

存量、生产用固定资产等优良资产占企业总资产的比重稳步提高,确保了国有资产保值增值目标的实现。

(中铁十二局集团公司财务部供稿)



中国五矿集团公司是以金属和矿产品的国际贸易为主,兼具金融、房地产、货运、招标、内贸和投资业务,实行跨国经营的大型企业集团。集团公司财务一直贯彻集中管理、统一运作的原则,积极落实发展战略规划,构建稳健、安全的财务保障体系,努力加强财务基础工作和制度建设,全面开展清产核资,坚持推行集中结算和全面预算,强化风险控制,加强全集团财务指标的管理与优化,提高了整体财务管理水平,有效改善了财务管理状况,促进了集团公司持续、协调、快速的发展。2003年,五矿集团公司的总营业额为116.8亿美元。

一、重视制度建设,加强财务规范和基础工作

为加强和规范企业国有资本与财务管理,集团公司立足于加强制度建设、规范工作流程、建立健全各项财务管理制度,把日常财务工作纳入制度化的轨道,改善财会基础工作。同时,充分利用财务信息化管理手段,坚持和完善财会人员的统一管理,通过多种形式,加强财务规范和基础工作。

(一) 重视制度建设,加强财务管理。集团公司积极建立现代企业制度,调整经营结构、规范内部管理,提高企业素质,使企业经济效益不断增长。集团公司特别加强了财务管理,先后建立了一整套财务管理制度体系,如:实施全面预算管理制度,建立银行账户统一管理制度,建立企业财会人员集中管理体制,实行二级公司财务部经理定期轮岗制度,强化风险管理,具体采取的措施有:明确业务合同及财务付款签署权限、实施全程稽核和管理制度;推行业务资金监控卡制度,实现对业务资金的支付回收及非正常情况全过程的监控,建立层层授权、道道预警机制。

(二) 实现财务信息化管理,财务系统全面联网。集团公司已实现与所有京内二级公司、京外大部分二级公司财务软件系统的统一和联网,集团公司与二级公司之间实现了财务信息共享。在统一财务软件的同时,集团公司根据《企业会计制度》的规定,制定了统一的会计科目编码及使用规范,进一步规范了有关进出口业务账务处理方式,二级公司之间财务信息的合理性和可比性有了保证。在规范和细化会计核算的基础上,提高了财务业务流程的运作质量和效率;同时可随时掌握各子公司和集团公司整体的财务情况,为集团公司实现集中管理、统一运作,有效行使财务监督职能,避免经营风险提供了有力的工具。

(三) 加强人员管理和培训,提高专业素养。制定了《中国五矿集团公司财务经理岗位轮换暂行规定》,使财务经理岗位轮换制度化,并成功进行了操作。这项工作强化了集

团公司的监督管理职能,更进一步发挥了二级公司财务经理的作用。

为提高财会人员的专业素养,公司以不同方式加强对财会人员的培训,如组织会计基础工作规范和电算化知识培训,请财税方面的专家进行专题讲座,以及每年的会计人员继续教育,财会人员学习效果明显,受到有关部门的表扬。经过努力,集团公司财务基础工作得到了改善,财会人员的地位也得到一定提升。

(四) 全面开展清产核资、加强对不良资产的管理,持续改进基础工作。由于各种政策性历史原因,集团公司积累了大量不良资产。为了从根本上改善公司资产结构,集团公司通过组织各二级公司和聘请注册会计师,清理了大量旧账,并根据中介机构的管理建议书,调整和补充完善固定资产等现行的管理办法,不断加强财务基础工作,提高财务信息质量,确保国有资产的真实和完整。

