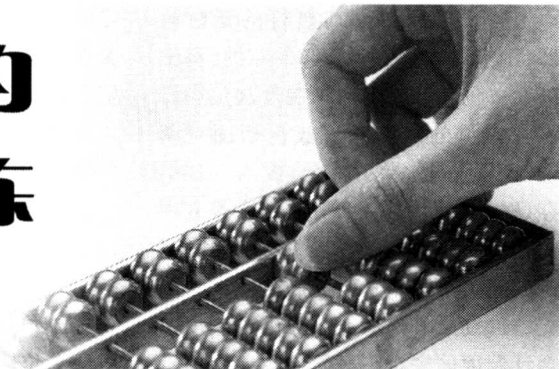


财务经理的 内外功修炼



□ 朱立新 何均

企业成长期最大的管理问题是什么?从不同的角度会得出不同的答案。我们认为,规范问题是这个时期的最大问题之一。管理上的不规范以及由此导致的管理行为失控,将使企业面临经营失败的巨大风险。规范意识对财会工作者而言似乎是职业的本能,从逻辑上推演,规范任务理所应当落在财会工作者的肩上。而作为一个财会工作团队的领导者,财务经理无疑要内外功兼修,才有可能担此重任。

一、对数字的高度敏感性

企业管理最凝炼的是数字管理,更具体地讲,是财务数字的管理,要做到这一步是非常难的,因为简单的数字背后蕴藏的商业内涵往往极其复杂和丰富,没有良好的商业意识和对企业全局透彻的把握,对这些数字的理解只能是浅尝辄止。所以,利用会计仅仅来归集和核算数据已成为历史,深入分析和提出策略性建议愈加重要。在企业管理日渐复杂的今天,标准的资产负债表、利润表等已难以反映真正的经营状况,一套反映企业经营全貌的报表,至少应当包含基本会计报表、四项费用分析报表、存货及成本报表、账龄分析报表、财务状况报表、重要往来账情况表等若干部分。面对如此之多的报表,一个优秀的财务经理最重要的是有高度的数字敏感性,惟有对数字敏感,才能从枯燥的数字游戏中发现规则被打破的痕迹。对于数字敏感性,笔者有两方面看法:第一,

要有较高的数字真伪辨别力。这需要接触和了解大量的数据,如预算的、考核的、往年的、上期的、行业水平的、兄弟公司的等,通过这些数据的分析对比,可对数字的真实性有个大体掌握。第二,要善于用常规逻辑进行数字验证判断。财务会计的所有数字和结果都是按一定规范和程序逐级逐步核算汇总出来的,但如果最基础数据来源是错误或不完整的,不管你的核算方法多么完善,得到的结果也往往是不准确的。这时可用一般人的常规逻辑进行常理推断,以检验数据的可信度。

二、谦虚、团队合作方显财务经理内在品质

财务经理如果只是单枪匹马地战斗,不靠集体或团队的力量,是不可能获得真正的成功的。这毕竟是一个竞争的时代,如果懂得汇合大家的能力和知识来面对一项工作,则将无往不胜。再者,只有一个熟悉和掌握“合作”的人才有机会领导团队,成为领导人物。在工作中难免会因脾气性格各异、思维方式不同而产生摩擦,这并不可怕,遇到这种情况,只要发扬团队精神,讲团结、顾大局,克制和包容,矛盾一般都能化解。

财务经理充当老板的“管家”,在某些方面具有特权,或者比其他部门人员获得更多的资源或照顾,但绝不能因此而飘飘然,更不能恃权骄横,恣意卡、压、截。不管是平时与同事相处,还是受到上层领导的特别赏识时,态

度都必须诚恳、谦虚。每个人都会有考虑不周之处,领导或者资深同事的经验传承将会很受用,也许他只是告诉你一两句,却可以让你权衡到不同的状况,进而做出正确的判断,因此虚心求教相当重要。同时,财务经理也要注意,谦虚不代表一味盲从,而是要更加注意方式方法,有理有据,在自信、成熟、审慎的同时,注意各部门之间平等相待,合作共事。

日本东芝公司一位管理人士曾说过:“没有沉没不了的船,没有倒闭不了的企业,一切取决于人的努力,只有永远不散的人心。”而这永远不散的人心,必须靠自身形象和自觉行为来维系。管理者并非圣贤,都有这样那样的缺点与不足,但重要的是有良好的自我意识,不断地自我反省,学习提高,把重塑自我、提高自我贯穿整个职业生涯。

三、原则性和灵活性结合,原则性更重要

虽然公司有一定的组织制度,但有时会碰到不符常理的情况发生。在职业道德和现实压力之间,在坚持原则和灵活处理之间,的确很难把握好、平衡好,尤其财务经理更是时时面临这种挑战:一方面可能面对钱、权的诱惑,另一方面要坚持和遵循国家的法规制度;一方面有老板的直接压力和无形暗示,另一方面是手下的财务人员盯着你如何处理。教条地坚持原则,可能会成为大家眼中的死板、较劲之

