

从资金链看财务公司对企业发展的作用

和君咨询高级咨询师 黄庆铭

所谓金融,简单来讲就是资金的融通,也是一种信用创造机制,现代金融的核心功能是为整个经济体系创造一种动态化的风险传递机制,其最本质的内涵是转移风险。作为时刻面对资金约束和风险的企业而言金融起着重要的作用。

“金融很重要,是现代经济的核心。金融搞好了,一着棋活,全盘皆活”。金融对企业自身发展的作用可以从企业资金链的角度来进行分析。资金链是维系企业正常生产经营运转所需要的基本循环链条。资金链是企业现金流的过程和环节,表现为流向、流量和流速,可以分为资金投入阶段、资金运营阶段以及资金回笼阶段三个部分,并且这三个阶段之间紧密联结,不断循环。

通常,只要是企业,资金安全的一个重要保证就是获利,而获利的规模取决于资金投入的效率和规模,仅仅依靠自有资金肯定是不够的,这就需要金融为企业注入资金,因此现代企业存在着对金融天然的需求与依赖。

企业的资金投入也依赖于企业内在的资金筹措能力,而这又取决于资金的运营,事实上资金运营是企业资金管理的灵魂,是企业业务运营在资金流上的反映,如果资金运营出现诸如企业的流动比率、速动比率过低、运营资产不能满足企业经营发展的需要等问题,则企业的资金链就会变得脆弱。而企业经营是存在不确定性的,因此资金运营出现问题是难以避免的,这除了依靠尽可能制定正确的企业经营战略以规避运营风险之外,还有赖于金融的支持。主要体现在两个方面:一是金融通过对技术进步、提高运营效率与安全性,另一个就是在一旦发生资金运营的问题时金融可以对其进行有效补给以免发生资金断裂带来毁灭性影响。

资金回笼则主要反映了由资产转变为现金以实现资金增值的资金流动过程,如果资金无法正常足量回笼,则意味着前期投入的资金以及企业运营所需的资金无法回收,循环就此打断,资金链也有面临断裂的风

险。金融对此的作用主要体现在:一是在资金无法正常回笼时通过金融来维持资金投入和资金运营的正常运转,以避免暂时的资金回笼困难造成整个企业资金链的断裂;二是通过消费信贷等金融手段来扩大产品需求以减轻产品积压;三是通过并购、重组等金融运作来解决企业无法正常持续运转的问题。

除了金融对企业资金链的正面作用外,金融在资金链断裂中所起的负面作用也是不可忽视的。导致企业资金链断裂的原因有很多,除了与金融直接关系不太大的产品积压、资金回笼不力导致资金链断裂之外,还有一些与金融或多或少有直接关系的原因。比如:金融投机泡沫和资本运作的狂热导致脱离主题,使得企业资金紧绷,一旦有不利扰动因素出现,企业资金链通常就会出现断裂风险;企业所进行的委托理财虽然是一项普通的金融信托业务,但是这种业务不但对受托人的资信有较高要求,而且对其相关操作能力也有很高要求,两者缺一,轻则可能导致委托理财成为委托人与受托人之间的债权债务关系障碍,重则会导致资金链危机。

因此,金融对企业资金链的影响“双刃剑”特征十分明显,金融通过其杠杆作用等机制既可帮助企业最大限度拉伸资金链长度以实现规模扩张和加速资金循环以实现资金效率提升;但是同时也正由于金融的高杠杆率等原因会对企业资金链的运行不可避免的带来风险。因为通过现代金融运作来实现规模扩张与资金运用效率提升实际上也意味着企业正常运作所必须的资金沉淀受到侵蚀,资金链绷得越来越紧,并且很多情况下呈现现代金融工具运用的越广泛越深入,企业资金断裂的风险越高的情形。通常一旦出现宏观政策收紧等突发因素,资金链越是过度依赖现代金融的企业反而呈现抵抗风险能力较弱的态势。因此必须对金融之于企业资金链的作用采用扬长避短的措施。比如,企业微观层面上除了要对外搜集相关信息以构建健康资本结构以外,对内应建立严格的内部资金控制制度,实现资金使用方案制定的科学化,通

过优化资金结构、降低资金使用成本、尝试设立准备金等来合理安排使用资金以尽可能减少资金流动性风险,尤其是那些具备条件的大型企业集团可考虑脱离各国内部金融的手段规避金融对企业的负面作用,如成立集团财务公司以进行内部结算或者进行内部统一的资金调度和配置等。

