优惠，性价比最好的酒店都可以实实在在地查询。

第三个方面我们和客户共同制定公司的差旅标准，你在提交T0单的时候，一旦不能够满足公司提出的这些差旅标准，这个T0单是提交不上去的。所以，在这个当中极大地帮助CFO来严格地贯彻执行公司的差旅标准。由于公司本身对于一些酒店和航空公司的使用也会集中化地使用，使得客户在这些酒店和资源方方面面的话语权，和溢价能力更强，价格的最优化潜力也是最大的。

第五个方面携程的差旅管理有别于其他的管理公司，我们所有的报表和所有的信息都是实时在线，因此对于我们部门，对于管理层，对于财务人员来讲，只要授权允许的情况下，可以随时了解到公司当天，或者过去一周当中所有公司的差旅状况，可以帮助降低公司的差旅情况，这是刚才讲的旅行前，旅行中，和旅行后。

20%的节省，我们现在服务600多个公司，从小的公司到ABB这样巨型企业，我们服务的ABB这种大型企业，原来他们都是分散式，不同的代理，或者小的公司，小的旅行社替他们的分支企业服务。现在我们进行了完全整合，由携程一家来提供像ABB这样巨型企业，60多个工厂和分公司的一体化运营。在去年第一个季度的当中，我们对ABB同等条件下的类比和分析情况下，我们替ABB节省了最起码25%以上。

所以，这个当中就包括了最低票价的采购，酒店价格的限制，和提前预定。这些都是对于我们来讲，可以介绍最少5%到15%，当天订机票和提前一天两天价格订机票价格差别非常大，黄金(1258.30, 9.60, 0.77%)时间的出发时间和非黄金时间的出发时间机票价格可以差出20%-30%。管理流程的优化，预订授权的流程，报销流程的优化，这一系列都可以减轻我们财务部人员的这种工作量，也可以降低我们人员的数量。协议价格的执行，我们和航空公司，包括和酒店代表客户去议价，议价的能力肯定要强于我们客户独家去议价，所以这方面的溢价一年可以节省1-3%。间接的节省，现金流对我们来说，如果自己来支付差不多每一天支付的，刚才我说我们有

的企业一个月的机票消耗量，机票的采购量是1400、1500万。小的企业一个月服务的机票采购量也在5万到10万，这么一系列通过专业公司来帮你做的话，实际上当然我们现在希望更多的是一些公司信用卡的支付，但是最起码目前阶段来讲，对于服务的企业来讲，资金量的占用是极大地减少，而且人工方面也有一些减少。

我们原来服务的某一个大型国有企业，在携程为他们服务之前，他们公司聘请20-30个员工组成了一个差旅的部门来替他们企业服务，从携程接手以后，我们所有员工量是他们的一半，但是达到了他们同样的差旅需求。所以，这些算下来是很容易做到的，聘用一个专业的公司来服务。

我们希望以专业的商品解决方案，完美的预订服务，领先的技术平台帮助我们所有的企业提高管理，提供高效、节省、透明、高价值的差旅管理服务，以达到差旅成本控制的目的。我们有一句口号希望“让在中国的企业差旅没有烦恼”，谢谢大家。

## 孙宝珩：国有企业的内部框架设计

孙宝珩：非常高兴今天下午用45分钟跟大家一块就国有企业的内部框架设计跟大家做一个探讨。

今天我对国有企业内部控制框架从三方面做一个讲解，这个教材里有。第一是构建企业内部控制体系的必要性，从国有企业的现状来看，原来内部控制主要侧重在资产的安全和经营的合法合规，但是对风险的防范、运营的效率和效果的控制十分冲突。

第二点是构建企业内部控制体系是健全国有企业法人治理结构的需要，国有企业的法人治理结构不健全，内部机构职责分不清楚。有的企业董事长、总经理一个人兼了，教训非常深刻。什么企业文化，人力资源政策也是一体化。权责配制不紧密，激励约束不紧密，内部控制现象非常严重，外部董事，独立董事发挥的空间非常小。乱扩张，乱理财，乱放权

第三点，构建企业在内部控制体系是建立现代企业制度的需要，现代企业制度的要求产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学。二内部控制是实现管理科学目标的重要内容，也是产权清晰和职责分明的重要保证。然而国有企业的现状不乐观，国有企业普遍存在六乱，乱投资、乱担保、乱监管、乱扩张、乱理财、乱放权。2004年开始的国有企业的扩资历时2年央企损失4000多亿，北京市损失400多亿，其中200亿按照新职能八项体系制成的，200多亿是由原制度造成的。很多是集中在几个项目中损失惨重，应收款，还有灾建工程。所以现代企业制度的要求加强企业内部的防范控制的建立。

第四提高会计信息质量，保证国有资产安全的需要，会计信息失真现象非常严重，假帐很普遍。改革开放，物质文明高速发展了，但是造假现象比较严重了，假烟假种子等等，在会计领域信息失真现象非常严重。这是一个真实的故事，我们到一个公司审计，他吃空额，说你把工资单拿出来，拿不出来，他说这样吧，我明天给你。那么，第二天递过来了，大家一看这个工资单发现问题了吗？张荣、王华，李富，赵贵一看就是混编的，姓是张王李赵，名是荣华富贵，我原来在事务所也做过审计这一看就是现编的。当时拿不出来，晚上加班有的甚至把雷锋也写进去，把里根也进去，这一看就是50岁左右的老会计，临时把这些编出来了。会计信息的失真现象非常严重，这是第四个问题，也是为了保证会计信息的质量。

第五是推动国有企业可持续发展的需要，过要持续发展，就必须完善内部的业务流程，这样必须要加强企业的内部控制建设，建立完成的内制体系，符合国家法律法规的要求，适应企业外部内部环境的需要，从而使企业可持续发展。同时建立完成的内部体系，也是企业识别风险、分散风险、规避风险的重要保证。企业要赚钱，首先要防范风险，在防范风险的基础上才考虑赚钱，这是第一个问题。

第二个问题是建设企业内部控制的基本原则，企业内部控制涉及的基本原则，08年5月28日，财政部五部委发布的三个五，五个原则，五个目标，五个要素，那么在外延以后刚才我讲的五个必要性，五部委、五十条，实质性是三个五。企业内部设置的基本原则首先是全面性原则，要求要做到全过程的控制，做到全员的控制，从两个方面推进全面性。

第二是建设企业内控贯彻重要性原则，对重要业务事项实现高风险领域要特别关注，要在全面控制的基础上关注重要业务实现，关注高风险领域。第三个原则就是制衡性原则，刚才我讲到企业的法人治理结构不够完善，企业内部控制的必须要有制衡性原则。具体表现在法人治理结构要制衡，这是搞好内组织保证。具体来讲是在这四个层面，第一是董事会、第二监事会，第三经理层，第四全体员工。董事会实施，监事会主要是监督，经理层是日常运行，全体员工主要从常务公开的角度，加强民主监督。

当然国外也有所区别，美国就没有监事会，是通过独立董事和外部董事行使监督职责。这是由不同的文化造成的，不同的文化反映了不同的理念。一个海归在美国谈恋爱了，过马路了，拉着这个女友闯红灯，女友说这还得了交通法规都违背，这还有幸福可言。几年后回北京又上街了，一见红灯就停下来了，女友说为什么不过？他说不能闯，结果这个女的又跟他吹了，说这还得了，太死心了。所以说他的适应性贯彻的不好，在美国正确的地方做了错误的事情，在中国闯红灯是普遍，就是在错的地方做了对的事，这是不同文化的背景造成的。

第二点是机构设置及权责分配的制衡，贯彻内部牵制原则，第三是坚持不相容职务的分离，这是第二个原则。要做到业务流程的制衡，甚至不同的岗位，形成稽核或者是监督的关系。

第四个原则就是适应性原则，提出要完善人格，要学习水的性格，遇到障碍物让开，就是说要增强适应性。看菜吃饭，量体裁衣。所以说企业在内部控制框架的设计应该与企业的经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平相适应，并且随着变化而不断调整。第二点就是适应外部环境的变化，不能一成不变，不能一潭死水。

