

22th

◎ 全国企业管理现代化创新成果审定委员会
◎ 中国企业联合会管理现代化工作委员会

编

国家级企业管理

「创新成果」

2016 下



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

财务管理与风险控制

国际化企业基于共享服务的全球财务管理

中兴通讯股份有限公司



成果主创人：公司副总裁陈虎

中兴通讯股份有限公司(以下简称中兴通讯)成立于1985年,在香港和深圳两地上市,是中国最大的通信设备上市公司,也是全球化的综合通信解决方案提供商。早在1995年,中兴通讯就启动了国际化战略,并相继与和记电讯、法国电信、英国电信、沃达丰、西班牙电信等全球顶级运营商及跨国运营商建立长期合作关系,是中国通信制造业“走出去”的标杆企业,为超过160个国家和地区提供产品和通讯服务。2014年,中兴通讯以其超过50%的国际市场占比,超过一半的海外员工本地化比例,成为中国企业市场、人才、经营国际化的领先者,实现营业收入814.7亿元人民币,净利润26.3亿元人民币,同比增长94%。2014年的全球收入中,国际市场收入超过中国区收入,其中,欧美区域成为海外第一大收入区域。

一、国际化企业基于共享服务的全球财务管理背景

(一) 适应企业国际化战略的需要

从1995年起,中兴通讯开始推行全球化战略,已经成为在广阔的国际市场上寻求全球最佳资源配置的全球化公司。同时,由于中兴通讯全球分子公司激增,各分子公司的财务管理水平不同,业务处理标准口径各异,企业集团难以实现对全球分子公司的统一管控,财务管控难度较大。为了降低全球经营风险,提高数据透明度,保证信息的充分传递,必须改变过去分散的财务管理方式,加强中兴通讯的财务集中管控,建立统一标准的、支持全球化经营的财务管理体系。

(二) 紧密结合企业经营业务,充分发挥财务管理决策支持作用的需要

随着中兴通讯的国际化步伐加快,全球各地的财务人员工作量激增,分散的财务管理模式要求全球各地的财务团队负责从财务核算到财务管理的全部业务。财务人员长期陷于财务核算等低附加值的工作中,无法有效切入到企业各业务流程,无法提供高质量的管理决策支撑。中兴通讯认识到必须加强全球范围的战略分析、切入各价值链进行成本控制、风险管理,中兴通讯还认识到财务服务的对象不仅是集团决策团队,还应扩展到企业主价值链上的各个业务单元以及企业的各级管理者;财务部门需要提供的,将不再仅仅是三张会计报表(资产负债表、利润表和现金流量表),而是从各个维度分析企业经营业绩的管理报告,才能实现对管理决策和业务经营的有力支持,从而进一步提升核心竞争力。

（三）提高财务管理效率，降低财务成本的需要

随着国际化程度的加深和业务覆盖全球超过 160 个国家和地区，财务人员迅速增长，各地财务人员之间又不可复用，导致财务成本居高不下。为了支持中兴通讯全球业务规模的增长，财务必须提高财务管理效率，降低财务成本，关注价值创造的需要。

二、国际化企业基于共享服务的全球财务管理内涵和主要做法

中兴通讯基于国际化战略的需要，搭建支持全球化经营的财务管理体系，以全球财务共享为基础，实现财务基础业务的统一处理，在此基础上，进一步建设战略财务团队、业务财务团队和专家团队，最终实现财务对于公司战略决策和业务价值链的支持作用。主要做法如下：

（一）搭建支持全球化经营的财务管理体系，明确职责分工

中兴通讯完成对全球财务管理职能的分析，搭建完整的财务管理体系，并予以结构化和层次化，最终形成四个专业的财务团队：战略财务、业务财务、财务共享和专家团队。

中兴通讯全球财务管理体系的职能分布，纵向分为“6+1”个模块，横向分为执行层、控制层和指导层三个层次。

纵向来看，财务职能分为“6+1”个模块，“6”是指财务核算（含财务运作和财务报告）、资金管理、税务管理、经营绩效管理、预算与经营预测、成本管理。其中，财务核算、资金管理、税务管理共同构成企业的财务会计职能；经营绩效管理、预算管理和成本管理共同构成企业的管理会计职能。“1”是指研究全球重点问题的专家团队——财经管理研究院。

从横向来看，财务职能分为指导层、控制层和执行层。每一个具体职能，都可划分为这三个层次：

- 执行层：根据指导层、控制层制定的制度和规则，高效、可靠、低成本地完成基础财务处理流程，并提供财务数据。

- 控制层：一方面，控制层将公司战略决策向执行层推进、落实；另一方面，控制层将执行层提供的财务数据转变为有效的财务信息，及时传递至相关的决策者，提供战略决策支持。

- 指导层：将公司的战略意图转化为更为详细的资源分配机制、绩效考核机制、内控管理机制等，通过 PDCA 循环，助力公司实现战略目标。

为了实现对全球财务管理体系中职能的全面覆盖，中兴通讯搭建一个完整的、四位一体的团队架构，即公司层面控制管理的战略财务、全价值链财务管理支持的业务财务，交易处理为主的财务共享以及财务核心能力的专家团队，这一组织架构稳定地支撑中兴通讯的国际化发展之路。

战略财务对应财务职能中的指导层，采用“集权——网状辐射”组织架构，总体职能分为预算管理、成本管理、绩效管理等



公司研发大楼（深圳总部）

七个子职能模块,以七个子职能模块为六大核心设立层级辐射式组织架构,使战略财务意识渗透到基层业务单元。七大核心享有资源配置与协调权、政策制定权、业绩考核权。

业务财务对应财务职能中的控制层,深度参与价值链各个环节,分布在全球各子经营体中,成为经营决策团队的重要成员,提供全价值链业务财务管理,包括各业务单元的分析、计划、预算和业绩管理,融入业务,促进公司价值最大化。同时业务财务和战略财务有效互动,业务财务深入落实战略财务的政策意图到基层,并将基层需求反馈给战略财务,使得战略财务能随时获取一线业务单位的情况。

