

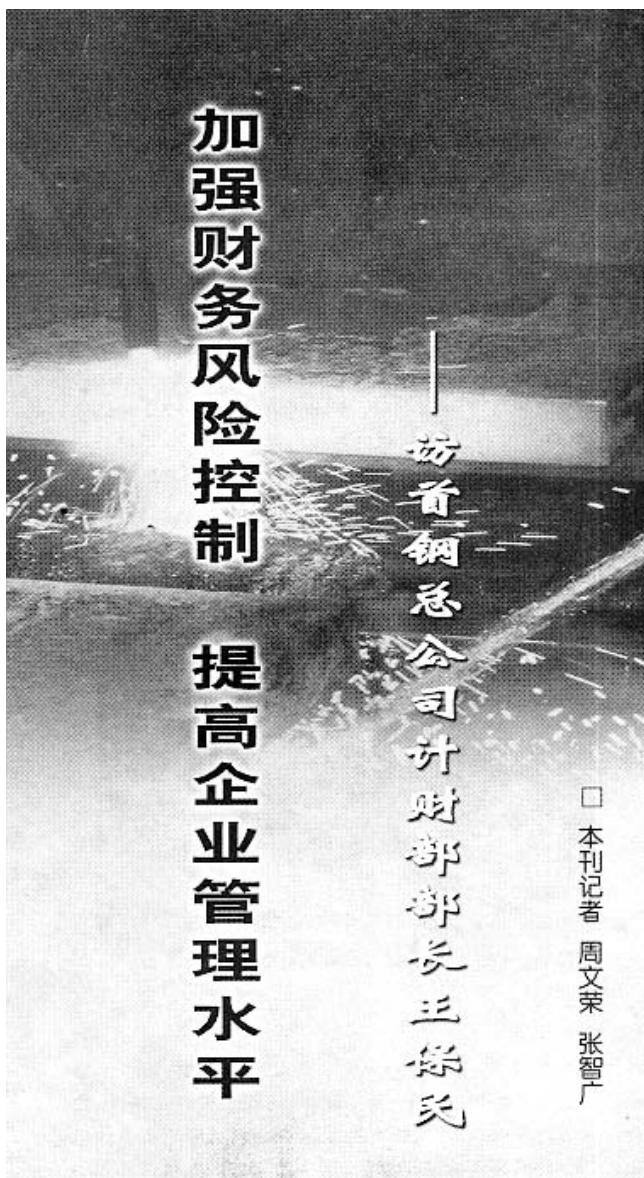
作和完善的内部管理制度,精心组织,及时准确地提供大量财务数据和资料,表现出了良好的职业素养。大家的出色表现,得到了中外专家的高度评价,也为企业树立了良好的形象。2001年,公司增发A股,同样是时间紧、任务重,全体财务人员一如既往,加班加点,圆满完成了增发所需的效益审计和效益预测工作,使得A股增发工作得以赶在“9.11”前圆满完成。以上工作的圆满完成,与公司有着扎实的会计基础工作和财会队伍有着严细的工作作风是密不可分的。

二是在注重监督的同时,财务部门的服务意识得到增强。财务部门是企业的综合管理部门,对企业的资金流负有监督和管理责任,其管理活动涉及企业的方方面面,要跟各专业管理部门和生产经营部门打交道,要跟不同层次和不同方面的人打交道。但坚持原则并不等于态度恶劣,监督与服务也不是绝然相对。我们倡导的是既坚持原则,又有理、有据、有节,融监督、服务、促进于一体。处理与个人利益相关的事情既要一视同仁,又做到耐心热情;对企业有利的东西要积极支持,加速反应。例如经营部门提出急需某个产品定价,我们当天就组织好材料,形成文件送到物价部门办理。财务部门的工作态度和服务意识,得到了公司各部门一致的好评,赢得了公司上下的尊重。

