中金岭南加强财务治理的实践

■ 陈爱容 张永榜

财务治理包括财务权力安排、财务行为激励与约束、财务利益分配与协调等财务管控机制和制度建设等,通过一系列的内部管理机制的构建和安排来实现企业内部财务激励和约束。中金岭南作为一家以铅锌制造为主业的综合性上市公司,其发展战略着眼于实现资源一体化的整合效应与管理协同效应,并借此确立集团整体的市场竞争优势。为了提高公司的财务监控水平,促进企业的管理升级和可持续发展,实现做大做强企业目标,公司近几年来在财务治理上进行了大胆的探索与尝试,取得了显著成效。

一、全面清理各单位的银行账户

针对下属单位较多、部分单位银行账户管理不规范、资金分散使用且缺乏透明的情况,公司于2002年年初对所属各单位原有资金账户进行了全面清理,撤销了多余的账户。同时规定,各单位只能在公司指定的商业银行开立收入、支出账户,用于经营性收入结算和成本费用支付,同时必须在公司下属财务公司的财务结算中心开立结算账户,便于公司对各单位资金收支情况进行全面监控。公司计财部、审计部与财务结算中心每年年底组织联合检查组对各单位银行账户情况进行核查,对核查中发现的问题限期整改。统一银行账户管理是公司实施资金统管的根本性措施,做到了从源头上强化对下属单位的资金控制,有效防范了财务风险。

二、建立全公司的现金池

公司在资金管理体制上,实行资金统管和收支两条线。公司规定,在资金流入上,各单位所有收入必须在指定的收入账户中进行日结算;在资金支出上,各单位必须在每月20日前向公司上报次月的资金流量预算,经公司计财部审核批复后交财务结算中心按预算监督执行。当结算成员单位出现预算外的资金需求时,须按程序报公司计财部核准后方可划拨资金。

在资金管理上,公司突出结算中心的纽带和核心作用。一方面,通过财务结算中心对各单位的使用情况、现金流量情况、账户余额情况实行实时和动态监控,规范了公司的资金运行,提高了资金管理的计划性。另一方面,财务结算中心成为全公司的现金池,对于保障公司运营的资金需要、提高公司资金运行效率、降低资金成本起到了重要作用。

三、推行全面预算管理和建立生产经营责任考核制度

从2002年开始,公司制定和颁布了全面预算管理制度,首先在母公司所属厂、矿和总部施行,随后在公司所属各单位全面推广。

1. 建立责权利相结合的预算体系

公司的预算体系由公司董事会、全面预算管理委员会(经营班子)、厂矿企业及子公司(一级预算责任单位)、车

间(二级预算责任单位)构成。同时公司制定了一系列管理制度,对费用开支列明了具体标准并予以公开,便于执行与监督。

2. 整合预算管理机构

成立公司全面预算管理委员会,由公司领导和总部各职能部门负责人组成,形成公司各项业务预算的领导决策机制,提高了预算管理的全员参与度和权威性,利于全面预算的顺利推行。同时,公司总部在原财务部的基础上,成立了新的计划财务部并赋予其计划和预算管理职能,作为公司预算管理日常办公机构,全面统筹公司的预算管理工作,使公司预算与财务管理工作有机地结合在一起。

3. 建立预算责任考核制度

公司建立了对预算执行情况实行考核的制度。在上一年年底确定公司预算方案以后,将各单位年度主要预算指标纳入各单位经营班子同公司签订的生产经营责任书,本年年终公司对各单位预算执行情况进行考核,做到预算考核与干部任免使用、评先创优、经济奖惩挂钩,充分发挥了预算的约束与激励作用。

公司在预算管理中,抓好预算编制、预算执行和预算考核“三个环节”的工作,依程序对各单位的经营管理进行动态监督和控制,采取定期和不定期的实地调研以及逐月进行预算执行情况分析等措施,使全面预算的各项管理措施落到实处,做到了年初有

