

加强资本预算管控 提升资本营运质量

池国华 张传财 ■

资源的有限性是任何一个企业发展都需要考虑的问题,如何通过有效的资本预算管控提升企业的资本营运质量成为企业实现其价值最大化过程中所必须解决的难题,作为我国跨区域经营的大型化工企业集团,华锦集团在资本预算管控方面取得了较为突出的成绩。

一、具体做法

(一) 完善投资组织体系

资本预算主要针对资本投资项目,无论是投资决策和监督,还是投资执行,归根结底都取决于人的因素,因此完善投资组织体系是加强资本预算管控的首要任务。从整个企业集团来讲,华锦集团根据“层级控制、权责明确、专业管理”的指导思想,从决策层、组织层、执行层三个层面构建了投资组织体系。

在决策层,集团公司在内部成立了投资专门委员会。该委员会由企业高层管理人员和投资管理相关部门经理组成,采取重大决策集体审批制度。投资专门委员会主要负责对达到一定标准的投资项目进行初审,并按照职责分工和审批权限对非重大投资项目进行决策审批,对重大的投资项目则根据公司章程及相应权限报经董事会批准。

在组织层,集团公司在总部确定相关职能部门履行投资管理的有关职责。其中资产管理部是投资管理的主管部门,也是资本预算的主管部门,这样做的好处是促使集团公司对投资进行专业化管理,有利于对投资风险的控制。对投资的管理除了投资管理部门以外,还有其他部门的介入,最重要的是发展规划部、经营计划部、财务管理部。发展规划部主要负责制定集团的发展规划;经营计划部主要负责编制集团的年度经营计划;财务管理部主要侧重于对与投资业务相关的财务风险、财务效益、资金调配方面的评价与控制。

在执行层,集团公司主要赋予子公司投资建议权,要求子公司按照集团发展战略,结合自身实际情况,根据市场对投资的要求及时向集团公司递交投资项目建议,以便于集团公司更好地把握集团的投资方向和投资规模。

(二) 优化资本分配政策

华锦集团的资本预算是从战略角度对子公司的资本支出进行的计划,实质上是在一个“预算大盘子”下考虑其资本分配。要合理编制资本预算,首先需要明确和优化资本分配政策。资本分配政策是有关企业集团优化资本分配的指导思想 and 基本方针,它包括资本支出的决策权限、决策程序、决策标准等内容。在决策权限划分上,华锦集团一方面考虑了子公司投资的积极性,赋予子公司一定的灵活度,对于常规性的投资项目,根据投资决策授权金额的大小,由子公司严格按照集团的发展战略和统一的财务决策标准判断项目是否可行,自行决定是否投资,但需要上报总部备案;对于那些对企业集团未来发展具有重大影响的子公司投资项目,则规定子公司可以行使投资建议权,向集团公司申请该项目并报经审批。无论属于何种类型的投资项目,均应纳入集团资本预算范围。在决策程序上,集团公司划分了评审和批准两个阶段,充分发挥专家优势,强调“评审不决策,决策不评审”,要求投资项目的评审与项目的最终决策必须分开,从而从内部控制制度上保证了评审意见的专业性和独立性。在决策标准上,集团公司主要考虑战略标准和财务标准。具体而言,在战略方面,投资应符合国家发展规划和产业政策,符合企业布局 and 结构调整方向,符合企业发展战略与规划,突出主业以提高企业核心竞争能力;在财务方面,主要考虑投资收益和投资风险。

(三) 合理编制资本预算

资本预算是关于资本资源合理配置的计划,它为资本营运指明了方向,对投资的现金流入流出进行了规划。因此资本预算的合理编制是资本营运有效的核心。华锦集团的资本预算由集团公司资产管理部和财务管理部分别制定,编制的依据是集团公司的发展战略、投资计划和经过审批的投资项目。资本预算的编制主要是区分各子公司(包括分公司)、分项目编制。编制内容主要区分资本支出和项目所需资金来源。资本支出包括新产品开发、基本建设、技术改造、对外投资等;项目所需资金来源包括银行短期借款、银行长期借款、发行股票等。

对于集团公司财务管理部而言,其最重要的任务是多方

筹集投资所需资金合理配置资金投资流向,保障资金充足。针对“十一五”重点工程项目建设周期长、资金需求量大、分项目众多的特点,集团公司经过精细规划、合理安排,制定了以“采用资本市场、银行信贷、企业债券等其他融资方式并举,多种渠道合理配置,分时段融入,在落实资金金额的前提下,努力降低资金成本”的筹资工作目标。

