

企业的成功取决于成功的财务管理

□ 何 夫

新经济时代管理对企业来讲尤其重要。人本战略是新经济的显着特征,所以人力资源管理理所当然成为企业管理最重要的管理对象,而财务管理是企业管理的一部分,它与企业人力资源管理最为密切,是有关资金的获得和有效使用的管理工作。财务管理的好坏,直接影响到企业的生存与发展。新经济时代,由于企业生存环境的巨大变化,企业财务管理的目标、模式、观念、内容等都受到巨大影响与冲击。

手段先进化。新经济的到来,使企业的财务管理进一步信息化和数字化,计算机技术特别是网络技术被广泛运用到财务管理之中。如 MIS (管理信息系统) 日益广泛运用于财务管理之中,使财务管理趋于严密,减少了管理的随意性,同时也可作为非常规财务决策提供依据。

目标走向多重化。新时代的企业还必须把“员工利益的最大化”纳入其财务管理目标之中。同时,对于与企业关系密切的集团如债权人、客户、供应商、社会公众、潜在的投资者、政府、战略伙伴,满足这些集团的利益需要,也是企业财务管理目标的组成部分。新时代企业财务管理的目标是工业经济时代企业财务管理目标的发展,而不是对原有目标的全盘否定,企业财务管理目标走向多元化,企业财务管理目标最终实现多赢目标。

战略以生存为导向。新经济时代,企业所拥有的资源是一个总资源向量,企业一旦破产,只有资金资源才能用来偿债,人力资源将重返劳动力市场,不能用来偿债,股东因无法使用人力资源,将蒙受巨大的损失。因此,新经济时代企业的破产成本将更大,这就要求企业必须坚持以“生存”为导向,强调企业的可持续发展。

强调创新与风险。财务管理人员必须具备创新精神,以积极的态度学习理财的创新工具,努力掌握并创造理财的技巧,以确保企业的生存与发展。

企业财务评价指标体系的扩充。反映知识资本价值的指标将成为企业财务评价指标的重要组成部分,为此,企业财务管理人员应及时提供一套反映企业知识资本价值的财务评价指标体系。

管理对象交叉化。财务管理为了更好地适应社会和经济的发展,企业内部的各个部门之间,企业之间,甚至行业之间,财务管理边界是“可以渗透”或“半渗透”的,财务管理已不仅是专属财务部门的事,需要以企业整体为单位,它的构成可以是横向职能部门的财务组合,也可以是纵向的职能部门的财务小团体组合,并得到其他各部门之间的协作。

总之,新经济时代,财务管理是企业管理中最重要的组成部分之一,公司、组织尤其是大公司,都将在财务管理方面投入恰如其分的人、财、物,以期赢得财务优势,从而赢得竞争优势。可以断定,未来拥有成功财务管理的企业必将是成功的企业。



 **财务精英** | Caiwu Jingying

作为首钢总公司计财部部长,王保民始终以开放的思维、严谨的作风、宽广的视野、坚忍不拔的毅力、奋勇拼搏的精神,科学地统领集团财务工作。在国际金融危机和首钢实施战略转型的双重压力下,带领计财部全体员工创新求变,力求卓越,积极推进财务管理方式转变,服务首钢战略发展目标,彰显出了财务工作的中流砥柱作用。

王保民 攻坚克难,为首钢发展保驾护航

2009 年是宏观经济形势最严峻的一年,是钢铁业面临困难最严峻的一年,是首钢加快发展方式转变最为关键的一年。王保民深刻领会总公司党委的战略决策,带领计财部全体员工紧紧围绕打好搬迁调整攻坚战、打好产品结构调整和生产经营攻坚战、打好企业转型升级和科学管理攻坚战,攻坚克难,探索和创新财务管理的新方法,为建设全新的首钢作出了积极的贡献。

创新管理模式 提升运营管理水平

面对国际金融危机挑战和首钢搬迁调整的大任,王保民贯彻落实首钢总公司党委扩大会和职工代表大会确定的规划目标,组织预算、成本、资金、利税、项目、会计、结算、资产等各方专业力量,根据市场和首钢的新变化,创新财务管理新模式,确保首钢规划目标的实现。

王保民针对钢铁行业面临的严峻形势,不断挑战自我,不断推陈出新,设计出了“目标成本、目标市场、目标产品”三个倒推,并在集团范围内推广,最终形成了从产品成本到产品生



产再到市场营销的联动经营机制。

三个倒推机制充分体现出调整产品结构、降低产品成本、提高市场占有率三大内涵。

为快速应对市场变化,在完善周经营例会制度的基础上,建立起集团月度经营生产预算制度。王保民针对这一预算管理新模式的特点,提出了“价格确定贴近市场,成本指标层层分解,动态调整效益优先、指标设计争创一流”的编制原则,并与生产部门共同建立了周生产计划例会——周反馈制度。

