

财务管理助推企业转型升级的路径探讨

■ 高晓兵 刘东溟 唐礼萍

企业转型升级是当前我国经济转型升级的需要,也是企业自身谋求发展的必然选择。随着经济的不断发展和高新技术的不断突破,新的经营方式不断出现,企业的转型升级应该成为一种经营的常态,而非一时的时尚。而财务管理作为企业管理的核心,必须时刻做好准备,为企业的转型升级助力。

一、创新理念,推行财务战略管理和价值管理

财务管理要在企业经营管理中突显管理中心的地位,就必须充分发挥财务的计划、预测、预算、监督、控制、分配的职能,处理和协调好各利益相关方的关系,以公司战略为引领、财务战略为保障,处理好财务战略与公司战略的协同关系,做好风险预警和管理,实现自身的转型升级。就目前来说,财务部门应在现代企业公司治理的框架下,创新理念,推进财务管理创新,逐步实施由财务会计向管理会计和财务战略管理的转型升级。要拓宽和改善理财思路,既要加强全面预算管理和成本控制,提高企业盈利水平;更要努力通过优化资源配置,提高预算、预测的前瞻性、战略性、长期性,改善业绩考核评价方法和标准,运用当今信息科技,在推行企业科学决策上创新管理。具体而言,在落实国家各项转型升级的政策措施上,应积极研

究和运用已推出的13个区域经济统筹发展规划、7大新兴产业发展规划、国家实施知识产权战略、开拓内需的政策,实施“走出去”战略、新民营资本36条的细则等鼓励政策;在实现转型升级的路径上,应结合企业的总体发展战略和所在区域的发展特点,主动规划并推进企业参与市场重新分工和产业在地区间梯度转移的进程,从低附加值向高附加值,从劳动密集型、资金密集型产业向知识密集型产业转移,通过谋划和实施兼并重组,对接资本市场,实现资源的重新整合和优化配置,由此推进企业整体的转型升级。

传统观点一般认为,企业的价值都是生产部门创造的,财务作为管理部门只是对这些价值予以记录、反映,而自身并不能创造价值。实际上,随着财务管理的不断深入,财务也可以通过各种途径为企业创造巨大的价值。总的来说,财务创造的价值分为两类:一类是可以直接计量的,如通过筹划科学的融资方法为企业节省财务费用;通过资本运作为企业赚取收益;通过税收筹划为企业节约税费;通过压缩成本为企业降低消耗;等等。另一类是无法准确计量的,如财务参与经营决策创造的价值、严格内部控制创造的价值和开展财务分析创造的价值;等等。据统计,巨化集团2001~2004年,财务创造的可计量价

值即达到6.015亿元;杭钢集团三年间仅成本控制一项就节约费用5亿元;浙江龙盛集团一项技改项目经税收筹划就节省税费600万元。可见,财务价值管理大有可为。企业要进一步实施精细化管理,充分发挥财务价值管理的作用,为企业创造更多的价值。

二、推进企业科技创新

科技创新是实现转型升级的重要保证,只有加强科技创新,拥有自己的先进技术,企业才能在激烈的市场竞争中拥有核心竞争力,从而立于不败之地。科技创新既是企业实现利润增加的重要途径,也是企业可持续发展的原动力。企业要实现长远的可持续发展,必须要不断进行科技创新,否则很快就会被其他企业赶超甚至淘汰。同时,科技创新也是国家产业政策的导向,企业实施科技创新将得到国家的政策鼓励和扶持。在推进企业自主创新上,财务应通过薪酬制度改革、盈利分配、股权激励、税收筹划、考核评价等途径,充分运用和对接国家对科技创新、发展新兴产业的扶持政策,推进企业加大研发投入,鼓励发明创造和工艺改革,改善产品性能和质量,减少废物排放,促进企业节能降耗,提高资源利用效率和市场竞争力。从而实现企业在产品、产业和科学管理上的转型升级。

三、关注无形资产管理

今天,企业间的竞争已经从传统的物质资本、金融资本投资和规模扩张转向技术、品牌、人力资本、客户满意度等无形资产的获得上来。无形资产的持续生成与提升就成为以动态价值最大化为目标的企业经营管理的核心,加强企业无形资产管理是知识经济对现代企业管理提出的迫切要求。无形资产管理应着重抓好四个方面:一是无形资产的培育和开发。无形资产一般不是一朝一夕就可形成的,其需要一个艰苦而漫长的过程。因此,企业应从财务方面加大对无形资产形成的支持力度,例如加大技术研发的投入、设定奖励基金、通过股份吸引无形资产、扩大企业规模(促使无形资产形成规模效应)等。二是无形资产的运作和经营。知识经济时代的到来使各种无形资产——品牌、知识产权、软件、媒体内容和技能的价值迅速升值。与有形资产相比,无形资产升值的速度更快、空间更大,一些国际知名企业的无形资产大于甚至几倍于企业的有形资产就是例证。无形资产的经营是企业资产经营的高级阶段,即以无形资产输出为手段,在更大的空间和范围内实施控股或参股,通过无形资产运营代替有形资产投入,实现少投资甚至不投资也能不断发展壮大的目的。如苹果公司就是依托自身品牌,通过先进而有特色的知识产权,来吸引众多制造商为其产品提供贴牌加工的,而其赚取的利润却远远大于加工商的利润。无形资产运作和经营的主要方式是企业并购。企业在资产经营中要通过无形资产经营,减少有形资产经营的投入,通过转换经营机制、提高管理水平、战略协同、文化融合、技术改造、资产重组、制度创新等确保并购成功。三是无形资产的转化和增值。无形资产转化为有形资产的过程,即是无形资产增值的过程。要使无形资产转化为有形资产,从而获得巨大的经

