

新理念、新文化的“落地”。

3. 行为的转变是关键

实现文化整合和转变就是要推行与公司价值观相适应的行为。要挑选与这种行为相符合的人作为标杆,把他们放在显著的岗位上,充分发挥榜样的示范带头作用,要让所有员工认识到这是公司文化倡导的行为,可以通过物质和非物质的形式予以奖励,以体现企业对该行为的认同。

4. 要缩短整合过渡期

统计数据表明,并购交易完成后,整合的速度不同,产生的结果也迥然不同。整合和转变是一个痛苦的过程,漫长的过渡期一般会导致人心涣散、工作效率和质量下降、成本费用上升以及公司经营状况下滑。同时,在企业前景不明时,竞争对手可能会趁机抢占市场和挖掘人才,导致雪上加霜,这种案例已数不胜数。

文化整合的进程缓慢有些是由管理者的主观原因所导致的。有的管理者认为,员工总是抵制变化的,缓慢整合会给他们一个调整的机会,因此更倾向于采取权宜之计来应对。其实,当并购发生时,员工所期望的就是巨大的变化,他们已经做好了接受这种变化的准备,因此缩短整合进程、减少未来的不确定性非常重要。虽然彻底完成文化整合确实需要经过多年的努力,但并购者仍然必须在较短的时间内实现产业重组和管理架构再造,至少应做到治理完善、产业清晰、结构扁平,并系统地引进先进理念,尽快建立和完善适应新要求的基本制度体系,优化运行规则,促进行为的改变,形成正确的习惯,最终建立正确的企业文化。■

(作者系中国长江电力股份有限公司财务总监)

责任编辑 周愈博

新形势下如何做一名优秀的财务总监

■ 张格领

自1980年进入江苏苏美达集团公司工作以来,笔者先后担任过集团公司资产财务部副总经理、总经理、集团公司总会计师,2003年至今任集团公司副总裁、2005年兼任集团公司财务总监。根据多年来的工作经验,笔者认为在当下要想成为一名优秀的财务总监,一方面,应更新观念,正确定位自己的角色,另一方面,应与时俱进,全面提升自己的综合素质。

一、正确定位自己的角色

进入二十一世纪以来,经济环境发生了翻天覆地的变化,与此相适应,财务总监的工作由原来的核算型向战略支持型转变。企业所要求的财务工作既应积极支持和推动企业业务的发展,又应善于预防和控制财务风险,从而为企业所有者、债权人等利益相关者全面创造价值。如果财务工作者仍然把自己定位在账房先生的角色上,或依然停留在传统的管家式的状态上,就很难做好本职工作。笔者认为一名优秀的财务总监的角色定位表现在以下三个方面。

(一) 忠实的服务者



管理工作服务先行,只有首先做好服务工作,大家才能心悦诚服地接受“管理”,各项工作才能有条不紊地开展。事实也证明,以权压人的做法行不通,官大一级压死人的心态要不得。

现代企业的规模越来越大,组织形式逐渐扁平化,财务总监要处理好与企业内部员工的关系,就应该平易近人,对员工的管理应该张弛有道,日常生活中要主动关心员工的工作、学习,积极倾听员工的心声。与此同时,还应致力于为大家营造良好的工作氛围,注重文化建设。

财务总监负有保护投资者的资产并使其增值的义务,应该要求财务人员真实、完整、及时地向其披露企业的相关信息,揭示企业的经营情况和财务状况,以使其做出相对准确的投资决策。公司经常和税务等部门打交道,处理好税企关系对一个企业的发展有着重要的影响。财务总监应带领公司财务部门与税务部门积极沟通,与税务部门维持良好的合作关系可以得到其指导和帮助,给公司带来巨大的收益。另外,还应树立服务社会的意识,积极参与社会公益事业,帮助企业塑造良好的社会形象。

(二) 战略合作者

现如今,财务总监不应仅仅关注财务及相关领域,而应成为总经理的战略经营伙伴,站在同一层面关心企业的前途和发展。战略计划和战略指导的任务越来越多地落到了财务总监身上,财务总监应充分运用自己的综合管理能力确保战略计划的全面性和科学性,使得战略计划既涉及企业长期发展目标,又满足企业短期发展需要,既从企业内部情况考虑,又从市场环境入手进行分析。

(三) 内控监督者

内部控制的目标是保证企业的经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。因此,企业董事会对内部控制负有不可推卸的责任,这其中财务总监更要起到领导、指导和监督的作用。财务总监一般是企业内部审计的实际负责人,是注册会计师首先要接触的人,因此要与注册会计师建立良好的对话关系,并确保企业内部审计人员和注册会计师建立良好的合作关系。此外,在定期向董事会和高层管理者报告信息的同时,要了解企业面临的风险和机会,以便对企业的未来做出恰当的预测并合理预计决策可能会带来的后果。

二、全面提升综合素质

(一) 全面的知识结构

只有“跳出会计看会计”时才会有“豁然开朗”、“柳暗花明又一村”的感觉,才能提升财务决策的高度和深度。财务总监的知识结构应该全面,在会计、财务等专业领域内具有足够的深度,并在经济学、管理学、行为学等社会科学领域内具有相当的广度,做到又专又博。要能掌握人类行为的基本知识,领会经济体制改革的精神,关注会计变革及宏观政策调整,具备科学、艺术和文学修养,具有调查研究、抽象逻辑思维 and 批判思维的能力,能熟练掌握电脑、网络等必备的管

理工具等。

(二) 丰富的实践经验

经验是影响财务总监管理、决策能力的重要因素。丰富的实践经验是财务总监职业生涯的基础,也是树立其在公司治理结构和公司内部组织结构中的显赫地位与个人权威的根本。作为一名合格的财务掌舵人,财务总监必须是全方位的复合型管理人才,即有开展调查和数据分析的经验,又能熟练运用各种会计知识和技能。

(三) 卓越的理财能力

公司理财是财务总监的基本职责和核心工作,变革环境下更需要树立战略理财新思维,要立足资本市场,通过资本运作促进公司治理结构的合理、完善,善于在网络信息及其他渠道的信息数据中发现商机,随时调整理财风格,使公司的信息流、资金流与物流循环顺畅,并使公司的投资组合更具魅力,以确保公司价值增值。

(四) 良好的个人品行

优秀的个人品质与公司的发展前景密切相关。财务总监应把维护公司利益、实现所有者(或股东)财富最大化作为自己的唯一目标,一切经营决策、管理行为都应围绕这一目标展开。只有对公司和职业高度忠诚,才能形成强大的内在动力、良好的职业操守和高度的敬业精神,也才能在公司员工心目中具有个人权威和领导魅力。

(五) 有效的沟通技巧

财务总监负责组织企业的财务管理和资本运作,必须注重与组织内外方方面面的沟通。沟通能力是软技能,包括了解自己和他人的能力、激励他人的能力、说服能力、号召力、团队精神以及密切与利益相关者的关系等。沟通需要技巧,有效的沟通靠的是财务总监精湛的专业技能、丰富的人格魅力、缜密的表达能力和优秀的工作绩效,而不是权力。只有妥善地与企业领导、员工以及政府有关部门进行沟通,同他们建立融洽的关系,才能使自己的工作得到各方支持。

(六) 超凡的创新意识

财务总监要改变传统的无为而治的思想,要突出自己的个性色彩,尤其要善于接受新观念,对新事物要有敏锐的洞察力。当然,创新意识依赖于财务总监的治理能力及价值创造能力,这具体体现在战略管理能力、资源管理能力和财务控制能力等方面。■

(作者系江苏苏美达集团公司总会计师)

责任编辑 刘莹

