

现金是企业的命脉,现金流的不足和断裂往往是导致企业经营困难甚至倒闭的直接原因。整体而言目前企业对现金管理的重视和需求都有所提高,企业希望商业银行提供更加专业、全面且具有一定个性化的现金管理服务,以此增强对资金的有效控制,提高资金的流动性和收益性,从而降低财务风险,提高财务效率。

流动性管理是企业现金“生命线”

■ 朱紫云

“当前全球经济仍未走出后危机时代。在这一形势下,企业资金流动性管理显得尤为重要。”作为国内主流的现金管理服务银行之一,中国农业银行总行现金管理部总经理翟建耀在接受专访时表示,流动性管理已经成为企业的生命线,银行未来在现金管理领域发展空间巨大。

相比较国际银行业,现金管理业务从外资银行引入中国不过十余年的时间。随着国内外经济环境及政策环境不断变化,企业财务管理多元化、综合性、全链条的资金管理压力凸显,国内银行现金管理服务将面临前所未有的广度和深度。

现金是企业的命脉

现金是企业的命脉,现金流的不足和断裂往往是导致企业经营困难甚至倒闭的直接原因。整体而言目前企业对现金管理的重视和需求都有所提高,企业希望商业银行提供更加专业、全面且具有一定个性化的现金管理服务,以此增强对资金的有效控制,提高资金的流动性和收益性,从而降低财务风险,提高财务效率。

在这种形势下,流动性管理变成企业的生命线,传统的资产负债管理已经退居二线。近年来,中国银行业在吸收国外发达国家银行业为企业提供财资管理的基础上推出了现金管理服务,核心要领就是通过银行账户信息帮助企业进行良好的流动性管理,

财务资本运作：神华集团国际化战略四步之舞

■ 黄清

具有世界水平的跨国公司最主要的特征就是主业突出,公司治理良好,拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌,具有较强的国际化经营能力,在国际同行业中综合指标处于先进水平,形象良好,有影响力,有话语权,对国际市场的发展具有一定的主导权,在国际产业链条中处于高端地位,海外投资、销售和利润占到总投资、销售、利润的30%以上。

近年来,神华集团加快走出去步伐,积极稳妥地组织海外项目开发,在印度尼西亚、澳大利亚、蒙古、俄罗斯、美国、加拿大等国积极探索,国际化经营迈出了实质性步伐。

舞步一:明确对外投资合作经营的重点领域和区域

不谋全局者,不足以谋一域;不谋万世者,不足以谋一时。只有充分发挥战略和规划的导向作用,才能“走出去”、“走进来”、“走上去”。

神华集团制定了《神华集团“十二五”国际化投资战略规划》,对“走出去”,实施国际化经营工作统筹布局,超前谋划。根据国内外经济发展的宏观环境,结合行业发展和自身实际情况,神华集团立足全局和长远,明确了实施国际化经营所处的发展阶段,深入分析了面临的机遇与挑战,确定了应采取的方针和策略。

神华集团开展了《神华国际化投资战略》和《世界主要富煤国家煤炭资源调查及未来开发前景》研究,明确了“十二五”期间

浅议现代企业集团财务管理模式与策略

■ 孙玉红

市场经济环境的日趋复杂化,促进了企业经济体制改革的深化与完善,当前经济建设的新时期,很多企业为扩大生产规模,增强核心实力、往往通过重组、联合、并购等资本运作形式,形成共同合作与发展的集团式经济实体,以便于在相关经济活动中充分发挥集团优势,实现可持续发展。财务管理是企业的重要职能,针对当前很多大规模集团企业来说,创新和优化财务管理的模式和手段,强化集团财务管理效果,对于促进集团型企业经济稳定经营和发展尤为关键。

常见的集团财务管理模式分析

企业财务管理,通常需要一定的模式途径去实现,财务管理模式的选择关系到集团企业的正常经营效果。常见的集团财务管理模式包括如下几种形式:

集中型财务管理模式 集团企业实施集中财务管理,将各项财务经济决策进行集中管理,便于统一财务政策,充分发挥母公司的财务导向和调控作用,协调集团资金,发挥资源优势,降低资金投资成本和管理成本,完成集团统一财务目标,防

这种趋势随着市场经济不断发展会越来越成为一种主流。

大型企业客户对现金管理的着重点一般体现在通过总部调配资金,减少资金流转环节,充分利用银行的电子化手段,加快流转速度,同时提高闲置资金收益。

而中小企业在日常经营中需要对企业的经营资金流进行有效的监控,掌握账户变动情况,并希望资金能尽快回笼,此外,对于中小企业来说,还希望现金管理产品能够简单易操作。中小企业经过不断地发展,其在现金管理方面的需求日益增加,尤其是收付款管理和信息服务,而目前中小企业的多数业务还停留在手工处理阶段,效率较低。商业银行具备一定的技术、渠道优势,可以提供专业化的账户管理、高效的收款方式、安全的支付渠道、快捷的资金信息服务和及时的信贷资金支持,全面提升中小企业现金管理效率,为企业的发展提供动力。

