实施财务管理创新 促进企业快速稳健发展

杨柏樟 ■

传化集团创建于1986年,以生产液体洗涤剂起步,经过20多年快速稳健的发展,现已成为一家以精细化工、现代物流、高科技农业和投资等业务为主的多元化产业集团。与企业的发展战略相适应,传化集团积极实施管理创新,形成了产业运作和资源、资本运作相结合的发展模式和混合型的集团管控模式,即对核心紧密层产业的化工、物流、农业领域,采用战略型控制管理模式,并根据产业多元化特点,具体实施过程中推行“共性平台基础之上实行个性化探索”。为了配合集团的管理创新,传化集团在财务管理上也实施了一系列的创新,为促进企业快速稳健发展发挥了重要的作用。

一、财务管理模式的创新

在财务管理模式上,集团实施了投资管理、融资管理、全面预算管理等方面的创新。

(一) 投资创新——专家式的投资管理

传化集团实行集权化的投资决策管理体系,集团及各级子公司的对外投资、并购、合并、分立、改制、合作、资产受让等重大投资项目均由集团统一决策管理,日常经营范围内的设施设备改造和固定资产购置则实行限额范围内的授权审批制度。为保障重大投资项目的科学决策,集团专门成

立由财务、投资、市场、技术、管理和外部专家团队组成的跨组织、跨行业的投资决策咨询专业委员会,对重大项目以成立专家小组的模式,实行项目筛选、调查分析、投资评估、调研谈判、方案落实、组织实施、过程监控、结果考评全过程管理。

在投资决策和投资实施过程中,财务担任重要的角色,或参与决策或组织运作。通过对项目的财务可行性进行分析、论证和考察,有效保障集团投资战略意图的实施和投资增值。

(二) 融资创新——多渠道、多结构、低成本的融资格局

集团融资管理贯彻“集中管理、总量控制、结构优化、模式创新”的管理思路,形成了多渠道、多结构、低成本的融资格局。

1. 组建财务结算中心,建立集团化资金管理平台

集团通过设立财务结算中心,实现了“资金计划、融资管理、票据管理、风险管理、资金结算、银企互联”的统一管理。具体来说,就是将集团内部的资金结算、各子公司超过限额的对外资金支付、子公司的银行账号、子公司的资金收入以及子公司间的资金调剂、子公司内部及外部贷款申请等事项由集团公司统一办理和审批。资金集中管理模式整合了集团内企业的信贷资源,优化了企业资本结构与债务结构。而子公司间资金余缺的合

理调剂,提高了资金的使用效率。

2. 控制融资总量,创新银企合作关系

集团在融资总量控制上,坚持以战略为导向、进退有度、量力而行的原则。一方面,凡是集团战略框架以外的投资业务,一律不予以投资;战略框架以内的,时间、条件不合适的一律暂缓投资;凡投资规模超过预算总量,严重影响负债结构的,一律暂缓投资。另一方面,集团通过资金集中管理、统一借贷的模式,最大限度集中了集团信贷资源和担保资源,增强了企业银行信用。良好的银企关系促成了银行对集团的个性化信贷支持,包括优惠利率贷款、免担保免抵押贷款、增加授信额度、灵活贷款周期、允许提前还贷等。

3. 优化融资结构,拓展融资空间

(1) 长期负债与短期负债有机结合。集团根据所处的发展阶段和所面临的问题,采取了负债期限科学组合的方式,长期性固定资产投资采用长期负债、短期的流动资产投资采用短期负债,改善了债务结构。同时,通过对未来利率走势的预测分析,采用不同的贷款周期策略,并与银行建立灵活的提前还款机制,在流动资金充裕的情况下可适时调整长、短期贷款的结构,节约了融资成本。

(2) 债权融资与股权融资相结合。集团在资本结构管理上,坚持融资与

资产结构相结合、融资与负债结构相结合、融资与收益及现金流结构相结合、融资与资本及产业运作模式相结合的原则,实现了科学的资本结构管理。

(3) 直接融资与间接融资相结合。在间接融资基础上,积极开拓直接融资渠道,利用公司改制上市、吸收风险投资、引进战略资本以及发行债券、商业票据、卖方信贷等形式,实现融资渠道组合创新。

(4) 外源性融资与内源性融资相结合。在开拓外源性融资的同时,积极挖掘内源性融资资源。如实行资金集中管理;加大应收账款管理;实施现金流量的预测与分析,利用资金存贷差、时间差、空间差控制使用总量;用足用好承兑业务、合理安排付款周期与收款周期等。

