

6 财务精英 Financial Elite

对企业而言,在其不同的发展阶段管理方式也不尽相同。灵活地管控能让企业跑得更快,但对细节的把关也会增强其对风险的防御能力,重点在于如何把握这个“度”。

陆玟好:资金管理与企业生命周期

1989 年,郭氏粮油在深圳建立了现代化的厂房,正式进入中国,这也是益海嘉里的前身。经过在中国 20 余年的发展,如今的益海嘉里已成为油籽压榨、食用油精炼、米面加工等多个细分市场的领导者。

陆玟好于 2000 年加入新加坡丰益集团(上市后改名丰益国际)。当时,集团在中国只有 5 家子公司。三年后,陆玟好被委派到中国,担任中国区 CFO,而从那时开始,益海嘉里的发展也愈发迅猛。在 2007 年,丰益国际与嘉里粮油板块合并,随后又把中国的部分纳入到上市公司里面,让益海嘉里愈发壮大。目前,益海嘉里已在中国 43 个战略地理位置拥有 70 家以上大型综合加工厂。陆玟好打趣地说,这就如同一个 12 岁的小孩一夜之间变成了 24 岁的青年,但衣柜里的衣服还是 12 岁的。所以,如何使管理体系跟得上集团业务的发展是包括陆玟好在内的集团管理层所要面对的重要课题。

松——抓大放小,着眼长远发展

丰益国际从贸易公司起家,如今已发展成为世界级的跨国企业。同为世界 500 强里身居前列的企业,但与一些传统老牌 500 强企业相比,“30 岁”不到的丰益国际发展速度令人惊叹。作为其在华投资公司,益海嘉里的高速发展在外界看来或许是个神话,但事实上管理和企业生命周期的相互匹配是其发展中的助燃剂。

2003 年到 2007 年的益海嘉里几乎以每 2-3 个月建设一个工厂的速度快速发展,与很多成长型的企业一样,在这段时间,益海嘉里在管理上采取的是“抓大放小”的策略。陆玟好说:“在当时的发展情形之下,如果过于强调管理系统的完整性,不但不能助力企业的发展,反而会拖了企业发展的后腿。为了抓住发展中的重要机遇,财务需要‘抓大放小’,只要大的发展方向是对,管理上应该有更大的灵活性,让企业跑得更快。”

正是陆玟好“抓大放小”,不拘泥于细节而是着眼于大局的管理方式确保了益海嘉里在发展之初的快速发展;使得益海嘉里在发展前期抓住许多难得的机会,从竞争对手中脱颖而出,十年间在国内迅速从最初的五家

事务所规模和业务结构应相匹配

■ 胡勇

企业的规模和企业的业务性质是否存在一定的关联性?在产品同质化或同一类型的业务前提下,企业销售的产品或服务与采购的数量是否存在配比关系?笔者认为,从会计师事务所的规模化走向,即可窥见一斑。

如果一家“巨无霸”型的事务所还在为了某一单金额极小的业务和其他小型事务所竞



子公司发展到一百多家,成为中国粮油行业的寡头。

陆玟好不仅在管理节奏上努力做到与企业发展协调统一,在 KPI 的设定上,也与企业的战略决策保持一致。这句话说来轻松,但想在实际工作中付诸实践需要很强的信念和魄力。从传统观点来看,利润在多数企业中都是财务考核的最重要的指标,但是陆玟好以全产业链价值为导向,并不以单一的利润指标作为项目的考核标准,而着眼于企业长期的价值创造。例如益海嘉里领先的食用油品牌——金龙鱼,在过去连续 13 年都是中国食用油市场份额的第一名。2009 年金龙鱼还被世界品牌实验室评为中国 500 强最具价值品牌。但事实上,从生产第一瓶小包装食用油到其开始盈利,益海嘉里用了好几年的时间。但这些年,不仅为益海嘉里在小包装粮油的生产开发上积累了丰富的经验,也为益海嘉里其他品牌进入市场拓宽了渠道,铺平了道路。陆玟好说:“企业的发展周期,是否能持续焕发生命力取决于管理者的战略眼光和股东的需求,如果他不只是看这三年,五年的风光,而关注的是 10 年甚至 20 年的绩效表现。他也需要用更多长期指标来考核企业表现,实现股东价值最大化。”

