

新理财杂志征订开始了
最新会计课程开班了!
2012年财会信报征订
《税务规划》期刊优惠
轻松搞定会计职称考试



2011年注会考试网络课
中国CFO的梦想课堂
陪小艾来一次会计长途
会计继续教育辅导年检
会计考试保通过只考一

财会人物 RSS

热词:

在这里输入关键字...



搜索

高级搜索

人物访谈 专家学者 CFO 总会计师 企业高管 行业领导 领军人物 财会精英

中华财会网 > 财会人物 > CFO > 正文

张沛军：高屋建瓴做CFO

2011-09-13 03:26 来源：新理财

阅读: 打印

企业就像房子，人、财、物、信息，是房子中流动的空气，高明的设计师会将房子造得坚固、通透，空气自然清晰，流动性自然好。

——张沛军

2009年春节的北京，天气干冷，温度低于零下十度，即将上任的张沛军心里却很暖和。

节前，中组部、国资委公示了15名中央企业高管人选，年仅37岁的张沛军被任命为中国农业发展集团总公司(以下简称“中农发集团”)总会计师。与大多数竞聘成功的央企高管不同，张此前没有任何在国有企业任职的经验，这张聘书对他而言，无异于揭开了人生的另一幕。

试试别样的人生

1995年，在家乡做了一年记者的张沛军远赴重洋，攻读MBA，此后，无论求学还是就业，一直都待在美国，直到2007年才回到国内。这期间他做过四大的高级顾问、经理，也做过外资企业关联交易转移定价的高级经理。

此时，在旁人眼中顺风顺水的张沛军，心中却有隐隐的焦虑。“34岁时，我就可以看到自己44岁做什么，到60岁退休，一辈子就这么交代了。”他想找一个机会，体验不同的人生。

一年后的某一天，张沛军照例浏览网上新闻，国资委全球招聘的消息吸引了他。“国有企业是中国国民经济的支柱，进入国有企业，就可以站到中国经济改革的最前线。我觉得自己已经做好了准备，而中央企业无论从软件还是硬件来说，也做好了跟国际先进管理经验对接、吸纳国际管理人才的经验。试试看吧!”

抱着“试试看”的心态，张沛军参加了这次竞聘，在竞聘过程中，他第一次体会到国有企业藏龙卧虎、人才辈出，这给了张沛军很大震动。

但张沛军很有信心。“客观地说，比我更合适这个职位的竞聘者应该大有人在，但从外企一下跳到央企，我想我是第一。我唯一的优势就是信心，是对中组部、国资委在中央企业搞人事制度改革有信心，是对竞聘机制公平、公正、公开的信心。正是基于这利，信心，我做了第一个吃螃蟹的人。就像成语故事‘徙木立信’里那个第一个扛起木头、拿到奖金的普通人，扛起这根‘木头’，促成了我人生的转折。”

央企“管家”的计划

中农发集团是国资委直接管理的中央农业企业，2004年10月，经国务院同意、国资委批准，由中国水产(集团)总公司在与中牧工商(集团)总公司重组基础上更名成立，并先后兼并和托管了中国乡镇企业总公司、中国饲料总公司和中国农垦(集团)总公司等农口企业，是国内规模最大且具有较强综合功能的国有中央农业企业集团。集团资产总额150多亿元，员工2万多人。集团拥有全资及控股子公司13家，拥有中牧股份(600195)、中水渔业(00798)、ST中农(600313)3家上市公司，业务遍及全国各省(自治区、直辖市)，在世界40多个国家(地区)建立了分支机构或基地，与80多个国家(地区)保持经贸往来。集团经

频道推荐

- 李 菲：资本小步 电影大步
- 谭丽霞：伴着全球化的海尔一路走来
- 韩颖：一个首席财务官的成长
- 财富女余楚媛CFO的成长历程
- 李国庆：夫妻双双响当当
- 哈佛学生王石的放下与坚持
- 西山集团CFO邢崇荣：整合有道
- 中信安CFO尤强：财务的三重交集

