

业财融合助推企业转型升级， 预算管控助力集团战略实施

■集团资产管理部

转眼又是岁末年初，在贸易战愈演愈烈的2019，华为不但没有倒下反而越来越强，国产芯片也迎来了前所未有的发展时机，但对于利尔达这样的进口依赖企业来说，这一年却是异常艰难。美元兑人民币汇率破7导致公司进口成本大幅上升，下游厂家受贸易战影响，业务量大幅收缩，进而导致公司销售业绩面临严峻挑战。在销售市场萎缩和原材料采购成本提升的双重压力下，利尔达通过不断调整自身资本产业结构，苦练内功，向管理要效益，最终实现了2019年销售收入和净利润双增长。

资产管理部作为集团预算资源调配和内控制度执行的责任部门，在董事会的领导下通过调整部门管理架构，优化部门人员岗位分工，强化管理会计职能，为集团各事业部从财务角度出谋划策，助推公司业务转型升级。

资产管理部的集团化财务管理架构自2018年末开始搭建，2019年正式推行。在新的财务架构下，各产品事业部、利润中心均配有独立的主办会计，负责其会计核算和财务分析工作。原财务会计转型管理会计，进一步深入业务前端，业财融合，帮助业务人员从财务角度理解企业经营需要把握的关键点，并积极推进落实。同时，资产管理部会同企管部陆续组织了多场针对业务人员的财务课程培训，让前线业务人员对企业信用风险、应收款、库存、财务成本、现金流、毛利率等关键财务概念有了更加系统和深入的认识，也让集团上下达成共识，以推动客户和产品线结构的调整。

以此为契机，集团2019年全面启动客户信用风险管控制度，对新客户进行授信审批，对超期应收款发货控制，有效降低公司超期应收款规模，对滞销产品及时进行清理，大幅降低库存规模，公司经营性现金流及各项关键财务指标得到明显好转。

除了推动内部运营方面的变革，资产管理部在财务结构调整方面做了诸多工作，助力集团战略实施。租金贷和项目贷的开展有助于优化公司的负债结构；对集团园区资产的整体剥离，有效降低了公司的经营杠杆和财务杠杆，公司经营更加稳健，资产收益率大幅提高。经过几轮调整，公司整体资产结构得到明显改善，轻资产运营更加受资本市场青睐，为公司后期的IPO战略奠定了扎实基础。

展望2020年，集团将进一步对公司发展战略进行梳理，确定公司的核心竞争优势，在此基础上实现公司的IPO目标。资产管理部作为集团战略参与部门和财务战略的制定部门，深感使命重大。部门将进一步深化业财融合工作，一方面提高各类组织财务核算的准确度和财务分析的深度，另一方面积极推进公司月度预算工作的实施，通过月度预算审批替代原先的业务审批，并强化预算的执行管控职能和内部审计的监督职能，让业务团队在公司的制度范围内享有充分的决策权，让听见炮火声音的团队做决策，从而确保集团战略的有效实施。