对于拥有众多分、子公司的企业集团而言,由于资金在集团内部成员之间分布的不均衡性,从而导致资金的规模效应难以有效发挥,普遍存在的现象是:一边有大量银行存款,一边又有大量银行贷款。由于存贷款利率的差异,导致企业集团的资金整体上的效益流失和浪费。其突出表现是:企业集团缺少统一集中的资金管理系统,各个子公司、各种业务对资金流动的影响没有形成相关联的完整信息,难以有效监督,风险较大;部分子公司资金出现缺口,只能向银行贷款,另一些子公司资金出现富余,但由于管理分散而无法通盘利用,导致整个企业集团的资金成本上升,资源浪费极大。与多家银行的无序合作,使得内部交易体外循环,整体费用过高。

《企业集团财务公司管理办法》指出:“财务公司是指以加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率为目的,为企业集团成员单位提供财务管理服务的非银行金融机构”,它已经对财务公司作出了科学合理的准确定位。

以财务公司为主体实施集团内资金的集中管理是集团母公司作为出资者对子公司进行财务控制的重要手段,其效率受到“权”与“利”配置关系的影响。从内容上看,财务公司进行资金集中管理表现为资金的筹集、运用、分配等管理活动在集中与分散之间的选择。然而从资金集中管理的动力机制、实施过程以及现实意义来看,由财务公司实施资金集中管理实际上是围绕着集团战略目标,在充分考虑集团资金集中管理环境的基础上,根据资金集中管理活动与集团战略目标的相关性大小,将不同层次的资金集中管理权在母公司与成员单位之间进行优化配置和动态调

整的权变过程。从这个意义上讲,由财务公司实施集团资金集中管理的实质是根据集团战略目标和资金集中管理特征,完善法人治理结构、深化集团改革的综合管理体制的选择。

集团财务公司作为内部金融服务的提供者,通过创造内部金融市场,吸收并归集成员单位的余资,提供给有资金需求的成员。在财务公司所创造的内部资金信贷市场中,既有市场化(有偿存贷)的激励约束机制,也有一定的行政计划性(代表集团的意向),减少了完全市场化产生的讨价还价成本。

财务公司作为资金集中管理的平台,基

于集团母子公司管理架构和现代企业管理制度的要求,在集团总体发展战略指导下,发挥产业和金融双重优势。通过集团资金集中管理实现集团价值最大化目标:1.运用市场化手段,既能够保障集团成员资金运用的独立和便利,又能够实现集团资金的高度集中;2.利用高效灵活的内部和外部资金结算网络,提高集团资金的周转速度;3.为集团提供全面的资金信息,协助集团实施资金监控和管理,有效防范资金风险;4.整合集团资金资源,增强集团对外议价能力,降低集团对外负债规模和融资成本,降低财务费用;5.利用多种金融功能和创新金融产品,通过资金的积极运作,实现集团资金的保值增值。



《非诚勿扰》的团队建设思考

和君咨询高级咨询师 黄庆铭

乐嘉先生恐怕自己也认为自己是一位非著名主持人,当然这是他在进入《非诚勿扰》节目之前的认识。就像所有后来出名的电视节目一样,回过头来看,制片方都会为自己当年选择的名不见经传的主持人捏一把汗,然而令人吊诡的是,凡是选了没名气主持人的节目最后大都火了,而那些只认大牌主持人的节目,却大都反响平平,比如深圳卫视的《男左女右》。

无论乐嘉,抑或孟非,虽然他们没有名气,但是他们具备潜质,所有选拔人才看潜质而不是看名气的领导者最终大都会获得成

功。

今天这篇短文只想讨论一个问题,团队建设。关于团队建设的观点、见解、理论,那真是层出不穷、汗牛充栋,但大多都见识平平,学习那些东西最大的收获是打发了无聊的时间。

孟非、乐嘉、黄涵作为一个节目的主持人、嘉宾团队,没有明显大腕,但是几年下来他们却成为了明星,节目也成为了一个名牌栏目,那些仿效他们的后来者,尽管花招百出,但是在收视率这个刚性标准下,都败下了阵。

究其原因,是孟、乐、黄三人之间性格的差异,恰好在这个栏目中互相配合了起来。孟

非,一位老记者的职业素养造就他的气质;乐嘉,一位年少轻狂的心理学学习者造就他的特色;黄涵,一位党校教师的内敛沉稳造就了她的风格。正因为如此,三人之间的机智答辨也好,唇枪舌战也罢,成就了一个高收视率节目必须的要素。

然而,这一切注定必然会改变,改变的原因就来自于乐嘉。这位肯定学过很多,也干过很多,但愿意更多承认自己是一位心理学学习者的年轻人,必定会像他自己在节目里表现出来的那样,他不是个可以考虑环境、考虑他人、甚至考虑自己的人,他就像在节目里表现出来的一样,他的思维与行为的出发点一定不会是其它,甚至不是赖以出名的栏

