

实践中探索 管理中创新

——访全国先进会计工作者、中煤建设集团总会计师王文章

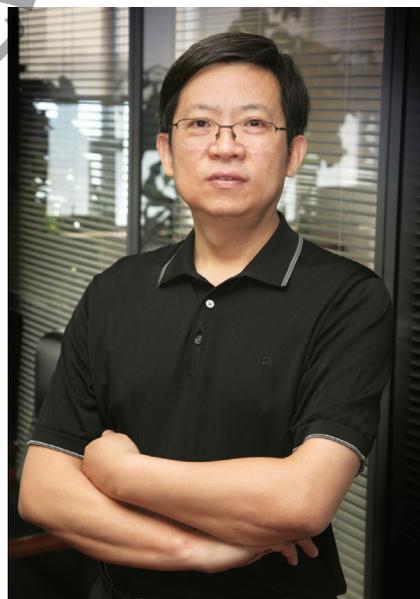
本刊记者 刘良伟

2015年,在全国1900万财会工作者中有49名代表脱颖而出,被授予“全国先进会计工作者”荣誉称号,中煤建设集团总会计师王文章身在其列。身处煤钢艰难“去产能”的大环境中,作为中央企业和国家机关行政事业单位会计行业入选的唯一代表,王文章认为这份荣誉不只属于他个人,更属于整个煤炭行业,是这个特殊专业人群的光荣。“按常规思维,这样的荣誉应该‘花落’于效益突出的明星企业或成绩突出的某个行政事业单位,最终却‘眷顾’了正处于下行期的煤炭行业。这当然是一份惊喜,但在惊喜之余,我看到了社会各界的期待和关怀。他们关注的是煤炭作为我国传统经济支柱产业和能源权重行业的重要性,他们看中的是这个行业朴实无华的风格,是这个行业人甘于奉献的精神。虽然效益下滑,但它贡献依旧,虽然步履艰难,但仍砥砺前行,在默默无闻中肩负着改革重任,也许正因如此,更需要鼓舞士气,重振风采。”短短一席话让记者感受到了他作为一名会计人和煤炭人身上的执着、坚韧、倾注和深深的热爱。为了更多地了解这位追求卓越、忠诚事业的先进会计工作者,

记者近日对他进行了专访,感受到他如何在实践中探索、在管理中创新。

记者:当前,我国经济正处于结构调整和产业升级的战略机遇期,同时,煤炭行业面临严峻的发展形势,需要充分发挥管理会计的作用,帮助企业把握机遇、应对挑战。作为中煤建设集团的总会计师,您如何积极探索企业价值管理,推动管理会计实践,在财务创新、资金管控等方面取得显著成效?

王文章:当前我国煤炭行业的处境可以用“内外交困”来形容。一方面,我们处于“三期叠加”阶段,经济下行压力仍然较大;另一方面,自2012年5月份以来,煤炭价格持续下跌,可以说煤炭行业的“黄金十年”提前终结。当前,中煤建设集团投标量同比减少50%,已签合同预计有50%的项目不能正常开工,近10%的项目可能无法开工。在这样的经济形势下,中煤建设集团这几年主要开展了两方面的工作:首先,在稳住传统煤炭市场的同时积极拓展非煤与海外两个市场;其次,在管理会计实践中不断探索,眼睛向内,挖潜创新。管理会计实



践主要有五个方面。一是以价值创造为核心,创新财务理念。中煤建设集团确定了清晰的战略定位,即立足煤炭、向非煤领域拓展,立足高端、向大客户和重点煤炭基地拓展等,并结合企业实际选择了适合自己的商业模式,包括产融一体化、工程总承包、国际化经营等,开辟了投融资开发体系、工程咨询和项目管理服务体系、工程总承包体系三大创新价值链系统等,使提升企业价值成为现实。二是以财

务战略为主线,创新融资策略。以内源融资为基础,当内源融资不足时,考虑外源融资,在外源融资中,优先债权融资,体现优序融资理论思想。三是以预算考核为引领,创新绩效评价。中煤建设集团将全面预算细化为若干项指标,以全面预算引领集成式绩效考核,通过集成式财务和非财务绩效指标管理系统,为管理者提供辨别各种机会及发生问题时财务矫正措施所需要的主要指标,打通内部沟通渠道,协调各层级和各职能的有效行动,实现预算、考核的闭环监控。四是以标杆管理为基础,创新精益管理。中煤建设集团每年都与同行业、同专业企业进行多方位对标,全面评价企业经营绩效情况。同时引入国资委绩效评价标准值,进行双向评价。在标杆管理的过程中,企业可以寻找整体最佳实践,也可以发掘优秀“片断”进行标杆比较。五是以ERP系统为抓手,创新业务融合。中煤建设集团在2009年就开始ERP系统的调研和设计,并在2011年实现了全集团范围的整体一次性成功上线。目前已经囊括财务、采购、库存、成本、人力资源、营销、费用报销、合并报表等核心子系统。从生产合同订单源头到依据订单进行采购活动,再到生产施工过程控制,直至对外实现销售等一系列环节所产生的业务活动,均在ERP系统中得以实现。

