

向“零潜亏”目标迈进

——苏美达集团的潜亏预警和处理机制



■ 赵建国

企业潜亏是指企业在生产经营过程中实际发生的经济损耗或预知未来可能发生的各种经济损耗、损失，它没有如实反映在当期的会计报告中，即没有具体表现为账面利润的减少或亏损的增加。外贸企业曾经面临较为严重的潜亏问题：历史包袱沉重，资产负债率普遍偏高，银行利息负担过重，亏损挂账数额较大，不良资产比重较大，经济效益连年下滑，等等。潜亏泛滥给外贸企业的发展带来了极为严重的后果：企业名存实无的不良资产状况影响其生存和发展；虚假信息导致国有企业名盈实亏，形成“官出数字，数字出官”的腐败现象；账目不能真实反映企业财务状况，造成企业管理混乱，给经济犯罪提供了温床。鉴于潜亏所带来的诸多严重后果，苏美达集团建立起了一套完备且行之有效的潜亏预警和处理机制，并凭借此机制实现了“零潜亏”。

一、苏美达集团健全潜亏预警和处理机制的实践

（一）塑造员工的风险意识、价值创造意识和责任心

潜亏大都是人为因素造成的。随着经济体制的转变，企业已逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体，然而，有些行业主管部门却仍然依照传统做法给企业下计划、定指标，并以此作为考核选拔领导干部的依据，企业管理者为了得到提升可能会虚

报利润。有些企业因资金短缺无法进行正常的生产经营，为了从银行等金融机构借入资金，也不得不虚报报表。有些企业为了重组、改制和上市或是上市公司为了维护自身形象和取得增资扩股的资格而虚报利润。总之，有些企业的经营管理者为了达到个人效用最大化的目的，总是在千方百计地少列成本费用，不列支各种损失，追求账面利润最大化。

针对企业经营人员的“自利”倾向，苏美达集团认为，要想杜绝潜亏就必须首先塑造企业员工的风险意识、价值创造意识和责任心。为了做到这一点，苏美达资产财务部主要从以下两个方面着手：一是制定财务人员岗位职责，建立具有部门特色的激励体系。集团资产财务部制定了财务人员岗位职责，使得每位财务人员知道自身的工作任务是什么，具体要承担什么样的工作责任，每季度对照岗位职责，分别由个人、子公司财务部经理、所在业务公司、集团资产财务部对其进行打分、评比，然后根据考核结果实施奖惩。遵照“能者上、庸者下”的原则，为财务人员的职业生涯设计出比较清晰的职业规划和发展目标，将个人的德、能、勤、绩与收益、发展相挂钩，对工作能力强、工作积极性高的人员进行奖励和晋升，对考核较差的人员进行惩罚和降职、降级，对不符合公司要求的财务人员直接淘汰。二是营造良好的文化氛围。因人制宜，用其所长，为人才搭建施展才

能的舞台，营造聚积人才的氛围是关键。资产财务部成立了以党员骨干为组长的几个专项财务工作小组。实践运行效果明显，大家的积极性、参与性非常高，参与者既有了成就感，也促进了财务管理水平的提高。

（二）库存清查和“零库存”管理

在企业经营实践中，违背谨慎性原则少提折旧、坏账准备和存货跌价准备的现象时有发生。谨慎性原则要求快提折旧，如果折旧提取速度较慢而资产磨损速度较快，就可能造成账面资产虚高，一旦资产变现或评估，就会形成大额亏损；生产了滞销产品，不能及时处理造成积压，随着时间的推移，这些产品的市场价值必将大打折扣，如果不计提存货跌价准备，就会虚增资产价值，形成潜亏。

针对上述潜亏风险，苏美达集团资产财务部制订了极具针对性的潜亏预警和处理制度。首先，公司建立了对库存资产潜亏的预警机制，即要求各子公司每月都要对库存资产进行清查。一旦子公司查出了具有潜亏风险的库存资产，按规定必须在1~2个月内清理掉，如果超期无法清理，则上缴总公司，由总公司出面清理，但清理收入将归总公司所有，这相当于是对子公司的一种惩罚；如果子公司查不出具有潜亏风险的库存资产而被总公司查出，则总公司直接没收子公司该项资产，并对子公司的相关责任人进行处罚。同样，公司也

