

注重过程控制 强化资金管理

——开滦资金结算中心运行管理实践

■ 覃春平

开滦(集团)有限责任公司资金结算中心(以下简称开滦资金结算中心)围绕集团公司集中管控的总体工作目标,按“结算、服务、管理、监督”的职能定位,不断提高财务管理水平,有力地保障了集团的正常生产、经营和对外扩张对资金的需要。

一、资金结算中心机构设置

开滦资金结算中心现有工作人员14人,按二级单位分设4个结算科,负责50多个三级开户单位的内部结算和对外支付业务的结算,另设1个综合科,除负责资金结算中心资金日报及会计报表编制和结算系统维护等工作外,还

负责会计核算软件的开发与维护工作。资金结算中心实行网上结算,在二、三级公司不设分支机构,只设终端,因此二、三级公司无须增加人员和改变内部业务流程,减少了三级公司出纳人员去银行办理结算业务和月末三级公司间对账的工作环节,提高了工作效率和资金安全程度。

二、资金结算中心的管理职能

(一) 统管银行账户

为有效实现资金集中管理,开滦资金结算中心分别为各单位开设银行只收账户和银行只支账户各1个,其余账户全部撤销。各单位银行只收账户用

于自销业务的回款,只收不支,只收账户与结算中心账户实现了网上对接,只收账户存款定时自动划入结算中心银行账户。只支账户是各单位日常报销等现金支出的专用账户,只支账户只支不收,结算中心下拨款是该账户的唯一收入来源。通过只收账户和只支账户的设置,既满足了各单位销售回款结算和日常报销的需要,又实现了资金集中管理有效控制的目标。

(二) 资金统筹安排、分灶吃饭

资金结算中心对集团公司统一销售的煤款实行统收统支,对各单位的自销收入采取集中管理、分灶吃饭、自收自支、结余归己的原则,不平调各单位

对该项修理业务预算的审核就能确保真实可靠。通过合同审核环节,将修理费控制关口前移,要求在签订合同的同时,必须提报公司资产管理信息数据库中该项拟修理固定资产的基本情况,财务人员在这一环节中可发挥监督控制的职能。其次,注重将税法和会计法有关政策落实到每一项固定资产修理业务中去。新会计准则的一项重大转变就是从损益观向资产负债观转变,而要把新准则的这种理念落实到固定资产修理上,就必须利用该模型清晰核算和跟踪公司每项固定资产修理业务。新所得税法明确资产原值50%改良支

出的界限。为此,公司着力规范模型中修理费发生额度不超过此项标准,并做好税务会计控制和特殊事项纳税调整工作。除了要求财务人员关心固定资产修理的税法、会计法有关标准和要求外,公司还积极引导企业基层固定资产使用人员和基层固定资产专业管理人员关注分管的固定资产所面临的管理风险。最后,认真监控每一项固定资产的“生命周期”,努力从起点到终点做好固定资产全周期修理控制工作。应该说,修理是固定资产循环中的一个重要环节。公司把修理按重要程度划分为停工大修、检修、小修等,而每一类

修理所需的间隔期是不同的,例如停工大修需要三年以上的间隔期,公司就会有预见性地在模型中设定该项固定资产下一次停工大修的年份,借鉴模型中记载的历次大修理工作量给出下次大修理发生的费用额度。如果该项资产停工大修理距上次时间不到一年,就要详细分析是什么原因,并要求专业部门调查分析上次大修理的质量情况。从而使公司在大修理工作安排和费用审定上找到了一个科学管理的途径和办法。■

(作者单位:中国石油抚顺石化公司)

责任编辑 李斐然

的自收款指标。这样，既实现了资金的统筹安排，又保护了各单位努力增收节支的积极性。

(三) 统筹安排资金支付顺序，控制资金支付节奏

开滦资金结算中心支付资金的顺序是优先保证职工工资支付，其次是各类税款及政府规费，再者是安全资金、电费费用，其他支出根据资金状况安排具体付款时间，但当月预算原则上保证月末前全部执行。资金状况决定付款节奏，受资金支付能力的限制，各单位提交的付款申请存在不能适时支付的情况，但对急需付款的情况，可以特事特办。