共享服务覆盖财务职能的执行层,以全球统一的会计政策、会计科目、核算流程、信息系统和数据标准,集中进行全球的交易处理。

专家团队采用虚拟运作的方式,从战略财务、业务财务和共享服务专家领域挑选核心关键人才,集中精力研究和突破财经管理重大专项问题,对实践工作提供专业的指导意见。

(二) 建设全球财务共享服务中心,实现财务基础业务的统一处理

1. 统一全球规范标准,奠定财务共享基础

中兴通讯全球财务共享(SSC)坚持全球五个统一的管理理念,即:统一会计政策,统一会计科目,统一会计流程,统一信息系统,统一信息标准。

第一,SSC在遵循会计准则和本地法律法规的基础上,打造集团全球统一的会计政策,对于同一经济业务,公司全球分支机构的会计处理方法可以在一定范围内选择,保持适度统一。基于会计政策统一,各分支机构的会计处理方法更规范,更贴近集团会计政策的要求,输出的财务信息更能体现真实经营成果,保证集团合并报表的质量。第二,SSC实现全球会计科目名称与编码的统一,保证财务语言的一致性,使财务数据口径一致,可以进行有效汇总与分析,满足集团统一核算的精细化要求与财务管理工作的需求。第三,SSC实现全球统一的核算流程,以流程化、标准化、系统化运作为目标,通过 PTP(Purchase to Payment)、OTC(Order to Cash)、ATR(Accounting to Report)的流程视角进行财务核算流程分工,有效提高工作的专业度、效率及准确性,确保核算质量;第四,SSC搭建规范统一的信息系统平台,任何海外子公司,都需要上线网络报账系统、财务核算系统、银企直连系统、影像扫描系统和电子档案管理系统,通过全流程的系统支持,实现对业务层、核算层、管理层和决策层的全面覆盖与支撑;第五,SSC实现全球数据标准的统一,数据的来源、处理、报送,路径统一、标准统一,实现数据一点录入,信息全程共享。

2. 立足流程管理,实现 SSC 全业务的流程化运作

中兴通讯全球财务共享(SSC)完成对所有业务的流程梳理,输出三大主流程和 400 余个子流程,对主流程——末级流程——操作动作三个层次实现全面覆盖。

SSC 将全球财务核算专业化为三大流程:PTP 流程(从采购到付款 Purchase to Payment)、OTC 流程(从订单到收款 Order to Cash)、ATR 流程(从核算到报表 Accounting to Report),所有人员按照流程进行专业化分工,打破传统的根据全球地域分布、子公司布局进行分工的工作模式。

在每一个流程中,SSC继续细化所有的操作节点,将岗位配置和操作节点进行对应,比如,OTC团队的一名员工,处理的是全球所有子公司在合同审核中的某一个节点。基于此,每一个岗位都可以完成在某个操作节点的全球知识积累,可以更好地进行全球对标和持续优化。

目前,中兴通讯SSC使用20多种语言,在结账后3日内出具全球80多个国家的报表,集中管理100多个国家的资金收付,为欧洲、北美、南美、亚太、非洲五大区域、七万多名员工提供财务基础服务,成为中兴通讯集团的全球会计核算中心、资金中心和管理数据中心。

3. 构建全球资金支付工厂,实现集团资金的集中管理

中兴通讯SSC,作为全球资金支付工厂,负责将所有账户管理集中、资金支付集中、网银操作集中,通过标准、统一、规范及高效的操作,从支付指令的生成到支付指令的发出和授权,以及到银行对账,建立起一个完整的工作流程。同时,按照“简单化、流程化、标准化、信息化”的管理思想,将资金支付的流程分解,对分解的各环节进行优化,并进一步标准化、信息化,满足资金支付快捷和安全的要求。

一是账户管理集中。面对分散资金模式下账户开立的随意性和庞大的账户群给企业带来的资金风险,中兴通讯采用集团统一管理全球账户的模式。首先,规范新账户的开立原则和流程;其次,每一个账户的开立、变更或注销都须经过集团的审核,并向支付工厂备案;最后,对于现有的账户进行详细梳理,对于那些使用频率不高、开立用途已不再适用的银行账户,做销户处理。

二是统一支付操作。统一支付操作包括统一支付指令、统一网银付款、统一付款入账和统一账户对账,即所有的支付指令由支付工厂发出,所有由网银服务的付款和资金核算由支付工厂统一完成,所有集中管理的资金账户由支付工厂完成对账。

(三) 建设战略财务团队,切入经营管理循环,支持公司战略决策

1. 定位战略财务,切入经营管理循环

中兴通讯将战略财务的角色定位为集“公司价值创造者”“战略与业务计划参与者”“预算及预算执行管控者”于一身的智慧战略财务单元,基于财务独有的全面视角和天然拥有的经营全价值链大数据的优势,切入企业经营管理循环,发挥财务影响力。战略财务发挥参谋部、指挥部、控制部、仪表盘的多种管理职能,覆盖公司战略选择、策划战略推进与落实、效果评估等关键动作,实现“战略共性”与“财务个性”的巧妙结合。

2. 确立战略财务的组织模式

中兴通讯围绕预算管理、成本管理、绩效管理、收款管理、集团税务管理、投融资管理和集团财资管理七个子职能模块,确立以战略财务为圆心、通过业务财务辐射各业务单元的“集权——网状辐射”式组织模式。

一级集权:战略财务将七个子职能模块确立为七大圆心,拥有资源配置与协调权、政策制定权、业绩考核权,通过这些权利的集中,掌握对业务单位的财务控制权,使得战略工作能有效触到远端业务。