会对滞销存货计提跌价准备,直至扣光存货资产的账面价值。另外,鉴于集团自身所属的贸易行业的特点,集团提出了“零库存”的目标,即根据订单来收购存货,实现“门到门”。

(三) 制度应收账款催收机制

针对应收账款无法收回的潜亏风险,苏美达集团制定了应收账款催收的相应机制:一是预警机制。苏美达集团有一款自主开发的财务系统,该系统会在应收账款即将到期时,将该笔应收账款以特别的颜色弹出,诸如黄色代表到期,红色表示已经逾期,以警示相关业务人员催收该笔应收账款。二是惩罚机制。集团规定,子公司每月都要将应收账款上报总公司,逾期两个月的应收款项每月按5%的金额从计奖利润中扣罚,而且这种扣罚是没有期限的,因此很有可能超出应收款项自身的金额。

(四) 投资状况的定期考核

在投资实践中,有些账面成本很高的投资项目会连年亏损,净资产大幅减少,如果企业既不按照应负担的亏损额调整长期投资的账面价值,也不提取长期投资减值准备,就会造成长期投资账面价值高于实际价值,形成潜亏。针对投资项目可能出现的潜亏风险,苏美达集团实行了对投资项目的定期考核制度。考核内容包括投资项目的成本支出、盈利前景等。一旦发现不再具有增长潜力的投资项目,就立即叫停,强制处理,绝不让它成为集团公司的沉重包袱。要保证全部资产优质、高效地运营,无任何潜亏发生,就必须做细致的工作。正是由于这项资产管理制度,苏美达集团总额已达70亿元左右的庞大资产至今没有一笔不良资产和潜亏,且一直保持着优质高效和保值增值。

二、杜绝潜亏和优化企业资产要从基础抓起

(一) 强化对企业财务人员的全方位塑造

1. 明确财务人员的岗位职责。明确岗位职责是履行职能的第一步,否则财务人员连自己该干什么都不知道,又谈何潜亏预警和处理呢?岗位职责的制定必须制度化,使每一名员工都能做到心中有数,并且要定期对岗位职责描述进行必要的修改。

2. 建立财务人员的激励机制。如同岗位职责描述一样,激励体系也必须制度化,使每一名员工都明晰集团公司的奖惩体系。公司必须根据岗位职责描述对员工进行细致的考核,然后根据考核结果实施奖惩,将个人的利益和发展与公司的利益和发展绑在一起,对那些出色履行了职责的员工给予物质奖励、精神奖励或晋升等,而对那些考核结果较差的人员给予相应的惩罚。

3. 重视财务人员后续教育培训。后续教育培训对财务人员的重要性毋庸置疑。在制定、实施财务人员培训计划时,坚持针对性、实用性和时效性相结合,既要重视专业技能,也要重视品德、情感、志趣等,还要重视企业文化、人才队伍的凝聚力和团队精神。专业技能的培训只有在对原来的流程、制度非常了解的前提下才能再提升,才能有助于管理创新。在实践中可以采用每周、每月不定时的方式进行形式多样的培训,包括“做人、做事、再做账”、“会计技能大比拼”、“财务流程改进与提高”、“新会计准则”培训等。

(二) 建立潜亏风险的预警机制

1. 建立良好的经营和管理机制,从根本上预防和杜绝潜亏。要以转换企业经营机制为重点,在经营决策、机构设置、内部分配、劳动用工等方面,进一步落实企业自主权,建立企业的经营机制、激励机制、自我约束机制、监督机制。按照建立现代企业制度的要求完善内部管理机制,这样才能从根本上预防和杜绝企业潜亏。

2. 建立一套适合于自身的财务管理系统。电子化信息技术平台是财务

管理发展的一大方向,它可以帮助经营人员有效预警各种潜亏风险的滋生,提示管理者及时处理潜亏萌芽。建立这样的一套系统对于企业建立健全内部控制体系是大有裨益的。

3. 加强会计管理、会计核算和会计监督,严格执行财经法规制度。要抓好会计核算和会计监督,将会计事后核算向事前核算、事中核算与事后核算相结合转变,使会计核算工作贯穿于经济活动全过程;核算的过程同时也是实行会计监督的过程。会计人员既要依据财经法律、法规和制度进行经济活动的核算,同时也要依法进行会计监督,不断提高会计监督水平和改进会计监督的方式方法,把单纯的事后纠正和制止逐步转向事前、事中的全过程控制,从专业手段上制约和预防企业潜亏的发生。