(三) 全面预算管理创新——保障公司战略实施

首先,成立了由集团董事长挂帅的预算委员会,各企业成立了预算领导小组,明确了集团和各子公司预算编制的要求、编制的方法、报批审核程序、预算的调整和考核评价体系。明确各子公司总经理为子公司预算领导小组组长,对自身公司的预算管理和绩效负责。第二,严格预算目标报批的审核,强调预算背后要有严格的作业计划,有具体的实施保障措施和目标责任措施。第三,强调了预算执行过程的刚性。每月初召开一次预算工作会议,合理安排当月的资金使用,任何预算目标的调整,应说明充分理由并按照预算编制报批的程序经预算委员会审核同意后方可调整,年度预算目标原则上不作调整。第四,开发专门化的预算管理软件以完善预算信息反馈系统,制定预算指标监测体系,每月对预算执行情况进行分析,通过月度和季度经营工作会议分析预算偏差原因并落实纠偏措施。第五,形成以预算目标执行情况

为分析主体的财务分析体系和业绩考评体系,部门员工绩效考核以预算目标完成情况作为重要考核依据,以此来提升员工的工作效率和效益。

二、财务管理方法的创新

集团在人员组织与配备、会计核算体系、财务制度的制定和实施、财务资源的整合和利用等方面创建了共个性化财务管理平台,在这一平台上,各核算单位又根据自己的实际情况,实施了财务管理创新。

(一) 以共性平台的会计核算为基础,实施不同产业的个性化会计核算管控体系

传化是一个多元化产业集团,在实行共个性化会计核算体系,统一核算制度、会计政策以保证财务信息处理口径的一致性和可靠性的同时,还按照不同的产业经营特点,建立了一套适合于产业内部管理需要的个性化内部会计核算体系。

1. 建立化工产业精细化核算管理体系

化工产业的财务精细化核算分为以下基本层次:

(1) 按照管理内容需要设置的精细化核算。这些管理内容包括:资产管理、项目申报及验收、科研技术开发、专项活动分析、预算分析、成本控制、绩效考核评价等。只要管理需要,核算就需要配合跟进。

(2) 按照职能部门划分的精细化核算,主要按照部门归属区分和独立核算主体区分归类。全面实施小核算体系建设,划小核算单位,建立多个利润中心、成本中心、费用中心,落实责任主体,采用模拟利润和真实利润等方法,将预算目标利润落实到最小核算单位。

(3) 按照产品结构设置的精细化核算,主要按照产品大类、系列、规格等不同产品进行明细核算。同时建

立成本传导机制,对产品成本进行以价值链为基础的核算,及时反映主要产品的边际贡献,以科学的方法将从原材料开始的成本信息及时传递给最后环节的营销部门。

(4) 按照外部需要设置的精细化核算,主要按照统计指标体系要求、税务专项要求、科技部门科研经费和技术开发指标体系要求等进行的核算。

2. 创建动态的农业生产成本核算与管控体系

传化集团创建了适合农业生产管理特点的生产成本核算管控系统,通过生产一线设立车间核算员,对产品数量、状态、生产消耗等及时录入信息化系统。通过预先设定的程序,实现生产成本自动计算、生产状态及成本水平即时反映、成本差异自动分析的功能,起到了规范生产作业流程、挖掘成本潜力、落实目标责任的作用。

3. 建立可复制的物流产业财务核算管控体系

传化物流依据自身物流平台运营商的定位,建立了以六大中心(交易、管理服务、运输、仓储、配送、零担快运)为对象的核算体系和管理流程,形成了系统的物流财务管控体系平台,为企业在异地拓展打好了扎实的财务基础。物流财务管控体系,包含了财务职能定位、组织构架、职位配置、岗位业务说明、财务战略、内部业务控制、资产管理、预算管理、会计核算管理、客户服务管理、财务分析、绩效评价以及财务审批制度等内容,为相关产业的财务管控体系建设提供了样板,为财务综合能力的提升发挥了积极的作用。

(二) 成本管控体系的创新

经过20多年的探索与实践,传化已形成了精细化核算体系下的“全员目标成本管理”和以数据管理为基础、以绩效考核为引导、以组织保障为推动、以价值链增值为主线的全员

参与的“价值链挖掘的成本管理”创新模式。

传统的成本管理往往注重于企业内部生产过程中的产品成本控制，而价值链挖掘的成本管理模式侧重于挖掘技术研发、采购、生产、销售、客户服务、仓储、设备动力保障、财务环节的价值增值点，以达到降低企业整体运行成本的目的。

