

福煤集团防范财务风险的八项举措

卢范经 ■

福煤集团是2000年3月由原福建省煤炭工业总公司转制成立的国有独资有限责任公司。作为省属国有独资企业,福煤集团目前已形成以煤炭、电力为主业,涉及供热、港口、能源贸易等行业的综合性企业集团。截至2007年底,福煤集团的煤炭生产和在建矿井总规模为548万吨/年,电力产业投入运行的装机规模为100万千瓦,在建项目装机规模达396万千瓦,2007年集团公司总资产为104.66亿元,净资产为40.94亿元,实现净利润2.95亿元。福煤集团在发展过程中,为了更好地适应市场经济的要求,提高集团公司的市场竞争力和风险防范能力,在强化集团化管理的同时不断加强防范财务风险的意识,提出了八项举措。

一、加强全面风险管理

2008年集团公司成立了风险控制委员会,该委员会由集团董事、总经理、分管副总经理、财务、审计、规划、法律、煤炭、电力、安全等部门的负责人和外聘专家组成。

风险控制委员会是在集团公司董事会下设立的专业委员会,成为集团公司风险控制的最高权力机构,其职责是:制定集团公司风险管理策略、风险管理制度和重大风险管理解决方案;负责提出集团业务经营管理过程中防范风险的指导意见,审定集团风险控制的制度和流程,审议内部审计部门提交的风险管理监督评价报告;组织对业务经营管理过程中的风险进行监控,制定重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判断标准和机制,对集团在资金运作、市场、操作等方面的风险控制情况定期进行了解,对已出现的风险制定化解措施。

二、加强投资风险控制

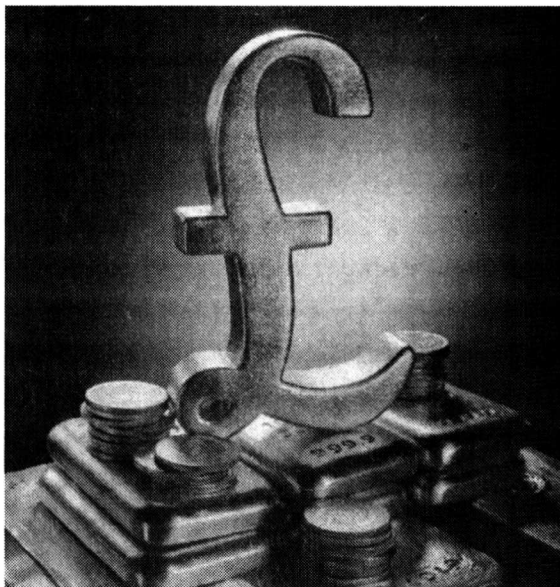
2005年集团公司成立了投资决策委员会,自该委员会成立以来,共审核项目42项、通过36项、否决6项,有效防范了投资决策中的风险,提高了投资的成功率。

加强投资管理,是减少财务风险的有效手段。集团公司作为投资主体,有权对以下事项作出决定:重大投资项目的投资方向,要求投资方向符合集团公司的战略和发展规划;

投资方式,选择控股或参股、合资或联营等;审查集团资产的收购、兼并及处理;审查重要在建项目的阶段性报告;项目的投资规模和投资的质量标准;项目的投资财务标准,如资产收益率、资本报酬率、现金流量等。子公司有投资建议权及在一定的程度和范围内拥有投资决策权,如留存煤炭企业的维简资金的投向、非煤企业折旧资金用于生产性设备更新等。子公司的固定资产投资须提出年度计划,并经集团公司审批后方可实施。子公司对外投资,须经集团公司审批,未经审批的,不得对外签署有约束力的意向书、协议书、合同等文件。同时,集团公司根据实际情况不断完善重大决策的支撑系统,进一步规范决策程序,投资决策委员会成员根据通过论证的可行性研究报告,采取投票表决的方式进行决策。

三、加强全面预算管理

2005年集团公司成立了预算委员会,该委员会自成立以来,逐步建立起一套围绕集团公司的战略要求和发展规划的预算体系与制度,从总体上实现了加强财务管理、严格监管、堵塞漏洞、防范风险的目的。



全面预算管理是一套围绕集团公司的战略要求和发展规划,以业务预算、资本预算为基础,以经营利润为目标,以现金流为核心,以预算编制、预算执行、预算调整、预算监控、预算考评等预算管理环节为基础的管理体系与制度。在每年的预算启动会前,集团高层提出跨年度发展战略,并根据战略目标的分解,编制详细的预算。目前集团在预算委员会的统一领导下,严格按照一致性、分级管理、全面预算管理、实事求是、刚性管理五个原则,开展预算管理的各项工作。同时做好预算的监控分析,实施考核奖惩。对全面预算管理的各个环节,设定相应的考核指标。如对收入完成、费用节省、预算编制错误、预算调整次数等进行系统全面的考核,并作为绩效考核体系的重要组成部分,纳入年度绩效考核。

