

提升财务管理水平 尽职履责志在超越

——记全国先进会计工作者、河北钢铁邯钢公司
总会计师郭景瑞

本刊记者 武献杰 冉鹏 通讯员 雷明钢

“模拟市场核算，实行成本否决”的邯钢经验推行近20年来，不仅带来了邯钢面貌的巨大变化，也极大促进了我国国有企业深化改革，加强管理，实现经济增长方式的转变。邯钢公司财务管理系统对企业科学发展提供了强力支撑。提到邯钢财务工作，自然得提到总会计师郭景瑞。这位1980年到邯钢、在财务岗位工作了整整30个春秋的国企财务“好管家”，经历了这样两种变化：初始学历是中专，如今是天津大学管理学博士，学历变化的背后是他对知识的强烈渴求，这渴求，让他成为邯钢财务系统的佼佼者；最初身份是邯钢二炼钢财务科科员，如今已是邯钢公司总会计师，职务变化的背后是他对做优财务工作的不懈追求，这追求，让他成为邯钢财务系统的领军人物。一份辛劳，一份收获，郭景瑞所带领的财务部连续5年被公司评为先进集体；2005年以来邯钢连续荣获全国“纳税百强”企业称号；在企业纳税信用等级评比中，荣获“纳税信用等级A类企业”；郭景瑞本人也因突出业绩在2008年被财政部授予“全国先进会计工作者”——这是一位不懈进取、勇于创新、富有进取心的国企财会领军人！



历经一年，翻阅了近20年的财务凭证2万余笔，走访客户100余家，理清了内外部债权债务关系。

2002—2004年，根据新的财务制度要求，结合国资委关于财产清查和辅业改制的要求，积极主动开展相关工作。一方面针对种种主客观原因造成的资产账、物、卡不符问题，成立了财产清查小组，本着摸清家底，盘活资产的目的，坚持“做深、做细、做实”的原则，会同有关部门对全公司的资产

进行了认真彻底的清查。另一方面，按照公司申报的改制单位，在实地调查和广泛征求意见的基础上，本着合规、合法和可能的原则，逐户提出改制意见和方案，得到了公司的认可。还组织了对学校、公安处、汽运分公司、威海疗养院等改制单位和列入改制单位的财产清查、审计、资产评估、损失认定、审批、资产划拨及方案制定等工作。经过2年多的努力，顺利完成了清产核资工作和辅业改制，进一步优化了公司资产，改善了资产结构。

从2005年开始，对在建工程项目进行了认真清理，通过督促结算、督促补充合同、分清资本性支出与费用性支出，并及时与有关部门沟通，完成了固定资产结转。同时，进一步完善制度并建立起约束机制，对“改造项目资金管理程序”及“竣工转固管理程序”进行理顺，起草了工程项目的业主负责制管理操作规程，从财务管理的角度，按照业主管理这一新型管理模式要求，对公司成立的7个项目指挥部所管辖的十三个项目进行了规范。

摸清家底、提高资产质量，做好资产清查及辅业改制工作

2000年，主持财务工作之后，针对150笔长期内部银行未达账、外部银行未达账，郭景瑞组织财务部业务骨干30余人，

适应公司改革要求,推进机构整合,延伸服务范围

坚持“服务、监督、理顺、延伸”的原则,进一步发挥财务管理职能。根据公司发展需要,2002年,原邯钢财务处和邯钢投资公司合并为邯钢财务部。在整合后,组织了大量的人力对原来遗留问题进行了清理,在摸清底数的基础上,对账务进行了合并,并通过建章建制对相关业务提出规范化要求。

