

企业文化是管理会计落地的关键所在



■ 何雪锋

近年来,国内一些企业开展了管理会计活动。但是,经过一段时间的实践,管理会计在企业经营管理中所“发挥的作用”与“所希望的”出入很大。虽然国家制定了一些关于管理会计的相关规定,但是管理会计单靠“规定”本身来“落地”很难,无法深入沉淀下去。

一些企业对企业文化缺乏明确认知,忽视了最本质的部分,即企业理念和行为方式的确立与推广,使企业文化建设陷入了形式化、肤浅化的误区,没有真正地反映本企业的价值取向、经营哲学,也没有在员工心中产生强烈的共鸣。就目前来看,一些企业文化与管理会计活动脱节,存在“两张皮”现象。另外,传统的企业管理会计仅仅是企业管理的一种方法,并没有将其提升到企业文化的高度,没有将其作为全体员工的思想理念、遵守的制度规程和企业精神执行下去,

企业提高财务管理执行力的三大准则

■ 王稼华

一个企业财务管理的成功,10%靠财务规划和预算,90%靠执行。当然,这样说是有所根据的,如果企业财务管理执行力缺乏,再好的财务战略和预算也会成为空中楼阁。许多企业投入大量财务资源,最后还是失败了,原因不是财务决策错误、财务预算不当,而是财务管理执行力不足。

企业财务管理执行力的大小取决于三方面因素:即财务决策者、财务管理者和财务预算执行者。对于有一定规模的企业,重大财务决策不应该是企业某个人,而应该是一个集体,即领导班子。

领导班子作为企业重大财务决策者,其能力和水平将对企业财务管理产生深远影响。当然领导班子中的财务领导,如CFO要对日常财务管理负责主要责任,他的心智、视野、能力往往决定着企业财务管理的未来。企业最高财务决策者可以利用权力、自身权威引导企业财务管理向符合企业实际情况良性方向发展。优秀的企业财务决策者,他们既

龙头企业巧用金融工具破解融资难题

■ 褚睿雅

融资难,是这几年来浙江民营企业面临的难题,一些企业因为自有资金缺口难以做强做大;也有一些企业本身发展良好,但因陷入“互保”链而被拖累……

但这些并不能阻挡浙江民企前进的脚步,他们在不断探索,积极寻找办法,破解融资难题。在浙江股权交易中心这个新的地方性资本市场上,浙江企业开始尝试优先股、私募债等一系列新的融资方式。

新厂区、新设备,企业计划冲击8亿元产值

浦江有一家浙江天晨胶业股份有限公司,前身叫天杰胶业有限公司,是专业制造销售丁苯胶乳的化工企业,产品广泛应用于造纸、皮革、地毯等领域,企业2004年投产以来,每年产值翻倍,成为了国家标准制定单位,到去年,产值已经达到了一亿元。

目前,这家企业所处的精细化工行业正面临强大的环保压力,行业内低、小、散的产能面临大规模的关停与淘汰。对于天晨胶业这样规模较大的企业而言,是一个提高市场占有率的重大机遇。

为了迈出更大的步子,去年,天杰胶业重新组建了天晨胶业公司,投资1.5亿元建了3.9万平方米的厂区,并引进了先进的生产

企业文化是管理会计持续有效运行的前提,也是强化高管层实施力度的重要驱动力。培育和弘扬有利于管理会计落地的企业文化,既是管理会计落地的本质需求,也是健全企业管理会计体系的必由之路。

全球,受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力,如果没有一个止动力它就会下滑,这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据,海尔集团创造了“OEC管理”即海尔管理会计模式。海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏做主题演讲时表示:“管理会计,说到底就是管理未来、规划未来的会计。如果把管理会计、规划未来的会计变成每个人都来规划未来,每个人规划的未来和自己的未来是连在一起的,管理会计就一定会充满活力。”隐性的企业文化和显性的管理会计制度与方法的有机结合,能增强全体员工对管理会计认同感,提高执行力度,从而提升企业经营管理水平的目的。海尔管理会计的重大突破,就是人单合一,将每人作为盈亏单元,将每个人创造的财富最大化地与企业一起分享。增强了员工个人责任感和对管理会计认同感,也增强了持续进步和不断创新的可能性,培育出充满活力的企业文化。

从而影响了管理会计作用的发挥。

管理会计对任何企业的发展壮大都具有举足轻重的作用

管理会计对任何企业的发展壮大都具有举足轻重的作用。但管理会计如果不能落地,或者不能有效落地,就没有生命力,影响执行力,就失去了应有作用。

企业文化是管理会计持续有效运行的前提,也是强化高管层实施力度的重要驱动力。培育和弘扬有利于管理会计落地的企业文化,既是管理会计落地的本质需求,也是健全企业管理会计体系的必由之路。管理会计的成功运用离不开公司良好的文化环境,公司文化建设是充分发挥管理会计功能的必要条件。

