



开滦集团转型发展中的 财务支撑与推动

刘中元 ■

开滦(集团)有限责任公司(以下简称开滦集团)的前身为开滦矿务局,始建于1878年。近年来,开滦集团立足于煤炭生产,加快企业转型发展步伐,形成了以煤炭产业为基础,煤焦化、现代物流、文化创意和房地产开发、煤电热、装备制造、建筑施工、建材化工等多元化的产业格局。开滦集团的转型发展,是集团上下转变发展思路、创新发展模式的结果,其中,集团财务部门以财务战略为指导,扎实推进各项工作的落实,实现了对集团转型发展的有力支撑和推动。

一、开展全面成本管理工作

为有效应对国际金融危机的影响,提高经济运行质量,2009年,开滦集团财务部门开展了全面成本管理工作:制定下发了《关于进一步加强全面成本管理工作的指导意见》、《关于加强全面成本管理工作指导意见的财务系统落实方案》、《开滦集团公司财务系统成本管理创新竞赛办法》、《开滦集团公司生产成本管理制度(试行)》、《开滦集团公司全面成本管理专项考核办法》、《关于建立成本分析调度制度的通知》以及《关于印发行业成本分析报表的通知》等规定,健全了成本管理制度体系。同时,细化工作考核,将成本指标分解下达,按季逐级考核,并于每季度终了15日内,在集团公司内部网上公布考核结果,推进了全面成本管理工作的开展,取得了明显效果,2009年原煤综合成本比预算降低了11.12元/吨。

二、拓宽融资渠道

集团公司的快速发展离不开项目建设与资源扩张的支

撑,为此,财务部门一方面加强对国家政策和新金融产品的研究,拓宽融资渠道;另一方面通过强化资金管理、应收账款管理和税收筹划等工作,搞好内部融资。

(一) 发行企业债券和短期融资券

2009年,集团公司发行了20亿元的短期融资券和20亿元的企业债券,形成了银行债务融资与市场债务融资有机结合,长、短期融资合理配置的格局,改善了债务融资结构,降低了融资成本,比银行同期贷款节约财务费用1.6亿元,为集团公司的重大项目建设提供了长期、稳定的资金来源。

(二) 尝试新的融资产品

利用应收账款保理和信托融资成本低、审批程序简化等特点,丰富融资品种,优化融资结构,降低财务费用。2009年,办理应收账款保理业务的综合费用比同期银行贷款基准利率下浮25%,信托融资成本比同期银行贷款基准利率下浮15%。同时,积极探讨分析融资租赁、中期票据、并购贷款、供应链融资等新的金融产品,在集团公司的适用性和可行性,为进一步拓宽筹资渠道、优化融资结构创造条件。

(三) 加强应收账款管理

受国际金融危机的影响,2009年应收账款回收工作难度加大,应收及预付账款余额一度超预算30%。针对这一情况,财务部门及时采取应对措施:一是创新应收账款的管理和考核,制定了《开滦集团公司2009年应收款项考核办法》,改年终考核为季度考核,以考核促管理;二是连续两个月组织开展了“应收账款清收督导月”和“预付账款清收督导月”活动,共回收应收及预付款项5.05亿元;三是加强了合同督导管理工作,促进了应收款项的规范管理。

（四）加强纳税筹划

2009年，经过财务人员的合理筹划，集团公司有以下方面获得了税务部门的批准和支持：税前列支财产损失、坏账损失；资源综合利用、安置残疾人职工企业所得税优惠；免征城镇土地使用税和房产税。同时，探讨增值税转型的筹划空间，梳理工程合同，通过对工程、设备的分离及结算时点的把握，利用转型接轨阶段的政策空间，降低了企业税负。