客观说,中国银行业真正推行现金管理时间并不是很长,但现在很多企业也意识到现金管理的重要性,要求银行提供真正意义上的现金管理,就是在现金管理功能基础上,银行其他业务与之相配套,形成综合服务的大格局。所谓综合服务大格局主要体现在:一是提供适合企业的结算产品;二是给企业提供资产增值服务产品;三是给企业提供短期流动性信贷产品。

对于大企业来说,他们更看重前两个产品,因为大企业、大央企并不存在融资困难问题,因为大国企、大央企进行直接融资的成本比银行贷款更低,且资金使用管制更小,他

实施国际化经营的目标、重点领域和重点项目,坚持战略引领,避免机会导向。对中俄能源合作中的煤炭重点项目,张喜武董事长亲自过问,中国神华海外开发投资公司负责,正在集中力量全力突破。神华集团坚持突出主业原则,对外投资和经营必须符合神华集团战略规划,纳入企业投资的总盘子。

神华集团将企业国际化经营的中长期规划与年度工作计划结合起来,统筹做好国内外业务规划布局,合理安排境内外项目,从预算、考核等方面为境外经营做好保障,确保“走出去”工作规划的顺利实施。

神华集团境外投资遵循的原则是:1.符合国民经济和社会发展规划和境外投资产业政策;2.符合国有经济布局 and 结构调整方向;3.符合企业发展战略和国际化经营战略,突出主业,有利于提高企业的国际竞争力;4.投资规模与企业资产经营规模、资产负债水平、实际筹资能力和财务承受能力相适应;5.遵守投资所在国(地区)的法律和政策,尊重当地习俗。

神华集团国际化经营设定了投资底线,对损毁价值的项目坚决不投,对一味抬高资源获取价格导致恶性竞争的蠢事坚决不做,对风险不能掌控的领域坚决不进。

舞步二:加强国际化人才队伍建设

培养造就一支高素质的国际化经营管理人才队伍是顺利实施“走出去”战略的重要前提。神华集团的做法:一是加大国际化人才培养力度。成立了神华管理学院,完善了企业内部人才培养培训体系,开展了英语

们看重这两大产品可以给企业提供有效灵活的资金归集,使其成员单位资金有效归集,从而依靠内部自身来解决成员单位的资金头寸短缺。同时大企业资金使用更高效,进一步增强与银行合作的主动权。

中小企业存在的天然短板是信息不对称、财务不规范,给中小企业提供现金管理服务时,必须突破现金管理原来的传统模式,即资金归集、代理支付、受托支付等,而应该还现金管理本来之面目,就是要给中小企业提供财资管理服务。银行应以现金管理为抓手,为企业提供全方位的综合服务。

现金管理成塑造新型银企关系切入点

过去,传统的银企关系体现为一种信贷资产关系,但是随着金融体制改革不断深入推进,未来直接融资和间接融资的比例将向更加合理方向转化,银行间接融资比重下降将使银行作为融资中介的地位受到挑战。在这种情况下,很多人担心未来银行之于企业的作用会削弱,但银行的作用和功能不一定会下降,其中一个重要的手段是把现金管理作为银行塑造新型银企关系的切入点,通过现金管理手段来帮助企业进行有效的流动性管理,通过流动性管理进一步深化企业的财资管理,提高银企之间黏合度,实现银企双赢,从而使银行的地位不但没有削弱反而得到增强。

所以说,本土中资银行一定要摒弃传统

学习达标等多项培训。通过与美国GE公司建立战略合作关系,选派优秀人才到其位于上海的亚洲培训与发展中心培训,培养人才的跨文化经营管理能力。积极参加中组部、国资委、国务院发展研究中心组织的赴哈佛大学、剑桥大学等海外培训,培养人才的国际化思维和全球视野。设立神华国际友好奖学金,奖励海外优秀员工来华学习、进修,增强神华的凝聚力和影响力。二是加大海外优秀人才的引进力度。按照中央“千人计划”的要求,大力引进企业急需紧缺的高层次科学技术和管理人才。根据企业发展需要,注重择优聘用外籍人士参与管理。海外分支机构尽量雇佣当地人员,使企业更加了解当地市场和文化,提高经营效率。三是加大境内外人才交流力度。有计划地选派国内优秀的经营管理人才到海外分支机构工作锻炼,使其进一步熟悉国外的经营环境和国际商业规则,提高涉外工作水平、多元化团队领导力和跨国经营管理水平。

