

B2 CAIWUJINGYING | 财务精英

王瑞华：资金管理全面预算计划先行

在天士力 CFO 王瑞华看来，天士力是一个高度追求计划性的公司，如何推进集团化的资金管理同样需要足够的耐心和超前的眼光。“好的资金管理体系能够通过事前做出全面预算，然后做出资金使用计划。最后通过合理的负债结构调整，降低企业财务风险，既使得资金能够发挥高效率的作用，而且能够保持现金流的充沛，获得较低的融资成本，为企业创造利润。”

谋事在前

提及天士力的资金管理，最早要追溯到天士力上市之前。2001 年王瑞华加入天士力，正巧赶上天士力筹备上市。王瑞华回忆，当时作为上市公司，为能够及时掌握财务数据，并及时对外进行信息披露，天士力财务部根据自身情况做出调整。将财务的职能分成三个部门：股份公司会计部，负责股份公司本部的会计核算和税务管理；子公司管理部，负责定期对外进行财务信息发布和子公司财务管理；计划资金部，负责本部和子公司的全面预算管控和资金管理。

王瑞华表示，“通过这样一整套的设置，天士力股份就形成了一个完整的上市公司财务管理系统。能够满足上市公司财务管理各个方面的要求。”2008 年天士力在计划资金部下成立资金结算中心，对子公司实施资金集中管理，同时为子公司提供资金服务、融资支持。通过资金结算中心的设立，统筹安排母子公司的资金资源，实现了资金管理的“四个统一”，即统一银行账户管理，统一融资授信管理，统一资金预算管理和统一内部交易资金结算管理。

王瑞华认为，若对子公司实行高度集中的资金管理，势必会制约子公司业务的发展；而完全由子公司自主进行资金管理，难免会造成财务资源的闲置，且无法控制子公司的财务风险。根据公司集团化管理的实际特点，采取资金集中管理与子公司资金自主管理相结合的模式更适合企业的发展。

作为从业多年的 CFO，王瑞华深知，现金流就像企业的“血液”一样，只有让企业的“血液”顺畅循环，企业才能健康成长。因此资金管理是财务管理的重中之重。“预算管理是以资金为中心的预算管理。”王瑞华一语点出了资金管理的定位所在，“公司设立计划资金部，主要职能是负责本部和子公司的全面预算管控和资金管理。在做好预算管理的基础上，再对资金进行全面统筹管理。”

在这一过程中，王瑞华始终关注如何将细节执行到位。按照这套资金管理体系，在执行过程中，通过结算平台监控各个公司的资金。而在此过程中，预算收支所执行的差异报告，均需要报送到计划资金部，再通过事后的分析、检查流程来发现其中的问题。

高效融资

2009 年王瑞华在资金管理方面主要从调整结构、保持增长、创造收益三个目标开展工作。在调整结构当中，主要是调整长短期的负债结构，将长期借款由 1 亿元增至 2.25 亿元，此举在一定程度上增强了公司财务结构的安全性和稳定性，同时也提高了公司的流动比率。保持增长方面，天士力获得各类金融机构融资授信额度 20 多亿元，保证了公司日常经营、药材储备、投资等各项资金需求。

王瑞华强调，在调整结构和保持增长中，更重要的是如何创造收益。“天士力主要利用票据融资、半年期循环贷款等融资工具为公司节约上千万元的财务费用。目前天士力已形成直接融资和间接融资、短期融资和长期融资相结合的多渠道的融资结构。”

如何借助多方资源降低融资成本，这也是王瑞华一直在考虑的问题。王瑞华回忆起 2007 年的一项非常成功的融资项目，天士力与中信保天津分公司和中国银行天津分行三家机构合作，共同开展了上亿元无追索权的国内应收账款保理业务。即通过中国银行向天士力买入已投保国内信用保险的应收账款。通过这项融资，天士力不仅开拓了公司供应链融资的新领域，既促进了销售回款，又达到融资的目的，同时还可以有效降低公司的应收账款及资产负债率。

“传统观念认为，财务部门只是核算公司经营收益的一个部门，财务部门本身并不创造价值。其实通过资金的高效运作，也可以为企业创造利润。”王瑞华在资金管理方面，一直强调要以“安全供应、高效运作、量入为出”为原则，兼顾安全性与效益性。

(财考)

精英理财 JingyingLicai

郭健民 重塑战略 智联营运新模式起航

王馨妍

尽管网络招聘行业一直深受资本市场的宠爱，但却始终没有创造出财富神话。长期亏损的智联招聘，在经历一场“人事地震”后迎来了新的发展契机。

重新上路

在智联招聘 CFO 郭健民看来，新管理层最重要的重整措施首要的就是重塑战略定位。

在过去的十多年间，智联招聘和其他网络招聘企业一样，通过粗放式的圈地、广告战、价格战获得市场；而今随着企业规模日益扩大，网络招聘行业格局和竞争环境发生了变化，智联的战略重点应该放在做我们最擅长的事情上来——网络招聘，并通过优化运营模式，提高盈利能力。

