

首钢加强内控制度建设的 五点做法

申小林

一、加强集团内部监事会监督

为了发挥各单位监事会对企业财务、经营行为的监督作用,进一步规范集团法人治理结构,首钢总公司2000年10月颁发了《首钢集团内部监事会管理办法》,办法中指出:首钢全资子公司监事会由首钢总公司派出,对总公司董事会负责,代表总公司董事会对全资子公司的国有资产保值增值状况实施监督。监事会履行下列职责:(1)检查子公司贯彻执行有关法律、法规和首钢集团规章制度的情况;(2)检查子公司财务,查阅子公司的财务会计资料及与子公司经营管理有关的其他资料,验证子公司财务会计报告的真实性、合法性;(3)检查子公司落实发展规划和年度计划,经营效益、投资回报、国有资产保值增值等情况。

二、健全重大经济业务事项的决策和执行程序

重大经济业务事项主要包括四方面,即对外投资、资产处置、资金调度和其他重要经济业务事项。

(1)在对外投资方面,制定了《首钢对外投资管理制度》。规定首钢计财部是首钢对外投资的核算和监督的主管部门;首钢集团由实业发展部、计财部负责对联营、合资项目的立项、投资和停业解体等审批管理。独立企业的立项、投资和停业解体等审批管理工作按投资隶属由总公司或有关子公司、直属单位负责。各子公司、直属单位在办理联营、合资企业立项时必须进行可行性论证和经济效益的预测,并要吸收财务人员参加,掌握投资对方的资信和资产情况。凡不具备联营、合资经营条件的不得立项;具备联营、合资条件的,由主办部门办理申请立项手续。经批准立项的联营、合资合同(或协议)和企业章程在合同或协议签订后20天由有关子公司、直属单位计财处报总公司计财部备案。

(2)在资产处置方面,制定了《流动资金管理》、《固定资产管理》、《无形资产、递延资产和其他资产管理》等一系列的资产管理办法,对每类资产的处置都做出了明确的规定。

(3)在资金调度和其他重要经济业务事项的决策方面,制定了《首钢资金使用管理制度》,规定各单位的所有收入

和支出一律入账,不允许发生账外资金;各单位的所有资金都要纳入资金预算收支安排。资金预算安排必须经过集体讨论:年度资金预算,报职工代表大会审定;季度资金预算,报经理(厂长、院长)办公会审定;月度资金预算报主管经理(厂长、院长)审批。首钢各单位,均不得以个人名义在境外投资。未经总公司批准,各单位不得投资经营股票、债券、外汇、贵金属、商品期货和房地产交易等风险业务或代理业务。

为了解决货币资金管理中的账户设置过多,资金沉淀量较大等问题,首钢总公司成立了资金结算中心,不仅盘活了大量沉淀资金,还充分发挥了资金集中的优势,为总公司节省了大量财务费用。

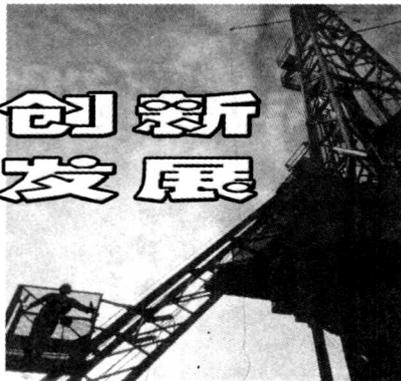
三、定期开展财产清查

财产清查,既是加强财物管理的一项重要制度,也是加强会计核算和会计控制的一项重要内容。首钢集团在准备年终决算前,每年10月底要对整个集团的财产按照《首钢集团财产清查程序》开展财产清查工作。通过财产清查,确定集团各项财产的实存数,查明实存数与账面数是否相符,并查明不符的原因和责任,以便制定改进措施,做到账实相符,保证会计资料真实、完整。

四、强化内部审计

首钢历来十分重视企业内部审计,在集团化改造以前,曾在首钢财务部下面设置了审计处,承担首钢的内部审计工作。1996年,为了适应集团化的要求,加强内部财务管理,审计处从计财部中独立出来,成立了首钢审计室,审计室归总公司直接领导,直接对总公司负责。审计室根据《首钢集团改革试点方案》的要求,认真执行《审计法》、《审计署关于内部审计工作的规定》和《北京市内部审计工作规范》,开展独立、客观的内部审计工作。(1)围绕真实、合法、效益的目标,对首钢的财务收支进行合规审计;(2)对离任的厂长(经理)开展任期经济责任审计;(3)积极开展工程项目预决算审计;(4)围绕改善经营管理和内部控制制度,开展专项审