二级辐射:以七大战略财务团队为圆心设立层级辐射式组织架构,使战略财务意识

渗透到基层业务单元。

3. 明确战略财务的工作内容

基于“服务于公司战略规划、支持公司战略发展决策”的定位,为高层就公司战略规划与实施提供有价值的决策支持,中兴通讯将财务的资源调配权、政策制定权以及业绩考核与奖励权集中于战略财务部门,从而确立战略财务在业务单位中的协调资源、导向经营、推进战略的权威性,为其对业务单位进行管控提供权利保障。围绕这一总体职能,分设七个子职能模块:预算管理、成本管理、绩效管理、收款管理、集团税务管理、投融资管理和集团财资管理。各子职能模块的工作内容如下:

• 预算管理

在中兴通讯,预算系统将财务信息系统和业务信息系统有效融合,预算管控切入业务信息系统进行事前控制,同时连接并支持着绩效系统和薪酬系统,从而将公司目标与部门利益、员工利益有机结合起来。预算管理以战略规划为导向,经营目标为约束,效率提升为要求从价值链纬度进行预算编制,解决行政部门设置的束缚问题;探索实施“结算制”等新的预算模式,以适应企业所处的新经营环境。在预算管理的过程控制中,执行PDCA循环,从目标、实施、控制到反馈,持续跟踪并提升资源的使用效率。

• 成本管理

中兴通讯战略财务牵头,建立全成本的管理体系,具体表现为覆盖价值链各环节的成本管理组织和机制、以及着眼于全成本管理的意识和流程。覆盖各环节的成本管理,包括在各单位设置成本总监,和财务经理相互配合,从财务和业务角度联手控制成本。在产品研发环节的研发项目目标成本管理,供应链环节的采购成本、制造费用、库存周转管理,工程交付方面的项目四算管理,以及对质量投入与质量损失进行评估的质量成本管理。

将全成本控制点植根于业务基础流程中,分析识别由于各个环节在价值链所处的位置不同而对全成本的影响,如营销和研发环节,从商务方案和产品设计的角度相互影响,并共同“设计”物流及工程售后的成本,因此这两个环节的全成本管理,在签单前的财务评估及产品设计阶段的目标成本管理阶段,就强调从设计的角度,“一开始将成本设计好”,引入物流和售后环节,在前端设计环节介入——“把我们的要求告诉设计方”。

• 绩效管理

以绩效提升为目标,内部形成系统的绩效管理体系。从行业、产品、地区、客户等多个维度对公司的战略方向分析,并将战略意图落实到具体的财务分析体系和指标体系,校验经营执行是否符合公司的发展战略以及寻求绩效提升的方法和空间。在全面参与经营管理的同时,以经营规划为导向,及时对未来业绩情况进行预测,监控经营过程中的风险并进行及时预警。以预算为过程监控主线,及时参与信息收集及分析,协助业务单位业绩推进工作,确保业务单位经营目标达成。

• 集团税务管理

中兴通讯在全球化的进程中,逐渐搭建形成集团税务、海外本地税务/中国税务、SSC三级税务管理架构,构建及覆盖中兴通讯全球税务筹划、税务核算、税务申报、税务检查

应对的全生命周期税务管理。

集团税务筹划,包括全球税务政策研究、海外常设机构税务筹划、集团盈余管理及转移定价、国家商业模式研究、全球纳税遵从、全球税收优惠及全球风险控制等内容;

全球税务核算,全部集中至全球财务共享服务中心(SSC)处理,建立统一税务核算流程,实现了全球各个分子公司税务日常税务的统一核算,提高了纳税核算的规范性以及纳税遵从;

全球税务申报及税务检查应对,集团财务、国家财务经理、海外本地财务、SSC 相互协作的模式,由财务云提供统一的纳税申报报表及支撑明细材料、本地财务纳税申报及检查应对、集团财务和国家财务统一监控。

• 集团财资管理

中兴通讯的集团财资管理以满足公司当前和未来可预测资金需求为基础,解决资金收支存在的时间、币种、金额不匹配的问题,并将持有资金余额合理最小化,合理降低资金成本,在综合考虑持有成本、机会成本、管理成本等基础上寻求最佳现金配置,合理管理债权债务融资结构、同时对全球化企业运作中的难点之外汇风险进行多种手段管控。具体包括营运资本管理、筹融资管理、以及外汇风险管理三块业务。

营运资本效率提升着力于推动应收周转效率、库存周转效率,控制应付周期。其中应收效率提升有以下几方面:一是运用“加强一评审一推动”三角联动模式,建立客户授信管理系统,合同评审机制,从前端提升应收质量、控制货款风险;二是固化财务年度对账流程,实现到期款系统自动催收等。库存周转效率提升方面通过建立供应链云平台,将财务模块与业务模块无缝对接,建立全球存货数据统一管理平台及风险预警机制,实时监控存货变化,及时发现风险,并强化奖惩机制。

筹融资方面,着眼全球融资资源,布局项目融资、主动性贸易融资、中外银行借款、股权债权融资等多种手段,培育国家或区域性的融资主体的融资能力,并建立集团内部的借贷管理机制,拓展和创新公司互联网金融产品,实现融资成本率远低于市场水平。

外汇风险管理方面,在重大商务合同签署时对影响汇兑损益的条款进行评审,事前控制风险;并对全球各国外汇管制严重的国家进行汇路建设,建立内部结汇制度引导各海外子公司做好外汇头寸管理,进行外汇衍生品保值。