三是财务部门的地位更重要了。以前公司的许多会议并不是财务部门都能参加的。近几年一个明显的感受是财务人员参加会议多了,现在不是财务人员能不能参加的问题,而是几乎公司所有的会议都要求财务人员参加。公司的投资论证、投资决策,要经过财务人员的盈利预测和风险评估;新产品开发、新产品定价等,要有财务提供的成本及定价依据;公司经营运行质量如何,是否存在什么问题,财务部门在公司经济活动分析会上要说明情况、反映问题并提出相应措施。公司的一些临时事项,老总们通常要先征求财务部门的意见,有时还需要财务部门帮助拿主意。在新华,财务已经成为名副其实的参谋,是企业的真正当家人。

……

采访结束已有些时日了,可高总那睿智而富有感染力的话语,那自信而又富有亲和力的表情,在记者的眼前,记者的脑海里,还仍是那么清晰和分明。也许对文化的含义我们有不同的理解,但新华一日的所见所闻,的确让记者感受到了那句名言的力量:人是要有一点精神的!



加强财务风险控制 提高企业管理水平

——访首钢总公司计财部部长王保民

本刊记者 周文荣 张智广

财务风险是企业众多风险中最重要的风险之一,作为一种信号,它能够全面反映企业的经营状况。2005年国企改革的重点内容之一,就是健全风险控制体制。如何建立和完善风险控制机制,加强财务危机防范,进行适当的财务风险决策已成为企业生存、发展和实现价值最大化的内在要求。就此有关问题,本刊记者走访了首钢总公司计财部部长王保民。

记者:财务风险控制并非新话题,为什么现在对它的重视程度日益提高?

王保民:讲财务风险控制,就要从对财务风险的认识说起。传统的观点认为,财务风险就是筹资风险,是企业在筹资过程中,由于未

来收益的不确定性而导致的风险,财务风险的大小与企业筹资数额的多少和投资收益率的高低密切相关。这种观点认为的财务风险与负债经营相关联,是因偿还到期债务而引起的(即偿还到期的本金加利息),没有债务,企业也就不存在财务风险。而我们知道,财务活动贯穿于企业各项经济活动中,主要体现在筹资、投资、资金营运及利润分配等各环节。因此,现在越来越多的人认为,企业财务风险其实是企业财务活动中由于各种不确定因素的影响,使企业财务收益与预期收益发生偏离,因而造成蒙受损失的机会和可能。一般来说,企业财务活动的组织和管理过程中的某一方面和某个环节发生问题,都可能产生财务风险,导致企业盈利能力和偿债能力降低,从而对企业的生存和发展造成严重影响。我认为,和传统的观点相比,这种观点立足于企业全局,是全方位的,避免了只重视企业筹资过程的风险而忽视其他方面的风险,更有利于企业经营目标的实现。其实,企业生产经营过程中的价值运动及处理这些经济关系都可能给企业带来财务风险,可以说,财务风险伴随着企业的产生而产生,财务风险控制已逐渐发展成为企业财务管理中一项常抓不懈的工作。

21世纪是多变的,企业赖以生存的市场环境也发生着急剧的变化:全球化和信息化及技术创新正飞速发展,市场壁垒已被打破,使企业面临来自国内、国际双重市场日益激烈的竞争和挑战。面对如此严峻的形势,成功的企业管理者必须具有现代企业管理思想,掌握现代企业科学管理方法,强化风险防范意识。近年来,不少众人追捧、媒体渲染的明星大企业如安然、世通、中航油等,都是由于对财务风险控制不力致使企业倒闭的。由此,国资委将“风险控制体制”纳入了2005年国企改革的重点内容之中。财务风险是企业众多风险中最重要的风险之一,加强财务风险控制和财务危机防范,是企业生存、发展和实现价值最大化的内在要求。

记者:财务风险控制在企业管理中处于什么地位?你们是如何进行财务风险控制,提高企业管理水平的?

