

武钢集团强化预算管理的十项举措

■ 谭丽丽 胡利俊 李海涛

由美国次贷危机引发的全球金融风暴已经席卷到实体经济尤其是钢铁行业，由于当今的集团预算一端面向资本市场，与企业发展战略相融合，另一端与企业各业务板块实际经营相连接，受风起云涌的市场环境的影响很大，传统的预算管理已经无法适应国际经济一体化的市场环境，为此，置身于企业预算管理第一线的武钢集团的管理者们赋予了预算管理更深层次的使命，采取十项举措来降本增效。

举措一：以信息对称实现角色转换

预算中最大的风险来自信息的不对称，而现代预算活动对整体业务的渗透也已大大超过生产线及产品物流的范围和层次。武钢是“企业管理以财务管理为中心”理论的发源地，但如果不能在企业快速发展中由单一的信息收集者和提供者转换为信息解释者和分析师，财务管理就不是中心，而是靶心。这一角色的定位，促使武钢集团全面梳理企业的“三流”（物流、资金流和信息流），实现预算中的信息对称。集团以企业的业务流为逻辑，以资金流和物流为主线，齐头并进，相互验证，从采矿到采购，从工艺流程到销售，从资产配置到损益计算，梳理出了决策者关注的核心流程和关键问题。值得一提的是，集团为财务人员量



身定制了实战沙盘《钢铁，是这样炼成的》，使他们全面了解了钢铁企业复杂管理系统的内在联系，在预算中解决了诸多信息孤岛问题，引发了大量思考，如二次资源金属平衡定律、EVA价值回报问题、绩效考核的公平效率问题。此外，集团还建立起周滚动预算机制，实现了与其他业务管理子系统的高度合成，为集团整体决策系统提供了实时、快速、准确的信息。目前，公司每周都有集团层面的经济活动分析。

举措二：以预算前评估快速响应企业战略

近一年来，钢铁行业面对着接踵而来的问题和麻烦：节前的冰冻灾害，使生产受阻；接着是铁矿石、煤炭、合金、废钢等上游产品价格大幅上涨，不断冲击着预算的成本底线和绩效目标的预期；同时，物价指数上升，人工成本上升，固定资产投资成本上升，税费

政策调整，使钢铁工业进入高成本时代；下半年，钢材销售量下滑、钢价持续下跌、国内许多钢厂开始减产和停产检修、国内铁矿石库存及钢厂产品库存不断增加，钢企业要继续消化前期高价的库存，钢铁行业的“冬天”已经来临。在这种情况下，实现预算目标，不仅是钢铁企业发展的需要，对国家的经济发展也具有十分重要的战略意义。

武钢集团迅速将预算与战略相融合。首先，体现在面对危机的预案及预算的前评估。集团已经从现在开始对2009年的预算进行前评估，在充满变数的环境里，对集团战略、自主创新、流程再造、分销渠道、降本增效等作出决策，勾勒出落实集团战略的线路图。其次，体现在对资源配置的引导上，通过不断关注与上游、下游产业链实现“双赢”的利润空间，延伸自己的产业链。此外，集团还将经济杠杆、产业发展政策、科技创新政策、税收筹划、价格政策、金融工具、汇率保值增值运用到战略论证中并对战略提供支持。

举措三：以资本预算牢牢抓住现金流

现金流的管理是生死管理。因此，现金为王的资本预算已成为重要的预算支柱。目前，集团面临的问题在于：一是企业的所有风险都会在资金链上

聚集和释放。二是国有企业集团资金并不充裕,但子公司资金分散,造成集团公司责任和风险在上,权力和利益下沉,这也是国有集团公司的共性问题。三是企业赚取利润有许多形式,大部分企业赚取的是产品利润,而非资本利润,企业应意识到成功的财务管理是能够给企业带来增值并创造财务利润的。四是“降低工程成本比降低生产成本更有潜力”是传统预算很少考虑的一个环节。

武钢集团资本预算的法则是:生财有道,聚财有度,用才有禁,理财有方,调控有力。一是始终坚持资金高度集中管理,发挥规模效益,包括对境外子公司的资金集中管理。二是强化资金预算过程管理。集团在营销过程中创建了工商银信用管理模式,共同抵御市场风险;通过贷款置换、利率调期、货币掉期置换、远期外汇买卖等方式锁定汇率,有效地规避了因汇率、利率波动带来的外债风险,降低了财务费用。三是建立了风险委员会,专司企业融资、投资、重组、担保、股权、资产处置、税务筹划、高风险金融工具运作的财务决策。