济效益和社会效益,必须做好以下两方面工作:一方面,要健全转化机制。这一机制要充分体现以国家的产业政策、法规为引导,以市场需求为动力,以信息传播为手段,连接企业各个不同职能部门进行全力整合这一特点。另一方面,要增强转化动力。企业要根据无形资产在市场上价值的大小,给予其创造者相应的奖励,以激励其创新的积极性。同时,对无形资产还要按照国际通行的知识产权保护制度加以严格保护,使其所有者的正当权益不受侵犯,避免遭受重大经济损失。四是无形资产的保持与维护。一要通过法律手段确立无形资产的合法地位,使其受到法律的保护。二要给予无形资产的持有者以合理的激励和约束。无形资产的背后实际上是人力资本,只有切实保护好人力资本,才能真正维护好无形资产。三要不断创新。只有不断创新才能增强竞争力,才能巩固已取得的优势地位和避免竞争对手模仿,也才能真正不断地满足市场需求。

四、重视利润管理

利润管理在很多时候被误认为是财务人员通过会计政策调整、关联交易等手段对企业利润进行人为地操纵。实际上,这是对利润管理的一种误读。真正的利润管理是相对于传统的成本管理而言的,即通过各种财务的或管理的手段,使企业的利润得到实实在在的增长,而非仅仅体现在账面上或是在各个关联企业间相互转移。概括而言,企业可以从三个方面来提高利润水平:一是控制成本。在企业转型升级过程中,财务部门应深入参与,随着企业产品结构的调整和产品档次的提升,及时制定与之相适应的成本费用指标和物料消耗定额;参与产品的定价,分析产品售价中料、工、费的合理性。同时,财务部门要注重产品设计阶段的成本优化,实施产品成本源头控制。每个年度、季度、月度要编制成本费用全面预算,对每项成本

分解到分厂、车间、班组的职能部门,对其中可控且操作性较强的成本费用分解至员工个人。利用财务分析手段,按月分析成本费用、物料消耗与预算定额、上年同期水平和与同行业水平的差异及其原因,并全面落实整改措施;分析供应商成本,实现供应链优化。按月考核成本费用与物料消耗定额完成情况并兑现奖罚。二是扩张规模。企业利润的增长,往往伴随着企业规模的扩大,在收入快速增加的同时一些固定成本也会被摊薄。企业扩大规模的途径主要有扩大厂房、收购兼并其他企业、发展联营、吸收加盟等。而具体要采用哪种方式,则需根据企业的愿景和实际能力及市场情况而定,在这个过程中,财务部门要做好分析比较工作,选取适合企业自身的扩张方式。三是业务转型与创新。企业转型升级的一个主要方式便是业务转型与升级,好的业务往往伴随着新的思路,企业业务转型的同时一定要注重创新与升级,要保持自己业务的市场领先地位。对此,财务要予以支持,并参与进去。针对以上三个方面,企业不能只专注于某一方面,而应三管齐下,从控制成本、提高效率等角度来增加利润;以合理的规模扩张、业务转型和创新来积累利润。要做到事前预测利润、过程控制利润、最后反映利润,实现全过程、全方位的利润管理。

五、强化融资管理

在转型升级过程中,企业可能面临很多不可测的风险,同时也会有相当数量的资金需求,因此需要加强融资管理。企业通常的融资方式有三种:一是设立内部银行。对于拥有多个分、子公司的企业集团而言,可通过设立内部银行来统筹安排各企业的资金。同时,也可将下属企业打包,以集团的名义向银行借款,以取得更优惠的信贷政策。二是借道资本市场。随着我国证券市场的快速发展,中小板、创业板相继推出,对企

业上市的要求也逐步降低,很多企业可以通过上市来募集资金。已上市的企业则可通过增发或发行债券的方式筹集资金。非上市公司满足一定条件后,也可申请发行债券融资。通过资本市场进行融资是一个非常便利的途径,但其前期的上市工作非常复杂和繁重,而在筹划上市的过程中,财务承担了最重要的工作,不但要规范企业的各项财务活动,完成许多基础数据的整理、调整、分析工作,而且要应对证监会对公司的各种财务调查及考量。三是银行借贷。随着经济的发展,银行推出了许多创新金融工具,如信用证贷款、应收账款保理、物流质押、商业承兑等,企业可结合自身实际,选择合适的金融工具来满足资金需求。