(四)建设业务财务团队,促进财务对于业务价值链的支撑和服务

1. 明确业务财务的定位

中兴通讯的业务财务是财务部门选派到业务单位的财务代表,担任业务单位合作伙伴的角色。对业务单元的经营提供财务服务、支持和管理职能。负责公司相关财务战略、制度在基层业务单位的宣贯落实,及时反馈经营中存在的问题,起到财务和业务的桥梁纽带作用。业务财务深度参与价值链各个环节,成为业务单元经营决策团队的重要成员,提供全价值链业务财务管理,是一种新型的业务合作伙伴关系。

业务财务利用深入一线的优势,与业务单位朝夕相处,共同办公,相互交流,可以为及时、全面了解财务数据背后的经营问题,并能够提出有针对性的建议供业务单位参考,能够提升财务在业务单位中的权威和地位。

2. 明确业务财务的组织模式

中兴通讯业务财务按照所支持的业务活动分为五大模块:产品财务、研发项目财务、供应链财务、国家财务、营销项目财务,对公司主价值链对进行全面、深入、细致的财务支持。业务财务不就数字论数字,而是参与项目的可行性分析、成本目标制定、商务报价支持、资源配置等环节,真正做到为决策者创造价值。同时中兴通讯形成以战略财务为支点、业务财务为半径辐射各业务单位的财务工作架构,业务财务的触角(半径)越长,对于战略财务制定的规则的贯彻越深入,对战略财务的支撑也越强。

中兴通讯建立业务财务的矩阵考核机制,业务财务由财务部门和业务单位双向考核。第一,在人员任免方面,财务部门以财务专业技能为主要依据,具有人员任免的提名权及决策权,业务单位对财务人员的任免有建议权,对为本单位配备的财务人员有要求更换的权利;第二,在考核方面,财务部门以财务专业方面的业绩为主要依据,对业务财务人员的考核占 50% 权重,业务单位以业务财务在业务单位工作的价值,对业务财务人员有 50% 的考核权重;第三,在薪酬福利方面,财务部门对业务财务发放的工资、奖金及其他各项福利由财务部门按照考核结果最终确定,占 50% 权重,业务单位向业务财务人员发放的奖金占 50% 权重。矩阵考核的双向激励政策有助于业务财务人员深入业务,真正从业务单位的角度思考问题,提供符合业务单位需求的财务支持。

3. 明确业务财务的工作内容

• 预算、绩效、成本承接落地

业务财务协助经营单位进行业绩推进,收集财务数据、业务数据,注重分析关键作业点和流程,提出改进建议。全面解剖经营现状,从采购到库存,从商务到工程,全面解剖业务经营的重点问题。协助业务单位达成经营 KPI 指标,实现经营业绩。依托财务分析,为产品、生产、物流、工程、商务提供优化方案,实现成本的持续优化。同时,配合集团经营战略和业务单位经营需求,不断优化资源配置,提高资源使用效率。

业务财务深入了解公司的绩效管理、预算管理、成本战略等财务政策,通过业务财务对业务单位的培训,可以帮助业务单位清楚掌握公司的各项财务政策及其对经营业绩的影响,为获取业务单位的信任打下良好的基础。

• HPPD 研发项目财务深度介入业务基础流程

HPPD 财务管理:研发项目财务管理贯穿项目的全过程,包括研发费用管理、目标成本管理和项目财务评估。

研发费用管理:在总体资源管理原则下,对产品开发各阶段的研发资源投入进行预算分配、监控及分析反馈。目标成本管理:结合产品的目标成本,在概念、计划、开发、验证、发布各阶段进行产品成本的跟踪和管理,确保产品的实际成本符合目标成本的要求。项目财务评估:将项目作为一项投资来评估其投资价值,为产品开发的阶段决策提供财务依据。

• 营销项目财务参与业务价值链的经营活动

营销项目财务的核心是项目四算,即以项目为经营单元,建立四算数据体系,规范和推动落实到一线,形成 PDCA 循环;以项目为主线参与到各价值链环节,实现营销项目从

销售立项到交付完成的全过程财务管理,通过资源管控和平衡,不断完善对项目的管理成熟度;建立公司和事业部级项目成本管控机制,提升项目从售前到售后的成本竞争力。

(五) 建设专家团队,提升财务的专业化能力

1. 明确专家团队的定位

专家团队,定位于“项目运作的护航者”“财务专业的探索人”,是中兴通讯财务体系的智囊。专家团队由战略财务、业务财务、共享服务三大领域的核心、骨干成员构成,专业范围涉及全球商业模式、会计政策、税务、汇率、资金等各个领域,致力于击破项目运作中的各类财务问题,为重点项目或事项保驾护航。

2. 明确专家团队的组织模式

专家团队不是一个实体单位,是一个以“专家池”的形式存在的虚拟组织,所有成员按照专业进行区分,没有严格的组织架构。专家池没有人数限制,一般由战略财务、业务财务、共享服务根据员工工作绩效、工作经验进行选拔,选拔出的成员还需要经过专业测试、项目培训、专家互评进行二次筛选,确保最终进入专家池的成员能够有效应对大型项目的专业化需求,以便后续能够迅速应对各类项目的专业化需求。

3. 明确专家团队的工作内容

传递专业知识,培养后备力量。大力推行财务能力提升项目,通过资源管理、学习运营、重点活动,搭建财务能力提升整体方案,首先,专家团队作为内部讲师,为优秀员工进行专业化培训,其次,通过专家团队的研讨交流,以及实际业务的实践总结,案例共享,将最佳实践进行复制推广,进一步提升财务的整体能力,最后,推行“专家进项目,专家结对子”的运作机制,为专家指派项目及优秀员工,培养各领域的专业后备力量,通过项目实践、课程开发、以师带徒多种方式锻炼优秀员工迅速成长为各专业领域的资深专家。