第五是成本效益原则，成本效益原则关键有两点，第一要有目的的有重点的选择控制点，预付款等等每一个环节都有重点的选择和控制点。所有控制点都要达到控制收益大于控制成本。但这控制收益难以确定的时候，在满足既定控制的前提下，要使控制成本最小化。这是原则，我们结合案例把内部控制防范做重点的讲解。

第三是企业内部控制框架的设计，概括为12345内部控制框架，这五个要素和五个目标都融到这个内容当中了。企业内部控制的的目标有五个，这里我们要注意最关键第一个，提高企业的运营效率和效果，这是12345当中的第一。我刚才讲必要性的时候讲到了，我们原来的内控是侧重在资产的安全、经营的合规合法，但忽略了效率和效果。这里内部控制的首要目标就是要提高企业运营的效率和效果。一般来说效率和效果是一种悖论，有效率有的时候不一定有效果，有的企业一般是独断专行，有效率但是不一定有效果。我们这里强调的是有序快捷的运作，这样既有效率也有效果，有效率两种情况，我们强调是第二点。在有序快捷的运作的前提下，继而产生了效率，也会有好的效果。这是我们企业内部控制框架设计的首要目标，其他的就是次要目标。

第二是保护资产的安全。

第三保证财务报告的可靠性，财务报告会对高速发展企业的风险，所以作为企业的财会人员，作为企业的财务负责人有责任做到告诉董事长什么样的利润是真实的。会计法52条，第一条立法宗旨就是规范会计行为，保证会计质量真实完整。真实是过程的真实，完整是体现了全面性的要求。

第四，促进企业实现发展战略，要围绕企业的经营目标来展开实时内控，加强基础工作等等。

这里有几个案例，对全球影响最大的美国COSO内控，风险管理框架叫《萨班斯—奥克斯利法案》，这是02

年6月世通丑闻爆发，美国参众两院7月通过《萨法》，布什总统签署颁发。

这个里面第404条发规定公司的年度财务报告中须披露，公司管理层在建立和维护确保财务报告真实、可靠的内部控制系统中履职情况。公司管理层须对该内部控制系统的有效性以一个公认框架进行评估。这个评估必须要经过中介机构确认，因为这个企业会自卖自夸。前一阵见了一个家长，孩子高考不错，将近700分，我报北大、清华等等考得还不够，实际上在展现。是在企业自我评价的时候，要有中介组织的见证意见。女人聊天三件事，孩子、丈夫和衣服。男人聊天三件事，女人、政治和汽车。评估要有中介机构的确认。另外，《萨法》还要求外部审计机构对公司管理层进行的内控自我评估结果进行鉴证。萨班斯法案里面第906条规定CEO、CFO的责任，认证失实的财务报告，最高给予100万美元罚款、10年监禁。故意认证虚假报表，最高给予500万美元罚款，20年监禁。

第五个我们要实现企业的经营管理合法合规，十六大报告提出以德治国和依法治国相结合，加强职业道德教育，使你不贪污、受贿等等，各行各业都有自己的职业道德，教师的道德是教师育人，商人是买卖公平，童叟无欺，作为企业在提高效益的同时应该履行好应有的社会责任。加强职业道德教育使你不贪污受贿等等，加强内部控制制度的建设使你想也做不到，前几年农行上市，其实前几年就准备上市，但是邯郸农行510万金库被自盗，使农行的上市放慢了脚步。后来罪犯任小鹏(音译)在狱中讲了12条，条条都是内控的制度，湖南人、四川人喜欢什么口味，走马观花，喝酒然后就走了。买20万彩票中将了，只是中小额的，后来是越滚越大。按照金库管理部门，他那个库房出过大厅，还有一个单独的小门，没有金融部门的管理要求，所以他讲了12条，条条都是内控方面的。所以，任何事物都是破坏容易，建设难。发展日积月累，所以企业要赚钱，首先要搞好内控。有了好的内控制度你想违法也做不到。

第三点是就是加强国家法律法规的建立，使你想也不敢，法律的震慑力。一个人要保住上线，守住中线，遵守底线，这是5个目标。这5个目标当中，4个原来我们内控当中都有，这是一个重大的变化就是要提高企业的运营效率和效果。这是1、2、3、4、5这个框架第一提高运行效率和效果，第二就是内部控制的责任主体。刚才讲到了内控责任主要表现在四个方面，董事会、监事会、经理层、全体员工。那么，这当中大家一定重点关注两层，一个就是董事会去实施，行使功能权力代表股东的利益。市场定义的一个最大特点，最优秀的人不一定最有钱，所以最有钱的人往往委托最优秀的人搞经营，搞决策管理，这就是市场经营条件下的委托代理关系产生的前提。

那么，在这四个主题当中最最关键的是两层，1、2、3、4、5大家重点关注就是第二个董事会，这两个里面是内部控制的两大责任主体，监事会关于监视只能，光是大型企业里面派了，中小层还没有成立监事会。我们国家设立监事会，美国也没有监事会，我刚才讲了不同的文化理念造成的。比如打个比方，中国人，美国人和德国人，三个人齐步走，走到台阶这了，德国人国家利益高于一切，高涨深远照样往前走，美国人走到这一看往后转了，中国人一方面有框框约束干脆死了，就在这个边上不停，就继续走，也反映了不同的理念，这是内部控制的框架二，董事会、经理层两大责任主体。

第三美国企业在设计企业的内部控制框架建设的时候，要贯彻三条主线，要体现三条主线。第一就是企业的法人治理结构要完善，要形成分权、制衡、透明的决策机制。像美国参政两院总统他们的制衡关系就很好，国有企业在在这方面是一个软肋，法人治理结构不健全，这两年确实也强化了但远远不够。第二方面是企业的财务控制，从财务核算，核算流程，财务分析，资金管理，投融资计划等手段来保证企业财务报告的真实可靠，资产安全。就是要贯彻内部原则，要坚持不兼容职务的分离，两个人如果没有分离，两个人同时做错一件事那个概率很小，如果做错了肯定串通了，所以要建立企业的财务机制。第三是业务控制，2001年财政部出台了企业内部会计控制，这次出台的是企业内部控制规范，这可以说是从会计控制向业务控制的延伸。看海尔的业务控制做的非常好，从帐不露馅，事事有人管，人人有事做，管人凭考核，这是在涉及每个企业，不管国有企业，任何企业都是，设定企业的内部控制框架，内部控制体系的时候要从这三个方面着手，这是第三。

第四个方面就是企业的内部控制框架的设计原则，本单位企业内部控制的设计原则。这里有四点，第一短流程，缩短控制流程，提高运作效率。流程越短，发生疏漏的情况就越少，原来商业上这个流通模式就推行三多一少，一少就是减少环节，越减少环节假商品的概率就很小。所以，到有的酒店吃饭了他们说直接从厂家进货保证是真的，环节少大量减少了一些舞弊。

第一短流程，就是我刚才提到的企业的内部控制环境，内部控制环境建设当中主要的还是企业的文化建设，价值观诚信度，企业文化建设。管理基础表现在企业的预算、决算、会计信息化建设等等，要有良好的内部控制环境，优秀的企业文化，厚实的管理基础作为保证，你这个内控只是形式上的起不到作用。

第二强支撑，刚才讲强支撑的时候我还要讲一下，控制环境和管理基础这是两个方面，控制环境是软性层面，具体表现职业道德建设、管理理念、企业文化。你看有个路政公司人家有个对联，把心放在路上，把路放在心上。比如大型油田提出捍卫责任岗位制的核心就是新，IBM的宗旨就是质量第一为客户服务，追求卓越，这个是软性层面。硬性层面就是管理基础，刚才提到预算，预算需要战略的支撑，是控制的规范和标准。决算使财务报告可靠，按要求管理规范要加强，企业的信息化建设必须要跟上等等。

第三个就是高授权，提高授权发挥下级的积极性。作为企业的负责人你不能面面俱到，事事更新。尤其是CEO，董事长，也是很休闲的，但是有思想会用人，大家都乐意像三国当中所讲的找民主，要提高授权。你看三国演义当中，当时诸葛亮的一个兵被司马义给抓住了，这个做俘虏了他就讲我回去以后打20大板并且由诸葛亮自己看着打，小事给他神化了，他也有很多缺点。

第四个原则是大监督，在授权的同时必须提高监督能力，不是不信神，一定要从制度上要没有漏洞，人是随着时间的函数，人是随着环境的变化而变成的，所以要防止出漏洞就必须完成漏洞。用邓小平的话说用制度管人，这是第四个。在设计企业的内部控制体系，这时候要贯彻四个原则。

