

如何调控企业财务资源

■ 姜鑫

资源调控与整合能力既是企业核心能力的集中反映,也是企业整体管理水平的综合体现。CFO作为组织实施公司财务战略的领导者,应在企业总体战略的统领下,以促进企业财务资源长期均衡有效的流转和配置为衡量标准,以资金筹划与使用方向为重点,来保持和提升企业的长期盈利能力,实现企业价值的不断增值。结合中国通用技术集团公司的财务管理实践,本文拟对CFO调控和整合企业财务资源的具体方法作一探讨。

一、存量资产调控

(一) 存量资金调控。一是严格规范银行账户管理,为资金集中调控奠定基础。集团规定各公司只能在指定的授信银行开立银行账户且账户数必须在核定的数额内并报集团公司备案。各级公司如需增加临时银行账户,必须报集团公司批准,相关业务完毕后必须关闭。二是按市场化原则引导子公司资金纳入集中管理。集团公司对各公司不同期限的委托资金实行差别利率,并确定对应的收益分配方法,委托期限越长收益率越高。三是集中统一资金运作。集团吸纳各公司资金后,根据总体头寸安排,确定委托投资部门进行资金运作的规模和期限,动态调控资金吐纳。投资部门在集团授权的范围内,对投资品种和规模进行合理配置,有效地提高了集团整体资金运作收益水平。

(二) 投资资产调控。一是重新设计了集团与子公司投资管理权限,将原隶属各子公司管理的180多个投资项目上收集团集中管理。对上收的项目,集团与相关子公司签署投资项目产权管理委托书,并通过建立投资项目台账,向有实质控制权的投资项目委派董事会、监事会成员,建立控股投资项目的投资分析制度、审计制度等,保证项目的健康稳定运行。二是对投资项目进行分类整合。在全面清理投资项目的基础上,对各级各类参股投资项目,凡符合集团投资产业方向的,则规划设计其未来发展和管理思路,全面加大管理力度,努力提高项目的盈利能力和发展能力;凡不符合集团投资产业

方向的,则进行清理、转让、变现。通过投资资产的调控整合,集团资产结构进一步改善,资源配置进一步优化。

二、融资能力调控

(一) 集团实行集中统一授信管理。为充分发挥集团的整体优势,集团公司与业务关联度高的大型金融机构建立了长期稳定的业务合作关系,统一签署银企合作协议和综合授信协议。每年集团公司根据自身综合信用水平,在确定集团整体资金需求总量的基础上,确定集团整体信用上限,并据此统一向有关银行商谈年度综合授信总额度。实行集中统一授信后,集团整体授信规模得以扩大,有效地保障了业务发展的资金需求;授信项下的贷款利率均按同期利率下浮10%执行,融资成本进一步降低;在风险控制上,也实现了从源头上集中把控融资风险的目的。

(二) 根据各公司的资信状况和资金需求,确定授信额度分配方案。各公司日常经营所需的各类银行融资,由集团公司集中管理。集团公司在对各公司的偿债能力、业务规模与结构和未来发展潜力等因素进行综合评价的基础上,合理确定其信用水平,在统筹考虑其年度资金需求总量和需求结构的前提下,将授信额度分配给各公司使用。

(三) 动态调整授信额度并实时跟踪检查使用情况。集团公司根据各公司资金需求的实际变化,及时调整授信额度的分配方案,以保证各公司的资金需求。同时,对各单位的授信额度使用情况进行动态跟踪和定期检查,确保授信额度使用的规范性和安全性。

三、财务组织与流程调控

(一) 根据集团整体治理结构,统一规划设计“相对集中、分级管理”的财务管理体制,建立由集团财务总部为主导、子公司财务部为依托的财务组织体系。在此基础上,明确母子财务集权与授权的具体界限和标准,保证集团对子公