为战略财务政策的制定提供专业化的意见和建议。战略财务站在公司层面,参与公司战略的制定,控制和管理财务体系的发展运作,通过集团财务政策的制定,发挥其牵头和导向作用。为确保拟定的集团财务政策能够更好的适应集团全球化核算的现状,作为财务领域的智囊团,专家团队中的骨干成员凭借其在相关专业领域的建树,给予专业化的意见和建议,确保集团财务政策符合国内、国际的各项财务法规和政策。

为财务核算提供专业咨询和指导。海外各经营机构所在国家资金管理、外汇管制情况各不相同,对于共享服务集中资金收付、管控等增添困难。随着国际金融业的发展,金融工具越来越多,国际化的融资手段层出不穷,财务核算的难度不断提升。海外各经营机构所在国家税法差异较大,税费计提缴纳规则各不相同,进一步为财务核算带来极大的挑战。面对此类问题,共享服务的专家发起专家团队的内部研讨,通过流程梳理、业务分析确定解决方案,并由共享服务的专家出具标准化流程方案及作业方案,对后续同类业务的处理提供依据,保障财务核算的准确性和统一性。

三、国际化企业基于共享服务的全球财务管理效果

(一) 降低了财务运行成本,提高了业务处理效率

中兴通讯通过全球财务共享实现专业化分工,在人员不变的前提下,业务处理量和

成本大大降低。从2005年中兴通讯成立财务共享以来,核算业务的服务对象从1家增长为110家,资金业务的服务对象从0增长至100家,业务范围从1类扩展为5类,处理单据量从13万单上升为120万单,在业务范围不断扩大和业务量不断增长的情况下,借助财务共享这一管理模式,处理成本从15元/单降低至6.5元/单。同时,中兴通讯借助信息技术,实现无纸化办公,业务领导可通过电脑、移动终端随时完成业务签批,大量核算操作通过系统自动完成,报表出具时效由6个工作日缩短为3个工作日;审批时效由10天减少为5天;审核时效由5天提升至3天,处理效率大幅提升。

(二) 提升了财务管理水平,对业务价值链、战略决策的支持明显增强

在财务共享服务中心的基础上,中兴通讯搭建了全球财务管理体系,实现了财务职能的专业化分工。财务人员解放了自己,可以专门释放一部分人力聚焦于管理会计方向,深入布局到全公司的全业务毛细血管,更加了解业务、贴近业务。同时财务人员在了解业务的基础上,分析预测等有了业务支撑,提出的解决方案更具有可行性,在业务单位拥有越来越多的话语权,切实做到对经营决策的有力支撑。依托财务共享中心的大数据信息,提炼加工并分析业务发生的规律和偏好,进而提出有建设性的管理举措。比如分析员工入住酒店的位置,为公司寻找协议酒店有效定位;分析电话会议的组建时间,可以为专线开辟时间提供依据。数据集中后通过剥离透视分析,能够很好地使用这些数据,用于管理改进。

(三) 形成了全球财务管理的有效模式,支持了企业的国际化发展

中兴通讯通过全球财务共享的建设,完成了对80余个国家的会计准则进行调研和评估,从准则—政策—规范—操作四个层面的深度剖析,追溯分支机构核算方法的适用依据,使整个集团的政策适度统一。在统一的会计政策的基础上,将全球所有分子公司使用的会计科目予以统一,每个分子公司合并、删除、调整的会计科目占比为60%,据此保证核算数据从诞生之初就成为一个标准统一的粒子,能够轻松地和其他数据粒子对接、组合、整合,大大减少了数据加工过程中的数据转换和数据假设,使报告和决策支持在数据层面得以裨益。在全球五个统一的基础上,中兴通讯集团实现了对分布在全球160个国家和地区的分子公司的统一管控,集团规范化管理水平得到很大的提升。

同时,在战略财务、业务财务、财务共享和专家团队四位一体的全球财务管理体系下,从每一个团队来看,这种专业领域的划分使财务人员更加精通自身领域,易于对本领域业务进行改进和优化,并对经验予以总结沉淀,形成了知识体系;从四个团队的整体协同来看,形成了数据—信息—知识—智慧不断转化的良性循环。其中,财务共享服务中心提供数据;业务财务将数据转换为信息,在合适的时间提供给合适的人,对其决策产生影响;战略财务和专家团队将多个信息归纳总结出通用的规则,形成知识体系;中兴通讯将多个知识点整合在一起成为企业的智慧。专业化的财务架构使得中兴通讯能够以财务人员占比1.1%的水平,支持了中兴通讯的国际化发展。

(成果创造人:陈 虎、孙彦丛、陈东升、李 莹、郭 奕)

钢铁集团优化资产负债结构的融资管理

河北钢铁集团有限公司



河钢全景

河北钢铁集团有限公司(以下简称河钢集团)于2008年6月由原唐钢集团、邯钢集团组建成立,系由河北省国有资产监督管理委员会出资组建的国有独资公司,钢铁主业包括唐钢、邯钢、宣钢、承钢、舞钢、石钢、衡板等企业,并横跨矿山资源、金融证券、现代物流、钢铁贸易、装备制造五大

板块,在册员工近14万人。目前钢铁产能规模位居国内第一、世界第二。

一、钢铁集团优化资产负债结构的融资管理背景

(一)实现企业转型升级、持续发展的客观需要

世界金融危机爆发后,在“增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期”三期叠加的形势下,国内钢铁行业产能过剩矛盾集中爆发。河钢集团与国内大部分钢铁企业一样,同样受到经济发展减速、钢材需求下滑的影响,企业盈利空间迅速收窄,2013年实现利润3亿元,仅是2008年刚组建时的十分之一,企业发展面临着转型升级的迫切压力。但企业内部依然保持高负债维持发展和生产经营的惯性模式,一些子公司对银行“输血”产生了依赖,追求贷款上项目、上规模的发展方式,使企业背负了沉重的包袱。钢铁企业必须通过全新的融资和资金管理模式,营造一种低资金保障、低成本运营的经营环境,把“上项目、上规模、上档次”的粗放型发展理念,转变到“调整产品结构、提升品种质量”的集约效益型发展道路上来,彻底打消“跑贷款、跑项目”的念头,在高效的融资和资金管理条件下,把发展的着力点转向企业内部,把企业内部蕴藏的巨大潜力,包括人才潜力、技术潜力、产品潜力、装备潜力等充分发挥出来。

