

三、注重阶段性成本控制

公司在施工过程中控制各阶段的预算收入,大力推广工程部位结算方法,在打桩、基础、结构等分部位工程量完成后,及时与建设单位办理工程实量化结算。各项开办费、用料的调整及其他原因引起的价款变化,纳入相应部位的结算。部位结算经建设单位确认后,有关的数据及凭证即流转至其他相关的成本核算环节,便于及时调整分部、分项的目标成本。根据以收定支的原则,公司对项目设计方案变更事项的管理,实施变更签证制度。凡施工中发生的变更,无论是由施工单位施工中作的设计变更,还是根据建设单位要求而作的设计变更,只要留有图纸、文字或口头的指令,都纳入控制程序。现场施工人员遇到各种与合同不符的内容,要按已建立的技术核定单制度,及时做好变更项目的实物量记录,依靠公司的电脑报价系统和询价制度,计算出变更项目发生的价款,通过实施与建设单位的工作联系单制度,办理工程价款变化的书面确认手续,避免了事后可能发生的结算争议。

四、加强成本控制工作考核

为了加强成本管理工作,公司内部各级均建立考核小组,结合经济效益指标的落实,对预算的执行及成本控制情况开展定期或不定期两种形式的检查。其中,公司的定期检查每季组织一次,项目经营管理部的定期检查每月组织一次。公司一级的检查工作,由总会计师负责,预算、财务、审计、劳动工资、合同、统计、材料及动力等管理部门的人员共同参与;项目经营管理部一级的检查由部主任会计师负责,各有关职能人员具体落实。以目标成本管理为核心,各级制定了系统、规范的检查考核内容,公司对项目经营管理部的检查考核内容分12个类别60个细目;对下属专业单位的考核内容分10个类别48个细目;对三产性质单位的考核内容分4个类别21个细目。各级管理部门将检查结果作为对有关部门和个人实施奖惩以及提职、分配的重要依据,进一步增强了成本管理意识和规范执行成本控制的自觉性,提高了各项基础管理工作的质量。如下属项目经营管理部通过考核,重视工程项目的预算变更签证和部位结算工作,2003年在工程建设过程中,变更内容达到工程总造价的30%,累计办理签证200多份,全部得到建设方的确认。通过检查,发现某工程中对外发包存在不填实物耗用量,错套定额,为施工方多计工时等问题,经整改,及时纠正了成本管理混乱的局面,在以后的施工中,平均每四层结构节约对外发包费用20万元,经济效益明显提高。

(上海市财政局供稿 钟恒执笔)

中国电子资产、资本运作综述

中国电子信息产业集团公司(以下简称中国电子)于1989年1月成立,是隶属国资委管理的电子行业的重要骨干企业。自成立至今,随着我国电子工业体制改革和机构调整,中国电子几经变化,逐步发展成为集电子信息产业制

造、经营贸易、金融投资、房地产、工程建设等的综合性企业集团,带有浓厚的国有企业色彩,存在着诸如负担沉重、资源分散、管理薄弱、观念陈旧、机制不活等国有企业的共性问题,同时又具有大型国有企业集团独特的优势。

2001年11月,中国电子领导班子进行了调整,以杨晓堂总经理为代表的新一届领导集体面对中国电子的实际情况,明确提出了“规避风险、稳健经营、谋求发展”的经营方针,取得了明显成效,特别是在谋求发展上进行了深入的研究和大胆的探索,提出了一系列谋求发展的实施方案,并付诸行动。谋求发展的首要任务就是要切切实实地加强资产、资本的运作,在制度、组织、思想、行为上不断创新,勇于实践。三年来,中国电子在资产重组、资本运作方面作出了较大的努力,取得了显著的效果。

一、盘活存量资产,合理配置资源

中国电子拥有近400亿的国有资产,但总资产周转率仅为0.8左右,意味着存在大量的不良资产和无效资产,这些资产不能流动,更不会产生效益。对此,中国电子实施了“五个一批”,即“甩掉一批、稳住一批、放开一批、扶持一批、培育一批”的原则,主动采取“七个字”措施,即“关(关闭)、停(停业)、并(合并)、转(转股)、清(清理)、破(破产)、退(退出)”。目的就是甩掉包袱,堵塞亏损源,减少浪费,优化资源配置,提高资产创利能力。“五个一批”的原则、“七个字”的措施,实质上就是围绕着企业的整合、资产的整合、产业的整合,把企业结构调整、产品结构调整、资源结构调整有效地融合起来。

