

合资企业中财务总监的职能探索

王秀军

(金牛天铁煤焦化有限公司, 河北 涉县 056404)

[摘要] 随着市场经济的快速发展, 企业之间的合资合作越来越广泛。企业的合资是人财物的融合, 充分发挥好合资企业财务总监的职能, 是实现合资企业的健康持续发展的重要途径之一。

[关键词] 财务总监; 职能; 探讨

[中图分类号] F272.92

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-9477(2012)03-0048-03

放眼当前国际国内, 企业的扩张、兼并、重组等活动都在发生着日新月异的变化和发展, 并有愈演愈烈之势, 按照《公司法》、《会计法》的要求, 国有合资企业必须设立财务总监一职, 既是对合资双方权益的保障, 也是合资双方实现“团结、合作、共赢”的最有效的保障和利益诉求。随着冀中能源股份有限公司(以下简称冀中股份)产业战略定位的提升, 在体制改革释放的活力及金融资本的共同助推下, 产业资本运作全面提速, 并购重组、上市融资、债券发行等均创新高, 从传统的单一产煤向焦化、玻纤、物流进军, 从国企之间的合作到国企私企的合作, 都在与资本共舞中实现了嬗变和跨越。基于此, 也对新形势下财务总监的个人素质、工作能力、任务要求、工作方式等方面提出了更高更严的标准和要求。笔者现任金牛天铁煤焦化有限公司财务总监, 在近5年的合资经营工作过程中, 对合资企业财务总监的职能进行了探索和研究, 总结出来与大家探讨。

一、具备“三高”是做好合资企业财务总监的前提

(一) 高度的政治素质

在前几年冀中股份开展的“四好领导班子建设”当中, 曾明确提出了“政治素质好、经营业绩好、作风形象好、团结协作好”的要求。在金牛天铁这样合资合作的企业当中, 冀中股份委派的高层领导都是兼职, 不实际坐班管理, 财务总监的作用尤为重要, 必须全面参与企业生产经营管理、做好合资双方的纽带和桥梁, 若没有高度的政治使命感、虚怀若谷的度量、游刃有余的沟通和协作能力, 就不具备最起码的“德功”, 就无法胜任在合资企业中双方艰难沟通协商的财务总监一职。

(二) 高度的责任意识

只要是合资企业, 就必然存在涉及到对双方母公司的利益分配、投资回报、人员配备等事宜, 每

一项问题处理得当与否都会带来意想不到的不良后果。这就要求财务总监必须具备高度的责任意识。

(三) 高度的业务素质

财务总监必须具备高度的业务素质, 包括企业整体资金管控、业务办理流程等都要全方位参与、熟悉、了解和安排。2008年至今, 笔者先后拟定下发了《金牛天铁货币资金管理办法》、《金牛天铁会计核算制度》、《公司业务招待费管理制度》、《公车使用管理办法》、《金牛天铁合同管理办法》、《煤焦化项目的建设管理办法》、《金牛天铁物资管理办法》等等二十六项规章制度和管理办法, 为公司项目建设和生产经营活动的顺利进行提供了保障。

二、强化六项关注是对合资企业财务总监的基本要求

郎咸平在《产业链阴谋》一书中提出, “只有具备了强大的ISC(整合供应链)的企业, 才能在激烈的市场竞争中不断优化成本, 提高市场反应速度, 优化产品利润率, 提升企业产品线; 只有具备了强大的IPD(整合生产研发)的企业, 才能开发出最符合市场需求的产品, 以源源不断的产品创新确保企业基业长青, 在竞争中立于不败之地。”在金牛天铁公司, 全程强化产业链、供应链以及产品研发链的推动和掌控, 确保公司健康良性发展。

(一) 关注生产、技术、工艺、质量指标

作为合资企业的财务总监, 如果仅仅负责财务管理, 而对生产组织、工艺流程不全面掌握, 都会不可避免的出现盲区或管控不力现象。因此, 笔者以对标为手段, 先后带队到韶钢、包钢、济钢、邯钢等同类单位进行了考察和学习, 每到一处, 都认真询问、记录他们的指标消耗、工艺要求等相关数据, 回来对本单位的数据进行对比和研究, 日控制、旬分析、月总结, 定期召开经济活动分析会, 对各类指标逐一进行汇总、分析, 找出了差距和不足,