此外,资本预算除反映投资的现金流量外,还将完整的投资评价指标纳入预算体系,关注投资报酬率。如项目的竣工和达产、项目预期效益及考核都要与经营预算相衔接。因此,经营预算衍生出一些面向业务、流程的多维预算,如高技术含量、高附加值的战略产品盈利能力预算、循环经济二次资源利用预算等,预算也因此成为监控和保证公司战略目标实现的工具。

举措四:以预算制度安排提升集团管控力

在跨省市、跨地区的钢铁企业重组“洗牌”中,优势企业加速了外部的整合和内部的改制。基于此,集团管控能力和经营效率的提高也对预算提出了更高要求。这里的集团管控是指如

何通过资源聚集、制度设计、价值链控制、权责安排、关联交易等进行体系性的控制。武钢集团在重组一个企业的同时,除要对并购企业的规划、资金进行优化配置、加强文化的融合外,还以制度输出来管控被重组公司,这些制度体系都是成熟且可复制的,包括预算制度。在预算目标设置中,对于集团控股的上市公司,武钢集团要充分释放其优良资源的高端制胜优势,推进上市公司依靠自主创新、优化品种结构提高获利能力。对于“离线”管理的子公司,传统预算只设定利润目标,而忽视了对其成本、资金占用的考核,从而导致子公司管理的粗放,预算的分解也就成了子公司与母公司之间的博弈。而集团通过建立成本、资金预算,促进子公司实行精细化管理,培育了子公司的市场机制。对于长期靠集团补贴的服务型单位,集团要求其转变为经营型企业,通过预算为其提供市场,增强其造血功能。

举措五:以市场规则约束企业内外的价格竞争

随着市场的发展,包括资金支付形式、金融工具选择、市场的让渡、附加资源的承诺都成了确定价格时要考虑的因素。尤其是内部关联交易价格,甚至要考虑社会责任成本。这样在企业内部就形成了各种参差不齐的价格水平,而管理部门又无法穷尽数以几十万计的产品、劳务、资源价格的市场价格参照水平。因此,预算潜伏着价格尺度的问题。在这种情况下,武钢集团推行了“关联交易价格市场化,资本成本核算一体化”,体现集团层面管秩序,交易双方确定价格的原则。具体为:外部采购价格在信息充分的市场中通过招标竞价确定;垄断行业及稀缺资源的价格参照国际惯例及行业指导价格;销售价格按现有办法进行完善;协议保产价格在工艺线路、人员整合的条件下,参照劳务市场指导价以及合理

的劳动定额进行定价;技术贸易价格通过对技术价值评估进行定价,并注意保护技术所有者的权益;对生产过程中产生的二次资源,结合制造成本和铁分量,考虑优先满足内部再利用以及供求关系,然后通过市场招标制定;对废旧物资的价格,按可利用程度进行评估,确定残、损、废、次品的处理价格,可以内部利用的,参考市场价格通过协议制定,外部销售的,通过招标定价;内部关联交易价格的交易双方以正常生产经营成本为基础,结合行业平均成本和市场供求状况、按市场价格水平协议定价。

在价格的执行中,武钢集团制定了严格的结算纪律,以避免在成本压力下集团内部互相压价、转嫁成本。同时,还对价格定期进行清理和修订。此外,在编制预算时,基层往往要求增加指标,承诺投入产出将带来更大的效益,但在绩效考核中却缺乏从头到尾去跟踪、评估一个项目。为此,武钢集团采用会计加统计的方法进行资本成本回报的跟踪,并从2008年开始对所有子公司实行经济增加值(EVA)的考核。

举措六:以动态预算跟进不断变化的市场环境

当市场价格大起大落时,会产生两种影响:正面影响是市场的近距离风险在基层产生应力,基层消化成本压力,保证预算控制的连续性;负面影响是基层的应力是有限的,一旦外界不利因素超出基层控制的能力,就会冲击现有的预算管理框架。实际工作中,武钢集团在制定预算时,重点锁定不确定因素参照系,当参照系变化超出预算范围,使得计划不具有可比性时,就进行动态调整。调整中可能会出现利好信息被隐匿、利空信息被放大的情况,这时就要对交易双方进行适时评估、双向调整。武钢集团把成本分成原料和工序成本两段,原料成本可锁定波动幅度,而工序成本是可控的,

一般不对其做分析。

举措七：以科学发展履行社会责任

当今社会，越来越多的利益团体要求企业对众多的、经常存在的、相互冲突的各种责任负责。武钢集团在预算安排中充分考虑了这些因素，以实现多方利益的共赢，这也是预算安排的最优选择。一是建立规范的公司治理结构，诚信经营，构建良好的企业形象，承担提升企业社会价值的责任；二是将质量作为预算评价的重要指标，承担确保产品货真价实的责任；三是对税负进行安排，承担增加税源和支持国家发展的使命；四是约束能耗指标，加大环保投入，改变经济增长方式，发展循环经济，承担保护环境与节约资源的责任；五是在预算中对福利、教育及捐赠经费做出安排，承担发展公共产品、扶贫济困和发展慈善事业的责任；六是加大对安全生产及员工薪酬、各类保险的投入，承担起以人为本、保护职工生命健康、完善社会保障体系、促进社会发展与稳定、构建和谐社会的责任。

