

全面加强财务管理 促进企业快速健康发展

段大为 ■

三一重工股份有限公司(以下简称“三一重工”)主要从事工程机械的研发、制造、销售。2007年,三一重工全年实现营业收入91.45亿元,较上年同期增长75.52%;实现净利润19.06亿元,较上年同期增长157.12%。与企业的快速发展相适应,三一重工在财务管理方面也进行了一些有益的探索和实践,为促进企业的快速健康发展发挥了重要的作用。

一、国际化经营背景下的财务风险管理

进入2007年以来,三一重工加快了国际化经营的步伐,出口贸易额大幅跃升。而与此同时,国际经济环境复杂多变,美国受次贷危机的影响,美元对世界其他主要货币币值持续走弱,美联储连续降低基准利率,人民币对美元汇率进入了一个加速升值的通道,同时由于国内宏观调控的影响,中国人民银行连续上调人民币基准利率,使人民币资金成本不断上升。

这样一个急剧变化的国际经济环境,对于有着大量进出口贸易、投融资业务并处于高速增长的三一重工来说,如何管理好汇率、利率的急剧变动所带来的财务风险,就成为公司财务管理工作中面临的重要问题。

三一重工财务部门与国内外金融机构广泛合作,采取了以下一些措施:

(一)系统筛选汇率、利率管理的风险点,明确了“123”风险管理模型

“1”是指在融资环节,采取哪一种货币作为公司的主要融资渠道;“2”是指在出口贸易结算环节,对所涉及的主要结算币种美元和欧元,如何进行汇率风险管理;“3”是指在进口贸易结算环节,对所涉及的主要结算币种美元、欧元和日元,如何进行汇率风险管理。

(二)综合使用多种金融工具,对相关风险点进行管理
在融资环节,面对人民币持续升值、加息及美元持续贬

值、降息这种阶段性趋势,公司通过发行美元银团贷款等多种方式,将公司原来以人民币负债为主的银行负债结构调整成为以美元为主。由于操作及时,在2007年9月份美元流动性开始收紧之前全面完成了调整,并且争取到了比较优惠的伦敦银行同业拆借利率(libor)加点的利率定价。

在进出口贸易环节,公司没有简单以收付汇对冲的方式管理风险,而是分别就具体业务环节和涉及的币种,采取相应措施,具体做法是:在进口环节,基于对美元一定期间内持续贬值的趋势判断,对于远期付汇的美元信用证业务采取了风险敞口措施,充分享受美元贬值带来的以美元为结算币种的进口采购成本的降低;而对于欧元和日元这两个汇率呈明显上涨趋势且波动性较大的结算币种,则稳健地使用各种结构性金融工具,结合阶段性的汇率走势,锁定付汇成本。在出口环节,基于对欧元一定期间内保持升值态势的趋势判断,对于远期收汇的欧元亦采取了风险敞口的措施,充分享受欧元升值带来的以欧元为结算币种的出口收汇的额外收益;而对于以美元为结算币种的出口业务,则结合预计出口量,选择合理的远期结汇价格进行业务操作,规避到期日即期汇率进一步下跌带来的损失。

二、全球物价上涨背景下的战略成本管理

近几年来,随着全球石油、煤炭、钢铁等基础原材料价格不断上涨,给许多企业带来了明显的成本上升压力,如何控制好成本费用,保持和发展企业的盈利能力,是企业财务管理中面临的一个共性问题。三一重工坚持“实施差异化战略,为客户提供高品质、高附加值的产品”的理念,而财务部门则是这一理念的践行者,组织各业务部门,对企业业务流程和价值链进行了多层次的系统梳理,总结出了许多成本费用控制的关键点,采取了有针对性的措施,收到了比较明显的成效。

(一) 提高钢材选型通用性

钢材是制造工程机械产品的主要原材料之一,耗用钢材的直接材料成本平均占到工程机械产品制造成本的20%以上,因此,控制好钢材成本消耗,对控制产品制造成本有着比较明显的作用。在影响钢材成本的因素中,价格涨跌是外部因素,而钢材利用率则是内部因素,有较大的提升空间。

三一重工由于产品线较长,产品类型丰富,各产品设计选用的钢材品种规格较为复杂,一度曾多达800多种。由于钢材选型品种多、通用性差,给存货管理和钢材下料环节的综合利用都带来了困难。2007年,财务部门和研发部门一道,组织各产品系列的研发工艺人员,共同研究整合压缩钢材选型品种、提高通用性这个难题,通过几个月辛勤工作,钢材选型品种规格压缩到了不到500种,下降了近40%,同时,财务部门、IT部门和下料中心一道,推动实施了信息化管理的下料编程软件,结束了依靠人工编程下料的工作状态。