目,他的出发点只有一个“我”。

所以,乐嘉断然选择离开《非诚勿扰》是一件再正常不过的事情,对他而言,选择离开从来只是与时间有关,而与其它无关。

我们可以清楚地观察到,乐嘉离开后,那个位置上的嘉宾已经连续更换了三个。在这种情况下,《非诚勿扰》节目其实只有一个最正确的选择,那就是孟非、黄涵不换,而那位男嘉宾要持续的走马灯。只有走马灯才能让观众的不满得到发泄,只有走马灯才能解释为什么走马灯。因为观众已经熟悉了《非诚勿扰》的口味,换任何菜都不是原先那个味。

那么,离开《非诚勿扰》的乐嘉就一定会大火特火吗?也不会,因为乐嘉不具备独自主

持节目的能力,他只能在孟非、黄涵的配合下才会展现自己独特的味道。他的味道离不开孟非、离不开黄涵,离不开《非诚勿扰》的舞台。

所以,从乐嘉离开《非诚勿扰》这件事上,我们看不到双赢的影子,相反,我们更多感受的是双赢的滋味。

这就是团队建设的核心问题,团队不要个个是英雄,团队要的是整体的配合,团队成员的中心是团队,团队成员的中心不是团队成员自己,整天以我为中心的团队成员,其实是团队最大的敌人。团队要的是成员的互相支持,互相包容,甚至互相忍让,任何强调“我”的思维和行为都是团队建设的大敌。

优秀领导者的六个特点

杨柳君/文

市场竞争越来越残酷,正如野生丛林里的生存法则,优胜劣汰。

于企业而言,想要在竞争中取得胜利,必有赖优秀的团队。既然是团队,便少不了领头的人,即我们常说的“领导者”。

什么是“领导者”?有人认为拥有领导的头衔便是领导者了。

这些“领导者”是被“上面的人”任命的,组织上说你的是领导,你就是领导了。

这种情况多出现在国有企业,坐在那个位置,享有那个名头,你便拥有那个权力,底下的人自会敬你三分。

然而,在市场竞争异常血腥的民营企业里,可就不是如此了。

“上面”说你是“领导者”,你还真不一定就是“领导者”了。

市场经济下民营企业里,员工与企业之间的合作,自由度是很高的,员工不满意大可以用脚投票,拍屁股走人。可不像在国有企业,温水煮青蛙,大家求个稳定,有什么事情也是能忍则忍,事不关己,高高挂起。

在非国有企业带团队,绝不是仅靠一纸任命就足够的了,别说那些职业经理人了,就是老板本人又怎样?

员工们对老板不满意了,照样挥挥衣袖,走人,此处不留爷,自有留爷处。

因此,你说是情势所需也罢,是对自身要求高也罢,现今作为一个领导者,倘若有意带出一支具有高执行力、有极强战斗力的团队,还真不是件容易的事。

万科集团的冯仑先生,作为实践经验非常丰富的“领导者”,发表过这样的言论:

“一个管理者容易犯错误的地方在于弄不清楚是管理自己还是管理别人。实际上,一个人群行为的发动者是其组织者,也就是董事长、总经理,目标是他们定的,组织架构是

他们定的,他们牢牢把握主动权,所以所有的责任都应该归在他们身上。伟大的人管理自己而不是领导别人。”

正如冯仑先生所说,“伟大的人管理自己而不是领导别人”,但在实际工作中,但凡被称为“领导者”的人,都很容易将纠错的手,指向别人,而不是自己。

那么,什么样的领导者可以被称为优秀呢?一位优秀的领导者须具备哪些特质呢?

被誉为“排名世界第一”的管理咨询大师”拉姆查兰先生对此做了分析与总结。

拉姆查兰先生在他的书中描述到:那些业绩优异公司的领导者们一般都具有以下六个特点:

“1.他们对自己的业务有着足够的了解,所以他们能够在一些重大决策过程中贡献自己的力量。”

正如拉姆查兰先生所说,领导者该是某个领域的专家,当团队成员在决策时踌躇不决时,领导者必须能果断而明智地做出决策,同时这些决策在事后检验时,通常被认为是准确率极高的。

如此,领导者便自然而然地在团队中树立了威信,建立了专家权威,当大家面临意见不一致时,领导者能促成团队成员很快达成协同。

“2.他们能够为企业的发展确立明确而清晰的目标。复杂会导致误解,简洁则会排除迷惑。”