三、资金结算中心的管理重点

(一) 建立和完善了内控制度管理体系，主要包括《开滦集团公司资金结算管理办法》、《开滦集团公司资金结算中心会计核算管理办法》、《资金结算软件操作手册》和《开滦资金结算中心关于规范对外付款若干问题的通知》等。其中，《开滦资金结算中心关于规范对外付款若干问题的通知》对付款提交中存在的问题进行了规范。该通知是资金结算中提交对外付款申请的操作指南，内容分三方面：一是《资金结算系统对外付款预算项目说明》，该说明主要是以现金流量表为基础，根据集团现金流入流出情况细化了各个项目，明确了各项目的内容。如在经营活动支出的购买商品、接受劳务支出中的第一项材料采购，项目说明中明确该项目用于全部材料采购支出，包括生产经营、专项工程、安全费用、劳保用品等材料采购支出。二是《资金结算系统对外付款摘要规范》，对对外付款项目的摘要做了简单规定，基本原则是：各单位在提交对外付款申请撰写摘要(用途)时，力求完整、清晰、明确，避免含混不清和过于简单，要保证基本要素的完整。如在经营活动支出的

购买商品接受劳务支出中，材料采购中要求材料按类别分为钢材、木材、汽柴油、水泥、配件、化工材料、电缆七类，火工品单列。摘要内容按上述类别分别填写，如采购钢材时，摘要应注明“付钢材款”，也可根据实际工作要求进一步细化；对上述没有明确规定品种的，应具体注明：“付**材料款”；同时采购多种物资一次性付款的，摘要应注明主要品种名称，后加“等”字，如“付**配件款等”。三是《资金结算系统对外付款提交规范》，对收款单位及其开户银行作了进一步的明确，比如，凡收款行属北京、天津、上海、重庆四个直辖市的，省市均填写直辖市，非直辖市的，收款市必须录入地级市名称，不得录入县或县级市名称，如遇外省市隶属单位不明确的，应咨询对方单位或查阅有关行政区划资料。

(二) 进一步建立和完善资金结算中心内部网络系统及结算流程。资金结算中心主要是通过计算机网络完成对资金的监控和调度。一般需要通过结算中心内部网络、银行网络和上述网络的连接三部分网络建设才能完成。资金结算中心内部网络系统既是资金结算中心汇集成员企业资金信息并作出资金调度的基础，也是资金结算中心与开户银行联系的桥梁。资金结算中心通过从手工、局域网到外部网的整个系统的循环，完整和系统地实现了从低级到高级的演变，授权、定岗、监控、考核实现了资金、票据和信息的全面统一，缺少任何环节都是不完整的。通过完善结算软件与银行网络接口软件的功能，资金结算中心提高了稳定性，信息反馈功能进一步完善。

在结算流程中，各三级公司资金预算通过网上审批后即可执行，各三级公司按内部流程和审批程序批签后，可在网上提交付款申请。对各单位网上提交的付款申请，资金结算中心有两种审批程序：一是三级单位付款申请

经二级公司审批后，由资金结算中心付款；二是二级公司不对三级单位具体付款业务审批，只进行总预算控制，由资金结算中心对付款申请审批付款。这种可选择的审批程序，为二级公司及集团公司强化资金管理提供了技术平台。

(三) 强化了资金预算管理，实现了过程控制。资金结算系统实行严格的预算控制程序，对于没有预算的支出，计算机控制不能在网提交，从技术上维护了资金预算的刚性。年度资金预算指标下达后，由二级单位分解下达到所属三级单位，并按月分解，月度分解指标不能满足当月实际需要时，可申请集团财务部平衡调整，平衡后的月度资金预算作为当月的执行预算。各三级单位根据二级公司下达的当月资金预算指标编制具体支出预算，对指标内的资金，各专业化公司及三级单位有完全的自主支配权。为保证月初资金预算期间能及时付款，资金结算中心规定在当月资金预算指标未下达前，各单位按月均预算编报，当月指标下达后再作调整，月初只要各单位能及时提交预算，结算中心即可及时结算。

(四) 充分发挥结算、管理平台优势，合理调度资金。公司通过安排资金支付顺序，根据资金实际状况妥善安排支付时间，对集团公司内部资金进行统筹安排、余缺互补，加速了资金周转，提高了资金使用效率，充分发挥了资金集中管理的优势。通过细化预算项目，规范结算行为，公司提高了资金预算的整体管理水平，实现了对资金的合理调度，强化了对资金的综合平衡。

(五) 建立了预算偏差通报及考核制度。目前各二级公司及所属单位的收支项目100%纳入了预算管理，自收款预算准确率达80%以上。考核制度主要是对资金结算信息质量情况的考核，为保证付款的精确和高效，主要从结算方式错误、重复提交付款申请、

