

制造企业并购重组财务管理探讨

●胡成基



[摘要] 本文以制造企业并购重组财务管理为研究对象,分析制造企业在并购重组过程中的财务管理特点和难点。研究发现制造企业并购重组面临资产评估难度大、融资压力大、财务整合障碍多和运营风险集中等问题。针对这些问题,本文提出构建制造业特色的资产评估体系、设计多元化融资方案、实施阶段性财务整合、建立全周期风险管理体系和推进智能财务转型等优化策略,为提升制造企业并购重组的财务管理水平提供理论指导和实践参考。

[关键词] 制造企业;并购重组;财务管理;资产评估;风险控制

随着经济全球化和产业升级步伐加快,制造企业并购重组已成为提升产业集中度和实现转型升级的重要途径。近年来,国内外学者对并购重组财务管理的研究主要集中在企业估值模型、融资方案设计和整合绩效评价等方面。目前制造企业并购重组的主要问题包括财务管理理念滞后、风险管控体系不完善、整合效果不理想等。制造企业并购重组财务管理研究存在重视理论轻视实践、缺乏行业特色、管理机制不健全等问题,亟需构建符合制造业特点的财务管理框架。

Q 制造企业并购重组财务管理的理论基础

(一)制造企业的特殊性分析

制造企业具有固定资产投入大、产业链条长、技术要素密集等特点,这些特征直接影响着并购重组的财务管理模式。制造企业的资产结构呈现出“重资产”特征,生产设备、厂房等固定资产占比高,同时存在大量专利技术、生产工艺等无形资产,这些资产的价值评估和整合难度较大。在财务管理方面,制造企业面临着存货管理压力大、资金周转周期长、融资需求量大等特点,这些因素增加了并购重组过程中的财务管理难度。

(二)并购重组财务管理的核心内容

并购重组财务管理涵盖资产评估、融资安排、财务整合和风险控制等关键环节。在制造企业并购重组中,财务管理需要重点关注固定资产评估准确性、并购支付方式选择、营运资金需求测算、债务风险控制等问题。制造企业并购重组后的财务整合还需要处理好会计政策统一、管理体系融合、供应链优化等具体事项,确保并购重组目标的实现。

资产评估方面需要特别关注生产设备、技术专利等特殊资产的价值评估,融资安排需要考虑制造企业的资金需求特点和融资成本控制,财务整合则需要注意生产要素的有效配置和价值链优化。

Q 制造企业并购重组财务管理存在的主要问题

制造企业在并购重组过程中面临着复杂多变的经营环境和日益激烈的市场竞争,这对企业的财务管理能力提出了更高要求。实践表明,制造企业在并购重组财务管理中存在诸多亟待解决的问题,这些问题不仅制约着并购重组的效果和企业的可持续发展,也对制造业整体转型升级产生不利影响。

(一)资产评估难度大

制造企业资产评估面临着技术含量高、专业性强、评估标准不统一等问题。生产设备、专用设施等固定资产的评估需要考虑设备性能、技术更新和市场需求等多重因素,导致评估结果准确性难以保证。专利技术、生产工艺等无形资产的价值量化存在较大难度,评估方法的选择和参数的确定缺乏科学依据。大量存货资产的价值评估未能充分考虑制造业周期性特征,存在高估或低估现象。资产评估机构对制造业特点理解不够深入,评估人员专业能力有待提升,评估标准体系尚未完全适应制造企业的特殊需求。

(二)并购融资压力大

制造企业并购重组过程中普遍存在融资规模大、融资渠道单一、融资成本高等问题。制造业固定资产投资规模大,并购所需资金量往往超出企业自有资金能力,而银行贷款等传统融资方式难以满足企业的资金需求。供应链金融

等新型融资方式发展不充分,企业融资渠道受限。高额的融资成本增加了企业的财务负担,影响并购重组的投资回报率。融资方案设计缺乏对制造业生产经营特点的深入考虑,未能合理匹配企业的资金需求节奏,造成资金使用效率低下和财务成本上升。

(三)财务整合障碍多

财务整合过程中的会计政策不统一、管理体系冲突、资源配置效率低等问题突出。并购双方在会计核算方法、财务制度和内控标准等方面存在差异,增加了财务整合的难度。生产系统、供应链体系和管理流程的整合不到位,影响协同效应的发挥。资金池建设滞后,未能实现资金的集中管理和统筹调配,造成资金使用效率低下。财务信息系统整合不足,数据标准不统一,影响财务决策的及时性和准确性。跨企业管理团队的协作机制不健全,人员结构调整与文化融合面临挑战。

