二、集团资金的集中管理

企业规模扩大到一定程度，必须致力于产业资本与金融资本的融合，才能有效规避经营和财务风险，保持可持续发展的动力。集团为增强融资功能和抗风险能力，从组建之初就开始着手资金结算中心的组建工作，目前在北京、上海、广州、天津、武汉等5个中心城市成立了资金结算中心。与此同时，各项关于资金结算中心管理的措施、办法陆续出台并不断完善。各结算中心的建成及成功运作，密切了银企关系，缓解了集团企业的资金紧张状况，降低了财务风险，较好地保障了企业生产经营的资金需求。同时，在一定程度上降低了集团的财务费用，提高了经济效益。资金结算中心的组建，充分发挥了集团规模优势，在争取银行适度让利方面获得了主动，通过顺畅的资金协调机制，在各成员企业间互通有无、调剂余缺，增强了集团意识。各结算中心在总公司的指导下，按照“投资安全、风险最低”的原则，通过国债回购、股票投资等各种方式，在资本市场上取得了可观的收益。近年来，以五个中心城市的资金结算中心为主动脉，集团的资金结算网络逐步向周边地区拓展，初步形成了集团的资金结算体系。

三、推行全面预算管理

全面预算管理，涉及到企业经营和管理的方方面面，涉及到企业的各个部门，涉及到各种财务和非财务的信息资源，是一个系统工程。基于集团涉及行业范围广，企业数量多，具体情况又千差万别的特点，所以在预算管理的推行中遵循“先试点、后推开”的原则。在试点的基础上，集团总公司制定下发了《集团预算管理制度》，并提出了用3年时间建立完备的集团预算管理体系的目标。集团各级单位均成立了预算管理组织机构，根据集团总公司的预算管理制度制定了实施细则。目前在集团内已经形成了总公司——子公司——二级子公司——基层预算单位的预算体系架构，按照自下而上和自上而下相结合的原则，通过预算的编制和层层分解，实施对生产过程的全过程控制，从预算的制定到预算的执行、控制、分析以及对预算执行结果的考核等等都有严格的程序，预算管理所带来的好处正在各个层面上逐步显现出来。

四、财务监管和财务风险控制

为了保障企业集团正常运行和分散财务风险，必须建立强有力的财务监管，建设比较完善的财务预警系统。针对集团个别子公司发生财务危机的现状，总公司加大了财务监管力度，建立了财务风险控制机制。主要采取了以下措施：一是在集团内推行财务会计主管委派制，财务人员的职责进一步明确，地位得到了提升；二是统一选择和推荐会计师事务所对子公司进行会计报表审计；三是加强《会计法》执行情况和财务基础工作检查；四是建立健全了财务风险控制制度。总公司在充分调研的基础上，制定了《集团财务风险控制制度》，建立了集团财务风险预警机制，变事后控制为事前、事中控制。选取了6个主要财务指标和4个辅助指标，分别给予相应的权重，对各子公司分别计算出财务风险评分，据以对其财务风险所处区间进行判断。财务风险区间分为安全区（绿区）、预警区（黄区）和危机区（红区）3个区间。对于处于预警区的企业，要写出分析报告，列明避免财务状况进一步恶化的措施；对于处于危机区的企业，集团总公司将给予重点关注，责令其限期采取有效措施，否则将采取不予对其提供借款担保、不再审批投资项目等惩罚措施。实践证明，集团的财务风险控制制度是有效的，目前财务风险评估工作已经列入集团的日常工作轨道。

五、加强财务信息化建设

为了充分利用计算机技术、信息技术，随时了解和掌握权限内的全部会计信息和业务信息，对生产经营活动实施及时、有效的动态管理和全过程控制，增强对市场的反应速度和应变能力。集团对统一核算软件工作进行了大量的尝试，选择了国内最著名的五大财务软件公司进行公开招标，最后经过严格筛选和综合考虑权衡，选择其中一家最具实力的公司作为集团财务软件的提供商和开发商，并建立了长期的战略合作伙伴关系。除了日常核算软件外，还增加了成本管理、预算管理、合同管理等客户化开发模块。集团统一财务核算软件的工作在总公司的统一指导下有步骤地实施，对财务人员的培训面达到了80%以上。财务核算软件的统一，对于建立顺畅的财务信息沟通机制，提高集团财务会计信息的真实性具有重要意义。

六、全面提高财务人员素质

强化财务管理在企业管理中的核心地位，重要的是提高集团财会人员素质。财会人员必须及时更新知识，以适应不断发展变化的客观形势和激烈的市场竞争对人才的迫切需要。每年有针对性地组织不同层次的财会人员参加各种形式的培训，主要分4个层次进行：一是有针对性地选择在领导岗位上年富力强的同志到国外进行培训；二是组织主要财务负责人和后备干部到国家会计学院接受继续教育，目前已经培训30多人次；三是统一组织会计主管人员和业务骨干，进行脱产学习。培训内容不拘一格，既有财务知识，又有与工作实际紧密结合的非财务知识，旨在拓宽财务人员知识视野；四是组织各级财会人员积极参加后续教育培训。建立了集团财务干部人才库并及时更新，针对财务工作的专业特点，建立了人员轮岗和人才交流机制，促进集团内部财务人员的交流，做到人尽其才。近年来一大批年富力强，职业素质和道德素质都较高的年轻同志走上了财务领导岗位。

