

国家开发投资公司 财务管理一体化实践

段文务 ■

摘要：本文介绍了国家开发投资公司在实施高效财务管理方面的一些做法，包括制定实施财务规划，规范财务制度、推动财务信息化建设，加强资金集中管理、构建多元融资渠道、完善资金风险管控，完善监督体系、落实闭环管理以及完善财务人员梯队等。

关键词：财务规划；会计信息质量；融资渠道；集约化；财务监督

国家开发投资公司（以下简称国投）是一家业务多元化的国有投资公司，受投资行业众多、投资企业管理水平不一等影响，国投财务管理环境比较复杂，如何强化管控、提高效率、适应并支持企业持续健康快速发展，是国投财务人员长期思考的问题。在多年实践中，国投逐步确立了“集团化、专业化、上水平、提高财务贡献度”的财务工作目标和“完善职能、健全体系、提升能力、保障发展”的工作思路，坚持以财务规划为龙头，价值创造为核心，职能建设与制度规范为切入点，内控评价、绩效评价、投资评价、财务管理能力评价为抓手，纵向上构建层次清晰、权责明确、与三级经营管理体制相适应的一体化财务管理架构，横向上完善与集团发展及管理需求相适应的财务管理职能体系，坚定不移地推动由总部财务向大集团财务转变、由核算管理型向价值管理型转变。

一、顶层设计，明确工作方向

由于所属企业行业特征各异、管

理水平不齐，国投从集团整体出发，突出财务管理的主动性、系统性和前瞻性，通过财务规划这一顶层设计，明确集团财务工作总体目标与思路，明晰各级财务组织推进关键工作任务的路径与措施，确保集团上下方向一致、行动一致。

（一）制定财务工作规划

梳理提出会计核算、财务报告、财务分析、项目投资及退出评价、纳税管理、资金管理、财务信息系统管理、资产财务管理、财务内控制度管理、财务监督与评价、财务组织与队伍建设等12项财务管理职能，覆盖集团财务工作各个方面；针对12项财务管理职能，细分三级管理架构中各级财务组织的职责分工；按照“完善”与“提升”两个阶段，确立各项职能、各级财务组织的阶段性目标及任务，明晰财务工作提升路径与措施，引导财务工作有序、有效开展。

（二）组织实施财务工作规划

在实施过程中，国投一方面大力督导各级企业对照规划内容和要求，

拾遗补缺、建章立制，分职能、分年度落实集团各项财务工作任务，确保集团财务管理统一性；另一方面鼓励各级企业结合行业特点及自身管理需求，细化制定本板块、本企业财务工作计划，落实企业财务工作专业性。同时，及时跟踪了解、监督评价各级企业规划的实际执行情况，研判规划落实过程中遇到的突发问题，并结合集团战略发展，实时调整规划内容与重点，确保规划目标与集团总体发展战略相一致，规划思路与经营管理实际相一致，规划任务与财务管理趋势相一致。

二、双管齐下，提高信息质量

提供高质量的财务会计信息是财务管理的基础职能，也是财务发挥决策支持作用的关键要素。国投把提高财务会计信息质量、挖掘财务会计信息价值作为财务工作的重心，并从制度建设和信息化两方面入手，实施了一系列切实有效的措施。

（一）规范制度

国投立足集团化、专业化、实用

性,建立并持续完善基本财务核算制度,大力推行集团通用会计核算手册,推进全集团会计政策、核算规则、会计科目、财务会计报告、财务管理报告和备查账的“六大规范统一”;充分考虑下属各企业业务差异性,配套建立六套行业板块专用核算手册,实现集团和行业“双层规范统一”。通过实施“1+6”的会计核算手册,规范了集团会计核算,显著提高了集团财务会计信息整体质量和集团内不同企业间财务会计信息的可比性。

(二) 推动财务信息化建设

一是把财务信息化建设与业务梳理、流程规范与制度建设深度融合,将管理规范、制度要求固化到信息系统中。二是大力推进具有投资公司特色的合并财务报表系统建设,通过构建通用、开放的合并业务平台和分布统一的数据库,解决系统异构环境下的兼容与集成、信息系统建设成本与效益及多层级企业数据集中应用等三大问题,实现对市场主流财务核算系统的数据自动采集,及复杂股权下多口径、多维度的会计报表自动合并。三是建设资金管理信息系统,落实集团资金计划、银行账户、投融资、担保等业务事项集中管理的要求,推动实现集团内资金信息的透明、全面、及时。在建设财务基础信息系统的同时,国投针对不同需求主体,积极采用数据仓库和商务智能技术,构建多层次分析模型,建设面向决策层和职能管理层的财务综合分析商务智能平台,提升公司财务分析的能力和效率。

