

财务学堂

优秀的财资管理能有效降低潜在风险、平衡收支、管控现金流,它是企业财务结构安全性的核心,对企业的
重要性不言而喻。但目前中小企业对财资管理的重视程度普遍偏低,如何利用自身的管理助力企业发展是其需
要重点考虑的问题。

望闻问切 四手把脉中小企业财资管理

稿件撰写 张文涛 董兴荣

中小企业财资管理的主要目标可简化为四个方面,即“看得清,控得住,引得进,用得活”。“看得见”是指企业的资金状况要透明清晰,财务人员能及时掌握账户信息和资金头寸;“控得住”则是指企业对应收款、应付款要掌控得当,对现金流掌控有力;“引得进”是指企业能够善用、拓宽融资渠道,为企业获得更多的资金来源,而“用得活”则是指企业能够将闲置的资金增值,构建内部资金运营机制,实现外源性融资和内生性融资并重,扩大企业收益。本文以中医“望、闻、问、切”的手法剖析中小企业面临的财资管理困境,并试图给出一些解决困难的办法。

望——资金状况看得清

目前,国内大多数的中小企业还没有建立起成熟的资金管理体系,相关财务人员对企业对自身的资金管控能力不足;另一方面,由于没有完善的资金管理体系,企业的财务报表与信用评级都会受到不同程度的影响,这对于企业的融资无疑是雪上加霜。

中小企业可以结合自身的发展速度和经营状况,逐步建立和完善合适的资金管理体系,并充分借助外部的力量,如通过商业银行的电子化资金管理平台,实现企业和商业银行之间的信息互联,账户信息的自动对接。这将不仅大大缩短结算时间,使汇票、本票和电汇等业务的办理更加方便快捷,同时减小了管理的难度和增加了资金的透明度,实现内部资金的可视化。

在此基础上,中小企业应该建立合适的财务报告制度。不仅能够提升内部的资金透明度,对日后商业银行的授信也有积极作用。

闻——现金流量控得住

现金流管理是财务管理的核心,现金流之于企业如同血液之于身体,滋养着企业经

营活动的每一个环节。由于市场萎缩,各类成本上升,加上正处转型升级的关键期,这对其现金流管理战略提出了新的挑战。

大多中小企业生产经营活动是一个“现金—原材料—生产—销售—现金”循环往复的过程。现金流一旦停滞或循环不畅,必然危及企业生存。中小企业先天存在经营性资金不足、流动资产周转过快、资金流动性不足的问题,在企业发展过快时,若控制好现金流量,往往容易导致营运资金枯竭,使日常生产经营难以维持,最终出现资金链断裂。

因此,中小企业必须从观念上重视现金流管理,将其提高到战略层面。从企业的发展战略角度,将现金流控制作为管理重点,尤其是对投资和筹资现金流的控制。从企业所处的发展阶段,恰当地管理现金流,特别是要建立合适的资金结构。从企业的经营管理环节,把握好现金的使用效率,加快资金周转,增强资金的流动性,使资金在运动中产生更大的价值。

问——融资引得进

由于金融体系现状和中小企业自身情况两方面的原因,融资问题仍然是制约中小企业发展的瓶颈。中小企业目前面临的主要融资困难是融资渠道狭窄,过于依赖商业银行贷款作为融资来源,而社会信用不理想,企业间信用也不发达。而中小企业信用度和信息透明度低带来的信息不对称,道德风险和逆向选择问题,是中小企业融资难的主要原因。

融资新路——私募债券

中小企业融资难的最主要症结,在于中小企业的信贷风险相对较高,在传统的信贷和债务工具中没有太大的市场空间,只有私募股权投资、信托、民间金融等能够实现高回报的融资工具,才会对其有所偏好。私募债券是一种高收益债券,合理的风险补偿是投资人必然的、正当的要求。虽然规定利率不可超过银行贷款利率的3倍,但私募债券



还是提供了相对较宽的定价区间,能够给予投资人比较合理的风险补偿,获得投资者认可的可能性将大大提高。其中,实现自我良性循环的基本保证。此外,私募债券还可附加认股权证和转股等条款,进一步提高了风险定价的灵活性。