(四)运营风险集中显现

制造企业并购重组后普遍面临现金流压力大、营运资金周转慢、内控体系不健全等运营风险。产品生产周期长导致现金流入与支出不匹配,存货积压和应收账款回收困难加剧了企业资金链紧张。风险预警机制不完善,内部控制体系未能有效识别和防范各类财务风险。供应链上下游企业的经营状况变化对企业现金流产生较大影响,增加了运营风险的不确定性。企业对并购重组后的运营风险预判不足,缺乏系统性的风险应对预案。

制造企业并购重组财务管理中存在的这些问题具有普遍性和典型性,反映出当前制造企业在财务管理能力和水平上的不足,需要从多个维度制定系统性解决方案。

Q 优化制造企业并购重组财务管理的对策建议

制造企业并购重组是推动产业结构优化和转型升级的重要途径。面对新一轮技术革命和产业变革,制造业需要构建全流程的财务管理优化方案,确保并购重组目标的实现。以下从资产评估、融资安排、财务整合、风险管理和智能化转型等维度,提出系统性的对策建议。

(一)构建制造业特色的资产评估体系

1.完善并购前尽职调查

制定制造企业尽职调查清单,将生产设备状况、技术水平、产能利用率、能耗指标等纳入重点调查范围。组建包含财务、技术和行业专家的尽调团队,采用现场核查、技术测试、专家访谈等方式,对生产线运行效率、设备成新率、工艺先进性等进行专业评估。设计考虑制造业特点的财务尽调模板,重点关注存货周转、产品成本构成、研发投入等关键指标。开发并购标的整体估值模型,将产业协同效应、市场占有率、供应链价值等因素量化为具体参数。

2.创新技术资产评估方法

建立适应制造业特点的技术资产评估体系,对专利技术、生产工艺、研发能力等无形资产进行分类评估。设计技术资产价值量化指标,包括技术领先程度、市场应用前景、预期经济效益等维度。建立技术资产评估数据库,收集行业技术交易案例和许可费率数据。引入第三方技术评估机构,对技术成熟度、适用性和发展潜力进行专业判断。开发协同效应价值测算模型,评估技术整合后的增值空间和实现路径。

3.建立整合期价值评估机制

构建并购整合期的资产价值动态监测系统,实时跟踪设备改造升级、产能释放、工艺优化对资产价值的影响。设计生产要素价值评估模型,测算人员、设备、技术等要素的整合效益。建立或有负债识别机制,全面评估环保责任、质量风险、劳务纠纷等潜在负债。制定过渡期损益约定,明确资产价值变动的责任归属和补偿机制。开发价值创造跟踪系统,监测协同效应实现情况。

(二)设计多元化融资方案

1.制定分阶段融资计划

根据并购交易价款支付、过渡期运营资金需求、整合项目投入等不同阶段的资金需求,设计分层次融资方案。合理安排并购交易价款的支付节奏,设计包含首付款、分期付款、业绩承诺等多样化支付方式。设立并购整合专项资金,保障技术改造、设备更新、系统升级等重点项目实施。建立融资成本动态监测机制,持续优化融资结构,降低综合融资成本。

2.拓展并购融资渠道

创新并购支付工具,灵活运用现金、股权、可转债等多种方式组合。利用供应链金融工具,盘活应收账款、存货等经营性资产,拓宽融资渠道。发行可转债、优先股、永续债等混合融资工具,优化资本结构。建立供应商信用评级体系,开展订单融资、仓单质押等业务。设计并购失败的融资风险防范预案,制定应急处置流程。

3.完善协同融资机制

建立基于协同效应的再融资计划,合理匹配资金需求与回报周期。设计供应链整合融资方案,发挥规模采购优势,降低采购成本。构建集团资金池,实现资金集中管理和统筹调配。开发融资绩效评价体系,设置资金使用效率、融资成本等考核指标。建立融资风险预警机制,动态监控资产负债率等关键指标。

(三)实施阶段性财务整合

1.制定整合路线图

设计详细的并购整合时间表,将整合目标分解为具体工作任务。编制前100天整合计划,明确财务管理、成本控

制、资金调度等重点工作的时间节点和责任人。建立整合推进机制,定期召开整合工作会议,协调解决问题。完善整合考核体系,将整合目标完成情况纳入绩效考核。开发整合管理平台,实现整合进度可视化管理。