三、集中管理,推进多元融资

保障资金供给、严控资金风险是财务工作的核心。对此,国投持续强化集团总部的集中统筹主体地位,做实财务公司、境外资金管理中心的两翼平台功能,拓宽融资租赁公司、本

外币双向资金池的跨境资金通道,完善立体弹性、多元协同的融资体系。

(一) 加强资金集中管理

一是成立财务公司,搭建集团内部金融服务平台,实行资金信息集中监控、大额资金全程管理,发挥资金聚合优势,提高集团资源配置效率与能力。二是将资金集中管理纳入集团经营业绩考核体系,分阶段、分企业制定考核指标;同时,还将资金集中管理作为集团内部审计重点工作,确保考核严肃性和制度执行刚性。三是推行债务集约管理,推进项目银团融资集中。国投与16家全国性的政策银行、商业银行建立“总对总”工作机制,并由集团总部统一组织银团招标,落实投资项目大额融资需求,确保融资条件最惠,资金及时、足额到位。

(二) 构建多元融资体系

在不断加大与各银行等金融机构合作力度、密切银企合作关系的基础上,国投围绕提高融资能力与灵活性,拓展直接融资渠道,构建多元融资体系。目前国投已综合运用了超短融、短融、中期票据、企业债券、公司债、可转换债券、私募债等多种直接融资工具筹集资金;建立境外融资平台,打通了跨境资金流动渠道,具备了主动运用境内外两种市场、两种资源平滑政策影响的能力;打通了应收账款集合保理、项目融资租赁、信托计划、邮储资金、保险债权计划等新的融资通道,建立了能满足不同阶段、不同期限、不同成本压力的项目的资金需求;切实提高了国投整体资金保障能力。

(三) 完善资金风险防控

1. 资金平衡管理。国投始终将资金链安全置于财务风险管理的首位,强化动态资金平衡,确保资金运转高效不断流。一是公司总部资金平衡范围从母子公司扩展至全集团,做到集团资金平衡一盘棋;二是建立定期编

制集团企业月、季、年资金平衡滚动计划机制,管理环节前移到需求的预测阶段,做到集团企业资金需求缺口早掌控、平衡预案早筹划。

2. 账户管理。国投对成员企业的银行账户实行总量控制、分类管理、逐级审批的办法。各成员企业除保留不可替代的有特定专门用途的银行账户外,基本结算账户(人民币)和一般结算账户(人民币)的数量合计原则上控制在3个以内,且开户银行在集团确定的银行范围内选择;因开展业务需开立或保留3个以上账户的,须提出专项报告报集团总部批准。

3. 大额资金使用管理。国投采取“事前预算控制、事中严格审批、事后跟踪落实”的全流程管理方法,将所有大额资金支付(包括股权投资、债权投资等)均列入年度经营预算管理;实际支付时,严格按照公司财务支出相关制度规定办理支付核准手续;在资金使用过程中通过内部和外部审计、银行账户监管、使用情况报告等多种措施,对资金用途的合规性和有效性进行落实和检查,保证大额资金支付流程和资金用途合法合规。

4. 担保管理。按照从严控制、一事一议、专项审批的原则,集团各级企业担保审批决策权集中于总部,不断化解存量担保风险的同时,严格限制新增对外担保事项。

四、完善监督,推动闭环管理

财务监督体系的建设是财务职能建设中一项重要内容,是财务工作要求是否落实、制度是否执行、执行是否有效、跟踪是否到位的保证。国投打造了以内部控制、投资评价、能力评价和绩效评价为主体的财务监督体系,实现了财务闭环管理。

(一) 财务内部控制

国投按照“制度与实务并举,完

善与创新并重”的原则逐步推进集团财务内部控制管理工作。集团总部制定内部控制制度大纲,从流程层面梳理资金管理、工程管理等24个方面的435个关键控制点;组织开展企业内控评价工作,通过外部检查及企业内部自评价的方式,全面推动企业不断增强内控管理的自觉性和主动性。