司的财务控制权。

(二) 根据集团业务结构、组织架构、经营体系调整改革的要求,及时调控、整合财务组织机构与职能。按专业化经营格局和扁平化管理体制的理念,将各单位的财务管理主体主要确定在二级公司层面,通过调整财务组织结构和管理体系,将原来的三级财务管理体制调整为二级财务管理体制,三级公司以下的财会管理职能尽可能上收到二级公司,极大地减少了内部财务管理层次,提高了财务运行的效率和效果。

(三) 根据集团各公司业务与财务运行特点,动态实时调整优化财务控制流程。一是力求财务控制流程覆盖各类经营管理行为,同时又合理划分控制层次,突出重点业务和重要领域的控制。二是明确控制程序,确保制度的可操作性。三是在流程设计中紧紧围绕自身经营管理的实际,吸纳其他企业的先进理念和成功经验,同时力求各项流程对未来业务具有足够的预见性和前瞻性。四是通过对各项经营管理行为的细化梳理,界定其控制链条上的各个节点,并具体设定相应的控制标准和控制措施。五是在确定各项控制流程的控制尺度方面,尽可能制定出明确具体的量化标准,以提高制度执行的可操作性。

四、财务人员调控

(一) 建立以各级总会计师统领,以财务负责人和财务骨干为主体,以新生后备力量为补充的专业化领导团队。第一层次是各级总会计师。根据国资委的监管要求和集团的统一规划,集团正逐步推行向重点子公司委派总会计师制度。第二层次是以财务负责人为主体的、以主要骨干力量为中心的专家技术人才。集团各级公司有计划地筛选、培养形成专业人才库,作为公司财务决策的专家组和智囊团,重大问题征询和听取他们的意见和建议,确保各项财务决策科学、可行。第三层次是新生后备力量。建立由财务负责人担任“导师”的“师徒”式定向培养机制,对新进员工进行培养。

(二) 对子公司财务负责人实施逐级委派制,并定期考核、调整和交流。为保持委派负责人的相对独立性,派驻人员的行政关系、劳动工资、人事档案、福利分配等均由集团公司承担和管理;在委派人选的确定上,既考虑子公司财务管理工作上的连续性实行“就地委派”任用,也根据需要打破子公司界限进行人员交流。委派负责人必须定期向集团总部汇报所在公司财务管理方面的重大情况。集团公司每年对各子公司财务负责人进行全面的综合考评,从委派负责人的思想品质、组织领导能力、专业技能和政策水平、遵守法纪和执行制度、工作绩效、组织管理等诸多方面,设计了40类细化指标,按不同的分值权重,对委派负责人的德、能、勤、

绩进行全方位、多角度考核评价。通过委派财务负责人的考评和调整,实现了财务负责人在集团范围内的合理流动,提高了财会部门的综合协调能力。

五、财务信息调控

(一) 推广实施ERP财务系统,提高集团财务信息一体化管理水平。根据集团财务管理发展需要,不断充实完善ERP财务系统处理功能,在账务处理模块、报表管理模块的基础上,逐步开发预算管理、资金管理、授信、担保管理等模块,使更多的财务管理实现系统“在线”运行,有效地提高了财务信息的集成、传输效率。

(二) 完善财务报告体系,提高财务信息的决策参考价值。在原有的财务季报、月报报送和分析体系的基础上,进一步加大财务分析力度,力求使财务报表真实准确地反映企业经营实际状况。同时完善月报报送流程,每月中旬向集团领导报送财务快报和简要分析,为领导决策提供及时可靠的财务信息。

(三) 关注主业经营运行质量,强化战略转型财务分析力度。根据集团公司战略转型的需要,强化了各公司主营业务板块的盈利能力分析,以充分揭示业务规模与效益的消长关系。每季季末对集团整体经营财务运行情况和各公司财务预算执行情况以及各板块业务利润的成长变动状况进行分析对比,及时揭示财务预算执行过程中的各类问题并提出整改意见,确保全年预算指标的全面完成。在年度财务分析中,全面系统地分析公司经营财务的发展态势,并结合标杆企业进行对比分析,综合考察各公司的战略完成情况并提出改善方向。

