

编者:付出战略成本的企业,每一项对价都是充满风险的,尤其是数额较大的战略成本支付能否撬动相关收益,其管控难度和不确定性要比常规成本的风控高出许多。

A: 战略成本双刃剑:管控难度比常规高



■ 刘国忱

随着近年来中国企业战略能力的增强和财务升级步伐加快,“战略成本”这一概念正逐渐被业界接受并持续引起重视,成为财务创新、战略执行和业务支撑的热门话题。但与此同时,战略成本的牵动作用和收益价值被夸大,战略成本的制约作用和风险损害并没有得到应有的评估与考量,似乎一个企业肯于和敢于支付战略成本,不远的将来一定会抱个金娃娃回来。这种水到渠成、事半功倍的奢望是一种危险的思维定势。

回望付出战略成本的企业,每一项对价都是充满风险的,尤其是数额较大的战略成本支付能否撬动相关收益,形成战略收益,其管控难度和不确定性要比常规成本的风控高出许多。

战略成本真相

严格来说,“战略成本”并不是国内、国际会计准则的约定范畴,也没有几家企业对其进行单独会计核算。在新会计准则的投资、负债、资产、成本、费用、收益、权益等等

重大科目中,没有一块独立的战略成本容身之处,它多以费用、投资、在建工程的名目散落在公司的账簿之中。从这方面来看,战略成本实质上是公司的战略执行问题,是基于支撑自身建立和维持长期竞争优势所必需的前期支付,表现为市场调研费、项目考察费、专业咨询费、人才培养费、渠道拓展费、媒体推介费、研发费、制度创新费、IPO 前期费、资源储备投资、信息化投资、新业态投资等等,也包括战略重组与兼并所发生的费用与投入。总而言之,所有可以增强企业未来核心竞争力提升竞争优势和可持续发展的投资与费用,都可以归集为该企业的“战略成本”。鉴于战略成本是一个事后归集事项,从会计核算上说,“这个真没有”;从战略执行出发,“这个可以有”。

B: 内部审计中如何规避审计风险

审计风险的产生有客观因素以及主观因素两方面的原因。所以在进行内部审计风险防范措施的研究过程中,也要从这两个方面着手,只有这样才能做到有的放矢,事半功倍。

(一) 规避客观因素造成的审计风险

规避客观因素造成的审计风险,首先就需要加强对被审计单位的学习与了解,让内部审计工作的期待值能够最大限度地接近真实,而不会凭借被审计单位的管理者与领导者的一厢情愿,夸大审计结果预期。

其次,制定详细的内部审计工作规范,内部审计的工作程序及细节流程都是由审计组织管理部门批准之后才能切实实施的,内部审计工作规定是明确指出内部审计工作目的、工作权限、工作具体任务以及具体责任归属的重要文件。在工作规范制定过程中,必须认真分析整理现有的审计资源,审计工作能够使用的工作手段,审计目的、权限等内容,要努力做到资源、手段、权限、目标、责任多方的平衡协调,这样管理层才能够更加准确的了解审计工作及被审计单位的具体情况,才能做出合情合理的审计预期。

再次,要根据实事求是的原则进行审计计划的制定。审计资源不是无限量的,审计工作也必须具有准确的目标,这样才能更好地找准审计风险存在的地方,从而让审计资源的利用效率得到最大发挥。此外,在审计

计划制定过程中要明确各个项目的具体审计目标,这样能够帮助组织管理层对审计工作开展过程中的每一个项目、每一个重点都能够有一个较为深入的了解。

第四,审计工作不是一项独立完成的工作,它需要各方面的沟通协调及相互作用,所以作为主管审计具体工作的审计机构,必须加强对被审计单位的管理层、领导层的沟通协调工作,要及时进行审计工作开展进度的汇报,加强与管理层、领导层的协商、讨论,在发现问题的时候加强沟通,寻求理解、支持,进而找到问题最终的解决办法。通过不断的沟通协调和互动,不仅能够促进审计工作的顺利开展,最大限度地防范客观存在的审计风险,同时也能够让管理层、领导层了解内部审计的实际情况,能够进一步确保审计期望保持在一个合理科学的范围之内,降低审计风险的发生几率。

第五,内部审计工作不仅需要各方面的通力合作,同时也需要有一定的规章制度加以约束和控制,比如对提供虚假资料被审计人进行严肃处理,对直接参与内部审计工作的工作人员的工作责任度进行跟踪调查等。通过一系列的制度规范,让内部审计工作始终处于良性的、可控的工作环境之下,让内部审计能够健康、良好地开展下去。

