

不会主动进入外部经理人市场；上述两点使得管理层不会注重对自己声誉的积累，容易产生一些缺乏自律的行为。一种能够使某种秩序得以形成的间接方法，要比那些直接方法拥有更为重要的益处，因为它可以在任何人都无法从整体上知道影响该秩序的因素的情况下发挥作用。激励机制就是形成自律秩序的间接方法，而它正是解决治理困境的关键所在。综上，笔者认为过多质疑MBO并非当前重点，我们要关注其背后更深层次的治理困境，并以此来不断完善公司治理环境，努力为股改的彻底成功铺平道路。

（《财务与会计》理财版2010.02）

渔的本领：施工企业的成本费用内部控制强化 ——以中铁二局为例

对于国有大中型施工企业来说，如何在保证质量和安全的基础上实施有效的成本费用内部控制是一个亟需解决的问题。本文以中铁二局为例，就其成本费用内部控制实施中存在的问题提出有针对性的对策建议，以期为施工企业实施与评价成本费用内部控制提供参考。

一、中铁二局的成本费用内部控制分析

目前，国内施工企业多以责任成本管理、目标成本管理为主，进行施工项目全程的成本费用控制，中铁二局也从2007年开始推行责任成本管理制度，以进行成本费用的控制，但其控制过程中仍存在盲点、难点。

1. 职责分工的控制。中铁二局明确规定，公司总经理为公司责任成本管理的第一责任人，分管成本管理工作的副总经理为公司成本管理分管责任人。公司还专门成立项目成本管理部作为成本管理的主办部门，经营开发部、工程技术部、物资机电部、安全质量部、人力资源部、财务会计部、审计部、纪检监察部为协办部门。相应地，项目经理是项目经理部责任成本管理的第一责任人，并担任项目成本管理领导小组组长，项目其他领导和相关部门负责人为小组成员。

中铁二局这种多部门对一个项目进行交叉核算与管理的做法，容易造成项目管理内容重复、遗漏和重点不明等问题，不利于提高项目成本管理效率。如，项目成本管理部主导项目全过程的成本费用核算，财务会计部起辅助作用，但是要将项目内容核算准确并加以控制，还需要工程技术部的专家进行造价核算，等等。基于此，企业内部各部门的管理者普遍认为，要想改善成本费用内部控制，必须改进现有的管理组织结构，进一步明确各部门的职责分工。

2. 授权批准的控制。授权批准控制是企业防范风险、堵塞漏洞的一项重要制度。中铁二局主要通过“施工方案逐级优化”（从集团公司到子公司再到项目）的过程管理来严格控制授权批准制度，其执行力度大，能较好地通过上级严

格控制额度、下级认真执行的形式来达到控制成本费用的目标。在项目层面，中铁二局根据项目的特点，在项目进程的各个阶段分设了各部门的审批范围、层次和权限等，营造了项目群工作进程有序、规范的氛围（如图1所示），但授权批准的执行力有待改进。

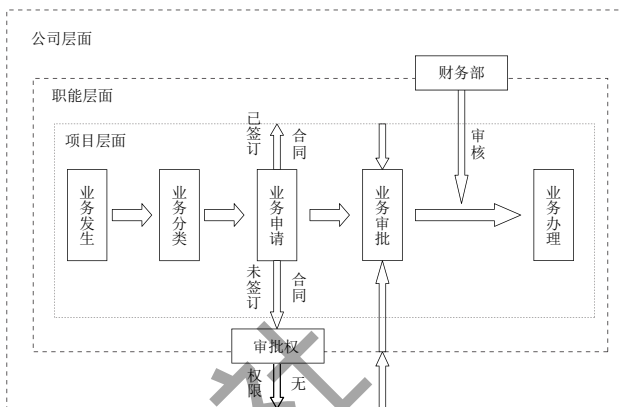


图1 中铁二局授权批准程序图

3. 成本费用预算的控制。为加强对费用的管理，贯彻分级管理的目标成本费用责任制，中铁二局规定各项费用计划应按归口分级管理的原则，先由归口管理部门编制预算，再由成本费用预算主管部门审核平衡后汇总。成本费用预算主管部门通过汇集各项目上报的节约措施项目预算，根据求得的施工成本预算节约额和上年实际施工成本费用资料，分项目调整、计算确定预算年度分项目的施工总成本预算；再根据预算产量，计算可比施工成本计划降低额和计划降低率。计算结果如达不到目标成本规定的降低指标时，则应进一步挖掘潜力，拟订新的增产节约措施，以满足目标成本费用控制的要求。