实施财务管理创新 推动企业快速发展



□ 周克亭

中国长城铝业公司(以下简称长城铝业)是一个具有40年历史的特大型铝联合企业。从1997年开始,我公司从困境中觉醒,转变观念,强化管理,突出科技,开拓创新,焕发出蓬勃生机:主导产品氧化铝产量连续三年大幅度增长,由1997年的80.4万吨,增加到2000年的140.7万吨,增长75%;销售收入和资产总值2000年分别达到45.5亿元和81亿元,分别比1997年增长128%和25%;利润总额连续三年持续增长,由1997年的3 125万元上升到2000年的4亿元以上。2001年第一季度,主导产品氧化铝与2000年同期相比增长16.93%;资产总值与2000年同期相比增长23%;实现利润比2000年同期增长24%。三年来,长城铝业经济效益在我国铝行业中一直处于领先水平,经济实力和市场竞争能力不断增强。

一、财务集中管理 会计实行委派

针对过去财务管理较为分散,公司与各二级单位财务问题难以协调、各二级单位银行开户过多、资金使用效益差等问题,从1998年开始,长城铝业改革原有财务管理体制,实行财务集中管理,取消了20多个二级单位的银行账号,企

业资金由公司财务部集中统一管理,并实行收支两条线,从而消除了过去因各自立户、账号泛滥而造成的资金失控局面,企业现金流量逐年增大,非正常资金占用逐年减少,资金运作效率明显提高,资金周转速度由1997年的0.97次逐年上升到2000年的1.7次。这样做,不仅确保了生产、经营、建设和重点技改等方面对资金的需求,而且大大降低了资金成本,公司财务费用1998年同比降低3 000万元,1999年同比降低2 800万元,2000年同比降低1 500万元。

同时,长城铝业对各二级单位和经营部门的财务负责人实行委派制,由公司财务部统一对其进行管理、考核和聘任。各二级单位财务负责人作为公司财务部的派出人员,负责并参与所在二级单位的会计核算和财务管理。由于甩掉了受制于二级单位领导的思想顾虑,派出人员能够大胆地开展工 作,严格遵循国家及公司有关规定,正确及时地披露问题、处理问题。实行财务集中管理,大大提高了企业成本、费用及经济效益的真实性、可靠性,同时,各二级单位月度会计报表的汇总时间比以前大大缩短,整个公司月度会计报表和年度会计报表的汇总和报出时间也比以前加快一周左右。更重要的是,真实可靠的成本费用及利润数据,成为

计。仅2001年上半年,通过内部审计,促进增收节支、增加效益4 026万元,查处损失浪费1 747万元,其他违纪金额30万元,充分发挥了内部审计经济监督的职能作用。

五、划分并明确会计相关人员的职责权限

办理经济业务事项,并对经济业务事项进行确认、计量、记录和报告,涉及许多人员,包括审批人员、经办人员、财物保管人员以及负责办理会计事项的记账人员等。为了有效监督、控制经济业务事项和会计事项按照规定的程序、要求进行,明确责任,防止差错和舞弊,保证经济业务事项的顺利进行,首钢集团颁发了《首钢会计人员的职责分工》、《计财专业规章制度》等,明确规定了经济业务事项、会计事项的审批人员、经办人员、财务保管人员、记账人员的职责

权限;明确规定记账人员与经济业务事项和会计事项的审批人员、经办人员、财务保管人员实行职务分离和权责相互制约。

除了上述五个方面,首钢在内部控制的其他方面也做了一些有效的探索,如:为了保证账证相符、账账相符、账表相符,首钢专门制定了《首钢会计核算制度》,对会计凭证、会计账簿、会计报表的填制、登记和编报都做出了严格的规定;随着集团的发展和对外投资的增加,对投资项目和控股子公司派驻财务总监的工作进行积极的探索;注重人事任免中的利害关系回避,加强预算管理、业绩考核与评价、风险分析、系统监测等。由于建立了一套合法、有效、完整和科学的内部控制制度,并注意抓贯彻落实,从而使首钢的内控工作得到大大加强。

责任编辑 刘黎静