(二) 防范主观因素引起的内部审计风险

主观因素在内部审计风险发生过程中

当我们把具有战略培育性质的支出从普通成本事项中抽取出来后,“战略成本”与运营成本就有了本质的区别。战略成本的支付季与收获季不一致,拖后期很长,成本的跨期性、长期性特征十分明显。运营成本当期发生当期就会产生直观的经营现金流(指变动成本部分和固定成本的折旧),而战略成本是要早期支付,而收获期可能姗姗来迟。公司对人才培训的付出,是前人栽树后人乘凉,况且人力资源拓展与提升确是慢功出巧匠的过程,这巧匠日后能否在本企业持续效力也是一个问题。某项战略资源储备既需要远见卓识又需要资金实力。从最初支付对价到最后形成商业开发实现规模产出,五年或十年都有可能。如果资源储备过多地占压了企业的金融资源,会使正常经营出现困难,出现“田里有谷锅里无粮”,战略成本就会积聚经营风险而把整个集团拖入泥潭之中。新产品研发费用是战略成本的重要选项,如果研发期过长,费用累计额度逐年上升,有可能新产品问世之日就是企业市场风险形成之时。

战略成本的发生具有弹性,收益具有不确定性。经营成本是刚性的,如财务费用、工资、折旧、原材料等等都是照付不议的支出。但战略成本的投放额度和投放节奏具有充分的弹性空间,它的杠杆作用取决于其战略目标能否如期实现,未来的收入是非常重要的成本参数。我们尤其强调“收入是成本的函数”,而不是成本越大收益越高。战略成本对未来收入的依赖程度超过普通成本,但中长期的市场走势预测起来十分困难,战略收益实现的不确定性难以把握。

战略成本管控

某些战略成本并不是必须要发生的刚性成本而是富有弹性的视高管团队主观感受程度而定的柔性成本,支付可早可晚、可多可少,甚至可为可不为。因此对战略成本因果评估、必要性论证、支付节奏安排、阶段管控、收益监测等是战略成本形成正能量的

关键环节。

一是要明确需求。公司的某项战略开支的紧迫性、必要性应当预先想清楚。为什么要发生该项战略成本?是要解决“没有远虑,必有近忧”的短期行为?是为了弥补战略薄弱或是运营短板?是为了打造更长的产业链、更宽的价值链抑或是更大的市场份额?是为了进军世界 500 强还是中国 500 强?是为了获得更大的竞争优势还是更好的社会形象以及更先进的体制机制?战略成本的推动,一定是由企业匮乏的东西诱发的而不是由已有的东西决定的,可谓“缺什么想什么”促成了战略对价。公司最紧缺的是什么?每个企业都应当把这个头等问题了然而于胸,并按照紧迫程度安排成本费用投放的优先次序。

二是要从整体上对本企业的“存量”与“增量”之间的辩证关系进行系统的压力测试和敏感性分析,掂量实力、站稳重心、珍惜已有、善博未来才真正是成熟企业家以存量博增量的秘籍所在。任何心存侥幸、赌博心重、高估自己、低估对手、错过时势、疏于执行而大把撒钱的重大投资项目都会输得很惨。鉴于战略成本投放的长期性和增量收益的不确定性,它自身所占用的大额货币时间价值(即累计发生的财务费用和机会成本)都要依赖在此期间已有的资产形成的存量收益予以弥补和平衡,由此会带来短期内(成本投放期)“增量损害存量”的逆袭现象。

许多企业忽视“预期管理”,随意放纵远期成本发生,导致盲目自信和高成本并购,为企业健康运行留下了巨大风险。许多 PE 获得成本,是它们有效地降低了战投成本,并采取积极的对策加强被投资企业的治理和价值提升,千方百计增加营业收入和盈利能力,依靠蛋糕做大之后产生的战投收益来弥补资产总量,增量带活了存量,放大了存量。

战略成本可能成为正能量,也可以变为负能量,可能为投资人带来竞争优势形成王者之风,也可能使投资者丧失原有优势而败走滑铁卢。



的影响力也是不可小觑的。主观因素主要包括是否具备内部审计风险意识、是否具有较高的业务素质、是否具有较高审计工作责任感等等。

首先,要加强内部审计工作队伍的业务素质提升,在提升工作队伍综合素质方面,一方面可以采用调整审计工作队伍结构的方式,让经验丰富、工作责任感强的工作人员加入到审计队伍当中,让新人员能够在工作中不断向前辈学习,不断提升自己的各方面素质。另一方面,要加强内部审计工作人员的宣传教育工作,提供更多更新的知识、学习新观点、新技术的机会,加强组织内部的交流学习。