在上述管理会计应用“五维解码”的基础上,我们还建立了“三个一”管理会计实践模型,即“一理念、一策略、一框架”,是迄今为止应用于企业实践较为系统的管理会计模型之一。其中,“一框架”即“一向四驱”实践架构模型:价值创造是管理会计的引领方向,犹如方向盘;而衡量价值创造的EVA就像是导航系统。它的四个驱动因素则分别是通过战略预算抢占资金管控

前端、通过交互控制遏制资金运行风险、通过信息系统创新资金管理手段、通过绩效评价考核资金创效成果。

总之,管理会计实践有力助推了中煤建设集团科学、安全、健康、平稳发展,下一步将在更宽的领域、更深的层级、更高的境界上,为推进管理会计的“本土化”继续深入探索。

记者:您任中煤建设集团总会计师以来,为应对严峻的市场形势,开展过哪些有效的财务风险防范工作?

王文章:风险有很多种,但对企业来说最致命的是财务风险,其中尤以资金风险为甚。在国家“去产能”的大背景下,煤炭建筑市场面临断崖式下滑,而一旦遭遇财务风险,更是“雪上加霜”。煤炭建筑业的特点和实际决定了必须从整个价值链的角度去分析、诊断风险的类型和环节,逐个加以甄别与防范。

具体到实践中,各级财务负责人和财务部门首先要在对外开拓市场中把好风险源头,积极配合“走出去”和向非煤转型发展的目标,本着“风险共担、收益共享”的原则,尽量依托项目本身融资或引入投资者,防止“饥不择食”,尤其是承接垫资工程,必须将控制财务风险作为第一要务。财务工作必须将重心主动前移,主动联系市场开拓部门,参与项目前期调研,对外加强与金融机构的联系与合作,多渠道做好融资后备支撑,防止资金链断裂;对内加强与法律部门的合作,严控因合同风险导致最终不可逆转的财务风险。

在项目日常运行期间,由于各种赊销与采购现象的存在,不可避免地要发生各种债权债务,也难免发生因债务导致的诉讼危机。在煤炭“去产能”大环境下,外部供应商对煤炭的预

期快速下降,曾经保持密切合作的供应商可能将不再容忍过往的赊销政策与支付频率。诉诸法律时,企业银行账户将被冻结,资金安全风险陡然上升。为了维持经常性的支付能力,只能被迫提升对银行账户的管理层级,包括利用资金结算平台来提高资金集中度,增强上收下拨的转账频率,核定账户存量余额,缩短大额资金停留时间,以及明确对不能按要求办事的处罚措施等,保障银行账户与存量资金的安全。

在预算执行层面,我们始终贯彻“有预算不超支,无预算不开支”原则,在大额资本性支出预算执行方面,严格实行“双控”,即在年初安排的全面预算额度内,根据资金状况和资金预算合理安排资金支出,并且在确保员工薪酬、社会保险、生产安全等层面的资金支付基础上,再考虑生产装备的更新,最后才能考虑一般性的资金开支,并禁止非生产性支出,以此维护日常资金的正常运转。

在项目结算阶段,通过强化“两金”(存货和应收账款)控制、严格动态考核和年终考核的落实,并推行项目经理清欠终身负责制,有效化解已投入成本不能及时得到确权和款项回收可能带来的坏账风险。

另外,中煤建设集团通过不断地完善制度、规范流程、建立机制控制制度缺失性风险,涉及统一会计政策的建立与执行、各项债权与存货的监管与动态考核、采购与招标、低效无效资产的盘活、投资与融资策略等方面;在对基层单位经营行为的规范监管方面注重合规性风险管理;通过建立总会计师定期述职、财务例会等制度,防范岗位信息不对称风险。这些无不体现着我们对财务风险的敏感与警惕。

如果用一句话概括企业财务风险

应对策略,即:风险无处不在,关键在于认识;事后化解无益,超前防范最优。

记者:您见证了我国会计制度变迁的过程,也结合自身经验为企业财务制度化做出了重要贡献,如2007~2008年您起草的《财务管理办法》和《会计核算办法》是迄今为止中煤能源集团财务会计方面仍在延续执行的重要基础性、综合性制度。您如何看待制度建设和企业发展的关系?中煤建设集团在制度建设方面有哪些实践,是否有进一步完善的规划和方向?

