

邢钢：财务管理助推供给侧结构性改革

本刊记者 秦中艮 孙蕊 武献杰

邢台钢铁有限责任公司（以下简称邢钢）是目前国内最大、品种最全的特钢线材专业化制造企业和深加工产业基地，具备300万吨特钢产品及汽车零部件、焊网、精制线、切割丝等深加工产业。邢钢是供给侧结构性改革的先行者，十多年专注于特钢结构调整，未增加钢铁产能，是“全国质量奖”获得者。为了分享邢钢在供给侧结构性改革中的经验与做法，本刊记者前往邢钢进行了调研。

提前谋划，转型升级

邢钢在2002年就明确了不增加产能、发展工业特钢精品的公司战略，坚持走专业化、差异化战略道路，不断优化产品结构和转型升级，形成了多品种、小批量、多批次的特钢经营特色，实现了柔性化、定制化生产制造，在特钢线材行业中占据了重要地位。

一是走工业特钢精品战略道路，全面放弃螺纹钢等建材品种，大力开发工业用材料。2002～2012年，邢钢先后投资约30亿元购置精品特钢生产装备，致力于特钢产品的研发生产；先后建成汽车零部件、精制线、切割丝下游生产线，向下游产业链发展；

2015年进行战略升级，明确走定制化、柔性化生产和服务模式的转型升级战略。目前，邢钢已经由普钢生产企业转变为特钢金属材料生产和服务商，十余年来未增加1吨粗钢产能。在2015年河北省高端钢铁产品替代进口钢材专项补贴评比中名列前茅，产品需求稳定，始终供不应求，全部订单排产，没有过剩产能和过剩产品。

二是创建科技创新体系，推进技术成果转化。邢钢以科技创新为导向，深入做好现有市场和潜在市场需求调研，研究产品未来的需求变化，积极推进科技成果转化，开发具有自主知识产权的核心技术和专有技术，形成了企业核心竞争力。在研发及创新方面，邢钢建有省级企业技术中心、河北省线材工程技术研究中心、北京科技中心及博士后科研工作站等科研机构；与清华大学等国内外院校、知名企业开展技术合作，形成了高效技术创新体系，在高端线材生产工艺技术创新和线材新材料研究方面达到国内领先水平，是高新技术企业。

三是瞄准高端市场，着力开发高端产品满足新需求。邢钢不断促进产品升级和结构优化，开拓高端市场需

求。高端精品比例逐年提升；不锈钢重熔钢项目效益凸显，重熔钢H13替代进口，实物质量达到国内领先。在开发高端市场需求方面，邢钢采取了以下措施：第一，通过高端产品认证进入高端领域。第二，根据客户的不同用途和个性化需求，细分产品，减少了产品的功能过剩，同时对高端客户提供全程、保姆式的生产和服务。第三，开拓国际市场，优化出口产品结构。出口产品档次逐年提高，高端特钢产品得到国外客户的充分认可，出口比例连年增长。第四，深加工产业发展势头良好。汽车零部件产品瞄准汽车底盘件、转向件、安全件等的研发制造，持续填补国内高档汽车件空白，该系列产品占据我国高档车市场的95%以上。第五，为客户量身定做技术和质量控制标准，建议和提供最适合的产品，并提供技术和工艺知识培训。

四是技术引领，提升企业可持续竞争能力。邢钢正在打造集钢铁技术研发、科研成果转化、科技人才培养的新材料产业基地，不断提升企业的可持续发展能力和竞争实力，努力成为新材料产品和服务提供商。

五是实现绿色生态发展。邢钢坚持“遵守法律，持续改进，保障环境友好”的环境方针，高度重视节能减排工作。环保指标实施24小时在线监控；引进独立第三方专业环保公司对环保设施24小时专业化运营管理。

加强预测分析 提升“三去一降一补”有效性

从企业运营角度来看，“三去一降一补”五大任务都与企业财务密切相关：“去产能”要预测有效需求，“去库存”要测定产品可供销售天数，“去杠杆”要控制财务风险，“降成本”要测评成本费用利用率，“补短板”要把钱花在刀刃上。邢钢采取多种措施落实“三去一降一补”政策。

在预测有效需求方面，邢钢结合战略目标制定了符合企业发展的战略和规划，根据战略目标制定阶段性销售收入、利润目标、销售利润增长率目标等，引导结构转型和产品升级。

在“去库存”方面，为控制资金占用和价格风险，邢钢实行低库存运行，一是对每类物资制定最高库存和最低安全库存；二是建立存货、应收账款等资金占用日报制，从数量上、库龄和账龄上实现日监控，超红线预警；三是建立资金占用激励机制；四是谋划运用信息手段实现库存存在途的目标。

