

平台构建的目标和路径,重点安排了各大产业适合自身发展的融资方式,采取吸收实业投资和资本运作相结合、债权融资和权益融资相结合、商业性融资和政策性融资相结合的多元化融资策略,以控制融资风险。其具体做法包括资源资本化、优化财务结构、开展资本运营和重视对外投资的合并报表效应。在规模不断扩张的过程中,为约束下属公司的投资冲动,严格资本金管理,对下属公司的业绩考核采用经济附加值绩效评价制度(即EVA口径),计算资本金的机会成本。集团公司为防范风险,还建立了与各大产业以及子公司之间的防火墙机制。

3. 不断创新是实施财务管理战略的生命线

依据公司自身能力和外部环境的变化,建立高效、系统的财务管理体系,健全财务制度,强化内控、财务评价、财务激励等财务管理工作,适应不断变化的财务管理环境,充分挖掘财务资源,为公司战略服务,是传化集团财务管理取得成功的生命线。如为适应税收政策的变化,传化集团狠抓产业升级和科技创新,大力培育高新技术企业,在分配考核等制度上多方面鼓励自主研发高新技术产品,争取税收政策的支持。截至2008年,集团通过国家高新企业论证的下属公司有4家。为适应货币政策变化,传化集团注重经营策略的调整,严格控制投资规模和节奏,加强对现金流的规划与管理;挖掘公司财务资源,把潜在的公司资源资本化,充分发挥资产价值的效能,优化公司的财务指标,提高公司的融资能力;在金融危机中,利用经济低迷时期的储备资源,运用资本的杠杆作用,通过收购兼并、优化产业链、提升行业竞争力、提高母公司的控制力等财务及相关管理创新举措,有力推进了公司战略的实施。

4. 管理建议书是实现财务管理目标的妙招

笔者十分赞同浙江工商大学刘海生教授把传化集团财务部门2008年制作的《集团财务策略与推进计划》、《集团资金风险管理方案》和《内部财务状况和投融资现状分析与风险揭示》三大财务规划方案称为管理建议书。

笔者认为,在民营企业家族化经营没有被摒弃的情况下,建立规范有序的议事规则则有一定困难,财务部门采取管理建议书可以灵活、有效地与经营决策层沟通。公司决策层依据财务部门提供的管理建议书决策,也是贯彻了企业管理以财务管理为中心的这一理念。

事实上,财务部门掌握了大量的企业经营管理信息,做管理建议书并不困难,可能否达到预期效果对多数企业来说还是有疑问的。问题的关键是财务人员是否具备了良好的综合能力,是否了解公司的发展愿景和战略目标,能否把握国内国际宏观经济形势以及公司经营中面临的问题,能否有针对性地提出解决问题的方案并得到公司决策层的认同和重视,这是市场经济环境下财务人员面对的最大挑战之一。

前文所提到的三大财务规划方案就是传化集团财务部门为应对金融危机、制定财务规划及解决公司的财务保障问题而向管理层提出的建议。在金融危机的关键时期,这些管理建议为传化集团高层及时准确地研判形势、克服困难、转危为机提供了重要的决策依据,充分发挥了财务战略管理的效力。■

(作者系野风集团有限公司副总裁兼总会计师)

责任编辑 李斐然

财务人员应用财务理论应避免的几个误区

■ 侯佳奇

笔者发现,很多财务人员经过多年的学习,考了很多证书,参加了很多培训,按说已具有了丰富的理论知识,但在将这些理论知识运用到实际工作中时,却总会陷入一些误区,把本应鲜活运用的财务理论蜕变为机械的教条,最后不仅在过程中事倍功半,而且在结果上也事与愿违。

误区一:把财务理论的应用模式混同于自然科学、工程理论的应用模式

在笔者看来,财务理论的性质更接近于社会科学,其理论运用模式和自然科学、工程科学的应用模式存在着两个明显不同:一是前提条件的约束不同,二是结论应用的方式不同。我们知道,包括自然科学和社会科学在内的所有理论,都不外乎

是由前提(或假设)、推导、结论这三部分构成的。所谓前提不同,是指与自然科学和工程科学理论相比,财务理论的前提条件更为简约,更难以人为控制。我们在自然科学和工程科学的理论运用上,早就习惯于先搭建一个符合理论前提条件的外部环境,然后再设法让物质依据理论定律发生既定的转变。但对于财务理论而言,由于在推导过程中简化了很多前提条件,而这样理想的外在环境在实际工作中又通常无法人为控制,如果忽视前提条件的不同,直接套用财务理论的结论来指导实践,就会犯机械主义和教条主义的错误。所谓结论应用方式的不同,是指自然科学和工程科学的理论通常都会得出一个唯一的最优解决方案。而财务理论虽然也能导出一个最优解,但由于



