

企业战略变革过程中的财务资源管理

——中国五矿集团的经验及启示

李健 李坤榕

中国五矿集团公司(以下简称五矿集团)始建于1950年,以金属、矿产品、机电产品的开发、生产、贸易和综合服务为主,兼营金融、房地产、货运、招标、承包工程和投资业务,是致力于全球化经营的综合型企业集团。2007年,在中央企业业绩考核中,五矿集团评为A级。目前位居世界500强企业第229位。在2011年,全年实现营业收入3552亿元,同比增长39.71%,利润总额首次突破百亿,达127.65亿元,同比增长98.7%,在中央企业年度业绩考核中连续保持A级,企业总资产上升至2421亿元。在半个世纪的发展壮大过程中,五矿集团不断进行战略变革,以适应经济的高速发展,而作为企业生存和发展的基石,高效集中的财务资源管理在战略变革中无疑是至关重要的。

一、财务资源在五矿集团战略变革中的作用

企业在打造自身核心竞争力的过程中,有两方面非常重要:一是企业的战略目标是否正确。只有战略方向正确,并且与经济发展和企业的发展目标相一致,才能适应市场环境的变化。二是企业资源是否得到良好把握和利用。有效的企业资源管理包括内部资源的良好利用和外部资源的把握和引进,企业需要将这些生产要素作为一个有机的整体,使其成为实现企业战略目标的良好支撑。

五矿集团全面实施国际化发展战略:“以贸易为基础,集约多元,充分发展营销网络;以客户为中心,依托资源,积极提供增值服务;使中国五矿成为提供全球化优质服务的金属矿产企业集团”。为打造产业价值链,五矿集团深化战略变革、优化资源布局,建立了坚实的产业基础。财务资源作为五矿集团生存和发展的重要内部资源,直接决定和影响企业战略的制定和实施。五矿集团的财务资源规模相对庞大且较为分散,高效的管理控制则更为重要。企业战略的组织实施和财务管理活动均需要相应的财务资源予以支持,抓住资源就是抓住了财务管控的核心。财务资源具有稀缺性和价值创造性,合理有序管理财务资源,实现财务资源价值创造的最高效率是五矿集团财务资源管理的重要目标。

二、五矿集团财务资源管理的特点

1. 资金的统一管理与运作

五矿集团的资金集中结算制度,主要有两大特点:

(1) 融资的集中。集团总部负责集团内所有公司的融资项目,与银行签署统一的授信协议,依据全面预算体系保证各分、子公司的资金需求,除总部外,各分、子公司均无权对外融资。为防范财务风险,各二级单位一律不得对

外贷款和担保,包括五矿集团内部各二级单位之间也不得相互担保和借贷,通过强有力的预算管理能够保证所有的资金资源的有效分配,每年12月底,资金预算批复以后刚性执行,如需调整,五矿集团自有一套预算调整程序。

(2) 资金使用的集中。资金的使用包括贸易板块的结算和对外投资两方面。五矿集团贸易部分的一切对外结算均需通过内部银行统一对银行结算,由集团总部提供整体担保。凡不通过内部银行单独与银行结算的,不得使用集团与银行签署的授信协议,集团公司也不承担担保责任。同时,对外投资也实行了统一管理和决策,五矿集团成立了投资委员会负责集团投资项目的预选和审议工作,并向集团最高决策机构负责和报告工作,集团范围内任何投资项目均须投资委员会审议通过后方能报决策机构决议。在以投资实现战略变革的发展中,五矿集团通过对遍及世界各地的多个矿产资源项目的投资,一改延续了几十年的贸易盈利模式,使自己成为一个跨国的资源型企业,这与企业统一的投资管理决策是分不开的。

从集中融资到资金的集中使用,五矿集团通过对“收”和“支”两条线的控制,实现了对资金的集中管理与运作,从而防范了资金风险。

2. 财务人员队伍的集中管理

财务人员是企业的重要财务资源,

所以财务队伍的建设是财务资源管理的重要组成部分。财务人员管理包括财务组织结构的设置、人员招聘、团队建设和培养等。由于财务资源的运作事关全局,不仅财务总监要有清晰的战略意识、敏锐的市场眼光、严密的运营策划,也要求财务队伍反映敏捷、执行到位、顾全大局。

