

确保还贷资金的需要。对不规范或利率过高的国内包括地方融资借款,研究置换方案,努力降低资金成本,减少利息支出。针对集团公司外资借款资金成本高的问题,加快使用国内外汇置换外资借款工作。抓好集团公司系统对外投资工作,重视担保的管理,切实防范财务风险。

对直属单位实行收支两条线、预算和现金调度管理,借款实行统借统还或授权借款的管理方式。对控股公司的资金管理实行有偿调控,利益平衡分配,加强账户管理,实时监控,对融资进行统筹管理的管理方式。完成了结算中心的组建工作,构建了集团公司网上银行系统,对各单位账户进行了清理。根据集团公司资金的现实情况,开展债务置换,优化融资结构。在集团公司审定的资本性资金收支平衡预算的基础上,根据工程需要和资金使用计划,严格控制融资额度,合理安排融资时间,降低财务费用支出。进行了外资置换工作,减少了利息支出。完成了集团公司与各大银行的战略合作协议的签订和授信工作,加强了集团公司的借款担保的管理。

### 五、规范会计核算工作,确保会计信息质量

为了使集团公司的会计核算正常运转,建立会计核算系统,根据集团公司具体情况和管理需要,设置了适合集团公司财务管理要求的会计科目体系,规范了系统内会计核算。并且克服困难,按时、保质地完成了向财政部、国资委和电监会等有关部门报送财务快报的任务,并对集团公司内部核算电厂的财务状况和经营状况进行了比较全面的分析,针对收入、成本及利润等几个关键环节数据认真进行核实,使会计报表的会计信息真实准确。针对2003年度集团公司内外部环境没有完全理顺给会计决算工作带来较大困难,精心组织,认真安排,落实责任,统一协调,顺利完成了2003年度会计决算工作,受到各级主管部门的好评。

### 六、落实财务管理模式,加强财会队伍建设

按照集团公司两型四化三个能力(经营型、控股型;市场化、集团化、现代化、国际化;较强的发展能力、营利能力、国际竞争能力)的发展战略,集团公司的财务管理实行适度集权的管理体制,确定了层次简单、权责明确、界面清晰的财务管理体制,建立了集团公司财务管理有效运行的机制。全面落实集团公司管理界面的有关规定,按照财权划分落实集团公司、分公司、子公司的管理职责与权限,从集团公司财务管理工作的实际情况出发,进行财务战略定位,规范财务管理职责。服从集团公司发展战略需要,树立资本价值观念、大成本观念、分类和类比的观念,以出资者财务和资本控制为主线,完善全面预算管理的运行机制,突出资金管理,特别是现金流管理的中心地位,通过结构优化调整和控制,建立以人为本、集权型、现代化管理信息系统与经营业务一体化的集团公司财务管理运行机制。加强调查研究,对企业经营过程的热点和难点进行研究,提出处理意见和建议。

在财会队伍建设方面,根据集团公司财会人员的现状,有针对性地开展队伍建设工作,将人才开发战略和队伍建设作为加强财务管理的一项重大战略任务切实抓好,树立全新的理财观念和经营理念,培养财会骨干,建设财会从业队伍。

(中国大唐集团公司财务部供稿)

## 企业改制重组运作与管理

中国第一汽车集团公司(以下称一汽)是我国国有企业制度改革,建立现代企业制度首批试点企业集团,1993年一汽全面理顺内部产权关系,通过国家国有资产管理局验收并签发《关于授权第一汽车集团公司统一经营第一汽车集团国有资产的批复》,初步建立起现代法人治理公司体制。近十几年来,一汽立足于长期可持续发展,为确保掌握资源发挥最大效能,实现企业价值最大化,首先从集团内部建立市场竞争机制入手,改变传统大锅饭的经营管理模式,通过中外合资、企业重组上市、直属专业厂实施公司制改造及吸纳自然人入股组建多元投资主体的股份公司等多种方式,全面建立子公司法人治理结构。2003年初,一汽解放汽车公司和专用车公司的组建,标志以产权关系为纽带,母子公司保留部分人力资源管理、采购、技术支持和动能输出等业务关系的混合型投资公司体制基本形成。