(三) 建立潜亏危害的处理机制

1. 建立潜亏危害的应急处理机制。当潜亏发生时,企业应及时对危害进行应急处理。一如苏美达集团的做法,当库存不良资产或者投资前景不佳时,都必须强制处理,不留后患。尽管当下立即处理会给企业带来一些利益上的损失,但这点损失要远比将来再处理一件件沉重的“包袱”好得多。所以,潜亏危害的应急处理机制的特点就在于“及时”。

2. 建立潜亏责任追究制度。造成企业潜亏主要是主观因素,加大对各级经营管理干部的监督力度和潜亏责任追究制度尤为重要。必须对造成潜亏危害或者无视潜亏风险的相关人员进行必要的处罚,加大管理责任追究力度,促使企业经营者各司其职、各负其责,从而减少企业潜亏,提高企业经济运行质量。

(四) 营造潜亏预警和处理的良好环境

1. 改革管理者的考核制度,改变单一的利润考核指标。以往对国有企

冀中能源集团重组兼并后的财务整合实践

■ 王玉江

按照国务院《关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》和《煤炭工业“十一五”发展规划》的要求，河北煤炭企业于2005年年末启动重组兼并，经过两年多的内联外扩，至2008年6月30日组建成立了冀中能源集团。集团成立之初，面临众多分、子公司跨行业、跨地区、跨所有制，会计政策不统一，各分、子公司财务信息化的应用水平不一、采用的软件不一致等问题，搭建统一的信息平台难度很大。面对日益激烈的市场竞争与挑战，集团如何才能既有效集聚资源，又将风险控制可在承受范围内变得尤为重要而紧迫，做大、做强的前提是先做实，财务管控必须到位，财务整合必须先行。

一、财务整合实践

财务管控是集团管控的重要组成部分，对于重组兼并组成的集团公司

而言，要想实现财务管控，必须首先实行财务整合。经过认真分析、审慎研究，集团采取了“先人后事，先监后管，先财务后业务，信息化先行”的财务管控实施策略，即在母子公司权责界定的基础上，先把人管住，首先明确子公司董事长和总会计师的职责，然后再研究应该管的事；在事情没弄清以前，可先“监而不管”，待条件具备时（指信息不对称问题已基本得到解决），再监管到位；在财务与业务管控实施的顺序上，财务及其信息化先行一步。

1. 财务整合方案的制定

集团的财务整合目标最终确立为“统一、提高”，具体整合方案由会计师事务所、软件供应商、集团的财务与信息等部门在深入调研的基础上审慎提出。整合的原则是：在业务标准的选择上，坚持就高不就低；在整改进度上，坚持就快不就慢；对非高低快慢的事项，坚持统一前提下的多方案

原则。在整合的时机把握上，集团尤为慎重，因为条件不具备时就贸然启动，不仅欲速则不达，而且再启动会变得更难；而启动过迟，则会错失良机，事倍功半。据统计，成功的企业整合一般在90天内完成，超过90天就很难达到整合目标。因此，集团对下属公司的财务整合，均要求在人事宣布后的30天内启动，90天内任务过半，180天内基本完成。鉴于财务整合的重要性和敏感性，方案形成后即提交有关领导审视，并提交集团董事会决定，从而减少推行阻力。

2. 财务整合的实施

首先，成立领导小组和项目组，前者负责协调资源，后者负责具体落实、实施。实施过程中，对于管理基础不同、人员素质不一问题，集团采取了两条措施，收到了较好效果：一是加强培训，以训代会；二是由各方专家和牵头部门组成项目组现场指导、盯办，按

业管理者的考核偏重于利润指标，不仅有失偏颇，而且容易滋生潜亏风险。因此，这一考核制度必须改变，可以在保留利润指标的基础上，引入现金流、潜亏风险等指标，以引导企业管理者关注潜亏的预警和处理。

2. 强化企业各项规章制度建设，加大执法力度。俗话说：“无规矩不成

方圆。”企业环境建设离不开一套众人信服、行之有效、极具动态发展功能的规章制度。因此必须强化企业的规章制度建设，从根本上防治和杜绝企业管理上的各种漏洞；加大执法力度，确保国家方针、政策的有效执行，对于查出的违法、违纪、违规行为要依法严惩。

3. 营造积极的、竞争的文化环境。

在这样的文化环境下，丰富多彩的活动能激发员工的进取精神；出色的员工将会受到奖赏，表现不佳的员工将会受到处罚，自然而然会形成一种“能者上，庸者下”的竞争机制，这对于身患“潜亏重症”的企业来说无疑是一剂良药。■

（作者单位：江苏苏美达集团公司）

责任编辑 刘莹