四、增强审计监督力度

2006年集团公司成立了审计委员会,该委员会依照国家相关法律、法规,经董事会授权,享有相对独立的审计监督权。审计委员会下设秘书处同集团公司审计室合署办公,具体负责的日常工作包括以下几项:1.提出健全内部审计机构和完善内部审计工作规章制度的建议和意见。2.提出内部审计工作重点规划与重要审计工作方案。3.审议集团公司审计室提交的集团公司和所属企业财务收支、内部控制、资金管理、投资项目等方面的重要审计报告,并提出解决方案和审计处理意见。4.组织开展集团公司全资和控股企业主要负责人经济责任审计工作。

五、加强资金安全管理

2005年集团公司成立了资金风险控制小组,加强对所属单位融资借款审核、担保审核,并对单位信用额度评定等风险进行控制。资金风险控制小组的日常工作由集团财务与资产管理部负责,按以下程序开展相关工作:1.所属单位借款须向集团公司提交借款申请报告,说明资金的用途、借款金额及期限等,并同时附该笔借款的效益测算和保证资金安全措施等材料。2.集团公司结算中心在接到单位借款申请后,指定专人负责对该单位的基本情况、资产状况、资金占用、借款用途、还款资金来源、风险保险措施等进行深入了解,简要提出书面意见。3.集团公司财资部对结算中心的调查意见进行初步审核,报集团公司资金风险控制小组审核。4.集团公司定期或不定期召开资金风险控制小组会议,资金风险控制小组成员根据调查情况进行讨论并投票,获得半数以上投票的项目为通过。

六、实行资金集中管理

为加强集团资金的集中管理,集团公司成立了结算中

心,结算中心的作用与功能主要体现在以下方面:1.结算管理。主要是货币资金国内结算的管理,除现金结算范围外,企业的经济活动一律通过结算中心在开户银行进行转账结算。2.账户管理。集团下属公司的银行账号纳入结算中心的管理范围,由结算中心代为管理,并在结算中心开立内部结算账号,其结算业务通过内部账号进行。3.整合控股公司资金资源。通过账户集中,缴销子公司在银行的闲置账户,各子公司的资金余额90%以上归集到控股母公司结算中心账户,以减少资金沉淀,加快现金周转。4.融资授信管理。融资业务由结算中心向各金融机构统一开展,集团下属公司根据资金状况向结算中心申请内部借款和还款,其内部融资额度由结算中心在年初根据集团和其预算情况予以确定。

七、建立和完善财务风险预警机制

集团公司目前所采用的财务预警系统,是通过观察一些敏感性财务指标的变化,对可能或将面临的财务危机实行预测预报的财务分析系统。主要财务预警指标包括:资产负债率、财务杠杆系数、流动比率、速动比率、总资产周转率、营业利润率、总资产报酬率、净资产收益率等。通过对以上指标值的计算、比较和分析,能够了解集团所处的财务风险状况,使集团能够及时采取应对措施,调整财务策略。

八、拓宽融资渠道,改变融资思路

为了减少宏观调控政策对集团公司发展的影响,确保重点项目的资金需求,减少财务风险,集团通过拓宽融资渠道和改变融资思路两方面的创新,有效抵御了宏观政策变动带来的财务风险。

1.在拓宽融资渠道方面,注重发挥权益性融资和债务性融资的双重作用。加强留存收益筹资力度,通过子公司以利润等留存收益形式归集资本金,保证集团规模扩张、结构调整的资本金需求。通过发行股票和积极引入战略投资者进行筹资,解决集团发展的资金要求。加强债务性融资,争取政策性银行贷款,以降低资金成本、完善资金结构。

2.在改变融资思路方面,首先,改变“有用才借款”的传统融资思路,通过提前借款,虽然多支付了一些利息,但集团全年的资金计划已经提前实现,并且通过提前借款,各商业银行均能给与集团最优惠的条件,节约了资金成本。其次,改变“谁用钱、谁融资”的传统融资思路,委托优良所属企业在当地融资。融入的资金以存款的形式存放在集团结算中心,集团结算中心再以发放贷款的形式分配给集团内需要资金的优良企业,从而实现了集团内资金余缺的相互调剂。

(作者单位:福建省煤炭工业<集团>有限责任公司)

责任编辑 刘黎静