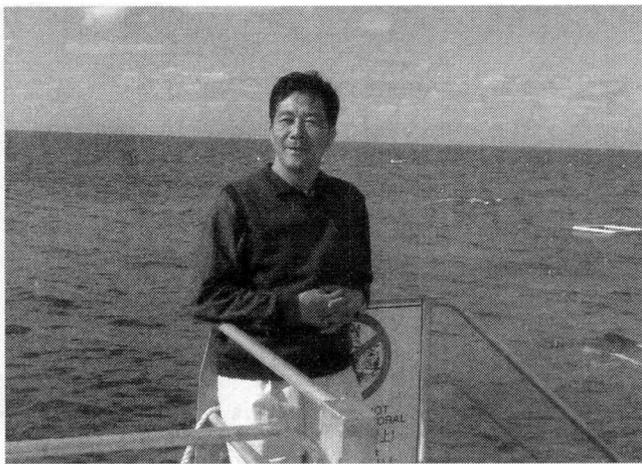


对CFO提升财务资源 调控运营能力的思考

■ 吴松生



在不断变化的宏观和微观环境下，CFO不仅要做好财务会计管理工作，同时还需从总体上系统地把握财务资源的特质，做好财务资源的调控运作，以推进公司战略的实施、提高企业运营效率。笔者从中国北方工业公司（以下简称北方公司）的工作实际中体会到，要提升财务资源的调控运营能力，CFO应切实做好以下几项工作。

1、提升和强化对财务资源运作调控的认识

企业是一系列资源组成的集合。在取得的诸多资源形态中，财务资源有着不可替代的重要作用。如果说战略是企业的舵，财务资源就是有充足动力的船，一个企业的战略确定以后，财务资源管理和运用的好坏以及能否和其他资源紧密结合，将在很大程度上决定企业的兴衰成败。财务资源如能得到合理配置，企业的经济效益就相对较高，企业就能充满活力，反之，就会效率低下，甚至给企业带来灭顶之灾。

财务资源的运用主要应考虑两方面问题：一是要对资本的形成进行组合。这里涉及融资结构的合理安排，包括长期资本和短期资本的安排、债务资本和权益资本的安排。二是要对资源的使用方向进行调配和控制，即投资活动中资金流向和流量的调整。财务资源的运用不是单纯的投、融资活动，也不是单纯的资本量的增减，而是资本内在结构的合理组合以及资金信用的调控和运用，要从其配置、利用及效率等方面综合运用，将财务资源的“量”和“质”有机结合，做出最佳配置。

2、把全面预算管理作为配置财务资源的重要手段

北方公司从上世纪90年代末开始推行全面预算管理，从创新管理的角度有效配置了资源。公司成立了预算管理委员会，制定了预算管理办法，建立了规范的预算管理体系，大力推进预算管理与公司战略目标、与系统管理、与绩效管理相结合。在预算工作推进过程中，北方公司加强了财务与业务的沟通与联系，充分发挥了预算在公司发展过程中的综合协调和动态监控作用。之后，公司又适时针对企业发展中的新情况灌注新的理念：如，公司系统实行分类管理的弹性预算指标体系；不同类型的公司设定不同的预算指标和核心指标；关注各预算单位的获利能力、市场占有能力、资产经营能力和现金流量，以资金成本定基准收益率，以净资产收益率为基本考核目标；制定新品开发和员工培训预算；对不同的公司设计不同的长期投资和固定资产购置刚性控制比例等，这些做法促进了企业资源的合理运用和企业健康协调的发展。

通过扎实而又有创意的工作，预算管理已演变成集经营指标、财务指标和考核目标于一体的全面预算管理体系，成为北方公司年度经营思想、经营目标、经营决策的数量说明，成为实施公司战略的有效工具和企业绩效考核的基本尺度，成为防范企业经营风险、拓展效益空间、调度和平衡资源的重要而有效的手段。

3、把资金及信用作为资源在系统内优化配置的重点

这是财务资源优化配置的重头戏，在这方面北方公司也做了一些探索。首先，公司建立与主要合作银行的战略合作伙伴关系，根据各个银行的不同特点切分公司的不同业务，达到各银行的特长业务与公司业务的最佳配合并引入各银行间的适度竞争，积极构建稳健有效的集团化融资体制，形成有效的财务资源保障体系。其次，全力支持各相关子公司在公司总部统一授信额度框架内的融资安排，实现各单位与公司总部的财务资源共享。最后，不断创新资金及信用管理的模式和运作方式。如，在统一银行授信协议框架下，对所属