争,笔者认为,这家巨无霸事务所是不成功的,只能体现出该家“巨无霸”是拼凑而成的,其内涵实质仍然是小型事务所。

实际上任何大型的业务均是由若干小业务所构成。但因为体量存在差异,事务所在实施审计时判断的标准可能会存在差异。个人承做业务的特色会形成固有的习惯,如做金融审计的人员很难于适应制造行业的审计,即使是同质的金融业务,大型业务和小型业

紧——优化流程,笑对风起云涌

2007 年之后,益海嘉里的发展到达一个新的阶段,业务模式逐步成熟,管理也随之更加细化和专业。到今天,其集团财务已经从最初的工厂部、贸易公司部、资金部三个部分发展到会计政策与报告管理部、产线部、资金部、税务部、项目部、法务部、内审部七大部门。也是从那时候起,益海嘉里确定走财务共享中心的模式。现在,益海嘉里所提供的报表的质量和速度是丰益国际整个集团中做的最好的,可以在关账后,三天内就给出报表。但除了报表合规和效率的角度出发,益海嘉里建立财务共享中心还有更重要的目标,那就是让财务人员真正有能力有时间成为业务部门的合作伙伴。

与许多行业不同,益海嘉里涉及的很多都是大宗商品,原材料价格的细微变化就会对企业产生很大的影响。所以集团面对的最大挑战就是原材料的管理以及应对汇率的变化。如果能通过流程的优化让工厂减少千分之一的损耗,就能够为企业节约千万级的成本。在传统的财务模式下,工厂的财务人员都忙于核算,生产了数据之后却无法将其有效利用分析,更不要说提出建设性的意见。同

务的组织、标准实施均存在差异。而正是这种差异形成了事务所的各自特色。

正因为事务所的特殊性,故其所有鉴证报告均须合伙人签批。如果单个合伙人管理业务量过大,则会形成顾此失彼,难于控制风险,而大型事务所面对大型业务势必已经形成合伙人的固有梯状搭配结构,这种惯性如果临时改变,会带来收益与成本的不匹配。而如果小型事务所承接大型业务,也会面临组

评价、司法会计鉴定、公司秘书、管理咨询等中小事务所转型的重点业务方向,组织专题培训,提升中小事务所承接新业务的能力。

第三,制定专项业务技术指引。中注协将制定财政预算绩效评价工作指引、高校财务报表审计指引,立项修订代编财务信息、财务报表审阅准则,启动备考财务信息鉴

的需求以及对财务部门服务质量的反馈;财务总监还须与银行、税务、财政、中介机构等相关单位及时沟通,而且这些沟通是长期持续的,从而为公司争取良好的外部环境;此外,财务总监还要坦率地与下属交流信息,互相建立信任,听取各方意见,同时也要激发员工的工作积极性,提高工作效率。

如何成长为优秀财务总监

从财务总监个人层面讲,为了提高自身素质、适应新的要求,应从以下几个方面做起。

一是培养和坚持职业操守。财务总监应以“责任在心,诚实守信”作为行为准则要求自己。只有恪守责任在心、诚信为本的职业道德,才能保证财务总监的履职质量,才能获得可持续发展。财务总监要注意树立职业经理人的形象,在工作中勇于负责,富有激情,开拓创新,务实进取,坚持化压力为动力,化动力为激情,化激情为创新。

二是认真学习,开拓视野。财务总监应树立终身学习的理念,获得履行职责所需要的职业胜任能力。要积极参加财政部、各省组织的领军人才、拔尖人才队伍选拔建设,获得系统培训的机会,从而不断完善自己的知识体系,提高综合管理能力。在日常工作中要注意将财务和管理有效地结合起来,不仅要关注企业利润、现金流,还必须结合企业的中长期战略,将市场、研发、人力资源等进行统筹考虑。