固定资产业务——融资租赁

融资租赁有助于缓解中小企业的现金流支付压力,促进其经济效益的提高。首先,中小企业进行融资租赁需支付的租赁费可在整个租赁期内分期支付,因此,相较于一次性购买设备,企业的现金支付压力大大降低。其次,在融资租赁过程中,承租人以租赁物为担保,不需其他资产作抵押,也不需担保企业进行担保,节省大量担保费用。最后,中小企业进行融资租赁还可以享受一定的税收优惠。因为租赁项目可以享受加速折旧,使企业在租赁前期降低所得税费用,延迟纳税,并为企业结构调整、产业升级提供便利。

切——财资管理用得活

利润是企业的终极目标。就财资管理而言,即将闲置的资金增值,构建内部资金运

营机制,实现外源性融资和内生性融资并重。目前,大部分中小企业都在追求高利润,盲目投资或扩大生产规模,从而忽视了现有投资增值。在财资管理上也要尽可能缩短现金流的回转周期,增加现金回转次数,以获得更高的利润。

目前各大商业银行都推出了合理的闲置资金增值管理产品和服务,诸如智能现金池、智能通知存款、代理购买基金和债券等。企业可以选择适合自己经营状况的产品实现投资增值。在财资管理上也要尽可能缩短现金流的回转周期,增加现金回转次数,以获得更高的利润。

各中小企业应该重视财资管理,积极寻求专业人才,听取其给予企业发展的建议,让他们参与了解企业的发展规划和运营状态,从而制定出合适的财资管理方案。另外,与商业银行和其他专业机构的合作,也可以获取更多的经验。

不论外部如何助力,企业的“必修课”仍是学习怎样提升自身内力。中小企业在融资、经营、投资、扩大发展等方面,都离不开财资管理的助力。所以在未来发展的道路上,中小企业必须要重视财资管理工作,将其视为企业的根基,悉心培育,只有如此,才能枝繁叶茂,硕果累累。

如何加强集团公司整体财务控制

企业集团财务控制的好与坏直接关系到企业生存和发展,在一定程度上,我们可以认为财务控制是企业集团管理的核心。

如何建立能够促进集团母子公司关系良好发展的财务控制体系,为很多CFO所关注。

建立社会化专业化的董事会制度。集团公司要加强对子公司的财务控制,首先应建立以社会化、专业化为基础的董事会制度,充分发挥股东大会、董事会、监事会对经营者的监督效力。而董事会的关键是董事会的人员构成。从现代企业制度发展的经验看,只有社会化、专业化的董事会才能起到它应有的作用。社会化的标志是外部独立董事的介入,专业化的象征是专业委员会的形成与运作。只有最根本性的问题,如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集等,方提交董事会讨论。

对子公司进行授权控制。授权控制的方法是通过授权通知书来明确授权事项和使用资金的限额,特别是对有些易造成损失和

资产流失的重要项目作出明确的规定。例如,在母公司对子公司资金加以集中管理之后,可以对子公司的投资、贷款项目进行授权,即子公司有权制定一定金额以下的投资、贷款项目。同时,母公司的审批、健全子公司对外投资、贷款,母公司应建立和检查制度,并重视对投资、贷款项目的跟踪管理。对子公司的授权管理原则是在授权范围内的行为给予充分信任;对授权之外的行为不予认可。授权通知书除子公司持有外,还应下达公司相关部门,据以对需授权的业务严格执行。

实行预算控制。预算编制采用从下到上方法,这样既考虑了子公司的意见,照顾了子公司的利益,又有利于集团公司审视子公司的经营活动。预算的整体性及全面性使公司在实施的过程中需要相互配合和协调,以提高管理效率,减少摩擦,增强凝聚力。预算给每个子公司以明确的经营管理目标和各方的责权关系,便于子公司进行自我控制、评价、调整。通过建立大型计算机网络

系统,将下属于子公司的资金流转和预算执行情况都集中在计算机网络上,母公司的财务主管可以随时调用、查询任何子公司的财务状况,全面控制各个子公司的经营情况,及时制止存在的问题,减少子公司的经营风险和防止子公司的资产流失。

实施股本结构控制。一般而言,母公司可根据各子公司的生产产品、经营领域以及对集团公司的重要程度,决定其投入到各子公司的股本比例。对集团有重要影响的子公司,可考虑全资控股;而对关联程度相对较低的子公司可考虑控股。母公司还需要根据自己的实力来通盘考虑对下属公司的投资额以及投资的分散程度。

委派财务总监。被委派的财务总监,应组织和监控子公司日常的财务会计活动,参与子公司的重大经营决策,把母公司关于结构调整、资源配置、重大投资、技术发展等重大决策贯彻到子公司的预算中去,对子公司各类预算执行情况进行监督控制;审核子公

