

(二)开展企业内部控制评价工作。选择2家企业开展内控评价试点,通过内控评价试点,初步了解基层企业在内控制度建设和执行方面存在的问题和具体情况,为下一步推进全面风险管理及内部控制体系建设奠定基础。

(三)开展企业财务风险评价工作。以企业现金流与债务结构匹配为主线,选取净利润、资产负债率、偿债能力等指标,从宏观和微观两个角度,对发电企业的财务风险状况进行综合评价,客观、有效揭示企业财务风险点,指导企业提前做好应对工作。在此基础上,选择上市公司华电能源开展财务风险课题及实务操作专项研究。

(四)配合监事会、审计署做好外部监督工作。适应监管方式转变,配合监事会开展实地监督检查,组织完成公司及下属单位《企业年度工作报告》;配合审计署开展经济责任审计工作,对审计报告中反映的有关问题进行汇总分析,督促相关单位及时整改,规范所属单位在经营管理中出现的问

### 三、加强资金管理,积极推进资本运营

(一)创新融资方式,保障资金来源。加强与金融机构的战略合作,多渠道开拓资金来源,保障公司发展资金需求,2009年公司累计取得银行授信3761亿元。创新融资手段,调整债务结构,通过发行债券、保险债权投资、信托产品等多种方式,筹措长期资金。以财务公司为平台,强化资金集中管理和优化配置,日均归集资金122亿元,为集团公司提供内部信贷资金130亿元,办理应收账款保理25亿元,商业票据17亿元。

(二)发挥上市公司作用,加强资本市场运作。抓住时机,实现华电国际非公开增发7.5亿股A股,募集资金35亿元,创华电国际历史最高溢价水平。完成华电能源定向增发5.976亿股,集团股比由20.71%提升到44.8%,以合理成本实现控制力提升。加强黔源电力内部资产整合,通过增资扩股提升对所属企业的控制力。完成国电南自与母公司南自总厂的资产重组,以合理代价回购下属公司其他股东股权,实现核心业务的集中和加强,为加快向高科技公司发展奠定基础。

(三)推进资产并购与运作,优化资产结构。将资产并购与运作作为战略实施、结构调整、效益提升的重要手段,加大在能源资源大省和经济发达地区的资产并购与运作力度。2009年全年收购可控运营容量393万千瓦、可控在建容量255万千瓦、获得煤炭储量20亿吨;发挥上市公司融资平台作用,将公司河北地区的优质资产注入华电国际;加快参股资产处置变现,实现收入14亿元;规范处置关停企业资产,实现收入3.88亿元。

### 四、夯实巩固财会基础工作

(一)继续推进全面预算管理。不断夯实预算编制基础,进一步完善损益、现金流量和资产负债预算编制方法,加强预算编制的科学性。加强业务预算与财务预算的紧密衔接,配合业务部门出台《电煤采购月度预算管理办法》,推动火电企业优化煤炭采购、调运工作,在保障煤炭供应的同时将成本控制的关口前移。组织编写《火电企业全面预算管理操作指南》,规范预算管理流程、预算编制方法、预算目标分解、预算执行控

制、预算分析以及考核等关键环节,为公司系统发电企业实施全面预算管理提供操作指南,使预算管理在有组织措施、工作流程、工作制度保障的基础上更加有效地实施。

(二)推进会计制度体系建设。根据公司战略定位的调整,提出建立会计制度体系的思路:新的会计制度体系,要结合管理创新的要求,满足集团公司产业多元化,适应发电、煤炭、金融、铁路、港口、运输等产业的需要,按照体系化、标准化、流程化的要求,建立起适应不同业务模式的会计制度体系。根据这一思路,拟定《发电企业会计核算办法》、《煤炭企业会计核算办法》、《火电企业燃料会计核算办法》、《发电企业会计处理流程》,为建立华电特色的会计制度体系进行了积极探索。

(三)推进财务信息化建设。针对财务管理和财务软件的运用,对13家中央企业进行实地调研,听取5家知名软件开发商的产品介绍,成立专门工作小组梳理财务业务流程,对公司财务管理软件的需求详尽分析,并编写需求报告,制定财务信息化规划和实施计划,初步确定公司财务信息化建设的框架。

