

基于价值创造的集团财务管控能力提升研究

——以重庆巨能集团为例

□裴周丽

[摘要] 为全力实施“十二五”财务战略规划,加快推进企业转型升级,企业迫切需要建立以价值创造为目标的财务管控能力体系。为了打造价值创造型财务,财务管控能力的发挥起着不可或缺的作用。本文建立了以集团财务管控能力提升为主线,以五个子能力集成提升为基础的财务管控能力体系,并立足于巨能集团财务管控能力提升的具体实践,从五个方面构建子能力提升的实施路径模型,对推进国有企业改革有着借鉴意义。

[关键词] 财务管控能力; 价值创造; 企业集团

[中图分类号] F275 [文献标识码] A [文章编号] 1006-5024(2015)02-0071-04

[DOI] 10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2015.02.015

[作者简介] 裴周丽,重庆巨能集团财务总监、厦门大学EMBA硕士生,研究方向为财务与会计。(四川 成都 610091)

Abstract: In order to fully implement the financial strategy of the 12th Five-Year Plan and accelerate the transformation of enterprises, enterprise urgently need to establish the financial affairs with the goal of value creation. In order to establish the financial affairs with the goal of value creation, the promotion of the financial management and control ability plays an indispensable role. The paper creatively established a path model of financial management and control ability, which takes the ability promotion as the main line and the five-subability integration promotion as the basis, and combines the actual practice of Massupower?Group, which may provide a reference for the reform of state-owned enterprises.

Key words: financial management and control ability; value creation; enterprise group

一、价值创造与财务管控能力

(一) 由价值分配到价值创造: 现代财务管理转型目标解构
国有企业财务管理工作在国资委的引领下,近几年取得了长足的发展,但受限于体制、机制以及市场环境等因素,存在一定的瓶颈,同时,为了适应“十二五”规划中提出的“创新驱动 转型发展”的企业改革主线,更好地服务于企业的发展战略,国有企业改革势在必行。财务管理在国有企业改革中起着非常重大的作用,它可以帮助国有企业实现自身价值、抵御风险,所以加强企业财务管理,充分发挥财务管理的功能和作用是加速国有企业向现代企业转型的必由之路。因此,在企业财务管理活动中,一方面要合理解决各参与方的利益诉求,也

就是价值分配;另一方面需要实现企业健康平稳发展,增强企业持续创造价值的能力。过去国有企业将注意力更多地聚集在如何对创造出来的价值进行分配。伴随着经济的高速增长,总体的价值分配水平不可能一直持续升高,因而在总体价值分配水平稳态的前提下,如何使企业创造价值,防止企业经济下滑,是目前国有企业面临的核心问题。

(二) 价值创造与集团财务管控能力的内生性关系

首先,财务管理本身是一种创造价值的活动,而财务管控在财务管理中起着最为重要的作用,所以提升财务管控能力无疑会提升企业价值创造能力。提升财务管控能力首先要整合企业各环节的价值驱动因素,为企业的价值创造奠定坚实的基础。其次,财务管理部门通过资金集中管理、作业成本管

理等财务管控工具参与企业经营活动、投资活动、筹资活动中,对资金、风险、制度、组织等进行管控,促进价值创造工作的顺利展开,成为公司价值创造的协助者、促进者和保护者。具体表现为:在价值创造目标下的财务管控能力提升需要订立统一的会计制度,以保证会计核算的一致性;经营资金的合理安排保证资金调度的及时性;重大资本支出的批准保证资金利用的有效性,以及财务风险的合理控制保证企业经营的安全性等。事实上,企业对资金、风险、制度、组织等方面进行财务管控,是为了正确引导各方面的价值创造活动,提升价值创造能力。最后,企业通过一系列财务指标衡量企业创造价值的能力,从而对财务管控能力的提升提出新的要求。