(二)降低负债规模和融资成本、提高资金使用效率的需要

随着行业发展形势的转变,钢铁企业资金紧张,负债率上升,经营风险加大。到2013年底,河钢负债规模翻了一番,资产负债率增长到73.98%,达到了钢铁行业的警戒线。巨额财务费用成为企业发展的沉重包袱,严重制约企业竞争能力。因此,河钢必须加强集团化融资管理,将同类、分散、多元的财务资源集中起来,聚集钢铁主业和战略性非钢产业发展,提高资源利用效率,实现协同发展。

(三)防范和规避资金风险,加强集团财务管控的需要

河钢集团已经发展成为跨地区、跨国别的大型国际化企业集团,分支机构不仅遍布华北地区,也实现了“走出去”国际化经营,在香港、新加坡、南非、瑞士等国家和地区拥有经营实体。河钢产业链条较长、产权层级较多,旗下子公司发展水平参差不齐,受低迷市场形势的影响较大,比单一企业面临着更复杂、更多样化的风险,在转型升级、提质增效

及实施海外战略等方面,承受的经营和资金压力也日益加大。同时,河钢在快速发展的同时,由于内部资金不能有效调配,资金使用效率不高,加之缺乏有效的管理、监督和控制,集团庞大的存量资金各自分割封闭,不能充分发挥其经营潜力,既推高了整体贷款规模,增加了资金成本,也埋藏着资金沉淀、流失等问题和隐患,制约了企业的进一步发展壮大。

二、钢铁集团优化资产负债结构的融资管理内涵和主要做法

面对产能过剩、价格下滑、资金链绷紧的行业新常态,河钢集团正确处理发展速度、质量、结构、效益的关系,以“控制负债规模、优化资产负债结构、降低融资成本”为财务管控目标,充分发挥集团与子公司两个层面的积极性,构建上下联动的集团化融资管理体系;以信息化手段为支撑,通过资金滚动预算、结算中心和内部网络银行控制资金风险;严格融资总量责任制考核,以资金定额和预算项目控制资金支出;不断拓宽融资渠道,优化融资品种结构、融资期限结构以及还款时间分布结构;以河钢商圈为依托,综合运用多种金融服务工具,降低融资成本;在全集团内部建立“大资金池”,盘活存量资金。集团由过分依赖规模扩张的粗放型发展向质量效益型发展转变,综合实力和竞争能力进一步增强。主要做法如下:

(一)构建两级债务融资管控体系

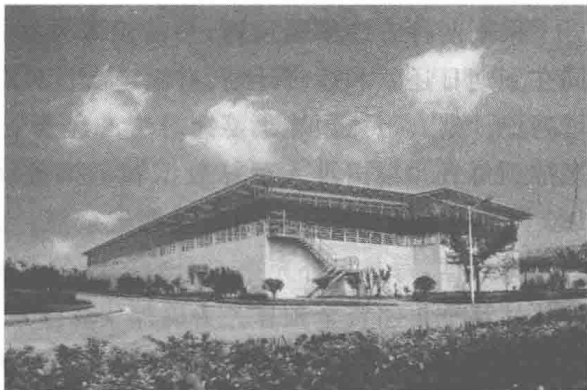
河钢集团是整合唐钢、邯钢、宣钢、承钢、舞钢、石钢等大型钢铁企业组建的特大型钢铁企业集团。作为河钢集团子公司的唐钢、邯钢等企业在集团组建之前都是河北省国资委的龙头企业,均是独立融资主体。经过不断地探索和研究,河钢集团建立充分发挥集团和子公司两个层面的积极性,上下协调联动的两级债务融资管理体系。集团层面主要负责发债及海外融资,子公司主要负责流动资金贷款等常规融资;集团制定融资总量控制线、利率区间等融资政策,子公司确保贯彻执行。该体系从六个方面发挥融资管理功能:

1. 授信管理

河钢集团积极与金融机构对接,建立“总对总”的战略合作关系,不断提升集团与金融机构的整体合作水平。集团层面负责全集团授信资源管理,积极组织开展与各金融机构授信对接工作,一方面与金融机构合理确定授信品种和结构,另一方面在全集团范围内合理分配授信资源。下属子公司根植一线市场,积极与当地金融机构对接,积极创新融资品种,并将成熟经验和做法向集团推介,最终形成共同开发、资源共享的管理模式。

2. 信用评级管理

河钢集团以融资管理新体系为基础,实现以河钢集团整体信用评级,获得 AAA 级资质,提升集团整体在金融界、资本市场等方面的影响力。再以集团公司高评级带动下属公司的评级,互推互进,互相升华,多数子公司从 AA 级提升到 AA+。



掩映在花园里的钢厂

3. 担保管理

按照新融资管理体系进一步明确担保管理规则。担保的路线是上级公司给下级公司担保,即集团负责为子公司担保,子公司负责为孙公司担保。不允许子公司之间横向提供担保。为防范或有负债风险,未经批准所有单位不得对外提供担保,对非全资的被投资企业必须按照股权比例提供担保。

4. 融资总量控制

为掌控全集团负债融资总量,集团公司以不动用银行贷款弥补企业生产经营现金流为考量,测算集团整体负债规模控制线,进而给每家子公司确定了负债融资总量控制红线。子公司严格执行集团下达的负债融资总量控制红线,未经集团批准,不允许增加负债融资额度。