舞步三:注重履行社会责任

企业商业战略和社会责任的平衡,不仅能够帮助企业在短期内实现业务增长和履行社会责任双赢,还能够为企业长期发展积累更强的责任和更广泛的资源。

神华集团将自身国际化发展与当地经济社会发展结合起来,制定了《神华海外全球价值准则》,努力实现与东道国的互利共赢。

神华集团积极推进属地化管理。加强与当地企业合作,积极推进本土化经营,提高对当地经济增长的贡献度,促进当地就业。通过培训、交流等方式,提高外籍员工对

优化集团企业财务管理理念,明确财务管理权责 作为企业财务管理的重要环节,财务管理效果影响着集团企业战略目标的实现程度,集团企业要想基于市场环境可持续发展,必须彻底转变传统式财务管理观念,加强自身财务管理职能建设,强化财务风险意识,集团母公司在获得经营控制权后,应及时构建集团财务管理组织机构,基于债权利相结合的前提下,充分调动和发挥集团企业内部各下属企业的财务管理职能,提高集团财务管理效益。

加强集团内部产权结构调整,实施经营授权控制 企业集团组份之间主要通过资本纽带连接关系来实现规模化经营,集团企业内部投资是集团财务管理的重要内容,集团企业应以市场需求为导向,及时梳理和调整企业内部的产权关系,优化财权和收益分配机制,强化集团战略决策等财务管理职能,对子公司对外投资等具体经营活动实施授权控制和分权管理,确保下属企业经济活动及财务管理的相对独立性、积极性和主动性。

完善集团财务管理制度体系,加强企业内部控制 集团应根据集团内部各子公司的组织结构、经营规模、经营水平以及



的通过信贷资产关系维系银企关系的理念,而应该通过现金管理建立新型的银企关系,通过信贷资产、结算、理财服务、财资管理等多元化手段为企业提供更全方位的金融服务。

当前企业财资管理的变化要求商业银行提供更加精细化的产品,这给商业银行提供了机会,也给银行带来了压力。我们必须着力培养一批专业化的队伍,研究调整内部流程,快速应对市场。我们要及时分析客户需求,提出针对性解决方案,并通过技术手段迅速付诸实施,从而加快产品创新速度,取得市场先机。

企业的财资管理需求是现金管理业务发展的动力来源。随着需求的增加,现金管理产品创新的力度不断增大,涵盖的内容不断增多,对于银行的贡献度也在逐步提升,其必将成为银行业未来发展新的利润增长点。当然,银行业在这一领域的竞争也会日趋激烈。面对市场需求与同业竞争,我们必须加快现金管理业务发展,突破产品同质化问题,努力创新,提升产品价值,满足多样化的客户需求。

神华的认同度。

舞步四:防范和控制境外经营风险

神华集团已出台《海外开发合同管理办法》、《海外机构和人员安全管理办法》等各类管理制度45项,进一步建立健全了境外资产、境外产权、对外投资、外派员工等各项管理制度,为海外开发投资提供了完善的制度保障。加强了对境外子企业财务监督和重大经营事项的预算控制,将境外资金纳入集团统一的资金管理体系。

神华集团加强对境外项目的运营管理和过程控制,推动项目的决策程序、策划和实施过程、后期运营的专业化;以经济效益评价作为境外投资项目是否可行的首要标准,加强项目前期的尽职调查和可行性研究工作;切实加强项目现场管理,选派责任心强、协调能力强的管理人员负责现场项目管理;建立定期审计和经营管理检查机制,及时发现和解决境外项目运营中存在的问题。

神华集团建立和完善了境外业务全面风险管理体系,密切跟踪研究国际、地区和国别形势,增强分析判断能力和风险识别能力。神华集团加强了对项目所在国政治、经济、法律、风俗文化等方面的研究,编制了《对外能源投资合作国别(地区)指南》,充分搜集投资意向国和潜在意向国的国家概况、经贸状况及其政策、整体投资环境及其政策、能源行业投资环境、投资风险及其防范、投资合作手续办理和其他需要注意事项及相关事务联系方式等重要信息。

公司成本控制特性等情况制定合理的整体财务管理目标,根据战略发展规划制定和完善科学的财务管理体系和财务风险预警机制,督促子公司经营活动的自我管控,评价和调整,加强下属企业财务运转的动态监管和审计控制,及时发现解决相关问题,防范经营风险和资产流失,保证集团目标计划的有效实施。

强化集团财务资金预算管理,规范财务管理程序 资金运营管理是集团财务管理的重心,集团主管部门应实施财务总监委派制,构建财务资金结算中心,针对集团生产经营等资金进行筹资运营和动态监控,规范和完善财务资金的审批程序,强化集团资金的集中管理,实行统存统贷。严格各子公司的财务运作程序管理,杜绝资金账外循环。充分发挥集团资金结算中心的资金融通和调控管理效能,提高资金使用效益,加强集团资金实力。

