

淮海控股集团基于价值增值的 财务管控体系设计

韩运镇 李文军

淮海控股集团前身为1976年创办的一家村办集团企业。经过近四十年发展历程,已成为一家主营业务涵盖电动车、摩托车、电动汽车、核心配件以及资本运营的大型民营企业集团,拥有“淮海”、“宗申”两大品牌,在华东、华南、华北设立了三大产业基地,下辖江苏宗申三轮摩托车公司、江苏宗申电动车公司等12家子公司。集团如此迅速发展壮大的一个重要原因是实施了以价值增值管理为导向的财务管控体系。

一、价值增值管理目标导向设计

淮海控股集团2012年提出价值管理的思想,并在宗申三轮摩托车公司试点、运行。2014年7月,集团提出价值增值管理模式并设置了集团价值增值管理目标,即:民营企业所有者将资金(本)投入企业的目的是追求资本的增值。从财务管理目标看,是实现所有者权益最大化;从管理会计目标看,是实现决策和控制价值最大化。民营企业的股权集中在民营企业所有者中,民营企业所有者进行任何一项决策要比较多种方案,最终要选择价值最大(优化)的方案;同时,严格控制生产经营中的各种耗费,让每一元

钱都发挥作用,产生最大的价值。明确价值增值管理目标后,淮海控股集团将价值增值管理目标细化到集团内部各部门。因为只有内部各部门实现了自身的价值创造和价值增值,才能最终实现所有者权益的最大化。

(一)生产经营主体价值增值目标的确定

1.采购部门一要实现采购资金运营增值目标,二要实现采购成本管控目标。采购资金运营增值的目标内容是:引入竞争竞价机制,通过降低采购价格、采购费用、采购资金占用,加快材料存货周转速度,实现采购资金运营增值。采购成本管控目标的内容是:采购成本降低率、仓储费用降低率、超储物资处理额、加速材料周转形成的资金节约额等。

2.制造部门一要实现产品净产值增值目标,二要实现制造成本管控目标。产品净产值增值目标指的是产品在加工过程中的附加值增加,也就是产品总产值扣除物化转移价值后的净额。这一增值指标要分车箱制造部、车架制造部、后桥制造部、产品总装部四大生产部门分别计算,并和生产资金占用率结合考核。制造成本管控目标也按四大生产部门测定,但要构

建成本弹性预测模型,考评实际成本与弹性预算成本的差异,若前者低于后者为价值增值。

3.营销部门一要实现市场规模增值目标,二要实现销售成本管控目标。市场规模增值目标包括市场销售量、市场销售额、市场占有率、成品资金占用率、库存商品周转率等。销售成本管控目标包括收入成本率、收入税费率、销售费用率、销售成本利润率等。

(二)研发技改部门价值增值目标的确定

1.研究开发部门一要实现研发技术含量增值目标,二要实现研发成本管控目标。研发技术含量增值目标包括:申请获批省市研究开发基金拨款;申请获批新专利;新产品开发;老产品外观形象、核心零部件等技术改造;产品平台研发建设目标;现有产品结构优化提升建设目标;重大工艺技术改造;外部合作单位新技术研究与开发。研发成本管控目标主要包括:新产品研发目标成本达成率;外部研发基金拨款率;科技投入占收入的比率;研发成果成功率等。

2.设备管理部门一要实现资产运营增值目标,二要实现资产运营成本管控目标。资产运营增值目标包括:



固定资产利用率；闲置固定资产处置率；固定资产出租率；固定资产弹性增长率（即固定资产增长率与收入增长率之比）；固定资产利润率。资产运营成本管控目标包括：固定资产技改支出；固定资产更新率；出租固定资产成本率；固定资产减值率；固定资产损失率等。