电信运营企业的全面预算管理实践

■ 车培荣 侯锐 陈晶晶

我国的通信市场正在由高速扩张期逐渐进入平稳发展期。电信运营企业单纯依靠客户规模迅速扩张,从而拉动企业发展的模式已经过时,而通过全面预算管理,以市场预测为前提,综合考虑收入、采购、生产、成本、费用、资本支出和现金流量等经济活动,将企业的发展战略、发展目标与内部责任中心、员工的工作目标以及责权利紧密结合,成为企业管理主题。本文总结了电信运营企业在全面预算管理中积累的有益经验,以供其他企业借鉴。

全面预算管理经验分享

(一) 完善预算目标规划与指标体

系,明确关键预算目标和预算重点

1. 预算目标规划与预算指标体系之间应相互支撑

年度预算目标的制定要根据企业的发展战略,结合业务的实际发展趋势与企业现有的资源保障能力综合考虑。电信运营企业全面预算目标规划多以追求利润最大化或EVA最大化为目标,该目标能否实现取决于业务收入的增加和成本的减少。因此电信运营企业在设计预算指标体系时,主要是针对收入预算和成本预算。另外,在设计预算指标体系时,电信运营企业不仅关注结果性财务预算指标,同时向上追溯结果性财务指标的形成过程,深入分析企业运

营的各个环节,包括市场、销售、投资管理、工程建设、成本控制等,密切关注导致财务结果发生变化的业务和过程性指标,为后续精细化的预算执行过程监控提供保障。电信运营企业各个责任中心在企业运营中的职能和作用及其在预算编制与执行控制、考核过程中重点监控的指标如图1所示。

收入预算:电信运营企业的主营业务收入等于计费时长乘以资费。计费时长代表的是用户使用通信业务的业务量,即电信运营企业的生产产量,资费就是电信运营企业制定的产品价格。在做销售收入预算时,业务总量(计费时长)和资费的预测至关重要。此外,

计划、季度(月度)有分析、平常有检查、年终有考核,在公司上下形成了凡事讲预算、无预算不能开支和增加预算必须报批的预算管理氛围,预算观念深入人心,改变了过去“先干后算”的粗放管理模式,有效控制了费用增长,促进了企业管理水平的提升。

四、正确划分责任中心,突出成本控制重心

公司在近几年的改革中对主要生产单位职能进行了重新梳理,将母公司所属冶炼厂和矿山由利润中心划分为成本中心,主要负责生产和成本控制;建立营销中心,统一管理公司主要产品销售和大宗原燃料采购。同时,按照

责、权、利配套的原则,在经济责任制考核中只对厂矿可控成本和生产情况进行考核,不再对其利润进行考核。将母公司两厂一矿划分为成本中心,抓住了成本控制的重心,将冶炼厂和矿山的工作重心从以关注利润指标为主,转变到关注生产成本和工艺技术指标上来,划清了责任,突出了成本控制重点。

经过几年的实践和探索,公司进一步理清了财务管理体制,建立健全了包括各项财务管理制度在内的内控制度体系,财务管理工作运行更加顺畅,公司对下属企业的财务控制得到了加强。财务管理的升级对推动公司管理升级、保障和促进公司健康发展做出了巨大贡献,公司在财务治理上的优化促进了

公司财务实力的大幅提升。公司2008年营业收入较2003年增加46.06亿元,年均增长52.48%;净利润由2003年约6000万元增长到2007年的12亿元。2009年,受全球金融危机冲击,在不少国际矿业公司面临现金短缺、甚至出现亏损的情况下,公司仍实现了净利润4.14亿元、经营现金净流量5亿元,财务指标保持了较好水平。与此同时,公司抓住机遇,利用自有资金成功收购了澳大利亚上市公司Perilya公司50.1%股权,并随后增资以实现控股52%,迈出了国际化转型的第一步,而资产负债率仍控制在59%的水平。■

(作者单位:中金岭南计财部)

责任编辑 李斐然