在自身摸家底的基础上,经财政部批准,2003年初集团公司对所属部分企业进行了清产核资工作,处置了历史遗留的部分不良资产。此外,集团公司按照国资委的统一部署,结合实际情况,在集团公司及海内外所属企业继续开展全面的清产核资工作。突出表现在:全面清理资产,逐级进行,不重不漏,摸清公司家底,以真实、完整地反映集团资产状况、财务状况和经营成果;全面清查核实全公司各项资产损失情况,并根据国家清产核资政策规定进行处理,解决历史遗留问题。经过清产核资,五矿集团结合新企业会计制度进一步完善了内部财务管理制度,规范公司会计核算和财务报告制度,并通过对财会人员的业务培训,不断改进财务基础工作,促进了集团境内外国有资产的监督管理工作。

为了做好不良资产的清理与处置,集团公司成立了资产管理中心,制定了《五矿集团公司剥离资产及不良资产管理办法》,以落实对整个集团内不良资产的集中管理,并从加强管理、分工负责和完善机制三个方面加大不良资产处置工作力度,同时利用清产核资机会,力求完成对不良资产的逐笔清理、项项核实的财务清账工作。此外,结合全面预算对不良资产的清理进行考核和奖惩,从而不断优化资本结构。

二、实行集中结算,推行资金信贷统一运作

根据《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》,集团公司改变投、融资的分散管理,积极推进全公司资金的集中结算和统一运作,通过与主要合作银行建立战略合作关系,签订银企综合授信协议,统筹优化资金安排。

为了推行集中结算,集团公司制定了相应的资金集中运作管理办法,规定所有京内业务及二级公司业务结算和财务收支均须通过集团财务公司统一集中办理,即实行资金集中结算;对资金的筹集与还款也由集团公司统一操作,即实行统贷统还。2000年集团公司清理和关闭二级公司众多的银行账户,加强银行账户管理,以确保全部业务收支都处于监控之下,把结果管理同过程管理结合起来。集团公司一方面积极组织修订各项结算融资相关配套的规章制度和操作流程,另一方面,开展管理与金融创新,财务公司开发使用外汇贸易融资、商票融资、信贷资产转让、应收账款收购、出

口福费廷等一系列金融产品和金融工具,在业务每年大幅增长的情况下,有力保证了业务发展的资金需要,同时提高了资金的使用效率,财务费用逐年下降,为企业经济效益的提高起到了突出的作用。

推行资金集中结算和统一运作,不仅扩大和改善了公司融资规模和结构,而且对资金流向实行了有效监控,较好地防范了风险。集团公司利用现代信息技术,通过建立集中结算信息管理系统,及时跟踪和分析业务及资金运转情况,提前辨识业务风险和信用风险,建立有预警系统的风险控制和快速反应机制,强化集团公司在一时点上对整体资金流量和存量的掌控和调控能力,为从源头上防范风险、防止国有资产流失打下了坚实的基础。

三、组织实施全面预算管理

为使集团公司持续、稳定、健康发展,有效落实集团公司整体战略目标,加强企业内部经营管理,科学评价和考核企业经营业绩,五矿集团公司于2001年引入了全面预算管理办法。结合同期战略管理、业绩管理工作的开展情况,集团公司聘请外部专家,抽调企管和财会人员组成全面预算管理工作组。为使预算管理科学、规范并可操作,依据内外结合、上下结合的原则,对预算管理系统进行设计,形成了由预算组织系统、目标规划与预算指标体系、预算编制系统、预算监控系统及预算业绩考评系统构成的集团公司全面预算管理体系。

在集团公司的管理体系中,全面预算管理是战略管理和业绩薪酬管理的中间环节,即全面预算是以集团公司和各业务板块发展战略为基点和前提,是对战略目标的具体化与落实,预算目标及其完成情况是实行业绩合同的基础及薪酬计划的重要依据。