财务管理部一方面合理利用银行信贷额度,实现低成本融资。自“十一五”工程建设开工以来,华锦集团以“按项目建设进度,进行分时段、比费率”的原则进行贷款融资,充分利用项目的美好前景调动银行的积极性,通过费比三家的方式,形成各大银行在华锦项目贷款上的竞争,节约了资金成本。目前华锦“十一五”重点工程项目已经落实的96亿元的信贷资金,其贷款利率均享受在基准利率基础上下浮10%的优惠条件,仅此一项,两年来为工程项目节约资金支出1.5亿元以上。另一方面,通过资本市场运作,多方融通建设资金。2007年年末,华锦集团根据工程建设的需要进行“辽通化工”的增资扩股工作,成功从资本市场募集资金37亿元,实现了建设资金来源的多样化,降低了财务风险,有利地保障了工程项目建设资金需求。

(四) 严格执行资本预算

资本性支出一经决策后,资本预算的执行不单单决定工程项目的成本、进度和周期,更重要的是影响着项目的成败及后期评价。因此,严格执行资本预算为加强资本预算管控、促进资本运营的重中之重。由于资本性支出效益的好坏主要从支出、质量、进度三个方面来衡量,因此过程监控也主要强调以下方面:资金流动监控、项目质量监控和项目进度监控。

华锦集团在“十一五”工程项目建设伊始就采取了分项目管理、按预算控制的管理思路,并通过工程管理部、工程计划部、工程财务部、工程质量部、工程招标部及各分项目指挥部等多部门统分结合的管理,严格执行预算,确保了工程建设过程中的资金安全、施工质量和工程进度。这一阶段,华锦集团对各项目付款进行严格控制,以合同为依据,按工程建设的履约情况实行等级评定管理,起到了对资金支付环节的管控作用,在节约资金的同时,很好地保障了工程建设的安全履约。

二、进一步完善华锦集团资本预算管控体系的建议

(一) 获得公司高层的持续支持

因为资本预算管控是一项系统复杂的工作,它既涉及到公司战略,又影响到日常管理;既涉及资金营运,又涉及投

资、采购、生产、研发等业务流程。没有相关部门的上下合作与推动,特别是没有企业高层领导的直接参与,资本预算管控任务不可能完全落实。为了使这项系统的、复杂的工作能够顺利完成,就要求公司内部的高层管理者尤其是一把手必须承担起资本预算负责人的角色,不断推动资本预算的实施,为资本预算的管控提供持续的支持。

(二) 建立相对准确和完整的基础信息库

资本预算管控的成功要求有力的信息支持。这种信息支持已大大超出常规财务会计信息的范畴,包括集团的发展战略和投资计划、本集团历年投资绩效、同行业或竞争对手投资绩效等。另外,还需要保证这些信息的准确性和及时性。

(三) 引入信息系统技术

科学先进的信息系统能够为资本预算管理实施过程中所需要信息的收集、整理和传递提供强大的支持。现阶段已经产生了许多专业的预算管理软件,许多企业也已经采用了全面预算信息系统,提高了预算管理的效率和预算管理成功的可能性。华锦集团下一步可从这一点考虑提高资本预算管控的效率。

(四) 提高财务人员的综合素质

尽管资本预算管理不仅仅是财务部门的工作,但它的确和财务部门密切相关并需要财务部门的全力投入。现在的资本预算管理已经不同于传统的会计核算型,而是在向财务管理型转变,企业不能再局限于过去的记账、算账、报账,而需要掌握资金管理、投资管理等能力。资本预算管理的核心是资金管理,它要求财务人员不仅要熟悉本身业务,而且要能将财务管理和投资、筹资、采购、研发等业务流程密切结合,使资本预算管理真正落实到每一个具体环节,这必然对财务人员提出更高的要求。

(五) 维护资本预算实施的严肃性

资本预算一经确定,在企业内部便具有约束力。首先,相关部门需要切实以预算为依据开展经济活动和控制业务流程,尽量杜绝预算外和超预算事项的发生。即使调整预算,也要符合一定的前提和遵循一定的程序。同时,需要对资本预算的编制和实施进行内部审计。为此,华锦集团下一步可以考虑单独设置内部审计部,进一步加强对投资业务执行过程的监督与检查。最后需要强调的是,企业需要对资本预算的执行结果进行严格的考评,华锦集团下一步需要考虑在现行考核办法的基础上建立一套科学合理的投资考评体系。■

(本文是辽宁省社会科学规划基金项目<L09DJY062>的成果)

(作者单位:东北财经大学内部控制与风险管理研究中心)

责任编辑 张璐怡