(二) 项目投资财务评价

按照投资决策流程,国投全面组织实施项目投资财务评价工作,从政策合规性、经济可行性、资源配置、资金平衡、税务筹划及风险防范等方面对拟投资项目进行独立评价,为公司投资决策提供财务专业支持。

(三) 财务管理能力评价

国投财务管理能力评价是对企业财务管理要素的细分和量化,通过对标先进,发现财务管理弱点。2011年,国投实施财务管理能力评价体系建设,梳理确定集团财务管理11个领域、90大类活动、200余项控制标准与要点。2012年起,结合年审工作,国投逐

步在全集团范围内推行财务管理能力评价工作,推动各级企业不断自我完善、自我提升财务管理能力,并取得良好成效。

(四) 财务绩效评价

国投拓展财务决算管理职能,深度挖掘决算数据价值,全面开展集团整体、业务板块和投资企业的财务绩效评价工作。评价工作从盈利能力状况、资产质量状况、债务风险状况和经营增长状况四个方面入手,设定8个基本指标、14个修正指标,通过与行业先进企业对标分析,查找差距、发现短板、剖析问题,并制定改进措施,发挥财务工作对经营管理的支持作用。

五、完善梯队,提高人员素质

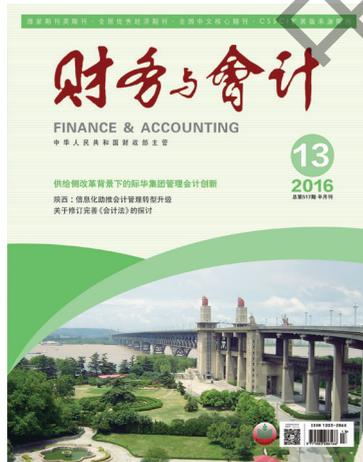
高质量的财务专业队伍是企业财务管理的核心竞争力,也是不断提升财务管理能力、提高财务管理水平的关键。为此,国投在规范中高级财务管理人员任职资格管理、加强日常学习培训的基础上,根据财务工作

现状和未来发展需求,并按照“服务现实工作、着眼未来发展,明确培养标准、引导主动成长”的思路,实施了财务骨干百人工程。按照财务人员的素质能力、岗位工作职责等要素,将集团财务人员细分为高级管理骨干人才、管理骨干人才、业务骨干人才和财务专业人才4个大类,建立骨干人才选拔标准与机制,明确骨干人才优先选任要求,打通财务人员职业发展通道;同时,与清华大学、人民大学等国内一流院校合作,定制国投财务人才素质能力提升培训课程体系,通过培养促进工作,通过工作深化学习,从而填补骨干人才的专业技能缺陷,提高中高级财务队伍整体素质。目前国投已经初步构建起财务人才成长有通道、选拔有标准、培养有措施、选任有保障的框架;基本形成了主动长学识、求进步、长见识、求实效的工作学习氛围。□

(作者单位:国家开发投资公司)

责任编辑 鲍双双

封面图片·封面读说



封面图片:南京长江大桥
(供稿:中铁大桥局集团有限公司)

海内知名

王枰

以同样高超的本领做同样有利众人的事,获得的声誉,还是不同的。人是这样,桥也是这样。

长江上有太多美丽坚固的好桥,它们各有可圈可点之处,但论起知名,还是南京这座,在人们心里留下的印记更为深刻一些。它在桥梁史上有非凡的意义,拿到诸多“第一”。

然后就是许多座没有“第一”、对交通也有巨大贡献的桥,纷纷建起。

对于一座桥而言,只要在交通要道,积年累月负担繁重交通任务,有没有“第一”,是不是被写入桥梁史,有多少人知道它的名字、记得它、想念它,都是不重要的。

然而对于整个桥梁界,有一座或多座知名的桥,有助于吸引世界的关注和了解,有助于推进建设新的大桥。

学术界也是如此。埋头耕耘不计名利,是非常可敬的人,而著书撰文,将本行知识弘扬四海,哪怕是只谈基本常识,也能促进行业发展,同样是非常可敬的行为。

名誉,只要是拿来为行业和众人服务的,那么,这名誉越大越好。

所以,可以海内知名的时候,不要清高拒绝,而应乐于承受,悉心经营。