在预算管理体系中,集团公司根据各部门和经营单位在现行投资、经营管理体系中的不同定位,将其划分为费用中心、利润中心、投资中心三个不同级次的责任中心,实行预算的分级管理,通过预算流程,将业务流、资金流、信息流、人力资源和职能管理纳入统一的管理体系,最终将集团公司及各业务板块的战略目标分解,设定为具体的预算目标,通过预算目标设定、预算编制、预算监控和预算考评等预算管理基本环节的循环,完成对集团公司战略的落实并提供业绩薪酬考评的依据。在全面预算的具体实施中,首先集团公司成立预算委员会,从组织机构及人员配置上保证了全面预算工作的顺利实施;其次,集团公司完善目标规划和全面预算指标体系,明确预算目标和重点,特别确定了综合资本回报率、利润净现金率及息税前利润等关键业绩指标,以引导各经营单位避免单纯追求利润规模,强调资本使用效率的同时,明确预算编制流程,实现预算编制的全员参与;并通过战略质询会等形式使预算监控贯穿预算执行、预算反馈及预算调整全过程。全面预算的推行,使全公司上下建立了占用资源就应有回报,任何业务都要考虑成本和风险的理念。这对提高业务运营的质量,防范风险起到了很好的作用。

集团公司的预算管理能够取得较好成效的主要经验:一是公司领导尤其是一把手的持续重视,形成了强有力的组织

保障。二是全面预算的成功实施需要与之相应的实施环境,如战略管理、薪酬业绩管理等。一方面,集团公司战略明确为全面预算的实施提供了基础。另一方面,业绩考评、薪酬与预算目标完成情况紧密挂钩,成为有效的激励手段,促进了全员参与预算管理的自觉性与主动性。三是全面预算的有效实施有赖于整体财务管理体系的必要保障。四是适时确定和调整预算管理的重点。主要体现在两方面,一方面根据企业特点寻找关键要素作为预算管理的重点;另一方面根据公司发展的不同阶段,适当调整预算管理的重点。五是明确预算管理方法,分阶段逐步实施。经过两年的预算推行过程,集团公司完成了由目标经营方案向全面预算管理的转变,促进了经营理由粗放型向集约型的转变,并通过强化过程控制,确保了预算目标的实现。全面预算管理作为集团财务管理的核心环节,与战略管理、薪酬业绩管理等其他管理手段一起促成了公司总部战略控制力、财务保障能力和集团整体竞争力的提升。近年来,公司的竞争能力大大增强:营业额从2000年的40.1亿美元增至2003年的116.8亿美元,翻了2.9倍。

(中国五矿集团公司财务总部供稿)

不断创新 走安钢特色的理财之路

安阳钢铁集团有限责任公司是国家特大型企业,河南省重要钢铁生产基地。现在资产130亿元,2003年生产钢459万吨、生铁378万吨、钢材340万吨,实现销售收入116亿元、利税17亿元。多年来,安钢始终坚持以财务管理为中心,不断深化内部财务体制改革,在人员、资金、成本、资本运营等方面探索了一条符合集团公司实际的财务管理模式,不仅对盘活存量资产,提高资金使用效率发挥了重要作用,同时也较好地服务了生产经营,促进了经济效益的提高,主要财务指标在全国冶金行业中一直保持先进水平。

一、实行内部会计委派制,建立新的财务管理体制

安钢建厂以来,财务管理体制随着企业从小到大,从弱到强的发展壮大,经历了分散集中、集中分散以及集中与分散相结合的管理模式,曾出现过一放就乱、一统就死的尴尬局面。过度集中挫伤各个二级经济单位的积极性,过度分散又很难集中财力实现有效的资源优化。在市场经济的大环境中,如何使财务管理体制更好地服务于企业集团的发展战略、生产经营,是财务管理工作的首要任务。为此集团公司把内部会计委派制作为进一步深化财务管理体制改革,探索处理母子公司之间集权与分权、责任与权利等经济关系的一项新尝试。

安钢于1999年9月对所属各子分公司的会计人员,实行了内部会计委派制。制定了《安钢内部会计委派制管理办法》和《安钢会计人员管理办法》,对实行内部会计人员委派制的目的、范围,被委派会计人员和财会机构负责人的条