

作为企业 CFO,为企业节约财务成本、管好资金,在融资方面为企业争取强有力的竞争地位,尤为关键。

张正甲 搭建产业链融资平台降低财务成本

张正甲一直对财经类论坛和会议非常重视,而企业融资方面的创新更是他所关注的。

善于筹资的 CFO 可以为企业节约大量财务成本。在以资本为主导的竞争市场,CFO 可以通过产业链整合来搭建融资平台,提高对外融资的议价能力。这是中国城市建设控股集团下属中城建(天津)建设发展有限公司董事长兼总经理张正甲的财务经。

搭建融资平台提高议价能力

在张正甲看来,经济社会的发展对财务会计的职能要求已经发生了很大的改变,财务人职能的内涵和外延都在不断变革。对于企业 CFO 来说,他们更肩负着引领企业创造价值的使命。随着经济发展环境的改变,财务人员为企业创造价值的机会不断增多,CFO 发挥才能的空间也更宽广。

作为脚踏实地地从做财务会计走出来的高管,张正甲一直对财经类论坛和会议非常重视

视,而企业融资方面的创新更是他所关注的。

“我就职的基本上都是以投融资、大型项目建设为主的公司,不是单一产品的公司,因而在融资方面需要做大量工作。”张正甲表示,自己所在企业作为传统的基础建设行业,非常重视 CFO 的融资和议价能力。

张正甲举例说,“比如产业园建设、市政建设、旧城改造、房地产开发等这些项目都需要很庞大的资金,融资工作对于项目的成功实施具有重大价值。从项目选择开始就要考虑筹资安排,融资与投资匹配才能取得项目预期的经济效益。要看清融资市场、选择好融资渠道等。”通过学习和实践,他认为,作为企业 CFO,为企业节约财务成本、管好资金,在融资方面为企业争取强有力的竞争地位,尤为关键。

具体来说,张正甲认为,企业财务部门对财务成本的管理可以引领企业的成本管理体系,财务成本的管理应该贯穿企业的产业链,从而创造更大的企业价值链。

比如通过缩短资金占用周期、合理利用

第三方信用、构建新型融资结构等减少财务成本耗费。

而与上下游企业合作共享,通过优势互补共建融资平台,来达到共同提升抗风险能力、提高对金融机构的议价能力的目标,也将成为集团企业的一种重要筹资战略。实际上,资金的供应方也愿意接受这样合作,从而实现多赢的融资局面。可见,规模效益在融资平台上的作用也非常明显,张正甲就一直很关注融资平台的构建。

张正甲也表示,无论是采购成本的管理还是其他方面的成本节约,都需要将财务成本的管理理念融入其中,因此,CFO 需要做好提升公司全员财务成本管理意识和能力的培训工作。

CFO 要当复合型人才

为了更好地帮助企业融资,CFO 还要不断提升自己的综合能力。

张正甲认为,CFO 要深入学习业务。作

为 CFO,要走到基层去学习业务,熟悉企业的生产流程。同时,张正甲告诉记者,CFO 要经常参加各种高端的财经财务讨论,不能认为自己是专业人员而固步自封,应该“读万卷书,行万里路,集万人思”。

张正甲建议 CFO 首先应该带领团队做好会计基础工作,做好制度安排,基础工作是财务决策的基石。其次,CFO 要想到自己是一名管理者,要承担管理会计职能。另外,除了要对财务工作很专业外,CFO 还要自觉把自己当复合型人才来培养,而不单单被财务模型和方法论所束缚。

作为会计出身的 CEO,张正甲曾从出纳员做到会计主管,再做到财务经理,接着做到集团 CFO。因为长期关注企业整体运营,他能将企业的财务管理融入企业发展当中。如今,他从集团 CFO 转岗为二级企业 CEO。他认为,“销售业绩为王”的时代已经过渡到“财务管理为王”的时代。他希望更多的 CFO 能成长为 CEO,引领企业创造更多价值。

(中会)

福建新的资产评估收费标准本月起执行

福建省物价局、福建省财政厅日前下发《福建省资产评估收费管理规定》,重新规范了该省资产评估收费标准,规定自今年 9 月 1 日起执行。根据规定,评估机构收取的小微企业贷款抵押物评估费不得高于政府指导价规定高限收费标准的 50%;贷款抵押物登记期满后需由同一评估机构再评估的,评估费用按不超过政府指导价规定高限收费标准的 30%计收。