司的财务报告,负责对子公司所属财务会计人员的业务管理,定期向集团公司报告子公司的资产运行和财务情况。

加强定期或不定期审计。以强化集团资产控制为主线,建立内部审计制度,坚持一级,各审计部门,负责审计下属公司的内审;设立集团公司审计委员会,对子公司的一些工程项目、经济合同、对外合作项目、联营合同等进行单项审计,或者实行离任审计制度;定期或不定期地对子公司的内部控制机制的有效性进行评估;集团公司实行总审计师制度,重点是进行管理者角度对下属企业审计制度。

完善子公司的考核指标体系。集团公司为确保投资回报的顺利实现,可以从以下两个方面着手:一是合理确定投资回报率,确保资产保值增值。二是建立各项财务指标执行情况的指标管理体系,使考核和监督控制体系不断完善和科学化。其主要指标包括现金比率、经营净现金比率、流动比率、不良资产比率、资产损失比率、净资产收益率等。(吴明)

企业应科学有效地控制成本

佳能公司中国区新任总裁小泽秀树坦言:“利润率提高的秘诀在于成本控制,从研发、设计到生产销售这一系列的过程都做了严格控制,在保证优质产品的同时,把产品成本降下来,从而在激烈竞争的市场上保持了良好的利润。”

那么,一些企业要做到科学的控制成本,首先就是要正确地认识“成本”的意义,进而才能有效地做到控制成本。

成本控制在于把钱花得恰到好处

麦肯锡曾这样评价中国企业:“成本优势的巨人却是成本管理上的侏儒”。其实,成本控制是一门花钱的艺术,而不是节约的艺术。如何将每一分钱花得恰到好处,将企业的每一分资源用到最需要它的地方,这是中国企业在新的商业时代共同面临的难题。

传统的成本管理是以企业是否节约为依据,片面从降低成本乃至力求避免某些费用的发生入手,强调节约和节省。而国际公司则认为,以节约成本控制基本理念的企业只是财主式的企业,他们除了剥削工人和在原材料上大打折扣以外,没有什么过人之处。

所以,我们需要学习现代企业应有的成本控制战略及方法。企业要想要有长期效益,就只能从战略的高度来实施成本控制。换句话说,不是要削减成本,而是要提高生产力、缩短生产周期、增加产量并确保产品质量。

单纯地削减成本,把成本的降低作为唯一目标,并不能看到有远见的企业的赞同。单纯地追求削减成本,一般简单的做法都会考虑降低原材料的购进价格或档次;或者减少单一产品的物料投入(偷料);或者考虑降低工艺过程的工价,从而达到削减成本的目的。这样是十分危险的,会导致产品质量的下降、企业劳力资源的流失、甚至失去已经拥有的市场。

成本控制需要建立科学机制

要做到合理控制成本,该如何做呢?我们来看看跨国企业是如何建立成本控制体系的:

第一步:战略目标指导成本控制目标
方向正确等于成功了一半,成本控制也一样。成本控制的目的是为了不断地降低成

本,获取更大的利润。所以,制定目标成本时首先要考虑企业的赢利目标,同时也要考虑有竞争力的销售价格。由于成本形成于生产全过程,费用发生在每一个环节、每一件事情、每一项活动上,因此,要把目标成本层层分解到各个部门甚至个人。

1、企业项目分析
各个部门以营销目标为导向,进行年度工作的项目立项,列出为实现目标所需要做的各类项目,同时对项目进行任务分解,再对时间、成本、性能每个环节进行分析,对比成本与收益。比如市场部明年为了达到既定的目标,需要完成多少市场宣传及推广的项目,项目逐一分解成任务后,对每个任务所需要的费用进行合理预算,同时对产生的收益进行估算。

2、进行行业价值链分析
行业价值链是企业存在于某一行业价值链的某个点,包括与上、下游与渠道企业的连接点,如供应商产品的包装能减少企业的搬运费用,改善价值的纵向联系也可以使企业与上、下游和渠道企业共同降低成本,提高整体竞争优势。

3、竞争对手的价值链分析

竞争对手的价值链和本企业价值链在行业竞争中处于平行位置,本企业通过对手价值链的分析,可以测算出竞争对手的成本。然后,自己企业与之相比较,就找出了与竞争对手在任务活动上的差异,扬长避短,争取成本优势。