(三) 当前财务管控能力体系及其提升路径研究的不足

国内理论和实务界对财务管控能力体系构建及其提升路径的研究相对滞后于实践。一方面,就财务管控研究领域而言,当前集团的财务管控研究主要集中在财务管控模式的选择和财务管控体系的构建两个领域,而未能从能力的维度对财务管控能力概念予以界定,并进而系统地构建起财务管控能力的体系结构和探究提升财务管控能力的实践路径,因而无法从根本上内生性地增强集团财务管控能力,促进其财务管控水平的不断提高。另一方面,就财务管理能力研究领域而言,财务管控能力作为现代财务管理能力的重要组成部分并未受到足够重视,相关文献也较少。在现有的财务管理能力文献中,国内学者尚无对财务管控能力的系统性研究成果。刘盛(2011)、周滢(2009)等曾从财务信息能力的视角对提升财务管控能力作了初步探索,但其研究仅局限于财务信息能力的视角,未能系统全面地构建财务管控能力的系统性结构。

从目前国内外学者对财务管控能力的研究来看,一部分学者采用案例研究方法,结合本企业的工作实际,对财务管控能力提升作了一些探索性研究,提出了一些提升集团财务管控能力的具体措施对策,但是,由于其未能基于一个比较完整、系统的财务管控能力结构体系来予以研究分析,因此对策措施往往只能是“治标不治本”,不能夯实集团财务管控提升的能力基础,进而阻碍了财务管理工作向价值创造型转变。

二、基于价值创造的集团财务管控能力构建

(一) 基于价值创造的集团财务管控能力体系构建思路

我国学者对财务管控的研究集中在财务管控体系方面,主要将财务管控体系分为战略体系、组织体系、信息体系、内控体系、人才体系、资金体系、预算体系和风控体系几个方面。在企业价值创造的诸多实践中,母公司主要通过对子公司组织结构的管控,使子公司从战略上与母公司保持高度一致;对子公司筹资、投资及利润分配活动中的资金进行管控,使有限的资金流有效进行运作;对子公司面临的财务风险进行管控,提升自身应对各种风险的能力。本文尝试从财务管控体系中选择较为重要的影响因素,并将其纳入集团财务管

控能力构架中,设计成集团财务管控能力体系。所以本文对财务管控能力的体系构建归纳为以下五个方面:财务组织管控能力、财务制度管控能力、财务信息管控能力、资金运行管控能力和财务风险管控能力。

(二) 基于价值创造的集团财务管控能力体系构架

为提升以价值创造为基础的集团财务管控能力,促进财务管理工作转型,本文分别从基础层、技术层和业务层三个维度,构建起以价值创造为导向,以财务组织管控能力、财务制度管控能力、财务信息管控能力、资金运行管控能力和财务风险管控能力为能力结构要素的集团财务管控能力体系构架,并依托此能力体系构架中各维度能力要素的交互和协同作用提升整个集团的财务管控能力,如图1所示:

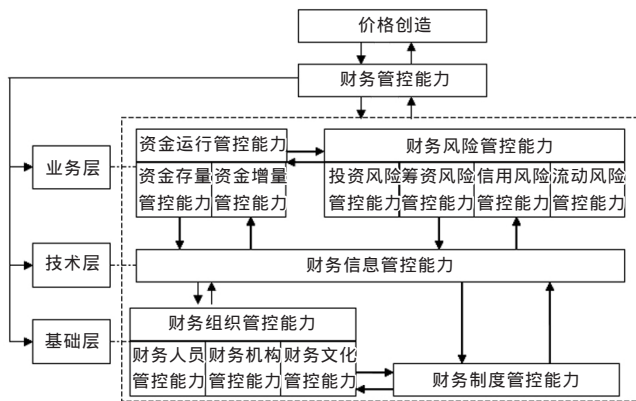


图1 基于价值创造的集团财务管控能力体系构架

1. 集团财务管控能力结构要素的内涵解析

(1) 财务组织管控能力

财务组织管控能力是指集团母公司对全集团财务组织机构及人员的统一管理和控制能力,主要包括财务文化管控能力、财务机构管控能力和财务人员管控能力。财务文化管控能力是指母公司对子公司财务组织文化进行管控,使之与母公司保持高度一致的能力,可以从财务物质文化、财务制度文化和财务精神文化三个方面来评价。其中财务物质文化是指财务方面的新软件、新技术等新手段的推广和运用,是最表层的部分;财务制度文化是指约束财务人员行为的一系列规章制度和行为规范的总和;财务精神文化是在前两种文化的基础上形成的一种价值观念,起着主导性作用。财务机构管控能力是指母公司通过设立财务结算中心或财务公司等职能结构对子公司进行管控的能力。财务人员管控能力是指母公司对子公司财务人员管理和控制的能力,主要从财务负责人的管理和会计队伍的建设这两个方面对财务人员管控能力进行评价。

(2) 财务制度管控能力

财务制度管控能力是指母公司通过制定集团内的财务会计制度来规范成员企业的财务行为,统一集团内成员企业的处理方法和程序,实现对成员企业财务活动的有效管理

和控制的能力。它主要体现在两个方面:一方面是对制度建设的管控能力,即通过制度规范和控制资金运行、财务报告编制、成本计划分析考核、费用报销、财务机构及财务人员设置等方面的能力。另一方面是对制度执行的管控能力,即通过建立制度执行的监督机制、制度执行的考核机制及制度执行的追究机制对制度执行的效率及结果进行管控的能力。

(3) 财务信息管控能力

财务信息管控能力是集团公司对成员公司的财务信息进行管控,使之能及时有效地传递到集团总部的能力。可以从子公司财务报告和财务数据这两个方面对财务信息管控能力进行评价,其中财务报告包括对内和对外两类报告。这种能力主要表现在集团总部对子公司的财务信息进行把握和控制,明晰子公司战略执行效果及执行结果,对偏离集团战略目标予以及时指导和纠偏。

(4) 资金运行管控能力

资金运行管控能力是指集团公司对资金运行的管理和控制能力,主要包括资金存量管控能力和资金增量管控能力。资金存量管控能力是指集团总部下设的结算中心等中间部门对资金进行统一调度的能力,主要表现在对成员企业经营活动的动态管理和控制的一种能力。资金增量管控能力是指集团公司对筹资和投资的方向、方式及力度进行管理和控制的能力,主要表现在以下方面:由母公司研究集团资金来源的构成方式并选择最佳的筹资方式的,子公司不能擅自对外筹资,必须通过向母公司借款筹集资金,同时对子公司投资等重大事项上进行决策约束。

(5) 财务风险管控能力

财务风险管控能力是指母公司为识别和应对各种财务风险时事前采取的一系列管理和控制措施的能力。按照财务活动的主要环节将财务风险管控能力分为以下四个子能力:投资风险管控能力、筹资风险管控能力、信用风险管控能力和流动风险管控能力。其中投资风险管控能力是指母公司管理和控制集团内部公司在投资中可能会遭受收益损失甚至本金损失风险的能力。筹资风险管控能力表现母公司为对资金到账的准确程度及完整性进行管控的能力。信用风险管控能力是指母公司管理和控制集团内部运行资金过程中因各种不确定因素的影响而导致资金受损情况的能力。流动风险管控能力是指母公司管理和控制由于缺乏可用资金而产生的到期无法支付款项的风险的能力。

2. 集团财务管控能力结构要素之间的内在关系

集团财务管控能力评价体系中包含五大财务管控能力,这五大财务管控能力相互联系,相互作用,对集团价值创造产生直接或间接的作用。在企业财务管控能力的五要素中,财务组织管控能力和财务制度管控能力是实现集团价值创造目标的基本支撑能力,其中最为根本的能力是财务组织管控能力,是构建其他四种能力的基础。建立统一的财务制度是集团公司实施科学财务管控的前提条件,因此财务制度管