[投稿日期] 2012-06-10

[作者简介] 王秀军(1967-), 男, 河北沧县人, 高级会计师, 研究方向: 财务管理理论与方法。

并会同相关技术人员制定赶超目标，对未按要求达到预期目标的严格考核。同时，在考察、对标当中，对生产、技术、工艺方面也有了深层次的认知和掌握，为进一步提升产品产量、质量，优化经济技术指标奠定了良好基础。

（二）关注原料、设备采购和引进

作为金牛天铁公司的财务总监，要高度关注“两个口”管理工作。一是“进口”的管理，包括进厂原燃料、设备、备品备件等。在进厂原燃料方面，与公司经营部一道，认真对周边市场的煤炭价格进行调研和了解，并据此与天铁燃料处进行沟通协商，以数据说话，以事实说话，确保采购的煤炭产品物有所值、物超所值。同时，要求化验车间严格做好来煤的检化验，确保质量达标，为炼焦提供优质价廉的原燃料；在进场设备、备品备件方面，通过成立专门机构和建立招投标办公室、专业技术人才库等方式，全过程、全方位参与、监督招投标管理。制定下发了物资管理制度，严格物资材料领用退的审批、核查，实施了备件材料生命流程管理，确保设备质量过硬、领用退规范运作。二是“出口”的管理。重点加强焦炭、粗苯、焦油、硫铵、脱硫煤气等产品的工艺控制和销售，通过关联交易确定销往合资方的价格，通过合同谈判确定客户群，以优质产品品质赢得客户信赖，占领市场。

（三）关注资金跑办和证照办理

金牛天铁项目设计投资总额 18.2 亿元，加上投产启动资金 3 亿元，总投资在 21 亿元以上，除双方母公司各注入 3.3 亿元总计 6.6 亿元资本金外，还需筹措资金近 15 亿元左右。2008 年，世界金融危机不期而至，项目融资工作难度前所未有，在双方母公司的支持下，笔者率领公司财务人员勇担重责，采取灵活多变的攻关策略，先后到国家发改委、省国资委、建行、中行、农行、工行、中信、民生、商行、光大和浦发银行等行沟通、攻关，先后筹措了 13 多亿的银行贷款，为项目建设和生产经营的顺利进行提供了坚实的资金保障。并通过合理安排资金到位时间和尽可能多的使用银行承兑汇票付款方式，累计为公司节约资金成本 1200 多万元。

此外，通过积极协调攻关，及时办好 396 亩土地使用证；用活、用好国家政策，完成了整个建设期土地使用税减免计 140 余万元；2008 年 10 月 23 日将国家发改委的进口设备免税确认书批复到了“金牛天铁煤焦化有限公司”的名下，此项工作共为我公司减免了 2000 多万元的税款；经多方沟通协

调，2011 年 8 月份通过了环评验收，取得了排污许可证，实现了企业合法运行。

（四）关注税企关系，支持地方经济建设

自 2009 年 8 月份公司正式投产以来，在面对上游原料煤采购价格不断上涨、下游钢铁行业持续低迷造成焦炭等产品售价不断下跌，每年要负担 2 亿多元的折旧和利息成本的严峻形势下，我通过强化企业生产经营各项管理，实现了投产以来连续三年盈利目标，累计为国家上缴税费 3200 多万元。

（五）关注定价机制的构建

2010 年 11 月份，通过艰苦谈判，合资方同意从 11 月 1 日起，按照干、湿熄焦冶金率的差额六个百分点部分，吨焦加价 60 元，并且不再扣硫分和灰分，相当于吨焦加价 104 元。2011 年以来由于湿熄焦量增加和更换小孔径振动筛原因，冶金焦率比去年同期提高两个百分点，合资方已多次提出调整因冶金焦率而造成的冶金焦加价问题，通过我多次沟通协调，合资方同意不做调整，全年因冶金焦提高而增加收入 2100 多万元。