新的预算管理模式,进一步加强

了预算控制、动态管理和分析工作,促进了首钢运行水平的提升。

根据钢铁市场出现的新情况、发生的新变化,建立起了市场跟踪制度,明确了每月、每旬、每周、每日需要跟踪的内容。

市场跟踪制度的建立,在第一时间获取市场变化的同时,又将迅速及时地将市场变化信息传达反馈给总公司决策层和厂矿执行层及销售、供应等重要部门,对于提高市场反应能力、提高产品调整能力、提高整体经济效益起到积极的作用。

为寻求新的降成本突破口,组织

调研组到国内同行业先进的企业进行调研,借鉴先进企业的经验和做法,开展指标对比找差。

内抓资金管理 外建融资渠道

进入新世纪后,首钢的发展建设日益加快,资金的管理和融资渠道的建设日益重要。王保民从首钢发展大局出发,内抓资金管理,外建融资渠道,有力地保障了首钢生产经营、钢铁基地建设、企业并购重组、北京地区发展的资金需要。

制定了严格的资金支出制度,规范资金支出方式,使资金支出在设定的程序之内。利用资金管理平台,扩大结算中心范围和结算流量,增强了集团资金的控制能力。加强概预算的审查把关,在重点工程建设和结构调整等项目审查中,为总公司节约投资近 9 亿元。

通过与金融机构建立的战略合作关系,充分利用短期融资债券、中期票据、企业债券等融资工具进行融资,特别是近几年在债券发行方面不断取得新的突破。

为满足新贵钢基地项目建设 140

亿元的资金需求,组织工商银行、中国银行、建设银行三家总行牵头组成银团,赴贵州进行考察,就银团贷款举行融资专题会,圆满完成了银团贷款落实工作。

在迁安中化公司三期项目建设中,协助首钢矿业公司分别获得 332 亿元和 613 亿元贷款资金支持,保证了项目的顺利进行和首钢自有资源的供应,为三期项目建设顺利完成提供了有力的资金支持。

2010 年,圆满完成 40 亿元五年期中期票据的发行工作,利率为 4.48%,比五年期贷款利率 5.76% 低 1.28%,每年可节约融资成本 5120 万元,五年共计节约 25600 万元。

【相关背景】 优秀财务管理让企业“发财”

围绕国家和北京市确定的税收返还等政策支持项目,王保民组织认真进行测算,积极开展工作,获得国家和北京市财政支持资金总计 40 多亿元。充分利用国家增值税转型改革契机,精心组织集团设备进项税抵扣,为首钢减少税负 13.4 亿元。

《中国总会计师》

舒惠好：企业会计准则为企业走出去创造条件

4 月 6 日,由新理财杂志社主办的第七届中国 CFO 高峰论坛暨 2010 年 CFO 年度任务颁奖典礼在京举行。财政部会计司副巡视员舒惠好在主题发言中指出,我国自 2007 年 1 月 1 日开始实施的企业会计准则体系,在促进企业可持续发展的同时,也为我

国企业走出去创造了有利条件。

舒惠好透露,根据对上市公司公开披露的新、旧会计准则股东差异调节表的统计分析,执行企业会计准则并未引起上市公司资产状况大幅变化,意味着企业会计准则得到平稳过渡。另外,自企业会计准则实施之日

起的监控分析结果也显示,企业会计准则总体执行情况良好,各项具体准则规定都得到了普遍应用和有效实施,上市公司能够较为恰当选择会计政策,并按各级运用指南进行报告,绝大多数上市公司年报均被注册会计师出具标准审核意见。

舒惠好还指出,企业会计准则的实施有利于促进企业可持续发展,并为我国企业走出去创造了条件。他介绍,平稳过渡后的内地企业会计准则与香港会计准则实现了等效互动,大幅度降低了内地企业到香港上市成本,有效促进了内地企业赴港上市融

资;此外,欧盟也认可了中国企业会计准则执行的良好状况,2008 年 4 月,欧盟委员会允许中国证券发行者在 2011 年底前进入欧洲市场时,可以直接采用中国会计准则编制财务报告,我国沿海部分企业已经从中受益。(和讯)

信永中和会计师事务所加盟普安西提国际会计师事务所联盟

2011 年 3 月 21 日,信永中和会计师事务所加盟普安西提国际会计师事务所联盟的签约及庆典仪式在人民大会堂举行。

中国注册会计师协会副会长兼秘书长陈毓圭强调,鼓励中国事务所加入国际网络,通过合作提升国际化

水平,是中国注册会计师行业的重要战略选择之一。希望信永中和能够借助普安西提的国际网络,增强信永中和品牌的国际影响,为信永中和的客户获得国际网络的全面服务支持。同时,积极发挥自身品牌优势,为普安西提在中国及亚洲的品牌推广做出

贡献。双方加强沟通、取长补短,共同为中国企业“走出去”,为全球经济繁荣稳定做出贡献。

普安西提国际联盟主席尤斯·范·胡德先生表示,信永中和的加盟,无疑会大大提升普安西提在亚洲地区的影响和认知度,并在普安西提国

际联盟中扮演重要角色,普安西提联盟中来自 73 个国家的 89 家成员所期待分享信永中和在中国的成功经验。

信永中和董事长张克表示,随着中国经济逐步强大,企业羽翼日益丰满,资本外投、海外并购、国际化发展

是必然趋势。注册会计师要跟上对外发展的步伐,为走向世界的客户提供跨越国境的成套服务,信永中和采取加盟国际联盟组织的方式,既把握机遇,赢得了自身发展,又支持了中国企业“走出去”,是一个多赢的选择。(中注协)

