

中兴通讯： 演绎财务与业务的“肌肤融合”

为了应对挑战，中兴通讯较早就在全球范围内进行财务领域的业务整合，建立财务共享服务中心，将全球的员工费用报销及会计核算业务集成共享。目前，所有中兴通讯员工的报销都能够集中处理，报销周期从原来的10-15天，缩减到3-5天。共享财务为整个集团提供基础的财务支撑，同时兼具核心数据中心的职能。在这个数据平台上，将能够实现“一点录入，全程共享”。

重塑新型财务模式 全价值链渗透

“建立共享服务主要的目的不是为了集中，而是为了分散，把财务人员更多分散下去，只是业务集中了。通过标准化、制度化、流程化，通过IT手段，共享服务中心对人员进行了结构上的优化，在没有增加人的情况下，可以有更多的人去关注高端的问题。一个是与决策有关的战略财务，另一个是业务财务，让财务的管理渗透到每一个经营的环节当中——研发、产品、销售等等一系列环节。一方面把数据非常真实地收集上来，另一方面把财务的理念灌输到每一个经营活动当中去。”中兴通讯执行副总裁、首席财务官韦在胜对共享服务的作用，有着更深刻的看法。

在这一体系中，最核心的环节就是财务代表的设置。“财务代表这支队伍在中国的整个财务界是非常独特的。他们不做会计数据，但是会把数据转化为信息；他们不做政策，但是会把政策运用到实际中去，同时对公司的政策提出相应的建议。他们是战略财务在业务单位的第一代表，经常戏称自己是‘业务中的财务专家、财务中的业务专家’。他们相当于一个桥梁，是财务体系的毛细血管，正是因为这些丰富的毛细血管，使得公司的所有经营状况都及时地在财务的掌握之中。如果仅仅做共享服务，整个财务就会沦落成会计部门，或者一个数据中心。如果仅仅有战略部门，战略部门看起来很高，但是没有这样的体系，会逐渐成为无源之水，无本之木。公司的财务体系是唯一一个把触角深入到公司经营的方方面面这样一个体系。”中兴通讯副总裁、财务管理部部长陈虎这样来描述财务代表的角色。



从2002年开始，中兴财务逐步建立起一个全价值链的业务财务体系，每一个产品都会有相应的财务代表，公司、事业部、产品、区域等每一个层级也都会有相应的财务负责人，这样就建立起另一个网状的财务结构。例如，产品部门有产品财务经理，研发部门有研发财务代表，采购部门有成本经理。通过这些财务负责人，就可以把整个集团的价值链和业务过程都串联起来。尤其是每一位下属分(子)公司的一把手或者业务部门的负责人，都会有一位财务助理，即为集团的财务代表。他们的责任是不断给上司灌输财务理念和财务思维模式，培养他们财务的思维结构，“让财务的思想融入主管的思想”，这也是中兴通讯新财务模式下的目标之一。

构建三维立体成本管理网络

财务与业务的深度融合，让中兴通

讯整体的运营能力上了一个新台阶。成本领先战略，就是由财务体系牵头。中兴通讯的成本管理已经做了十几年的时间，卓见成效。陈虎介绍，成本控制主要从3个方面入手，构建出一张立体的新型成本管理网络：

第一，网络搭建，建立起一个成本管理网络。各级部门都有成本总监，他们不是财务人员，而是业务人员，可以把整个成本管理的思想、举措和文化贯彻落实下去。

第二，植入文化，在公司内部弘扬一种成本文化。“通过理念的变化和文化的推进，可以更好地实现财务的意义，不是去管、不是去控，而是更多潜移默化去做。成本如果仅仅停留在口头上是没用的，关键要落实到各级员工的具体行为中间。”陈虎说。财务部门为此整理了几百个案例，有成功的、有失败的，通过宣讲施加对业务部门的影响。中兴通讯的财务人员很大的职能是每年给所有团队讲课，例如给研发人员讲研发设计的成