总之,企业集团属于当前市场经济环境下的一种新型企业组织形式,在国民经济中占有重要地位。新时期,构建和完善集团企业财务管理机制,加强集团财务管理模式和策略研究,对于促进集团企业稳定发展和高效运营有着极为重要的保障作用。

财务管理的五种境界

企业成长不同阶段需要关注不同问题,财务管理在企业不同成长时期也具有不同重点。我们既不需要一口气就吃个胖子,也不能在重点问题上存在重大缺失。伴随着企业的成长,财务管理也有其自身的成长过程。这个过程,我们可以把它分为递进的5种境界——

第一境界,记账

这个阶段的企业处于初创期,人员少,业务比较简单,从产品、业务单元、地域方面来说,管理点少而单一;营运及资金规模也较小。因而对财务功能的要求较低,限于出纳、记录、简单核算、报税,财务完全是后台孤立的服务职能。这个阶段容易产生的问题是由于会计人员水平有限,往往缺乏严格的审核环节,核算归属、记账准确性 and 规范性差,有潜在资金安全隐患。另外,业务上的灵活性导致财务上存在许多账外项目,账目不能真实反映整体经营状况。比较好的解决办法是聘请实务经验丰富的会计人员或机构定期审账调账,规范科目设置、核算归属、对账、单据凭证账簿、借款限额等的财务控制措施,如费用标准、借款限额等等。

第二境界,控制

企业进一步成长,进入较大范围的市场、产品线 and 组织的扩张。这个阶段,由于资金、货物的运作量不断增大,企业面临的风险增大,产生资财损失的可能性和危害程度都扩大。组织单元、人员、地域管理点快速增多,也加大了资金调配、费用失控的风险。同时,快速扩张对资金周转提出较高的要求,如果对整体财务、资金状况缺乏准确及时的了解,就会丧失市场机会或造成现金流危机。这个阶段的企业,就像快速奔驰的列车,如果没有一套良好的制动装置,遇到弯道,突发情况等就容易出轨。所以,企业到达这个阶段,迫切需要一个有效的控制体系,使持续的奔驰建立在一个可控的平台之上。

配合这个阶段的管理要求,财务管理强调资金、货物、资产等财务安全,要求准确的记账和核算。财务广泛参与业务流程的事中控制之中,紧贴业务,建立起一套财务控制制度,从资金、存货、信息、账务四个方面保障企业内部安全。这个阶段容易出现的问题是:对可能的风险缺乏系统分析和了解;采用控制手段,但对控制效果没有把握,并缺乏科学的评估办法;控制点和控制手段不恰当,没有起到控制效果;侧重对会计系统的控制,忽视业务系统的财务控制,使财务控制仍然停留在事后,从而起不到对业务的控制作用。解决这个阶段的问题要求既懂管理又懂财务,并且具有良好的大局观念和系统思维的专业人士。在实际中,企业或聘请聘请这样的财务总监,或通过聘请专业咨询机构来系统搭建这个控制平台。

第三境界,分析

企业进一步成长,或在已有的市场中处于领先地位,或进入多元化市场,在较大范围的领先进行竞争。企业面临的发展,竞争及内部管理环境比较复杂,信息比较庞杂,需要进行选择和分析以支持各种决策。如果缺乏这种信息的支持,决策将无法进行或决策错误的风险很大,如:基于财务分析的战略选择、业务组合、业绩管理,投融资决策,运营效率的改善,全面预算的实行等等,这些都将阻碍企业市场份额的扩大和利润的增长。因此,这个阶段要求财务为业绩管理、全面预算、决策支持服务,帮助企业盈利。财务参与事前规划和控制中。

常规的指标分析是财务分析的重要组成部分,但它主要为投资者所用。对企业经营者而言,财务分析的内容远不只于此。企业在这个阶段,需要建立适合自己的财务分析体系和模型。财务分析的结果,可广泛使用于业绩规划、盈利分析、效率改善和薪酬制定中。

第四境界,资本运作

这个阶段,企业运用资本手段进行较大规模的快速扩张,进入多元化扩张和发展,企业通过上市募集资金或进行其他战略性、财务性融资。同时,采取并购等手段进行扩张。这一阶段的财务重在资金运作,对投融资进行直接运作和管理,以及所涉及到的资本结构优化、利润分配事宜。

第五境界,财务效益

这时的企业具有较复杂的资本结构、法人结构,营运资本量大,有税务谈判的筹码。这个阶段的财务主要是通过税务优化、营运资本的管理,直接为企业产生效益,以避免不必要的多纳税和资金闲置,造成损失。

以上财务管理的五种境界有着内在逻辑发展顺序,但并非是完全割裂开来的,境界间可能交叉,互相重合。但在企业发展的不同阶段,需要不同的财务管理体系与之配套。如果这样的体系有重大的缺失或功能不到位,则会严重阻碍企业的发展。(铁名)