在实施现代企业制度改造过程中,一汽始终重视财务管理在改制重组运作中的作用,在充分发挥财务部门的事后反映、监督职能基础上,伴随体制的变革,逐渐扩大职责范围并赋予参与改制重组调研、组织可研分析报告制作及审查、重组方案制定、合资项目谈判、章程合同草案审查、重组运作项目产权处置环节控制以及参与改制重组运作项目事后运行评价等资本运营职能,使得财务管理在改制重组运作的决策和运行过程控制作用越来越突出,逐步建立起适应一汽国际化经营需要的资本运营管理模式。在从事资本运作财务管理多年来实践中,通过不断学习丰田等先进公司管理方式,不断改进管理方法和全面加强财务管理基础工作,并同一汽相关部门密切配合,科学把握收益最大化与规避风险之间的关系,规范操作,顺利完成了天津夏利股权重组、一汽与丰田战略合作、一汽与大众战略合作以及一汽内部主辅分离试点等系列改制重组运作,为实现集团公司经营百万化战略目标,全面提高一汽的整体竞争实力发挥了作用。

### 一、适应集团发展需要 改革财务管理体制

近年来,随着一汽母公司由生产经营为主的国有企业向股权投资公司体制转变,财务管理体制随之从一般企业财务管理向集团财务管理体制转变,管理的核心工作由成本核算、资产管理、经营计划编制逐步转移到集团全面预算管理、子公司业绩评价、资金调控和产权管理上来,集团财务部门的机构设置和职责也进行了相应重大调整。为适应一汽改制重组及重大资本运作项目实施矩阵型项目组织管理方式,财务部门设置专施产权管理的资本运营主管岗位,培养并配备财务专家型人才从事企业改制重组财务管理工作。根据改制重组运作项目需要,财务部门选派资本运营主管既作为一汽改制重组项目组成员又代表财务部门参与前期调研、运作方案制定及办理项目实施财务手续等工作,在不同工作阶段随时与财务部门进行信息反馈,财务部门根据重大项目需要对可研报告、重组运作实施计划(预案)、章程合同

(草案)等重要事项和关键环节组织财务专家评审会,并通过资本运营主管向项目组表达部门审议意见。在这种管理方式下,财务部门与公司各部门有序配合,使得一汽与天津汽车集团重组天津夏利股份公司股权重组合作项目在短短一年多的时间顺利完成。

由于新的财务管理体制建立,使得重组运作财务管理由过去被动的事后反映向主动事前参与和过程控制转变,通过对改制重组运作项目前期工作参与,不仅大大提高了项目管理工作效率,而且减少了财务部门与其他部门的权利纠纷和项目运行管理上脱节,财务控制的作用得到充分发挥,项目可研经济分析更加全面科学,风险因素尤其是财务风险得以充分反映,为集团领导决策提供可靠依据,同时由于资本运营项目主管及时反馈重组运作投资信息,为一汽科学制定筹资、融资计划创造了条件。

## 二、制定规范操作流程,实施关键环节严格控制

为适应公司体制发展变化,一汽在集团范围内实施了全面岗位设置、全员竞聘和业务流程再造工作,财务部门在职能转变的同时对股权投资、资产重组等财务管理业务流程进行重新规范,明确财务部门及每个财务管理岗位人员的权力与责任,理顺财务部内部各科室之间、与集团相关部门之间业务衔接关系。对主要业务流程在集团管理部信息网以集团管理程序文件形式颁布实施,并且,在管理程序文件实际执行过程中适时修改、完善。

一汽重大经济事项(包括各级子公司改制重组运作)是采取由集团公司组建项目组直接组织实施,财务部门在参与的过程中对于项目实施方案审议、新增投资财务手续、清产核资以及评估结果审查备案等关键环节,不仅在财务管理程序文件中设置了内控节点,而且相应建立内控制度,实施关键环节严格控制。针对有关内控制度制定和执行情况,集团公司管理部和财务部还建立内控制度检查组进行定期检查。

改制重组财务管理业务流程的制定和实施,明确财务部门的权力和责任,增强了财务管理的主动性,规范了财务管理行为,不仅保证了项目进度计划的制定和控制,而且提高了管理工作效率,对关键环节严格控制,确保了决策风险事前防范。通过规范流程和严格内控,一汽调整了个别主辅分离改制过程中与整体发展规划不适应的重组方案,降低了改制成本,避免了后期重复运作。

## 三、建立股权投资财务管理信息系统

一汽在制定“十五”发展规划中,明确了经营国际化和  
管理数字化的战略目标,财务部门围绕公司发展战略目标结合实际管理工作需要,制定了本部门管理基础信息系统建设工作计划,着手股权投资财务管理信息档案建设,建立并完善了子公司财务信息档案、改制重组项目管理信息档案和资本运营适用政策法规信息档案。同时,还建立信息档案管理业务流程,由专人负责信息档案及时更新、补充和有效的日常管理。