点击排行榜

图片新闻

其他

过多年发展，逐步形成了以远洋捕捞及国际农业资源开发、高科技生物制药、以农资连锁经营为主体的农业服务业等三大主业。从收入和资产规模来讲，三大主业的比例约是3:5:2，生物疫苗和兽药占了半边天。

张沛军竞聘成功时，中央企业财务管理工作正在从会计核算型向价值管理型转变，但在张看来，由于企业发展阶段和个人背景的差别，中央企业总会计师全被划归一个群体，其实有点牵强。有些企业已经完成转变，有些才刚刚起步，“总会计师”职务名称一样，但职能分工彼此有很大不同。想当好中农发集团的“管家”，是个挑战。

张沛军履职的第一步，就是总结集团财务管理的特点，包括境外资产多、管理链条长、资金链紧张、历史遗留问题多、会计核算口径不统一、财会人员绝对比例偏低等。这六大特点决定了他此后的工作重心。在集团领导和群众的帮助支持下，张沛军很快地、有针对性地制定了近期、中期和长期目标，并忠实地跟着计划做工作。

近期目标，是保证资金链不断裂，这是集团生存的根本保证；3~5年中期目标，是在集团推行财务信息化，保证财务信息在集团的自由交流，达到财务信息完整、准确、真实、及时；长期目标，是不断加强财务制度建设和财务队伍建设。

张沛军首先要做的，是保证资金链。

近两年时间，中农发集团增加了50多亿元的银行授信。同时，张沛军积极主导发行了12亿元的中期票据，改善了此前短贷长投、投融资资金不匹配的不利局面。此外，在集团信息化发展基础上，他积极酝酿和推进着资金集中管理，让资金在集团范围内更有效率的循环。“当然，这个东西要搞好，需要有信息化做基础，否则就会有内控隐患和风险，但这不意味着我们必须等一切基础搭好才可以进行工作。我们在尝试先做一些，今年在企业间资金调剂就达到2亿元。下一步的计划，是在完善制度和信息化平台搭建的形势下，达到集团要求的资金管理水平。”

推进财务信息化建设是张沛军的第二个任务。在他上任之前，中农发集团已经制定了此后发展的16字方针：整体规划、全面布局、分步实施、财务先行。在这样的方针指引下，张沛军将财务信息化工作分成了4部分：会计核算、决策支持、资金集中管理，以及全面预算。这项工作是从2009年7月开始实施；2010年中，集团完成了会计核算语言的统一，做到了从上到下一套账；在记者采访时，他们刚刚完成了集团内部会计核算板块的全面验收，效果很理想。考虑到央企庞大的家底和集团旗下各企业之间情况的复杂性，这项工作可谓“神速”。张沛军和他领导的财务团队在这一年多里付出的巨大努力，由此可见一斑。

财务制度建设和队伍建设，是摆在张沛军面前的第三个任务。

在中农发集团2万名员工中，财务人员只有400多名，财务人员与全体员工的比例是1:50，而在管理先进的央企，这个比例应该达到1:25—1:30，一些优秀的国际企业甚至已经达到了1:15—1:20。短期内，财务人员匮乏的现象很难缓解，张沛军所能做的，就是充分调动财务人员的主观能动性，并加强财务人员素质建设。在他上任以后，集团开始每年定期做两次全集团范围的培训，针对不同岗位，一次培训60~70人，在一周时间内封闭培训，培训之后还有严格的考试和考核，争取4年内财务人员全部培训完毕。“一周时间不一定能学到多少东西，但至少我们可以给财务人员树立一个概念，告诉他们先进的财务管理理念是什么样的，见贤思齐，他们会对自己提更高的要求。”

就是这400名财务人员，在一年多时间里，像海绵一样不断吸取知识养分的同时，用满负荷的工作，完善了集团的各项财务制度，包括修订国有产权转让管理办法、为财务信息化配套制定了会计核算办法等。他们还积极揣摩国资委的要求，用很短的时间完成了集团内部的境外资产管理办法初稿。“这是在集团财务部总部只有十几个人的情况下完成的工作，难度可想而知，对这些任劳任怨、积极工作的财务人员，我一定要表示敬意！”张沛军感激地说。

