

民企财务的新洋务运动 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E6_B0_91_E4_BC_81_E8_B4_A2_E5_c45_293864.htm 向CFO转型 名正才能言顺。CFO地位和角色功能的确立是民企财务创新的第一步。在多数人的印象中，财会人员的最高职务还是国有企业的总会计师。CFO的流行得益于上个世纪90年代现代公司制度在中国的推行。根据国际惯例，财务总监并不从属于公司的行政主管，而是从属于公司董事会，直接对董事会负责，其地位要高于总会计师。近日，记者在中国总会计师协会主办的“民营企业财务创新中国CFO论坛”上发现，设有财务总监职位的民营企业并不算普遍。尽管部分大型民营集团的CFO开始脱颖而出，但多数中小企业还是保持在总会计师的层次。安永大华会计师事务所管理合伙人汤云为教授说：“财务总监是将视野从传统总会计师关注的财务与会计的狭窄领域，拓展到公司的战略和资源管理，将职能从传统总会计师从属于总经理的被动的、低层次的地位，提升到配合总经理统管公司的财务大权。”“财务管家”们要想在民企发展中证实自身的最大价值，就要向CFO转型。但这种转型注定不是华美转身，而是一个艰难、漫长的过程。一些企业代表告诉记者，目前不少企业老总还不能从科学的角度去建立内部控制体系，而是按个人喜好来做内部控制。其实，内控体系往往需要花巨资来聘请专业机构完成，但民企愿意承受这项成本的还为数不多。CFO在残缺的内控体系下工作，就难免顾此失彼、捉襟见肘。家族式管理也是CFO职能受限中不可规避的问题。CFO理论意义上的战略计划领导者、企业

财务管理者、内部控制及监督者、公共关系管理者等职能多半会严重削弱。一些财务管理人员告诉记者，CFO和CEO的关系问题已经是老生常谈，与其寄希望于“正名”，不如立足现实“证明”，先通过有限范围的财务策略来为企业谋取利益，逐步提升财务管理的战略地位。“CFO要对企业近乎疯狂的经营目标设定和不谨慎的投入，予以制止，向企业的经营者说明风险，把控企业选择适合的增长速度。”启明星辰信息技术有限公司财务总监杜凤晶说，在一个小企业，如果CEO是“踩油门”的人，那CFO就应该成为“踩刹车”的人，企业高速发展就会存在风险，必须有良好的财务管理和经营管理做配合。构架财务战略“CFO应当负责制定、建议和实施全面的财务战略，为公司的经营战略提供支持，为股东创造最大价值。”开元旅业集团副总裁褚国飞说。财务战略是在企业战略的统筹下，作为经营战略的支持与保障系统而存在的。财务资源规模、期限、成本与结构的合理安排，以及现金运转效率、财务风险预警系统，都属于财务战略的范畴。业内专家认为，财务战略就是以提高企业长期盈利能力为目的的战略性思维方式，而企业资金长期、均衡、有效地流转和配置是财务战略的衡量标准。但财务战略不是几句宏观性的语言就可构架而成的，“数据仓库”是制定战略的基础。目前开元的财务战略是建立在一个信息平台模型之上，也就是利用信息平台工具，对各产业和子公司历年的经营状况和财务情况进行分析，从大量的数据分析和模拟中找出规律，由此再建立各项预测模型(包括经营预测、财务预测和风险模型)。在数据之外，“框架”也是财务战略的重要系统。对于许多跨产业、跨区域的企业来说，选择什么样的财务

管理结构，就等于选择了多大程度上的资源整合收益。多层次、分产业是一些大集团选择的财务管理构架。万事利集团财务总监孙立新告诉记者，万事利将集团设定为管理中心，各个产业集团为投资中心，各个经营主体为利润中心。管理中心重在配置资源，也就是负责投资、融资、税收和财务预算；投资中心重在控制资源，即负责本产业的资本回报率和流动性；而利润中心重在运用资源，也就是加强核算、增收节支。记者了解到，万事利对于已处于成熟期的丝绸纺织业务，把财务管理重点放在了供应链的整合上，比如存货的统一管理和资金快速周转，衡量指标就是现金流的最大化；商业物流产业的财务管理则是在成本核算上，以投入产出率和投资回收进度为主要指标；对于集团的未来产业生物医疗，财务上就采取收益全部留存，重在积累无形资产，即品牌和人力资源的积累。“几大产业独立性都很强，所以丝绸产业采用资金池的管理模式，商业物流采用收支两条线，医疗产业采用委存委贷的模式。”孙立新这样总结。两重难题 家族企业在民企中占有相当大的比例，股权这个根源性的问题就显得更为敏感、突出。而民营企业融资难早已成为焦点，尤其是阻碍了那些正处于上升势头的中小型企业。这一内一外两重难题不仅困扰着企业老总，更是摆进了CFO的工作日程。但毋庸置疑的是，一些民企已经开始有意识地通过股权改革来获取更为持久的生命力。正泰是一家涉足8大产业，有着16000名员工的大型集团，在20年的发展中逐步实现了“股权社会化”。正泰集团副总裁王永才告诉记者，集团股东从最初的1人发展到400多人，创始人的股份已从最初的100%稀释到目前的30%左右，但随之产生的是集团80多亿元的可支配

资产和200亿元的年销售收入。四处开拓融资渠道，也成了民企CFO要打的硬仗。“我们实行的是资金集中管理、统一借贷的模式，最大限度地集中了信贷资源和担保资源。”传化集团财务总监杨柏樟对记者谈起了自己在融资创新上的一些办法。传化集团内部的资金结算、各子公司超过限额的对外资金支付、子公司开设账户和资金收入、子公司间的资金调剂、子公司内部及外部贷款申请等事项，都是由集团公司统一办理和审批。同时，在负债期限上做了科学的组合，长期性固定资产投资采用长期负债、短期的流动资产投资采用短期负债的结合方式。在流动资金充裕情况下适时调整长短期贷款的结构，以便降低资金流动风险，节约融资成本。记者发现，善于精打细算的CFO们在开拓外源性融资的同时，也在积极挖掘内源性融资资源。除了集中管理资金、严格控制计划外事项策略之外，一些民企实施了现金流量的预测与分析，利用资金存贷差、时间差、空间差来控制使用总量，而且调动起供应商、客户的自然融资手段。“CFO不是低头算账的先生，他更需要登高望远、运筹全盘。”烟台万华副总经理寇光武说，依万华的财务创新经验来看，通过关注国家的宏观走势和货币政策，实现零成本融资都是可能的。中国总会计师协会民营企业分会常务副秘书长王新明告诉记者：“要解决融资等一系列重大问题，不仅依赖于宏观经济环境，也依赖于财务总监自身的专业素质。”100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com