控能力是其他四种能力的保障,可以保证其他能力有效的发挥。财务信息管控能力在基础层和专业层之间起着连接作用,处于中间技术层级。财务信息可以及时反映每一个价值活动所创造出来的价值。企业集团内部财务信息是否畅通,关系到财务管控的运行效率,企业集团应根据相关会计制度定期公布财务信息,真实可靠的财务信息又可以为投融资决策和资金流运行提供参考。财务制度管控能力和财务组织管控能力,是财务信息管控能力提升的源动力,财务信息管控能力又可以促进资金运行管控能力和财务风险管控能力的提升。在专业层主要包括资金运行管控能力和财务风险管控能力,这两种能力都是针对具体的财务行为。资金运行必然存在财务风险,财务风险管控能力的提升可以保证资金安全,充分发挥资金的规模效益,所以专业层中的两种能力相互促进,共同提高。

三、基于价值创造提升集团财务管控能力的实践路径

重庆巨能建设(集团)有限公司隶属于重庆市能源投资集团,是在原煤炭部属五大工程处的基础上组建的国有独资有限公司,拥有7家全资子公司,1家控股子公司,1家参股子公司和4家分公司。根据上述构建的集团财务管控能力体系,以巨能集团自身的具体情况出发,探索增加企业的价值创造能力有效且可行的途径,如图2所示:

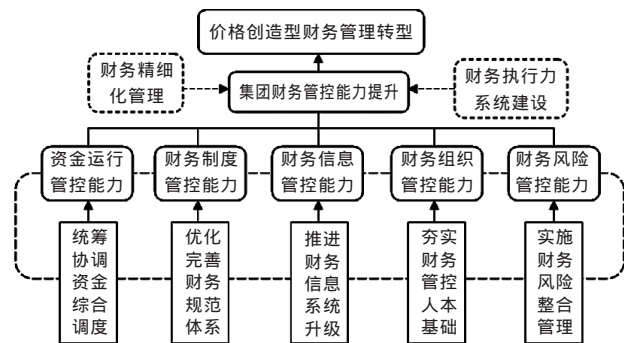


图2 重庆巨能集团财务管控能力提升的实施路径模型

(一) 紧扣集团战略发展目标,创新财务管理转型思路

巨能集团以科学发展观为指引,建立以价值创造为导向,以集团财务管控能力提升为主线,以五个子能力集成提升为基础,以财务精细化管理和财务执行力系统建设为两翼的财务管控能力评价体系。通过统筹协调资金综合调度、优化完善财务规范体系,推进财务信息系统升级、夯实财务管控人本基础、实施财务风险整合管理六个方面助推财务管控综合能力的提升,促进财务工作质量和水平稳步提升,实现集团财务管理向价值创造转型,为集团公司实现生产经营战略目标提供有效的财务能力支撑。

(二) 重庆巨能集团基于价值创造的财务管控能力提升路径

1. 统筹协调资金综合调度,提升资金运行管控能力

巨能集团在坚持资金大集中、小分散管理的前提下,一方面建立集团两级资金结算中心,使资金在集团内部实现统一调度和有效调剂,充分照顾到各成员企业的资金需求,发挥资金集聚的协同效应,促进管理精细化、资源利用高效化。另外,集团还建立了各单位现金红线和融资红线,确保集团资产负债率控制在红线标准内,加强了资金调度管控,提高了资金存量管控能力。另一方面,采取多种筹融资方式,保持合理的债务结构,优化融资结构,降低资金成本。巨能集团采取流动资金中长期贷款、项目贷款等多种融资方式,并启动发行私募债、考虑海外贷款等新型融资业务,进一步扩大融资渠道。集团还通过中长期融资置换年内到期的流动资金贷款及票据资金,组织协调中长期融资规模,优化集团借款结构比率,释放长期贷款偿还压力。