时,在外部环境快速变化的环境中,也无暇更新自己的知识体系,不能让自己的能力匹配企业的发展。陆玟好认为,建立财务共享中心正是帮助这些财务人员转型的好时机。通过共享中心的建立,企业可以将一部分擅长于核算的财务人员分配到共享中心,提高财务核算的工作效率;同时将熟悉业务,综合能力更强的财务人员从繁琐的日常核算中解脱出来,让他们有更多精力放在报表分析,流程优化等更有价值的工作上。通过共享中心,将财务人员的工作职能重新梳理,让企业增加的效益的同时,也使员工能有更畅通的发展管道。陆玟好希望在共享中心建立之后,每个产线中都能有自己的一套最佳实践,从而缩小各工厂间的管理差距。

除了建立共享中心外,益海嘉里对资金的集中管理也大大降低了资金的使用成本,以及风险。由于进口农产品涉及大量资金,如何减低利率和汇率变动带来的影响,是陆玟好需要面对的挑战。陆玟好说,在 10 年之前,人民币一直处在升值趋势,资金相对容易管理。但在 10 年之后,汇率的变动更加复杂。为了配合这样的变化,益海嘉里设了四个部门:现金管理部负责安排现金池的调配。市场金融部负责了解汇率市场、理财产品市场等等。多变的市场环境要求企业优化其资产结构,贸易融资部便专门负责和银行去了解研究如何将进出口方式和产品相结合产生最优的产品结构,同时也会推出创新的贸易产品。同时,风险管理部独立于前面三个部门,负责风险的控制和各种流程的审批,所有项目都需要在能有效控制其风险的前提下开展,并且在很多时候需要向新加坡总部汇报。陆玟好说:“该集中的一定要集中,可以分散的交给当地工厂去做。这样既保证了企业灵活性也控制了风险。并且能让大家都心服口服地来用现金池。”

古人从昼夜,寒暑,天地,日月中用哲学的思想归纳出阴阳两极的概念;也有俗语讲“一张一弛乃文武之道”。在财务管理上,陆玟好也掌握着宽松与集中之间的平衡,用“一松一紧”的管理平衡术使益海嘉里在“危”与“机”之中快速平稳地发展。

(会计师世界)

织、人员等诸多难题。正如国际“四大”,在中国资本市场的中小板、创业板,甚至新三板中难觅身影;而在跨国企业、大型金融审计市场也鲜见百家排名中靠后的事务所,而这正是事务所的规模与其业务类型对应的结果。

由此我们可以相信,未来事务所势必会形成分层结构,即事务所与客户群体的规模相对应。大、中、小型事务所相互补充,各有侧重,各具特色。

证、温室气体报告鉴证、XBRL 报告鉴证等项目的前期研究工作,为事务所开展相关专业服务提供技术指导。

第四,指导推动示范基地建设。中注协将总结示范基地的建设实践,发挥示范基地对中小事务所业务拓展和服务转型的示范作用。

(郝新华)

三是实现从执行者到管理者到领导者转变。财务总监要承担统筹企业价值管理和风险管理重任,必须具备很强的组织管理能力、沟通协调能力、综合分析能力、政策把握能力、职业判断能力等。要成为一名合格的财务总监,首先要实现从执行者到管理者的转变。

作为执行者,要能提高自己独立完成份内工作的能力。但对于财务总监而言,作为一名管理者,其不仅要实干,还要会干;不仅要动手,更要动脑动脑,要有团队领导的能力。

另外,财务总监要实现从管理者到领导者的转变。财务总监要站在全局的高度,综合运用知识,全面系统地考虑问题,并做到善于沟通协调。作为领导者,财务总监须注重用规则和制度来督导,善于带动一个更大的团队去做更多的事情;要开阔视野,全面加强辩证思维能力、战略思维能力、信息处理能力和终身学习能力建设。

四是注意处理好与其他管理层之间的关系。财务总监是制订公司战略的参与者之一。总经理应充分认识到财务总监的重要性,尊重财务总监的专家权和监督权,积极采纳财务总监的意见,真诚和财务总监合作,并进行合适的授权。而财务总监则应该清楚总经理才是企业的领导核心,尊重和维护总经理的权威、不越权,并在充分尊重总经理的意见的同时积极谏言,做好助手。同时,财务总监要加强和其他部门的真诚沟通和合作,加强了解和互信。

财务人员的预测评估和预算管理能力非常关键,但这必须要在了解业务的前提下科学而严谨地进行判断和预测。

财务人要从管理角度理解预测预算

■ 周慧洁

对市场的敏锐预测和洞察,对于财务高管来说是非常重要的本领。企业财务高管该如何通过事前预测做到有备无患,并为企业带来利润呢?