在“去杠杆”方面，邢钢通过优化公司融资结构，控制融资规模，规避资金风险。作为非上市公司，2016年成功发行公司债，降低短债比重，控制财务风险。内部采取措施降低资金占用，加快资金周转，提升资金使用效率。

在“降成本”方面，邢钢深入实施全面预算管理，预算执行跟踪、分析从月度跟踪向日跟踪、周预测、月分析评价转变，实现了PDCA的闭环管理。建立日成本跟踪模型，实现

成本的日监控和成本的可视化、平台化，确定管控重点，有效降成本、提升管理效率。加入行业对标平台，开展与先进企业的全方位对标活动，寻找自身管理过程中的不足与改进方向。引入“阿米巴”管理模式理念，实施创新创效项目管理。

在“补短板”方面，邢钢通过产品、市场差异化分析，进行市场、产品、客户准确定位，逐步实现产品结构转型和产品档次升级，消除不增值因素，利用技术管理、生产装备及生产组织优势，缩短产品交货周期和客户满意度，增强差异化竞争优势，提升产品附加值和企业核心竞争力。

加强管理创新 助力企业发展

邢钢通过战略成本管理、全面预算管理、创新管理手段、创新融资模式等方法不断提升经营管理水平，使企业获得持续发展。

一是战略成本管理。邢钢加入钢铁成本对标信息网，加强对标分析，通过国内58家钢铁联合企业的季度成本信息对标资料，持续跟踪铁前、钢后成本和效益的对标分析，定期提交对标分析报告，结合自身产品和工艺特点，不断发现成本改进机会。注重长远的降成本效果，结合特钢生产特点，从微量成分控制入手，推行精益生产和订单优化，实现采购与生产、研发与工艺、质量与成本、生产与销售的高效衔接。日常成本分析增加对微量成分的成本影响，上下工序的成本动因以及质量成本专题分析、产销衔接的效率障碍等均作为成本监控的重点。着眼外部市场，以满足客户需求为目标，将成本管控深入到产品开发、设计、生产、销售及售后服务各环节，在销售订单的效益评审、产品开发设计阶段的成本跟踪、生产销售环

节的成本节约和质量成本控制，以及售后服务的成本效益评价等方面，成本管理人员均积极参与，实现成本事前计划、事中控制、事后分析。

二是全面预算管理。通过全面预算管理，可以提升企业战略管理能力，有效实现对集团企业和子公司的业绩考核、规避与化解经营风险、提升收入及节约成本。经过多年的探索和完善，邢钢建立了行之有效的预算管控体系：

(1) 在工序成本管控、核算基础上，成立了能源成本、物流成本、质量成本、设备故障成本、研发成本、资金成本等多维度的成本控制专项小组，结合各工序生产成本，统一制定和完善成本管控的总体规划。

(2) 相继成立了原料攻关小组、质量改进攻关组等专题攻关专项小组，从跨部门职能整合角度提升管控效率和效果。

(3) 绩效考核从单一的成本考核向质量成本、资产管理效率（资金占用）、资源利用效率（发电及能源利用）等过渡。

(4) 预算执行跟踪、分析从月度跟踪向成本、效益的日跟踪、周总结、月分析转变。

(5) 定期召集中层以上管理人员举行创新研讨会与降本增效策划会，整理、归纳建设性的建议和方案纳入公司日常督办事项进行跟踪、落实，同时纳入预算管理范围及管理人员、部实的基础工作考核范围。

三是创新管理手段及方法。管理手段创新是提升成本管理水平的有效方法，结合钢铁行业实际，邢钢从创新管理方法入手，为提升供决策效率、辅助专项管理提供了及时有效的信息支撑：

(1) 制定成本、效益预测模型。为服务公司销售决策，及时适应市场，优化产品销售结构，邢钢制定动态成本、毛利决策模型，结合市场原料、产

品价格变动,动态反映各产品的成本、毛利水平,为销售人员优化、销售订单提供服务。

(2) 完善日成本核算模型。为实现成本的及时监控,提升成本信息的及时性有效性,编制日成本核算模型并组织实施。

(3) 利用信息化手段,实现成本信息的可视化、平台化。利用信息化资源,邢钢建立了预算指标(成本信息)的动态展示平台,使各类预算指标和成本信息、行业位置、竞争对手等信息可视化展示,各级管理人员对指标变化趋势、基期对比等信息的及时传递、管理效率和管控重点得到强化和提升。