人,太灵活,于某些法理而不顾,则股东利益受损。对此笔者的看法是:原则性和灵活性结合,原则性更重要。

对真正创造价值的经营管理活动,如销售业务和研发技术,要在形式和方法上彰显灵活技巧,但有底线不能触及,如应收账款。而在内部管理和费用控制上,必须坚持原则,强调规范,必要时甚至以牺牲效率为代价,如电话、应酬、办公等日常费用控制,如物料和固定资产的申购及核销流程。解决灵活与原则关系的最好手段就是外向性、相互牵制的管理,将这种矛盾进行分解,让矛盾不落在一处。说白了就是抓大放小,从规范化入手,让许多敏感的岗位有相互制衡的制度。

四、开放式的工作态度,良好的沟通能力

有关研究表明,管理中70%的错误是由于不善于沟通造成的,如何有效沟通,表达自己的理想与见解,是一个很大的学问。对财务经理而言,他的工作意味着要面对一个庞大的职业团队,这不仅包括对内的专业管理和领导的沟通,还包括对外与政府部门、媒体、兄弟单位等方方面面的沟通。因此,现代财务经理除了要精通传统领域的财务知识,还要深入掌握行业业务知识,培养有效的沟通能力。雄辩也许不是财务经理的基本素质,但一个不善言辞的财务人员永远不能成为一个优秀的财务经理。对于有效沟通,笔者有如下理解:

首先,沟通的广泛性。除了企业内部的CEO、各个部门主管和基层员工,财务经理还有另外两个外界群体是必须广泛联系和沟通的,一是董事会或者投资者,现在提倡的财务经理双线负责制就是把财务经理对董事会的汇报、负责作为一项重要的职责;二是银行、税务、财政、会计、工商、评估、咨询、保险甚至律师、房产、新闻等行业相关单位,这种沟通应该是长期持续的,而非出了情况或有了事情才进行。

其次,沟通中最重要的原则是要用通俗的语言、形象的数字或巧妙的比喻将财务会计中专业的、深奥的理论和术语表达出来。只有听得懂才能听下去,只有听下去你才有机会获得支持。沟通不是情感宣泄式的要求和抱怨,而必须是理性的,因此用数字和事实说话非常重要。

五、信息收集、处理能力

没有人会否认这是一个信息时代,信息是决策的依据,也是成功的开端,信息系统已成为各单位最宝贵的资产和面对市场竞争的战略支撑。现今国内许多公司财务经理的通病是对现代信息技术工具的运用不太熟练,需要加强信息技术在企业管理中的应用,进一步扩充管理数据的内容和来源,提高对数据的整理和分析能力。中国虽然是个大市场,但由于经济发展很不平衡,内部被分割成许多小的市场,不同地方的物流成本、工资和原料占生产成本的比率等都会有所差异,如何取得和利用这些数据,对财务经理来讲非常重要。

此外,许多公司的信息化工作就是从财会部门开始的,现代化的财务软件已经与公司的管理紧密地结合起来,因此对于财务经理而言,更重要的是如何及时传递有效信息,给管理决策者提供全面、细致而又有可比性的数据信息,协助其做出决策。信息化的含义决不是简单的财会电算化,如果一个企业仅仅是将凭证录入计算机并记账汇总的话,那么你的信息化才刚刚开始。

六、知人善任、持久的信心和创造性的思维

作为团队的领导,财务经理首先要学会如何授权,什么事情都亲力亲为就不是财务经理了。团队领导并不是笼统地领导团队,而是领导组成团队的个人。心理学家和团队专家哈维·罗宾斯说:“团队领导最重要的技巧就

是要学会与各式各样的人打交道。你必须了解人们希望你怎样对待他们,然后才能让他们跟随你。”正所谓知人善任,就是不仅要善于发现人才,还要善于用人,要用其所长,避其所短,要量才适用,更要惟才适用。助手是你工作上最好的朋友,授信于人是你的基本要求。

在这个不断进步的时代,我们不能没有创造性思维,一味地在传统的财务管理理念里停滞不前,我们应该紧跟市场和现代社会发展的节奏,不断在工作中注入新的想法,提出合乎逻辑的有创造性的建议。创造除了需要知识的积累,还需要多与人和事物的接触及观察。作为公司的财务经理,需要不断适应新形势,探索创新发展的新路子。

此外,一个财务经理应保持自己的信心,因为信心代表一个人在事业中的精神状态和对自己能力的正确认知。有信心工作起来才能有热情有冲劲,才可以勇往直前。当然,有时候我们也会面对失败和挫折,但这些并不可怕,每当你经历一次打击便学到一份知识,积累一次力量和勇气。所以,在任何困难和挑战面前首先要相信自己。

其实说到底,一个财务经理的基本修炼也就是他应该具备什么样的能力。能力是与自己所学的知识、工作经验、人生阅历等相结合的。并不是说,我们学的什么专业,未来就会从事那一行,人格特质才是决定人生方向的关键。如何把个人个性和职业个性结合起来,对一个人的职业选择和职业发展至关重要;将自己的兴趣与所从事的职业达到一种和谐与统一,才是发展的关键和基础。

(作者单位:中国四川国际合作股份有限公司
四川华信会计师事务所有限公司)
责任编辑 崔洁