子公司进行信用评估和综合授信；全面规划资金信用资源的配置，积极推进集团资金一体化管理，在系统内优化配置资金及信用资源；通过全方位推进商业票据、扶优限劣的专业化经营政策和创新使用金融工具等手段，统筹资源安排；突破常规授信模式用总行切分额度承担信用风险、分行异地使用承担操作风险的方式解决远离公司总部的地区公司贷款难的问题；促进商业性贷款向政策性贷款的适时调整、人民币贷款向美元贷款的适时调整，人民币资产与外汇资产的恰当配比，优化公司的贷款结构，降低公司的融资成本；细化资金管理，精心设计收支匹配，实践远期结售汇业务，争取约定存款利率及结汇升水优惠，最大程度地获取资金收益；规避汇率风险，力推买方信贷和应收账款保理，支持进出口业务异地开征、异地结汇、联行保函、短期融资债券等业务；充分发挥出口信用保险对市场开拓的支持作用等。由于把资金与信用管理的控制点前移，实施源头控制，把资金流动的超前决策与资金的集中管理紧密结合，使公司的各类资金流出分层控制、快速安全、有序进行。这种财务资源的运作模式既减轻了公司总部的压力，又降低了相关子公司的财务费用，使财务资源充分发挥了对经营和发展的保障作用。

4. 把资本运营作为财务资源高效运用的催化剂

资本运营是企业财务资源服务于总体战略的重要手段，是企业从总体角度开展的一项综合性的提升资源配置能力的经营活动，围绕这一目标，北方公司开展了多方面的工作。一是公司针对历史问题提出了“清欠、压库、盘活、减债、降息、压担保”的十三字方针，制定了严密的年度计划、中期计划和操作规则，在整个系统内构建了组织体系和奖惩办法，取得了较好的效果。二是公司进行了一系列的经营结构、资产结构和负债结构的调整。开辟新的战略资源领域，按照专业化经营格局的要求构建了母子公司管理体制，并抓住时机推进一系列并购重组活动。这些运作促进了公司由粗放经营向集约经营的转变，促进了多元化战略进程中专业化经营的发展，提高了资源的运营效率。与1998年相比，2006年公司销售收入增长了3.19倍，但耗用的资源却大大减少：系统的贷款减少了34%，总部为子公司的担保减少了63%。与此同时，公司总资产周转速度增长了2.97倍，流动资产周转速度增长了3.08倍，应收账款周转速度增长了5.67倍，存货周转速度增长了2.01倍。

5. 建立财务资源运用效率的考核体系

财务资源运行的合理与否不仅要考察其对企业经济效益的影响，还要关注资源运行的外部成本及所产生的社会影响。北方公司的作法是在界定每一个企业拥有的财务资源的

同时，充分考虑财务资源投入后对企业管理成本和目标收益的影响，考察财务资源与企业其他资源间的关联关系及企业竞争优势形成而产生的协同效应，使资源产生的效率最大化。具体做法是：建立了财务资源运用效率评价体系，通过财务资源对市场规模、收益、现金流等相关重要指标的贡献分析，及时反映和评价企业的运行情况，与先进水准和行业标杆进行比较为企业的财务资源运营效率评价定位，并根据评价结果将企业的营运状况分成安全、关注、特别关注、危机处理等不同的状态，以此作为是否对企业相关事项进行及时调整的重要依据，规避可能出现的重大风险。

6. 构建适合企业实际并与企业信息化同步发展的财务管理信息化系统

企业信息系统可以在财务资源的调控运用过程中发挥十分重要的作用。北方公司通过ERP系统的实施整合了相对分散的各类业务管理系统，搭建了业务和财务操作平台，使公司的管理跃上了新的台阶。信息系统的整合，不仅有效地提高了集团企业的集中管理和控制能力，提高了对客户、供应商、产品以及企业人力资源的管理能力，而且充分发挥了财务信息对决策的支持能力、对风险的控制能力及对资金的管理能力，进而提高了财务资源的运用效率。

7. 财务资源的运作调控必须从整体上提高财会队伍的素质

财务资源运作调控事关全局，不仅CFO要有清晰的战略意识、敏锐的市场眼光、严密的运营策划，而且要求财会队伍反映敏捷、执行到位、顾全大局。北方公司注重为员工提供专业及职业道德培训、注重人员及知识结构的调整，注重财会文化的提炼及与企业文化的融合，在为财会人员创造良好工作环境的同时，要求财会人员不断用新的眼光、视角去审视和创新财会工作，提升财务管理的市场化水平，增强财务对业务的增值服务效应。实践证明，一个优秀的财会团队才是保证财务资源高效运作从而推动企业持续发展的原动力。

总之，充分发挥财务资源效用，提升财务资源调控运营能力是企业的CFO必须认真思考和探索的课题。正如中南财大会计学院唐国平副院长所言，“在企业经营活动中，财务资源既是企业经营行为的起点，又是其终点。相对于非财务资源而言，财务资源配置是企业全部资源配置的轴心”（见本刊2007年第7期）。但应该承认，在资源尤其是财务资源的运营方面，我们与国际水准相比还有相当的差距，缩小与发达国家的差距还需CFO们的不断努力。■

（作者系原中国北方工业公司总会计师）

责任编辑 林燕