1. 技术研发环节

培养和引进技术人才，引导科技人员贴近市场和生产实际，开展新产品开发和老产品降本活动。通过优化工艺、改造装备、设立科研降本项目集中攻关，达到降本目的。

2. 采购环节

企业在对引入供方竞争机制、健全采购网络等日常采购价格控制的基础上，对主要原料供应商实行以长期的战略伙伴关系代替纯粹的商业关系，获取相对于竞争对手的原料价格优势。建立大宗物资采购招投标制度。

3. 生产环节

生产部作为成本管理的一线责任部门，从“稳、挖、省”角度，充分发动一线员工的主观能动性，进行降本增效。“稳”指的是保持生产工艺的稳定性，提高一次合格率。“挖”指的是挖潜力，挖掘新的降本点。包括生产废料的利用、不影响产品质量的原材料替代、生产批量的合理设计、有条件回收包装物等。“省”指的是控制费用开支，降低能耗(如合理安排生产时间，利用峰谷电价差降低能耗成本)，合理进行生产调度，提高劳动生产率。

4. 销售环节

销售环节的降本主要是在满足客户质量要求的前提下降低成本，实施点对点的个性化销售。如个别客户对包装无特别要求，则公司可以大包装替代小规格包装方式降低包装成本。

5. 客户服务环节

客户服务从控制应收款的角度建立了信用等级管理机制，根据客户的资信情况将所有客户分成 ABCD 四类，根据不同的类别控制发货额度，同时利用法律手段开展疑难应收款的追讨；从物流成本入手，针对各条运输线路引入物流公司询价招标方式，同时根据客户对产品到达时间要求的不同，改变运输方式，利用火车运输、汽车零担等多种途径降低运输成本。

6. 仓储环节

建立经济批量订货制度，合理采购批量，降低资金占用成本和仓储管理成本；建立供应商战略同盟，保证及时供货以及稳定的价格与质量；加强库存管理，完善各类台账，减少物资积压。

7. 设备动力保障环节

设备动力部在价值链增值过程中通过对生产工艺的了解，利用专业技能，提出设备改造降本方案。如“变频节电技改”就是一个比较典型的例子：高速磨浆机是磨浆车间的主要生产设备，正常的运行频率为 160 转/分，设备动力部在研究工艺后发现 80 转/分的运行便可以使设备正常运行，通过对 5 台设备的频率调整，电耗降低 50% 以上。

8. 资金成本

资金成本是价值链中不可缺少的组成部分，财务部作为资金的实际管理部门，承担着合理调配资金、控制资金使用成本的职责。财务部在充分利用商业汇票的基础上，加强用款的计划性，即在月初各企业将预算报给集团公司，由集团预算委员会确定当月各企业可安排的资金，然后各企业在此预算的范围内执行。有效提高了对资金的管控能力与使用效率。

(三) 财务分析体系的创新

1. 扩大财务分析的界面，落实财务分析三结合

针对快速变化的外部环境和自身

发展的需要，集团要求子公司在进行财务分析时要做到三结合，即财务分析与公司的发展战略结合、与市场经营结合、与政策结合。财务分析的三结合，扩大了分析的范围，深化了分析的内涵。

2. 拓展财务分析形式，保证财务分析决策的支持作用

根据经营发展的需要，财务分析从最初的例行性分析，逐步演变为多种形式的财务分析组合。如月度分析，侧重于例行性的预算执行情况分析；针对阶段性的特殊经营活动，开展经营活动专题分析，以分析经营活动取得的实际成效；对个别重大投资项目，进行系统性的项目投资和财务可行性分析，以供专项性的项目投资决策；根据战略发展需要，进行企业资源和发展潜力的系统分析，为企业战略决策提供支持。

3. 建立例行性财务分析基本模板，健全财务分析体系

财务分析基本模板从企业经营的几个核心管理环节出发，建立系统的关键指标目录，逐一分析，有助于抓住企业经营的重点，发现核心问题并及时决策。目前，传化集团已经建立起化工、物流、农业三大业务板块的财务分析基本模板。

4. 建立动态的全员分析机制，强化分析意识

各子公司在实施财务分析时，积极采用互动式分析机制，引导全员分析。如在进行生产成本差异分析时，邀请一线生产人员共同参与；在分析销售计划差异时，邀请营销人员共同参与分析。每月举行一次动态跨部门联席会议，共同分析目标差异。这种动态分析机制，保证了分析结果的可靠性，也促使相关部门人员增强财务分析的意识。■

(作者单位：传化集团有限公司)

责任编辑 刘黎静