项目预算是中铁二局成本费用控制的重点，其预算编制的方法和程序是由项目经理部根据项目发生过程进行成本费用的预算，再由集团公司从财务的角度编制3张预算报表以相互核对，这种做法可以较为准确地反映成本费用信息。但由于预算没有贯穿项目全过程，其结果是虽能详细得知项目发生的成本费用，却无法从财务的角度对其进行准确预测，从而造成了管理上的脱节。而且由于财务与项目预算人员的专业不同，编制预算的基础、所处环境和思考角度也不同，且都无法全面获取预算数据信息，所以为项目的预算管理带来了较为明显的阻碍。

4. 成本费用的核算。成本核算是企业管理的基础与核心，做好成本核算工作，及时、准确地反映成本的耗费情况，可为成本管理的开展提供有利依据。施工项目的成本分为直接成本和间接成本。直接成本是指施工过程中耗费的构成工程实体或有助于工程形成，并可以直接计入成本核算对象的各项支出，包括人工费、材料费、机械使用费和其他直接费；间接成本是指为进行施工准备、组织和管理施工生产所发生的，与成本核算对象相关联的成本中不能用一种经济合理的方法追溯到成本核算对象的全部施工间接费用支出，具体包括安全成本、质量成本、现场经费、专业分

包成本等。期间间接费用通过制造费用来核算,期末由制造费用结转入账,工、料、机3项成本占据施工企业成本中的绝大部分。

施工企业的项目成本如同制造行业的生产成本,核算方法与程序比较固定,均由各项目经理部负责,但是若企业的成本费用核算太分散,则会导致合并时的困难。中铁二局成本核算的难题就在于很难实现对数据的适时合并,不便于决策者掌握各项项目的个别成本与综合成本。

5. 成本费用执行阶段的控制。在企业执行预算、进行核算时,对成本费用业务的监督检查十分必要。中铁二局设有成本管理部,主要负责责任成本日常管理工作,包括研究提出并组织实施项目责任成本管理制度;计算工程数量;分解项目责任成本预算并组织内部承包;负责编制调整项目责任成本预算;对项目成本管理进行过程控制;组织实施项目责任成本核算和分析,负责编制项目责任成本报告;参与对项目经理部、作业队的绩效评价与考核;做好本单位责任成本管理各项基础工作。同时,负责合同索赔管理与内外验工计价工作,负责变更设计资料的施工预算编制,对劳务分包进行规范管理,控制材料消耗量,等等。

为更好地监督检查各项目的工作,中铁二局实行责任成本管理督察制度,设立了由专兼职人员组成的督察组,督察组必须对被督察项目的督察结果负责。督察工作由公司责任成本管理分管责任人主持,项目经理管理部牵头,有关部门参与配合,按照公司有关办法组织实施。对于亏损项目要每半年进行一次督察,其他项目原则上每半年进行一次,但每年至少进行一次。督察工作可与项目绩效考核或过程审计同时进行,督察组每完成一个项目的督察,应提交督察报告。督察报告的重点内容包括项目的真实盈亏情况,成本节超原因分析,责任成本管理存在的问题及其整改要求和措施等。

6. 成本费用评估与考核的控制。在成本费用评估方面,中铁二局实行责任成本报告制度。工程项目责任成本编制完成后,编制单位必须进行责任成本分析,项目责任成本分析采取对比分析法,对实际完成工程量与责任成本预算工程量、实际消耗量与责任成本预算消耗量、实际价格与责任成本预算价格、各种费用实际发生额与责任成本预算发生额逐一进行对比分析,分析活动由单位责任成本第一责任人主持。通过责任成本分析可以达到总结经验、发现问题、查找原因、落实整改措施、提高项目效益的目的。各级责任成本核算完成后,必须编制《工程项目责任成本报告》,并按规定上报,具体为项目经理部按月编制作业队责任成本报告,按季编制项目责任成本报告,子公司则按季编制本单位责任成本报告;在项目发生财务成本或责任成本亏损时,项目经理部、子公司要逐级编制《亏损项目报告表》,随《工程项目责任成本报告》一并上报给集团公司。

在成本费用考核方面,项目经理部的考核分中期考核、竣工考核和终结考核,作业队则只进行中期考核。中铁二局规定各级要成立由责任成本管理分管责任人主持,人力资源部门牵头,成本管理、财务会计、工程技术、物资机电、安全质量、审计、监察等部门组成的项目考核小组,负责实

施考核与评价。其中,作业队的中期考核由项目经理部负责,每月进行一次;项目经理部的中期考核则由子公司负责,每季度进行一次预考核,每6个月进行一次现场考核。竣工考核和终结考核在具备条件后60天内进行。此外,项目经理部要按月向作业队员工兑现绩效工资,子公司按季批准项目经理部绩效工资总额,由项目经理部制定分配办法自行分配。绩效工资的兑现,必须依据公司考核和审核批准结果。