王文章:制度建设对于财务会计领域来说尤为重要,因为财务会计行业从诞生那天起,就与财务会计制度相伴相随。没有严谨的制度,没有与时俱进的制度,就没有财务会计行业的今天。注重财务制度的建设,不仅是规范经营行为、规范财务业务的需要,更深层的意图,是可以让从事这个行业的专业人员有“法”可依,客观、公正、有尊严地从事自己的岗位工作,避免将自己推向风口浪尖。

这些年,我们结合集团战略,连续制定了两个“三年财务规划”及配套的“加强财务管理与监督的指导性意见”,制定了适合本企业特征的统一会计政策、建造合同准则实施细则、全面预算管理与年度经营业绩考核办法、资金集中管理相关规定等一系列财务规章制度,以及作为财务人员和企业经营行为底线和红线的“会计工作十不准”和“财务工作十项禁令”等,在推动企业经营管理、防范化解财务风险等方面发挥了积极作用。我以全面预算管理与年度业绩考核、资金集中管理与票据调剂业务为例具体阐释一下。

基于管理会计实践的思想,我们

以全面预算与年度业绩考核工作为切入点,落实管理会计实践,并体现企业战略意图,对经营活动发挥导向作用,而绩效考核制度又能进一步引领经营方向和管理重点。一是在“去产能”的大背景下,为了鼓励所属企业转型与战略调整,中煤建设集团利用传统优势实施“走出去”战略,即走出行业、走出国门,为此我们在指标设计上对承接行业外和境外工程建立了奖励性目标和考核措施,目前已在实践中取得明显成效,非煤业务所占比重已明显上升。二是在“两金”控制与清理方面采取有效措施。由于建筑施工行业的地位与特征,“两金”问题对施工企业来说是个老大难问题,为了将此压力层层传递,兼顾源头控制和过程控制,我们对企业各个层级和部门特别是市场开发与合同管理部门以及基层项目管理单位等下达了年度“应收账款周转率”、“应收账款占收入比重”、“存货周转率”等指标,且将“应收账款与年初比下降幅度”的指标与“利润”、“经济增加值”并列作为三大基本指标,体现行业特色,突出重要地位,加大考核权重。同时,考虑“两金”是时点指标,很多清理工作又必须体现在日常经营行为中,防止年终基层单位为了突击完成指标而不择手段或采取其他非常规手段,我们又设计了“两金”的动态考核制度,按照年度考核水平测算出前三个季度末的动态考核水平,每季度、每一项指标完不成,对单位主要负责人扣罚年金1万元,年终考核时若能够完成指标,每完成一项,对原扣罚金额返还一定比例的绩效奖金。此项考核较好遏制了“两金”快速上升的势头,与同行业企业相比优势较为明显,较好缓解了资金紧张的压力。

资金集中管理是中煤建设集团实现管控的重要职能之一,通过制度建

设优化资金集中管理与票据调剂业务主要体现在四个方面。第一,清欠难是很多单位经营活动中永恒的话题,目前煤炭建筑业身处行业经济下行的环境,大多数业主单位资金紧张,有不少业主单位用承兑汇票支付方式,这已经是比较理想的情况了,但我们要求只能接受银行承兑票据,原则上不接受商业承兑票据,以降低兑付信用风险。对此我们利用集团和各公司两级资金集中管理平台优势,解决了基层单位清收外部工程款中取得银行承兑的问题,用资金集中管理平台上的现金直接兑付给基层单位,以解决职工工资、社保、税款等方面需要用现金支付的问题,每年集中调剂额度在20亿元左右,节约资金成本在4000万元以上。第二,加大银行账户清查和授权力度,及时清理未达账项。所有下属各级单位在银行开立的账户都必须由集团审批,以实现资金集中上收的功能。目前除少数专用账户外,银行账户授权率已达90%以上。与此相对应的是提高资金集中度,明确要求除保函押金等专项资金外,其他资金一律上收,集中度不得低于80%,很多单位都高于90%。第三,前几年我们还严控贷款规模,优化融资结构,目的是将清收外部账款的压力实现层层传递,防止基层单位过度依赖向银行举债,也是为经济进一步下行、清欠乏力时留下再融资空间,始终实行“以内源融资为主,外源融资为辅”的策略,因此在行业形势如此严峻的环境中,我们的资产负债率仍然保持在62%的良好以上水平,银行资信度一直保持较高水平。第四,由于少数单位资金短缺,外部应付账款上升,一些供应商通过法律诉讼冻结银行账户,使企业生产经营陷于被动局面,为此我们一方面积极筹措资金解决外欠款问题,另一方面加强银行账户及存量资金的

安全,要求各单位严格按照资金预算下拨资金,当日资金下拨后在账户存留时间不得超过限定时间,现金收入必须在第一时间上收,留存资金不超过规定额度,这些制度建设使得每年在节约资金成本和提高资金使用效率方面,对利润的贡献率达到25%左右。

下一步,我们将继续在经济发展新常态下,配合国家“去产能”和“走出去”战略,开拓外部两个市场(行业外、境外),在更多方面开展进一步的调研和制度推进,涉及投融资方面财务风险的控制、创新财务价值链(供应链)管理、创新与金融机构的合作平台、管理会计应用、企业财务通则修订后在本企业的落地等方面。

记者:在您为推动企业发展所做的努力中,除实践探索外,还积极推动理论创新。2013年,您为第一作者的著作《建造合同实务》出版,填补了建造合同会计准则在实务应用方面的空白,得到相关会计管理部门领导赞赏。您作这项研究主要基于何种现实情况、想要取得什么效果?

