

价值创造型财务管理体系以企业价值最大化为出发点,通过参与企业的市场经营、投资资产经营、融资以及风控等活动创造价值并实现企业价值的可持续发展。这种特殊的功能,使其在财务转型模式备受关注的今天,越来越受到企业集团的重视和欢迎。

# 价值型财务管理体系： 聚焦投融资和风险管理

李魏 晏子

## 投资应起决定性作用

投资对于企业转型发展的作用,虽因行业不同而有所异,但有一点可以肯定,“在企业向价值创造型财务体系转变过程中,投资的引导带动作用巨大的,甚至可以说是决定性的”。尹春来分析认为,发挥投资的作用应注意几个关键点。

首先,投资应围绕企业的核心业务,必须与企业的战略、核心业务、竞争优势相结合。投资的目的是把企业最擅长的业务做得更精更好、在市场上取得更大的优势。“只有从事自己最擅长的业务,才能更好地规避市场风险。”

其次,投资应该有合理的利润预期。比如,一个项目整体测算利润没有达到10%,企业就不要参与投资。当然,这里所指的测算利润应该是相对保守的测算。“不确定的收益都不能算,不确定的成本都应进足。”

再者,应有良好的决策机制。投资项目运作权可以放到基层,但决策权应保留在企业高层。必要时公司要建立专业的决策参谋机构,做到科学决策,慎重实施。投资决策理念形成后,要严格贯彻,不能随意变动。

最后,要时刻关注投资过程的风险控制。这不仅需要企业建立一个专业团队,全面有效地评估并控制投资风险,更要有一套行之有效的预警机制,及时纠偏。

## 锻造全面风险管理之盾

财务管理目标应该将价值创造与风险管理并重考虑,风控体系建设是价值创造财务管理战略的重要基础,无法守业谈不上创造价值。华东师范大学商学院教授杨蓉说:“为了保护企业创造的价值,财务管理必须精心打造一块钢铁之盾——全面风险管理。”

在全面风险管理中,专家对于首先关注信用风险。对于一般性企业集团,“可以通过利用计算机信息系统建设应收账款风险及时报警机制,也可以对出口应收账款或者坏账进行信用保险,以有效控制信用风险。”杨蓉如是表示。

不过,不同行业对信用风险控制的要求是不一样的。比如,对于基础设施投资领域,尹春来指出,因为公司所承担的项目主要来自政府,其面临的最大风险是信用风险,就是所选政府未来的偿付能力和偿付意愿。所以,项目经营最先考虑的应该是区域的选择,在投资的最前端就把防范信用风险放在首位。

融资风险是企业财务管理体系转型中要防范的另一个重要风险点。以基础设施投资业务为例,目前该行业企业面临的最大的挑战就是资金压力问题。企业应力争将价值创造型财务管理与市场开拓业务全面结合,开发初期就请金融机构充分参与,在防范风险的同时,落实融资资金。

杨蓉表示,市场利率、汇率以及市场价格的变动虽然会给企业价值带来损失,但打造价值创造型财务管理体系可以利用金融衍生品来消除或减少市场风险带来的损失。同时,集团型企业可以执行资金集中管理,实现集团内资金高效调配,有效遏制流动性风险。

此外,道德风险也被纳入了全面风险管理之中。杨蓉强调,“道德风险是企业社会责任建设的重要一环,道德风险一旦发生,甚至可以瞬间毁掉企业几代人所积累的价值。”

凡此种种风险,企业集团具体操作时,应重点把握几个步骤:一要建立有效的风控平台,涵盖经营业务、资产、投资以及融资等业务;二要形成科学的评估体系,即时跟踪评估,改善风险管理体系;三是完善定期评估报告制度,及时将风险因素和解决方法提交高层管理机构,以便日后机制的更新。

中小企业不断提高自身资金运作能力以匹配其发展固然重要,但合理利用银行信贷政策和政府规则还是可以润滑企业的资金链。在这个过程中,关联公司在一定程度上解决了发展过程中的部分资金瓶颈。

# 中小企业利用关联公司 缓解资金瓶颈

赵顺兵

资金困难,现金短缺是大多民营企业普遍面临的问题,主要有两个原因。一方面是因为银行的信贷政策和政府规则设置了过高的门槛。但企业要发展,就必须学会在这种环境中做强大的适者以求生存。

