

创新财务模式 提升企业价值

沈建康 郭 军 傅卓伟

传化集团创建于1986年，以生产液体洗涤剂起步，经过20多年快速稳健的发展，现已成为一家以化工、物流、农业和投资等业务为主的多元化产业集团。

2003年，传化集团通过多年来在物流商业模式上的探索，结合国内物流行业的现状，创新了物流平台的发展模式——物流基地，明确了“物流平台运营商”的定位，即通过整合物流企业、货主企业、社会车辆、配送供应商、政府与协会五类客户资源，在构建有形平台网络的基础上，辅以信息化管理手段，形成有形、无形平台的相互融合，成为专业化、网络化的物流平台运营商。运营几年后，传化物流取得了明显的经济效益。之后，传化集团对物流产业发展提出了“做深做精”、“连锁复制”、“电子商务”三大战略目标。结合产业战略目标，物流产业财务部门也明确了“培育资本运作保障能力”、“提升项目财务参与能力”、“夯实财务基础管理”、“建立异地管控模式”四大财务战略目标，并在财务集中管理、财务模式创新等方面进行了探索和尝试。

一、实现财务集中管理

财务管理工作与客户服务相结合是物流基地所具有的一大特色，服务是保持基地竞争力的重要体现，也是挖掘增值盈利的基础和源泉；而管理则是保持基地健康、快速发展的根本。在“与客户共同成就事业”的理念指导下，财务部门始终以提升公司竞争力、规避经营风险为出发点，采取了一系列服务和管理措施：

1、培育财务管理能力，夯实基础管理

物流基地财务部门利用自身专业化优势，组建了财务服务小组，提供财务管理方面的多项业务指导服务。针对业务量较小的物流经营户，帮助其梳理完善财务工作流程，建立标准化规范；建立健全财务类管理制度，规范财务行为。对

于中等规模的物流经营户，帮助其搭建和完善内部控制体系，统一执行标准，规范执行力度，降低人为因素带来的不稳定性；保证制度的合理性和可操作性，避免产生主观风险。引导手工账务处理的物流经营户实行会计电算化，提高了工作效率和质量。同时，按照《会计法》和税收法规的要求，对所有物流经营户进行全面的财务指导，对每家经营户提出财务方面和经营管理的改进建议，帮助其堵塞漏洞、增收节支。

2、规范纳税行为，降低税务风险

在税务行为规范上，物流基地财务部门一方面利用自身的专业技能优势，通过走访客户、上门指导服务、内部网络等多种方式宣传财税政策，帮助物流经营户按规范要求进行财务和税务事项处理；另一方面，在税务部门的支持下，还开展了各种财税方面的培训。此外，通过推进“业务台账”建设，进一步促进物流经营户业务行为和税务行为的双重规范。从2005年起，物流基地财务部门专门设立了财务服务专员，对所有自开票纳税的物流经营户，通过大规模培训和上门一对一指导相结合、宣传引导和奖励考核相结合等多种措施，使其了解为什么要建“业务台账”以及怎么建“业务台账”。同时财务部门每天都上门检查，做好巡查记录，指出哪些台账建立不规范、不完全，并要求物流经营户进行补充和完善。目前“业务台账”建设已成为每家自开票纳税物流经营户的自觉行动。通过推进业务台账的建设，遏制了物流经营户虚开、代开发票的现象。

3、实现基础设施共享，降低物流企业的运营成本

对于新设的物流经营户而言，财务、纳税专用办公设备等投入是一笔不小的支出，如：电脑设备的购置、维护，专业人员的配备、培训，一般每户需要投入5万元左右。考虑到物流经营户的经营成本，物流基地组建了专业化的团队，

为入驻的物流经营户提供统一的证照代办服务、票据管理服务、纳税申报服务、个性化的业务指导服务以及免费的税务咨询等基础服务,为入驻的物流经营户降低了70%以上的成本。同时,为了提高入驻物流经营户的办事效率,物流基地还专设了“服务中心”统一对外服务的窗口,以方便物流经营户的业务办理。此外,物流基地还借助自身以及集团公司的专业化人才优势,开发了物流电子商务网站,为物流经营户发布信息,实现了中小物流经营户网络经营梦想。

