

本积累。在资产负债方面,要动态地监控资产负债率、流动比率、速动比率等财务指标。

优化企业的现金流主要通过建立有效的财务信息系统,强化财务预算管理,合理调度资金,加快资金周转,提高投入产出率;动态平衡自有资金、借贷资金和预收资金的规模与结构,确保资金的边际效用最大化,以提高公司资金的流动性、安全性与盈利性。

同时,企业的现金流量与资产负债率应动态地平衡,当企业的现金流量充裕时,可以适当地提高资产负债率;当现金流量不理想时,应降低资产负债率,以有效降低企业财务风险的发生,确保企业经营处于良性状态。

(3) 切实依照财务风险管理控制原则,确保决策科学化

财务风险的控制环节主要包括确定财务目标,识别和评价财务风险,财务方案的实施与控制。在设定财务风险管理目标时要注意与企业目标相一致,强调目标风险与目标收益间的平衡,同时考虑利益关系人的道德风险;识别和评价财务风险时,各种分析方法要综合运用,重视资金的时间价值,重点考虑资金的收付风险;制定、评价经营方案要在企业整体财务目标的框架内进行;财务风险的控制与实施是财务风险管理的中心环节,必须处理好财务风险与企业发展阶段的关系。只有切实遵循上述原则,才能确保决

策的程序化与科学化,有效防范财务风险。

当然,企业财务风险的防范方法还应包括有重视管理会计方法的运用、坚持积极稳健的财务会计政策等。财务风险的技术性防范方法具有一定的系统性与科学性。但是,这些方法难以防范与化解道德风险。因此,为扬长避短,还应根据企业的具体实际建立健全内控制度,动态地完善企业的激励与约束机制,从而有效地防范与化解财务风险,确保企业经营的良好性化运作,提高其抗御风险的能力,实现企业价值的最大化。

(作者单位:深圳市中海投资管理
有限公司) 责任编辑 周文荣

如何当好 新时期的 财务总监

□ 费忠新

目前,在我国大多数公司制企业中,财务总监在董事长、总经理的直接领导下,担当着公司财务管理主要负责人的角色。该职位需要具有较高的业务素质和思想品质,并应具有较强的协调企业内外(财务)关系的能力。为此,笔者认为,新时期要当好财务总监必须行使好以下几项职能。

1、积极、主动地为公司董事会科学决策和经营班子加强企业经营管理提供咨询参谋意见

无论是公司的经营决策还是投资决策,都需要有一个强有力的决策支持系统,即会计信息系统。在决策中,对于像机会成本、差别成本等成本概

念的应用、量一本一利相互关系的分析、投资回报率与内部收益率等指标的应用以及现金净流量及其现值的衡量计算,特别对于EVA(经济增加值)理念的引入,等等,都是财务总监在董事会作出决策前可以提供的专业咨询参谋意见。除此之外,还可提供可用于决策的非财务信息。如投资项目对环境保护的影响程度及其产生的为保护环境而发生的有关成本、决策实施后市场占有率的状况以及对其会产生影响的有关因素、决策前企业技术创新与管理创新的现状及作出决策后的发展趋势、国家有关经济政策的变化走向等。这些财务信息与非财务信息,对

于保证决策的科学性是极其有用的。

在加强企业经营管理过程中,财务总监可领导财务部门向各级经营班子提供有关资金、成本、利润等方面的信息,发现问题,提出措施,纠正偏差,解决问题。如资金信息,资金是企业的“血液”,资金从什么渠道取得?资金结构合理与否?资金的运用与分布状态是否得当?债权债务的额度及期限如何?现金流动的方向、结构和净流量状态怎样?节约资金的有关途径在哪里?等等。如成本信息,在市场经济条件下,竞争的要素首先是价格、质量和服务水平等。价格的竞争,说到底就是成本高低的竞争。因此,在企业中,固定资产购建的成本、材料采购的成本、产品生产的成本、商品销售的成本和取得资金的成本,等等,都是财务总监可以提供而最高管理当局应十分关注的信息。

此外,财务总监还要“肯用心思去思考未来”,可在企业战略决策管理、资本经营、新产品的选择与投入以及人力资本的开发与管理等方面发表许多有价值的看法。有作为才能有地位,财务总监在企业中的地位,既取决于领导的重视程度,又要看自身的水平高低。

2、向外融资并做好资金的调度与监控

只要是一个处在成长发展中的企业,资金资源总是短缺的。再说,从良好的财务管理技巧来说,也有向外融资并做好资金的调度与监控的要求。企业经营活动中,资金存量太多不好,反之,资金不足也会影响生产经营活动的正常进行。因此,作为财务负责人的财务总监,除负有向外融资的责任外,还义不容辞地负有领导财务部门进行科学的资金调度与监控的重任。