海尔集团从实践中总结出来的具有较强的哲理性和实用性的管理会计理念——“斜坡滚球”。该理念是指,企业如同爬坡的一

是企业领导,也是财务管理专家,他们有决策和分析判断能力,善于规划企业财务发展方向,善于发现财务管理中的问题并总揽全局加以解决。他们倡导的企业财务文化能够得到财务人员及其他广大员工的认同,这样就可以提升财务管理执行力。

财务管理者要负责日常具体财务管理工作,他们既要贯彻落实企业财务决策者的规划和指示,又要引导各个业务部门的财务活动朝正确方向运行。财务决策者的职责是正确进行财务决策,而财务管理者的职责是正确做好每项具体财务管理工作。财务管理者是企业财务决策者和财务预算执行者的桥梁和纽带,起着承上启下的特殊作用。他们的协调力、监管力、沟通力、执行力的强弱决定着企业整体财务管理执行力的大小。他们要领悟财务决策者的财务战略和思路,要通过财务预算分解财务目标,要制定财务制度并加以落实、执行,要进行财务控制、分析、考核,要将每项财务管理工作落实到位并且做对、做细、做好。

财务预算执行者实际上是企业全体员

线。

旧厂区一天的产能仅30多吨,新厂区的产能则能达到300多吨,同比翻了10倍。而且,新厂区的环保设施齐全,所有工艺流程均实现了绿色环保。转型升级后的天晨胶业不仅在安全、环保方面跟上了时代步伐,而且产品也跟上了行业调整步子,成为全国同行业中规模最大的民营企业。

产能翻了10倍,公司对未来也有了更高的预期,制定了三年计划。该公司董秘张乐荣透露,2014年企业产值将达到25亿元,2015年达到4亿元,2016年有望达到8亿元左右。企业要做做强做大,资金是不可缺少的。

天晨胶业之前的融资渠道基本上就是去银行贷款。比较幸运的是,公司处于行业领先地位,是银行优质客户,贷款并不困难。“但是,银行贷款现在期限较短,不适合企业长期的资金需求。如果光靠企业自有资金和银行贷款,要达到8个亿的产值,还是有一定的流动资金缺口的。我们就是通过优先股等多样化的融资手段,保证了不会有资金缺口的存在,可以起到迅速达产的目的。”去年,10月9日,“天晨胶业”在浙江股权交易中心(简称浙交中心)成功挂牌。“这是为了让企业从一开始就是规范、没有瑕疵的。”公司董秘张乐荣说,他们有上市的目标。也因为这次挂牌,他们迈出了走向资本市场的第一步,打破了完全依赖银行融资的局面,开始尝试优先股、私

工。财务管理执行力就是企业全体员工完成财务预算的运作能力,当然财务预算还要通过业务预算、责任预算细化分解下去,落实到人,这样才能把企业财务目标、财务战略规划、财务预算、财务规章制度转化为经济效益和社会效益。只有全体员工保质保量地完成好自己的工作任务的能力越强,企业财务管理执行力才越有保障。

企业怎样才能提高财务管理执行力?笔者认为可以从以下三方面着手:

一是塑造企业优良财务文化,凝聚员工力量。

企业优良财务文化是财务管理之魂,体现企业财务管理价值观、财务经营理念,是在长期实践中形成的,是可以不断提高、完善的,会对全体员工的财务行为产生深刻影响,有利于提高员工的积极性和创造力,有利于凝聚员工正能量。比如有的企业以节约为荣,反对铺张浪费,已经成为企业财务文化传统,这就非常有利于企业控制成本。再比如,有的企业财务上非常重视稳健经营,也成为企业文化传统,这样的企业就不会盲目上项目,就

募债等融资方式,并着手布局。

今年2月28日,天晨胶业正式开始优先股募集工作,推出了首期1000万股优先股,每股1元。推出后,马上被上下游客户和内部员工抢光。因为公司未来是准备上市的,认购它们的优先股,除了每年可以获得10%的收益外,上市后,优先股还可转为普通股,就是人们常说的原始股,未来收益将非常可观。今年3月12日,公司与30名投资者签订认购协议,协议融资1000万元。

张乐荣说,“发行优先股,很好地解决了好的项目与民间资本对接的问题。而且,通过发行优先股,还把上下游合作方连接成了一个利益共同体。企业满足了发展需要的资金需求,同时企业的独立经营不会受影响。这是个多赢的局面。”

发行私募债,切断互保链影响

出于谨慎考虑,现在银行对有互保类企业的放贷也收紧了,新增贷款几乎没有可能,就连续贷也可能受影响。互保这个“地雷”让沪光集团经历了一次“找米下锅”的困境。该公司总经理郑远之前接受媒体采访时表示,因为互保链中一家企业出了问题,他们也被银行“减贷”,直接影响了生产和发展。他算过这么一笔账:如果一家互保企业出现2000万元的“窟窿”,那么沪光也难以生存。

今年3月份,沪光集团在浙交中心平台

表里,相辅相成。

如何提高管理会计执行力?