中小企业不断提高自身资金运作能力以匹配其发展固然重要,但合理利用银行信贷政策和政府规则还是可以润滑企业的资金链。在这个过程中,关联公司在一定程度上解决了发展过程中的部分资金瓶颈。

首先,中小企业可以利用关联公司解决银行贷款受托支付的问题。

2010年银监会连续出台了“三个办法一个指引”,明确规定对贷款实行全流程风险控制,强化了对贷款支付的管理,要求各商业银行已全面执行贷款受托支付制度。制度一出,很多中小企业一时间怨声载道,原本可以将流动资金贷款按照公司的业务需求自己支付一个轻重缓急,自由安排支付,受托支付规则的出台,表面上控制了商业银行的放贷风险,实则不然。事实上,很多中小企业正是利用与关联公司签订一份虚拟合同,条款拟订由贷款企业向受托方(关联公司)采购一大批货物,约定货到付款后分批发货。银行信贷根据此合同通过位后分批发货,银行信贷根据此合同资金受托支付到该关联公司将户,实现资金的自我控制。当然如果关联公司属于产业链中的上下游会更加有助于银行的审批,而且能减弱贷款公司转移资金的嫌疑。

其次,中小企业可以利用关联公司解决外汇资金的跨境支付问题。

外汇资金无非是贸易项下的流动和资本项下的流动,而贸易项下的流动主要是货物贸易和服务贸易,资本项下则包含外汇资本投入和外债。假设集团下属公司既有境内的又有境外的,境内公司有大量的货币资金暂时没有高收益的项目可供投资,而境外公司急需资金完成一笔投资或

偿债,这时如何实现该资金合法地从国内公司转移到国外公司?实际情况恰恰也没有已发生的货物或服务贸易支撑,这个时候拥有境内关联公司就预付汇,一般的情况下,有合理合规的合同,境内外公司签字盖章,外管局系统会审批通过,银行也据此支付外汇给境外。这样就实现了资金从境内到境外的转移,后续在外管局要求的时间内完成进口,核销预付汇即可。

第三,中小企业可以利用关联方解决资金挤占的问题。

融通资金在民营企业中颇为常见,尽管企业之间相互借贷历来为我国法律和政策所禁止。随着原材料、劳动力成本的上涨,再加上银根紧缩,很多中小企业都遭遇资金难关,企业之间以各种形式相互借贷的情况也随之大量出现。对同一集团内部而言,由于所处行业不同,产业链内不平衡等问题,造成资金的分布不一定能适应集团整体的资金需求,也会形成企业间借贷行为。

然而未经人民银行批准经营贷款业务,如何给资金融通披上合法的外衣?可以利用有资质的金融机构委托贷款,或利用信托公司作为中间媒介发放给贷款使用对象,还可以将企业间借款主体变为民事行为人与企业,只要双方当事人之间意思表示真实,法律是认定有效的。在关联企业资金拆借中,切记要满足税务部门的要求,无论是税务调整为借贷行为征收的营业税还是利息所得征收的企业所得税,都要合理计算并按时交纳。相比资金紧缺带来的运营难题,这些还是相对容易解决的。

不可否认的是,中国金融业是不完全竞争市场,中小企业面临的生存难题将持续存在,民间资本的非健康成长也始终让中小企业现金状况堪忧依旧。无论是擦边银行受托支付的的审核机制,还是挑战外管局付汇要求的政策法规,抑或集团内部融通资金的拆借现象,中小企业都将会继续利用关联企业润滑自身的现金流,在艰难的环境中艰难地生存。

在现金管理这个银行和企业双方最热络的连接点上,北京银行希望通过全方位的服务成为企业现金管理的“管家”。

# 企业管控:打造企业的现金“管家”

思琳

更短的资金周转时间、更全面安全的资金保值增值方案、更便捷的操作方法、更广阔的融资渠道成为眼下企业现金管理的全新要求,而作为企业最亲密伙伴的商业银行正为响应这些需求的变化,在现金管理上进行从战略到产品的全方位调整。