（三）综合管理部门价值增值目标的确定

综合管理部门是涉及人财物、产供销多方面业务的管理部门，包括人力资源管理部、财务会计部、信息化管理部门、综管中心办公室等。

1. 人力资源管理部一要实现人力资源价值增值目标，二要实现人力资源成本管控目标。人力资源价值增值目标包括：关键人才比率；创新人才业绩比率；薪酬与劳动效率弹性比率；智力人才引进比率；高级人才流失率；技术（能）人才水平提升率；干部岗位胜任率；员工培训达标率；绩效型人才规划方案；人才资源优化整合方案。人力资源成本管控目标包括：人均月度薪酬；薪酬成本占生产成本的比率；平均每辆车的薪酬成本；高管薪酬成本；员工培训成本；招聘及引进人才

成本；人才及员工流失损失等。

2. 财务会计部一要实现理财资金运营增值目标，二要实现成本费用管控目标。理财资金运营增值目标包括：资金对外投资收益率；资金对内运营增值率；产权买卖等资本运作收益率；加速资金周转节省资金率等。成本费用管控目标包括：收入财务费用率；产品成本降低率；预算资金管控率；节约挖潜增效率；成本费用利润率等。

3. 信息化管理部门一要实现信息化水平提升目标，二要实现信息化损失。信息化水平提升目标的内容是：构建产品研发与工艺（PDM）、生产计划与控制（CMMP+ 条码）、采购与物流（SRM）、销售与售后服务（DMS+CRM）、财务管理与成本（ERP）等六大业务领域一体化运作平台；实现物流、资金流、信息流以及工作流的“四流合一”；以“四流合一”为核心枢纽，根据各业务领域的需要，向外深化延展选型实施制造执行系统（MES）、互联网营销、商业智能（BI）等系统软件，打破信息壁垒，强化系统整合与业务资源的协同，打造出涵盖研发、制造、供应、服务营销和财务

一体化全价值链管控平台，在核心业务和关键环节之间高效集成，支撑公司战略经营的实现。控制信息化损失主要包括：新上信息化系统（软件）不实用损失；六大业务运作平台故障损失；“四流”失调损失；网络使用障碍损失等。

4. 综管中心办公室一要实现综合调度确保常态经营，二要及时处理突发事件，三要控制管理费用，四要为高管人员的预决策服务。

二、价值增值下的财务管控体系设计

（一）集团财务管控的总要求

淮海控股集团的财务管控坚持以“战略、稳定、创新、发展”为总要求，即在不改变现有财务管理体系条件下，实现渐进式、嵌入式、打补丁的办法，以规范会计核算内容，提高财务人员业务能力、加强财务审计监督为手段，通过实施财务创新，实现集团的战略目标，使集团价值稳步提升。集团财务管控的首要之点是实现集团确定的“六好”战略：好人品战略、好产品战略、好服务战略、好形象战略、好价格战略、好机制战略。

（二）集团财务管控的总原则

淮海控股集团在设计财务管控体系时遵循“整体设计、突出重点、分步实施、循序渐进”的原则，即前瞻性设计整体架构，突出财务管理重点，在实施中考虑当前各公司现状逐步落实实施。

（三）集团财务管控体系的总框架

淮海控股集团财务管控体系的总框架可以总结为：“一个中心，两个集中，三个统一，四个支撑”。即：以全面预算管理为中心，加强集团资金和财务人员集中，逐步推进会计核算基础统一、会计政策和估计统一、财务信息统一，实现集团财务核算体系支

撑、财务管控体系支撑、决策支持体系支撑和监督体系支撑。

1.“一个中心”：建立以全面预算管理为中心的管理手段。在集团推行全面预算管理，将全面预算的编制、执行和分析考核相结合，使预算覆盖公司所有业务，逐步将财务预算考核指标从偏重结果考核，向结果与过程并重转变，推动指标责任关口前移。通过编制预算偏差报告与考核制度，加强对重大预算事项的跟踪监控，及时发现经营管理中存在的重大问题，为动态优化预算安排、调整支出结构提供基础性支持。

2.“两个集中”：实行集团资金和财务人员集中管理控制。集团资金和财务人员集中管理是集团财务管控的基本手段，通过资金集中管控，可以将各子公司的资金归集到集团公司进行统一管控，以此来加强资金协同运作水平，增强公司资金安全性，提高资金综合分析能力，降低资金的结算成本，提高资金效率。