第五这是核心内容，就是企业内部控制和保障措施。也就是企业内部控制的五个要素，内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通、监督活动。第一个要素是内部环境，企业要搞好内控，第一要改善企业的支撑环境。这个环境就我刚才讲的那三点，一个是要完善企业的法人治理，要形成制衡制约的监督机制。国有企业内部人控制现象非常严重，存在着道德风险，有的厂长、经理一手遮天，欺骗国有资产，有的把孩子老婆都弄到国外在这做裸官，一旦有什么风吹草动就走了。还有权利跟踪，有一些企业领导把商业机会提供给亲属或者是其他的管理人士，有的财务造假，利益驱动，所以说有的财务造假不是财务人员，也不是总会计师，是企业主要负责人。所以，会计法任何一个会计失真承担法律责任是单位负责人，企业就是董事长，学校就是校长，各部门就是部长，这是一个重大变化。

世通将38亿费用资本化，从巨额亏损变成盈利15亿美元，造假现象原来是中国的特色，安然事件出现以后，在一定程度上救了中国，信息失真不仅中国有，国际上普遍的现象。所以，前任总理朱镕基对北京市国家会计学院两次提出了不做假账，改了三次，诚信为本、操守为重、凡我校友、不做假帐，后来觉得不妥改了诚信为本、操守为重、遵循规则、不做假帐，第三次修改诚信为本、操守为重、坚持准则、不做假帐。别人概括，总理两次提出不做假帐，当时觉得是不是提的太低了，后来证明提的非常合适，会计信息失真非常普遍也非常严重。针对上述现象法人治理建设的重要内容，就是要规范董事会、监事会、经理层的权力边界，议事规则，优化董事会成员的构成和决策形成机制，避免内部人控制或大股东操纵。

第二就是要强化监事会的独立性，强化董事会、监事会对经理层的业绩评估和行为监督考核。刚才讲到了内部环境主要三个方面，第一是法人治理是核心，向一个楼房的主题框架。第二就是控制环境的优化，主要表现为企业文化的建设，企业文化可以说是企业内部控制的润滑剂，杨澜她是杰出女性做的比较成功，正大集团的董事长谢国民和她一起吃饭说她应该到国外深造，她说我要到国外深造节目怎么办总理朱镕基对北京市国家会计学院，那个董事长说一个节目没有一个人重要，你看杨澜做的越来越出色。这体现了正大集团企业文化的



魅力，第二个要点提高企业的文化素质，必须要提高企业员工的素质，再有加强企业的诚信建设。李白讲过，三杯酒下肚说的话比大山的分量还要重，但是这些年来诚信缺失，诚信倒退，这个现象也很普遍。人民日报专门开辟了专栏诚信建设大家谈，这说明我们诚信确实也出了问题。

再就是企业的价值观，有人经常讲我没有功劳有苦劳，没有苦劳有疲劳，这是没有任何意义的。所以，就是说从一个企业来讲，要完全企业的内部控制环境，要有优秀的企业文化，要加强团队建设，要树立诚信议事。对员工要树立良好的世界观，价值观，诚信度，再就是提高员工的专业胜任能力。第三点，要规范企业的组织管理，不能乱来，像这次世界杯东亚三国都表现很优异，十几年，20几年前我们不相上下，或者不拿人家做回事，但是我们被远远甩在了后边，我们足协的团队都出了问题，违法犯罪的，组织管理除了问题，不规范。刚才提到还要建立反舞弊机制。

第三就是要夯实企业的管理技术，越是最技术往往就是最重要的，细节决定成败，这个课件里面我也写进去了，道德经也讲到图难取其易，为大于其细，天下难事，比作于易，天下大事，比作于细。帝国之于铁钉：铁钉缺，马蹄裂，马蹄裂，战马蹶，战马蹶，骑士跌，骑士跌，军团削，军团削，战士折，战士折，帝国灭。

这是要加强企业的基础管理，具体表现为规范会计核算，强化业务计划与预算管理，还是预则利，不预则废，必须要加强预算管理。体现出企业的方向，方向不对，努力白费。加强企业的信息系统管理。这是内部控制环境，这是最最基础的在五个要素当中这是组则基础的。不管大小，这要是是一个组织、一个机构，你要想取得成绩，首先要把内部环境营造好，只有团队把内部环境营造好了才能出成绩，一个企业只有把内部环境营造好了才能减少内耗，增进和谐，提高效益。一个国家只有把内部环境营造好了，才能长治久安。不管干什么，首先把内部环境营造好，营造一个人，一个个体，你不管到什么单位工作，你再有才华，你首先在干要适应这的环境和文化，基本上认可了，在这个基础上再施你的报复和规范。我们公司也有，招了一个外资过来的很健谈，很有思路，搞物业管理，没几天把司机拆了不少，这些司机都是给领导开车的，很快传到领导了。信息必须沟通，弄得他无法施展，最后不得不离开。事实证明他就是冒了，物竞天择，适者生存，到什么山唱什么歌，要量体裁衣，这你才可以得到认可和施展，才能体现你的价值。

这个我就不详细讲了，内部控制环境配的案例，郑州亚细亚成立1989年5月，一年之内跨入全国50家大型商场之列。此后三年营业额以30%的速度递增。93年9月扩股成立了郑州亚细亚集团股份有限公司。自开业之日不断扩张，发展连锁经营，但是重数量轻质量。97年面对近百起经济诉讼，部分房产被拍卖。我们经常看到公共汽车的广告，礼拜天哪去？天天百货赶集去，原来商业部长胡平讲过，亚细亚的广告非常好，中原之行哪里去？请到郑州亚细亚。1998年5月郑亚市场倒闭，资产负债率高达160%。

到底什么原因造成的？我们首先从法人治理结构来看，董事会形同虚设，什么事情都是由总经理王遂舟，一人决定。从人力资源政策，所有人力资源政策都是总经理一句话，企业文化来讲，总经理刻意追求轰动效应，擅长策划、组织和宣传大型活动，但业务基础薄弱，运作混乱，把连锁经营粗浅的理解为规模扩张，重数量轻质量，作出了建立连锁霸业的战略决策，但是所有连锁店开业之日就是亏损之时，无一例外。内部审计，发现有几笔几百万元资金被转移出去，后来都是不了了之。这是内部环境三个要素，法人治理、企业文化，管理基础，我们结合这个亚细亚这个失败的案例可以从这几个方面看一看分析分析，所以文化的建设，环境的营造对任何组织和任何单位都是至关重要的。没有这些其他的都是建立在沙滩上的空中楼阁，最终不会有好的结果。

这是第一个要素，第二个要素就是风险评估，企业赚取利润的过程首先就是规避风险，识别风险的过程。只有防范风险，才谈得上赚钱。从风险管理的角度。首先我们了解一下风险的分类，中央企业风险管理指引也有分类，这个内控也有分类不一致，但是从企业角度、企业管理角度这样几个分类，一个是企业的战略风险，二是财务风险，三是运营风险，四是灾害性风险。在这当中战略风险是至关重要的，企业的决策风险是至关重要的。我们不妨了解一下像联想柳传志以战略风险，他有几句话很精辟，撒上一层黄土踩实了，再撒上一层黄土再踩实了，直到确认脚下坚实的道路，然后撒腿就跑。

还有海尔张瑞敏关于战略风险、市场风险、运营风险他讲到“东方亮了，西方再亮，永远战战兢兢，永远如履薄冰”。比尔盖茨他讲到微软离破产只有18个月，他们就风险意识非常强，在国有企业的负责人往往是大好大喜功，要业绩不要提拔。就像一个广告一样神州行我看行，像做决策原来是叫三拍，现在是五拍，决策拍脑袋，保证拍胸脯，无奈拍大腿怎么办？老兄帮一把吧，求助拍肩膀，最后一招就是拍屁股走人。原来是拍，现在发展到五拍，国有企业负责人报喜不报忧的现象比较重，风险意识不够，像华为任正飞关于市场风险十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感和自豪感，而是有危机感。并且要有忧患意识，这是关于风险的分类。