预算项目与用途不符、收款单位信息错误等几方面进行考核。考核结果每月进行网上通报,并纳入集团年底评优体系。

(六)积极推进集中采购工作。通过对不符合集中采购制度规定的自行采购付款的调控及内部单位长期拖欠款的清理,公司有效地促进了集中采购制度的落实,维护了内部结算秩序。

(七)落实监督职能。资金结算中心重点从四个方面落实监督职能:一是开展财务检查,检查内控制度在各单位的实际执行情况,及时发现问题并组织整改。公司每年多次组织专项检查和重点抽查,检查的重点是:①银行账户是否超出集团公司规定个数;②是否严格遵守银行结算纪律,是否私自开立和使用账户,出租、出借账户,公款私存,在会计账表中是否全额反映银行账户的货币资金,有无利用预付、应收等会计科目转移资金,有无账外及表外存储资金;③账户使用是否合规,只收账户和只支账户是否按规定的用途和范围使用;④网银提交的

项目是否与实际业务性质相符,有无借用项目的支出等。二是银行账户监督,随时对各开户单位的只收和只支银行账户的资金情况进行查询,发现异常情况及时处理。三是把监督职责贯穿到付款业务的逐笔审核中,发现问题及时纠正。四是通过通报制度激励各单位强化自我管理,从而达到有效防范风险的目的。

四、资金结算中心管理需注意的问题

一是结算岗位操作人员要牢固树立风险意识。严格执行专机专用规定;严格按授权操作,个人密码必须保证不被第二人知晓;严格按照规定保管使用商务卡、个人卡、密钥、客户证书等,使用完毕即刻存入保险柜,不得随身携带。二是资金结算中心要树立全心全意为开户单位服务的意识。由于主要开户单位是集团的三级公司,是集团的生产和成本中心,保证三级公司资金的正常流通就成为结算中心最基本的职能。为确保各单位特殊业务的需要,资

金结算中心在实现网络结算后,要注意保留各种传统结算方式,以保证全方位的结算服务。

五、资金结算中心的运行效果

一是实现了资金统收统支,为财务集中管控体系的建立奠定了基础,为实现资金的精细化管理创造了条件。二是全面提升了资金预算管理水平和资金管理由事后分析向过程控制的转变。三是资金结算中心实现了网上不落地结算,各单位“足不出户”即可完成内部结算和对外结算业务,大大提高了结算效率,减少了资金在途时间,实现了结算方式的现代化。四是创新了资金预算编制方法,为首次实行以费用要素为主的零基资金预算创造了条件。五是增强了内部融资能力,每年集中各单位分散资金近30亿元,大大增强了集团公司的资金支付能力,减少了资金闲置浪费,降低了财务费用。■

(作者单位:开滦钱家营矿业分公司财务部)

责任编辑 李斐然

● 简讯

财政部企业司“七一”主题党日郑重承诺创先争优

6月30日,财政部企业司党支部召开全体党员大会,郑重承诺创先争优,司党支部书记、司长贾谌主持了公开承诺活动。他强调,创先争优活动是党中央作出的重要部署,是巩固和拓展深入学习实践科学发展观活动成果的重要举措,是党的建设一项重要的经常性工作。企业司全体党员要进一步加强学习,统一思想,提高认识,深刻领会开展创先争优活动的重要意义和内在要求,对照岗位职责,牢记承诺目标,在日常工作中比学习、比服务、比奉献,以饱满的热情、十足的干劲、扎实的努力,在财政企业工作中争创一流业绩,实现创先争优目标,确保创先争优活动持续深入、取得实效。

会上,司党支部副书记、副司长陆庆平代表司党支部向全体党员宣读了企业司创先争优的公开承诺书,明确提出争创“三个一流”的具体目标:一是争创一流队伍,承诺认真履行“一岗双责”,发挥领导班子带头表率作用。二是争创一流服务,承诺认真践行“为国理财、为民服务”财政工作宗旨,牢固树立服务意识。三是争创一流业绩,承诺全面提升财政企业管理工作水平,在各项工作中取得优异成绩。为确保“争创三个一流”目标的实现,企业司党支部提出以下具体要求:一要加强学习,提升素质和能力。二要加强反腐倡廉建设,推进惩防体系建设。三要强化纪律,转变作风,提升管理。四要做好工作,以实际行动争创一流业绩。

(本刊记者)