岳林康 外债风险管理应对策略得当 企业发展战略健康实施无忧

□ 吕高翔

中广核集团成立多年来,经历了“合资经营、借贷建设、售电还钱”的大亚湾模式和从“单基地、单项目”到“多基地、多项目”的集团发展过程。在这期间,集团积极主动开展外债风险管理、内控等方面的探索,形成相关外债风险管理的理念、方法和策略,并通过合理选择外债保值工具、动态管理和静态控制的管理方法等有关举措,构建了一套比较科学完整、行之有效的 外债风险管理和内控体系,取得了一定的管理成果,有力地推动了中广核集团的健康发展。

面对风险,探索管理之道

岳林康指出,中广核集团外债的基本特点是:外债总量大,贷款形式多,币种多,其中以欧元、英镑为主要债务,贷款期限长,因而蕴含的债务风险很大,主要是汇率风险、利率风险、资金周转风险、会计风险等。风险的存在可能使企业经营业绩产生较大的波动,使企业战略的实施偏离既定的目标。因此,企业必须根据所面

临的风险状况和内外部环境,积极主动地管理风险,把风险控制在可承受的范围 内。

就企业的外债风险管理而言,管理方法总体可分为两类:一是非金融管理方法,即采用非金融方面的措施来防范外汇风险,主要包括组织集中化、再开票公司、选择生产地点、选择商务合同货币等;二是金融管理方法,主要包括选择借款货币、选择借款利率、提前或滞后外汇结算、债务重组、金融衍生工具等方法。由于中广核集团的外债总量大、利率高、期限长,对发展战略和经营目标的影响很大。为此,从集团发展战略对风险控制的要求出发,采用选择借款货币、选择借款利率、适时转换外币债务为人民币债务、开展远期的外汇交易、商务合同条件等金融工具和非金融工具,积极主动应对风险。

融合发展战略与管理目标, 制定风险管理策略

岳林康谈到,从全面风险管理整体框架的四个目标,即战略目标、经营目标、报告目标和合规目标出发,



结合企业的实践,制定长期外债风险管理目标和行之有效的应对策略和方法是至关重要的。

一是债务货币的选择。对于建设项目并负责持续经营的企业而言,主要有两种选择:第一,债务货币与公司基建进口贸易商务合同计价货币一致,可以避免基建期的外汇汇率风险;第二,债务货币与公司生产期收入货币或记账本位币相匹配,可以避免经营期的外汇汇率风险。

二是保值工具的选择策略。要先对适合的债务尽量安排简单的保值工具(如远期外汇交易合约),对实在达不到保值目标的债务才考虑安排结构性的保值工具。在选择上考虑以下因素:第一,保值工具的费用;第

二,与集团外债货币相匹配;第三,保值工具在金融市场中的容量、安全性、流动性及收益性。

三是分期分批,分散风险,长期与短期相结合。根据市场的现状和公司的成本预算目标,区分外债风险管理目标的主次,总目标与分目标,长远目标和近期目标,构成有层次结构的风险管理目标体系。

四是慎重选择保值交易对象和中介银行,严格控制风险。中广核集团外债期限长、金额大,为避免多家询价可能对市场造成不利的影响,必须挑选资信好、效率优良且有能力进行超远期交易的银行。

五是静态控制,动态管理。通过测算、决策,确定各期的真实债务及其“可承受成本”,作为控制的量化目标,报公司管理层批准后组织实施,体现静态控制;而针对市场的波动,如果因还款时间或金额的调整使已做的保值交易时间或金额与实际不吻合时,特别是当市场有“出险”前兆时,有关交易合约可以在授权规定下

经公司领导批准后择机平盘,但必须以保证还本付息的风险被覆盖为前提,公司要设定适当的止损限额,制定止损处理业务流程,并制定应急处理预案,以及应对合约执行过程中可能发生的重大突发事件。

六是加强内部控制,严格审批。在交易、记录、交割、评估等环节上严格按照交易程序的要求来执行,将交易结果逐级上报,外债保值交易的交割及相关资金调拨必须严格遵守集团公司或成员公司的支付程序,对交易情况按年进行评估;再次,坚持定期监督审计。公司内审部门对交易过程的决策及执行各个环节是否遵循公司的有关制度或程序进行定期检查,建立全员、全过程管理的体系,并通过责任制考核、定期轮岗和审计,实施控制监督功能。

【人物名片】

岳林康,清华大学经管学院硕士研究生,中共党员,高级会计师,高级经济师。历任大亚湾核电合营有限责任公司总会计师,中国广东核电集团有限公司总会计师,现任中国广东核电集团有限公司总经理。