如:针对深圳地区二级子公司的小、散、乱状况,中国电子依托所属桑达电子总公司把十几个企业的资产、负债、人员、业务等要素进行重新整合,组建了深圳桑达集团有限公司,最大限度地发挥综合资源作用,有效抑制了小、散、乱状况,大大减少了中国电子的管理成本,更重要的是在十几个企业的共同努力和帮助下,依托桑达集团成立桑达宏业公司,承接了深圳彩电总公司的10亿元债务,并同银行协商债务重组,成功地规避了深圳彩电总公司的债务支付风险。这个成功的案例告诉我们:国有大型企业集团必须发挥综合优势,这样才能发挥单个企业无法发挥的作用,只要集团内的企业共同努力,联起手来,把有限的、分散的资源集中起来,有效配置,才能体现出其最佳的经济价值。

又如:中国电子根据电子十一院“员工的脑力劳动是最重要的生产要素”的实际情况,对电子十一设计院进行了大胆改制,中国电子的持股比例由100%降为51%,继而降为35%,其余股份全部由员工投资持有。这一改制极大地调动了员工的工作热情和主观创造性。改制后两年,企业的经营规模和经济效益连续创历史新高。企业改制了,中国电子的持股比例下降了,但投资回报却由过去每年收取30万元的利费到现在每年有300万元的投资分红,投资回报提高10倍。这就是因为调动了员工积极性,充分发挥了“劳动力资本”的潜在作用,这就是改革的成果,这就是制度创新、机制创新得到的回报。2004年2月,电子十一院的改制被评为国家级企业管理创新成果(第十届)三等奖。

近年来,中国电子在新一届领导班子的带领下,敢于探

索,敢于创造,敢于实践,企业的基本面貌发生了很大的变化。2001年底,中国电子拥有78家二级企业,涉足集成电路设计和制造、软件开发和系统集成、通讯终端产品、数字家电、经营贸易、金融投资、房地产、工程建设、物业管理、咨询服务等众多领域,最大的投资29.3亿元,最小的投资只有45万元。经过两年运作,到2003年底,二级企业降到59家,再经过重组、整合,预计2004年底可降到37家。这37家企业具有三个明显的特点:一是基本符合中国电子的主导产业发展方向,即电子信息产业;二是各企业均具有一定的资产和经营规模,基本属于大中型企业,实现了规模经济;三是中国电子绝对控股或控大股东或具有相当大的影响力,大大提升了中国电子的调控能力。三年来,二级企业净减少41家,下降了52.6%,但中国电子的整体规模和效益却逐年提升。2001年,中国电子实现主营收入201亿元,亏损8亿元;2002年,主营收入251亿元,利润2.94亿元;2003年,主营收入314亿元,利润6.4亿元;2004年预计将实现主营收入360亿元,争取利润达到7.1亿元。这就是盘活存量资产、有效配置资源的价值所在。

二、进行资本运作,逐步形成“中电系”

产业的发展离不开金融的支持,尤其是具有高风险、高投入、高收益的电子信息产业更离不开与资本市场相辅相成的结合。近年来,中国电子在资本市场的运作方面进行了大胆探索,“中电系”脉络初现端倪。

(一)成立中电控股公司,建立两个平台。2002年底,中国电子将涉及软件、集成电路、通信网络产品等领域的11家企业的股权集中起来,成立了中电控股公司,注册资本29亿元,所投入的资产均为中国电子系统优质资产,其目的是建立两个高起点的平台:一是建立主导产业的平台,培育核心企业,打造具有国内一流水平的产业链,如集成电路的设计、流片、封装、制卡等上下游“一条龙”的产业链条。二是建立运用资本市场的融资平台,将产业资本和金融资本结合起来,通过高起点的产业链获得融资,通过扩大融资,促进产业发展。中电控股成立后,在建立两个平台方面投入了大量的精力,取得了明显的成效。

(二)借壳“香港运盛”,“中国电子”作为红筹股在香港成功上市。“香港运盛”是一家停牌1年多的香港上市公司。中国电子在国家有关部委的大力支持下,通过注入所属企业深圳桑菲公司的资产,重组“香港运盛”,达到绝对控制权,使“香港运盛”于2003年12月重新复牌,股票市场价格明显上升。2004年7月,“香港运盛”更名为“中国电子(香港)”,自此,经过一年半时间的艰苦努力,中国电子成功实现了境外上市的目标。这是自1998年以来,在香港发行红筹股的一个新的标志。这不仅是中国电子海外融资的需要,更是中国电子树立品牌,发挥自主优势,步入国际市场的需要,同时,也为国有大型企业集团借壳上市、海外融资工作提供了宝贵的借鉴经验。

(三)反向收购,达到整体上市的目的。中国电子所属中软总公司是一家具有3000多名软件开发人员的软件公司,在中国软件业具有相当高的知名度。2002年4月,中国电子将中软总公司所属中软融合有限公司等5家子公司重组为

“中软股份”,并成功上市。为了实现中软总公司整体上市的目的,2003年10月,中国电子将中软总公司所持有的“中软股份”的股权无偿划给“中电控股”,解除了中软总公司和“中软股份”的股权关系,然后,再由“中软股份”出资向中国电子收购中软总公司的优良资产,“中软股份”完全继承了中软总公司的品牌、资产、业务、人才等资源,从而实现了中软总公司的整体上市。这是一次从观念、管理、体制、机制上进行的脱胎换骨的改造,实现了国有体制、机制的彻底转换,是新体制对老体制的全面创新,对中国电子实现内部资源优化、打造国内一流软件企业具有重要的意义,也为其他企业的重组整合工作树起了一面旗帜——“中软的反向收购、整体上市都能做成,还有什么不能做成?”

