从人力资本角度谈提升集团财务管理成效

任婷钰　王彩霞

（华中科技大学管理学院　武汉　430074　陕西省行政学院财务管理系　西安　710068）

【摘要】本文以二八法则为切入点，认为提升企业集团财务管理成效的最高效手段是抓住“人”的因素，即：发挥CEO的敏锐洞察力与深刻影响力，重视职业经理人的财务素养修炼，同时要创新财务绩效评价体系。

【关键词】企业集团财务管理　“二八”法则　财务绩效评价

在传统思维模式下，认为要提升企业集团财务管理成效，就应着眼于财务战略管理、资源整合、企业并购、合并财务报表、子公司控制等复杂的财务管理具体专业问题的解决，然而成效甚微。笔者认为应从更高的层次来提升企业集团财务管理成效，即在企业集团的财务管理活动中切实考虑“人”的因素。对此，我们可以借鉴意大利经济学家帕累托提出的“二八”法则，即人生和商场的杠杆原理。二八法则主张：导致事物的最终结果都可能只归结于少数的原因，它通常能主宰整个组织的产出、盈亏和成败，而其他大部分的投入只能带来微小的影响。二八法则向人们揭示了这样一个道理：取得的80%的成果，往往只是出自20%的付出，显然20%的付出收到了事半功倍的效果。

对于我国现代企业集团的财务管理活动而言，这里特定的20%的重点内容主要指以下三个方面：

一、发挥CEO的敏锐洞察力与深刻影响力

一般情况下，大多数经营有效的集团、公司或企业都会认为人力资源是最有价值的无形资产。比如网络公司，常常在创建初期，默默无闻，资金不足，甚至几乎没有资产，但是风险投资者们一旦发现这里有充满激情的CEO，则会不惜予以重金投资。因为CEO在风险投资者的眼里是“英琼瑶”，是最有价值、最值得投资的无形资产。同样的，高级财务人员也是现代企业集团在财务管理活动中最具财务影响力、最有价值的无形资产。

现代企业集团大多属于生产经营过程复杂的资本密集型行业，需要较大的资金投入，当行业规模不断扩张时，资金供需失衡的矛盾会尤为突出，所以能以企业的长远发展为目标在企业重组、资金筹集、资源分配等方面进行理性谋划的高级财务人员对企业集团来说是最有力的推动力量。比如博伦巴

和接收器形成射频标签，再通过阅读器读取射频标签获取标准化的会计信息；电子数据交换技术则可以实现原始数据在不同部门或不同权限会计人员中的传递；对于剩余的实在无法通过这些技术标准化的纸质原始凭证则可以运用影像和扫描技术使原始凭证实现无纸化，存入计算机内的原始凭证数据库，为记账凭证的生成提供直接依据。

4. 加强对会计档案的保管。

（1）加强会计档案的安全管理。一方面，通过技术手段加强会计档案的安全管理，如加密、防火墙、授权、杀毒等，防止非法访问和病毒入侵；另一方面，按照国家质量监督检查检疫总局的《电子文件归档与管理规范》的要求做好备份。国家质检总局对电子文件的管理规范提出的要求是：“把带有归档标识的电子文件集中、拷贝至耐久性好的载体上，一式3套，一套封存保管，一套供查阅使用，一套异地保存，对于加密电子文件，则应在解密后再制作拷贝”。

（2）采用标准的数据转换接口。为了在使用不同开发商的软件时产生的会计数据能够兼容，便于财务软件或管理软件升级，同时确保通过网络传递的数据、报表在银行、税务机关、财政部门相互兼容，必须使用标准化的信息系统的数据转换接口，保证会计档案存储形式的连续性和一致性，解决不同时期形成的会计凭证无法兼容的问题，最大限度地降低会计信息不完整和失效的风险。

（3）采用“双轨式”的会计档案管理模式。因为纸质会计凭证与电子会计凭证将在很长时期内并存，一方面，要通过多种技术手段形成完整的会计凭证电子档案，通过磁介质或光电介质妥善保管；另一方面，还要打印成纸质档案，便于长期保存或在计算机硬件和软件出现故障时作补救之用。此过程中一项不可忽视的工作是，要注意在“双轨”之间建立通道，有统一的鉴别标识，可以从一种档案找到另一种档案。但从长远来看，会计档案管理将从“双轨式”模式逐渐向“电子档案为主，纸质档案为辅”的方向发展。

主要参考文献

1. 耿建新，洪图.会计原始凭证无纸化问题探讨.会计研究，2011；8

2. 李桂梅.基于电子商务环境下的原始凭证形式研究.商业会计，2009；3

3. 国家质量监督检验检疫总局.电子归档与管理规范，2002

克,在20世纪80年代,他是万豪的财务主管。当时万豪正面临财务危机,欠下了10亿美元的债务,另有价值290亿美元的地产未出售。为了重振万豪,博伦巴克引入了一个计划,将万豪分成两个实体:实体一是万豪服务公司(即万豪企业更名),原万豪公司所有的不动产及债务归其所有;实体二是万豪国际,承接原万豪公司的所有管理业务。新成立的万豪国际,用董事长兼CEO比尔·马里奥特的话来讲就是“这个公司基本没有债务,因此更具有灵活性,由此在整个公司内部重新聚起了活力”。最终博伦巴克的计划取得完胜:在不到三年的时间里,这两家公司的股票就升值了185%。