对于企业风险管理的策略有这样几个方面，一个就是规避风险，退出风险的各种活动，第二是减少风险。银行检测人员与硬件的人员要分离，大的采购必须进行投标，这是要减少风险。风险是由未知而造成的，要减少风险就要多了解信息，多掌握信息资料，决策的成功与否，在很大程度上取决于对资料信息的占有程度。再就是风险转移，比如说购买财产保险，再就是接受风险，分散风险，是福不是祸，是祸躲不过。最后是接受风险，这是风险的分析，国有企业风险的成因，国有企业风险的类型主要有这样几个方面。一个是多元化扩张的风险，999集团财务失控，再就是国际化经营风险，比如说TCL收购汤姆森公司事件。李东升讲到他说教训深刻，原来预计收益一个也没有发生，预计的损失都发生了，所以我们要做人做事都必须贯彻谨慎原则。

金融工具投资风险像中航油陈久霖事件，改制重组风险，鲁能集团通过职工持股将91.61%股权转让给民营企业，导致700多亿资产变卖几十亿。信用担保风险，那么信用担保刚才讲到了亚细亚，亚细亚败因有十大原因，其中担保原来是行政担保人情担保，后来被担保人冷过贴饼子，溜了，你担保人承担连带责任。

国有企业风险形成的原因，刚才多次提到一个就是决策机制失衡，一个人说了算，组织靠边站，风险意识不足，刚才提到了激励约束机制不完善，刚才看了《乔家大院》，掌柜的选择好，他要奖励，那个时候就听见了激励约束机制，但是在有些国有企业干好干坏一个样，干多干少一个样，审计监督不到位。有一次参加省里听李镜花市长做报告，当时王岐山主持还专门讲了，内审是企业的尖头兵，因为是挑毛病的让你提前有预警。

国有企业风险防范的措施，一个就是规范法人治理结构，形成制约制衡监督机制。没有制约的权利，早晚出事，出问题，好多案例说明了这一点。再一个是要建立企业的风险文化，强化风险意识。可以说明知不可为，而你偏偏为，那肯定是一场悲剧。要做企业要稳健经营，持续经营，必须要有风险意识。大家还记得华国锋粉碎四人帮之后，提出修改国歌，都说这个太不合时宜了，现在不错了，还中华民族到了最危险的时刻都改了，现在又恢复过来了。我们要记住义勇军进行曲，告诉我们不要忘记历史。很多自然灾害和责任事故都是由很小的，前几年在吉林百货就一个烟头导致一个百货市场烧掉了。所以一定要建立风险文化，强化风险意识。再一个是科学预警风险，你看2001年12月7日北京一场雪，不是很大，结果全北京都瘫痪了，01年12月7日，有的12点还到不了家。今年2010年元旦雪下的很大，就没有形成交通瘫痪，这是有科学预警。所以必须要建立预警机制，要披露风险。常委吴官正出了一本书是按照三论来防范风险，在80年代比较盛行，有的前些年提的比较少，但是这三论在防空风险方面比较好，信息论是强调了沟通，信息的传递和沟通。因为你决策的成功与否，很大程度上曲解与对资料信息的占用程度，多少的信息那么决策的被释方案就多，实物就少。企业要瞻前顾后，不要顾此失彼，科学发展观就体现了希特勒的思想。

再一个就是控制论，刚才提到了任何事情就是破坏容易建设难，危机一夜垮台，十年树木一场台风导致折断。很多教训都说明这一点，所以我们要防范风险，要注意信息的沟通，要注意流程的全面，要注意控制到位，这是风险方案的措施。人们说机遇往往给有准备的头脑，风险往往是给没有准备的头脑。中国的企业平均寿命7年，民营企业平均寿命3.9年，中关村(7.65, -0.41, -5.09%)每天可能就成立100家，可能每天倒闭70-80家，大浪淘沙，剩下一小部分。很多企业是民营企业成为流行企业，失败就失败在没有风险意识，风险防范不到位，一夜垮台。

再就是要提高业务素质，加强诚信建设，防范和化解各种风险。8月下旬温家宝总理到工厂视察之后，讲了一句话，企业要做好关键是三点，技术、管理、诚信，凡是百年老店都是诚信相伴随的。有了诚信可以由小到大，弱到强一步一步走向辉煌，可以由点做圆，有的风险就反过来，从圆到点最后孤家寡人，不得不成破产。所以企业要做好诚信建设，提高专业人员的业务素质，人怕天，天怕地，地怕道，道怕自然。中国文化现在在世界上的影响还不够大，比较小，中国文化现在博大精深，原来说诸子百家，实际上就是三大根基，第一大根基就是儒家，儒家告诉你怎么做人，怎么处事为人。第二是道家，道家告诉你要尊重自然，不能违背客观规律。科学发展观也体现了道家思想。第三大根基就是佛教，伊斯兰教、基督教在中国没什么市场佛教在中国很有市场，有很多人是临时抱佛脚，佛家确实是一种解脱，人生下来就面临死亡，人会面临挫折、痛苦和不顺，怎么办？佛教给你一种解脱，这够是命，认命，你就不痛苦了。再继续调整状态，再继续工作，佛教给人的是一种解脱，这是第二个要素，一共是五个要素。

下面就不展开讲了，这个课件发给大家了，大家可以看，战略风险有日本八佰伴的案例，财务风险管理是安然公司和世通公司，还有运营风险是英国的巴黎银行的案例。第三个要素就是完善制度流程，这是内部控制的重要手段，这里主要从八个方面，每个环节都有风险点，销售与收款有17个风险点是主要的。那么八个方面主力不展开讲了，控制活动的案例某服装公司部门总经理在公司的加薪通知书上反复加印总经理签名，他是模范。我们作为财务人员一定要重点关注原始凭证，要加强银行对帐单的管理，所以我们财务人员一定要加强原始凭证的审核。

第四就是信息沟通，这是内部控制的条件，这个信誉失真我都说过了，我不讲了。但是信息失真还是利益驱动，最后一个要素就是要提高监督能力，就是第五个要素，这是内部控制的重要保证，不是不信神，一定要履行必要的程序，该是谁的职责就是谁的职责。综上所述，五个要素，五个原则，国有企业的内部控制框架概括为这个表，大家看内部控制框架，一个就是提高运营效率和效果，这就是一个设定目标，四个目标都有，这是新的内控建立的目标，两个责任主体，主要是董事会和责任层，三条主线，治理结构、财务控制、业务控制。四个基本原则，强支撑，短流程，高授权，大监督。五大保障措施，体现五个要素贯彻，改善支撑环境，加强风险管理，完善制度流程，促进信息沟通，提高监督能力。

谢谢大家的配合，有什么问题到时候可以交流，谢谢。

## 渣打高管：通过学习推动财务职能的有效性

渣打银行集团财务学习发展部总经理Affie-Hussein。

Affie Hussein: 下午好，我是Affie Hussein，我是和你们一样都是一位会计，我在这个领域里面工作了20多年，我是CFO，同时也是一个咨询专家，战略转变是我一个非常熟悉的话题。我在这方面领导了一系列的项目使我们的财务体系更有效，我是在渣打银行工作，渣打银行已经有150年的历史了，我们的运气比较不错，有很好的管理体制而且有很好的战略。我们是唯一的一个国际银行，现在它去年收入创历史新高，我们连续参与了我们的战略变革，我们这种战略变革已经实施了很多年。

我今天要谈的主题并不是我们应该做什么，我们已经谈到了听到了很多，我们应该做什么样的事情是明智的事情。我想说我们做什么样的事情，我们克服了哪些挑战，我们有哪些解决方案，然后我也会谈到最佳的解决方案是什么以及我们如何实施这些最佳的方案。我的发言仅仅系基于我们所做的事情而并不是说一些理论的东西，我讲的是事实，其实我也料到我们下午已经有点晚了，我的发言会非常快，如果你们没有什么意见的话，因为今天你们已经听了很多的发言，我会比较快的结束我的发言，不会太长。