有了股权投资财务管理信息系统,不但提高了集团公司股权投资管理手段,同时,为财务部门参与改制重组运作提

供了必要的基础信息支持和管理行为依据,保证了改制重组方案切实可行和规范运作。在一汽同丰田、大众战略合作项目谈判过程中,由于充分掌握国家政策法规信息,合理把握原则,不仅减少了合作双方的分歧,而且大大提高了工作效率。

## 四、实现事前过程控制与事后运行评价的有效结合

为了实现“三化”(规模百万化、经营国际化、管理数字化)目标,一汽提出企业管理全面跟上的工作措施,以集团运控系统的有效推行为契机,发挥各职能部门的作用,建立对重要子公司和改制重组重大项目的运行控制体系,财务部门作为集团强化运控系统的主要成员,着手对子公司和改制重组重大项目重组财务指标运行情况进行分析,对项目决策工作流程和实施管理情况进行持续改进和动态评价,在确保强化集团决策的权威性和保障集团战略一致性的前提下,提出修正和改进项目规划建议和措施,形成规范化和标准化财务管理模式,同时,为其他正在实施和将要实施的项目提供很好的借鉴。如财务部门通过对一汽成都汽车制造有限公司重组项目的事后评价,很好的总结了在方案设计中存在的问题,并在其他改制重组项目中合理规避,在效率、合规性和收益性等方面收到很好的效果。

## 五、加强宏观经济政策与企业经营关系的研究工作

我国目前属于发展中国家,施行社会主义市场经济体制,在经济全球化进程中,宏观政策调控还是确保国民经济稳步健康发展的必要手段,宏观经济政策调整,对企业的生存和发展起不容忽视的作用。因此,财务部门在经常性的国际交往合作中,在积极探求西方完全市场经济条件下企业重组运作提升企业价值方法的同时,把国家宏观政策调整趋势及应对措施研究作为一项重要工作内容来抓。

财务部门近年来制定实施了财务管理拔尖人才资源培训计划,聘请清华、北大著名专家教授进行资本运作知识培训,推进了财务管理核心人才群体建设,提高了资本运营财务管理人员的自身素质。培训和研究相结合,由拔尖人才组建课题研究小组,对企业结构调整和改制重组运作中资本结构调整的途径与方法、债转股和支持东北老工业基地政策研究、国有企业主辅分离方式调研、汽车衍生经济发展前景分析、信贷政策调整对企业的影响等专题进行深入研究,部分研究报告在集团战略研讨会上进行研讨,得到公司领导的高度重视,研究结果在合资合作、剥离改制项目中得到应用,收到很好的经济效果。

## 六、加强与上级主管部门信息沟通

由于历史积淀和规模扩大,形成了一汽特色的内部环境和诸多问题,在改制重组工作中,一汽始终把加强与上级主管部门沟通作为一项重要工作对待。首先,财务部门和其他职能部门积极参加财政部、经贸委和国资委等组织的资产评估管理办法改革、债转股措施研究、国有产权转让管理办法研讨、国有产权界定和纠纷调处办法座谈、中央企业办社会

剥离方案研讨等重大政策审议座谈工作会议,结合企业实际提出具有针对性调整建议和措施,确保国家政策在一汽的可操作性。此外,企业重大改制重组运作方案及时上报上级主管部门,悉心听取国资委、财政部等上级领导的指导意见,保证了经济行为和财务处理方式的规范性和顺利实施。

(中国第一汽车集团公司财务  
控制部供稿 叶立本执笔)

## 适应发展战略的滚动预算管理

上海宝钢集团公司(以下简称宝钢)是经国务院批准的国家授权投资机构和国家控股公司,于1998年11月17日成立。公司以原宝山钢铁(集团)公司为主体,吸收原上海冶金控股(集团)公司、上海梅山(集团)公司参加,在联合重组的基础上,将宝山钢铁(集团)公司变更登记为上海宝钢集团公司。宝钢拥有全资、控股子公司35家。2003年,宝钢完成钢产量1987万吨,实现销售收入1204亿元,位列美国《财富》杂志世界500强第372位,实现利润132亿元。宝钢所属核心企业宝山钢铁股份有限公司(以下简称宝钢股份)是由公司独家发起、经原国家经贸委批准设立的股份有限公司,成立于2000年2月,同年12月上市。宝钢股份连续3年保持“全国质量效益型先进企业”称号,在世界权威机构WSD对2003年全球钢铁企业竞争力排名中,宝钢股份名列第二。