5. 融资品种管理

集团公司对各融资品种的使用进行严格的界定。子公司作为生产经营主体,以流动资金贷款等常规融资品种为主;集团公司作为投资和对外合作责任主体,以直接发债融资为主,同时研究和发挥海外公司融资平台作用,开展海外融资业务。

6. 存量资金管理

为进一步提高资金使用效率,强化资金余额集中管理,在集团层面由财务公司实时归集子公司闲置资金。同时,在子公司和集团总部建立了结算中心,通过内部网络银行实现银行承兑汇票有偿集中。通过以上措施,将各子公司相对独立的小资金池串联成为一个大资金池,闲置资金在集团内部实现高效融通。

(二)运用滚动预算控制和规避资金链安全风险

河钢集团把资金链安全风险分解为融资渠道风险、融资期限风险、融资品种风险和还款时间分布风险等几个方面,推行资金滚动预算管理。

在推行资金滚动预算之前,资金预算是按静态方法编制的,每月子公司上报一次预算,集团公司汇总平衡一次。实际资金运行情况,不论是金额还是时间,往往与预算发生较大偏差,每月一次的静态预算不能满足资金调度和保证资金链安全的需要。河钢集团资金滚动预算系统采用信息化网络版,滚动期限为180天,河钢集团两级融资管理体系涉及的成员单位同时参与预算编制,系统自动汇总计算,集团总部负责预算平衡。

采用两种方法编制预算,一是录入预算,二是平摊预算。录入预算主要针对融资合同在到期日还款和续贷计划、有固定支付日期的支付项目(如工资、电费、税款、利息)、新增融资计划。平摊预算主要针对生产经营资金收支预算,一般按月编制,同时在系统内平摊到每日。根据录入预算数据和平摊预算的月份收支数据,系统自动平衡计算未来180天内每一天的资金收支发生额及余额。成员单位根据情况变化至少每周更新一次录入预算数据,每月初补充第6个月的预算数据。成员单位预算数据实时上传,系统自动汇总计算全集团资金预算。为确保预算体系运行的数据质量,在系统内部植入考核评分功能,对预算编制工作和预算与执行偏差评价计分。对于实际执行数据与预算发生偏差的,做预警处理;出现未经批准超出融资总量控制规模等触碰集团“红线”的单位,做出严肃处理。

(三) 积极引进股权类融资

股权类融资风险相对小于债权类融资风险,且所获资金用途广泛,可以直接降低企业资产负债率,降低企业对银行贷款的依赖程度。河钢集团主要采取以下股权类融资措施:

1. 直接股权融资

河钢集团以“钢铁主业整体上市、非钢资产分板块上市”的思路,推进资产证券化。主业方面,正在推进定向增发工作。非钢方面,整合集团能源、化工、矿产等资源成立新公司,引入社会资本参股。此外,积极谋划相关子公司新三板上市工作,提高企业透明度和规范程度,提升公司信誉和融资能力。

2. 政策性资金支持

积极研究财政支持政策,利用技术改造、环保节能、科技创新、对外合作以及矿产资源开发等方面的政策,争取财政资金支持。

3. 股权类债务融资

一是充分研究和利用国家产业政策,积极申请计入权益类的银行“软贷款”等政策性贷款支持;二是解读国家财税政策,推进永续票据发行工作。

(四) 严格控制债务融资规模

河钢集团针对成立几年来债务融资增长情况,经过认真分析研究,在保障集团生产经营和战略发展需要的基础上,确定融资管理刚性控制目标。即以2013年底集团债务融资总量及各子公司的债务融资总量和各子公司的实际产量为基数,确定集团及各子公司融资量控制方法。

子公司债务融资总量 = 子公司年度粗钢产量 × 2013 年底吨钢债务融资

集团债务融资总量 = $\sum$ 子公司债务融资总量 + 集团总部债务融资总量

在此基础上,河钢集团提出资金管理要坚持“保安全、控总量、调结构、降成本”的总体思路,将现金流管理作为工作主线,确定融资规模不增加、负债水平不上升、财务费用不升高的阶段性总体要求,加强资金刚性管控,管住资金支付的每个环节,把控制资金的压力真正传递到全体员工,构建低资金保障下的运行新常态。

1. 实行融资总量控制责任制

2014 年,把“全年无新增贷款”作为不可触碰的红线,严格控制贷款规模。一是深化财务管理整合,明确主体责任,二是严格控制固定资产投资,三是将控制目标与工资总额挂钩考核。集团上下统一思想认识,同时制定最严格的考核办法,将融资总量控制深入到每一名领导干部,一旦触碰,对相关责任人要追究责任。在操作层面,集团公司掌控全集团每一笔融资合同,每笔融资到期如果续作,须经集团批准;对于新增的融资合同,更要严格履行报批手续,确保融资总量不增长、入账资金有用途。

2. 建立严格的资金定额控制下的生产运营模式

通过资金的严格控制,倒逼子公司开展生产运营模式的创新。从源头上杜绝高价物料的采购和使用,精准测算不同成本的原料配比方案,寻求最优的系统经济效益;加大对“外委、外包、外雇”和流通环节中间商的清理力度,大力削减基本生产要素以外的非生产

性开支;实行设备和主要备品备件的全生命周期管理,提高设备完好率和运行效率;停止一切计划外投资项目,把精力转移到提高产线资源配置、品种结构调整和营销服务水平上来。通过一系列生产经营组织方式的变革,企业逐步将高负债经营模式转变为低资金保障下的运营模式。