2006年,优化价格引导机制,改变公司价格原来分口管理模式,实现在公司价格领导小组管理下的价格集中管理,价格领导小组办公室设在财务部,作为办公室主任的郭景瑞,为实现价格集中管理发挥了重要作用,构建了以“引导”为核心的价格运行体系。他始终认为,价格管理要综合考虑效益、市场、生产、库存、成本等因素,要以“综合效益”为中心,算系统账、综合账。几年来,通过落实“五个引导、三个做到”,全面提升了价格管理水平,建立了一整套适合邯钢自身特点的价格管理模式和体系。一是细化了品种效益测算,在充分考虑市场因素的基础上,引导销售部门和生产部门优化品种规格,做到盈利产品多生产,亏损产品少生产或不生产,力求公司效益最大化。二是深入市场调研,根据不同区域价格,引导供销部门优化购销区域,实现对高价区销售,开拓低价区采购,做到“销售价格不低于周边企业,采购价格不高于周边企业”。三是算综合账,做好新产品和出口产品的效益测算,为每笔订单提供决策支持,结合生产实际,积极引导业务部门做到开发的每一个新产品都能够有批量、有效益。四是引导原料部门全面推行“直供户”、“协议户”和“零散户”管理,扩大直供户比例、提高协议户风险共担意识、严格控制零散户转入协议户的准入机制。五是积极建议和引导在销售合同签订上的定时、定量控制,实现生产、合同签订与销量的匹配。使公司在资源量一定的情况下,做好销售公司、进出口公司、技术中心、技改的资源统一平衡,实现计划、排产、发货的统一协调与管理。六是充分考虑资金时间价值,在保证生产的前提下,对供、销系统现款、承兑执行不同的价格,做到合理订价,实现资金适时增值。七是对辅料和备件产品的价格管理做到招标程序规范,招标过程公开,招标结果透明。尤其是做好辅料和备件的“延标”管理工作,杜绝了随意“延标”的情况。八是对周边占地户的优惠政策,根据市场情况做到定量定价定时间,同时把目前的价格优惠,由固定比率转变为“定量定额”优惠,特别提出了与周边占地协议户新签订的协议要实行优惠总额控制,千方百计维护了公司利益。

2006年,原料部结算科、销售公司结算科划转财务部管理。同年,财务部对销售公司驻外直销分公司派驻财务人员并划转财务部统一管理。在进一步拓展财务服务范围的同时,加

大了监督力度。

深化完善模拟市场核算机制,率先推行全面预算管理

作为“推行模拟市场核算,实行成本否决”创始人之一,在计划经济转型期过渡到市场经济之后,从2002年开始,邯钢又在冶金系统率先推行了全面预算管理,这是在推行模拟市场核算、实行成本否决基础上的又一次结合实际的创新。

俗话说:“预则立,不预则废”,走上公司财务领导岗位后、有着丰富财务管理经验的郭景瑞深谙全面预算管理在财务管理中的重要性,按照可行、先进、科学的原则,制定、推行并完善以供产销预算为基础,以经营利润预算为目标,以现金流预算为核心,追求资本增值的全面预算管理体系,逐步将全面预算管理作为企业管理的主要抓手和财务控制的核心手段。

首先,科学编制预算,指导生产运行。实行零基预算为方法的预算管理,采取“自下而上、自上而下”相结合的信息流程,根据各职能部门提供的基础资料并进行充分的沟通和交流,就预算需使用的一些关键性假定在公司各职能部门达成一致,互相协调以确定各分预算的最后定案。同时参考国内同规模钢铁企业的先进指标,充分体现发展性、全局性、纲领性的特点,体现预算的“科学与先进”。

第二步,强化与生产结合,提高预算水平。加强财务对生产的引导作用,拓宽财务预算范围,增加了新品种创效预算,引导技术研发部门加大新产品开发,以品质实现增效;增加了生产事故损耗预算,加大对质量损失的考核力度,引导生产系统减少事故,提升质量……形成了7大类共31个明细项的预算新体系。将财务预算指标层层分解,从横向和纵向落实到各部门、各单位、各环节和各岗位,形成了责任明晰、权责分明、覆盖全员的财务预算执行责任体系。预算考核体现一个“责”字,突出一个“利”字,实现“责任与利益挂钩”,“付出与回报对等”的激励机制。

第三步,完善财务与生产、财务与经销协调机制,采用月生产经营分析会的形式,进行品种、效益优化评价,通过产品盈利能力分析、合同的签订、效益情况以及公司资源平衡情况,为公司品种结构的调整出谋划策,实现了由单纯财务成本分析向经营活动动态分析的过渡,使财务更贴近于生产,更贴近于市场。

第四步,加大监控力度,注重过程控制,确保指标“落地”。一是管住计划。用目标利润统驭部门预算,量入为出。二是管住过程。对预算指标完成情况实行跟踪分析与考核。三是管住结果。细化奖惩制度,加大考核力度,充分调动各部门完成预算指标积极性。预算管理逐步过渡到规范化、标准化。