三、加强资金集中管控

为了满足集团公司的总体发展战略对资金的需求，提升资金使用效率，防范资金风险，集团公司实施了资金集中控制。集团设立了资金结算中心，统一收款和付款，各单位取消银行账户，在资金结算中心开设内部账户。制定下发了《资金结算中心管理办法》、《资金预算管理办法》、《资金结算中心会计核算管理办法》、《资金结算软件操作手册》等规定，保证了资金结算中心的顺畅运行。对外密切与金融企业的协作，对内集中分散在集团公司各下属企业的资金，加强统一调配。同时不断提升资金结算软件的功能，完成了集团会计核算及资金结算系统的升级工作，加强对资金的集中管控，保证了资金的安全。

四、明确工作重点，发挥财务职能

财务部根据集团公司的整体工作部署，及时调整工作思路，明确工作重点，发挥职能作用，为集团“双四”目标（产量4000万吨，收入400亿元）的实现做出了贡献。

（一）参与企业管理

1. 参与重点项目的建设。财务部主动参与集团公司重点建设项目投资方案的论证，超前做好项目的税收筹划，提高投资的经济效率，规避投资风险。2009年共审核东欢坨矿300万吨续建工程初步设计、京唐港物流配送项目可研报告等10余个项目，审核工程投资15亿元以上；参与审核项目公司章程、投资协议等，提交了审核建议和专题报告30余项，为领导决策提供了依据。

2. 支持物流贸易发展。2009年集团公司物流贸易产业得到快速发展，财务部深入一线调查研究，与基层共同研究业务流程、核算办法及防范资金风险的制度措施，合理核定物流贸易周转资金12.1亿元。

3. 推进集团公司整体上市。财务部门积极配合审计评估工作，做好上市资产的边界划分，多次与中介机构沟通，将资产剥离数额由13亿元调整到了6亿元。同时，对上市公司和存续公司的收益水平进行测算，分析论证存续公司的生存

能力，并做好上市过程中的税收筹划工作，平衡整体上市资金流与收益的关系。

4. 参与破产清算管理。在赵各庄矿破产清算期间，财务部做好对破产经费管理和生产自救财务管理的业务指导，及时协调解决破产清算期间涉及的税务、财政、银行等方面的问题，保证了破产费用的规范使用和生产自救期间财务工作的正常运转。

5. 强化财务分析能力。为适应集团公司做大做强和经济转型的客观要求，完善了会计核算体系，提高了会计信息的完整性和有用性：一是设计了分行业会计报表，以全面反映集团公司煤炭、物流、焦化等产业的会计信息，为领导决策提供支持；二是设计了经济运行分析模板，细化了月度财务分析，并将每月财务快报的报出时间由8日提前到4日，保证了会计信息对外报送的及时性。

（二）加强政策研究工作

财务部门加大了政策研究力度，超前谋划各项工作：一是安全费、维简费会计政策调整后，公司结合会计理论和自身实际情况进行分析研讨后，向相关部门提出解决方案及建议，不仅解决了会计处理问题，更主要的是解决了相关资金的来源问题；二是研究棚户区改造资金来源的相关政策，提出了棚户区改造资金的解决方案；三是针对沉陷区治理资金的使用，提出了专款专用，与内部投资预算、生产经营预算相互衔接的工作思路，规范了采煤沉陷区治理费用的管理；四是针对资金管理、成本管理、税收筹划等重点问题进行研究，提交课题报告24篇。

（三）创新预算管理模式

2009年是集团公司实现结构调整和经济转型的关键一年，面对新的形势和任务，财务部门创新预算管理模式：一是及时调整了物流资金的预算核定方式，明确了确保物流发展的积极财务政策；二是为确保完成“双四”目标，调整了相关考核政策；三是强化了经营预算、专项预算、内部投资预算间的相互衔接。