郭健民表示，“智联招聘首次明确未来发展的定位——做中国网络招聘的领导者。具体将从企业文化、精益管理、人才培养三方面采取一系列管理动作。2011 年将是把战略付诸实践最关键的一年。”

精益管理方面，智联正致力搭建系统化的管理体系，推行精益管理，提升运营效率。智联将重点放在销售管理与财务管理两方面。财务管理主要从制度、流程、工具、组织结构等各方面搭建财务管理体系。制度和流程方面主要包括资金的集中管控，推行收支两条线；完善核心流程的审批权限和费用支出管理；强化战略规划与预算的衔接。组织架构方面主要是实施财务



智联的“名人广告”战略 (设计台词)

的垂直管理，加强内部控制。

优化模式

对于智联招聘而言，网络招聘市场格局已定，除了继续保持可持续的增长，目前最重要的就是优化运营模式，实行精益管理，提高企业的盈利能力。

自去年开始，智联招聘就围绕“盈利”开始大刀阔斧地变革。首先，根据当地市场规模和智联招聘在当地市场的竞争地位细分市场，每个区域市场都明确不同的工作重点。郭健民表示，“根据市场的不同特点，采取更有针对性的营销策略。当然在这一过程中，营销

CFO 在企业充当着价值整合者的角色，通过整合信息、流程和资源，不仅可以提高财务管理效率，还可以发掘其他潜在的价值，并为公司有效决策提供有价值的信息。

的投入必须得到及时的监控。只有及时监控分析各种数据，才能做出正确决策，确保每一分投入产生最大的回报。”

同时，智联招聘在内部管理架构方面也做了调整，如销售队伍的层级、销售体系的薪酬结构、产品价格管理，提高人均贡献率降低销售成本。此外智联不再单纯采用价格战，而是把重点集中在开发优势产品上，通过网站改版，系统升级与开发更多有针对性的产品，满足客户需求，提升用户体验，以达到提高用户粘度的目的。

健全机制

作为系统化管理体系的保障，财务体系的完善及规范化管理是郭健民上任以来的工作重点之一。从去年 1 月份加盟智联以后，郭健民立即着手从三方面开始对财务管理体系进行重新梳理。

首先，完善财务报告体系。“目前智联招聘实行月度内部管理报告与每周关键绩效指标报告相结合。按惯例，每月将召开月度管理会议与投资者讨论财务指标和业务指标，对出现的问题及时采取相应的措施，同时规避潜在的风险。关键指标反映战略执行的效果，主要是与投资者保持及时、透明的沟通，让投资者了解整个战略执行的进程。”

史敏：集中管控 发挥资金效益最大化

在上海市供销合作总社，“资金管理中心”承担起了对资金进行集中管控的重要任务，该公司财务总监史敏对这个资金管理中心颇为重视。

在史敏看来，资金的集中管控可以有效调配资金、提高资金使用效率，帮助企业解决资金管理分散、监控不力、资金使用效益低、资金风险大等问题。另外，在通货膨胀环境下做到保值增值，也是企业进行资金管理的重要目标之一。

改变资金分散管理状态

对于大型的集团性企业来说，资金管理尤为重要。“企业如何通过资金管理使资金的循环和周转顺畅、迅速，进而提高资金的使用效率，是财务管理者所普遍关注的问题。”史敏说。

据史敏介绍，上海市供销合作

总社在实施资金集中管理之前，同样存在着资金管理的一些问题，企业集团规模大，下属企业独立核算，资金往往处于分散管理状态，这种资金的分散管理给企业集团和下属单位之间进行统一的资金调度带来了一些问题。

因此，在分析了集团存在的资金管理问题后，史敏认为迫切需要建立起资金集中统一管理的体系，来平衡自有资金和借贷资金之间的关系。

内部融资降低财务成本

资金集中管理的一项很重要的工作就是资金预算管理。下属企业将闲置资金放在财务部的集中管理账户里，每一个下属企业每个月都做资金预算，下属企业如有资金需求的话，可以向总社打报告进行内部融资。

资金集中管理实施不到一年，便带来了明显成效。对于如何将资金管理中心做得更好，史敏有了更大的信心，“将来，我希望能够把企业其他的资金也集中管理起来，相信效果会更好。”史敏致力于进一步加强资金的管理和监督工作，真正做到“资金流到哪儿，管理就跟到哪儿，资金流到哪儿，监督就加强到哪儿”，把当前企业管理工作的着力点放在强化企业的资金集中管理和监督上，确立起“企业管理和监督以财务管理和监督为中心，财务管理和监督以资金管理和监督为中心”的管理理念。

