

积极参与资本运作 努力促进公司快速发展

中国一航航宇救生装备有限公司

航宇公司作为一家专业整合的航空救生装备企业,在其实现快速发展的过程中,积极开展资本运营工作。财务部门在投资收益分析、财务风险警示和控制等方面发挥了不可替代的作用。

一、树立战略观,高度重视资本化运作

航宇公司成立之初,面临军用救生产品市场的激烈竞争。公司领导层在深思熟虑后决定对提供特种纺织材料的供货厂家实施收购,其目的是通过收购实现对主要特种纺织材料研发、生产和销售渠道的控制,有助于在关键时刻制约竞争对手;同时通过收购,有利于新的特纺材料的研制和生产,从而促进降落伞产品的升级换代,满足国防建设的需要,进而提升公司的综合开发和核心竞争能力。

根据这个战略规划,航宇公司选择收购的目标是四川海蓉绸厂。该厂在国内特种纺织行业内有着十分重要的地位和较高的知名度,其产品和技术以航空工业应用为主,同时在航天、兵器及船舶等其他军工领域也有广泛的应用。2003年,该厂面临着改制分流,航宇公司看准这个机遇,在双方都明确了相关意向后,航宇公司派出了由财务、投资、法律及经营等相关部门的人员组成的工作小组,对该厂进行了近20天全方位的现场调查和分析。在此过程中,财务部门始终把公司收购的战略意图作为首要因素来考虑,并通过收集其具体财务数据核实该收购能否达到战略意图,包括对其近几年的销售渠道进行核实,并与其他特纺企业相比较,以确定其是否真正属于国内销售规模较大的主要特纺企业、是否对我公司有竞争关系的企业存在十分重要的供货关系;对其研发费用总额投入比重及新产品投入产出比进行核实分析,确定该公司研发的现状,并确定一旦兼并,其后需要进一步投入的估计额等。通过财务部门翔实的数据分析,以及其他部门对市场前景的分析等,最终工作组形成了客观、完整的可行性报告,为公司最终确定收购起了重要作用。

有了成功收购四川海蓉绸厂的经验,几年来,航宇公司

为了搭建贸易平台,与上海达萨公司合资成立了上海航楚航空科技发展有限公司;为了开拓国际民机座椅及其他零部件市场,与意大利AVIO公司成功组建了航宇AVIO民机座椅有限公司;为了拓展汽车零部件市场,加大研发与产能,在英国VSS公司提供强力技术支持的情况下,航宇与武汉保得公司合资成立了航安汽车安全部件有限公司,并已成功配套南汽名爵轿车项目。

二、在资本化运作中充分发挥专业财务分析作用

在资本化运作的各种形式中,并购意味着要确定最终双方均认可的并购价格,合资则意味着要确定双方的投资股比、双方如何把握实际控制权和相关利益的分配等。此外,无论哪一种资本运作方式,其目的就是要实现企业的做强,做强就意味着企业必须具有较强的持续盈利能力和持续良好的财务状况,因此,就必须了解资本运作后项目的经营状况将会是怎样,所有这些只有借鉴和运用专业的财务知识,通过客观的财务分析,包括运用清算价格法确定并购价格的下限和采用现金流量法确定并购价格的上限,从而为并购价值确定取值范围。从航宇公司资本化运作的实践看,无论是财务部门亲自参与,还是聘请中介机构实施对运作项目的尽职调查,这些专业的财务数据分析意见都是非常重要的。在实施这些专业财务数据分析的过程中,财务部门必须做到:采集数据亲力亲为,做到亲临现场拿到第一手资料;分析模型充分考虑各种可能的情况,按谨慎原则将不可确定的有利因素尽量降低、多考虑不利因素,确认或有损失而尽量不确认或有收益;充分考虑社会成本增加因素等。

三、重视财务风险分析和控制

要识别财务风险,必须注重资产负债表表外事项和资产负债表日后事项的分析。

在对四川海蓉绸厂实施并购的过程中,我们十分注重其

创新财务理念 提高管理效益

中国一航金城集团有限公司

金城集团近年来积极推进财务管理体系建设,深化全面预算管理,创新财务理念,建立了以现金流量为主线的全新的预警管理模式,把企业经营活动全过程置于财务的实时监控之中,确保了金城集团在逆境中顺利突围,实现跨越式发展。