二、改进成本费用内部控制的几点建议

针对中铁二局的成本管理现状,笔者提出如下建议:

1. 明确各部门及监督检查机构或人员的职责权限,定期和不定期地对成本费用相关岗位及人员设置、成本费用授权批准制度的执行情况、成本的开支范围和成本费用的核算方法进行检查。单位内部成本费用控制所设岗位应当职责明确、相互分离、相互制约、相互监督。就成本费用内部控制来说,不相容职务通常有:一是授权批准产品生产计划与具体执行计划人员的职务相分离;二是仓库保管、成本会计记账、生产管理人员、材料物资和产品检验人员的职务相分离。另外,还应建立岗位责任制,从过程管理的角度划分不相容的岗位和职责,即区分成本费用的预算与核算、核算与过程控制、过程控制与业绩考评的岗位职责。

2. 完善授权批准体系。授权批准的层次,应根据经济活动的重要性和金额大小确定不同的授权批准层次,从而保证各管理层有权亦有责;授权批准的责任,应当明确被授权者在履行权利时应对哪些方面负责,避免授权责任不清;授权批准的程序,应规定每一类经济业务的审批程序,以避免越级审批、违规审批的情况发生。

3. 实行全面预算管理。推行全面预算管理对企业了解家底、有效调动和分配资源、把握机遇、争取主动等具有十分重要的意义。中铁二局应在现有的成本费用预算编制基础上进一步加大会审与执行的力度,明确会审的重点及原则,以便更好地进行指导。另外,应设立专门的预算管理小组为处理成本费用预算日常事务的职能部门和最高管理机构,以会议的形式审议成本费用预算事项,并负责成本费用预算的总体汇总和平衡,追踪预算编制、控制、修正、分析和考评等执行过程,财务部门为牵头部门,相关业务部门共同参与。只有严格预算管理,才能为工程后期工作高效、快速地完成奠定基础。

4. 保持成本费用核算的一致性与准确性,建立合理的成本核算制度和费用确认的审批制度。对于像中铁二局这种拥有大量项目且项目成本费用核算较分散的企业或者多元化经营的企业,可以考虑成立成本中心和利润中心来核算成本费用,并且严格管理内部转移价格与结算方法。

5. 建立内部控制持续性监督检查和专项监督检查制度,规范监督检查职责、内容和工作流程。监督检查是指企业对其内部控制的健全性、合理性和有效性进行监督检查与评估,形成书面检查报告并做出相应处理的过程。中铁二局应从对专项业务内部控制的分析评价入手,或从公司内部控制在较为薄弱的环节开始,如对工程投资建设内部控制

进行分析评价,全面分析工程投资建设内部控制存在的问题和不足,并分析缺陷产生的原因,有针对性地提出改进方案,形成书面专项评估报告并向上级领导汇报评价结果,促使公司采取措施健全和完善内部控制。此外,对监督检查审计中发现的内部控制问题,除要积极落实整改外,还应根据问题的严重性对责任人采取相应的处罚措施,对重视内部控制开展并取得成绩的单位给予适当的奖励。

(《财务与会计》理财版2010.04)

唐钢股份吸收合并方案设计分析

2009年12月10日,河北钢铁集团以唐钢股份为资本整合平台,以换股方式成功吸收合并邯郸钢铁和承德钒钛,从而拉开了钢铁企业并购的序幕,并对未来区域内并购重组产生了示范效应。本文分析了唐钢股份换股吸收合并案,力图揭示其合并成功的创新点所在,以期对未来推动钢铁企业集团化发展和实现跨地区、跨所有制、跨行业的兼并重组有所启示。