(四)强化财税筹划及政策争取工作。淘汰落后产能的财政补贴工作取得成效,2009年将2008年及以前关停未纳入补贴的机组全部纳入补贴范围;基建财政贴息取得较大突破,共获得基建贴息2.25亿元,同比增加52%,居五大发电集团之首;增值税转型工作取得预期效果,基建工程增值税发票已认证进项税约7亿元,抵扣5.4亿元,为缓解企业资金压力起到积极作用;加强税收基础管理工作,修订《财政政策纳税筹划指南》,将2009年税收检查过程中暴露的问题及税收管理中涉及的主要风险录入指南,增强指南的实用性;配合国家税务总局完成重点行业和企业的税收自查和重点抽查工作。

(五)加强财会队伍建设。推进总会计师队伍的管理,结合国有资产监督管理委员会要求,对中国电信集团公司、中国兵器装备集团公司等集团的总会计师管理进行调研,研究制定了《华电集团公司总会计师管理办法》,并尝试开展总会计师述职工作;重视二级单位的财会队伍建设,对二级单位的财会队伍现状进行调研,认真分析存在问题并提出解决方案;推进财会后备干部及骨干的培养,注重财会后备人才知识结构的更新、工作思路的拓展,以国有资产监督管理委员会总会计师培训班、公司财务专题培训班为平台,对系统内财会负责人与骨干进行专题培训。

(中国华电集团公司财务与风险管理部供稿 吴豪执笔)

## 宝钢集团有限公司 财务会计工作

2009年,宝钢集团有限公司(以下简称集团公司)财务会计工作在集团公司的正确领导下,在团结中进取,在进取中不断开拓创新,积极为宝钢战略发展和管理变革目标的实现而努力。

## 一、适应管理变革，构建战略管控型财务管理体系

按照集团公司管理变革的整体思路，经营财务部在强化职能、精简人员、明确职责、理顺关系的基础上，按时完成了组织机构和管理职能的调整，初步构建了战略管控型的财务管理体系。一是强化各职能业务块的功能定位：预算管理重点是如何推进预算管理与战略规划的衔接，同时结合绩效考核工作，突出其经营管理功能；资产管理的重点是加强国有资产监管的同时，如何通过创新思路和工作方法，提高整个集团公司的资产运行效率；资金管理的重点是在加强资金管理基础上，如何提高资金运用收益并确保资金安全；会计管理的重点是强化管理职能，弱化操作职能，整体协调整个集团面上的会计管理工作。二是将税务管理新增为单独的职能管理内容，强化税务管理工作，为集团公司范围内提供税务筹划、政策引导和相关增值服务，防控税务风险，提高集团整体收益。三是实行操管分离和管研分离，区分在线的管理职能和离线的研究、操作业务功能。此外，在管理变更实施过程中，注重坚持原则和平稳调整相结合，实现用尽量少的人做尽量多的事、让合适的人做合适的事、让所有人做有价值的事的变革目标，同时发挥团队成员的主观能动性，使所有员工都能积极主动参与进来。

## 二、强化集团经营管理

(一) 推进管理改善，强化经营责任，提高管理水平。一是贯彻简单、速度、成本理念，进一步改进季度经营分析和绩效对话会制度，优化会议的策划和组织，提高会议的针对性和有效性。二是推进统一的会计信息系统建设，统一整个集团公司范围的会计核算平台。在上年已覆盖实施基础上，相继完成统一会计信息系统在宝钢工程、宝钢金属、宝钢监测、梅山公司、八钢公司华宝投资等公司的覆盖实施，统一的会计信息系统满足了集中财务监管的相关需要，为强化管理、规范核算、防控风险打下坚实的基础。三是搭建集团公司范围内成本对标的有效平台。组织钢铁单元财务系统开展成本对标工作，组建虚拟团队，实现相关成本信息充分共享，组织开展了炼铁、炼钢、热轧等区域的成本对标工作，编制成本对标专题材料。在财务系统开展成本对标的推动下，成本对标工作已延伸至业务层面，相互交流现场成本基础管理，双方启发思路，增进共识，相互促进，共同提高。四是规范子公司股东会、董事会重大表决事项申报管理和资产处置行为。同时，强化集团公司作为出资人的收益权，促进子公司按管理制度的要求分配利润。五是组织开展税务自查工作，通过自查自纠，提升税务管理水平，降低集团公司整体税务风险。

(二) 注重服务增值，在发挥专业优势基础上，推行管理服务化，为集团公司及子公司创造直接、间接经济效益。一是研究资金政策，为子公司降低财务费用出谋划策。积极协调银行，参与、指导八钢公司和宁钢公司进行贷款置换，节约贷款利息支出；优化融资方案，利用信托融资和发行中期票据等方式，降低融资成本。二是与人民银行和外汇管理局沟通，协助财务公司取得人民币结售汇业务资格和即期