在20世纪90 年代,博伦巴克又担任了唐纳德·特朗普的高级财务顾问,在经济衰退大环境下帮助唐纳德纠正了几个错误的财务计划,重组了他的房地产帝国。

后来博伦巴克又成为了迪斯尼公司的CFO。在任期间,帮助迪斯尼展开对Capital Cities/ABC公司的收购,交易资金高达190亿美元。1996年,博伦巴克被任命为希尔顿饭店的总裁兼CEO。

1997年3月的《财富》杂志曾经报道说“如果你从1982年开始,在博伦巴克工作的公司投资1美元,而且,每当他变换工作的时候,都把你的钱随之转到他工作的新公司,那么,到1996年你将得到38.76美元,年增长率接近28%”。这就是高级财务人员对企业集团财务管理活动和集团发展所具有的深刻影响力,而且随着企业集团的发展,高级财务人员对集团的财务影响力和执行力会与日俱增。

正是因为博伦巴克,现在人们常把财务首脑——财务总监(CEO)的角色从仅仅是财务管理人员提升到了战略思想家和增加价值的决策者的高度来看待。

二、重视职业经理人的财务素养修炼

在现代企业集团中,无论是集团公司的职业经理人,还是各子公司、分部的职业经理人,他们都是特定主体权利网络中的关键结点的一部分,对企业集团各种活动有着重大的影响,特别是对企业集团财务管理活动的影响力更是深远。然而遗憾的是,有不少企业集团的职业经理人的基本财务素养欠缺,财务语言能力薄弱,对财务活动的理解及与财务人员的沟通难以站在高水平的专业平台上作出客观、有效的分析,即使面对报表,也犹如“雾里看花”,难以“怡然赏析”。

一名具备高财务素养的职业经理人是现代企业集团得以高效运转的重要保障,所以这些职业经理人在管理企业、行使职业职能时,必须具有很强的职业能力,这从根本上决定着职业经理人管理活动的成败。而职业经理人诸多的职业能力中,财务素养和财务语言能力是一定不能被轻视的,因为财务语言是企业间交流经常使用到的商业语言,是经济社会的商务用语,有资本经营的地方,就会有这种语言,而且这种语言对财务的敏锐影响力和对职业经理人个人的职业发展越来越重要,它是职业经理人获得成功应具备的基本技能。

例如,近年来往往由CFO充当“救火队长”接替成为CEO或者顺利成功转型为CEO的例子不胜枚举:2002年2月,原CFO瓦格纳被通用汽车任命担纲CEO,这位并未流着底特律“汽车人”血液的财务人,成功转型为全球最大汽车制造商的掌舵人;2004年4月8日,爱立信有限公司(中国)杨迈总裁因心脏病突发辞世,CFO霍仕盟作为继任接手了他的工作;2005年2月3日,家乐福丹尼尔·伯纳德总裁辞职后,CFO琼斯·杜丹即接替了他的CEO位置;2005年2月9日,惠普的卡莉·菲奥莉娜辞职后,CFO罗伯特·韦曼即被任命为过渡时期的CEO等等。

这些案例让我们有理由相信,掌握企业发展决策权的CEO其财务智慧不可或缺。当具有财务素养的职业经理人走上现代企业集团的管理舞台时,企业集团的命运或许从此会翻开崭新的一页。

三、创新财务绩效评价体系

企业集团财务绩效评价对于客观判断企业集团财务状况的总体水平以及揭示其所面临的风险大小和成长空间具有非常重要的意义。

目前,企业集团财务绩效评价体系创新应侧重于考虑增加新指标、完善评价体系,如增加经济附加值(EVA)、自由现金流量(FCF)和市场附加值(MVA)等财务指标。经济附加值又称经济增加值,等于企业息前税后利润减去全部占用资本成本,是所有成本被扣除后的剩余收入,它属于一个静态指标,用来测算某一公司历史年度的经营成果。目前,一些世界著名跨国公司(如可口可乐)大都使用EVA指标评价企业业绩。自由现金流量(FCF)是指企业一个营业周期内经营活动产生的现金流量扣除资本性支出的差额,用来衡量企业实际持有的、能够回报给股东的现金,它属于一个动态指标,反映企业在不危及公司生存与发展的前提下可供分配给股东的最大现金额。如目前美国证监会要求公司年报中必须披露这一指标。市场附加值等于公司的市场价值与全部投入资本的差额,用来衡量上市公司市场价值与公司账面价值的差额,反映出市场对公司前景的评价。通过市场附加值最大化可以增加股东财富。

此外还应普及低碳理念,推动低碳行动,将低碳经济和企业业务结合,逐步在公司运营层面推进绿色数据平台搭建,将低碳推动纳入绩效考核体系,促使企业将社会责任与自身核心业务及竞争优势结合起来,建设绿色企业,保证可持续发展。

【注】 本文系陕西省行政学院院级课题“语言学视角:领导者会计学研究”(课题编号:YKT10008)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 维弗雷多·帕累托著.许庆胜译.省时省力的二八法则.太原:山西教育出版社,2010

2. Jim Huntzinger,Robert Hall.财务敏锐性的影响力.世界经理人,2008;10

3. 郑江. 高级财务人员影响力与日俱增和 CEO 相当.北京娱乐信报,2005-07-04

4. 王筱萍等.高级财务管理.北京:清华大学出版社,2011

5. 朱翎.高级财务人员:人才市场三大亮点之一.华西都市报,2005-07-12