

金回流,提高了资金使用效益,也节省了财务费用。

1. 资金营运中心是集团资金信息交换中心。集团公司通过设立资金营运中心管理资金,反映到资金营运中心的资金流管理有三个层次:第一层次是集团公司作为整体,同外部单位的资金协调处理,如集团公司与银行、业主、供应商的资金管理关系。第二层次是集团公司从整体效益最大化出发,资金在各子企业之间的调度。第三层次是各子企业自身的资金管理体系。集团公司资金的供需信息从不同层次、通过不同渠道传递到资金营运中心,在资金营运中心交融后,经处理后生成的各类信息再传送到各子企业。

2. 资金营运中心是集团内部资金的调度中心。设立资金营运中心后,集团公司从原先以经营预算为主的较单一的资金预算,扩大到包括生产经营、基建、投资、筹资等在内的全面资金预算。同时,加强现金流量管理,重视支付风险和资产流动性风险。通过对现金流量的预测、控制和分析,合理调控现金流入和流出;对经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量进行严格管理,做到按计划用款,按进度拨款,严格限制超预算的资金支出,制定超预算资金审批流程;实施大额资金的跟踪监控,保证资金的支付能力和偿债能力。通过采取以上举措,形成了集团公司事前预测、事中控制、事后反馈的资金管理控制体系。

3. 资金营运中心是集团资金监控中心。基于“集中运作、分级管理”的理念,建立健全资金管理组织体制,集团、子公司两级企业都建立了资金管理的分级负责制和岗位责任制,明确各单位、部门、相关岗位人员在资金管理过程中的职责。资金预算管理委员会作为集团公司资金管理的最高权力机构,行使资金安排决策、超预算资金流出的审批等管理职能,并通过例会制度,把资金管理和风险控制纳入集体决策之中。

4. 资金管理中的风险及规避。资金集中管理能够降低财务成本,提高集团公司资金整体使用效率,增强集团公司资源配置能力和财务监控能力,为集团公司带来效益,但同时也存在一定风险。首先,资金集中管理环境下,一旦某个子公司不能履行还款义务,出现拖欠本息现象,积累数额大了,将累及整个集团的资金运转计划。其次,在某些情况下当子公司的局部利益与整个集团公司的目标不一致时,各分子公司有可能不配合集团公司的资金集中管理。为此,集团在加强现金全面预算管理制度执行力度的同时,建立了集团资金风险预警体系及重大事项报告制度,做到及时察觉、快速反应。此外,还建立了资金运营分析评价制度和责任追究制度等,保障了资金收支的良性循环和安全运作。

四、信息化建设

集团公司的施工项目点分布在全国30个省市区及日本、新加坡、阿尔及利亚等国家,管理范围广、链条长,本着“整合多方资源、突破重点、强化集成”的指导思想,构建了以项目管理为核心的“集团公司—子公司—分公司—项目部”模式的信息管理体系。项目管理系统有合同、物资、机械设备、质量、安全、分包、成本等模块,围绕成本管理模块,项目管理系统可以跟踪、监督项目的进度、安全和质量问题,并可及时获取各个项目及项目部工作进展的信息,从而采取有效的控制措施,进行合理的运筹和决策。项目业主、设计单位、供应商、分包方等各方都能与项目部进行信息交换和协同工作。信息管理体系的构建,不仅实现了集团公司数据的大集中,也使集团公司的财务管理水平得到提高。■

(作者单位:浙江省建设投资集团有限公司)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

《党政主要领导干部和国有企业领导人员经济责任审计规定》出台

中共中央办公厅、国务院办公厅不久前印发了《党政主要领导干部和国有企业领导人员经济责任审计规定》(以下简称《规定》),对经济责任审计对象作了进一步明确,同时对审计对象范围进行了扩展,涵盖了从乡镇级到省部级的党政领导干部,以及国有企业的法定代表人。经济责任审计结果将作为考核、任免、奖惩被审计领导干部的重要依据,并归入被审计领导干部本人档案。

为了全面评价领导干部履行经济责任情况,《规定》强调应当关注领导干部履行经济责任的下列情况:贯彻落实科学发展观,推动经济社会科学发展情况;遵守有关经济法律法规、贯彻执行党和国家有关经济工作的方针政策和决策部署情况;制定和执行重大经济决策情况;与领导干部履行经济责任有关的管理、决策等活动的经济效益、社会效益和环境效益情况;遵守有关廉洁从政(从业)规定情况等。

为保障审计结果的有效运用,《规定》在两个方面做出了具体规定:一是对各级党委和政府运用审计结果提出了要求,明确规定应当建立健全经济责任审计情况通报、审计整改以及责任追究等结果运用制度。二是对于干部管理监督部门运用审计结果提出了要求,明确规定有关部门和单位应当将审计结果作为考核、任免、奖惩被审计领导干部的重要依据。

(本刊记者)