4、发挥中介联营效应,实现利益共享

在物流基地的统一管理与服务下,通过与中介机构、行业协会、广告传媒等的集中沟通,使得原来的“一对多、多对一”的频繁、琐碎、高成本的沟通变成了一对一的高效沟通,在沟通、培训、广告等业务中形成了联合经营的规模效应,体现了效率优势,实现了利益共享。

鉴于目前保险成本的代价较高,物流经营户若单独向保险公司投保财产险和第三者责任险,保金一般都较高,故一般物流经营户普遍存有侥幸心理,冒险经营。物流基地通过整合资源的优势,以数百家物流经营户的代表与保险公司进行洽谈,最终为物流经营户降低保险成本25%—30%。

根据税务规范逐步提升要求,而物流经营户规范建账能力较弱的情况,物流基地在整合资源的前提下,引进中介代理机构,为物流经营户提供集中统一代理记账的服务,统一了业务处理。为了帮助物流经营户突破发展中遇到的资金瓶颈问题,帮助其做强做大,提高竞争实力,物流基地财务部门在对资金供需方进行多次调研的基础上,经协调和沟通,确定了联保加基金池的融资方案,在一定程度上缓解了物流经营户融资难的问题。

二、持续创新财务管理

物流基地的经营、管理、发展与一般以实体产品生产、销售为主的企业有着较大的区别,因而在财务管理的内容、方法和思路上也表现出比较明显的差异性。通过几年的探索和实践,传化物流已逐步建立起一套“适合当前运营和符合阶段发展”的财务管理模式。

1、实现资产动态管理,提高资产的利用效率

资产对于物流基地而言占有相当重要的地位。在日常管理中,物流基地财务部门除了健全、完善资产类管理制度,包括固定资产、仓库物资和低值易耗品管理制度等,还定期和不定期地对固定资产、低值易耗品等进行全面盘点,确保账实相符。此外,还通过实地走访,根据区域功能和地理位置分布,整理了物流基地的“固定资产区域分布情况”,并将客户盈利分析与资产盈利分析结合,为公司经营结构调整提供依据;同时依托资产管理信息系统,开展动态管理。对

公司所有资产管理责任到人(即每一位员工),并粘贴了责任牌。通过资产管理系统的监控,及时反映资产的出租、使用情况。在人员及岗位调动时,及时进行资产划转,并通过应用系统实现资产调剂,提高了基地资产的利用率。同时也使存货(未出租的营业用房)管理更为科学合理,真正实现了资产全过程、动态、长效的管理。

2、实行全员预算管理,实现“管事”与“管财”的统一

物流基地的全面预算管理是以财务预算为核心的延伸和拓展,但其并非只限于财务部门,而是涉及到企业运作的各个部门,物流基地成立了以总经理为公司预算“一把手”,各部门负责人为部门预算“一把手”的“多级一把手”管理体系,将预算管理工作落实到最小单元——员工,实现全员参与预算管理工作。

预算作为管理“探测器”的作用在日常预算执行中也得以充分发挥。预算管理员将每天、每项业务通过软件将信息传送,各部门的负责人可以适时查询本部门的预算执行情况,并进行自我管控。财务作为预算管理的监督部门,将预算偏离控制在相对值5%、绝对值0.3万元以内,督查其及时性、准确性、有效性;通过信息化手段,按照事前计划、事中控制、事后分析步骤,实现预警、控制、分析。如在费用的监控中,2005年第四季度通过两次对基地水费的分析,发现基地平均水费为3.75万元/月,日平均自用水超过了600吨,财务部门根据实际情况提出了可能存在水管破裂的问题。经办公室重点排查,发现了两处破裂点,修补后减少水费1万元/月以上。

预算执行情况按一定的比率作为月度、年度绩效考核的内容,使“管事”与“管财”得以有效结合,真正发挥预算促经营、管理的目的。如在对某个月的电费进行预算编制时,按照原来估计的编制方法预计电费为30万元,但以上月度的每月3次的实际抄表数据为基础,考虑用电的增长幅度,预计本月需要支出40万元。这种动态的与工作实际结合的预算编制方法,不但提高了预算编制的正确性,而且将目标、预算、实际有效结合,实现了“管事”与“管财”的统一。