“确立明确而清晰的目标”,这点很重要,既要“明确”,更需“清晰”。

随着企业的发展壮大,组织里很容易出现的一种情形是,简单事情复杂化,流程冗

长,犯了大企业病,目标也越来越模糊,从高层传达到基层,目标的描述都走样了。

既然目标都不清晰,执行的过程中出现偏差自然是情理之中。

“3.他们会经常地给自己的下属提供指导和培训。在这些人看来,判断自己领导能力的标准是自己所聘请的人的质量,所以他们会在确定提升对象之前对其进行充分了解。”

在企业里,好的领导者一定是好的教练,领导者须言传身教,虚怀若谷。

教导下属是上司不可推卸的职责,下属只有在具体的工作实践中,才能得到最大的锻炼。

那些喜欢“藏一手”的领导者,若非不是自信不足,便是胸怀不够,他们认定的所谓”教会了徒弟饿死师傅”的观点,完全是无稽之谈。

一方面对于企业来说,接班队伍的选择和培养是保证企业基业长青极其重要的事情,任何一家有愿景的企业都会在制度上保证企业的人才,特别是关键岗位的人才后继有人。

在某些企业有管理者想要走上更高管理岗位的话,必须在任时培养出2-3名合格接班人,否则他便不会被进一步提拔的制度。

企业必须在制度上保证教会了徒弟,不会饿死师傅。

另外,从“师傅”的角度来说,学习的最好方式是教别人,所谓教学相长。

你毫无保留的指导部属,部属自会视你为生命中的贵人,忠诚追随,团队执行力自然

不在话下。

另一方面,“师傅”在教导部属的过程中,自己也在复习,都说“重复”是学习之母,指导部属的这个过程,也会帮助“师傅”进一步加深对该工作项目的理解。

如此,双赢,良性循环。

同时,一个有着健康文化的企业,一个有职业操守的领导者,在提拔后继人才时一定要目标导向的,而不是私人情绪在先。

正如拉姆查兰先生所说,“判断自己领导能力的标准是自己所聘请的人的质量”。

“4.他们会通过在报酬和升职机会方面对表现不同的员工加以区别对待的方式来建立一个强大的领导基因库。而且他们确信,如果自己能够对那些具有执行精神的人给予充分的回报,如果能够提拔那些注重执行的人,自己的公司就会逐渐建立起一种执行文化。”

企业里,执行力应该是自上而下的。

领导者们自己没有执行力,却整体叫嚣着员工要有执行力,完全是掩耳盗铃之术;

就像有的企业大力倡导全员节约,老板和高层出入却必是豪车代步,外出商务非五星级豪华房不住,却要求员工节约水、节约电,怎么可能?

正如拉姆查兰先生所说,企业要建立强大的执行文化,必须提拔那些本身就具有强大执行力的人,而不是反之,再花极大的力气将一些不具有执行精神的人训练的更具执行力。

不是不可以,只是管理成本有些高,成效也值得商榷。

“5.他们了解并勇于接受现实。他们不会带领自己的公司向着毫无胜算的方向(根据自己公司的经验和文化来判断)发展。

对于一家企业来说,高层的战略能力显然是极其重要的,如果高层带错了方向,底下执行的人执行力再强也是事倍功半。

我们常说知己知彼,百战不殆,清楚的了解自己,并勇敢的接受现实是需要勇气的。

领导者带领团队朝着胜算更大的方向努力,在努力的过程中不断收获小的成功,这些小成功不时地激励团队,人们才会相信企业的未来非常美好,士气从而高涨。

“6.他们有着坚强的性格,这种人不会因为小小的胜利而沾沾自喜,因为他们永远秉承着一种信念——止步不前者必将被淘汰。”

人生旅途总是要不断遭遇大大小小的困难、障碍,也就是在解决这一个又一个困难的过程中,磨炼了自己的心智,锻炼了自己的能力。

在面对困难时,人们是会跨越困难还是在困难面前投降,与是否具备坚强的性格,百折不挠的毅力密不可分。

领导者更是明白这点。

能成长为一名名副其实,受下属拥护的领导者,必定在历久的磨炼中已具备坚强的性格,百折不挠的毅力,否则也不能称其为优秀的领导者了。

在跋涉的路途中,他们早已历经风风雨雨,他们拥有着成熟的人格,既不会在困难面前低头,更不会因为小小的胜利而浅薄地沾沾自喜。

他们会不断进取,不断努力,正如拉姆查兰先生所说,“因为他们永远秉承着一种信念——止步不前者必将被淘汰”。

以上是拉姆查兰先生关于“业绩优异公司的领导者们一般具有的六个特点”的归纳,十分值得我们已在任的,或即将上任的“领导者”们自检。