王文章:建造合同会计准则作为一项具体的会计准则,无论是框架设计还是实际应用方面都具有独特的个性特征。建筑业中订单式产品决定着一个合同一个样,使建造合同显现个性特征,特别是建筑安装等施工业务涉及的关联单位多、部门多、业务类型也多,且本身又具有与其他行业不同的特点,加之内外部复杂经济环境的影响,给该准则在我国的实践提出了挑战,比如较为突出的建筑业的收入确认问题。建筑业的特点决定其收入确认和计量不能简单地使用普通的收入准则去处理,而作为会计准则的配套指南却并没有对该准则作出进一步的细化,在实际操作中难以仅凭原

则性较强的准则原文来规范具体的会计业务。因此,2006年该准则出台实施以来,建筑业在收入确认等会计业务方面一直存在“乱象”,各种确认方法和计量原则五花八门,莫衷一是。而与此同时,由于建造合同业务的单一性和复杂性,专门研究此项业务的人士较少,我国关于上市公司执行企业会计准则情况的分析报告中提到相关内容的也不多,论著也鲜有问世。正是基于这种背景,我和另外一位作者一起根据这些年在建筑业的工作实践编写了这本《建造合同实务》。目的主要有两个方面:首先是尽力扫除在建造合同会计准则执行方面的障碍,包括经常性遇到的中介机构在年审等审计过程中对收入的确认原则和标准的质疑,基层众多核算单位采用不同的确认口径和方法,加上由此造成的年度经营业绩考核口径的差异等;其次是对自己在这个行业多年工作经验的梳理和总结,饱含着自己对这个行业的情感,也是尽多年从事煤炭建筑行业的一份心意。该书主要立足于国内建筑施工业务的财务与会计核算,是以国内煤炭建筑业为例编写的。伴随着国家“一带一路”战略的部署和企业“走出去”的需要,还有待进一步充实和完善,同时我也将一并考虑财政部对会计准则的修订与完善,希望该书能在满足现实需要方面更好地发挥作用。

记者:您秉持学无止境的态度,非常重视自我完善和提高,2009年报考全国会计领军人才培养项目时已到规定年龄上限,被称为不服“老”的领军学员。在培训期间,您担任副班长、学习委员,并被授予企业五期第一阶段优秀学员荣誉称号。能否分享一下在这个过程中收获?

王文章:一是思想认识的提高。进入领军队伍,让自己彻底走出了传统“小会计”的圈子,直接感受到站位的提升,不仅要突破财务会计领域,更要立足整个管理领域;不仅要立足国内会计制度的改革与发展,还要关注和领略国际政治与经济形势、国际财务会计领域的发展,更是充分认识到在推进我国由会计大国向会计强国迈进中自己的历史使命。二是人生境界的超越。领军7年,学到的不仅仅是专业知识,更多的是认识到自己肩负的重任。领军是要引领方向的,要不断探知“何为领军,何以领军”。三是知识领域的拓展。包括财务会计知识、国际国内政治和经济形势,以及资本市场与金融创新、现代商务与公司治理、管理会计与互联网应用、工业4.0与科学管理、管理艺术与领导力提升等方面。四是品行修炼的领悟。如果说管理的知识是有形的,那么品行的修炼是无形的,而后者恰恰是我们的核心竞争力,这种核心竞争力并不是每个人都能自发调动的潜质,这其中需要碰撞,需要领悟,需要合作,更需要净化。五是社会层面的认同。正因为我是一名会计领军,才有幸参加了包括海峡两岸会计学术研讨会暨现代会计论坛在内的各种交流活动,社会的高度认可为我搭建了更加宽广的展示平台。六是专业素养的锤炼。我通过中煤建设集团的实践平台,既实现了管理理论提升,又取得了实践创新成果;不仅探索了适合本企业实际的管理理念和工作思路,还建立了较为成熟的管理会计实践框架。除此以外,还有领导能力的塑造和回馈社会的心愿等。这段经历注定是我会计人生中浓墨重彩的一笔,收获也不是言语能够完全表达的,希望自己常怀感恩之心,继续实实在在做人、创业、谋事,为自己热爱的煤炭行业再出一把力。☐