

## 六、培训交流，提升财务人员整体素质

2012年，集团继续坚持以高级财务人员专业管理为重点，积极推进财务队伍建设，全系统高级财务人才数量有了进一步增加，财务人员整体素质不断提升。集团总公司举办燃油期货保值业务培训、营改增税务培训、财务信息系统用户培训等专业培训班；全系统23名财务干部参加8期国资委总会岗位培训班；推荐3人参加财政部2012年全国会计领军（后备）人才培训选拔。另外，在继续做好财务负责人定期汇报工作基础上，进一步推进财务负责人述职工作。通过财务负责人定期汇报这一渠道及时沟通情况，跟踪动态，并及时研究反馈。通过现场述职，搭建各单位财务负责人与集团领导面对面汇报、交流的平台，对财务负责人提高自身素质、进一步增强履职意识、积极发挥职能作用起到推动作用。稳步推进财务经理委派工作和财务干部境内外交流工作，开展岗位交流，财务干部境内外交流、总部基层之间的交流，财务人员交流对锻炼财务人才队伍、促进财务管理水平提高发挥了积极作用。

（中国远洋运输<集团>公司财务部供稿 付婷婷执笔）

# 中国机械工业集团有限公司 财务会计工作

2012年，中国机械工业集团有限公司（以下简称国机集团）认真落实国资委关于中央企业财务管理要“完善财务功能，提升财务能力，加快财务转型，实现管理一流”的要求，紧紧围绕国机集团确定的以首次进入世界500强为起点，以做强做优国机集团为核心，努力实现“创造世界一流的财务绩效，建成世界一流的财务管控体系”的财务管理发展目标，在夯实基础、严控风险、支持发展、提升价值方面做了大量的持续改进工作和有益的创新尝试，为国机集团的持续健康发展提供有力保障。

## 一、全面预算管理工作取得重大突破，优化编制模型系统

全面预算管理提升作为国机集团管理提升活动的重点工作之一，是增强集团科学管理水平，推动财务管理转型的重要举措。2012年，集团先后对总部13个部门和所属11家典型企业进行系统调研和诊断，针对集团预算管理中存在的战略规划难以有效落地和预算引领作用不强、预算与业务融合性差、预算未形成闭环管理、预算信息系统支持不足等问题，通过梳理各板块业务特点与管理实际，厘清各级企业各部门在预算管理中的责任，确定国机集团全面预算管理提升的3大目标和6项工作原则，并以此为基础，分两个阶段建立起与集团战略业务有机结合、具有国机特色的、能够体现价值管理的分层级全面预算管理体系。新的编制模型将预算细化到业务层面，搭建起业务维度与财务科目之

间的联结，重点突出业务职能部门的指导和审核责任，借以提高预算管理向业务活动溯源的能力，更好地发挥预算的战略落地、价值体现、决策支持和资源配置等功能。

## 二、稳步推进内部控制体系建设，完成板块内控指引

强化内部控制是推动集团管理变革，实现强基固本、提升效率、防范风险的重要途径，是确保集团战略目标实现的重要基础。国机集团资产财务部在其他部门的配合下，认真执行集团董事会决议，制定分类分批实施的工作方案，利用两年的时间，建立覆盖集团全部业务范围的内部控制体系。2012年，通过访谈、调研等多种形式，在认真梳理分析集团主要业务所面临风险的基础上，将国机集团经营业务分为工程承包、贸易、研发、制造、生产、服务6大板块，提炼出总部408个关键控制点和板块779关键控制点，并制定相应的控制措施，编写完成《国机集团板块内控指引》，为下一步集团设计并搭建完善的内控体系打下坚实的基础。

## 三、强化资金集中管理体系建设，系统保障集团资金能力

一是资金集中结算工作持续推进，部分企业资金集中度进一步提高。已实现京内所属企业的账户集中管理和结算限额管理，京外所属企业也基本完成从闲置资金存管模式向账户集中管理模式转变。2012年，所属企业在国机财务的结算量累计4510亿元，国机财务对所属企业累计发放各类贷款75亿元，办理承兑汇票贴现15亿元，融资租赁业务4亿元，节省利息2.7亿元。二是扩大银行授信融资能力。继续加强与银行“总对总”的合作模式，与多家银行签署战略合作协议，探讨多样化融资模式，积极帮助所属企业获得免保银行授信，银行对集团授信突破2000亿元，授信条件进一步优惠。三是积极拓展债券市场直接融资。成功兑付两期合计20亿元人民币的一年期短期融资券和8亿元人民币的三年期企业债，再次发行五年期16亿元人民币固定利率中期票据、11亿元人民币七年期固定利率企业债券，利率均处于较低水平，进一步降低财务风险，为发展提供稳定的资金支持。

## 四、搭建完成财务成熟度评价体系，提升财务管理能力

一是为进一步加强财务基础管理，提升财务管理功能，2012年，所属企业开展多种形式的自查，通过自查认真查找自身短板，并制定系统的整改提升工作计划；在此基础上，国机集团启动财务基础检查工作，全面促进财务基础工作的提升。二是为更系统全面地评价企业的财务管理水平，有效促进财务职能的转型，集团探索建立国机集团财务成熟度评价标准，从10大领域全面建立系统的财务管理评价和提升的标准，划分初始级、发展级、规范级、优化级、领先级5级标准。在标准建设过程中，集团对部分业务具有代表性的企业进行调研，并运用标准对5家企业进行试评价和验证，以检验标准符合国机特色和企业特点，并最终推动集团