2008年11月3日,北京银行继发布“财富1+1”公司金融服务品牌后,正式在旗下推出“现金管家”品牌——“现金管家”。该品牌定位于企业贴身的现金管家,旨在通过组织高素质的专家团队,搭建便捷的信息服务平台,整合资金归集、账户管理、结算服务、投融资、风险管理等金融产品和服务,为企业定制个性化、专业化的现金管理综合服务方案。

经过多年的产品创新和业务扩展,北京银行已搭建“两个平台、两个渠道、N个行业解决方案”的现金管理产品体系,能够为大型企业、中小企业、不同行业客户提供差异化现金管理服务方案,成为一家极具专业性现金管理特色银行。

## “管家式”服务

作为“专业、贴心、高效”的代名词——“管家式”服务深得客户青睐。据北京银行公司银行部副总经理林袁介绍,“现金管家”突出体现了北京银行对客户承诺,即通过专业团队的“管家式”服务,为企业量身定制个性化现金管理服务方案,使企业现金自由畅通,助力企业未来发展。

通过“现金管家”的发布,北京银行也的确实现了由单纯银行服务向财务顾问和咨询专家角色的转变。据悉该体系涵盖了现金池管理、投资理财管理、集团账户管理、集团结算管理、融资管理、环球资金管理、风险管理等七类解决方案的32项产品和服务,可为不同类型客户提供满足其需求的专业化、个性化、综合化现金管理方案,有效帮助企业实现其现金资源,改善流动性状况,降低企业的财务成本和资金风险,以增加企业的现金收益。

在提供“管家式”服务的理念之下,北京银行的现金管理业务发展趋势也从单一的金融服务拓展至“金融服务+技术服务+咨询服务”的整合。据林袁介绍,北京银行现金管理业务未来将继续优化现金管理综合服务方案。一方面,扩展现金管理服务对象,关注大型企业集团、中小型企业、社会机构、政府机构;另一方面,不断充实综合服务方案内



涵,注重现金管理与投资银行、供应链金融、国际业务、零售银行业务的结合。

## 从全能到标准

林袁强调,伴随着经营规模的扩大,企业在现金管理方面的需求不断变化和提升,从最初的加快资金流转,转变为建立合理的银企关系、控制财务资金成本和资产负债比率等。早在2009年,北京银行就推出了全能管家多银行资金管理系统(IBS系统),可提供多银行资金管理,并同时具备面向中小企业和集团客户提供现金管理服务。

全能管家可以为集团客户提供一站式资金管理、金融服务,满足企业不断提升的金融需求。林袁指出,全能管家的系统功能非常强大,具有七大功能模块,既可满足企业基础性现金管理需求,例如现金流管理、资金结算、综合查询等,也可提供较高端、复杂的功能模块,例如资金计划、内部银行、金融交易管理、投资管理等等。另外全能管家加载了北京银行的特色产品电子票据、定期/通知存款等,为客户提供一站式“金融+系统”服务。

另外,全能管家还可以伴随企业资金管理的全流程。这是因为全能管家功能模块均采用插件式模式,可根据企业不断升级的资金管理需求灵活配置及个性化开发。

理、国际业务、零售业务、系统服务等综合化、个性化的产品和服务方案。“我们一直采取团队营销的方式,为客户组建专属的服务团队(总分支三级联动、产品经理客户经理团队营销)。”林袁指出,北京银行在提供优质、高效的现金管理产品及系统服务时,特别注重在现金管理咨询业务的探索,协助客户进行现金管理理念灌输、集团账户梳理、合作银行选择、IT供应商选择、集团组织架构重组等等。

北京银行始终坚持与企业共同发展、互利共赢的经营理念,经过10余年的发展历程,北京银行将一批中小企业培养成为大型企业。在此过程中,北京银行特别注重他们在账户信息管理、收付款管理、流动性管理、投融资管理等具有标准化的现金管理服务,通过大力的创新,流程优化,实现产品与服务的化繁为简。

首先在功能上,“标准管家”不仅提供中型集团企业和中小高端企业经常使用的系统功能模块,并加载了北京银行的特色产品,例如电子票据、定期/通知存款等,使得“标准管家”实现了“金融服务+IT服务”,既区别于其他商业银行的产品,又较第三方系统供应商的产品功能更加丰富。