其次,要切实提升审计工作人员的审计风险防范意识,审计风险是不以人的意志为转移且确实存在的,所以只能在这类客户的识别能力以及防范能力。第一,工作人员要尽

职尽责地履行自己的职责,由于内部审计工作的严肃性和特殊性,工作人员要时时刻刻保持高度的警惕性,要养成严肃认真开展工作的习惯,同时在工作过程中要不断汲取前人的经验,通过不断地归纳总结分析讨论,制定出更为详细的风险防范措施。第二,审计人员还要学会自我保护,提升自我保护意识,从而最大限度地防止内部审计风险的发生。

再次,加强对内部审计工作人员相关制度的建设,比如制定更为行之有效的激励措施与约束机制。通过约束机制,让审计工作人员更为自觉地避免错误行为,提升工作的警惕性、责任心。通过激励措施,让审计人员感受到工作成绩与自身经济利益的切实关联,从而提升他们的工作积极性与主动性,确保审计工作的有序开展。

(沈辑)

C: 企业如何进行利润管理

■ 王棣华

大多数企业面临的最重要的问题是如何从现有业务中实现更多的利润,而不是靠投资新方案去实现利润。现在许多企业的业务中,30%—40%的业务都是不盈利的,能够将这部分损失降下来就可以大大提高企业利润水平。

首先我们需要研究企业的客户,看看哪些客户能够给企业带来盈利,对于那些不能带来盈利的客户,要区分具体情况妥善处理。其次要研究企业的进货渠道,企业订货款高肯定侵蚀利润,许多企业因为这个原因而无法提高利润水平。第三要研究企业的销售渠道,有些销售渠道利润水平是很低的,甚至亏损,但有些销售渠道的利润水平却很高,比如电话销售的毛利率增幅较高,现在网上销售渠道也有很高的利润率。第四还要研究企业的产品,高周转率产品的毛利率往往要高于低周转率产品的毛利率,并且

这两类产品的毛利率均高于无库存特制订单的毛利率,不知道这些差异,就不知道哪些产品会对企业的净利润产生巨大和深远的影响。

最终会发现,企业其实存在 30%—40% 以上的总体利润提升空间。只需针对当前业务组合进行一些变革即可获取这些潜在收益,而且这些变革可快速执行,资本投入少,成本低。大部分企业都关注利润,但鲜有企业建立起一套利润管理流程,在日常运营中系统地管理利润。企业需要一套利润管理流程,执行团队需要制定一套利润管理方案,各部门负责人作为方案的重要组成部分参与执行,并密切跟进。

然而,即便每一位负责人都能完成利润指标,企业实现的利润仍然会低于预期。这是因为大多数企业没有专人管理各个部门之间的相互关系,以提升企业的利润水平,促进企业充分实现盈利潜能。某个部门的利润指标虽然实现了,但可能给其他部门或者

给企业造成不利影响,这就影响了企业利润水平。比如销售部门业绩斐然,完成了本月利润指标,但给生产部门带来了许多额外成本,生产部门又用内部转移价格将这部分不利差异转嫁给企业,最终企业的利润下降。

事实上,众多企业竞相追逐的大客户要么可以给企业带来巨大利润,要么几乎无利可图。那些无利可图的客户有些是企业早期技术的采用者,需要企业提供大量的客户后续服务支持,这样往往会减少企业利润。但这类客户对企业的市场开发而言至关重要,企业应该在这类客户身上大做文章,这里面还是有利润潜力的。另外一类客户是“抱怨者”,而“抱怨者”不过是企业利润增长的“绊脚石”,企业可以考虑“改造”这类客户,为“抱怨者”提供支持,令其有利可图,如果“改造”不了就会弄这类客户。

企业如何进行利润管理?这里有一个简

大部分企业都关注利润,但鲜有企业建立起一套利润管理流程。构建“利润平面管理模式”对于协调横跨多个职能部门的业务流程而言,是一个十分有用的做法。

便方法,就是构建一个“利润平面管理模式”,这对于协调横跨多个职能部门的业务流程而言,是一个十分有用的做法。其中有三个关键要素:

利润地图。可以快速分析客户、产品和订单的利润率,不需要花太多时间去建立一个基于业务活动的成本系统,利润分析不是基于分析工作需达到多高的精准度,而是及时发现企业哪块业务会深陷亏损海洋,哪块业务是高耸于海面之上的利润岛。

利润杠杆。重要的利润杠杆就是能够将“差”客户转变为“好”客户,给企业带来盈利。

利润管理流程。要经常对利润增长机会进行优先排序,哪些做法最有利于利润增长?如果某个部门已经完成利润指标,如何让他们配合其他部门完成利润指标,共同提升利润?谁应发挥带头作用?这些问题搞清楚了,利润管理水平也就上了一个台阶。