本管理，怎么来看待剩余成本等；他们还会建立一些成本论坛大赛，通过各种手段对业务部门施加影响。

第三，变革思路，主攻设计成本以及客户成本。研究表明，成本其实不是管出来的，而是设计出来的，设计的概念就决定了产品80%的成本。例如2004年以前，国产手机都是大包装，但成本总监在分析的过程中，用集装箱的容量倒推数量，再确定手机盒子的尺寸，使得每个集装箱可以多装一些手机。这一项变革每年就能节省几百万元。还有财务人员发现有一种型号的机架上面嵌了140个螺钉，采购成本和生产成本偏高。通过分析发现，这么多螺钉的作用主要是防电池辐射，可以用另外的方式解决，也节省了大量成本。

客户成本的概念就更加复杂。“对于一张网来说，里面除了自己的产品以外，还有工程，还有再组合一些别人的产品，然后还有一些运营。其实除了设计过程决定了主要成本，你在和用户谈判的时候，你承诺了什么，在极大的程度上也决定了项目最后的成本。”韦在胜说。由于中兴通讯交付产品的复杂性，更需要成本控制从整个系统和全流程来考虑。例如根据测算，考虑电费的成本，功放每提高5%，10年里给客户带来整网的电费节约就可以达到上千万。在这样复杂的系统里，如果财务和业务没有深度的融合，控制成本几乎是不可能的任务。

相关链接：

数字“中兴”

从2005年开始，中兴通讯股份有限公司(以下简称“中兴通讯”)营业收入实现了超过29%的年复合增长率。2009年更是取得了602.73亿元的销售额，同比增长36.08%。与此同时，中兴通讯向国际市场持续发力，不断扩展国际市场，在全球范围内设立了13个区域平台，与全球140多个国家和地区的500多家运营商建立了业务关系。拥有员工7万余人，其中有1万名分布在全球各代表处或子公司。

(新浪财经)

集团性公司的资金管理策略

资金管理中心 对资金实行“集中管理”模式

□ 陈红花

随着经济的发展，特别是几次并购浪潮之后，大量规模庞大的集团性公司涌现出来。该类集团公司多数是由多个独立法人组成，管理层级多、管理链条长、跨地域广，各业务单元经营模式、盈利模式各异。随着集团公司的发展壮大，传统的资金管理方式暴露出了很大的局限性，不利于集团的进一步发展。本文主要从集团性公司资金管理存在的问题出发，着眼于找出集团公司资金管理的对策。

理模式上，没有对资金实行集中管理，没有总部设立资金管理中心，缺少一套专门针对集团资金管理的完整的制度体系。集团内部有些单位预算管理内容仅限于费用预算、利润预算，没有资本预算、资金预算的内容。预算编制水平低下，对资金预算的重视程度不够。

3、资金信息化管理程度低。

资金信息化管理缺乏导致各个部门之间缺乏交流的平台，造成公司总部和下属各分支机构不能共享信息。资金信息化管理程度的低下，信息传递渠道不畅，财务数据、资金结算、投融资管理集中不起来，致使公司资金管理多是事后的、静态的，致使公司决策者难以及时准确全面掌握经营全过程的相关信息，不利于对其进行资金的集中控制管理和统一的决策。

二、集团性公司资金管理应对的措施与策略

1、成立资金管理中心，实行资金集中管理模式。

资金管理中心作为集团化资金管理的四种模式之一，适合于具有较多分支机构，并且存在较多内部交易的企业集团，独立于集团总部的财务部门，其性质为结算中心，实现结算中心的全部职能，同时还要承担一些内部银行的功能。企业必须搭建一整套集资金监控、结算服务、内部融资管理、资金调度管理、资金计划等为一体的资金管理系统，实现对资金的实时监控、调度，增强融资能力、

降低财务费用。同时可通过利率弹性、信用额度等手段监控和促进各分支机构的运营。

公司内所有成员单位在商业银行开设的全部账户都要纳入公司资金管理中心的范围之内，采用收支两条线的管理模式，公司可以通过资金管理中心实时监控其资金的使用情况；资金中心可以利用集中的沉淀资金在公司内部调剂使用(即内部融资)。在实现上述资金集中管理的基础上，实现对结算、预算的统一管理，进一步加强资金风险管控，从而在公司内部实现资金事前控制、资金有序使用，融资统一管控。