外汇市场交易资格，可有效降低未来集团整体结售汇成本，同时加强外汇风险管控，实现集团整体利益最大化。三是大力推进跨境贸易人民币结算业务，宝钢股份被批准为第一批试点企业之一，另外还有5家子公司申请作为第二批试点企业。推进跨境贸易人民币结算业务，可有效降低集团内各企业的运营成本。四是合理安排存量资金结构，提高存量资金收益，在满足集团公司正常经营和战略投资需求的前提下，积极开发低风险理财产品。

(三) 加强体系建设，建立和完善目标预算管理体系、资产运营效率评价体系和财务综合管理体系。一是目标预算管理体系的核心是站在出资人角度，重点关注投入资本的投资回报率，具体是以净资产收益率为抓手，明确相关目标预算管理要求。二是资产运营效率评价体系主要是对企业经营所拥有的所有资产进行全面梳理，区别生产经营中的有效资产、低效资产和闲置资产，通过高效运营有效资产，提高低效资产运营效率，妥善处置闲置资产，对企业资产运营效率进行全面系统评价，促进企业提高资产质量和经营收益。三是财务综合管理体系主要是在完善统一的会计系统，培训财务管理人员和提升财务管理效能基础上，全面提升集团范围内各企业的综合财务管理水平。

(四) 积极应对危机，建立风险预警系统，严格控制管理费用。一是完善集团公司风险管控体系。经营财务部结合近2年子公司财务风险预警机制运行情况，持续优化预警机制；通过加强与子公司沟通交流，强化预警监督；按月进行预警分析，跟踪关键指标变化，关注异常情况，揭示潜在风险。在风险预警基础上，督促子公司及时采取应对措施，有效提高了对集团财务风险的监控能力。同时以宝钢发展有限公司为试点，引入综合评分机制，对预警指标值进行综合评价打分，使风险预警执行情况更为直观、有效。二是根据集团公司管理费用清理与改善项目化推进的总体要求，进一步落实控制和降低集团公司管理费用支出的目标，主要包括统一差旅平台、加强出国团组和费用管理、办公用房和公务用车改革管理等。

## 三、理顺各职能管理业务流程，完善管理制度体系

按照管理变革的总体进度和要求，经营财务部根据各职能管理的新要求，积极在梳理管理界面、理顺业务流程、完善管理制度上下功夫。一是按照操管分离的原则，将财务结算、会计核算、报表编制、数据支撑和其他可以标准化、流程化的各类财务工作移交给新成立的财务服务中心，将资产处置过程中的资产评估报告审核和办理产权交易手续等具体事项移交给资本运营部。在此基础上，重新划分业务界面，制定流程，明确各自的职责。二是重新梳理各管理界面和业务流程，开展财务系统内控体系评审工作，针对计划与预算管理、资金管理、费用管理、财务报告和结帐管理等流程编制内控手册。在上述管理业务调整、职责划分和流程梳理基础上，完善各项管理制度和管理办法。

## 四、改革预算管理和子公司绩效考评工作新模式

根据集团公司管理变革的新要求，经营财务部通过内



部业务调整,将预算管理工作 and 子公司绩效考评工作结合起来,在完善预算管理模式下,理顺预算管理流程,建立月度滚动执行预算制度,有效监控各项经营活动基础上,重新思考子公司绩效考评工作的新思路,制定新的绩效考评指标体系和考评方案。

## 五、推进各类资产的清理工作,建立闲置固定资产调配机制

为提高固定资产使用效率,改善子公司资产质量、盘活存量,在集团范围内开展闲置固定资产情况梳理工作,形成闲置固定资产清单,向各子公司发布闲置资产内部调剂需求,促进闲置固定资产的有效利用。

## 六、探索宝钢环境经营新思路和新方法

环境经营是把环境保护融入企业经营管理的全过程,使环境保护和企业发展融为一体的企业经营活动。为给集团公司的环境经营工作提供相关支持,结合具体情况,经讨论和研究,经营财务部设计和收集了一些相关经济指标来反映环境资产、环境投入和费用、环境效益等要素。为在2010年预算编制中突出环境经营的理念,经营财务部尝试在2010年预算中增加编制环境经营预算,来明确环境经营活动的推进目标及相关推进工作,重点从环境经营投入和产出两个维度,跟踪环境经营活动的投入和效果,为系统策划和统筹考虑宝钢的环境经营工作提供支撑。为配合环境经营预算工作,还积极探索环境会计的内容和核算要素,从会计核算的规范角度保证环境经营工作的有效开展。