首先先跟大家传达一些信息关于我们在渣打银行的学习和发展的一个过程，如何实施战略转变。最主要的信息是说目前我们面临的是一个非常大的变革的社会，在欧洲发生一些事情比如说希腊的经济危机，西班牙他们也面临了一些困难，而且主要的业务政府的经济合作伙伴。比如说德国、法国他们都在商讨如何解决这些问题，所以现在环境的变化是非常快的，而且外部的环境是不可捉摸的。这给我们很大的压力，尤其是对财务方面给我们很大的压力。我想看的就是说这对我们从运营角度来说对我们有什么样的影响？尤其是讨论一下我们有哪些期望？在渣打银行我们关注主要是两件事情，第一件事我们在建立一个健康的基础设施方面做了很大的努力，我们传播信息，而且我们有一个很好的学习和发展的战略，这样我们的员工他们在合适的时间可以掌握到合适的技能。

关于对我们CFO来说的话，我们CFO有很多的挑战，从渣打银行的角度上来说我之前听到我们已经有150年的历史了，我们在75个国家都有分支机构，我们有来自125个国家的员工，我们的文化是多元的文化。在一些国家比如说韩国有一个很强的民族观念，我们在韩国所做的事情就是说有韩国的做法，有欧洲的做法，有中国的做法。那我们是要有自己渣打银行的做法，这就是我们所采取的措施。

我很快给大家简单的介绍一下我们所面临的一些挑战，当然我不会把每个都非常详细的描述一下，我只会给大家举两三个方面主要的例子。当然CFO也是CEO主要的合作伙伴，就是说CFO需要对公司带来增值，并不仅仅是说做一些报表，而且如何使公司更好的运营，就是CFO的职责。同时要利用一些技术，我们进入了很大的投资使我们的公司进行变革。因为，我们的组织在不断的变革，因此我们财务功能也需要进行相应的变革，如果不能实现这种情况的话，我们的财务就不是最佳的财务模式。

这对我们的财务队伍来说意味着什么呢？也就是说我们的高层管理队伍也就是我们的董事会，我们的高层管理队伍从对我们的财务队伍来说有一些期望，也就是说我们要和世界的先进水平对标，尤其是在成本上来说，财务往往被看作是支持性的部门，我们有一些日常行政运营的费用。其他的一些事情比如说高质量的财务报表，因为我们的法规在不断的变化，我们要确保我们的这些财务报表能够满足当地法律法规的要求。这样的话，我们的管理团队他们能够很好的获取我们这些正确的信息，并进行决策。

我们可以看到在这里我们有一些挑战，这些挑战包括但不限于我们资金的挑战，在这方面我们有很多的争议。比如说巴塞尔2和巴塞尔3，我们有了很大的投资开发我们的流程体系，可以有效管理我们的风险，尤其是在巴塞尔2和巴塞尔3要求的风险管理，这对我们来说是非常大的挑战，而且我们非常愿意这么做，这样我们才能更有效的开展工作。关于偿债能力你们已经非常熟悉了，当然渣打银行把它的成功主要是依赖于我们有很好的战略，同时我们的运气也不错，我们的管理也不错。

这个我会很快跳过去，不想耽误大家时间。在这个图表上我们可以看到我们一些挑战，这是对我们的财务团队来说挑战意味着什么？从现实角度来说，我想问的另一个问题就是说我们和目标相比有多大的差距？我们的财务团队有一个期望，我们做的事情是要了解我们现在处在什么样的状况，在这里你可以看到我们发展非常快。我们过去有很多的手工的人工流程，一些不标准的流程，一些不清楚的界定以及责任，但是所有的这些都减少了，并且不利于我们效率的提高，但是我们有一个愿景主要是以人为中心的，我们希望能够达到右边这个图。如果你看到我这个模型，这是我们的一个变革的流程，我们花了很多的时间来进行一些数据收集和整理并且报告这些数据，我们只是花了10%的时间支持我们的业务。这是不可以接受的，一个世界领先的公司不应该是这样的，他不可以给公司带来价值。我们决定要通过一个整合的流程，我们要改进我们的财务团队的作用，随后我会再详细谈这一点，我们进行角色的变革，而且我们重新设计流程，我们有一个整合的系统。通过这些努力，我们跟我们的公司提供更多的一些增值服务，我们减少了在报告的时间，随后会谈到这一点。

所以，我们的关注点从流程转向了了解。我们在这个公司业务的发展方向最重要的推动力的因素，附加值的地方是在哪？我们变革的流程是非常简单的，但实施细节非常困难。我没有时间谈详细的内容了，我想说我们看一下我们四点最主要因素在我们公司内部实施四个主要的变革。我们一直跟着四个方面相关，随着业务的

发展，财务的功能也会不断的发展，什么样的活动将会来决定财务的功能，在一些国家当中我们发现这个财务功能要和别的结合起来，和客户结合起来，和法律工作和一些国家我们做了一些工作。

我们发现财务功能主要关注两点，主要是创造价值的活动会有更好的活动。还有就是能够保护和控制价值的活动，我们要找到这些活动，识别出这些活动，然后我们这些活动应当如何开展，走向何方。在国家层面有非常昂贵的层面，我们想创造一种模式，使得能够提高财务的工厂进行这些业务的加工处理。在远远偏远的地方可以用比较廉价的方式实现交易的处理加工。我们有两个中心，一个在印度，一个在科隆坡，我们现在中国正在建一个中心，在大中华区建立一个中心，在香港或者是台湾。

第三步如果我们想转移这些活动的话，我们想关注这些活动是如何有效开展的，我们开发成长的财务功能模式，就在这里，想法是通过自动化、标准化和简约化使这个流程更加通畅、顺畅，我们动作很快。整个步骤就是要确保你们能够达到想要的目的，核心在于这对总人数有一个实现结构化的管理。还有这些上面有一些事情是很复杂的，比如UNE，独联体是一个成熟的市场，香港是一个成熟的市场，是一个非常先进的市场，新加坡也是如此，其他的这些市场发展的更快。

如何更好的利用人们的能力，这是问题的关键，从而确保他能够在内部创造价值，这就意味着我们要关注高技能，融合，这是我先前提到的，我们在75个国家进行运作，我们涉及不同的种族和民族多样性，我们出结果也不一样。这是我们的一些核心，这都是当前的一些活动，我们想的是这些核心的活动都是受价值增长来驱使的这些活动，还有这些非核心的活动，我们现在想阻止非核心的活动，我们想减少一些频率，这都是关于业务财务的。我想做的是让别人来做这块，因为这块并不划算，我们要把这块核心的活动可以把它分为两块，一个就是国家类，一块就是FSSC，在这里面我们具体的没有更多的时间来讲，这就是成长型的诊断和计划来确保FFE，我们称这个模式办公室。

这就是运营的部分，我们所做的够是我们的是这个基础设施是非常高效，尽可能的高效，能够经得起时间的推移考验。第二部分是聚焦于核心的技能，这些技能是必须的，它可以实现战略性转型，尤其是对财务功能转型。这个T型图展示了责任以及参与组织之间的关系，我给大家展示，我相信大家熟悉商务伙伴，我们确实想成为商务伙伴来推进伙伴关系。其他的层级都是为了达到这一点，我们需要做的就是找到我们的人们在第一阶段做什么，第二阶段做什么，第三阶段做什么，不断的发展最终成为业务的伙伴。

我想核心的挑战在于21世纪来看的话，不仅是说商务伙伴，同时还有作为会计师，作为一个给企业家和战略师提供融资财务问题的人会同这个方面转变，从业务联合的试点，到21世纪现在是会计师更多的为企业家和战略家提供融资。要找到适当的战略帮助他们，这就是我对于战略转变的一个理解。其中一个想法就是要在长期增值，这就是渣打银行持续150年提供这个服务的原因。最佳核心的事情，涉及到一个平和的问题，业务的效益和风险管理，我想这个构想还要不断的信心，不断的去推动这个价值的增长。

谈到我们的员工做什么，我们建立了一些财务的研究院，有不同的职责作用，我选择了4个要件方面，通过财务研究院来追求四点，我回很快的提及四个核心的干预和四个要点。我说过我想在组织里的每一个人都能够有一个路线图，他们能够清楚的了解他们的作用是什么，他们的学习和发展应当是什么样的，什么样的计划可以帮到他们，他们发展一个定制式的符合他们需求的一个计划。我们的员工在银行，另外他们有这方面的知识，他们使我们这个组织能够越来越好，能够确保正确的人有正确的知识，有正确的层次，他们有符合他们个性化的一个培训计划。