王保民:既然企业生产经营过程中的价值运动及处理这些经济关系都可能给企业带来财务风险,也就是说财务风险客观存在于企业管理工作的各个环节。财务风险的存在,无疑会对企业经营管理产生重大影响,而财务风险的控制,对降低经营风险、提高经济效益,也必然具有十分重要的意义。因此,财务风险控制已成为企业管理工作的核心之一。

首钢是一个跨行业、跨地区、跨国家和跨所有制的特大型企业集团,业务复杂、经济事项涉及面宽,同时,首钢又是一个资本密集型企业,资本结构复杂、资金流动环节多,流量巨大。因此,与一般企业相比,首钢所面临的财务风险一是表现形式多样;二是隐蔽性强;三是后果影响大(损失大)。结合企业财务风险的特征,首钢主要是从以下几个方面来加强对企业财务风险的控制:

1、通过宣传教育,让员工了解财务风险对企业的危害性,在全集团范围内树立起风险管理意识,通过建立健全各项规章制度,明确各专业部门的分工职责,建立监督机制,使企业

财务风险控制渗透到每个岗位、每项业务和操作环节上。

2、通过成立资金结算中心和建立资金管理信息平台,对集团资金进行集中管理,确保资金的有效控制。

3、加强制度建设,对重大投资、担保、抵押、质押等业务活动制定了专项内部控制制度,如对项目投资建立分级授权审批制,子公司资产质押或担保必须经过总公司董事会批准授权等。



4、建立合同审查签证制度,经济合同须经合同管理部门和法律部门严格审查签证后,才能加盖合同章。严格签约资格,严格法人委托制,严禁无授权、无资格签约。

5、建立财务风险预警机制,通过定期对财务风险预警指标分析,对集团各企业的财务风险水平进行测评,并根据测评结果制定具体的风险防范措施和考核目标。

6、加强企业应收款项的管理,根据市场因素适时调整企业信用政策。

7、强化企业日常财务核算工作,确保企业决策使用的会计信息的真实、可靠。

8、建立健全考核机制和激励与约束制度,将经营者的薪酬与风险控制指标挂钩,确保企业财务风险控制目标实现。

9、在集团范围内实行全面预算,加强对企业现金流量的控制,增强企业偿债能力,防止企业财务危机,降低企业财务风险。

10、科学设定投资组合,通过投资多元化分散企业财务风险。

记者:财务风险控制与内部控制制度关系如何?如何发挥内部控制制度的作用,从而加强财务风险控制?

王保民:内控制度是企业风险管理的有机组成部分,完善的内部控制制度可以提高企业财产的安全性、保证会计信息的可靠性和财务活动的合法性,有利于财务风险的控制,

是企业防范财务风险的重要措施。但企业内控制度并不能完全代替企业的财务风险控制工作,它只是企业财务风险控制的重要手段之一,财务风险并不会因为有了完善的内控制度就能够得到完全有效的控制,加大制度的执行力度、提高员工的素质及加强对市场风险的掌控都是企业进行财务风险控制不可或缺的手段。

在利用内控制度对企业财务风险进行控制方面,首钢的具体做法是:

1、不断完善企业内控制度建设。2003年,首钢总公司计财部根据国家财务会计法规并结合首钢特点,修订了《首钢集团内部会计控制制度》,对环境控制、业务控制、资金管理控制、会计系统控制、电子信息系统控制、内部稽核控制等重新规范,进一步完善了首钢对财务风险控制的措施。

2、在内部控制制度执行过程中,对业务流程的不同控制点按照“岗位不相容、相互牵制”的原则,赋予各个岗位以相应的权限和责任,相互制约,降低错弊发生的几率。特别是对一些财务风险隐患较大的业务(如:担保、抵押),制定了专项的业务操作流程,并对相应岗位技能进行了特殊培训,以防止风险的产生。

3、对内部控制制度执行结果进行定期检查,并将检查结果与经营者薪酬挂钩,通过奖励与惩罚,将公司内部控制制度落到实处,提高制度的有效性。

4、利用公司监事会和审计部门的工作结果,检查公司内控制度存在的缺陷,并适时进行修订、完善。

通过这些措施,首钢内控制度的作用得到了充分发挥,有效地降低了企业的财务风险。

记者:作为公司计财部门,应该说对风险有一种天然的敏感,具体到财务风险的事前控制,你们采取了哪些措施?