其前提条件的简化,这个最优解不能简单、直接地应用,只能作为参考因素,而不是决定因素。用社会科学理论解决现实问题,有时候常识和直觉往往要比简单的数学模型更实用。而且很多时候,解决社会问题不会只有一个方案,而可能存在多种方案;不一定会有最优方案,可能最终选定的是某个中庸方案。

举例来说,财务理论中有个最优存货模型,其公式是 $Q = \sqrt{\frac{2DK_c}{K}}$, 其中, Q 是每次最佳订货量, K 是每次订货的变动成本, D 是需求量, K_c 是存货的变动成本。这个模型的确导出了一个最优结果,但如果我们不加分析地直接用这个结果来指导生产活动,将会造成灾难性的后果。原因很简单,这个理论前提所包括的因素过于简单,它至少忽略了以下重要因素:首先是存货取得的可能性。市场经济下有些物料经常会缺货,并不是随时想买就能买到的。其次是存货价格的波动。IT 产品 3 个月就可能贬值 50%,而石油、粮食这样的大宗商品价格有时会在 3 个月内上涨 50%。此外,还有存货保管的变质风险、采购过程的运输问题等。说句实话,由于这个模型忽略的重要因素太多,笔者在多年的财务工作中从未敢真正用它来指导工作。再比如项目投资分析模型,其结论是净现值最大的投资方案是最优的。但这个结论也有如下问题:首先是净现值测算时未来收入的假设是否合理。市场经济瞬息万变,今年做出的对未来几年的收入假设到明年很可能会由于技术进步或竞争对手的举措而发生根本性的变化。其次是没有考虑协同效应。一个本身净现值为负的项目如果放在公司战略全局上来考虑就很可能是很重要的一个棋子。此外,项目投资后的人员、文化、管理问题等非数字因素有时会对一个项目的成败起到至关重要的作用。

误区二:忽视财务工作本身固有特性的差别,机械套用相关知识

财务工作的对象不仅包括资金、账目和报表,而且也包括

人的管理和环境的适应。前者比如财务会计、税务会计,这类工作的特点是原则性强,需要机械、规范和精确,需要一丝不差地执行到位、不容例外。后者如管理会计、内部控制、资本运作,这类工作的特点是不确定性强,需要与人沟通甚至去博弈,需要有较强的沟通、创新能力以及根据事态发展随机应变的能力。虽然都是财务工作,但工作内容的不同决定了我们要用不同的方式去运用相关知识。

比如预算和分析,相关的理论有很多,预算有零基预算、弹性预算、滚动预算等,分析方法则有杜邦分析法、对标分析法、因素分析法等,在使用这些工具时,不能简单地套用、照搬,而应充分考虑企业文化、公司战略、发展历史、员工特性和接受程度等多种因素。用哪些模型和工具,常识和直觉往往会起到关键的作用。笔者接触过很多预算分析人员,他们在做预算和分析时就像应用会计准则、会计制度一样,所有预算模板、分析模式多年不变,不知道根据企业发展情况灵活变通,以适应企业发展特定阶段的要求。这样做的后果,不但会使基层财务人员疲于奔命地去收集那些管理上并不需要的垃圾信息,而且也使得很多企业管理需要的重要信息无法及时汇总。

误区三:财务理论运用过程中未能用系统的观点去分析、解决问题

财务工作者不能仅埋头于手头工作,还应多了解整个财务系统的运作流程,了解自己手头工作的前道工序和后续流程,学会从整个系统的运作来解决面临的问题。比如,报表编制人员应当了解与报表有关的资金运作、会计结算、税务处理、预算分析、内部控制等相关人员的工作,因为报表上的问题不一定非得从报表体系去解决,如果从其他系统解决,有时候往往能起到四两拨千斤的作用。甚至有些财务问题也可以不通过财务部门去解决,只需要变更一下公司的管理制度或组织结构,就会比财务人员自己忙活省事得多。以笔者所在的公司为例,当地对财务报表的要求和国内总部的要求并不一致,长期以来的做法是从当地财务系统导出数据后,再按照国内要求人工重编报表,整个过程既耗时又费力。经过与当地财务人员的沟通,笔者发现,其实只要在当地财务信息系统中更改一下科目设置,同时在管理上对当地的结算模式进行稍微的改变,就可以直接利用当地的财务信息系统自动出具满足国内要求的财务报表。所以,要跳出手头的工作,站在更高的角度去分析问题,以更轻松、有效地找到解决问题的办法。

讲了这么多应用财务知识的误区,笔者绝没有任何贬低现有财务理论价值的意思,无非是想强调一下,对财务知识的运用一定不能僵化死板,这样才能让鲜活的知识来指导我们的实际工作,因为实践才是检验真理的唯一标准。■

(作者系中国石油国际事业哈萨克斯坦有限公司财务总监)

责任编辑 李斐然