第二点就是核心的计划，这对于整个范围内都存在，都能获得，在金融危机都能获得。每一个人都需要一定的技能，这些技能就是这个项目可以提供的培训的一些技能。第三个创意计划就是跟大家分享的就是财务国际毕业生这个项目，我们雇佣很多才华横溢的年轻人，我想使他们来做财务工作，他们将成为明天的领袖。我们将会通过一些学习计划来开发这种项目，使得他们实现这些目标，使得他们能够获得他们能力的发展。

最后一点也同样重要，1-2-1的行政辅导作为一个会计师我非常高兴告诉大家，我认为行政辅导现在正变得越来越具有增值价值的功能，对于全员能力的发展就是这样，所以我们要认真对待这一条。

稍微看具体点，这看起来复杂，实际上没有那么复杂。这是一系列的能力，这是你需要发展能力的层次、水平，使你如何成为专家取决于你在哪里？在财务功能的哪一级？这边是不同的，观点就是提供这些发展的计划，帮助每一个个体能够将两者综合起来，我们还开展了为期12个月，还有其他是为期不同的培训项目，实现人们的期望。这两者结合起来就相当于你现在的状况，我们知道这两者的结合可以达到什么水平，我们可以跟踪你的能力的提高和发展。

所以每个角色都分配了一种模式，可以清楚的识别出这是知识技能和相应能力范围，这就是路线图，路线图可以识别知识、技能这都是必须的，这都是财务部门员工虽然掌握的技能。我提到了一个核心计划提供给所有财务界的模式WEBEX会议。我们曾经有600-700人参加这个培训，我们有大师班，这主要是对这个内部管理方面的培训。这是基于一些现实，不仅仅是一些技术和思维的问题。下面我们看一下流程是如何执行的，政策是如何适用的？其中一个挑战就是优化我们的解决方案并且开展执行这个解决方案，聚焦于这个解决方案实现我们的投资回报，我们投入一定的金钱获得一定的回报。

第三我提到了我们要SCB，渣打银行要全力打造一个稳健的人才网络，我们有财务毕业生的计划，一个在12月份，还有6月份，下周6月份的培训计划就会开始。如果你们有热情的话，有兴趣可以到上海去参加，这是强有力的一个方面。

我们很快看一下行政辅导，我也提到了，我是行政辅导的老师，我发现我们期望员工达到的水平和他们现有的水平有一个差距。有一些需要一些你们希望他做得更好，比现在的水平更高，为什么有这个差距呢？其中一点一部分就是管理时间，在发展我们队伍能力的管理的时间上面，不仅仅是要关注他们对业务的推动能力，还要关注能力的发展。我们需要做的就是我设计了行政辅导计划，也提供给我们中层的25个有权力的经理来进行培训，这是一个成功的培训，我们需要一个同样成功的辅导计划，来扩展到其他领域，扩展到中国。我们在财务方面进行了一些试点，我们和其他相关银行进行了合作，进行合规还有风险团队、运营、技术团队等等涉及到这么多。

最后一个，我想提一提这个模式是如何的不同于普通的一些情况。从本质上来看，我们已经重新改造了这个财务的功能。采用了一些战略性的眼光，也就是说花更多的时间用于这个价值创造，花更多时间用于业务开发，这样也使得实现一些高质量的决策。我们是如何做得呢？我们创造了一些能力，以至于我们能够更有效的工作，这就意味着我们努力做一些基础工作。从国家层面，并且分配了到我们的一些中心，同时我们还引入了一个适合于成长的诊断的方式，这是具有方法论意义的，能够了解我们如何的有效高效的工作。

我们应该多么的有效，以及如何来实现这个转型的项目。显然益处是非常明显的，我们花费时间在生产方面，因此我们花费时间在创造上面，我们先前就有这些讯息，管理需要更长的一些时间投入才能做出适当的决策，这些决策必须更加迅速，就是说你要花很多时间。

第二点因为我们已经梳理了我们的基础设施，就是指我们可以更加高效和有效，这就意味着在更长期我们可以获得更有效的投资回报。我们现在投资的话我们需要在未来能够进行快速的很好的投资回报，这就进一步意味着我们可以进行培训，并且保留住非常优秀的人才。这就是战略工具，用于保留人才，留住人才，最容易的事情就是失去人才，最难的事情就是获得人才，最恰当的人才。我希望能够找对人能够给他积极的精力培训，能够和系统一起运作，使他们的才华得到充分发挥，这是非常具有重大意义影响的。

女士们、先生们感谢大家听我演讲，我非常高兴，大家可以提出问题，有问题的话可以提出问题，我会很



高兴回答，也可以会后跟我联系。如果你能想到一些问题你可以发邮箱地址给我，我会很乐意解答。不知道现在有没有问题？谁会是这届世界杯的冠军呢？不会是英国吧，不会是英格兰，非常感谢。

## 圆桌讨论-由内而外任重道远实录

主持人赵焯：大家下午好，就像刚才主持人说的，我们下午第一个环节是一个圆桌讨论我想先请各位自我介绍一下。我先自我介绍一下，我是ACCA专业事务经理赵焯。

孙宝珩：我是城乡建设集团总会计师孙宝珩，谢谢。

孙鸥：大家好，我是来自中国惠普有限公司的孙鸥。

Julia Wang：大家好，我叫王雪梅(音译)，英文名字是Julia Wang，我是来自龙门汇成投资有限公司的。

主持人赵焯：我相信大家都十分清楚CFO是首席财务官的意思，我不知道是不是每一个人都可以很清楚给一个CFO一个非常明确而且准确的定义呢？我就从21世纪美国CFO网站上曾经对CFO下了这样一个很有意思的定义。大家听一听看这样的定义是否准确，他把CFO评价为政治家、增值高手、消防员，圈钱高手，大玩家，忽悠家，电脑专家和替罪羊。这一共有10多种身份，是不是觉得CFO是一个全能选手，不是同时也会承担很大的风险。

所以下面我就想听听台上的三位嘉宾对这样的看法什么自己的观点。

孙宝珩：女士优先。

Julia Wang：我就先从融资高手，增值高手来看，我以前的经历有一个香港上市公司，它前身是一个民营企业，后来是在香港创业板上市了。我从外企出来一直就做到他的CFO，这样有一个很大的落差。换句话说招股说明书上写定我到时候达到什么目标，公司增长多少，到一个季度半年，或者一年的时候一定有人去跟你去商谈的。这样其实你跟总经理，CEO最大的工作你要小心一点，你千万不要有什么问题，到后来我们很难去评定。而且，你会非常小心，因为分析师其实要跟他沟通的时候有非常高的警觉度，他会有各种各样的指标在跟你讲，基本上可以算出来。但是，一旦你这个公司，今天说你到年报的时候，或者半年报的时候不能兑现，那不好意思公司股价会有很大的波动，这是投资者最不愿意见到的。这是作为CFO你对这个东西是对外沟通，或者对资本市场把控的程度要求是非常高，我就先讲这一点。

孙鸥：从我个人来讲，我的一些意见可能更适用中型或者是大型公司，还有一些比较大型的外企，因为我自己个人之前在国外的一家也是非常大的一家英国公司做一些工作。其实对于我来说，当然刚才雪梅概括都很好，CFO有十几种的任务和角色，我看上去没有那么复杂。其实大概就是三类，一类我们跟我们相对应的，如果你是CFO，你可能对应你要协助你的CEO协助他的工作。如果你是再小一点的角色，你旁边有总经理，你要帮助总经理来完成他的工作。这些我们都叫我要和他有一个合作关系，我首要任务是帮助他来完成他所管辖范围内的业务目标。这个业务目标大家再具体一点，就是我们平常所说不停在做预测，从长期到短期，从五年三年到一个星期甚至每天，不停做预测和他完成的情况做比较，通过这种来做。可能你前端不光是看财务数据，甚至前端到市场中去，非常前端地要去帮助他们做前期的分析，来达到他这个目标。

所以，这不是一个简单传统上的，而是非常前瞻地进行分析，帮助他提供一个好分析方法来帮助他做。还有一块是非常重要的，是说我们不但要保有他现在的价值，还要帮他去做增值服务，增值怎么来的呢？两方面，一方面是风险管理，风险管理上就涉及到CFO必须非常重要的一个角色，是要做内部控制的。内部控制又分传统