五矿集团的财务队伍管理同样坚持集中原则,对集团范围内财务人员的招聘和任免、岗位调和轮换、考评与激励等坚持“集中管理、分级负责、合理配置、有序流动、责权明确、奖惩有据”的方针。五矿集团重视为员工提供专业和职业道德培训、注重人员和知识结构的调整,关注财务战略的转型及与企业战略的融合,在为财务人员创造良好工作环境的同时,要求财务人员不断用新的眼光、从新的视角去审视和创新财务工作,提升财务资源管理的市场化和国际化水平,增强财务对业务的增值服务效应。实践证明,一个优秀的财务团队是保证财务资源高效管理从而推动企业持续发展的源动力。

3. 不断完善的财务信息化管理

五矿集团的财务信息管理主要集中在以下两方面:

(1) ERP系统的设计开发。缺乏信息支持的财务资源管理如同闭门造车,尤其是对贸易企业而言,及时准确地获得相关信息,确保实物及资金安全,需要一个强大的信息管理平台。五矿集团设计开发了集团自己的ERP系统,建立了统一的信息平台。这个系统以集团管理要求为出发点,缓解了信息不对称的矛盾,满足了集团管理的信息需求。一方面,五矿集团统一规划管理流程,统一维护商品、供应商、客户等主数据信息,并统一制定会计科目与核算方法,加强了财务信息的准确性和可比性;另一方面,通过ERP系统实现了财务与业务一体化,完善了信息流、物流和资金流的集成,保障了财务资源管理的规范

化和高效化。

(2) 全面预算管理体系的构建。不断改进和完善的信息管理体系对集团持续健康发展非常重要。2000年开始,五矿集团集合各方力量共同构建了全面预算管理体系,实践证明,全面预算管理对落实企业战略、优化企业资源配置、推动集团战略变革与盈利模式转变发挥了重要作用。五矿集团通过全面预算体系将战略目标、过程控制、业绩考核联系在一起,全面整合了业务经营、财务控制、资源配置、投资活动等事关集团长期利益的关键环节,坚持以资金预算为核心,突出企业资源导向,优先保障战略重点和核心业务,并且在预算执行过程中确保各项资源沿着集团战略的方向合理运作,如今预算管理已成为五矿集团推行财务资源管控的成熟工具。

三、启示

1. 以企业战略推动财务资源管理。企业战略的实施,需要与之匹配的财务资源管理的支持,同样,财务资源只有为企业战略服务,才能被合理高效地管理和运用,二者如果无法协调,财务资源的管理就会对战略实现起阻碍作用,就会造成企业总部控制力落空,财务资源被浪费,分、子企业的能量被稀释,活力被制约。五矿集团在战略变革过程中不断探索适宜的财务资源管理方式,努力在“收”和“放”之间寻找平衡点,实现“收”和“支”两条线的共同控制。企业的财务资源管理不应该总是后置性的,而应参与到战略的制定和实施过程中去,保证企业的战略目标和财务目标相互协调,在保证财务资源为企业战略提供支持的前提下,争取做到财务资源管理与企业战略共同发展。

2. 强化财务资源配置的集中管控。将企业内部财务资源进行有效集中管理,集中的过程实现了资源的优化配置,同时保证了资源投入的合理性。

这种集中管理制度不仅保证了企业所有的财务资源都聚焦于五矿集团的发展战略与长期规划的实现,而且能有效避免企业在高速发展过程中出现的盲目扩张乱投资的问题,通过资源的集中有效行使配置权,能够确保企业总体的财务控制力,同时也可以发挥财务资源的整合优势和协同效应,有效引导和推动企业战略的顺利实施。

3. 合理运用高效的信息化管理手段

五矿集团推广实施ERP财务系统,提高了集团财务信息一体化的管理水平。业务风险是财务风险的重要来源,因此业务环节的监管是财务资源控制的重点。通过ERP系统,集团总部能够及时准确了解业务信息,对财务资源的实际占用进行实时监控,并对其安全性进行及时分析,确保集团将管理要求迅速传达到业务一线。全面预算管理在五矿集团的有效实施始终是围绕企业战略进行的,全面预算管理以公司战略规划目标为基点和前提,是对战略目标的具体化和落实,作为集团财务资源管理的核心环节,与战略管理、绩效管理等其他管理手段一起促进了集团总部战略控制力、财务资源保障力和企业整体竞争力的提升,是保持企业核心竞争力、推进企业战略实施的重要手段。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 达青

参考文献:

1. 周灿良.2008.“五矿发展”财务战略转型.厦门大学
2. 沈翎.2008.构建与企业战略转型相匹配的财务资源管控模式.财务与会计(理财版),1
3. 周长辉.2005.中国企业战略变革过程研究:五矿经验及一般启示.管理世界,12
4. 潘蔚.2006.五矿集团以投资实现战略转型.中国投资,4