六、强化投资管理

企业转型升级必然面临投资的问题。当前,我国的经济也面临转型升级,国家“十二五”规划也强调要转型升级。因此,企业在转型升级时,一定要符合国家经济转型升级的方向,顺应经济转型升级战略,大力发展高科技、高产出、低能耗、低污染的产业,避开高能耗、高污染等国家限制发展的产业。在选择投资方向时,一定要考虑自身实力(包括资金实力、技术实力、人才实力等),选择既有市场前景,又有能力发展的产业。企业的投资方式通常有四种:一是扩大自身规模。即通过扩建厂房,建立分、子公司等方法来扩大原有产品的生产规模或引入新项目、新产业进行多元化经营。在这种方式下,企业自身实力非常重要。二是收购、兼并其他企业。对于急需扩大投资的企业而言,收购、兼并其他现有的企业是一条捷径。对企业来说,不同的收购方式,需要支付的资金和后续的管理相差很大。企业应结合自身实际,考虑远景规划,通过财务核算,选择最有利的方式。三是合资经营或联营。企业以什么资产投资,投资占被投资企业多少比例,新设立的企业各投资方如何经

营管理、如何分配利润等,都需要财务部门进行深入研究、仔细核算,最终结合企业发展战略制定出合理的方案。四是投资证券、期货或房地产。随着资本市场的发展以及房地产市场的红火,不少企业在从事实体经济以外,也开始涉足资本市场及房地产投资。企业涉足资本市场一定要注意风险,可设置止损点,适时而退,否则,不但会造成投资亏损甚至会拖垮主业。随着房地产泡沫的不断膨胀,其风险也必将越来越大,政府也已注意到这个问题,并开始着手进行强力调控。因此,企业投资应慎入房地产市场(这里指的是短期的买卖房产,而非建造、开发房产)。

七、严格内部控制

企业转型升级的时候,往往也是风险最大的时候,因此加强内部控制就非常重要。企业应参照财政部等部门发布的内部控制规范体系,结合自身实际,严格内部控制,确保转型升级的顺利实施。具体而言,要做好以下三方面工作:一是改变一些传统的文化理念和管理思想。现在不管是大企业还是小企业,基本上都有相应的内部控制制度,比如岗位责任制、报销制度、考核制度、奖励制度等。但现实中,很多制度只是“花瓶”,或是用来应付检查的,没有发挥出应有的作用。这是因为,在管理理念甚至是文化思想上缺乏法制精神和制度管理意识,宏观上对法制缺乏敬畏,微观上对企业制度缺乏尊重,而比较重视灵活与人情。因此,企业要想切实加强内部控制,就必须改变现有的一些过分重视人情及灵活机动的理念和管理思想,树立制度为重的观念。二是设置合理的内部控制点。理论上讲,企业的每个业务环节或资金流动节点都可以设置为一个控制点。如此一来,就需要设置无数个控制点。但从可行性和成本效益的角度讲,企业不可能对所有的节点进行控制,而是应抓主要矛盾和关键控制点。而关键

控制点在哪里、有几个,则是考验管理者的职业判断能力和管理水平的。企业转型升级中最容易出现风险的是投资和融资环节,因此应将投资和融资作为内部控制的重要控制点。具体到不同的企业,其内部控制点会有所区别,企业可结合自身实际科学选取、严格监控。三是加强内部监督。企业日常的内部控制,多以财务部门和内部审计部门为主,但转型升级是特殊时期,企业涉及的事项大、业务多,因此需要专门设立一个内部监督小组,可抽调各部门的业务骨干组成,由企业董事会或总经理领导,对企业在转型升级中发生的一切关键业务进行监督管理,以防止各种风险的发生,为转型升级保驾护航。

八、加强信息化建设

企业转型升级的一个重要内容就是管理的转型升级,而信息化则是管理转型升级的一项重要内容。企业在充分使用信息化的同时,必须注意两个问题:一是同软件商的密切合作。企业转型升级必然会改变原有的业务流程和生产对象,这将对现有软件产生较大影响,二者可能无法匹配,因此必须与软件商进行及时沟通、密切合作,对原有程序进行调整和改进。二是注意数据的安全性。首先,企业的很多数据都有一定的保密性。如果对各个站点的授权不明确,初始化时没有很好地意识到这个问题,财务数据就可能被非相关人员看到,采购的价格也可能被其他公司所窃取。其次,数据的安全性还涉及系统能否安全运行。实施信息化后,很多纸质数据都变成了电子数据,一旦系统瘫痪,将给企业带来灭顶之灾。因此,企业在上信息化系统的过程中,一定要认真做好系统的初始化,明确授权,防止信息被窃取;同时,还应高度重视系统运行的安全,做好病毒防范和后期维护工作。

(作者单位:浙江省财税政策研究室)

责任编辑 李斐然