意义上的财务内控和道德意义上要遵守法规法律，甚至道德标准。所以，这个方面CFO不能因为旁边出现的风险而把钱都流失了。所以，这又是CFO三大重要角色之一。再有一个，CFO还有一个特别重要，非常重要的一个传统财务，这里不光我们各种各样的团队结合去做，还要跟外部的税务，政府，上市公司一起去打交道，这也是为什么我们好多出现成为一个非常精明的圈钱高手和政治家。其实我自己来讲，零零总总有非常多的小角色，但很容易记得要抓住这三点。这就是我今天想做的，现在我传给孙总。

孙宝珩：非常高兴参加今天下午的圆桌讨论，我原来在大学里面做教授的系主任，后来在2000年新的《会计法》颁布之后，第36条对咱们会计师这个职务就感兴趣了，会计法第36条第1款国有和国有控股企业必须要设总会计师，开设新的职务，他的行政职务设总会计师，就不能是分管财务的副职，后来就对总会计师比较感兴趣，又有行政职务，有一定的层次，后来北京市委招聘副级干部通过那个就去参与考试。01年到现在已经做了8年多了，确实对总会计师体会挺深的，也写过一些文章专门对总会计师要创造，营造总会计师行事的制度环境。

为什么这么写，总会计师在国外叫首席财务官，他和CFO一个管人一个管钱，他是合作伙伴，可以说在国外发展国家首席财务官地位很高，和CEO总裁谁也离不开谁，一个管人一个管钱形成制衡。但是，我在国有企业，发现国有企业总会计师还不行，现在地位还不够高。在12个称谓当中首先政治家不敢当，随着改革开放这些年的发展，总会计师的地位已经提高不少，但是远远不够。

有人说总会计师是四个位，一个是没有位，一个是不到位，一个是放错位，一个是排末尾。会计师明确规定国有企业必须设总会计师，有的企业特意不设，但新的会计法是必须设总会计师，但有的还没有设总会计师，实际上违法了。不到位，有的就设一个副总会计师，不设总会计师不到位。放错位，总会计师应该是决策层成员，但是总会计师在国有企业、在董事会，常委常委会的比例还不多，本来是决策层成员放在了经理层。央企在5月14日颁布了总会计师的管理办法，对总会计师规定了四个行使职责，还有四大权限，央企还相对高一点，地方国有企业还远远不够。

针对这12个称为位对国有总会计师这几个比较贴近一点，消防员救火有了问题找你了，没有钱找你了，这是比较形象的。还有好管家，有那么一两件事就要求你必须做好一个好管家。再就是铁公鸡，在08年北京市评了100位先进工作者，那个颁奖会上首钢的总会计师讲到了三点，通俗易懂，他说总会计师国有企业就是看门口，插门闩，说的太通俗了，比较形象。但是，这几种现象随着我国经济的腾飞，总会计师的作用也在提高。

其他的有的也能沾边，但是政治家以及国有企业的一把手，一般都有政治家的情结，那就需要做好积极准备，那个可不敢做政治家，这是我的一个体会，谢谢。

主持人赵焱：非常感谢三位嘉宾的精彩分享，我想问一下孙总你刚才说国有企业可能总会计师的定位还没有那么高，和外企相比，那您觉得主要的原因是在哪？

孙宝珩：主要原因就是总会计师，国有企业的管理体制和机制，财政部、证监会、银监会、保监会、审计署五部委发了内控，基本规范，新的指引都出台了。我觉得里面一个很重要的内容就是要完善企业的法人治理结构，在国有企业这个决策机制形不成制衡，国有企业一般都有政治倾斜，决策这种现象比较多，也出了一些事一些案例。有的国内党校我也讲到一点，企有关的企业董事会决议了，其他都等着董事长签，董事长不在不敢签，董事长来了签了以后其他董事有的内容都不看，有的就签。所以这关键还是一个法人治理这个问题。

我看这个内控五个要素基本规范五个要素，第一是规范环境，我觉得国有企业实践我体会挺深的。国有企业要做好，任何企业都是首先是一个环境的问题，这环境要营造好必须三个要素，第一法人治理结构形成制衡、制约、分权、制约制衡的监督机制，这是内部环境里面的核心问题。建一个房子，这就是主题框架。第二个企业就是文化建设，那么这个文化建设就是企业内控的润滑剂，这一切都有赖于企业的管理基础，会计基础工作，企业信息化建设，财务管理的真实性。

这个基础管理这三个要素当中它起到一种支撑作用，刚才我比方的就如同一个房子，法人治理是主题框架，企业文化建设是润滑剂是装饰装修，企业的管理基础就是这个楼房的地基，只有地基牢，主题框架才可以坚持的挺立，只有框架实，装饰装修可以充分展示，只有装饰装修好才可以体现出楼的品质和舒适度。不管是任何企业，环境营造好了，我觉得对每个人的价值的提升，对企业现有的提升，对各个方面的提升都是最至关重要的。一个环境可能是坏人变好，好人变好，也可能是好人变好，坏人变坏，所以环境营造好，这是至关重要的，这是内控的基础也是企业做好的基础。

这个过程当中，尤其是企业法人治理这个框架。所以国有企业的总会计师行使职责和职能为什么受到制约，受到约束呢？主要还是法人治理结构不够完善，制约制衡的机制不够完善造成的。所以在这样一个状态下，你总会计师大胆的行使职责很可能就干冒了，那还不如不干呢，涉及到你的位子的问题。所以国有企业的总会计师就要直言慎行，绝对不能做政治家，这是我的一个看法，谢谢大家。

主持人赵焯：有一种可能性是没有办法的，这时候CFO是不是可以做一个替罪羊的形式，有这种情况的话，CFO如何保护自己？

孙鸥：非常好的问题，其实到目前为止我没有觉得我变成过替罪羊，我是这么看的，其实每个公司都有风险，只不过是风险大小和你有没有看到。很多时候财务的一个职能一方面当然是说最好，在理想状态是说我有任何的风险我都能够预计到，预计到的风险我也可以想办法去避免掉，这是理想的状态。有没有说我预计到的，但是我没有办法，就像刚才说的我预见过某种风险，我知道他必然发生我没有办法。这种情况下要做披露，你不要把这件事情最大的一个工作实际上也是我经常跟我自己的团队，在教育我们都是需要学习的，在学习过程中其实我一直在提醒作为财务人员你的职责是什么。作为财务人员你的职责不是说你一定要跑到前线把所有的火都灭掉，有时候你是一个消防员，而是说我最少那边看到火了，我要报警。

还有一个是我看到了有火的引擎在那了，我要告诉他们那很容易着火。所以更多是这种预见性的，把这个事情披露出来，当然最好是我看到着火了，我再披挂上阵灭火，内部控制其实是有环境的。我想说的是其实在外企特别是大规模外企我们比较幸运，这些都走在前头，往往这种是已经做了。到中国区是一个操作层面的事情，对我们来说最大的挑战我们怎么把中国的文化要融进到的这些里面去，有很多东西是文化的一个碰撞，会出现矛盾的。

比如在中国区，美资大家都比较了解反不正当竞争法案，你帮你的客户做一些工作，送一些小礼物都是要有控制的。可能美资公司都非常熟悉这些，欧洲的公司也会有相应类似的条款控制这些。在中国特别是亚洲一些国家，包括中国在内其实我们可能不觉得送礼是一回事，或者是他规定的金额我们可能觉得居家过日子也送这么多钱。这是需要一个互动的宣传，一个是怎么理解美国的文化，我们是在美国上市的公司，另外我们也要跟我们总部去告诉他中国的文化背景，让双方有这个交流。其实财务在CFO的定位上面不是简单的，我们经常说是数豆子的，很多都是针对风险文化的交流上和环境中，我们帮助企业塑造正常的环境，有这种氛围有这种对风险意识掌控的能力。

另外我们有点像一个消息处，我们之前要做相应要比别的团队先知先觉一点，把这个作为公司的一个定位。其实从内控角度来说，可能外企做制度化的层面是非常深的，我们其实在我自己个人经历上的较大的大型外企，内控都有有可能形成一本书了，你最好的可能是通过系统来控制的，没有经过这个你就走不到下一步，这都已经成为一个体系了。像CFO的角色治理这个环境像刚才孙总说的，把这个文化变得更适合这种风险，要有这种文化机制来促进这些方面。还有一个就是说把个工作做得非常细，不要人治，要法治。

