

财务管理集中化 在厦门国际航空港集团的实践

□ 郭天赐

厦门国际航空港集团成立于1995年1月,目前拥有厦门机场、福州机场、龙岩机场等三家机场,有全资或控股下属公司22家,资产总额48亿元,营业收入6.6亿元。从1995年到2003年,厦门国际航空港集团的资产负债率从69%降至32%,远低于行业平均水平,资产总额增长224%,净资产增长373%,营业收入增长225%。这些业绩的取得是和集团公司日臻成熟的经营管理制度,特别是财务的集中管理分不开的。经过几年探索,财务管理集中化已形成较为完善的体系,强有力地支持了集团公司的二次发展战略,管理效益也不断显现出来。其主要做法如下:

(一)明确财务治理架构

企业集团要建立高效运行的财务运行机制,不但要使每个成员企业,更重要的是要使整个集团形成一个权责明确、财务关系清楚的运行系统。厦门国际航空港集团明确建立以集权为主,分权为辅的财务治理体制,从对外投资管理、资金筹集、财务管理、物资管理、合同管理等方面规定集团公司及下属公司董事会和经营层的各自职权,明确下属公司财务主管由集团公司董事会委派、由其下属公司董事会聘任,集团公司计财部负责下属公司财务主管的日常管理和考核,集团公司对下属公司重要财务活动和经营活动拥有控制权等等。

(二)明确不同组织层次管理目标

厦门国际航空港集团经过几年的探索已形成“三个中心”的经营管理模式:一是集团公司本部是集团的投资中心和机场管理当局,发挥国有资产管理和机场行政管理职能,以资产增值为目标;二是集团下属公司是集团的利润中心,发挥创造经济效益的职能,以追求利润最大化为目标;三是集团各基层单位、职能管理部门是集团的成本中心,以将成本、费用控制到最小为目标。

(三)统一委派下属公司财务主管

财务主管对企业集团财务政策的执行至关重要,厦门国际航空港集团下属公司的财务主管不仅由集团公司统一聘用、考核,而且其劳动合同、工资薪酬也均直接与集团公司发生往来,同时规定财务主管不得在下属公司取得任何工资性收入,否则将受到相应处罚,以此避免财务主管与下属企业进行利益交换从而影响财务政策的执行。

(四)统一制订相关财务政策

为实现企业集团整体利润最大化,企业集团必然加强对各下属公司收入、成本、费用、资金等指标的控制,而要完成这一目标就要制定统一的财务政策,以保证企业集团整体经营管理策略能够顺利实施。早在1995年厦门国际航空港集团成立之初,集团公司就制定了《厦门国际航空港集团有限公司财务管理制度》,要求集团本部和下属公司遵照执行,同时下发相关财务规定,如《集团指导性会计制度》、《集团合同管理暂行规定》、《集团投资管理暂行规定》、《集团现金管理规定》、《集团内部往来结算管理规定》等,从而规范和保证集团及其下属公司的财务管理活动能够有序、高效地开展。

(五)统一调控集团内部资金

为加强集团资金管理,厦门国际航空港集团在1995年组建时就设立集团财务结算中心,负责整个集团公司的资金管理,包括资金的筹集、使用,协调资金在集团内部的调度,监控集团资金的流量与存量,保证资金效益最大化。

集团公司要求全资下属公司统一在财务结算中心开设资金账户,资金收支通过结算中心进行,下属公司没有对外贷款权限,经营中短缺资金由结算中心按照市场利率贷给,资金的收益性和流动性由结算中心负责;对非全资子公司或参股公司,原则上不做强制开户要求,但提倡和结算中心进行资金有偿拆借调拨,以提高整个集团资金的收益。财务结算中心同时负责监控集团及各下属公司的现金收支过

程,核定各下属公司每月现金支用额度,检查各下属公司每笔现金支付的合理性和合法性,确保集团公司的资金安全。与此同时,集团公司计财部加强对各下属公司应收账款的考核,要求各下属公司每月上报应收账款周转天数和款项明细表,以此减少资金占用,降低坏账风险,提高资金效益。