### 一、宝钢预算管理的发展进程

宝钢1993年开始探索进行全面预算管理,并逐步形成全员参与、全面覆盖和全过程控制的管理特色。全面预算管理促使企业财务管理与计划管理形成合力,通过预算编制、执行监控、结果衡量、差异分析、绩效评价、考核激励和改进完善的闭环管理,将预算管理贯穿到企业生产经营的各方面和全过程,保障企业生产经营活动有序运行。

1998年上海宝钢集团公司成立后,针对上钢、梅山等主要子公司预算管理基础薄弱甚至空白等问题,集团公司积极推广宝钢的全面预算管理,推进各子公司预算管理工作的开展。通过大量预算管理经验的交流,使子公司全面了解了预算管理在公司经营管理中的导向和控制作用,为子公司推进全面预算管理奠定了基础,为系统构架集团预算管理体系打下了基础。宝钢的预算管理由单个企业预算管理发展到集团预算管理。集团预算是以集团内各个独立法人经营预算为基础,是集团内多个公司预算的综合。其管理形式是以集团公司作为子公司资产出资者,对子公司实行资产管理为前提,是集团公司对子公司实行资产保值增值管理的手段。

但由于市场竞争环境的急剧变化和企业管理实践的不断深化,传统、静态、固定的全面预算管理受到了严重挑战,不能适应公司跨越式发展的要求,主要矛盾反映在:

(一)静态预算无法根据经营环境的变化反映真实的经营状况。在市场经济中,企业的外部环境处于动态变化之中,如果企业进行预算管理依据的是年初制定的年度预算,

那么预算的执行结果往往与预算偏离较大。预算的执行精度差往往会导致基于预算的考核无法真正落实,使得预算管理不能形成有效闭环。随着中国加入世贸组织和经济全球化,钢铁企业面临着国内外两个市场的激烈竞争,表现之一就是近几年国际钢铁价格跌宕起伏及原燃料价格的一路上扬。传统静态的预算管理模式已不适应经营环境发展变化的要求。

(二)静态预算不能适应战略管理时代对预算管理提出的新要求。传统的预算管理往往以年度预算为目标,没有把预算管理与企业的战略联系在一起,使得短期的预算目标与长期的企业发展战略不相适应。而且,传统的预算管理缺少长期战略目标实现的保证机制。

(三)静态预算不能充分发挥资源配置及控制职能。与会计的持续经营假设不同,传统预算管理一般是基于财政年度的,这样就会产生人为的时间界限。由于每年经营环境的差异,导致年度间预算可比性不强,起伏波动较大,从而对基于预算配置的业务发展所需资源产生影响,造成诸如与业务计划(如新产品开发、固定资产投资项目等)周期不匹配等问题。

基于上述原因,经过理论研究和分析,宝钢于2002年初由宝钢股份正式推出了“以战略目标为导向的滚动预算管理”,并逐步形成以战略目标、经营规划为导向,年度预算为控制目标,滚动执行预算为控制手段,覆盖宝钢生产、销售、投资、研发的全面滚动预算管理体系。

### 二、宝钢股份滚动预算管理架构

宝钢股份滚动预算模式下的预算架构由年度滚动预算和季度滚动预算组成。年度滚动预算以公司战略、经营规划为指导,侧重于对规划期内各年度经营活动进行预算描述;季度滚动预算是企业每个季度对未来一年经营期内经营活动所作的预算计划。年度滚动预算通过季度滚动预算来实现,并在季度滚动预算中设置相应战略指标,以实现公司长期目标。

(一)年度滚动预算。是规划期内各年度的预算计划。它与公司经营规划一起构成战略预算。战略预算以企业价值最大化为最终目标,以经营规划和年度滚动预算为载体,关注有关企业财务、内部经营过程、顾客等内外部综合信息,有效协调了全面预算与企业战略的关系。宝钢股份在全面分析企业的自身优劣势、深入研究未来市场和环境变化的基础上,精心编制了《2001~2006年经营规划》,并以此为基础,编制了规划期内各年度的年度预算,即年度滚动预算。

(二)季度滚动预算。从内容上由运营预算、资本预算和财务预算组成。运营预算注重过程控制体系以落实战略目标;资本预算反映预算期内进行的资本性投资活动,主要包括固定资产预算及长期投资预算等;财务预算围绕企业的战略目标和经营规划,以运营预算、资本预算为基础,以利润为目标,以资产负债为纽带,以现金流量为核心进行编制,并以财务报表的形式予以充分反映。具体又可分为损益预算、现金流量预算、资产负债预算及主要财务指标预算等。

### 三、推进滚动预算管理的主要做法

(一)加大宣传培训力度,逐步树立以战略目标为导向