

会指责，大刀阔斧裁员，将员工由1980年年底的41.1万人锐减到1985年年底的29.9万人。

我们一般谈到企业财务管理，习惯上从企业内部微观的角度，研究筹资、投资、经营管理与利润分配等环节的问题。但通用和丰田给我们的启示是：财务只有置于企业的总体战略下，才有生命力与活力。

第二，金融与制造业的有机结合。

通用与丰田，都选择了发展企业内部金融产业的方法。通用是主动选择了产业金融道路，因为金融为通用赚取了巨大的利润；丰田是被动选择了产业金融，在经济危机的洗礼中看到了独立发展金融的必要性。从现代产业分工的角度，发展企业内部金融似乎与商业银行不相协调，因为从表面看，商业银行可以为企业提供所有金融服务。但就其实质而言，内部金融机构的意义绝非仅限于资金的融通与结算，内部金融更深层次的意义是企业生产价值链的延伸，是企业增值服务的继续，是现代企业激烈竞争的必然结果。在通用电气的企业价值构成中，制造业的利润被转移到金融服务业，激烈的竞争已经使得电气制造的利润非常微薄，发展内部金融，就可以从整个产业的价值链中分得更多的利润。这与波特教授的价值链理论相吻合，企业的发展，首先要选择高利润率的行业，而在一个行业中，必须选择相对利润率较高的环节。作为战略，企业需要基于价值链的角度，谋求价值最大化。

第三，谨慎而不保守的投资价值取向。

通用给人的直观感觉是多元化的经营思路，四面出击却又能节节开花。许多企业效仿通用，但鲜有成功的案例，人们多将此归因为“世界上只有一个韦尔奇”的缘故。事实上，那些终止于多元化的失败企业往往只是看到事物的表面，而恰恰忽略了通用多元化背后的风险控制原则。

通用对外投资相当谨慎。一方面，韦尔奇用人非常小心，选择的金融部门负责人都是一些有魄力但又不失稳健的人物；另一方面，无论是什么项目，都有严格的审批核准程序，只要董事会认为投资方案不可行，无论是谁提出的投资建议，均坚决否决。这种谨慎的投资原则保证了通用的对外投资“胜多负少”，从根本上锁定了盈利源泉。

丰田的投资就更为谨慎了。丰田只专注于自己熟悉的行业，对汽车制造业以外的产业很少涉及。但这不等于说丰田很保守，事实上，丰田的投资价值趋向非常惊人，每每有重大的举措震惊海内外，比如近年来发展的绿色事业。

这种看似矛盾的两面性特征，折射出这些企业不同寻常的管理智慧：深谋远虑，大胆假设，小心求证。

第四，以业务创新为公司财务拓源。

与一般企业相同，通用也强调内部财务管理，如预算、成本控制等。但更值得称道的是，通用在“开源节流”方面

更倾向于宏观层次，立足行业前景，强调长远利益。对于空调、家用电器、电视机、音响、半导体等传统业务，尽管依然有盈利，但韦尔奇认为这些产业消耗了太多的资本与精力，行业利润率逐渐降低，没有发展前景，因此坚决予以整顿、出售、关闭，利用获得的资金集中发展“核心生产、技术、服务”三大类核心业务。丰田将业务创新视为企业发展的灵魂。居安思危，丰田的长远计划甚至规划到二十几年后，然后向既定目标逐步迈进。

设定目标，坚定不移地前进，这是成功企业必备的性格。追求变化，不做成功的囚徒，随着环境的变化，不断追求业务创新与管理创新，是丰田、通用以及其他所有成功企业的共识。■

(作者单位：中央财经大学 中国工商银行牡丹卡中心)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

财政部举办企业财务通则培训班

不久前，财政部在厦门国家会计学院举办了为期两期企业财务通则培训班，每期3天，全国财政系统和中央企业共660余人参加培训。

培训班由财政部直接负责企业财务制度改革和新《企业财务通则》起草的同志授课。企业司袁海尧副司长介绍了《企业财务通则》修订的背景、基本思路，归纳了企业财务制度在功能定位、管理观念、管理体制、制度体系、管理机制及管理内容六个方面的重大创新，以及在财政管理企业财务的方式、财政资金的财务处理、职工福利费制度、职工激励分配制度和企业财务风险管理等方面采取的改革措施。企业司制度处的同志从企业财务管理理念出发，就建立企业财务制度体系、企业财务体制和企业财务运行机制，讲解了《企业财务通则》的宗旨以及财务制度功能、财务管理要素、财务管理方法，并从资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算、信息管理等方面，对《企业财务通则》按章逐条进行讲解，既讲解了《企业财务通则》条文含义，又讲解了涉及的法律、法规和相关财政政策，同时对具体实施《企业财务通则》提出了意见。条法司的同志则对财务监督以及企业财务管理的法律责任做了讲解。

根据培训班反映的情况，财政部将制定关于实施《企业财务通则》有关新旧财务制度衔接的政策意见，逐步制定有关配套办法，并在近期出版发行《企业财务通则解读》，以指导各级财政部门 and 中央企业集团开展培训工作。■

(财政部企业司制度处供稿)