2. 优化完善财务规范体系,提升财务制度管控能力

为了加强对日常财务活动和资金运作的管控,巨能集团总部结合当前集团财务实际操作过程中遇到的情况,根据财经法律、法规和国家宏观政策,首先组织制定了规范集团总体管理的基础性制度,出台了《关于印发管理通则的通知》,并且完善了集团财务管理和会计核算实施细则,有针对性地陆续出台了《关于印发资本经营收益收缴实施细则的通知》、《关于印发项目分公司 BT 项目会计核算流程的通知》、《关于印发 BT 项目财务会计管理暂行办法的通知》、《关于印发内部交易管理及核算办法的通知》和《关于加强应收款项清收工作的通知》等制度及实施办法,形成周全缜密的制度体系。巨能集团积极引导子公司根据母公司制定的财务管理制度及其原则,结合自身特点,自行制定其具体的财务管理实施细则。在以上制度建设的前提下,巨能集团通过多种措施加强财务执行力系统建设,在经营管理方面,实行财务总监委派制,强化对成员企业财务活动的控制和监督;在人员考核方面,对于不同的执行结果,按照制度规定给予奖励、惩罚、表扬和批评;在工程质量方面,实行三级自检验收的考核机制,实现终身责任追究制。

3. 推进财务信息系统升级,提升财务信息管控能力

巨能集团为了提高财务信息管控能力,首先,在财务信息化一期建设工作的基础上,继续推进财务信息化二期建设工作,增加了财务管理模块,对财务数据进行整合处理,合理预判短期内影响生产经营较大的政策因素、利率因素、经济环境等,把握和控制利率、税率变动,优化资本、资金、资产结构,为公司筹资、投资、分配等决策提供可靠的依据,实现集

团内部资源的优化配置。其次,充分利用用友 NC 系统,建立统一的会计信息平台,为集团内部资产管理、成本费用控制及预算管理提供了有效的支撑,通过协同创新,提供给集团决策层最新、最全面的相关财务信息,规避由于信息不对称而导致的财务风险,提高集团总部对成员企业财务活动实时监控的能力。第三,对财务信息的安全进行管理,一方面设置内部权限,集团领导按照权限查询相关财务信息;另一方面,具备完备的数据恢复和数据备份方案。

4. 夯实财务管控人本基础,提升财务组织管控能力

集团在子公司财务负责人委派管理办法(试行)的基础上,为加强财务人员管理,切实履行会计监督职能,促进财务人员客观、规范、廉洁、高效地开展工作,出台了《重庆巨能建设(集团)有限公司分公司财务人员管理办法(试行)》。高度重视会计人才引进工作,尤其是上市、涉外、涉税方面的会计人才引进,不断综合调整会计人才梯队。大力支持在岗会计人员参加在职学历教育和会计职称考试,不断提高在职财会人员的学历层次和职称结构。有计划地组织业务骨干参加工程造价、内部控制、法律法规、税收筹划、上市知识、外汇结算等各种类型的专题培训,拓宽业务骨干的知识和工作视野,建立健全财务人员职务晋升通道,逐步推行财务关键岗位竞争上岗机制和财务人员任职资格管理,激发广大财务人员的积极性。此外,集团还积极引导和鼓励一线财务人员立足工作实际,开展理论研讨,将集团及其所属各单位在财经管理领域开展精细化管理的经验予以总结和推广,以便于有效推动财经管理执行力系统建设,为实现集团经济指标向匀速发展转变、发展速度向质量效益型转变、经营模式向精细化转变、企业发展向可持续发展转变、资本运作向多元转变的五个转变建言献策。

参考文献:

- [1]干胜道. 价值创造与价值分配的有机结合 - 对企业财务本质新认识[J]. 会计之友, 2013, (1).
- [2]郭敏, 张凤莲. 基于价值创造的财务管理体系建构[J]. 管理世界, 2005, (5).
- [3]高玫. 浅谈集团企业财务控制[J]. 企业经济, 2004, (7).
- [4]雷元平. 以价值创造型财务管理提升集团管控能力[J]. 上海国资, 2012, (2).
- [5]张克慧, 牟博俊. ERP 系统在集团管控中的价值创造 - 基于会计核算视角[J]. 财务与会计, 2012, (9).

[责任编辑:陈齐芳]