通过战略采购防止采购价格波动

采购部门采购了多少物资、这类物资实际消耗了多少、采购价格如何……只有及时掌握这些信息,财务部门才能准确核算目前出产的产品的成本是多少、才能确定价格应如何制定,而不是只对事后的材料采购差异做简单分摊。

这是中国机械工业集团有限公司资产财务部副部长董建红的经验之谈。

她认为,应先把产品的成本算明白了,然后在合适的时间和采购部门一起考虑在价格波动时该怎么控制原材料价格。

虽然原材料价格比较透明,但它也会经常波动。如果国家出台某些新的政策,那将会如何影响原材料价格的波动?对此,应按照多年的经验进行判断分析,提前与采购部门沟通,考虑好原材料价格波动后该如何确定采购价格的问题,以保证所生产的产品在每个价值环上都有利可赚,同时将产品质量、产品成本掌控在自己手中。

董建红采用的方法是“预涨不涨,预降则降”。她说:“尽管对于原材料是否上涨、上涨率为多少,大家没法完全预知,但我们可以判断出 80% 的价格波动趋向,做到‘预涨不涨,预降则降’。比如,在判断原材料价格将要上涨时,我们会给供应商一部分预付款来锁定价格。而在判断原材料价格将要下降时,我们也可以提出降价。”她笑谈说,刚开始采购商会觉得不合理,觉得“预涨不涨,预降不降”才是公平的。其实不然,她的做法启发了采购商,采购商也会先行判断,也会用预付款针对其上游锁定一部分的存货,保证其不涨价。而且,相对来讲,采购商与其上游之间的采购链条短,一旦价格波动,他们的反应也更快。这样的做法其实相当于期货,即锁定了 3 个月内或者半年内的原材料价格。而且,采购商可以通过调整对上游的采购量来保证对企业的供应价格,把压力传递过去。

由此可见,财务高管可以通过财务和业务的相互支持,应用战略采购让供应商和自身企业成为一个利益共同体。

跳出财务看预算

董建红认为,可以把大的业务分解成一个个小项目,每个财务工作者都可以从自身出发,站在投资者、经营者角度去预测和逆推,让财务人员能够正着会算、反着会想,从而实现财务的价值——参与经营、支持决策。

这一理念与董建红的经历息息相关。参加工作后,她没有做核算会计,而是更多地做计划和预算,因而有很多反向思维。她认为,年轻财务管理人员不仅要会做核算会计,更要理解核算会计的含义,更多地理解各个财务科目与业务的关系、各项业务对财务的影响,而且应当跳出核算,站在管理者的角度看企业管理和财务管理。企业更需要管理会计,以财务信息为基础进行分析决策,实现管理提升。

董建红举了个例子,在一次对企业中层财务管理者进行的评估能力测试中,有一个财务管理者为了把资产评估得更高一些,做了后几年的盈余预测,他预测 2015 年的收入比 2014 年的收入翻一番,2016 年比 2015 年收入也增加很大的比例。

“我问他为什么有这么高的收益,他答收益好;我问他手里订单有多少,他答有 10 个亿;我接着问这些订单产品的生产周期是多久,他说一年;我就反问:就算有这 10 亿的订单,产品生产周期是 1 年,但若没有生产设备的话,安装设备需要半年时间,那么,在 2015 年只有半年生产时间的情况下,怎么能实现按时交货呢?他哑口无言了。”董建红分析说。

可见,财务人员的预测评估和预算管理能力非常关键,但这必须要在了解业务的前提下科学而严谨地进行判断和预测。管理会计更多考虑经营过程中反映出来的经营成果,倒推出经营过程中有哪些需要提高的地方。这可以让财务人员从投资者的眼光来看企业,从而能够用财务的手段来提高企业决策的水平。