拿集团性公司来说,由于集团总部是子公司权益资本的出资人。作为出资人,其基本的权利就是要掌握全集团的资金流动状况,对子公司的资金占用静态与使用动态进行了解(知情权)和必要的调控。我国的许多企业经营不善或经营失败,多数是由于对子公司的资金监控不力所造成的。而加强资金监控,重视对子公司的资金管理,一般都能使企业兴旺发达,长盛不衰。如日本的松下公司、美国的通用公司、德国的西门子公司、我国的海尔集团等等,都是资金管理的典范。

实施资金的统一管理,还应注意以下有关问题:①清理多余的银行账户必须彻底,不允许存在账外账户,不留隐患;②资金必须按期、有偿调度使用;③应有科学、如实的资金预算,一切按资金预算办事;④通过各单位资金的流入与流出情况,深入了解和掌握各子公司的生产经营活动是否正常、投入产出是否合理、经济效益是否显著、偿债能力是否足够、货币回笼是否正常,等等;⑤各子公司的董事会或其委托人要时刻关心本公司资金流量的方向、规模、结构和数量,从中发现与解决问题,以提高本公司的经营管理水平。

3、向与公司利益相关者提供真实、完整、正确、及时的财务信息并经常与他们进行各种方式的沟通、协调

财务总监要和法定代表人、会计机构负责人一起在财务报告上签字和

盖章,向股东等与公司利益相关者提供真实、完整、正确、及时的财务信息,这是财务总监的基本任务之一,同时在信息提供过程中要与各方面的利益相关者协调处理好关系。

(一)与股东的关系。股东是公司的出资人和所有者,根据这一根本性质,财务总监有责任和义务,真实、完整、正确和及时地向他们(现实的股东和潜在的股东)公开披露公司的财务信息,“不做假账”,原原本本地汇报公司的经营情况和财务状况,以使他们作出准确的投资决策。心中时刻想着股东的利益,想着怎样把股东们提供的资本安全地经营好(保值),并使得资本效益最大化(增值),以给股东满意的回报。

(二)与债权人的关系。公司的债权人各种类型,但其中最主要的是与公司具有借贷关系的金融机构和拥有本公司债券的持有者。根据这一性质,财务总监有责任真实、完整、正确和及时地向他们公开披露公司的财务信息,即公司的长、短期偿债能力,以使他们做出正确的信贷决策。

(三)与其他利益相关者的关系。这一类关系中有政府财税部门、会计师事务所等社会中介机构、中国证监会及其派出机构,等等。财务总监向财税部门提供经营过程及其结果等财务信息,以便他们检查自己已依法纳税,履行光荣纳税义务的情况;向会计师事务所、资产评估公司等社会中介机构提供公司全面的财务信息,以便他们鉴证公司经营情况与财务状况的合法性、公允性和一致性以及对公司资产价值的正确确认;向中国证监会及其派出机构提供财务信息,以便他们站在监管部门的角度和中小股东的立场上对公司的经济行为进行有效的监督与帮助。

对这些利益相关者,除了为其提供真实、完整、正确、及时的财务信息外,还要通过提供信息的过程,与他们保持各种方式的沟通、联系与协调,取

得他们的理解、支持和帮助。这是极其重要的一个方面,财务总监必须倾注很大的精力、给予十分的重视。

4、做好企业内部财务管理和资本运作工作

(一)建章立制,加强企业内部控制,以科学、严密的管理制度来规范企业的财务行为。不能设想,没有严格的规章制度和管理手段,怎能营造管理有序的生产经营环境?怎能确保经营管理的健康发展?对于上市公司,尤其要在遵守市场经济的游戏规则,遵守经济运行的客观规律,遵守国家的有关法律、法规的前提下健康稳定地成长。为此,财务总监首先要有清醒的认识,深谙规范经营是公司得以发展的生命线的真谛。要从公司规范的要求和长治久安的战略高度,制定包括资金管理、投资管理、成本管理、内部控制等在内的一系列规章制度来约束企业的各项财务行为。

(二)加强成本管理。对于一个企业来说,控制与降低成本是一个永恒的主题。作为财务总监,要督促各成本中心紧紧抓住降低成本这个牛鼻子,走技术与经济相结合的路子,不断挖掘降低成本的潜力。要采用现代化的管理手段与方法,改善配比结构、提高材料利用率、降低能耗、减少各项费用。财务总监对此应提出自己的职业意见,发挥自己积极的作用。

(三)积极为资本运作出谋划策。一是要研究影响资本运作成败的各种因素,防范风险。要计算投资的预期收益水平,预测投资的风险、投资成本、融资条件、投资管理及投资环境等。二是预测最优筹资方案,取得综合筹资效益。三是合理配置和有效使用资金。四是实行财务分析,考评资本经营绩效。财务管理是搞好资本经营的真正主角。因为规范化的财务管理可使资本经营迈向市场化、国际化。

(作者单位:浙江尖峰集团)

责任编辑 刘黎静