(四)通过资产置换,顺利收购“三星石化”。2002年7月,中国电子以巨资收购了中石油持有的“三星石化”的全部国有法人股权。中国电子除支付中石油部分现金外,又以下属北京IDN公司拥有的智能光交换平台业务的优良资产付给中石油。中石油又以此优良资产买回“三星石化”所拥有的全部石油资产。通过资产置换,“三星石化”由石化类企业顺利转变成从事智能光交换业务的通讯类企业。“三星石化”大股东由中石油转变为中国电子,“三星石化”已更名为“中电广通”。这是中国电子运用资产置换获得上市公司壳资源的一个经典,中国电子将逐步注入与光交换、光通讯和广电业务有关的资产和股权,使“中电广通”真正成为国内一流的通讯企业,成为中国电子在国内的又一个高起点的产业和融资平台。

(五)积极发挥“二次融资”的作用。在积极主动推进企业重组上市的同时,中国电子并未忽视对旗下现有上市公司资源的利用,为企业发展创造条件。截至2001年,“夏新电子”已经实现过配股;2002年,“桑达股份”也成功增发。目前,“夏新电子”、“三星石化”(中电广通)、“上海贝岭”等都具备二次融资的条件,中国电子将密切关注。

(六)“中电系”的脉络初现端倪。目前,中国电子直接拥有2个上市公司,即“三星石化”(中电广通)和“中国电子(香港)”。间接拥有5个上市公司,即“深桑达”、“夏新电子”、“中软股份”、“中软国际”(香港创业板)和“上海贝岭”。另外,中国电子还积极鼓励有条件的二级甚至三级企业敢于跨出国门,开辟国际资本市场,通过境内和境外的呼应,一级市场募集和二次融资的结合,为中国电子信息产业的快速发展提供更为广阔的融资空间。

三、资产重组与资本运作成果显著

三年来,中国电子在资产重组、资本运作方面作出了极大的努力,取得了显著的成果。

(一)企业结构调整取得实质性进步,产业关联度更加集中,主导产业更加突出。经过改制与重组,中国电子在化解财务风险、减轻企业负担的同时,所属大部分企业实现了现代企业制度,优化了企业结构和产业结构,以半导体、软件、通信和消费类电子为主的IT产业逐步成为中国电子的主导产业,并以此为核心,在研发、生产、销售以及配套服务等各个环节形成了一定的竞争力。

(二)资源配置的有效性得到充分发挥。主要表现在四

方面：一是改变过去的“各自为政”，形成产业链，上下游的配合更加密切；二是增强了中国电子的融资能力和防御支付风险能力，完成了单个企业所不能完成的事情；三是经过整合，培育了一批新的经营亮点和利润增长点；四是逐步树立了中国电子的品牌形象和品牌意识，促进了中国电子企业文化建设。

（三）促进了员工的观念更新。企业重组、资产整合是一个规范操作的过程，更是一个观念意识转变的过程。在这一过程中，有新观念对老观念的否定，也有新老观念的碰撞，有新机制对老机制的创新，也有老机制对新机制的极大阻碍。但随着社会经济形势的发展，企业改革不断深入，企业员工的观念在改变、认识在提高，逐步形成了一些共同的认识。如：企业必须改制，实现股权多元化，吸收员工持股，引进民营机制；企业必须主辅分离，突出主业、集中资源、优化配置，提升核心竞争力，打拼出一块新的天地，否则，大家都会在无效的、无序的竞争和等待中共同走向死

亡；企业的组织结构必须调整和更新，缩短投资链条，堵塞投资漏斗，实行扁平化管理，强化集中意识；企业的各种困难必须靠自己解决，而且只有在发展中解决，过去那种带有行政色彩的等、靠、要的办法在当今社会已失去价值；企业和员工都必须要有忧患意识，企业的忧患意识就是如何生存和发展，职工的忧患意识就是“今天不努力工作，明天努力找工作”，等等。

简而言之，资产重组、资本运作是极具挑战性的改革工作，但它蕴藏着巨大的价值，改革要付出沉重的代价，但更会创造出成倍的新财富，改革会遇到各种各样难以预料的困难，但只要认定目标，只要有利于企业的发展和员工的利益，只要坚持不懈的努力、敢于实践，就一定能够成功。为保证各项改革工作顺利实施，必须做到：改革无情，操作有情。

（中国电子信息产业集团公司
财务部供稿 朱以明执笔）

中国财政杂志社