首先,在管理会计实践中,应通过培育共同价值观,在内部营造和谐文化氛围,使大家的身心能够融入到管理会计系统中来,变被动管理为自我约束,变被动工作为主动工作。当然,理念的背后,必须有相应的办法和制度作为支撑,使整个理念体系渗透于管理会计实践中,变得生动而有效。

其次,建立科学完善的公司治理机制,均衡所有者、管理者和员工的利益,将管理者的利益与管理会计的应用联合起来,最大限度调动管理者推行管理会计的积极性,加强对管理会计的认识,平衡个体利益与集体利益之间的冲突。要结合管理会计应用,逐步推行内嵌式、全员化和创新性企业文化。

同时,注重特色,统筹规划企业文化建设。要深入挖掘自己的企业,注意继承发扬长期形成的文化积淀,探求管理会计的落地究竟需要什么样的文化,突出企业精神与愿景的梳理、提炼,体现经营特色。要把企业文化建设提升到发展战略的高度来统筹考虑,并制定年度计划,使企业文化建设具有可操作性。

最后,从管理会计的发源地寻找适合其生存的文化成分,建设与管理会计相适应的具有中国特色的公司文化。深入研究中西方文化的差异,找到二者结合切入点,为管理会计创造良好的文化氛围。

在管理会计的落地中,要坚持广泛发动员工,相信和依靠员工,充分发挥其积极性,使企业文化建设与管理会计实践相融合,使之成为引发员工心理共鸣、签订心灵契约、形成共识的过程,提高员工对企业文化的认同感和践行管理会计主动性。

总之,管理会计的背后是文化,企业文化只有与管理会计具体实践真正融合在一起,管理会计执行力才能显现,才会产生强大的生命力。企业文化必须引领管理会计战略才有生命力、才有实效、才能长久。

不会有大的财务风险。有的企业财务规章制度很全面,充分采纳了员工的合理化意见和建议,执行也很到位,奖惩都能兑现,也成为财务文化传统,这就有利于企业财务管理制度的执行,有利于财务预算的顺利完成。优良财务文化可以引导员工形成好的行为和习惯,这是企业财务管理健康发展的基础。

二是完善企业财务管理规章制度,提高财务管理执行力。

财务管理执行力的根本在于财务管理规章制度。财务管理规章制度不能朝令夕改,但发现有错需要修改时,要提前让员工知情,广泛征求意见,使修改过的制度更科学合理。财务管理规章制度要有针对性和可行性,要便于了解、执行,反对繁琐,但也不能太简化,不能漏洞百出。各项财务活动都有制度约束,这样财务活动才能有保障,不合法、不合理的财务活动才难以越过底线,财务管理工作才能有章可循。财务管理规章制度越完善,越有利于财务管理工作的开展,有利于财务管理执行力的提高。财务管理规章制度完善了,大家的财务职责、财务目标、财务标准、财务管

上发行了6000万元的私募债,其中一部分就用于解除因互保关系而取得的银行信贷。通过发行私募债,公司将切断互保链,使企业债务关系更清晰。

“沪光债”的发行,也被视为“有效破解企业互保问题”的范本。

浙江长生鸟珍珠生物科技有限公司董事长阮华君就曾坦言,他们公司去浙江股权交易中心挂牌,就是为了避免踩中互保链的“地雷”,希望通过挂牌获得新的融资方式。

长期以来,浙江不少中小企业因为缺乏抵押物,转而通过联保、互保方式向银行贷款融资成为主要的融资渠道。但这种“一荣俱荣、一损俱损”的融资模式存在很多弊端,一旦一家企业出现危机,可能引发多米诺骨牌效应,殃及一些优质企业。

一个企业家曾经这么形容互保链:“这就是一个‘地雷’,就算我的企业很健康,没有问题,但别的企业出了问题,我们也就被炸伤或者炸死了。”