其次在软硬件集成上,在充分考虑中型集团企业和中小高端企业的成本接受能力的前提下,“标准管家”将软硬件进行集成,一方面有助于提高“标准管家”的实施速度,省去客户硬件采购流程;另一方面可为客户提供更具竞争优势的价格,客户接受度更高。

# 董事会财务管控 如何“到位不越位”

随着社会主义市场经济的深入发展,公司成为普遍的企业组织形式。同时,随着公司制实践的推进,完善公司法人治理结构的呼声日益强烈。董事会作为公司的经营管理决策机构,其法律地位和基本职能《公司法》都有明确的规范,但董事会如何保证其地位和职能的实现,不越位,到位企业自身实际不断探索,从而达到科学治理的境界。

## 一、忠实履行法定财务管控职权

根据《公司法》,股东大会的决定事项大都与财务有关,而公司作为经济组织其基本制度也与财务休戚相关,如公司章程的制定、公司财务管理制度的制定、公司薪酬体系的制定等等,这些方面是显性的,而稍显隐性的是,管住了人才能更好地制约规范经理人员的财务行为。另外,第十一条职权“公司章程规定的其他职权”。这其中也有相当的财务管控内涵,如财务总监的委派、董事会秘书设立等,承办公司审计业务的会计师事务所的聘用等,投资担保置业审批权等。对于董事会来说,明确认识自己的财务管控地位和作用是忠实履行职权的前提,如果认识不到位,行动如何到位就很值得怀疑了。

## 二、高度关注财务管控战略细节

实际上,董事会作为公司经营决策机构,其财务管控职能是相当丰富的,也可以说责任重大。董事会要履行好职权,做到到位不缺位,同时也不越位,必须严格遵循《公司法》和公司章程的规定。在这里要特别注意的是,《公司法》是国家法律规定的,非常明确,要不折不扣、一丝不苟严格执行。但公司章程的制定是股东间协议的结果,对公司的治理显得特别重要,作为顶层设计,公司章程要充分考虑的十分周全,否则就会为公司危机发生埋下伏笔,甚至成为公司的不稳定因素。董事会要履行好职责,制定好董事会工作运行规则非常重要。

## 三、明确董事长的财务管控权限

董事会是一个集体行使职权的公司机构,而不是董事长或者副董事长个人负责的机构,董事长主持会议,但表决事项时,董事长与其他董事的法律地位是相同的,一人一票。但董事会不能天天开,因此作为董事会化身的董事长,明确其财务职权也是非常关键的。根据董事会的财务职权来看,在董事会闭会期间,董事长决不能无所作为,甚至越位,否则就会造成公司治理结构的倾斜和失衡。特别是在制定董事会运行规则以及公司授权表、公司财务管理规定、公司薪酬体系特别是涉及经理人员薪酬激励等管理制度时,必须明确董事长的审批权、审核权、报备权等。

## 四、董事会财务管控的路径选择

一要善于抓住授权管理制度和预算管理制度两项基本内容开展工作。通过制定权限表,建立分级授权、分类授权、相互制约的管理体制。通过实施全面预算管理,明确量化的公司经营目标、财务预算、管理控制、落实各级责任,明确考核依据。二要开好年底与年初的董事会。年末的董事会讨论公司当年的经营计划、财务预算、项目开发等。年初的董事会通过决算方案、确定分红方案、兑现奖励;修正公司经营方案。三要综合运用好执行董事、财务总监、内外审计等手段,增加对经理层的制衡,防止总经理滥用职权,这些职位职能的设计大大增加了董事会能在真正了解公司真实情况下行使经营管理的决策权。

董事会要行使好自身的财务管控权限,一是董事需要具备较高的财务管理素养,不仅要懂财务会计,还要懂管理会计,同时了解金融、财税、评估、审计、统计等政策法规和实际运作。二是要勤勉尽职尽责,要熟悉公司的经营管理和业务流程,经常调查了解公司的发展态势。因为没有调查研究才有发言权,没有调查研究就没有发言权。三要克制,尊重管理层特别是总经理的权利,不干预经理人员的日常工作。四要凡事出于公心,要一切言行都要有利于公司的发展,不谋私利。

对于公司这种盈利组织而言,董事会的财务管控对于公司治理至关重要,要做好就是要到位不缺位,到位不越位,只有这样,公司才能健康运行持续发展。

(续前)