第五步,推行内部经济合同制,使全面预算管理得到有益补充。全面预算管理建立起了成本控制的立体网络,但因事故

导致的上下工序互相扯皮的“损失成本”归属问题在全面预算管理中却不能找到有效的答案，同等考核、“各打五十大板”的做法显然也不能令人信服。针对“成本真空带”，郭景瑞提出要强化内部经济合同制，作为全面预算管理的补充。内部经济合同制侧重于引入市场法规，在所有管理环节之间、所有工序之间甚至岗位之间谋求建立诚实可信的合同关系，为全方位提高产品质量和服务质量，提高工作效率和控制工序成本，提供保证条件。如果上一道工序影响了下一道工序的进度和质量，被影响方有权向造成影响方索赔。为了做到公平合理，邯钢还成立了仲裁部门，专门处理内部索赔事项。

加强资金管控，实现资金和谐运转

“作为与钱‘打交道’的财会人员，做企业财务、国家资金的‘好管家’，保证资金有效利用并实现增值，是我们不懈的追求！”郭景瑞这样表达了财会人员的共同心声。就是在这种追求的驱动下，他建立起了以增值创效、内控严密为核心的资金管理体系，强化资金集中管控，推动资金和谐运转。

实行资金集中管理。2003年，邯钢成立了结算中心，统一办理二级单位、部室、子分公司融资与对外结算，实现了集团公司由多头与银行开展业务到集中管理、分级控制、财务监督的转变，提高了资金效益。

实行“一站式”服务。邀请工、农、中、建四家国有商业银行先后在结算中心内设立支行，从而实现了财务结算集中管理、银行集中办理业务的目标，做到了“一站式”服务，极大方便了客户办理业务。

建立了超前的银企直连系统。2005年，按照科学调配、网上监控、安全运转的资金管理理念，建成银企直连系统。实现网上结算、账户零余额、监控资金流向等目标，使资金风险控制

制，由事后“看录像”转变为“实况转播”。实现承兑汇票网上管理，发挥银行的专业优势，由结算中心内四家银行对承兑汇票代收、代查询、代保管及办理委托收款等，做到承兑汇票管理的短流程、高效率、安全性。

推行独具企业特色的智能卡结算方式。通过该系统，实现信息数据共享，核实办事人员信息，实时掌握交易过程，数据汇总统计，客户信息分析，信息集中管理，超限额预警的目标，最大程度上规避财务结算工作的风险性，为公司一级核算提供了有力保障。

超前谋划，完成“二个二”目标承诺

近年来，钢铁市场形势严峻，围绕“做深、做细、做优、做低”，郭景瑞积极探索和吸收国内外先进管理思想，深度参与公司价值管理，全面推进财务管理与技术进步融合发展，不断加大创效力度，围绕下一年工作，提出了“二个二”工程，即承诺成本降低率不低于2%，资金运营创效2亿元。

完善了以“精细”为核心的成本管理体系。结合预算管理信息化建设，拓展成本理念，算综合账、效益账、树立系统优化思想，以公司效益最大化为目标，逐步建立、完善“日核算、周分析、月总结”的成本核算管理体系，并做好质量成本、设备事故成本核算。

在供销环节方面，逐步把港杂费、运费、卸车费、盘垛费、倒运费、筛分费、翻车费、火车外发等供销费用纳入可控费用的范畴；在厂内倒运环节方面，采用零基预算的方法，在确定管带输送、火车运输、辊道输送量或比例的基础上，确定汽车运输的费用，对炼铁、炼钢等保产汽车运费发生较多的单位进行重点核定。在预算执行中，将根据实际情况不断细化完善。

在工序成本管理方面，结合财务物资大检查，杜绝二级单位少进、多进或不进成本费用。针对公司重点降本增效措施，将各条措施分配到了相应责任人，并在日常工作进行跟踪分析，每月末对各条措施的完成情况进行总结、分析，并提出下一步整改措施。

进一步拓展已有的对标范围，本着“走出去”与“请进来”有机结合的原则，建立全方位、多层次、宽领域对标体系。坚持“对标的目的就是找差距、找不足，就是定措施、定目标”的思想，树立争先进位意识，抬升标杆，坚定信心、奋力赶超，有效提升了各项管理水平和指标。



打造以“创效”为核心的资金运营体系。通过不断创新资金运营观念，以专业化、规范化、创效增值为目标，在风险可控的前提下，深化资金精益管理，进一步提高资金运营水平与能力，助力了公司业绩增长。