一、强化资金管理,对重大财务事项实行联签

在企业生产经营过程中,重大的投资、筹资等活动历来都是财务管理的关注焦点,而重大资本性支出因其资金需求量大、周期长而成为财务管理的重要控制点。公司财务部门对公司基建、技改、大修项目的资金支出,从立项着手,参与事前论证、预算编制、费用审核和工程决算的审核等,进行全过程监督管理,对重大财务经济事项实行联签,不仅使各项资金支出都掌控在预算范围内,还进一步确保了资金运作的规范、安全和有效。金城科技大厦是金城集团的标志性建筑,也是金城集团有史以来单体投资总额最高、工程量最大的一项资本性支出。为防范工程项目的不规范运行,堵塞管理漏洞,公司财务部委派一名财务副处长进行专职督察,同时对资金的筹集和管理、招标投标、施工合同的拟定和审核、工程物资及设备的采购、工程变更签证谈判等,财务部门都积极参与并监督,特别是对工程进度、价款的支付、甲供材扣回和代垫款项的支付等,加大监控力度,逐笔审核,严格按照工程进度及合同条款支付相关款项,保障工程费用的有效控制。

二、加强财务信息化建设,促进产、供、销流程再造

为减少摩托车销售物流环节,消化库存积压,公司积极推进摩托车中转库撤销工作。由生产企业统一管理库房;内销参照外销模式,按定单组织生产;进一步清理车型,对亏损严重、市场匮乏的品种,坚决予以停产。针对摩托车存量较大、品种多、状态复杂、库存品种数量与财务差异较大的问题,制定了库存摩托车待发管理制度,严格控制退库车,加快在库、待处理摩托车的返修速度,逐步缩减账、实品种和数量的误差,同时降低了库存资金的占用。结合航空维修业务,消化账销案存的105.9万元存货。对积压存货进行分类筛选,责成有关人员积极与用户协商,努力开发军机、民机的维修和备件市场,想方设法消化库存积压的军品零备件。

为最大限度降低采购成本和库存资金,实现物流、资金流的同步管理,加大对物流、资金流的动态管理和控制,积极推进金城集团的财务信息化建设,统一了核心控股子公司财务核算软件;初步实现了财务系统主服务器与金航网的连通和数据的传送。2006年8月,公司正式启用JRP系统,从预告定单开始到销售收款,财务等部门通过流程再造,基本实现计划、采购、生产、质检、技术、仓储网络一体化,信息传递及时,资源共享,职责明确,生产配套、技术更新、质量鉴定及供需行情均上网公告,从而使企业的物料在从供

表外事项,特别是或有负债情况。根据财务人员的调查,发现该公司存在大额的对外担保,了解这一情况后,财务人员及时向公司领导作了汇报,同时对被担保单位进行了深入调查并发现被担保单位财务状况良好。经过调查,我们还发现该公司存在大额长期贷款,该贷款是企业搬迁过程中形成的,经过查阅国家关于三线搬迁政策的相关文件,该笔贷款可以享受停息挂账政策,但何时还本,文件没有明确。根据这些情况,我们提出要避免担保带来的风险,被担保单位必须与四川海蓉绸厂签订反担保协议,承担无限期连带责任;

同时我们认为搬迁贷款情况可能会带来还本风险,但风险应该不大。一是因为航宇实施并购后该风险只能由新成立的成都海蓉特纺有限公司承担,航宇公司只承担以出资额为限的部分;二是该贷款是三线搬迁企业历史形成的,国内这种情况众多且都采取了停息挂账形式,今后国家会有统一解决的措施。根据财务部门的意见,最终四川海蓉绸厂与被担保单位签订了反担保协议并实施了公正,解决了在并购过程中最大的难题,为最终双方达成收购协议扫清了障碍。

责任编辑 刘黎静