3、借助信息化手段,实现财务实时监控

随着连锁复制的战略推进,以信息化为驱动的物流信息化的建设,物流基地财务部门创建了一个完整、集成、实时的财务会计管理系统。该系统以异地财务电子审批为主要功能,综合客户管理、信息及其他管理功能,整合单个平台的会计核算、预算管理、智能停车场管理、票据管理、客户管理、资产管理等资源,快速、及时地反馈各基地的运作结果,使产业财务能及时了解和监控各企业的运作情况,并将结果反馈到基地及各条线的管理部门,促使业务的不断优化和整合,最终构建现代化财务控制体系,提升了企业的价

项目财务管理新思路

刘学林 姜四军

决定一项复杂项目开发成功的主要因素是：在其开发过程中是否实施了科学、有效的管理，包括对从事项目研究、研制人员的组织管理，对项目的计划管理，对项目开发过程中的设备、物资管理以及对项目的财务管理。而在以上因素中，加强项目的财务管理是关键因素，因为财务管理工作做得好，就能够把各类资源协调组织起来，有序投入到项目的研究、设计、试制、试验、生产、运用工作中去。那么，如何创新项目财务管理新思路，以确保项目获取比较好的经济效益？

一、建立针对项目核算的会计体系

项目管理是调动和理顺管理关系的纽带，是企业核算对象的明细化。项目核算与会计核算相比，更注重历史信息的作用，它根据项目生命周期的特点和项目管理的需要，能够以时间为维度对项目财务数据进行展现。项目核算是管理的细化，使管理和考核目标更明确。凭证业务是点，账务处理是线，报表和分析是面，基于项目核算的财务管理是一种立体管理，它将历年财务工作所围绕的某个项目的信息进行提取与分析，就构成了该项目自立项、研制、试制、测试、验收、批生产等各阶段的经济运行及资源占用图。

针对不同项目核算对象的特点和职能部门的管理需求，

可将项目核算划分为研制和生产部门、职能部门、后勤保障部门三个核算大类。研制和生产部门一般采用课题项目核算；职能部门可作为一个预算控制项目或多个预算控制项目来管理；后勤保障部门则采用独立核算的方法进行账务处理。对于大型项目，可以对项目进行分解，以子系统为项目核算对象，依据子项目汇总生成不同层次的业务数据，以利于项目的考核与决策。不同类型的项目应采用相对独立的管理模式与考核指标。例如：对于批生产项目可以依据成本加成法、市场占有率等不同定价原则考核项目完成情况；对于预研项目可以实行招标方式进行立项，并依据招标标准作为实际经费预算控制的标准。考核指标不仅仅局限于盈利指标，还可以采用技术指标的实现程度作为项目考核的标准进行奖励分配。

在项目的日常管理过程中，以项目的全面预算作为主线，变报账型会计核算为预算引导型会计核算。核算方式上采用统一核算模式，对于各类项目核算均依据工作的进度与申请的经费收支预算情况，经相应的审批程序审定后，作为日后报销依据。对于基层单位管理人员的研制费用开支，可参照职能部门的费用开支方式，由单位财务部门统一进行分摊处理。对事业部、工厂等一线科研生产部门汇总出的部门管理的项目考核指标，应采用成本中心法或利润中心法、投

值创造能力。

4、梳理物流基地财务管理体系，为连锁复制建立基础模版

从实现固化规范、优化提升、建立模版的目的出发，物流基地财务部门将在客户的财务服务与管理、基地自身的财务管理中通过反复实践证明的、符合现阶段要求的做法进行了全面的梳理，建立了作业标准、作业规范、作业流程，并形成文本形式，编制了《物流平台财务管理体系汇编》(以下

简称《体系汇编》)，以实现经验的共享。在《体系汇编》的编制过程中，发现了一些原来工作中的盲点和不足之处，并且通过全员参与，使各岗位对自己的工作做了一次重新审视。同时按照优化提升的要求，在2006年全面梳理的基础上，2007年又对《体系汇编》进行了修订和完善，使其更符合客观实际。■

(作者单位：浙江传化物流基地有限公司)

责任编辑 刘黎静