财务人员集中管理是指由集团财务统一管理各公司财务负责人和财务人员，实行财务人员委派制，并对各公司财会人员（干部）的任免、聘用、工资核定、绩效考核、定岗定编方案等，跟踪督导，落实到位。

3.“三个统一”：实现基本核算体系的三个统一。集团基本核算体系的三个统一是核算基础统一、会计政策和估计统一及财务信息统一。基本核算的三个统一是集团管控的基础。通过实现基本核算的“三个统一”，集团范围内的核算和信息口径一致，有利于财务数据的归集和上报，也有利于集团对各公司财务数据进行比较和分析，为财务数据服务公司经营打好基础。

4.“四个支撑”：实施集团财务管控的四个方面。通过一个中心、两个集中、三个统一和审计监督，搭建了

集团财务管控体系的四个支撑，最终实现集团财务核算体系一体化、财务管理体系智能化、决策支持体系数据化、审计监督体系常态化。

三、价值增值下的财务管控体系的实施

针对集团各公司管理现状，淮海控股集团的财务管控工作从价值创造、价值管理、价值增值管理等方面分阶段进行。

第一阶段：2013年度实现“一个中心，三个统一，组织六定、审计监督和会计培训”。其中，组织力量做好“六定”工作是关键，即确定集团财务管控体系的组织、岗位、编制、人员、职责以及薪资，梳理集团所属各公司的财务组织架构，根据管理需要对现有人员和岗位作出微调。

第二阶段：2014年度提升集团各公司的财务管理和价值分析职能。在集团各公司提升会计核算能力基础工作完成的基础上，建立对各公司的财务管理职能，主要是在财务管理和财务分析方面建立体系。以全面预算为管理基础，做好资金管理，资产安全、利用、采购和配置管理，成本管理和收入费用配比分析等，以及公司税务筹划，利用数据管理分析服务公司经营发展。

第三阶段：集团资金和人员的集中管理。2013集团将宗申三轮摩托车公司和电动车三轮公司的资金集中到集团资金结算中心，财务负责人实行委派制，其他公司以审计监督推动财务管理的提升。2014年，将电动三轮车资金集中到集团资金结算中心，财务负责人实行委派制。其他公司以审计监督推动财务管理的提升。2015年，将所有公司的资金集中到集团资金结算中心，财务负责人实行委派制。

第四阶段：形成淮海特色的集团

财务管控体系。在集团各公司财务职能提升完成后，集团公司从核算基础和财务信息方面建立核算体系，从财务人员集中管理、资金集中管理、资产管理等方面建立财务管理体系，从内部审计管理和内部风险管控建立监督体系，从财务分析和价值分析方面建立决策支持体系，形成集团财务管控体系，达到集团发展战略需求的财务管控目标要求。在这一阶段中，集团陆续制定、发布了相应的管控制度，包括资金集中管理办法、财务人员委派管理办法、会计核算统一管理办法、财务管理分析办法、成本控制分析、财务报告分析、资产管理规定及税收筹划等。

四、实施价值增值型财务管控体系的配套措施

总体讲，淮海控股集团是由集团总部制定发展战略和经营管理总目标后，将总目标分解到各个部门，各部门编制具体的实施方案报集团审批。各部门实施方案不是单纯的财务预算与执行，而是把全面预算、工作安排、绩效考评有机结合起来，把先进理念、工作目标、技术工具、管理办法、具体措施有机结合起来，把全面预算总目标分成节点，落实到部门，落实到责任人，并且有月（季）度实施计划或步骤，配置检查人、考核人进行监管，再同奖惩措施结合。通过这些配套措施，淮海控股集团价值增值型财务管控体系的各项工作得到落实。□

（本文是中国注册会计师协会立项课题“基于价值增值管理的成本管控体系研究与设计”〈中总协[2015]18号-序5〉、江苏省物价局重点研究课题“基于价值增值管理的效益成本管控体系研究”〈SJY20119112/0403〉的阶段性研究成果）

（作者单位：淮海控股集团）

责任编辑 武献杰