（中国港湾建设（集团）总公司
财务部供稿　吴立成执笔）

加强财务控制的做法

上海采埃孚转向机有限公司是一家以齿轮条式液压助力转向机为主导产品的中德合资企业，建立于1994年，投资总额6 000万美元，是国内规模较大、综合能力较强的转向

中国财政杂志社

机专业生产企业。

公司十分注重财务会计工作的基础管理，结合生产经营的特点及相应的物质、技术条件，利用高集成信息管理系统的支撑，将现代财务管理理论和方法施之于会计核算和财务控制各领域。2002年，为重点加强投资管理和成本核算，采取了多项具体措施，促进财务会计工作的进一步规范，为提高经济效益发挥了重要作用，被上海市财政局评为财务会计信用等级A类单位。

一、完善投资管理决策规程

为进一步提高公司生产项目投资的经济效益，减少投资风险，财务部门根据公司管理层的要求，会同规划、工艺等各相关内部管理部门，针对原有投资管理决策过程中的缺陷，共同研究制定了投资管理决策规程，改革原有程序，将投资项目的可行性研究改为首先必须经过工艺性分析和经济性分析两个程序。工艺性分析以投资数量与加工能力的关系为基础，侧重论证拟投资项目的工艺方案比已投资形成的设备所代表的项目或其他可投资项目的工艺方案是否更优；经济性分析侧重于从理财的角度，以拟投资项目自身的经济性指标和其所能生产的各种产品的经济性指标为基础，进行更全面的分析比较，既要根据规划部门提供的产品生产能力及加工产品的单位时间，拆分计算拟投资项目的单位产品折旧额，又要根据由拟投资项目生产的不同类型产品的售价和成本，计算不同产品的盈利能力，并比较、分析拟投资项目的可行性。

按照重新制定的投资管理规程规定，拟投资项目只有经过工艺性分析和经济性分析的论证确认并逐级经财务部门和总经理审核同意，才能送董事会审批。这一规程的执行，切实加强了财务部门对投资项目的财务控制功能。

二、加强投资分析的基础性数据管理

执行投资管理规程，开展拟建项目的工艺性分析和经济性分析，需要拥有已建项目的历史性数据供作比较、分析。为此，财务部门对公司历年来积存的各建成投产项目的历史性数据进行了全面清理，根据分析需要分门别类，归集成系统的、可供投资分析的基础性数据资料。第一种按照生产设备、厂房、基础设施、质保设备、交通工具等不同性质进行分类，可清晰反映不同性质投资项目的公布情况及具体成本；第二种按产品结构的不同，对加工设备进行分类，可清晰反映生产不同产品的投资项目的分布情况及具体成本；第三种按投资的不同预算年度进行分类，可清晰反映不同预算年度的投资分布情况及阶段性的动态变动情况。经过归集、分类整理，提高了历年投资项目的基础性数据对拟建设项目可行性研究的利用价值。

三、规范固定资产管理

针对过去投资管理和固定资产管理相互脱节，即设备到达登记入账后，对同一设备在投资管理中的预算表名称和固定资产管理中的列表名称不一致，不便于追踪、评价和管理预算项目等问题，财务部制定并实施了相应的管理办法，统一固定资产项目名称，使有关项目的设备从规划、审批、合同约定到登记入账等各阶段都使用同一名称。同时，使用项目代码作为辅助识别标记，确保对设备确认的惟一性，使相关的查询十分便捷。为加强设备采购环节的控制，财务部还开发了相关的软件，对设备的项目归属、用途、预算数、规划数和批准数等有关数据进行信息库管理，实现了设备申请和采购流程的电子化。

四、编制动态付款计划

根据现金流的概念，财务部门开始编制动态的付款计划，列明年度、月度的详细付款项目，不但能够清晰反映不同阶段的现金需求量，而且反映出预算的执行进度状况，对投资及各项费用预算的执行起到了较好的财务控制作用。以投资预算的执行为例，以前遇到投资的跨年度付款情况时，由于投资的预算计划不反映投资的付款情况，财务人员又不了解所付款项的预算归属，查询十分费力，且现金流难以控制。为解决这一问题，根据规划部门提供的预算计划、设备投产日期、设备制造周期等信息，结合采购部的合同条件、合同签订情况等信息，财务部编制和实施投资项目设备的付款计划。这样，在投资预算的执行中，财务人员既可及时查到投资预算执行中跨年度付款项目的预算归属，跟踪相关项目投资预算的执行情况，进行必要的财务控制，而且，对付款的资金可早作准备，确保公司预算的正常执行。

五、改进成本核算工作

公司的成本核算由原来采用实际成本核算方法改为标准成本核算方法后，材料成本差异都依靠计算总平均差异率进行分摊，掩盖了中间环节在产品之间材料成本分摊的差异，无法分析每种产品的盈利能力，影响到对产品结构及产量的决策。为此，财务部制定实施了一整套关于计算材料成本差异的新方法，按零件产品分类进行原材料与在制品的材料成本差异分摊，按零件产品分类进行自制半成品的材料成本差异分摊，按零件产品分类进行装配完工产品的材料成本差异分摊，按总成系统的产品分类进行报缴产品的材料成本差异分摊，按总成系统的产品分类进行销售产品的材料成本差异分摊。

同时，财务部门改进了新产品开发费用的记录方式，由原来只记期间总数改为对每一产品都记录详细的开发成本。

通过以上成本核算方法的改进，提高了产品成本的核算精度，使具体成本信息成为相关决策的重要分析依据。

（上海市财政局会计处供稿　钟恒执笔）

创新财务管理　发挥中心作用

武汉钢铁（集团）公司财务管理始终以构建一流的管理体系为目标，以价值最大化为前提，以电算化和网络化为手段，以诚信为本为理念，坚持企业管理以财务管理为中心，不断建立和完善母子公司架构下的财务管理体系，通过资金结算、会计核算、人员委派三个一体化改革，全面提升财务管理水平，实现资本、资金高效运作。近年来，财务工作多

中国财政杂志社