根据规定,资产评估收费实行政府指导价和市场调节价。资产评估机构提供法定资产评估服务实行政府指导价;提供自愿委托的资产评估及相关服务实行市场调节价。其中,法定资产评估服务可实行计件收费、计时收费或计件与计时收费相结合的方式。计时收费政府指导价标准分四档,不足 1 小时按 1 小时计费。

福建省物价局要求,对破产企业和国家级贫困县(市)的法定评估收费,由省价格主管部门制定优惠减免政策。超出政府指导价浮动幅度制定价格,或采取分解收费项目、重复收费、扩大收费范围等方式乱收费等将被实施行政处罚。

(潘园程 飞)

深圳市公开招标资产评估机构

广东省深圳市财政委近期委托市政府采购中心通过公开招标的方式招标了 7 家资产评估机构,建立“资产评估机构预选供应商”名录,逐步完善资产处置流程。

按照《深圳市行政事业单位国有资产管理办法》的规定,行政事业单位拍卖、有偿转让、置换国有资产,取得没有原始价格凭证的资产,整体或者部分改制为企业,以非货币性资产对外投资、合并、分立、清算,整体或者部分资产租赁给非国有单位,确定涉讼资产价值,以及法律、法规、规章规定的其他情形,应对相关资产进行评估。由于各单位需要开展资产评估的事项较多,采取过去“一事一招”的资产评估服务采购方式影响工作效率,为此,深圳市财政委通过公开招标方式,建立了“资产评估机构预选供应商”名录。

据了解,今后,深圳市各单位按规定需要进行资产评估的事项,资产评估中介服务类采购项目预算金额小于 20 万元的,由采购单位从预选库中自行选择供应商;预算金额大于等于 200 万元的,实行公开招标采购;预算金额大于等于 20 万元且小于 200 万元的,由采购中心发布公告,公开预算金额,从投标响应的预选供应商中按照“N+2”的比例确定报价最低的供应商范围(N 为需要的中标供应商数量),以采购结果确认通知书形式分别列示供应商名称和报价发给采购单位,由采购单位按所要求的中标供应商数量选择预中标供应商,不选最低价的应说明理由。(宗永)



新形势下企业内部控制遭遇“新挑战”

冯华

近年来,随着《国家信息化发展战略》的推出及财政部《关于全面推进我国会计信息化工作的指导意见》的公布,举国上下投入到会计信息化的浪潮中。同时,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等 5 家主管部门分别于 2008 年 5 月和 2010 年 4 月联合发布了《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》,凸显了政府对内部控制的重视。

“内部控制”与“信息化”一同入选了会计信息化领域十大关键词。这对会计信息化环境下的内部控制研究具有鲜明的时代意义。

从我国目前会计信息化发展的实际情况来看,一方面企业不惜重金通过购买商品化会计软件或自行开发等手段去实现会计信息化,另一方面却不重视会计信息系统的内部控制建设,以致实现会计信息化后,企业运行失败、会计信息失真及不守法经营等行为时有发生,这在很大程度上均归结为内部控制的不健全和失效。

在企业大力进行信息化和内部控制建设的新形势下,如何将二者有机结合,如何加强和完善会计信息化下的企业内部控制,已成为当前企业面临的主要问题。

原有内控体系不适应需要

会计信息化是企业信息化中的重要环节,其到来对传统内部控制制度形成了巨大

冲击,原有手工会计环境下的内部控制体系已无法适应企业信息化的需要。企业信息化的实现伴随着的是财务与业务一体化的过程,业务目标的实现、岗位权责的明确都需要确定新的稽核点和平衡点。这种情况下的内部控制实际上是企业集约型管理的手段,对内部控制体系的构建、制度的完善都提出了新的挑战。

会计岗位之间难以牵制

由于会计信息化下计算机数据处理的高度集成化和自动化,大量原来繁琐的、由多个岗位负责的数据处理工作由计算机统一完成,会计人员的职能由核算型向管理型发展。传统手工处理中各岗位间以签字盖章为形式、以记账规则为核心的控制体制,在会计信息化环境下已经难以发挥作用。因此,如不加强各岗位间的相互制约、相互监督和相互控制,出错和舞弊风险将大为增加。