3. 统一支付项目,严格控制各项支出

严格“开支项目”控制是预算管控的第一道关。河钢集团汇集各主要子公司意见,本着能够不发生的费用一律不设项目、能够自己干的一律不外委的原则,削减不必要的费用项目,并对每个费用项目核算内容做详细描述和规定。子公司严格按照集团统一确定的费用项目、资金支付项目编制预算,没有名目的费用和支付项目一律不做预算安排。在此基础上,结合内部银行和两级结算中心,建立以现金流管理为中心,以费用支付项目、支付限额控制为重点,以内部资金交易网络平台为手段的全面预算管理体系。

(五)优化债务融资结构

1. 优化融资品种结构

河钢集团组建之前,融资品种比较单一,主要以银行贷款和贸易融资为主。河钢集团组建后,依托整合和 AAA 级企业资质优势,在原有融资品种的基础上,不断研究和探索新的融资品种,不断拓宽融资渠道,实现融资品种的多元化。

一是增加企业债券等直接融资的比例。集团成立以来累计发行中期票据 295 亿元,累计发行短期融资券 140 亿元,累计发行公司债 80 亿元;充分利用超短期融资券单独计算额度和备案发行灵活的资金头寸优势,注册短期融资券 50 亿元,发行 15 亿元;

二是积极与金融机构合作,加大融资租赁的比例。河钢集团成立前融资租赁的比例仅为 1.35%;集团成立后,充分发挥集团资产规模优势,与金融机构沟通协作,加大融资租赁的比重;在新建项目中积极推广设备融资租赁方式。

三是依托集团进出口贸易背景,提高海外融资比例。集团组建前,各子公司独立开展进出口贸易,海外融资量很少。集团组建后,充分发挥集团统一进口平台和海外融资平台作用,加大海外信用证融资和出口预收款融资比重,每年实现海外融资 30~50 亿美元。

2. 调整和优化融资期限结构

企业融资期限不合理,短期占比大、长期占比小,短贷长用现象严重,是大型钢铁企业的普遍问题。虽然短期融资成本低于长期融资成本,但是到期倒贷压力大,倒贷频率高,通常短期融资的倒贷频率是长期融资的 6~10 倍,为倒贷而储备资金的成本加重了企业负担,大批短期债务集中到期也增加资金链风险。河钢集团经过几年的研究探索,通过发行中期票据、中长期企业债券和融资租赁及项目贷款等期限比较长的融资品种来置换期限较短的融资品种;通过与各金融机构的战略合作,不断增加长期借款品种的比例,逐步实现长、短期融资结构的合理化。

3. 调整和优化还款时间分布

河钢集团成立前,由于各子公司独立承担还款责任,受规模等因素影响,月份还款额度很不均衡,有些月份倒贷压力不大,但有些月份倒贷资金是平均月份的 2~3 倍,倒贷

高峰期甚至多数挤到季末或年末,时间结构的不合理一般情况下往往令人忽视,而真正引起注意时往往是迫在眉睫。集团180天资金滚动预算系统上线后,时间结构的不合理清晰地摆在面前。为化解时间结构不合理带来的财务风险,河钢集团从调整融资渠道和融资品种等多方面入手,采取提前偿还、协商展期、品种置换等多种方式提前安排调整方案,历经两年左右的时间基本实现月份倒贷任务平滑分布。

(六)发挥产业链优势,有效控制融资成本

1. 构建新型银企关系

河钢集团充分发挥整合优势,先后与多家金融机构签署“总对总”的战略合作协议,积极推进新型的银企合作关系。基于河钢集团庞大产业链资源,积极寻求与金融机构创新合作。随着金融行业竞争的不断加剧,金融企业必须不断创新金融服务,不断推出创新融资产品。河钢集团深刻认识到集团及所属各单位以及与其关联的上、下游供应商、客户共同构成一个庞大的贸易商圈,整合这个庞大贸易商圈的金融需求,不再被动接受金融机构固定制式的合同或协议,并主动代表这个庞大贸易商圈参与金融产品设计,建立与金融机构的新型合作关系,同时一定要争取到金融机构给予的最优惠利率。

2. 以河钢商圈为依托,充分利用多种企业金融工具

除利用财务公司、控股证券公司盘整企业资金外,河钢集团借助香港融资平台、自贸区融资平台,建立起企业内部金融工具。借助银行金融服务通道建立跨境双向资金池、银行票据池等为企业量身服务的外围金融工具。企业金融服务工具与企业商圈紧密结合,积极推进河钢集团互联网贸易、物流和金融服务体系,通过仓单质押或者托盘等形式,配套严格的风险管控体系,为河钢商圈企业提供金融服务支持。依托河钢大商圈交易背景,扩大商圈融资授信规模,降低企业及上下游客户的融资成本。

3. 灵活采取融资利率对策

一是结合当前金融市场利率情况,针对不同的融资品种,逐笔合同进行研究,确定利率方式,即在确定利率上行时采用固定利率方式;在利率政策不稳定时采用浮动利率方式;在无法确定利率政策时采用固定加浮动利率方式。

二是对资本市场货币资金流动性进行充分研究,选择最佳时机发行中票、短融及超短融。

三是在金融机构利率下行阶段,主动与银行探讨研究,用低成本融资置换原有的高成本融资,有效节省融资成本。

四是针对企业外币融资,积极与金融机构对接,时时掌握汇率、利率变化情况,做一些直接利率掉期、外币货币的交叉互换、远期售汇锁定等外币债务保值方案,有效规避利率、汇率风险,降低融资成本。

4. 设定融资合同利率控制线

河钢集团一直执行严格的融资利率审批制度,在不同的宏观经济发展阶段,结合行业发展趋势制定不同的利率标准,集团所属子公司均不能突破集团控制的融资利率水平。在相同的金融环境下,如果某家子公司脱离集团统一控制标准,必然搅乱全集团范围内的融资成本控制政策。对于脱离集团统一控制标准的单位,发现一次,严肃处理一