程序应高于效率

从外企进入央企，这将近两年的时间，张沛军感慨良多。

在张沛军看来，外资集团企业是在市场竞争过程中通过有效积累并有意识进行资本运作逐步形成的，这决定了各个子企业在企业生命周期中所处的位置是大体相同的，所面临的问题是类似的，CFO的责任虽然大，但目标很明确，职能相对单一。但在国有企业，尤其是中央企业，总会计师会面临各种问题，对知识结构和综合素质的要求极高。“以我所在中农发集团为例，下属很多企业是靠行政划转的方式组合起来的，各个企业的情况千差万别，有的企业运作非常好，考虑的是资本运作、进入国际市场这类问题，而有的企业连基本的会计核算和经营管理都有待加强。此外，针对政策性破产和清产核资这一类政策性很强的、有中国特色的问题，你还要有很独特的知识储备。这些都给中央企业总会计师极大挑战，这种挑战不是说你从外企到国企调整一下心态就可以应对的，要认真学习、体会，尽快适应。”

张沛军的第二个重要体会，是中央企业对决策程序的重视。

中央企业资产规模巨大，在国民经济中具有核心地位，发挥着举足轻重的作用。与此同时，企业具体的管理权限又比较集中，动辄几十上百亿元的投资，一个决策失误可能拖垮一个企业，一招不慎，满盘皆输。

在这种情况下，决策程序尤其重要。

2010年7月15日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》(以下简称《意见》)，并发出通知，要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。按照《意见》要求，中央企业关于凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作(简称“三重一大”)事项必须由领导班子集体作出决定。

在张沛军看来，“三重一大”制度所蕴含的内部控制理念已经走到了国际前列。“美国有萨班斯法案，在内部控制上已经算全球领先，但看看此次金融危机，很多问题仍出在决策程序上。企业发展需要效率，但决策程序的重要性远高于效率，尤其是在中央企业，这么大的资产，这么重要的地位，一味追求效率，一旦造成损失，后果不堪设想。所以，很多事情宜缓不宜急。”

经营企业=盖房子

后金融危机时代，“现金为王”成了很多企业高管，尤其是财务高管的金科玉律。但在张沛军看来，单纯地看现金、看人财物，视角是片面的。

他将企业比喻成房子，以此说明经营中各个环节的地位和作用。“房子要有地基，即内部控制；要有四面墙壁，即全面预算；要有屋顶，即企业战略。没有顶的房子不算是房子，没有战略的企业，即使现在很有钱，难以以长久维持。企业这所房子要有两扇门，投资和融资。投资这扇门，把流动性强的资产置换成流动性差的资产；融资正相反，把流动性差的资产置换成流动性强的资产。在这两扇门中，我觉得投资更重要一些。在房子中间流动的空气，就是人、财、物、信息。一些CFO喜欢盯着流动的空气，现金也好，资产也好。但高明的设计师会将房子造得坚固、通透，空气自然清晰，流动性自然好。”

张沛军回忆起他在美国读商学院时，一位航空公司CEO给他们讲课，其间谈及自己上任之初被建议最需要关注的三件事：第一是现金流，第二是现金流，第三还是现金流。现在，那家航空公司已经接近破产。“现金流固然要关注，但它的重要性绝对化的观念并不值得推广。”张沛军说。他认为，一个好的、可持续经营的企业，要有内部控制做基础，要有全面预算做支撑，要有清晰的战略做统领，同时要把好投资和融资两个关口，尤其注重投资，那么，它的流动性必定会好。

这个理念已经超出人们通常定义的总会计师职责，正如张沛军所说：“这所房子的构建和设计，不是总会计师一个人可以完成，也不是财务部门一个部门可以完成，但企业的任何一个重要方面都不能离开财务，财务工作必须是企业管理的核心。”

相关新闻

我要评论

文明上网 理性发言

发表评论

[关于我们](#)

[广告服务](#)

[联系我们](#)

[招聘信息](#)

[网站律师](#)

[网站地图](#)

[合作伙伴](#)

电话：010-88155800 010-88155700 地址：北京市海淀区西四环北路146号三层(100142)

Copyright www.e52l.com All Rights Reserved

北京未名集团 中华财会网 版权所有  京ICP证010498号