

# 沈阳机床打造金融管理中心的实践

■ 刘晓瑾 任海松

沈阳机床股份有限公司(以下简称“沈阳机床”)于1996年在深交所主板上市,目前总股本为7.65亿股。2007年以来,沈阳机床进行搬迁改造、资产重组等,对其中80多亿元的资产项目进行重新划分,形成6大主机企业和6大配套企业,共12家生产经营单位。其于2012年5月投入运营的金融管理中心为公司缓解资金压力发挥了显著作用,取得了较好的效果。

## 一、打造金融管理中心的背景

沈阳机床对于新重组设立的12家企业或事业部,推行责任中心管理模式。每一家分(子)公司、事业部均为利润中心,享有在预算范围内较大的经营管理权限。沈阳机床的市场渠道主要为代理制,即特许经营4S店模式:由分布在国内各大城市的4S店,负责机床销售、备件供销、售后服务以及信息反馈等。这种营销渠道的选择,对于沈阳机床产品迅速占领区域市场,对抗行业内的激烈竞争发挥着重要作用,使得沈阳机床的收入增速连续多年高于同行业的增速。但是随着收入规模的不断扩大,4S店的回款质量出现了持续下降,现金比例长期徘徊在20%~30%之间,其余均为承兑汇票。承兑汇票的回款拖延了资金回笼的时间,加剧了沈阳机床现金使用的紧张程度。同

时,为了缓解有些时段的现金紧张状况,公司不得不将部分承兑汇票到银行办理贴现。这又在一定程度上增加了财务费用。

为此,2011年,沈阳机床开始着手设计、打造企业金融管理中心。该中心设立的目标要同时满足以下四项内容:首先,各单位的资金、票据得以即时归集;其次,强化票据监管,确保票面质量;第三,减少票据贴现并降低贴现费用;第四,保证资金票据的转付及时、高效。

## 二、金融管理中心的方案设计

### 1. 向银行公开招标,寻找合作方

当得知沈阳机床要打造金融管理中心的设想后,陆续有多家银行递交了合作方案。有的银行立足于早期与沈阳机床在票据池业务上的合作关系,对相关流程较为熟悉;有的银行立足于自主开发的票据管理系统,能够适应票据业务复杂的环境。最后,公司选择了HX银行,他们给予公司较大的支持,在很多业务方面做出了突破和创新。

### 2. 按照银行标准,设立一站式金融服务平台

沈阳机床原有的办公区间经过统一的改造和装饰装修,按照银行的风格和标准建设了金融管理中心,将预

算、现金、票据、会计、审批等多项财务职能全部置于统一服务窗口之下。柜台的高度、玻璃的厚度、电子显示屏的宽度、自动电子回单箱的位置等所有的硬件完全按照银行的统一标准执行。在软件方面,公司同样按照银行职员的标准,统一着装,微笑服务,保持仪态端庄。

### 3. 银行职员进驻,与公司财务人员合署办公

银行职员进驻公司金融管理中心的平台(一般为3人左右),从而将银行收取票据、登记票据、查询票据、支付票据等业务由银行的后台搬到了公司的业务前端。同时银行职员与公司的财务人员紧密配合,相互促进,使得沈阳机床的内部企业以及外部供应商、经销商实现真正的银行业务一站式办理。

### 4. 超过7天的票据全部入票据池托收

公司收到的承兑汇票,距离到期日的时间长短不一。在公司进行票据贴现的情况下,他们的时间价值就会有所体现。在考虑开出新票手续费、贴现率水平以及管理费用率的基础上,公司经过测算认为:只要收到的票据距离开出日超过7天,将该票据入票据池实行现金托收要比直接背书转让更为经济。

### 5. 票据入池托收形成质押,支持开出新票业务

当需要用票据进行支付时,公司不再做背书转让,而是用原来收到的票据入池的规模作为质押,开出未来6个月再到期的新票。此时就形成了票据循环的“收支两条线”管理,而由于存在到期日的时间差,一收一支便形成了现金结余。

6. 待托收票据收到现金后,用新收到的票据置换出已托收的资金

票据入池托收后,经过一段时间就会陆续有现金托收回来。但此时原开出的新票一般尚未到期,所以不能解除质押。公司就将新收到的票据置入池中,替换出已经托收到的现金,保持质押的票据规模。这样原来简单的背书转让支付丢失的现金时间价值就不会失去。