举措八：以人本管理带动全员降本增效

预算管理的灵魂不是技术和物质的力量，而是融入预算中的企业文化。如何动员全体职工实现预算目标？最重要的是培育职工的认同感。在宣传动员全体干部职工实现预算目标上，武钢集团采取了多种措施，如在媒体上组织专题，在各个层面组织措施，由财务部门承担宣传动员各级干部职工投身降本增效主战场的任务，由成本管理部门连续在公司月末干部大会上曝光二次资源管理、计量管理以及管理执行力方面存在的问题，等等。

此外，武钢集团还在预算措施上坚持三项原则，以提倡有序竞争：一是产品定价低于制造成本，坚决不生产；二是没有合同不生产，控制企业合理库存；三是不给钱不发货，不形成新的

三角债。在优化采购方面，筛选和减少小规模的交易，极大降低成本，提高效率。在生产安排上，落实调整品种结构、调整检修计划的部署，压库促销，降低采购成本，降废减损，进一步深化降成本系列措施的落实。同时，“个百千万”群众性经济技术创新活动、“六个一”降成本活动、百项劳动竞赛、千项技术攻关、万条合理化建议活动等的全面开展，更使集团凝聚了智慧、力量和人心。

举措九：以风险评估完善预算监控

企业在追逐价值最大化的快速发展时期，经济领域中隐藏的欺诈及管理中存在的缺陷往往会侵蚀企业的利润。因此，集团在预算控制中创建了“财务风险评估”，将集团层具有管理职责的部门组建成一支高效的“虚拟团队”，以一种无边界的工作机制，带动了预算风险管理的互动效应。

在评估时，不但关注账面的会计信息质量，更注重管理接口部位的财务风险对预算信息的影响。集团曾以计财部、审计部为主，联手公司相关管理部门，在公司范围内开展财务风险评估，这是集团在决算前，围绕公司内部控制风险的一次全面体检，通过锁定资金链，以公司产、供、销、人、财、物的业务流为逻辑思路，重点关注经营活动中的舞弊及管理接口部位的盲区，使得一些以往被忽视的管理失控点清晰凸现。如采购环节的无效代理商、生产环节的二次资源问题、关联交易、检修工程转包挂靠、子公司违规挤占成本、技术贸易市场问题等。历时三个月的风险评估对集团梳理整改重点、促进公司制度建设及抗风险机制起到了积极作用。

举措十：以绩效评价建立预算激励机制

集团预算考核面临的最大障碍是所要的行为和所奖励的行为之间有一段距离。这集中体现在三个阶段：一

是考核方案的制定阶段，集团要的是整体利益，但局部目标与它常常不一致，比如市场需要高技术含量和高附加值的产品，而集团内的低端产品企业为了自己的边际利润平衡，不愿服从整体的绩效安排。二是考核期内，市场不断变化的不可控因素，时时冲击着相对稳定的预算考核框架。三是考核的评价阶段，应奖励的是集团目标的价值贡献者，但集团的账面价值是由不同的工作项目或领域创造的，融入了大量的管理创新成果，集团价值链存在着复杂的因果关系，因此，公平与效率的原则是需要通过制度安排来实现的。为此，集团预算按照考核的不同评价层次设立了激励约束机制。首先，在集团各业务板块间建立起不同的“标杆”，这些标杆来自国际、国内同行业及市场竞争对手的相关业绩，它使集团考核具有了同业可比性。在考核业务板块的管理者的经营能力时，纵向比较其企业资产、效益的快速增长能力，横向比较与标杆企业的差距，同时考核该企业技术进步水平与趋势，以观察厂矿负责人是否有推进企业可持续发展的意图。其次，针对产生创新效益的虚拟团队，考核该项活动是否创造了价值，是否降低了后续活动的成本，是否改善了后续活动的质量。最后，在员工激励方面，把企业的发展 and 员工的发展统一起来，把平衡员工的心里参照系和集团人工成本的承受能力结合起来，通过设立不同的薪酬通道，运用多种分配方式，建立多种要素参与分配的机制，大力实施“人才强企”战略，加大高层次经营管理人才、关键专业技术人才、重点操作人才的培养力度，建立各类人才职业生涯设计与发展通道，设计专业技术职级序列及大规模培训，有效地实现了激励职工立足岗位作贡献的目标。

(作者单位：武汉钢铁(集团)公司)

责任编辑 陈利花