

东港集团“六统一” 财务管理模式的实践与创新

王建勇

中国东港工贸集团有限公司(简称东港集团)始创于1981年,是一家在医药、染料领域卓有成绩,集技工贸、房地产于一体的国家级大型民营企业集团。东港集团结合自身行业特点和发展前景,实行集中统一与分级管理相结合的管理体制,以集团公司本部为资金管理中心和投资中心,实行“六个统一”(即统一资金调配与使用,统一对外投资管理,统一购建固定资产,统一原料采购,统一内部资金管理结算,统一利润分配),所屬子公司和分公司为利润中心和成本中心,管理目标是降低成本、减少能耗、节约开支、增收创效。公司以财务管理为主线,建立了一套层次分明、责任明确的目标计划管理体系,制定了从材料采购到产品销售、从物流到资金流、从会计核算到内部控制等涉及财务管理和会计核算的管理制度。促使每位员工头上有经济指标,

每位员工既是责任者,又是管理者,通过自控、互控和专控形式,布防设卡,环环相扣,形成严密的财务管理控制系统。

一、统一资金调配与使用

东港集团资金集中在集团公司本部,由集团公司资金计划部统一调配,有效控制了银行存款的存贷款额度,减少了企业融资规模,节约流动资金投放量,保证资金安全使用与管理控制,提高了公司资金管理信用等级,杜绝了银行贷款逾期与信用危机。集团公司与银行签订协定存款协议,把银行存款的活期利息变成协定存款利息,通过银行系统每天自动转存功能,有效地用活用足沉淀资金的增值功能。

二、统一对外投资管理

集团公司有了强有力的资金调配

权后,集中资金优势就体现出来了,实行统一对外投资管理,就有了资金上的保障。统一投资促进了集团下属子公司项目顺利实施,创造了企业规模经济效益。近年来,公司成功地对台州市东兴化工厂进行整体改造,组建浙江新东港药业股份有限公司,重组浙江万邦、台州托普,组建浙江新东港房地产有限公司等重大投资项目,优化了产业结构,实现了产业升级。

三、统一购建固定资产

可以通过批量采购机器设备减少采购成本,拓宽融资平台,增加资金供应量,扩大应付账款使用量,实现无息贷款。2011年,公司对节能减排环保项目进行统一投资,其中主要设备焚烧炉进行统一购建。由于焚烧炉属于节能减排项目,得到了投资项目10%的抵免所得税额,减轻了公司所得税税负。采用

2011年在联通集团绩效考核结果中,综合绩效与效益类指标在全国31省(自治区、直辖市)排名均列前10位。

六、相关思考

(一)平衡考核指标精简与精细化管理目标

总体目标的达成需要细化的任务目

标的执行来实现,考核是目标达成的有力抓手,可一旦过于繁杂则会使被考核者失去方向。如何既满足精细化管理要求又达到关键指标精简的要求是考核管理中面临的两难问题。建立非KPI指标评价体系以及明确该体系结果的运用范围也是管理关键。

(二)实现考核的信息系统管理

为提高考核工作的准确度和效率,如何在OA办公平台加载和开发考核管理模块,实现各单位考核信息的系统化管理和传递,包括取数、计分、审核等功能,是我们下一步优化的目标。■

(作者单位:中国联合网络通信有限公司广西分公司财务部)

责任编辑 李斐然

BT模式对化工企业的有机废气溶剂回收装置进行运营合作,既减少了投资,又减少了环境污染,并且变废为宝,增加了企业经济效益。土建工程委托浙江新东港房地产有限公司统一建造,减少了房屋购建成本,实现了资金在集团公司内部周转。实行技术化、标准化、专业化购建固定资产,促进企业产品生产线共用与互补,为全公司产品实现规模生产打下坚实基础。

四、统一原料采购

集团公司专门成立了营销采购部,根据各生产厂原料需要量,每月制定大宗材料物资月度采购计划,重要原料采用招投标采购管理制度。公司直接与生产厂家合作,生产厂家成为公司配套专业厂,并建立长期合作关系,实行浮动价格管理,既保证了质量,又稳定了价格。同时,不向中间商采购,减少了中间采购费用。公司主要原料采购每年有5亿多元,统一采购直接可节约采购成本几千万元。采购部门本着“避远就近,价格优先,保证质量,实力优先”的原则组织原材料采购,避免单个企业小批量采购,节约了采购资金,同时增加了应

付账款的信用资金,从而增加了营运资金,减少了融资规模。

五、统一内部资金结算

集团公司建立内部结算机构,模拟银行建立企业内部银行,集团下属各企业在内部银行开户,在内部采购、销售、资金拆借管理过程中,通过内部银行结算,及时划清款项,减少了集团各企业之间通过商业银行转账划款,同时杜绝了内部企业之间的在途资金,促进了企业资金的有效使用。由于存在大量外汇应收账款,公司将美元应收款资产证券化,与银行签订远期结售汇协议,把未来没有结算的应收账款外汇锁定价格,减少了外汇波动风险。在人民币升值的大背景下,通过远期结售汇,公司每年可减少外汇损失500多万元。同时,与中国进出口银行浙江省分行合作,主要凭借公司大规模的远期结汇,获得了借款利率优惠,减少了资金拆借成本。公司还大力提倡网上银行建设,实现资金实时与时时管理,保证了企业经营管理者及时了解公司的经营资金的存量与动向,为决策提供有力的经营资金管理数据。

六、统一利润分配

集团公司对下属子公司实行以利润中心和成本中心为目标的管理,模拟市场经济行为,对下属企业采用目标利润考核办法。以子公司可控目标利润和成本为管理中心,集团公司实行统一利润分配,从而加强了公司成本管理,提高了公司经营、成本管理水平,有利于企业的健康、长远发展。

为保证“六统一”财务管理模式的实施,东港集团进一步建立、健全了财务管理工作制度,明确了集团、子公司、相关人员的财务工作范围、程序和责任,并和集团的岗位工作责任制有效地结合起来,即“三定三考三挂钩”责任制(定员、定量、定酬,原料成本考核、费用考核、能耗考核,与质量挂钩、与安全环保挂钩、与现场管理挂钩),纳入正常的工作责任制考核。同时,升级会计电算化系统,由单纯的会计账务处理向财务分析、财务管理方向转变,有力地保证了“六统一”制度的有效执行。■

(作者单位:浙江新东港药业股份有限公司)

责任编辑 李斐然

● 词条

信用价差期权

信用价差期权(Credit Spread Option)是以信用价差为标的的期权,期权的购买者(保护的买方)通过支付一定的期权费来转嫁信用价差波动的风险。信用价差期权假定市场利率变动时,信用敏感性债券与无信用风险债券的收益率是同向变动的,信用敏感性债券与无信用风险债券之间的任何利差变动必定是对信用敏感性债券信用风险预期变化的结果。信用保护买方,即信用价差期权购买者,可以通过购买价差期权来对冲信用敏感性债券由于信用等级下降而造成的损失。信用价差期权的计算公式为:信用价差=贷款或证券收益率-相应的无风险收益率。信用价差增加表明贷款信用状况恶化,减少则表明贷款信用状况提高。信用价差期权分为看涨价差期权和看跌价差期权,允许到期时协议的买方单方面选择支付或不支付依据相应条款而事先约定的利差。与信用违约互换产品相比,信用价差期权交易具有更大的灵活性,在对冲与定价上的复杂性相对较高。