王保民:1、建立财务风险预警机制。首钢的财务风险控制是一个广义的范畴,不仅是财务风险本身,还包括经营风险、政策风险、行业风险引起的财务风险。

根据公司实际,首钢财务风险预警选用了财务报表模型为主的评分预警法,即定期根据企业财务报表计算财务风险预警指标,对照标准对指标结果进行评分,根据评分结果评估识别企业的财务风险水平与所处的区域(安全区、预警区和危机区)。

首钢财务风险预警机制的核心是预警指标体系,预警指标主要包括:流动负债比率、资产负债率、已获利息倍数、经营活动现金流入比重、流动比率、速动比率、净资产收益率、应收账款周转率、主营业务收入增长率、对外担保占净资产的比重等。内部各单位可以结合实际情况,在以上各项指标基础上,根据需要增加财务风险控制指标,建立健全本单位的财务风险控制指标体系。

在具体实施中,首钢计财部将根据各单位近三年来各项指标的完成情况,参考同类企业和行业平均水平,结合市场情况和金融环境等宏观因素,定期公布各单位的财务风险预警区间。对于财务风险处于预警区和危机区的企业,公司

将责令企业定期改善,并对其财务运行情况进行重点监控,对其新建项目则加大审批管理力度。

2、针对经营风险、政策风险和行业风险,及时掌握市场信息,加强预测,尽量减少它们对财务状况的影响。具体如:首钢总公司每周一上午由主管生产的副总经理组织各专业生产部门召开生产经营例会,计财部副部长和预算处处长参加,研究国内外市场供应及销售等方面价格走势、首钢与同行业技术经济指标对比情况、首钢产品盈利水平及影响因素,建立财务风险预警及应急预案;根据国内外金融政策变化,及时向公司报告汇率变动影响,并采取相应的措施,控制汇率风险。

记者:风险与收益总是相关联的,你们是如何处理好它们之间的关系的?

王保民:在市场经济条件下,风险无处不在,无时不在。完全避免风险,只是一种理想状态,在现实中很难做到。从某种程度上讲,风险越大收益也就越大,机不可失,时不再来。所以有时风险很大、甚至亏本,但考虑到长远发展,企业仍需要投入。因此,在处理风险与收益的关系时,我们坚持具体情况具体分析,不是一味地回避风险,而是坚持收益、风险均衡原则,适度地承担风险,并辅以前控制、有效规避和总公司集中统一、分层能级管理等措施。对公司的每一项具体财务活动,都要全面分析其收益性和安全性,按照风险和收益适当均衡的要求来决定采取何种行动方案,趋利避害,争取获得较多的收益。同时,建立健全风险识别系统、预警系统和财务风险的管理系统,对风险时刻都有清醒的认识,制订预案,变事后控制为事前、事中控制,从而有效地规避风险。在财务风险管理方面以总公司为核心,各子公司、专业职能部门分级分层控制,一旦出现风险,及时寻找财务风险发生的缘由,并积极采取有效措施,通过合理方式控制和化解财务风险。事后及时总结经验教训,详细记录财务风险发生的缘由、解决措施、处理结果等,以期今后借鉴,防患于未然。

记者:财务风险控制工作并非财务部门自己努力就能做好,其他部门是如何支持、配合你们的?

王保民:财务风险不仅仅存在于财务管理环节,任何环节的工作失误都可能给企业带来财务风险。因此,风险管理不是某些部门的工作,也不是某些个人的工作,而是全体员工的工作,必须提高全员的风险管理意识。计财部门是财务风险控制的主要职能部门,具体组织实施本企业的财务风险控制工作,但要控制财务风险,离不开其他部门的支持和配合。在首钢,通过宣传及建立健全相应的制度,已树立起企业风险管理的理念,使风险管理意识深入人心,其他部门都能支持财务部门的财务风险控制工作,在风险防范和控制过程中承担起了各自的职责,组织好本单位与财务风险控制相关的工作,保证了主要风险不被遗漏,确保了企业风险管理的有效性,提高了企业的风险承受能力,使风险管理工作真正地“日常化、制度化”,落到了实处。