主持人赵焯：如果我们会花很多的工夫在这上面，会不会和其他的业务部门会在某些方面有一些冲突？

孙鸥：这个又回到老的话题上了，孙总不敢当我政治家，但是我理解的政治家更多是这种不同部门之间，不同团队之间的，有些是好的，有些是不好的。那么这个源于哪呢？源于本身这个财务的制衡的角色，财务实际上不光是一个传统意义上你只是把数字数清楚了，报出去，现在更多对于新型财务人员以及相应的这些CFO，FD的这些定位都是希望你不但要做好你本职工作，更多是从后端走向前端，从内部走向外部，面临不光是你把你的工作做好，你要协调很多工作的制定和一些优化。那么这些都是会涉及到方方面面的利益，这个利益肯定会出现矛盾，这时候有矛盾的时候。从财务的角度上来讲我自己感觉是说，我永远跟我的团队来说有两个P，在公司里面你必须要有自己概念，我是财务人员，我要提供什么样的标准，我按一定的标准来立这个公司，所以更多是这种推和拉的角色。

在这种过程中，我们中国有一句古话是对事不对人，如果你想自己有一个很好的发展，你也不好太对人，所以还要对事。

主持人赵焯：Julia我知道你从事财务的工作已经有十年的时间，请分享一下你对财务的职能的变迁，谈谈你自己的感受？

Julia Wang：从我自己的跨度，刚才孙总实际他是国有大型企业的背景，我基本上前9年是美国第二大石油公司出来，然后我刚才说的香港上市公司做CFO，是银企的背景，后来在国营企业做过两年的财务部总经理，其实也是很大的。现在我其实是一个外资企业的CFO。从这些年的变化实际上在前9年到10年之间，我跟孙鸥的感受是一样的。举一个最简单的例子，我们最大的MD在中国都写得很清楚，这个你都不用说，你不用去看，他一定会填的。但是在国有企业这个是不可能的，这个很简单是从内控的环境来看企业的区别。

刚才为什么我一开头就讲我从外企一下子跳到虽然是香港上市公司，你觉得他已经是一个符合国际的这种标准的一个管理公司，那实际上你看它里面会有很多，怎么是这样，怎么是那样，为什么不是这样或者是那样。那实际上我会感受到，一个很大的企业相对一个比较小的企业，虽然它小，但是五脏俱全，什么事情都要你去看看。我其实在大的外企像国有企业也好，其实基本上你有自己的财务公司也好，我需要这么多钱，我不需要跟银行打交道，但是你越小企业越难找到钱，这是很难的事情。

另外你一定要跟政府打交道，我的感触也很深，比如我在做大型外资企业财务的时候，我很简单。因为我们也是大型的公司，他也是很高端的人员，我们有什么问题面对面讲就好了，一旦你是小的公司，你跟他谈话的地位是不一样。很简单的问题到他那就不行，这是很简单的。你要去什么税收优惠也好，你可能真的是稍微低层一点的税务人员，你可能先去找他，他不是说我一下子就找到国家税总，而他是经验非常丰富的。但是小企业不是这样的，所以讲到这种稍微小型的企业，虽然它也是上市公司。如果说国营企业像孙总一样，我也做过，这样的企业刚好是处于一个转型的时间，大家非常想非常想，觉得西方这种大型的企业非常好，我们也要这种人力资源管理。

像孙总刚才讲的我真的是环境没有在那的时候，你真给他上一个硬件，这是本质的区别。你其实做不同公司的工作的时候，你的定位是不一样的。但是我想跟大家说一句像孙总的观点说在国企的会计师，其实不敢做政治家，因为什么？怕超越第一把手，我也鼓励在座所有的CFO，你当CFO的时候，一定要想说有一天如果你是CEO，谢谢。

主持人赵焯：谢谢三位精彩的分享，我想留十分钟的时间看看下面有没有人想提问给三位嘉宾，关于他们刚才分享的内容。

提问：刚才三位嘉宾也提到了，我有一个问题想问一下台上的三位嘉宾，因为现在有些人说CFO的最终目标是想做CEO，实际说在现在很多公司统计中有一部分CEO是做财务出身或者是CFO出身的。我想问几位嘉宾如何看待这个问题？如果你们也认为CFO的最终目标是做CEO的话，那么CFO和CEO之间还有哪些差距？谢谢。

Julia Wang: 这个刚才我觉得是我自己, 我要不说估计也没有这个问题了。其实我也是半年之前的时候突然想到这个话题刚才就跟大家讲了。为什么? 之前一直没想到, 我觉得CFO已经够棒了, 我有CFO的朋友说, 这辈子假如再选择不做CFO了, 因为其实是很高风险的职业, 刚好有一个沙盘演练, 有一个角色互换, 你做CEO或者是COO, 做完了之后其实后来你发现你也可以做CEO。我感觉了, 不一定对, 我到目前为止虽然做了那么多年的财务管理, 没做过CEO。你叫政治家或者是策略家也好, 你一定要激励你的团队照着你的目标走, 你周围CFO可以帮你做很好的价值管理和风险管理。实际上你有COO, 能不能按照你的方针帮你做下去。你有做市场和做信息的, 你把所有人他们有各自的优点, 相对来讲你把他们各自的长处能不能给它组合起来, 这个实际上刚才CFO如果你达到其中的12点, 这个你真的是说其实是有潜力做到CEO的, 这是我比较浅显的看法。

孙鸥: 谢谢, 我本人没有这个愿望说某一天做CEO, 我希望在我小的空间上继续打转。可能你看到你从事的行业是什么? 有一些比较通用的行业你从CFO到CEO的跨界不很难? 如果你是一个专业性非常强的行业, 你自己对这个生意有多理解他这个, 你现在的切入点往往是从数字上进行切入的。但是有一天你做这个生意的时候, 其实这只是一方面, 我现在自己能看到我是做不了他那个位置的。但是我个人感觉绝不仅仅限于只拽目前这点生意, 我觉得在座的可能你只要是一个CFO都没有问题。因为大部分的CFO还是三七开, 你有70%的时间是管理公司内部上, 因为CFO也有外部的角色, 但是外部的角色还是占一小部分。我想说如果你对这个生意有一部分的了解, 我觉得这是一个很大部分, 特别是在比较专业的行业里面。

但是我自己感觉其实现在COO和CFO的界限是比较模糊的, 很多公司的COO没有这位置, 都是CFO来兼任的, 即使有这个位置, 其实在一些大的外企里面, 如果COO不在, 也是CFO去做这些内部的工作。其实CFO和COO倒是没有这么清楚的界限, 但是CEO不太一样, 谢谢。

孙宝珩: 我觉得CFO要求你的专业性非常强、非常高, CFO在行使职责过程当中被领导发现了有的确实成了CEO, 做得也很不错。从这两个岗位来看CFO要求非常专, CEO我发现有一些公司的CEO也不是很专, 但是有点老子的无为而治, 会用干部, 也不具体操作, 干得企业也非常的热血沸腾的。从总会计师CFO来讲, 要想成为一个好的CEO, 不妨在决策过程当中, 不局限于财务这个领域, 在决策当中需要参与很多政治的意见, 这样被领导发现了, 这样渐渐可能有这个机会。如果仅仅限于财会这个领域, 做得太专, 恐怕到CEO的岗位也不一定特适应, 这是我的一点看法。

主持人赵焯: 谢谢三位, 最后我请三位嘉宾用一句话总结一下今天的观点。

Julia Wang: 我还是用我刚才那句话, 我还是鼓励在座的CFO, 你做好CFO的工作的时候, 其实你要有一定的努力, 有一天我是CEO, 谢谢。

孙鸥: CFO既难又容易, 任重而道远, 希望在座的大家继续努力, 我们也希望有更多的机会同行之间有更多的交流。

孙宝珩: 刚才我结合国有企业的现状可能总会计师悲观一点, 其实不然, 只体现了会计师的谨慎原则。作为会计师以后前景会越来越广阔, 行使职责的空间越来越大, 总会计师的明天会越来越美好, 我们一起努力。

主持人赵焯: 好, 借用孙总的一句话, 明天一定会更好, CFO的未来也会越来越好, 谢谢大家。

# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)