7. 一早一晚,保障票据支付业务顺畅

在解决资金时间价值的同时,也要确保这项资金业务不影响企业正常的经营活动。为了节约票据处理的时间,保障对供应商等的票据支付,公司要确保两个时点。一是收到票据的当日。此时公司财务人员收到票据后要及时登记台账,而后迅速交接给进驻的银行职员手中,由他们进行查询、鉴证、登记等。最重要的是要在每天下

午4点前,由银行派出专车将当日在沈阳机床收到的所有票据全部带回银行,操作入池。二是票据支付日。公司会把第二天下属各单位准备用于支付的票据需求提供给银行进驻人员,由他们联系银行的后台票据处理人员,连夜将沈阳机床第二天需要支付的票据开出,于次日早上9点前由银行专车送到公司。

### 三、金融管理中心的实践效果

金融管理中心在沈阳机床的实践既取得了经济效益,也实现了社会效益。

一是缓解现金压力,节约财务费用。沈阳机床每年的票据结算量达100多亿元,这些票据的处理占用了大量人力,同时积压了大量资金。过去公司往往在现金不足的情况下,去银行紧急办理贴现,支付高额的贴现息。在金融管理中心运行3个月后,票据池中就陆续出现了现金,这些现金被陆续替换出来,大大缓解了资金压力,节约了公司的财务费用。经初步测算,每年可为公司盘活现金近4亿元,节约财务费用2000余万元。

二是拓宽产业链金融,确保高效与安全。公司的上游供应商和下游经销

商,可以在金融管理中心实现一站式金融业务。其中的中小企业由于自身规模、体制、信用等问题,很难得到银行的支持或倾斜。现在依托金融管理中心的平台,银行可以根据其与沈阳机床的真实贸易背景,免除不必要的手续和担保等,对沈阳机床的上下游产业链直接配置资金,实现了资金投放的高效和安全运营。降低上下游中小企业融资成本的同时,也间接地压低了机床产品的成本,为沈阳机床的供销活动稳定性提供了有力保障,增强了公司产品的市场竞争能力。

三是提高业务办理效率,实现多方共赢。在日常业务处理方面,过去每项资金的支付都需要业务员经过两三幢楼、五六扇门,经七八个人审核、批准之后才能办理完毕;现在集中在一个柜台,10分钟之内就可以办理完结。与沈阳机床合作的HX银行总行虽然付出了一定的成本和代价,但也因为此次合作大幅度地提升了其业务规模,找到了优质客户,所以从总体来看银行在此次合作过程中也取得了可观的效益。■

(作者单位:东北财经大学会计学院/沈阳大学工商管理学院 沈阳机床(集团)有限责任公司)

责任编辑 陈利花

## ● 词条

# 杠杆股票基金

杠杆股票基金是杠杆基金的一种。它是跟踪股票型母基金或指数涨跌,并放大指数涨跌幅的基金。目前中国证券市场上的杠杆股票基金主要是分级指数基金的进取B类份额即杠杆指数基金。这是一种含有杠杆的高风险、高收益的品种,在某一区间这部分份额享有一定的杠杆收益。它们不能通过银行买卖,而是像普通股票一样上市交易,拥有深市A股账户或基金账户的投资人,可以通过券商渠道购买。在投资时,高杠杆股票基金最受投资者追捧,然而高杠杆在带来高收益同时也会带来高风险,如果根据平均杠杆倍数将杠杆分为高中低的话,有时在看不准一只杠杆股票基金时选择同类中等杠杆水平基金或也是一种降低风险搏取超额收益的策略。流动性高低直接决定了杠杆股票基金价格是否充分反映指数趋势和投资者预期,以及能否顺利买卖。流动性较低的基金价格易受小额资金左右,价格忽高忽低,走势逻辑甚至有悖价值变动和指数趋势。投资此类基金难以判断未来走势,并在交易时难以找到交易对手,易错过买卖时机。查看流动性高低关键看日成交额和成交量,尽量选择日均成交额在100万以上的,一般来说场内份额多的流动性也较高。