（四）推进财务战略的实施

为推动集团公司的转型发展，财务部门制定了2009年财务战略重点实施措施，涉及以下10个具体战略：

一是融资战略：继续抓好内部投资重大项目借款、集团整体上市和融资租赁三项措施。二是投资管理战略：加强投资战略管理、规范投资项目管理、完善投资预算管理、建立对外投资的退出战略、加强投资集中管理。三是收益分配战略：即制定子公司收益分配政策。四是财务治理战略：调整对合营公司的财务管控方式。五是预算管理提升战略：强化现金流核心地位、完善出资人预算管理体系。六是成本

基于绩效改进的经济活动分析新模式

——中国石化股份有限公司的探索与实践

邱昭忠 ■

基于绩效改进的经济活动分析,是企业持续改进经营绩效的管理活动。中国石化股份有限公司(以下简称中国石化)根据自身特点,积极探索基于绩效改进的经济活动分析新模式,为实现公司的战略目标起了积极的促进作用。

一、中国石化的组织架构、管理模式与分析现状

中国石化的业务范围涉及原油开采与外购、炼油化工生产加工、油品与化工产品销售。其组织架构设置包括三个层面:一是机关职能部门,包括财务、生产经营、物资装备、发展计划、企业管理等部门。二是按业务板块设置了油田、炼油、化工和销售事业部。三是分(子)公司以及其他专业公司。

在管理模式方面,中国石化采用“一级法人、二(多)级管理”:机关职能部门为公司决策提供支持,发挥参谋作用;各事业部既是总部决策层的参谋,也代表总部对所属分(子)公司行使管理权;分(子)公司总体上实行扁平化管理。但油田和销售板块的企业因受地理区域影响,扁平化管理没有完全到位。

近年来,中国石化的经济活动分析工作已经实行制度化,各层面均按月通过会议形式组织经济活动分析,对改进管理、提升效益发挥了较好的作用。但从中国石化整个经济活动分析的现状来看,还存在以下问题:一是纵向沟通不畅,上下游企业之间存在较为严重的分割现象,同时由于信息的不对称,总部层面对基层信息的了解和掌握受到限制,无法体现一体化经营的效果。二是横向沟通不畅,同一业务单元企业之间的相互竞争,导致管理和技术方面的成果不能有效共享,对比分析的差距不能通过标准化的技术应用和作业流程来加以改进。基于此,中国石化结合自身的管理特点,找准经济活动分析的功能定位,明确各管理层面的关注点和经济活动分析的重点内容,建立了各层级、各部门深度参与,围绕绩效改进积极探索经济活动分析的新模式。

二、基于绩效改进的经济活动分析新模式

(一) 总部层面的分析

按照中国石化的组织架构设置及其职能定位,总部高层与相应的机关职能部门,构成了中国石化的决策中心与投资

管理战略:实施全面成本管理。七是财务风险管理战略:深化内部控制体系建设。八是会计组织战略:建立完善的总会计师体系。九是财务人才战略:加强财会队伍建设和财会人员的日常管理。十是财务信息化战略:建立财会电算系统专用内部虚拟网,推进财务和其他业务信息一体化。

财务部门通过明确各项重点措施的工作要点、责任部门和完成时间,并实施定期督导调度制度,推动了各项举措的全面落实;同时建立了财务战略评价调整机制,制定下发了《开滦集团公司财务战略调整与评价办法》,组织开展了财务战略评价与调整工作,形成《集团公司2009年财务战略评价报告》和《集团公司2009年财务战略调整方案》,充分发挥了财务战略的指导作用。

(五) 完善内部控制制度

为了推动和指导集团公司及下属各单位建立健全和有效实施内部控制制度,提高风险管理水平,制定了《开滦集团内部控制制度》。同时根据集团公司管理的需要,在原有的10个内部控制具体规范的基础上,新增了筹资、合同协议、企业并购、财务报告编制与披露、对子公司的控制、信息统一般控制、内部审计、人力资源政策8个具体规范,进一步明确了各内控事项的业务流程、关键控制点和控制措施等,建立健全了集团公司内控管理体系,提高了企业的风险管理水平。■

(作者单位:开滦集团财务部)

责任编辑 刘黎静