(六) 细化财务主管考核内容

为激发下属公司财务主管的积极性,厦门国际空港集团制订了《集团财务主管工作绩效考核管理规定》,把会计核算情况(含会计基础工作完善与否、财务会计报告质量高低)、财务监督情况(执行国家和集团公司财经制度严格与否)、财务管理情况(含计划管理、资金管理、实物资产管理、税收筹划、合理化建议、成本管理等效果)、综合素质(含理论水平、业务能力、个人操守)、下属公司财务指标完成情况(含利润总额、应收账款等)作为财务主管考核内容,由财务主管、下属公司总经理、集团公司考核部门进行自评和考核,并按照20%、20%、60%的比例进行加权,分半年和年度两次考评,以此作为财务主管年终奖发放和晋升的依据,目的是为了促使财务主管充分履行财务监督,积极主动为下属公司出谋划策,从财务角度为下属公司的经营管理提供建议。

(七) 明确集团投资管理办法

企业要赢得利润,对外投资扩张是个途径,但只要有投资就有风险,鉴于各下属公司投资人才短缺和资金流量调动困难,厦门国际空港集团建立统一的对外投资制度,下

发《集团投资管理暂行规定》,明确集团及其下属公司的投资权限和投资过程管理,规范全集团的投资活动,减少下属公司可能存在的恶性投资行为,降低投资风险。

(八) 整合集团内部财务资源

厦门国际空港集团进行集团化运作后,指定专门部门和人员负责整个集团的对外财务事项办理,如财务部门负责整个集团的保险事项谈判、投保和理赔,负责涉税事项的办理和协调;财务结算中心负责银行方面资金运作的谈判和协调;企划部门负责整个集团的对外投资行为等等,以此形成和增强集团整体优势,减少整个集团的相关费用和风险,争取集团利益的最大化。在财务机构和人员设置上将一些共性岗位给予简化,统一调配,整合和优化集团财务资源。

(九) 完善财务监管机制

企业集团化运作后,如何加强对下属公司的管理是企业集团管理面临的大问题,既不能管太紧也不能放任不管。厦门国际空港集团把委派财务主管作为财务监督的第一道关口,同时逐步建立起集团财务部负责日常监督管理、审计部门负责事后监督管理的监管体系,通过层层监督把关,减少财务管理中可能存在的各种违规违纪现象,降低财务活动中的风险。

(作者单位:厦门国际空港集团有限公司)

责任编辑 崔洁

·简讯·

“企业财务制度改革”征文优秀文章评选结果揭晓

本刊举办的“企业财务制度改革”征文活动,在中国石油天然气集团公司的大力支持下,在广大读者和作者的积极参与下,业已圆满结束。经编辑部初评,评委会复评,共评出优秀文章10篇,其中:一等奖1篇,二等奖3篇,三等奖6篇。获奖的作者和篇名如下:

一等奖:柴启炎、李天霞:《企业财务制度改革的探索》

二等奖:1、马水清、李云彬、龚晓青:《现行企业财务制度:问题及对策》;2、吴子云、骆家驹:《改革企业财务制度的理性分析》;3、谢志华:《〈企业财务通则〉何去何从》

三等奖:1、盖地、梁甫贵:《关于〈企业财务通则〉的思考》;2、李经理、齐兆振:《浅议企业财务管理法规体系的制度创新》;3、李学峰:《重构国有企业财务管理制度体系》;4、赖永加、张小英:《关于废除〈企业财务通则〉的思

考》;5、姜辉、周慧生、李桂芝:《对构建新的企业财务制度体系的思考》;6、纪宣明、晏敏:《重建企业财务管理法规的构想》

本次活动评委会由以下人员组成:

贾 谡(财政部企业司司长);朱平壤(中国财政杂志社社长);袁海尧(财政部企业司副司长);宋爱武(中国财政杂志社副总编);许玉红(中国会计学会副秘书长);刘学诗(财政部企业司制度处处长);胡宝顺(中国石油天然气集团公司资金财务部处长);秦中良(《财务与会计》编辑部主任)。

获奖作者的奖金和证书,本刊编辑部将于近日寄出。

《财务与会计》编辑部