一、唐钢股份吸收合并案介绍

为整合河北省钢铁产业,提升河北省钢铁行业竞争力,打造具有国际竞争力的特大型钢铁集团,2008年6月24日,经河北省国资委批准,唐钢集团和邯钢集团合并成立河北钢铁集团,注册资本200亿元。河北钢铁集团成立后,间接控股唐钢股份、邯郸钢铁和承德钒钛3家钢铁上市公司,但在上市公司之外集团也有部分钢铁主业资产,为提升其产业竞争力,集团开始筹划下属3家上市公司的整合事宜。2009年12月10日,唐钢股份发布《换股吸收合并暨关联交易报告书》,宣布将通过换股方式吸收合并邯郸钢铁和承德钒钛,唐钢股份为合并方,邯郸钢铁和承德钒钛为被合并方。本次合并中,唐钢股份的换股价格为唐钢股份首次审议本次换股吸收合并事项的董事会决议公告日前20个交易日的A股股票交易均价,即5.29元/股;同理,邯郸钢铁的换股价格为4.10元/股,承德钒钛的换股价格为5.76元/股,由此确定邯郸钢铁与唐钢股份的换股比例为1:0.775,承德钒钛与唐钢股份的换股比例为1:1.089。同时,为充分保护异议股东的合法权益,唐钢股份异议股东可以要求唐钢股份回购其所持异议股份,回购价格为5.29元/股;河北钢铁集团或其关联企业将向邯郸钢铁和承德钒钛的异议股东提供现金选择权,现金选择权的价格分别为4.10元/股和5.76元/股。此外,此次吸收合并也对债权人利益的保护做了相关安排:唐钢股份和承德钒钛于2009年6月16日分别召开债券持有人会议审议债券持有人利益保护方案。根据《公司法》,唐钢股份和承德钒钛均提供了两种债券持有人利益保护方案供债券持有人会议表决:①由河北钢铁集团向两种债券的持有人分别提供不可撤销的、足以对到期债券还本付息的偿债担保;②唐钢股份和承德钒钛分别按照债券面值与当期应计利息之和向债券持有人提前清偿债务。对于“唐钢转

债”和“08钒钛债”持有人的利益保护,河北钢铁集团均承诺将向持有人提供不可撤销的、足以对到期债券还本付息的偿债担保。本次换股吸收合并完成后,唐钢股份作为存续公司,将成为河北钢铁集团下属唯一的钢铁主业上市公司;邯郸钢铁和承德钒钛将注销法人资格,其全部资产、负债、权益、业务和人员并入存续公司,唐钢股份将更名为河北钢铁股份有限公司。在经历了不到30日的交易处理后,2010年1月20日合并交易结束,公司宣告复牌。

二、合并成功的创新点

1. 以公允价值为估值基础。本次合并三方唐钢股份、邯郸钢铁和承德钒钛的间接控股股东都是河北钢铁集团,按照《企业会计准则第20号——企业合并》的规定属于“同一控制下的企业合并”,合并方在企业合并中取得的资产和负债,应当按照合并日在被合并方的账面价值计量。但本案中如果采用账面价值作为合并基础,势必会引起同样作为上市公司的被合并方邯郸钢铁和承德钒钛的极大反对,因为以账面价值衡量的被合并方的企业价值远远低于以公允价值(股票市价)衡量的企业价值。因此,本次合并根据《企业会计准则——基本准则》关于公允价值应用的指导精神,由于合并方和被合并方均为上市公司,公允价值“能够取得并可靠计量”,因此决定以公允价值(股票市价)确定换股价格。这样既增强了合并工作的可操作性和定价的公平科学性,又避免了处于“三地”(唐山、邯郸、承德)的合并三方需进行事前清产核资的大量工作,从而提高了合并效率,降低了交易成本。

2. 财务风险降至最低。根据财务决策类型可以将并购财务风险分为3类:目标公司的价值评估风险、融资风险和支付风险。首先,本案中合并目标公司邯郸钢铁和承德钒钛的价值评估是以两公司首次审议本次换股吸收合并事项的董事会决议公告日前20个交易日的A股股票交易均价(4.10元/股和5.76元/股)为估值基础的,由于证券市场公开透明、公司股价公允,因此避免了因信息不对称而带来的目标公司估价风险。其次,本合并案采用的支付方式是对等换股,避免了因采取现金支付方式而带来的支付风险和融资风险。此外,根据《钢铁产业调整和振兴规划》鼓励龙头企业兼并重组、提高产业集中度的指导精神,本次合并还享受到了一定的税收优惠,从而降低了税收成本。综上所述,本案采取的以公允价值为基础的换股合并方式极大地降低了合并带来的估值风险、融资风险和支付风险等财务风险,产生了财务集约效应,从效益内在机理上保障了合并的顺利进行。

3. 取得了纳税协同效应。税收问题是影响并购交易成功的一个非常重要的因素。从税收的角度,以并购对价的支付和目标公司及其股东的纳税责任为基础,可以将并购分为免税并购和应税并购。本案换股并购属于前者,其特点是交易的整个过程中没有发生现金流出。目标公司(邯郸钢铁和承德钒钛)没有收到现金,因此不用确认应税收益或损失,直到日后卖出换取的唐钢股份的股票时才应确认。从这个意义上讲,目标公司具有应税收益“展期”(roll-over)的实际权利,即可以灵活把握股票变现和承担资本收益税义务