会计档案存储的安全隐患

手工会计处理中,会计资料以凭证、账本、报表等形式存储于纸张上。会计制度明文规定严禁涂补、刮擦、涂抹和使用褪色药水更改、增加、删除、修改的会计凭证或账册都可以通过会计人员的笔迹和印章进行鉴别和控制。而会计信息化下有形记录较手工会计系统大为减少,各种会计资料存储在磁(光)介质上,增加、删除、修改和拷贝均不会

留下任何痕迹,因此容易被篡改或盗取,导致会计信息失真或外泄。同时硬盘、光盘等软硬件也可能由于质量问题或病毒感染而发生故障,使企业的信息安全受到威胁。

网络环境加大安全风险

会计信息化的一大特点就是将原来封闭的局域会计系统链接到了开放的互联网上。这对财务系统的安全性带来了严峻的挑战。在网络环境下,企业的各项数据都存储在处于联网状态的服务器或客户机中。互联网的开放特性,给一些恶意访问者以可乘之机。同时,互联网上猖獗肆虐的计算机病毒也给会计信息系统带来巨大的风险。大量的会计信息通过开放的互联网传递,很难保证其真实性与完整性。过去以本地计算机为中心的安全措施已不适用,加大了会计信息系统安全控制的难度。

控制舞弊的难度加大

在会计信息化环境下,不少软件提供了“取消结账”、“恢复到记账前状态(取消记账)”、“取消审核”、“取消出纳(或主管)签字”等功能。这些功能使用的结果是,在结账或记账后可以不留痕迹地修改凭证、账簿,随意伪造会计信息。这大大提高了舞弊控制的难度。另一方面,信息化中,各用户的授权控制主要是依靠权限分工和口令,而每个用户的口令都存储于计算机系统内。一旦口令外泄,可能会

带来难以预测的损失。

错误重复发生并无限放大

信息化下的内部控制是人工控制与程序控制共同发挥作用,并逐渐向程序控制倾斜。而程序控制的效果取决于应用程序的正确性和有效性。如果应用程序出现问题,就可能会造成错误反复出现。

而操作人员长期以来对系统运行的信任和依赖,会使得错误很难被发现。另外,由于信息化系统涵盖了企业多个部门的数据。即使是某一细微环节出错,也可能引起后续一系列环节的错误,并可能使错误的危害被无限放大。

过度依赖软件导致风险加大

会计信息化环境下,责任高度集中于信息化软件系统,一旦程序数据被篡改或感染恶意指病毒,就会影响系统运行的稳定性和安全性,严重的可能会导致系统的崩溃,给企业造成不可估量的损失。会计信息系统一般由会计软件客户端和后台数据库两大部分构成,各种数据均保存在数据库中。大多数软件对数据库的保护力度不足,造成了安全隐患。

与此同时,软件设计时考虑不够完善,可能会留下一些安全漏洞。要防范这些系统风险,应设法增强会计系统的安全性和抗干扰性。

C F O 应做好战略性融资方案规划

客户提供中长期融资安排的能力也成为企业的核心竞争力之一。

因此,当企业的商业模式是资金需求型商业模式时,CFO 的重点工作是考虑如何取得融资支持,为主营业务提供资源保障。

此外,企业未来的发展战略是否明晰也是 CFO 进行投融资决策前应充分考虑的因素。“如果企业发展战略不清楚,CFO 等高管每天忙于解决短期支付能力问题,在安排融资工具的时候就会欠缺周全考量。”张万萍举例说,通常情况下,涉及多种业务形态的企业在考虑资金安排的时候,比较容易缺乏长远思考和系统思考,这会导致资金存量出现较大的波动。

“这种类型的企业常常会出现银行借款 10 个亿,而银行存款也是 10 个亿的不正常情况,即存在所谓存贷款双高的问题。从现象上看,这似乎是财务部门在安排资金计划时的工作失误。从本质上看,这其实是企业发展战略模糊不清的必然结果。”张万萍认为,企业应该对未来五年或十年的发展战略有个清晰的安排,这样 CFO 就能对资金进行恰当的期限配比和存量控制。