（六）关注关联交易价格制定和协议签定工作

既然是合资企业，就避免不了和合资双方的业务往来关系，金牛天铁主要产品销售和原料购买都是和母公司天津铁厂进行的，为维护双方的合法权益，在公司领导的大力支持下，我先后组织双方有关人员进行了四次大规模会谈，通过积极友好协商，广泛调查分析，整理了大量详实的分析、说明和方案，本着“平等、自愿、有偿”的原则，确定了双方的关联交易价格。这项工作过程艰难曲折，但结果很是理想，通过艰苦卓绝的商谈，每年可为公司增收和节约成本 2000 多万元。

三、角力和斩获

通过五年来在金牛天铁任职的经历，本人又一次经受了考验和历练；通过不断地学习和努力，个人综合素质得到了大幅锻炼和提升；通过与合资方你来我往的协调与沟通，斩获了丰硕的成果。主要体会如下：

（一）关联交易上的角力和斩获

关联交易价格直接关系到公司的经营业绩。本人与公司有关人员一道，上下争取，内外调研，取得了第一手的翔实数据。特别是 2010 年，借助与邯钢签订的销售合同价格优势，与合资方展开了的拉锯战式的协商，最终使合资方同意按金牛天铁的价

格进行结算和购买,仅此一项,每年可增加销售收入2000余万元;同年8月通过关联交易,每立方脱硫煤气提高售价0.04元,以此计算全年可增加收入800余万元;11月初正式生产蒸汽,日产量约9万立方米,每月可节约蒸汽使用成本23万余元。

(二) 重大投资上的角力和斩获

一是结合项目设计概算和实际完成情况,将概算内外项目对照清理,基本确定了项目的投资总额,为控制投资和筹集资金提供了充分的依据。

二是对概算内外的投资项目反复审定,不仅结合项目自身和现场实际情况,而且还与有类似项目的邯钢进行调查咨询,掌握了工程上方方面面的具有借鉴性和可比性的资料,及时和项目设计单位沟通,从工程设计角度进行优化,力争将项目建成样板工程。

三是强化工程招议标,优选施工单位、优选定额标准。在工程发包和定额标准选定上,对于专业工程采用专业定额,普通工业建筑采用地方定额。

通过每项合同反复多轮谈判、压低取费,执行地方最低定额标准等措施,共计节约建设资金约7600万元。

四是引进工程结算中介审计机制,控制建设资金。聘请中介机构实行单项工程结算审计,为项目的竣工决算提供了可靠数据。

(三) 人员素质上的角力和斩获

合资企业除了在财和物的合作,更重要的是人的合作,为充分保障合资双方的利益,金牛天铁分别在财务部、经营部、综合办等部门安排了合资双

方人员,通过这些人在一起的相互学习和交流,实现了“冀中”和“天铁”两个公司优秀文化的融合,努力做到思想观念超前,敢于争创一流、敢于突破、敢于奉献、敢打能战,指那打那,按质保量完成了各项工作目标,展示了新公司良好的精神风貌和形象,为金牛天铁公司的持续发展提供了不竭动力。

(四) 合作和沟通意识上的角力和斩获

尽管冀中股份和天津铁厂多年合作的基础很好,由于两个企业在管理制度、操作程序及企业文化等方面客观存在差异,存在分歧是正常的,形成合作的过程就是消除争议达成共识、谋求共赢的过程。我通过积极地沟通协调,解决了相互间分歧、隔阂,注重双方对管理理念、制度建设、文化建设的吸收、融合;在工作职责上有明确分工侧重,但更有密切合作和配合;在工作目标上高度统一、步调一致;在思想和行动上,同频共振、相互促进,做到分工不分家、到位不越位,充分发挥个人所长,严格按照董事会的安排认真履行职责。

通过充分发挥财务总监的职能,合资企业的各项管理规范有序、生产经营指标不断刷新,为合资双方与其他企业合作经营提供了有益借鉴。

参考文献:

- [1]唐亚美.国有企业财务总监的独立性浅析[J].财会月刊,2002(01):28-30.

[责任编辑 陶爱新]

Joint venture chief financial officer functions to explore

WANG Xiu-jun

(Jinniu-Tiantie Coal Coking Co, Ltd, Shexian 056404,China)

Abstract: With the rapid development of market economic, joint venture cooperation between enterprises, are increasingly being used. Corporate joint venture is the integration of human, financial, and material. Give full play to the functions of the Chief Financial Officer of the joint venture, is one of the important way to achieve healthy and sustainable development of the joint venture.

Key words: chief financial officer; function; discussion