以上努力取得了较好的成效,几个月后,钢材利用率已稳步提升了3个百分点,随着钢材选型的持续优化及信息化下料编程的广泛应用,钢材利用率还在不断提升。

(二) 充分享受国家有关税收的优惠政策

作为一家制造型企业,提升产能和制造的精细化水平,需要不断地加大设备投资,三一重工每年都要在设备投资方面做比较大的安排。

财务部门通过研读新企业所得税法,发现了一个非常重要的信息,那就是从1999年开始施行的内资企业技术改造国产设备投资抵免企业所得税的优惠政策,新企业所得税法做了大幅变更,只保留了节能环保安全生产设备的所得税抵免。同时,从税务管理部门获悉,从2007年7月1日起,三一重工所在地的城市,列入了我国中部六省部分地区实施扩大增值税抵扣范围的试点。两项重要的政策信息汇总到一起,在财务部门面前勾勒出了一个有关设备投资的重要的政策窗口期:2007年7月1日—2007年12月31日。这半年的时间,是两项优惠政策实施期间重合的唯一的一段时期。鉴于此,财务部门立即向公司董事会提出建议,提请公司对下一年度及未来一段时间扩大产能所需的设备投资中采购国产设备部分尽快作出规划,确保在2007年下半年采购安装到位,以规范、充分地享受国家有关税收优惠政策。

公司采纳了财务部门的建议,及时地进行了业务规划和工作安排,仅此一项,使设备投资的实际成本由于享受了相关税收优惠政策降低到了设备采购额的50%左右。

三、新型工业化背景下的财务信息化管理

(一) 企业管理信息化

目前三一重工已形成以企业资源规划(ERP)、产品数据

管理(PDM)、企业协调中心(ECC)三大业务系统为核心、以企业信息门户(Portal)系统为 workflow 管理平台的信息化集成体系。

1、产品信息化。

在产品研发手段信息化方面,三一重工全面实现了电子化。公司于2005年底开始使用三维计算机辅助设计(CAD)并全面推广,工艺人员全部采用计算机辅助工艺规程设计(CAPP)工具进行设计,公司所有的关键和重要零部件则采用CAE分析(有限元分析),并采用仿真软件进行数字化样机的运动仿真试验。在产品信息化方面,通过公司智能系统的研究和推广,目前实现了泵车臂架的智能控制、工程机械设备机群的智能调度、全球范围内三一产品的远程监控和诊断等。

2、管理信息化。

ERP系统,完成全部核心企业SAP—ERP系统上线。集团98%的采购、物流、生产、质管、销售、财务业务通过ERP系统管理,实现了财务业务一体化,产供销计划体系一体化和产品生命周期管理的一体化。

PDM系统,实现全部核心企业的研发工作通过PDM平台进行管理,全集团建立了异地分布的技术架构,有效支持海外产业园研发工作的开展。

ECC系统,包括了服务管理、产品远程工况和定位反馈系统、全球客户门户,实现了对集团产品、配件、服务人员、经销商、代理商、6S店等外部资源的管理,集成了各类相关信息,实现了全球各级产品服务人员和经销商协同服务管理和集团集中运营监控。

Portal系统,是集团人员、流程、数据的集成平台,该平台成为各类系统的统一入口,处理各类业务,如办公、ERP、PDM、决策分析、邮件处理等。

公司还投资购置了大量的数控加工设备和先进生产线,通过分布式网络数控系统(DNC),实现加工NC代码管理和加工处理。此外,利用条码技术实现物料管理、图纸管理等。

(二) 财务管理信息化

目前三一重工财务管理信息化系统包括企业核算与财务管理(SAP)、全面预算管理(MPC)、资金管理三大核算与管理系统,分别满足不同的核算与管理需求,并实现了三者之间的集成。

1、会计核算与财务管理系统。

目前公司全部核心子公司及利润中心已实现财务业务一体化,完成了多公司、多账套的集团财务系统架构的建设,实现了在一个系统中完成对集团经营活动的管控,满足了企业长期发展的要求。

三一重工SAP系统主要包括总账、应收账款、应付账

款、资产管理、成本控制、盈利能力分析、合并报表等模块。SAP系统上线后实现了计划、采购、制造、销售、资产的完全集成,建立了与物流、资金流、信息流同步基础上的财务、业务一体化。其主要功能包括以下方面:

(1)销售核算系统。SAP财务应收模块与SAP销售(SD)模块实现了无缝集成,在销售订单的下达、信用审批、合同审批、发货、收入确认、成本结转、回款清账、账龄分析等每一步骤,财务人员都能及时进行监控。销售发货、销售开票后系统将自动记录销售出库信息与收入实现及客户应收款信息,实现了物流、信息流与资金流的统一。此外,根据三一重工特殊的跨公司分期收款核算的要求,在系统内开发了销售核算程序、在外货款、回款统计、发货统计、收入成本结转等应用程序,实现了分期确认收入成本的自动计算。

(2)采购核算系统。SAP财务应付模块与SAP采购(MM)模块实现了无缝集成,在采购订单的下达、合同审批、收货、检验、付款等每一步骤,财务人员都能及时进行监控。采购入库时系统将自动记录收货信息,自动确认暂估应付款,并配比到每个采购单、供应商。实现了物流与信息流的统一。此外,应付账款也实现了与资金管理系统的集成,既可以自动通过网上银行付款,同时付款信息也可以传递到SAP系统自动生成付款凭证。

(3)成本核算与控制。SAP财务成本控制模块与SAP生产(PP)模块实现了无缝集成,其特点主要表现在:一是启用了物料账,材料成本差异核算到每一个物料,差异则通过物料消耗再结转到产品成本中。二是能及时反映在制品库存余额,为生产过程中加强存货控制提供了帮助。三是由按车间、产品大类核算成本转变为按成本中心、生产订单核算成本。

(4)合并报表。目前公司在SAP系统中启用了两个层次的合并报表:一是法人合并报表。二是利润中心合并报表。满足了公司不同核算与管理的需求。财务人员每月的合并操作只需做两部分工作:首先完成数据从各公司的收集、验证、补充和标准化,然后进行集团内交易的对账和抵销。两者分别在数据监控台和合并监控台中完成,这样可在合并模块的信息系统看到SAP提供的不同层级的合并报表,快捷、准确地反映了集团公司的整体财务状况。

2、全面预算管理系统。

全面预算管理系统,实现了按物料需求(MRP)逻辑进行预算编制、月度滚动预算、预算分析与考核、预算控制等功能,将各个部门的经营业务都纳入到预算管理体系中,且随时可以追踪战略目标的执行和实现进度,加强了对子公司业绩指标监控的力度。

3、资金管理系统。

三一重工资金管理系统主要包括以下几个模块:

(1)资金的预算管理。每月通过系统编制公司月度资金计划,按计划控制月度资金支出。

(2)网上银行。资金管理系统实现与国内外主办银行的网上银行系统对接,每一笔资金支出通过业务部门审批后,自动通过网上银行进行支付,提高了资金支付的效率。

(3)信用证管理。通过与SAP系统集成,程序自动获取SAP系统开立信用证的各项基础数据,产生信用证开证计划,为信用证资金的编制与审核提供了可靠的依据。

(4)柜台结算。设立结算中心,开设内部账户,通过柜台系统实现公司各利润中心和部门的内部资金收支结算,反映出各部门的资金收支状况。

(5)与SAP系统集成。通过开发程序,资金系统实现了与SAP系统的集成,将资金系统中的收款与付款凭证直接传递到SAP系统中,生成SAP系统收付款凭证。

财务管理信息化的全面实施,从根本上改变了传统会计核算与财务管理工作的模式和流程。在会计核算、内部控制、全面预算、绩效管理等财务管理工作的许多重要方面凸现出了全新的管理思想,对保障企业的长期稳健发展产生深远的影响。

(作者单位:三一重工股份有限公司)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

《企业内部财务管理评估试行办法》 研讨会在北京召开

为引导企业形成共同的财务管理理念,推动新企业财务通则为主体的企业财务制度得到持续和有效的贯彻执行,在充分调研和论证的基础上,财政部企业司拟定了《企业内部财务管理评估试行办法》(以下简称《评估试行办法》),该办法包括评估程序、评估工作要求、评估结果及其使用等内容,同时以附件的形式对如何进行定性和定量评估,作出了较为详细的说明。不久前,财政部企业司委托中国总会计师协会在北京召开了《评估试行办法》研讨会。来自企业界、中介机构、高校的专家、学者共20多人出席了会议。与会代表针对《评估试行办法》提出了较为详尽的意见和建议。财政部企业司有关负责人在研讨会上表示,下一步将对《评估试行办法》进行修改并尽快发布,以推动各级财政部门 and 大型企业的评估试点工作,从而加大新企业财务通则的执行力度。

(本刊通讯员)