

阻止失策的项目计划。大多数CFO都认为，只要处理得当，负面意见甚至是否决意见都不会造成强烈的不快。得当的处理方法是告知存在的事实和潜藏的风险，而非最后的答案。一定要仔细倾听别人的建议，让大家都感受到了重视。

审核供应商

随着监管和外包的增加，供应商的选择也涉及越来越多的复杂性。在过去，这个决定主要取决于哪家公司的要价最低，而现在上市公司的CFO可能要对财务报告的质量承担个人责任。这意味着要深入了解各种参考情况。如果可能的话，先让手下的技术人员去向第三方顾问了解该公司的各个细节。在进行了基础工作之后，再慢慢地建立关系，从短期的项目入手，将预期细节化、设定可测量的标准，为可能出现的问题做好准备。供应商应该提供简明清晰的记录表——这可以对问题提出早期的预警信号，同时也要每周或者每月提供更加详细的报告。最后，CFO们要意识到对供应商的管理现在涉及了更多的责任，至少包括要为供应商内控的质量负责。

洞察毫厘

CFO的独特地位可以了解到公司方方面面的情况，但这并不能代替真正的洞察力。CFO们需要具备足够的分析能力，能够考虑到各种可能性，因为他们深知这些风险在财务方面的影响。对于提高CFO的洞察力帮助最大的正是困难本身——经历的困难越多，拥有的洞察力就越强。只有经历过预料不到的困境，才能培养出这些技能。

法律事务

任何公司都对法律诉讼避之不及，但专利侵权、员工歧视、劳工补偿，还有最令人生畏的证券共同诉讼案件，都是无法回避的现实问题。同法律顾问（不论内部还是外部）建立良好的工作关系，本身就是一项安全措施。

律师只有在与内部决策者保持密切联系的情况下才能最有效地工作，帮助公司在法律合规与财务合规之间划定界线。

沟通技巧

各个利益相关方都希望能与CFO直接接触。掌握面对不同听众的不同沟通技巧，会使CFO的财务表现更加出色。不过，要使自己能够很好地代表企业出现在公众场合，也需要做很多的准备。最好能提供一些具有代表性的柱形图和曲线图，而不是填满数字的表格，发言的时间最好不要太长，减少术语，多用平实的语言。

以身作则

作为财务部门的主管，CFO必须起到领导和鼓励的作用，并且知道什么时候要身体力行。CFO需要证明自己的领导身份，但同时又要避免干扰他人的工作。要从高管的角度提供指导和建议，但也要放手让员工们去处理日常业务。CFO有权介入其他部门的工作，但要让他们感到你只是一名协助者，介入是为了让他们表现的更出色。同时，点滴的小事也会产生重要的作用。例如按时提交费用报销单，以此来鼓励其他人也遵守这样的规定。■

（摘自《CFO CHINA》）

胡芙蓉

三招盘活企业现金流

业务积分可抵利息

很多中小企业并不知晓，在银行办理存款等现金管理业务也可以获得贷款上的利率优惠。在进入加息周期的背景下，这样无本生利的产品还是具有相当诱惑力的。金色池塘是宁波银行专门为小企业打造的金融服务产品，内容包括信息服务、结算服务、应付款管理服务、应收款管理服务和

积分特色服务等多种。其中的账户积分特色服务特别令人关注，企业到银行进行的结算、存款业务都会得到相关的账户积分，银行根据企业账户的日均存款量自动累计积分，并根据企业账户积分情况给予相应的贷款利率优惠（最多至基准利率下浮10%）或相应的增值服务。凡是符合银行中小企业标准的企业在银行开立结算账户后，签订相关的网上银行和信息服务协议即可获得这些服务，且无需支付额外成本。

分支企业头寸化零为整

一些集团型企业的财务报表上经常会出现存款和贷款都维持高位数额、财务费用也居高不下的矛盾现象。其实，企业可以使用电子银行平台，使集团各成员的账户在银行形成现金池，各账户之间并不存在实际的收款、划款过程，集团可根据现金池中的余额与银行结算利息，而银行会根据集团所有账户头寸总和，开放一定的透支额度。在账户内透支不仅解决了企业在短时间内的融资需求，而且透支利息相较于贷款利息有大幅的优惠，在手续上更是便利。这一服务不仅适用于拥有下属于子公司或分公司的集团企业，也适用于有一定关联度的中小企业结合成的集团体。

闲置资金也要求收益

企业可以用闲置资金购买一些企业理财产品来保值升值。公司理财产品一般针对风险偏好较低、追求稳定收益增长，但对流动性要求高的机构客户发行。如招商银行点金池公司理财服务交易结构与货币市场基金类似，采用T+0交易制度，投资者可以根据资金状况在交易时间内随时申购或赎回份额，赎回资金实时到账。除了可以享受到跟活期存款相当的流动性外，同时预期可获取货币市场基金的平均收益。■

（摘自《理财周刊》）