D: 内控 财务管理新视野

企业当今面临的宏观和微观政治、经济和社会环境愈发多变,信息渠道愈发透明,掌控资源的不确定性逐步放大,企业决策者的心理状态已经从胸有成竹向涉险过关过渡。这些变化给传统思维下的财务管理工作者无疑带来巨大的压力和挑战。

山雨欲来风满楼,财务工作者已深深地认识并触摸到变化的边缘,但变化的方向和核心却“扑朔迷离”。到底方向在哪?财务的特点决定了其作为业务风险管理核心组成。何提升财务管理?在传统财务观念上引入风险管理是方向之一。

财务管理工作的核心就是管理风险,这是财务管理中基础最扎实的部分。企业面临的风险,其影响最终都通过财务来反映,占领这个制高点,企业推进全面风险管理的体系建设就如顺水行舟。挑战在于如何应用风险管理理念于财务管理领域,这还是非常新的内容,需要一个探索的过程,起点是观念(视角)转变。

财务人员对风险的分析往往局限在“一个点”的分析,但风险往往是一个可能性的集合,这是对传统思考方式的根本性改变。这种改变,首先是观念转变,即从数据找原因转变为从风险找原因,其次要引入系统的管理方法、管理工具和机制,再其次要推动核心业务的管理思想变化,最后还要懂一点统计学。

具体而言,传统财务管理 75% 的资源集中在业务交易过程,25% 的资源在决策支持,而全新的财务管理恰恰相反,要将 75% 的资源集中在决策支持上,而将 25% 的资源用于业务交易过程管理。财务管理重心转变涉及从关注过程到关注战略,这就要求财务管理人员通过风险管理信息的集中分析和重大风险决策参与到决策中。

快速变化的市场,要求提升企业的决策效率和质量,财务管理重心转变,要求财务管理工作者转换视角来思考 and 定位财务的角色。也就是说,财务管理工作者和传统的角色(如会计核算、预算管理、资金管理、税务管理)弱化,决策角色(如支持董事会层面、业务分析、货币分析、信息系统、税务筹划、风险管理)加强,同时还新增如变革管理、国际化管理、流程管理等角色。

新形势要求财务管理工作者转换角色,同时也对传统的财务人员培养方式提出了考验,能否适应能力要求,是每个财务管理负责人需要认真思考的问题。(会报)

E: 三大战略性措施 提高财务管理

企业自身财务战略的完善,是企业稳定发展的前提保障。企业在发展的过程中,需要做好财务战略管理工作,进而保障企业在经济市场中的良性运作。

一、坚持财务理念和文化的创新

财务人员的财务管理理念要随着时代和环境的变化进行转变,提高对财务管理工作的认识,不断汲取先进的财务管理思想。

充分发挥财务人员在企业管理中的作用,不再局限于财务人员的核算职能,从报账型向管理型职能转变,由事后的核算分析向事前的预测和决策转变,参与到经营决策、调查研究等工作中,并积极参与到企业的其他决策中来。

二、创建学习型财务组织,提高财务人员素质

学习型组织是不断创新进步的组织。学习型组织强调团体学习、全员学习、终身学习,其创建依赖于每个财务人员的共同努力。财务管理学习型组织中,财务人员的素质直接决定了财务核心能力的形成。

企业要对财务人员进行定期的培训,提高风险意识,在面对复杂多变的理财环境时,财务人员要能根据环境变化迅速调整财务管理技能和方法,增强其应变能力。

企业要通过各种财务资源整合的角度出发,挑选配置业务素质高、职业道德水平高的财务人员组成团队,并注重完善人才培养和激励机制。

三、强化公司治理,完善财务制度

财务核心能力的形成依赖于良好的公司治理,企业要完善各利益相关者之间权力的制约机制。正确的划分股东大会、董事会、监事会的权利和义务,特别是与财务关系紧密的 CFO 制度的安排,要进一步明确 CFO 的地位和作用, CFO 要保持身份上的独立,一般由董事会进行任命,并对董事会负责。

只有理顺各相关主体的关系,才能在生产经营活动中相互协调配合,发挥最大的合力。此外,建立一套科学合理的财务制度对于财务核心能力的形成具有重要的意义。

财务制度是依据财务管理环境、财务管理特征和财务人员特点制定的,企业要理顺各种财务关系,规范在筹资、投资和分配中的财务活动,增强在财务预测、财务决策、财务控制和财务分析各环节的管理的水平,建立起一套具有竞争力的财务管理制度。

(中企)