另外，在集团资金沉淀在不同银行的情况下，总会有部分资金并未发挥最大的作用。为了降低财务成本，史敏还曾经设想将整个集团的贷款集中起来，找两三家银行进行集中授信。“但是，今年各个银行的贷款额度都很紧张，所以我们也

会适当放慢一点集中的步伐。”史敏说。

保值攻略：资金转化为资产

在通货膨胀的大环境下，如何实现企业资金的保值增值也是史敏目前关注的重点。

提前购买原材料、增加库存是企业应对通货膨胀的方法之一。另外，史敏也有自己的保值攻略。

“一直以来，我们也在控制投资风险的前提下做一些与公司业

务相关的投资。”史敏说。

除了投资以外，史敏还将一部分资金转化为资产。

“企业理财的出发点必须是以保证资金安全为首要原则，也就是说必须保本。否则就可能对企业的正常业务运营造成损失，这是得不偿失的。企业的闲置资金如果没有很好的投资方向，资金就会贬值。所以，我们会选择一些价值相当的资产来保值。相对于资金，资产保值作用更强。”史敏说。

(吴明)



一手成本、一手风险，张汉云作为 CFO 的财务管理之道成就了诺马稳定的利润和现金流。

诺马中国区 CFO 张汉云：跑赢成本

马丽

汽车配件供应商们所处的商业环境正在日益紧张，一边是价格不断攀升的原材料等大宗商品，另一边是已经深得丰田精益生产之道、更加善于产业链管理的汽车生产商们，诺马作为全球最大的专业设计生产金属和非金属连接系统的生产商也不例外。

“但是无论是和供应商还是和汽车生产厂家都是长期合作，销售价格很难提高，提高利润就只能从成本入手。”诺马(中国)有限公司 CFO 张汉云表示。

削减浪费

那么如何降低这些非典型成本就成为诺马的重中之重，当然这并不表示诺马会减少在设计、研发、测试等环节上的投入。“最有效的方法即缩短产品周期。组建一只优秀的研发团队，缩短研发周期，这就意味着产品会比竞争对手更早上市，可以获得更大的市场份额、更好的销售渠道和更优质的客户。这样节省的成本要远高于在原材料上节省的成本。”

张汉云强调，零配件供应商作为整个供应链上一个中间环节，传统的控制成本的方法——压低采价提高出货价已经不适用。“现在更多是跟供应商来探讨如何降低成本，即使公司知道供应商的成本，但同时也要考虑供应商的利润。”

在张汉云看来，作为 CFO 最重要的工作不是形成企业财务报表，而是在保证财务报表上的数字准确后，分析数字的变化，比较采购成本、生产成本、物流成本等实际成本和预算之间的出入。

严控风险

张汉云认为，CFO 最主要的职责一是提高利润，二是保证现金流。就他而言，控制利润是从成本入手，而保证现金流则关注风险。

诺马产品的销售以赊销为主，通常情况下，客户可以在协定的时间内完成付款。不过如果品质、数量或发货时间有问题，客户往

往因为协调需时而延误付款时间，这就会影响企业的现金流。在众多风险中，张汉云表示，品质和无法按期交货是这类行业面临的最大风险。

任何一个小零件品质有问题就会影响整车的安全，对于汽车生产厂家来说，很可能会面临着召回的风险，而对于零部件生产商，则可能会面临着车企巨额索赔的风险；此外汽车生产商都是流水线生产作业，一旦无法如期交货，影响车企生产进度，零部件生产商同样可能会面临巨额索赔。虽然诺马非常注重在非典型环节上控制成本，不过在研发投入上，作为世界紧固技术的领跑者，诺马从不吝惜。在诺马的德国总

部，对卡箍的原材料——钢材有特别的研究，“掌握了钢材的基因，也就掌握了卡箍的寿命。”诺马中国卡箍所使用的钢材的标准完全按照德国总部的要求。作为零部件的卡箍很容易被模仿，但是品质和技术是无法模仿的。“这也是诺马总是被模仿，从未被超越的原因。”张汉云自豪地表示。

张汉云感慨，当前企业对 CFO 的要求已经不是简单的账房先生，而是涵盖财务会计、管理会计和公司财务三大领域。张汉云表示，他的工作内容现在 20% 是财务会计，80% 则是管理会计。“通过对企业的定期体检，提出问题，与相关部门沟通解决问题，财务人员更像是其他部门的商业伙伴。”