温州企业沪光集团在去年就踩中了这么一个“地雷”。不过,幸运的是,他们在今年3月份,通过发行“沪光集团有限公司2013年私募债券”,从互保链中挣脱了出来。

负责承销该私募债的机构是“中新力合”,记者采访了该项目的负责人。据介绍,沪光集团是温州变压器行业的龙头企业,公司实力在行业里都是靠前的,主业一直非常

信披违规和造假应当严惩

■ 唐福勇

7月22日,上海证券交易所网站公布关于《上市公司日常信息披露工作备忘录第十三号上市公司股东减持股份预披露事项(征求意见稿)》的通知。从内容来看,是进一步强化上市公司相关股东大额减持股份(达到或超过5%)需要提前进行信息披露,是对上市公司股东大额减持行为的进一步规范。从这个角度而言,普通投资者是赞成的。

此份征求意见稿站在维护中小投资者合法权益的角度,从规范上市公司股东减持股份的预披露事项出发要求强化信息披露,这些意愿的确很好。但美中不足的是,征求意见稿并未加大对信息披露违规的惩处力度,其处罚原则依然是:如果相关股东减持股份存在违反上述规定,上证所将根据《股票上市规则》、《纪律处分和监管措施实施办法》等文件的规定,对其采取相应的纪律处分或监管措施。

从历史经验教训看,监管部门对于上市公司未按规定进行信息披露的惩罚力度明显太弱,相对于给中小投资者造成的损失而言,诸如纪律处分或监管措施等,并不能令违规者胆寒,也没能达到使其望而却步的目的。因此,上市公司信息披露不及时甚至未披露现象时有发生。

其实,不仅在信息披露上的惩罚力度不够,其他诸如业绩造假、财务造假等惩处力度也远远没真正达到“令行禁止”的目的与效果。

如果要真正保护中小投资者的合法权益,达到规范上市公司及相关股东的目的,不妨支持事后追责机制,即如果上市公司有违规行为,那么在此期间的中小投资者如果存在投资亏损,可以据此要求上市公司及相关股东赔偿,甚至强制要求上市公司无条件赔偿。相关责任人及股东如果给中小投资者造成了重大损失,可移交司法机关依法定罪。若如此,相信上市公司造假、信息披露等各类违规行为会大幅下降。

保护中小投资者的合法权益应从维护中小投资者的权益结果入手,即保护中小投资者合法权益不受到侵害,合法收益未受到损失;受到侵害或损失后能及时获得损失赔偿。只有这样,诸如信息披露等方面的违规行为才会日渐减少。若只是简单对违规行为进行纪律处分或相应的监管措施,并不能从根本上解决上市公司层出不穷的违规行为。

理体制才能清晰,才能有利于落实财务责任,有利于财务考核评价,有利于形成有效的财务管理链条,使财务管理为企业真正创造价值。

三是加强企业财务管理队伍建设,提高企业全体员工素质。

企业财务管理的成功离不开财务管理人员对财务战略、财务预算、财务制度及其他财务管理工作的理解与执行,同时也需要企业其他员工的理解与支持。财务管理队伍是财务管理执行的主体,加强队伍建设才能提高财务管理执行力。如果财务管理队伍不过硬,就难以制定过硬的财务战略和预算,难以制定科学合理的财务制度,具体财务管理工作也会松松垮垮。财务管理队伍的素质、态度、方法、水平直接影响财务管理执行效果。提高企业全体员工素质,不但有利于企业各项工作的开展,也有利于财务管理工作的顺利完成。员工素质高,各种财务指标的落实与考核也就容易了,财务规章制度的贯彻与执行也会比较顺利。总之,企业全体员工是企业各项工作成功的基础,也是企业财务管理强大执行力的基础。

好,而且一直坚持做主业,没有去做房地产、金融之类的项目,近几年公司的年增长率达到20%以上。然而,就是这样的一家优质企业,去年也被卷入了互保链之中。“他们与四五家公司存在着互保关系,其中有一家公司跑路了。”

记者从沪光集团的网站上了解到,公司创立于1993年,总资产5亿多元,年产值达11亿元,公司在省内外有多家子公司。

作为新兴力量,本土的“财务顾问”,“中新力合”为小微企业提供综合性金融服务。“大中型的企业,有比较好的抵押物,融资并不困难,但是小微企业,没有足额的抵押物,常常被拒之门外。我们瞄准了小微企业这块蓝海,发债规模一般在2000万-5000万元之间。”“中新力合”的集团办主任叶毛华告诉记者。

浙交中心不仅为企业提供挂牌交易服务,更是直接融资的集聚地,为企业提供股权、优先股、债券等融资手段,还为挂牌企业对接银行、信托、租赁等金融机构,增加信贷授信额度,开展股权质押融资,从而打造多元化融资平台。

浙交中心还意识到,必须让更多的发挥“投行”功能的中介上路,以活跃市场。目前,该中心已囊括了商业银行、证券公司、信托、基金、投资管理公司、律师事务所、会计师事务所等220多家不同类型的金融机构会员。