第二步:成本控制四步执行法
1、减少目标不明确的项目和任务
在创业项目清晰的情况下,每个项目及任务都是为实现目标所服务的。项目立项分析后,可以把目标不明确的项目与任务削减掉。

2、明确各部门的成本任务
实行“全员成本管理”的方法。具体做法是先测算出各项费用的最高限额。然后横向分解落实到各部门,纵向分解落实到小组与个人,并与奖惩挂钩,使责、权、利统一,最终在整个企业内形成纵横交错的目标成本管理体系。

3、成本核算,精细化管理
没有数字进行标准量化,就无从谈及节俭和控制。伴随着成本控制计划出台的是一份数字清单,包括可控费用(人事、水电、包装、耗材等)和不可控费用(固定资产折

小额贷款公司探索多种合作模式

据了解,目前在“银贷”合作中,小额贷款公司探索多种具体合作方式。

首先是“助贷”方式。即由小额贷款公司负责筛选客户,进行贷前的资信调查,向合作的银行介绍或推荐客户,由银行按照信贷业务流程进行审核,对符合银行要求的客户发放贷款,利率由银行与客户双方平等自愿协商确定,小额贷款公司仅收取一定比例的中介服务费用,银行则委托小额贷款公司负责贷后管理和客户关系管理与维护等。这种合作可扬长避短、优势互补。小额贷款公司作为小微企业与银行之间的桥梁,填补了银行金融服务的空白,成为银行金融服务的延伸,在服务实体经济中做到“双赢”。

其次是信贷资产转让方式。即由小额贷款公司负责市场细分和客户细分,针对某一行业、某一产业、某一种供应链、专业市场、科技(产业)园区,或者某一特定领域的集群客户,按照他们的共同需求、共同特点、共同风险和共同的核心企业,研发设计专门的信贷产品,提供量身定做的信贷服务,将核心企业的良好信用延伸到上下游中小微型企业,以核心企业的经济实力、控制能力和支配的资源为保证,综合评估定向集群客户中所有中小微型企业的经营管理风险和状况,着眼于发展前景,形成了产业链或者供应链中定向集群客户的金融信贷模式。在这种背景下,银行机构全程参与定向集群信贷产品的研发和服务方案的设计,并给小额贷款公司一定的资金授权额度。小额贷款公司则按照约定的合作条件和小额贷款公司的授信要求开展业务,并将这种中小微型企业集群客户资料等,一并打包进行信贷资产转让给合作的银行。银行在接到信贷资产包后,进行拆包逐笔审核,对符合银行信贷管理条件的予以接受,列为银行表内业务后,再按约定时间将购买信贷资产的资金转入小额贷款公司的归集账户,完成信贷资产转让的基本过程。

再次是探索利用商业保险机制。以信用保证保险推动与银行及非银行金融机构的合作,拓宽小额贷款公司的融资渠道,提高信贷规模能力。通过与保险公司合作,一旦发生贷款损失时,保险公司予以赔偿后代位追偿,有效分散了银行和小额贷款公司的经营风险。

对于小额贷款公司融资问题,国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松此前表示,从商业模式角度看,小贷公司的核心竞争力在于其服务市场一线的核心底层的更熟悉小微企业客户业务拓展和风险控制的金融零售商。小贷公司可持续的商业模式,不可能仅仅依靠有限的资本金和受到严格限制的负债率,这种机制必然使得小贷公司门槛太高且社会资金难以持续投入。要拓展小贷公司商业模式的空间,应当从资金的流入和流出两个环节进行探索,通过可行的制度设计,在风险可控的基础上吸引资金进来,并且通过信贷资产的转让等形式提高盈利能力。

还有专家认为,可考虑进一步放开小贷公司的利率限制、业务限制等,给予更大幅度的利率浮动区间,允许小贷公司为小微企业提供投资、担保、咨询等增值服务,并鼓励加强企业状况良好的小贷公司上市。此外,随着小贷公司数量的不断增多,小贷公司经营分化会更加明显,因此,小贷公司行业整合趋势难以避免,应积极支持一些管理规范、风险控制能力强的优势小贷公司通过整合、并购以及委托管理多种形式扩大经营规模,促进整个小贷公司行业的发展更为健康。

(吴明)

(吴明)

(吴明)

(吴明)

(吴明)

(吴明)

(吴明)

(吴明)