

中国建材集团开展管理提升活动

工作简报

第 18 期

中国建材集团管理提升
活动领导小组办公室

2012 年 11 月 16 日

内 容 要 目

(北新建材集团有限公司管理提升专期)

【专项提升】

- ； 北新建材集团有限公司改善存货管理模式 提升风险管控水平
- ； 北新建材集团有限公司积极探索财务管理新办法 扎实提升财务管理水平
- ； 北新建材集团有限公司优化绩效考核机制 提升规范管理水平

【降本增效】

- ； 北新建材集团有限公司多措并举推进降本增效

【专项提升】

北新建材集团有限公司 改善存货管理模式 提升风险管控水平

存货的管理利用情况，直接影响企业的资金占用水平以及资产运作效率，是企业管理中不可忽视的一部分。对从事贸易业务的北新建材集团有限公司（以下简称“北新集团”）来说，存货管理显得尤为重要。

借管理提升活动的契机，北新集团在充分调研的基础上，吸取当前社会上发生的仓储事故的教训，改善存货管理模式，梳理存货管理流程和制度，消除潜在的安全风险，增强企业风险管控能力。

10月，由公司企业管理部、财务部、审计部和纪检监察室四部室组成的联合检查组，在6月全公司范围存货盘点行动基础上，对公司的青岛、上海、佛山和东莞仓库进行了盘点抽查。联合检查组就抽检中暴露的问题分别与国际业务部、北新国际木业公司及仓储业务负责人进行了专题研讨。

目前，仓储管理涉及的各业务部门和子公司均制定了相应的整改方案以及下一步管理提升方案。针对当前仓储分业管理中存在的问题，北新集团改善存货管理模式，逐步将仓储管理由分业管理变为公司统一管理，加强对存货的管控；同时，针对目前各业务单元单独对保险公司议价能力差的问题，公司整合所有业务，统一对外进行保险业务洽谈。此外，公司完善了《存货管理办法》，优化流程和制度，要求所有仓库都必须具有相关资质、进一步完善风险防范预案。

北新建材集团有限公司 积极探索财务管理新办法 扎实提升财务管理水平

北新集团紧密结合管理提升活动，积极探索财务管理新

办法，通过完善内部银行管理、创新筹融资方法、定期召开财务季度分析会等多项措施，着力提升公司财务管理水平。

为了提高公司资金使用效率，加速资金周转，降低资金成本，北新集团重新修订了《内部银行收费及计息管理办法》。该办法与各业务单元的绩效考核紧密挂钩，可以促使业务部门增强资金成本意识，主动回笼资金，加快存货周转。随着管理提升活动的推进，内部银行制度已初见成效。今年1-10月公司本部经营活动净现金流入比去年同期增加5.2亿元；公司整体贷款规模下降，平均贷款规模较去年同期下降了9.12%；在贷款利率水平同比上升14.09%的情况下，实现公司财务费用比去年同期下降11%。

在严峻的金融形势下，北新集团开辟多种筹融资渠道。通过探索使用工行、交行等金融机构推出的预付款融资、供应链保理、短期理财等金融中间业务产品，公司以较低成本完成了短期业务的采购与销售，同时新增利息收入近355万元。针对公司新型房屋板块及京外物流园等项目推进过程中出现的资金需求大等情况，公司从8月开始着手企业中期票据发行工作。发行中期票据，在优化改善公司现有债务结构的同时，可有效规避部分“短贷长投”现象，较多年期项目贷款获得更多资金成本优势，降低项目建设成本。目前中期票据正在报批中，有望于近期发行。

北新集团一直坚持季度财务分析会制度。三季度财务分析会对前期的生产经营及财务情况进行了总结和分析，并确定四季度工作重点：关注和控制存货、预付账款及应付票据等流动资产及流动负债指标，加快各项流动资产周转速度。

北新建材集团有限公司

优化绩效考核机制 提升规范管理水平

在今年的管理提升活动中，北新集团将持续优化绩效考

核办法列为人力资源管理专项提升的重点。现行的绩效考核办法是 2010 年制定的，虽在一定程度上仍具有积极作用，但业务板块的调整增加对绩效考核工作提出了更高的要求。

北新集团绩效考核委员会为此专门成立绩效考核优化小组，负责绩效考核优化工作。绩效考核优化小组对公司领导及本部 11 个部门的各层级员工进行了深度访谈，就实施绩效考核的必要性、对绩效考核方式的改进建议等方面广泛征求意见，确保反映不同层次、不同职能员工的声音，保证反馈内容的全面性和有效性。

受访者均对实施绩效考核表示支持和肯定，同时，也给出了很多改进建议，如根据职能部门与业务部门在工作性质和周期上的差异，设置符合工作特点、灵活变化的考核周期；进一步深化考核指标量化程度，优化考核公平程度等。

【降本增效】

北新建材集团有限公司多措并举推进降本增效

北新集团按照管理提升活动的要求，通过加强投资管理；加强精细化管理；加大合同的法律审核力度，健全应收账款催收制度；引入 ERP 系统等措施，开源节流、降本增效。

在投资管理方面，北新集团加强了对投资成本的调研，将强制征收的税费划分为土地交易涉及的税费、项目建设涉及的费用和生产经营涉及的税费三大类。通过对三类强制性税费的全面排查、详细研究，谈判时力争最大限度的优惠政策，降低了项目投资成本。

在法律事务管理方面，北新集团将确保合同执行，优化应收账款管理作为法务工作提升的重点。北新集团在加强合同法律审核工作的同时，进一步完善健全了应收账款催收制度。在实际工作中，一方面加强公司内部法律岗与财务、业

务部门之间的联动，另一方面做好外部与主办律师、法官的协调，采取诉讼保全查封、冻结债务人财产等有效措施，尽快收回应收账款。今年已完成大部分遗留款项的清欠工作。

在进出口业务中，北新集团在对传统的进出口业务模式进行创新，筹备建立现金流中心和业务规模中心的同时，严格执行各项规章制度，提高精细化管理水平。通过对物流公司的资信评估和出入库流程的严格管理，有效提高存货管理水平；通过对各个业务单元的物流、仓储、报关等业务环节的统筹协调，达到成本最优；建立业务人员报销档案，随时跟踪费用支出，业务费用同比大幅度下降，实现了降本增效。

在仓储管理方面，北新集团进行了优化调整。如，重新整合了北京物资中心的现有办公条件，对原有经营场地进行二次规划，使得货场面积扩大约 2000 平方米左右，成为北京物流港的 2 号库房。调整后的货场可增加堆放钢材约 15000 吨左右，每年可增加利润 200 万以上。

在信息化方面，北新集团将厦门公司作为试点单位。厦门公司在引入“南北外贸 ERP 系统”的同时，对业务流程、管理制度、组织结构等进行了梳理完善，基本实现建立“业务与财务同步、经营与监管同时、业务内外联动、信息资源共享”的公共信息管理体系的目标。ERP 系统的运行，提升了的经营效率，今年 1-10 月厦门公司实现主营业务收入同比增长 66%，主营业务利润同比增长 105%，费用同比下降。

编辑：阙祚坚 卢平 电话：88416688-6503 邮箱：glts@cnbm.com.cn

报：国务院国资委，中国建筑材料联合会，集团公司领导；

送：集团公司各部（室）、集团各有关单位。