(4) 成本效能分析。邢钢结合精益生产和研发管理,通过精益项目和产品研发项目的专项跟踪,分析为了实现效能价值增值在诸如改进产品设计来增加或调整产品功能、改进产品质量、扩大产品知名度等方面所花费的链接成本,最大限度发掘产品价值增值的潜力所在。效能增值成本虽然使单位产品成本在基础成本的基础上有所增加,但可以通过增加少量成本支出形成更大的效能价值,实现企业效益最大化。

(5) 结合“阿米巴创新小组”的管理创新,构建“经营会计”模式的财务管理和核算方式。

四是创新融资模式,优化资金管理。邢钢通过创新融资模式,拓宽融资渠道,保证了公司的资金供给。通过融资租赁、长期借款等置换短期债务,降低短债比重,控制了财务风险。采取各种措施降低资金占用,加快资金周转,提高资金使用效率。优化存量资金存款结构、使用理财工具和境外低成本融资平台等措施,降低了资金成本。资金预算实现日分解、按日滚动平衡,以及月、季、年的资金统筹平衡,保障了公司资金链的安全运转,

支撑公司战略。存货、应收账款等资金占用实行信息日报制,实时进行监控和风险预警,促进减少资金占用和防控跌价、坏账等风险。

业财融合提高核心竞争力

以满足新常态下的企业管理需求为导向,邢钢从提升财务战略规划能力、创新财务管理工具和方法、强化企业风险管理控制手段三个方面创新和完善财务管理体系,参与企业价值形成过程,支持企业供给侧结构性改革,提升企业核心竞争力。

一是提升财务战略规划能力。由资产、资金、会计信息等构成的财务资源是企业重要的资源之一,有效配置财务符合企业战略发展的需要。邢钢的财务战略紧密围绕公司产业升级战略,以优化、增效、控风险为核心,助推战略布局及产品结构调整。

二是推进财务业务整合。按照财务战略规划及新常态下的财务管理需求,邢钢以业务—管理—财务融合为目标,针对财务信息质量和有效性,进行财务管理定位、职能划分、管控模式、管理体系等创新:

(1) 管理职能定位的调整。结合企业内部管理流程,设置质量成本、能源成本、原料结构优化、新产品研发核算、设备故障成本、物流运输成本等管理会计岗位,提供专业化的管理会计信息,支持决策、监督运营、防范风险、参与经营、创造价值,实现会计职能由数据驱动向业务驱动转变。

(2) 实施全价值链的成本管控。参与市场调研、订单评审、产品研发、订单排产、生产组织、工艺优化、原料结构优化、采购控制、供应商评价、物流等全过程的财务评价、分析,全面参与价值实现及价值创造过程,助力经营决策。

(3) 实施全面预算控制。财务部门

作为全面预算主管部门,结合战略管理,多维度分析企业过去、现在和未来,编制企业年度、月度全面预算和资金日滚动平衡预算,制定预算跟踪反馈机制,实施月预算、周分析、日跟踪的预算管控体系,通过绩效管理实现责权利结合,达成公司年度战略实施目标。

(4) 实施目标成本的标杆管理。财务部门也是对标管理主管部门,邢钢建立了对标管理制度,负责对标管理的筹划、实施、跟踪、持续改进等过程管理,建立面向行业、竞争对手的常态化的对标机制。

(5) 财务、业务实现信息集成。借助信息化企业经营信息做到快速、及时、准确、全面的反馈及管理,实施预算进度的月核算、周跟踪、分析,建立铁前日成本管理平台和预算指标日常监控平台等。

(6) 服务企业创新管理。借鉴“阿米巴”模式的管理思路,结合生产经营的关键环节或节点建立创新创效项目管理制度,规范创新项目核算细则,以精细化管理为依托,实现精细核算,以市场化原则核算各项目的创效能力及贡献。

(7) 资金管理活动支持公司战略和业务发展。开展业财融合的融资模式,通过直接融资等方式筹集企业结构调整项目建设资金做保障。

(8) 争取优惠政策助推企业的技术创新和结构升级。如通过认定高新技术企业享受所得税优惠政策;通过规范技术研发过程,享受加计扣除优惠政策;替代进口高端钢材享受工信部门专项奖励资金补贴等。

(9) 引入卓越绩效管理模式。运用平衡计分卡建立战略地图,明确中长期和短期战略指标,绩效体系围绕战略目标,引导各单位各部门业务目标与企业总目标相统一。■