(宝钢集团有限公司经营财务部供稿 康晓春执笔)

# 中国远洋运输(集团)公司 财务会计工作

2009年,中国远洋运输(集团)公司(以下简称集团)财务工作紧密围绕建立四个体系、培养一支队伍的财务管理目标,按照财务工作会确立的固基础、保资金、控风险的重点工作任务,为中远集团生产经营的平稳运行提供了保障。

## 一、加强资金监控、调整债务策略,积极应对危机

(一)成立集团资金管理应急工作小组,研究确定资金管理思路。集团成立了由总部和各主要公司财务负责人组成的资金管理应急工作小组,定期召开会议,通报情况,分析形势,共同研究确定集团资金管理思路,确保危机时刻资金链安全。

(二)建立周现金流量监测和月度资金分析制度,时刻注意资金异动。集团加大对主要航运公司资金状况的监控和跟踪,在对各主要下属公司资金周报进行汇总和简要分析的基础上,形成集团月度资金分析报告,及时了解下属公司资金状况,加强资金分析和趋势预测,时刻注意资金异动。

(三)开展现金流情况现场调研,指导和协助下属公司。

集团先后派出多个工作组对部分下属公司的资金、债务情况进行现场调研,重点针对经营状况、资金管理措施以及个别投资项目进展情况实地了解情况,提示风险,指导并协助下属公司及时制定整改方案和应对措施。

(四)发挥境内资金管理平台作用,统一调配资金。完成对以资金结算中心为依托的境内资金集中管理平台的技术升级,实现了部分尚未纳入资金集中管理公司纳入集中管理的突破,加强了对成员单位的资金收支管理、控制经营风险、降低财务成本、提高资金使用效率等方面的作用。做到全集团一盘棋,统一调配,保证全系统资金融通和安全结算。

(五)调整债务策略,提升融资能力。受全球金融危机影响,集团生产经营快速下滑,所属企业之间资金状况的不平衡和对资金的刚性需求日益增加。根据形势变化,集团及时调整债务政策,对所属企业的债务管理模式实行紧急状态管理,严格把握集团整体资产负债率的增长速度和变化幅度。在集团的统一部署下,集团和下属公司与多家银行建立综合授信,签订银企合作协议,保持融资渠道的畅通,通过发行中期票据等方式多渠道筹措资金,缓解流动资金压力,保证资金链安全。

## 二、完善制度建设,提高财务基础管理水平

(一)提高财务信息质量,进一步发挥决策支持作用。集团主业的大部分已经纳入上市公司范围内,对信息披露提出了更高的要求。中国远洋作为集团的上市旗舰和资本平台,真实、准确、完整、及时地披露信息,积极加强信息披露事务管理,中远集团上市公司的定期信息披露工作进入规范、稳定状态。财务报告时效性不断提高,内容逐步丰富,从原来的1年1次财务决算,到集团主要企业季报、中报、年报,相当于1年4次决算。财务数据的价值得到进一步挖掘,集团各单位已经将经济活动分析作为企业生产经营计划的重要依据,高质量的财务信息对生产经营中起到决策支持作用。

(二)进一步夯实财务基础工作,财务制度建设不断完善。针对国家新财税政策的出台、会计准则的变化及各监管机构要求的日趋严格细化,集团各级财务部门认真学习有关政策法规,结合企业实际情况,研究解决工作中的新课题,并将研究成果转化为管理实践,推进了制度建设和流程规范。集团先后制定《中国远洋运输(集团)宾馆酒店企业会计制度》、《中国远洋运输(集团)宾馆酒店企业成本核算规程》、《中远集团利率汇率风险管理规定》等管理制度;进一步健全、完善财务管理规章制度体系,为强化财务内部控制奠定了更加坚实的基础。

(三)财务预算管理体系初步建立,为生产经营发挥决策支持作用。集团从1998年起开始推进财务预算管理工作,在财务预算管理方面切实开展工作,已逐步形成自上而下、自下而上、上下结合的两上两下的财务预算管理工作模式,财务预算管理体系初步建立。在财务预算管理体系初步建立的基础上,集团进一步强化预算考核和管理,通过挖掘财务决算、快报数据价值,通过经济活动分析,做到快速反馈,为生产经营决策服务。在确保财务数据质量、充分反映生产经营状况的基础上,各级财务部门着力加强财务信息的挖