2.推进财务体系整合

统一会计政策和财务制度,规范核算口径和报告体系。整合制造成本核算体系,建立统一的成本分类、归集和分配标准。完善预算管理制度,加强销售预测、生产计划、采购安排等环节的预算控制。建立整合期财务监督机制,设置关键风险点的控制措施。开发财务共享平台,提高财务工作效率。

3.强化协同效应管理

制定详细的协同效应实现计划,量化规模效应、范围效应等预期目标。建立协同效应跟踪机制,监测产能利用、成本节约、效率提升等整合效果。优化资源配置方案,提高设备利用率和人员效率。完善协同效应评价体系,定期开展效益分析,及时调整整合策略。建立协同效应激励机制,推动整合目标实现。

(四)建立全周期风险管理体系

1.健全并购风险评估

构建涵盖战略风险、财务风险、运营风险、技术风险的评估体系。建立并购前风险排查机制,对标的企业的技术水平、市场前景、财务状况等进行全面评估。设计风险量化模型,科学评估风险发生概率和影响程度。建立风险评估数据库,积累行业风险案例。完善风险报告制度,定期更新风险清单。

2.加强整合期风险防控

建立整合期风险监测机制,重点关注核心技术人员流失、客户订单流失、供应链断裂等风险。设计包含生产运营、质量控制、安全环保等维度的风险预警指标体系。制定风险应对预案,明确风险处置流程 and 责任人。建立风险信息报告机制,确保风险信息及时传递。完善风险责任机制,将风险管理纳入绩效考核。

3.完善长期风险管理

构建并购后持续运营风险管理体系,防范原材料价格波动、产能过剩、技术更新等行业风险。建立市场风险评估机制,定期分析市场供需、竞争态势、政策环境变化。完善内部控制体系,规范采购、生产、销售等业务流程。建立风险管理评价机制,定期评估风险管理效果。开发风险管理信息系统,提高风险管理效率。

(五)推进智能财务转型

1.实施系统整合计划

制定信息系统整合方案,规划系统对接时间表和实施路径。建立统一的数据标准体系,规范财务数据、生产数据、业务数据的采集和处理流程。设计数据迁移方案,确保数据完整性和准确性。搭建 IT 治理框架,统一技术标准和管理规范。建立系统运维机制,保障系统稳定运行。

2.建设智能分析平台

开发并购整合分析模块,实现整合进度和效果的可视化管理。构建协同效应分析模型,科学评估价值创造成果。完善生产运营分析功能,提供设备利用、产能分析、质量控制等多维度分析。建立预测分析系统,为经营决策提供数据支持。开发智能报表系统,提高报告编制效率。

3.强化数据安全保护

制定数据安全保护方案,建立数据分级分类管理制度。实施严格的数据访问控制,规范权限管理和审批流程。建立数据备份机制,定期开展数据恢复演练。制定数据泄露应急预案,提高风险处置能力。开展数据安全培训,提升员工安全意识。

制造企业并购重组财务管理的优化是一项复杂的系统工程,需要在并购全过程中加强财务管理,防范并购风险,推动整合目标实现。

Q 结束语

制造企业并购重组财务管理是一项系统工程,需要在资产评估、融资安排、财务整合和风险管控等多个维度协同推进。本研究从制造业特点出发构建了财务管理优化方案,但在具体实施过程中仍面临评估标准不统一、融资渠道受限等现实困境。未来研究应加强智能化技术在财务管理中的应用,深化产融结合机制创新,完善并购重组的风险防控体系,推动制造企业高质量发展。建议相关部门加快完善制造业并购重组政策支持体系,健全行业评估标准,拓宽融资渠道,为制造企业并购重组提供良好的政策环境。

参考文献

- [1]张婉萱.制造企业并购后整合价值提升路径研究[D].北京:北京交通大学,2018.
- [2]嵇凤珠,张昊.制造企业并购后的会计信息系统整合探究[J].现代营销(下旬刊),2020(10):234-235.
- [3]王一飞.中国制造企业应对跨国企业并购策略探讨[J].现代商贸工业,2008(11):32-33.

作者简介:

胡成基(1988—),男,汉族,山东淄博人,本科,会计师,青岛威奥轨道股份有限公司,研究方向:企业财务管理。