

邢钢集团加强资金管控的做法

李瑞萍

摘要：通过提升企业现金流的管理水平，能够合理控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率。本文介绍了邢台钢铁有限责任公司通过推行战略管控型集团财务管控模式，全面实施精细化预算管理，并配合多元化筹资策略，实现集团资金管控模式创新的做法。

关键词：资金管控；财务管控；预算管理；筹资

邢台钢铁有限责任公司（以下简称邢钢）是全国最大的优特钢线材专业生产企业和国内品种最多的线材企业。近年来，邢钢通过建立战略管控型集团财务管控模式，实施资金全面预算管控，创新融资工具和融资方式，提升企业资金管理水平，保障了企业日常生产经营和发展的资金需要。

一、推行既独立又统一的战略管控型集团财务管控模式

战略管控型集团财务管控模式是统分结合的集团财务管控模式。邢钢制定了统一的发展战略，各子公司在集团公司的总体战略规划下制定自身的发展规划。同时，健全了公司的法人治理结构，通过章程规定掌控各子公司的人事任命权、投资权、融资权、预算审批权等重大经营决策权。全公司执行统一的会计制度和会计核算体系，各子公司每日向母公司报送资金日报表，每月定期报送月度预算、月度财务报表和预算执行分析，定期参加母公司财务部例会，通报子公司财务情况和融资问题等。母公司综合平衡各子公司之间的资源配

置，协调资金使用，推行“无边界企业文化”，实现企业总体战略目标和价值最大化。

邢钢母公司目前下设8家全资或控股子公司，按照“做精主业和发展延伸产业”的战略规划，母公司主营特钢线材，子公司依托母公司母材优势发展深加工。

二、全面实施精益化预算管理，加强资金收支管控

1. 实行精益化资金预算管理，保证企业资金链的安全可控

精益化管理的核心是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。邢钢把精益化管理和资金预算管理有机结合在一起，实施精益化资金预算管理，建立了完善的资金管理体系，资金集中统一管控，充分发挥财务资源的作用。资金管理体系流程图如图1所示。

区别于传统的资金预算管理，邢钢精益化资金预算管理体系涵盖了公司生产经营的各个方面，不仅包括资金

流，还包括物流、信息流的每一环节，对于预算的编制期，也不再拘泥于月度、年度，而是采取日跟踪报告，周预测、平衡、总结，旬动态滚动调整，月分析评价几种方式，和月预算、年度预算无缝衔接，缩小了预算偏差和纠偏成本。资金预算的编制方法是“上下结合、分级编制、逐级汇总”，由财务部牵头，各职能部门编制经营业务和项目发展资金收支预算；财务部进行审核与平衡，测算资金余缺，确定合理的融资规模，策划筹资方案，对公司资金收支进行总量平衡，以确保资金的供给和正常运转。

2. 加强资金收付管理，提高资金使用效率

(1) 通过收款政策的制定，满足公司资金需求。邢钢的特钢产品在业内有较高的美誉度，因此实行预收款发货制度，保证了货款的全额回收。对于现汇与银行承兑汇票两种交款方式比例的把控，财务部门根据公司的现汇资金情况，及时调整票据收款贴现率，引导客户以利于企业的方式交款，既保证了公司现汇资金的需要，又提高了产品收益