另外一个需要考虑的因素是股东的诉求。如果股东要求企业快速扩张,CFO 在设计资产负债结构时自然比较激进,即通过加大财务杠杆获取资金资源,帮助主营业务迅速抢占目标市场。而与此相对,当股东强调发展质量时,CFO 就需要进行更精细化的资金管理,确定相对合理的融资规模和融资期限,从而尽量降低财务费用。鉴于股东和企业经营层之间存在委托代理关系,CFO 往往要充分考虑股东对企业发展目标的需求,并围绕股

东需求来安排资金使用。

“总之,在考虑融资安排的时候,CFO 要考虑企业的商业模式、战略清晰度和股东需求。”张万萍总结说。

多途径融资防范系统性风险

张万萍告诉记者,目前国内 CFO 可以采取的融资手段可归结为三类:内部资金潜力挖掘、债权融资和股权融资。

内部资金潜力挖掘是指借助管理手段的提升,通过优化企业的业务环节,从企业内部把闲置资金运作起来,使其能量得到发挥。比如通过有效的应收账款管理,加速资金周转;通过对冗余资产的及时处置,回笼沉淀的现金。

在几乎不需要成本的情况下,内部资金潜力的挖掘能使企业内部的闲置资源发挥最大效益。

张万萍回忆起之前工作中一个案例,企业出口中美洲的某个项目沉淀了 4 个多亿的应收账款,当时对这笔应收账款的处理有两种选择,第一个是消极等待 1 年后获得业务回款,取得比较高的利润回报;第二个是让银行买断这笔长期应收账款,在付出一定代价消除坏账隐患的同时,尽早回笼现金,通过后续项目的开展实现业务利润。

面对上述情况,张万萍决定调低单一项目的业务回报率,果断而迅速地把资金回收过来,安排在其他更好的项目上。这样做首先可以保证企业资金的安全,然后通过加速循环利用,使资金效用得到更好的发挥。

对于债权融资,张万萍告诉记者,目前大

部分企业在快速扩张过程时,会选择债权融资。它包含两种形态:一种是发行票据,如中长期企业债和短期融资券等。

张万萍曾工作的企业就成功发行过两期中长期债券。因为具备融资成本低、融资期限长等优点,企业债颇受青睐。当然,企业债的缺点是发债规模有限,发债申请周期比较长,审批部门对于企业的资产负债结构也有较高的要求。综合来讲,发行企业债券对很多公司来说也是比较好的融资途径。

另外一种被广泛采用的债权融资形式是银行借款。其中,利率比较优惠的政策性贷款通常具有较高的准入门槛,对信贷资金的使用方向具有严格的限制;而普通的商业贷款通常利率比较高,企业要承受较重的成本负担。通过银行借款解决融资需求时,应考虑的主要因素是借款的期限结构错配和利率巨幅变动。在进行外币融资时,张万萍提醒广大 CFO,尤其要防止汇率风险。

“CFO 应该让自己企业的债务结构更健康均衡。在国内做中长期债务安排时,如果能把企业的债务形态和业务形态、资产形态有效地结合起来,就能构筑一道天然的防火墙,对冲可能出现的汇率风险。”张万萍说。

除了债权融资,股权融资是不容忽视的第三类有效融资途径,目前,很多成长型的企业通过 IPO,获得充裕的资金,帮助企业成功地实现了快速增长。企业在选择股权融资和债权融资时,通常要综合比较融资成本、规模、期限和风险等诸多因素。张万萍建议企业在选择采取股权融资方式时,应该与债权融资方式进行充分的比较。毕竟上市成本和上市的后期待成本都不容小觑。

(佚名)



说到资金管理,CFO 需要从专业角度,为企业做好战略性的投融资方案规划,帮助 CEO 进行符合业务特征的现金流安排。在资金运作方面,不同的企业面临着不同的经营环境,CFO 应该是一个技艺娴熟的厨师,针对不同的客户,选择不同的食材,为企业呈上风格迥异的美味大餐。

际际航电公司 CFO 张万萍曾经先后任职多家资金状况不同的企业,对于如何有效开展资金管理工作一直进行着积极务实的探索。那么,该如何结合企业自身特点,做好资金管理呢?让我们来听听他的思考。

注重资金管理因素

不同商业模式的企业面临不同的决策环境,企业的发展战略存在较大差异,在进行投融资决策前,CFO 应该充分考虑以下三个因