财务管理工作目标的实现：完善财务管理职能，推动财务部门由会计核算向企业业务领域深入合作的角色转变；建立领先的财务工作标准，推动各企业财务管理流程更加科学化、标准化；指导各级子企业有针对性的逐步提升财务管理水平，明确财务管理提升规划路径；搭建财务管理经验交流的平台，充分发掘各企业的财务管理先进经验和亮点，促进国机集团财务管理的整体改善。

### 五、全面建成产权管理系统，动态反映集团资本分布状况

产权登记是国机集团产权实现价值管理的基础，通过产权登记工作，能够全面、系统、动态地反映出集团各级企业产权的总体状况，反映国有资本在不同级次、组织形式、地域、国民经济行业和企业内部主辅业的分布情况，对推动优化产权配置，加快结构调整，完善集团投资的有进有退、合理流动机制具有重要的意义。为此，国机集团2012年建立了产权管理信息系统，实现产权登记的信息化、网络化和对所属企业产权状况的高效、实时、动态、全过程监管，并利用信息平台组织完成所属企业产权清查与重新登记工作。通过产权清查工作，国机集团全面掌握了各级企业的产权情况，为集团评价投资效益和效果，优化资源配置奠定坚实基础。

### 六、财务信息化应用体系建设成效初显，提升财务信息处理效率

2012年，国机集团财务信息化工作围绕管理提升活动主题，着重在财务信息系统的优化和深化应用上下功夫；通过接口优化，基本实现除部分上市公司外的接口单位，数据实时或准实时导入集团统一的服务器，为实现数据完整的目标奠定了良好基础；通过数据校验功能的开发，促使财务系统数据更加准确，避免因接口因素造成数据同步不一致的情况出现；通过数据催报功能，督促企业凭证数据及时报送。通过优化，基本实现数据的全面、及时、准确，并在此基础上加强数据的挖掘，将重点放在数据的分析应用上。优化商业智能分析(BI)功能，目标是直接将主要经营指标完成情况直观醒目地送达并展示在公司领导面前，供领导查阅比对，提供决策支持。同时，逐步完善财务报表信息系统，加强系统合并抵消功能，提高快报、决算合并报表的编报效率。

### 七、不断加强财务队伍建设，持续提升人员素质

国机集团一直高度重视会计人员梯队建设工作，加强财会人才多层次全方位培养。2012年重点从扩大培训覆盖面、建立专业人才梯队方面开展工作。一是全面开展会计人员继续教育，分别举办2期京外会计人员继续教育培训和3期京内会计人员继续教育，参加培训人员近千人，覆盖范围创近年来的新高。通过有针对性的培训，将新财务政策、财务管理理念贯彻至集团最基层的财务人员，真正做到集团全系统、全行业的培训，取得良好的培训效果。二是定期组织高层、中层财务人员及骨干参加国资委和中国会计学会

组织的一系列培训，财务人员的业务水平进一步得到提高。三是遴选部分子公司财务经理和财务骨干参与集团开展的专项工作，提升所属企业财务人员参与集团财务工作的参与度。四是加强财务信息化人才队伍建设。从集团从所属企业选拔35位集团级财务信息化关键用户，并在2012年进行了两次专门培训，为集团建立了一支财务信息化人才队伍。

(中国机械工业集团有限公司资产财务部供稿)

李霞执笔)

## 中国冶金科工集团有限公司 财务会计工作

2012年，中国冶金科工集团有限公司(以下简称中冶集团)财务管理以完善财务功能、提升财务能力为目标，围绕推进全面预算管理提升、加强风险管控、深化财务绩效评价、推进成本管理、夯实会计基础、加强财务队伍建设等方面积极开展工作，有效促进企业科学发展，做强做优。

### 一、推进预算管理提升，增强引领监控作用

(一)制定全面预算管理提升方案。中冶集团把全面预算管理提升作为2012年全集团开展管理提升活动的重要内容之一，在对预算管理现状进行认真总结和诊断的基础上，制定全面预算管理提升方案，对2013年及以后几年的预算管理专项提升进行详细规划和部署。

(二)进一步完善全面预算管理组织体系。建立各业务部门、职能部门与财务部门充分融合的工作机制，强化集团总部在预算管理的统领和总控作用。2012年中冶集团首次尝试先总后分、先下后上的编制原则和程序，根据战略规划目标确定年度预算总目标，分解下达至各子公司，指导年度预算编制。

(三)适时调整预算审核指导思想。2012年预算编制由往年以营业收入和利润为起点配置资源，转变为以财务结构指标为起点和控制目标，根据企业资源状况安排生产经营，切实体现财务结构调整和风险控制的管理要求，并进一步完善预算编制、执行、考核、评价机制，优化全面预算的闭环管理。

(四)加强滚动预算管理和对标管理。探索研究滚动预算和财务预警等动态监控工具，按季度进行滚动预算分析，按月发布财务预警结果，切实发挥预算的过程监控作用，同时加大预算指标的对标管理和应用范围，从预算编制对标逐步延伸至预算执行对标和预算考核评价对标等关键环节。

### 二、加强重点事项管控，着力控制财务风险

(一)严格执行“五个十”的监控管理。对十个重点监管企业、十个重点工程、十个重大投资项目、十个重点亏损企业和十大债务人进行适时调整，形成对“五个十”的常态管