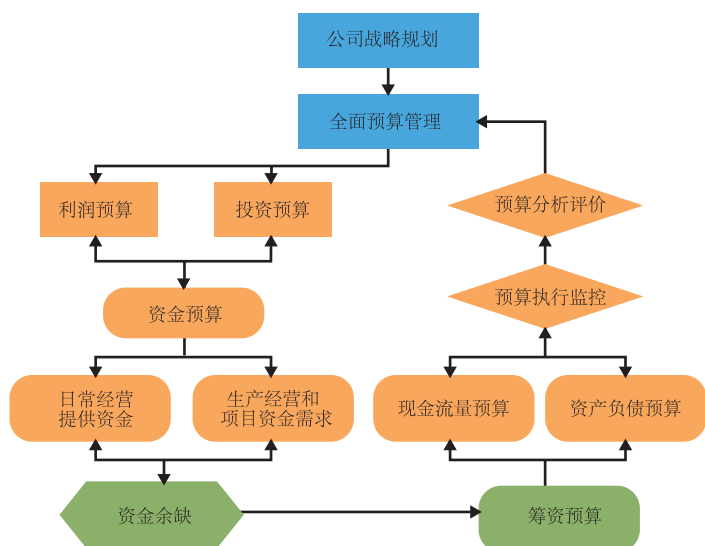


图 1

率。另外收款进度的不均衡也影响了企业资金使用效率，为此，在月度考核指标中增加对销售公司收款进度的考核，实现资金的平稳流动。

(2) 强化预算付款制度，严控预算外支出。根据年度、月度、日计划的资金预算，严格遵循资金审批程序，严控预算外资金支出，动态跟踪资金流变化，实施日统计、周预测、月评价制度，定期编制资金日报、月报、季报和年报，及时将资金的实际使用情况与计划相比较、分析，根据差异情况采取必要的措施适时调整，确保资金链条的安全可控，强化资金的预算管理。

邢钢的工程项目实行项目部负责制，项目部是由资产使用单位和相关各部门建立的跨职能临时组织，负责项目的全过程管理。项目部的权力和责任相对应，邢钢通过过程监督、内部审计和外部审计监督项目部的工作，并建立后评价制度，确保项目资金的预期投资效果。

(3) 低库存运作，减少资金占用。为加速资金周转，提高资产使用效率，邢钢实行了快进快出的低库存运营模式，在做好前期策划和落实保障措施的前提下，大幅降低了原材料、半成品和

产成品的资金占用。配合快进快出的经营策略，制定了合理的月度原燃料、辅料备件、产成品、应收账款的资金占用定额；结合实际及时调整银行承兑汇票收款贴息政策，以减少应收票据的占用额度；跟踪工程项目预付款进度，按照资金占用指标完成情况落实管理责任，保障公司生产经营的安全，提高资金的使用效率。积极盘活各类资产，发挥各类资产的作用，实现财务资源的最优配置。

3. 推行关联公司资金占用费制度，融通资金使用

为应对母公司资金紧张和信贷受限的局面，邢钢鼓励子公司提升自身融资能力，扩大公司总体融资规模，实行关联公司之间资金有偿使用政策。比照市场化原则计息，按照资金使用金额、实际使用天数计算资金效益。为减少资金占用，促进子公司提高资金使用效率，推行加速计息的计算方法。制度推行以后，各子公司积极发挥自身优势，融资能力大大增强，实现了资金的最佳配置。

三、多元化筹资，优化资金结构，降低资金成本

1. 拓展融资渠道，优化融资结构

邢钢积极加大新技术和新产品的研发力度，重视节能减排环保工作。下游延伸产业发展项目也得到了政府的大力支持，给予特殊的优惠政策支持企业发展。邢钢的新产品研发费用享受所得税150%的加计扣除优惠政策，出口产品部分享受退税政策，大大降低了运营成本。

由于特钢行业的突出性、产品结构的优越性，邢钢在融资银行、融资机构领域一直保持着高信誉和高信用的评级，与多家金融机构建立了长期、稳固的合作关系，授信总量逐年增长。

除通过金融机构融资外，邢钢还通过资本市场直接融资，如发行债券、理财产品、深加工产业谋求上市等，同时利用企业信用融资，比如与上下游主要供应商、销售客户建立稳定的供销关系，保持稳定的预收账款和可控的应付账款额度，发挥财务杠杆作用。

2. 关注货币金融政策，创新金融工具，降低资金成本

邢钢密切跟踪国家货币政策变化，预测发展走势，创新融资思路，及时调整筹资策略，寻求较低成本的筹资渠道和方式。结合自身业务经营特点，运用融资租赁、票据融资、供应链融资、应收账款保理等新型融资工具和金融产品，借助其成本低、审批程序简化等优势，丰富融资品种，优化融资结构，降低财务费用；利用企业声誉，提高议价话语权，降低财务费用，减少资金占用；利用境内外融资政策差异和利率差的优越条件，扩大境外融资平台的融资力度，降低资金成本；精心理财，通过购买银行高收益理财产品和日均协定存款模式，争取资金最大收益；深入研究利率与汇率变化趋势，与金融机构合作开发金融新产品，改善财务状况，降低财务费用。

(作者单位：邢台钢铁有限责任公司)

责任编辑 达青