六、财务机制调控

(一) 确立财务目标导向机制。根据集团公司不同阶段的发展要求,集团对财务目标适时进行调整和优化。集团组建之前,各子公司大都以“公司效益最大化”作为财务目标。集团组建后,根据集团整体治理结构和管理体制定位,确立了“集团价值最大化”的财务管理目标。随着集团未来战略转型发展的有序推进,集团将按照“全面协调可持续”的总体要求,重新规划确定新的财务管理目标,引领集团各级公司不断提升财务在创造经济价值和实现资本增值方面的能力。

(二) 完善财务绩效评价机制。集团公司根据各子公司业务发展的战略导向,结合其经营业务特点和资源能力情况,按照“突出重点、强化引导、立足当期、兼顾历史”的基本原则,将绩效评价指标分为主指标、修正指标和否决指标。主指标重点评价盈利能力、偿债能力、发展能力和战略

构建与企业战略转型相匹配的

财务资源管控模式

■ 沈 翎



同运作的产业价值链，同时在金融、房地产、相关服务领域也取得了长足进步，企业战略转型进展顺利，经营业绩持续快速增长，核心竞争力不断增强。我们在有效强化集团经营各环节控制力的同时，采取了积极有效的措施，对五矿集团财务资源管控模式进行了选择和构建。

一、财务资源管控模式的选择

企业战略的实现，需要管控模式与其相匹配，两者如果无法协调，集团管控模式就会对战略实现起阻碍作用，其后果要么是集团总部控制力落空、资源被浪费，要么是下属企业的能量被稀释、活力被制约。五矿集团在不同的发展阶段探索了不同的管控模式，始终努力在“收”和“放”之间寻找平衡点。近年来，随着集团资源控制战略的实施、业务规模的迅速扩大、企业范围的不断延伸、多元化程度的加深以及外部监管的强化，集团整体管控思路开始强调集中、强调总部战略控制力。从财务管控来看，五矿集团选择了集权的财务资源模式。其主要原因：一是五矿集团战略转型的需要。由于传统贸易业务占集团业务量的比重很大，贸易业务对流动资金需求较大并严重依赖银行贷款，资产负债率偏高，财务安全不断面临考验，因此，对集团财务资

中国五矿集团公司(以下简称五矿集团)是全国首批55家企业集团试点和7家国有资产授权经营单位之一，属中央管理的44家国有重要骨干企业。近年来，五矿集团主要以金属、矿产品、机电产品的生产和经营为主，兼具金融、房地产、货运、招标、承包工程和投资业务。在快速发展的过程中，已确立了“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”的发展战略，通过创新经营模式及向传统优势贸易业务的上下游延伸，迅速形成了黑色、有色金属及黑色冶金采选业务全球协

完成情况，修正指标则评价风险控制、人力资源管理、文化建设等，否决指标则是对出现重大损失、重大违规、重大事故方面的否决性评价指标。在绩效评价的基础上，集团公司正逐步将评价结果作为对经营单位和经营者综合绩效评价和薪酬分配的主要依据。

(三) 优化财务资源整合机制。首先，紧紧围绕集团战略目标，按照“有退有进”、“有所为有所不为”的发展思路，退出与主业关联不大的业务领域，集中优势经营资源，大力推进先进制造业、贸易与工程承包、医药和研发设计咨询四大支柱产业向产业链上下游延伸，集中强化集团主业的竞争力。未来三年集团拟投资100亿元左右，以重组兼联合为

主要途径，通过在相关领域控制核心资源和资产，迅速壮大集团整体规模和实力。其次，对现有子公司的整体资源占用状况进行客观的分析评价，按照其战略规划发展要求，有针对性地调控、配置其资产、资金、融资等资源。如，集团公司为支持子公司的发展，可采取向子公司注入资金、资产等方式调控、配置子公司资源结构；对于子公司拥有的不符合其战略发展方向的长期投资项目，采取剥离到其他子公司或处置变现的方式，从而保持子公司资源占用与战略发展的匹配性。■

(作者系中国通用技术集团总会计师)

责任编辑 林 燕