2、健全资金管理制度。

由资金管理中心根据集团的实际情况，出具一套适合集团各业务类型、切实可行的资金管理制度，统一规范资金管理制度的内容。主要内容有：总括方面的，包括资金管理基础工作规范、资金预算管理制度、资金结算管理制度、资金信息化管理制度等。单项制度，包括筹集资金管理制度、投资资金管理制度和流动资金管理制度等。其中，资金管理基础工作规范的内容应包括：资金中心岗位责任制、资金中心内部控制制度、资金管理信息系统应急机制、资金管理信息系统日常维护制度等。

3、完善资金预算管理。

资金预算应该贯穿于资金管理的全过程，这有利于公司完成全方位的资金管理，进而提高公司资金使用效率和效益，实现股东价值最大化。预算编制的基本流程包括：总部预算委员会会同公司

总裁、财务总监制定初步的下属集团及其分子公司经营目标，包括相应的预算目标；下属集团及其分子公司制定预算初步方案，包括收入预测、资金预测和关键业绩指标等并经财务经理审阅，总部提供必要协助参与预算；基金会管理层和经营单位共同评估初步的经营预算，经营单位就达成一致修改意见的预算进行修改，并报送资金中心，经营单位总括评估结果，管理层最终确认经营预算，资金中心确认资金预算，确认各关键岗位的关键业绩指标；资金中心每季度对年度经营预算实际完成情况进行分析，对明显差异制定相应的改进措施。

4、资金实行信息化管理。

资金信息化管理能实现资金的动态管理，实时控制，能够使集团的资金管理中心在健全的资金管理制度规范下高效运行。集团总部通过网络技术和资金管理软件，建立资金信息化管理系统，对公司的资金管理采取统一规划、统一筹措、统一调度、统一结算、统一考核的管理方法，对从资金筹措、投放和调配到资金收益产生的全过程进行控制，以提高公司资金的调控能力和使用效益。资金管理信息系统的搭建采取“一点建设、全公司使用”的建设模式，即资金管理信息系统的所有建设工作全部在公司总部指定地点完成，公司内所有领导、下属成员单位均可以直接登录系统进行相应的操作，提高公司资金的整体使用效益，使资金得到最高回报创造最大价值，为公司快速发展提供资金保证和财务支持。



青岛：银行机构选派第三批“小企业联络员”

日前，青岛市举行银行机构选派第三批“小企业联络员”动员大会，此次有154户小企业达成银企联络关系，加上前两批194户小企业，青岛市纳入“小企业联络员”制度的企业已经有近350家。自2009年青岛市开展银行机构选派“小企业联络员”活动以来，有效缓解了银企信息不对称的难题，成为构建新型银企合作关系的突破口。

(白晓)

甘肃首家财务公司成立

金川集团财务公司的成立填补了甘肃省金融机构的一项空白

甘肃首家财务公司——金川集团财务公司日前在兰州揭牌，填补了甘肃省金融机构的一项空白。同时，作为资本战略的一部分，金川集团还与汇丰银行签署了战略合作框架协议。根据协议，金川集团将得到汇丰银行提供的综合融资、兼并收购、股权投资、资本市场、外汇交易、国际结算、现金管理、保险业务等各类金融服务。

金川集团财务公司的成立，是金川集团加快实施资本运营战略的一部分。“构筑资源优势、深化科技创新、加强资本运作、实施

企业应该如何花钱？

一个企业的财务问题可以从五个方面：赚钱、省钱、存钱、花钱、捐钱。大多数企业老板，尤其是中小企业老板还停留在赚钱、省钱和存钱这三个阶段。

著名的德胜公司董事长袁哲哲有一句名言：我们要努力赚钱，拼命省钱，不停捐钱。这句话也很棒，但可惜没有说如何花钱。看来，如何花钱在很多企业家心目中不算什么难题。其实，知道怎么赚钱无疑是最难的，但知道怎么花钱一点也不比知道怎么赚钱容易。

很多企业从金融危机来临的时候，老板给财务一个指示，立马就举着砍刀，哗哗哗，三下五除二，企业成本就降下来了，可以说大多数老板在省钱方面几乎无师自通，都很专业，也很见效。但至今为止，发现很少有企业去研究如何花钱，很多企业的财务总监都是省钱的高手，成本意识很强，但普遍欠缺花钱的理念，企业也没有专门培养会花钱的人才。所以，我们经常看到，因为不懂得如何把钱花到正确有效的地方，导致企业浪费的钱远远超过



(linda)