实现与金融机构在更大范围、更广领域、更高层次上的合作，加大低成本融资力度。通过发行短期融资、利得盈信托产品、增办银行承兑汇票、商业承兑汇票、办理低息银行贷款等，进一步拓展融资渠道，优化融资结构，每年为公司节约资金成本2亿元以上。

努力降低存货资金占用。针对不同物料采取不同措施，通过鼓励、引导、考核等手段，优化库存结构，防范资金的沉淀流失和潜在的经营风险，提高资金使用效率。

规范结算程序，减少手续，缩短流程。实现规范化、制度化、透明化的集中结算管理模式。按照与生产、重点项目的紧密程度规定，对辅料备件采用当月挂账、业务部门次月审核、隔月结算的方式；对工程项目根据计划执行结算；原燃料结算按照保障重点，加强战略合作的原则，对由原料部推荐（经公司价委会批准）的国营单位按采购品种实行“当月挂账，当月付款”的结算方式，对其他单位全部实行“当月挂账，次月付款”结算方式。通过优化结算方式，为客户提供优质服务，提高邯钢信誉度。

立足公司发展战略，参与决策献谋略

随着经济的发展，公司经营环境日趋复杂，决策的重要性日益凸显，风险性日益增大，决策的执行和落实也面临着诸多不确定因素。作为财务部长，郭景瑞充分发挥财务在前期论证、经营分析、政策引导及效益效果评价等方面的决策支持功能，为实现公司综合效益最大化发挥了重要作用。

他密切关注股票市场动向，实施提高公司内在价值的方案。上市公司股权分置改革以后，随着非流通股逐步上市流通和国家一系列政策出台，为资本运作提供了很好的平台。按照“以邯钢业绩持续增长为基础，以适合邯钢的题材为支撑，以选择有利的大盘形势为契机，积极寻求机构投资者配合”的原则，结合邯钢的实际情况对影响邯钢股票运行的内外部因素进行分析，探讨“持续增长的业绩配合”、“大股东增持流通股”、“股份公司回购流通股”、“大股东优质资产注入”等多种方案，为公司决策提供了参考依据。

确保了新区建设资金需求。面对国家宏观政策趋紧、公司外部融资环境不断严峻的形势，针对新区项目贷款，他提前动手，加强与各金融机构的沟通与协作。考虑公司新区建设期间缩短，老区改造，公司资金需求预计将远远超过规划的73亿元等情况，通过认真分析、研究、比较，最终放弃银团贷款模

式，采用在多家银行分别授信的方法，虽然增加了工作难度，但通过坚持不懈的努力，顺利取得银行授信额度158亿元，有力地保证了新区建设和老区改造的顺利进行。

企业集团依托传统产业大力发展金融产业，是实现传统产业跨越式发展，形成新经济增长点的重要战略选择。以银监会颁布新的《企业集团财务公司管理办法》、降低市场准入方面的要求为契机，郭景瑞组织财务人员积极探讨、研究财务公司管理方法，并着手准备有关审批手续，筹备组建邯钢财务公司。依靠邯钢财务公司这一非银行金融机构，进一步加强集团资金集中管理和提高集团资金使用效率，为集团成员单位提供财务管理的增值服务。

根据公司“十一五”发展规划总体思路，郭景瑞组织成立了资金运营小组，认真研究国家有关政策，做好公司投、融资规划。即围绕公司整体上市这一战略主体，一是根据权益融资和债务融资相结合的原则，利用资本市场、债券市场、金融机构合理配置增量资金，确保项目投资及产权整合所需资金；二是利用财务公司，对公司金融业务进行聚合并进行专业化管理、市场化服务，进一步提升资金管理水平和发挥资金整体优势，提高资金使用效率和效益，强化监督和风险控制。三是以“多渠道、多方式、低成本、低风险、高收益、高回报”为基本思路，统筹规划，有序推进，实现“产权结构优化、资产配置科学、资金运行高效”的管理目标。

狠抓制度建设，完善以“有序有效”为核心的制度保障体系

狠抓财务制度建设。在财务核算与管理上，根据公司生产经营需要和财务工作发展的需要，每年都定期对财务内部管理、核算、内控等方面进行梳理，根据《企业会计准则》和《企业会计制度》，对邯钢的《财务会计管理制度》、《财务会计核算制度》、《财务内控制度》等制度进行了多次修订。

严把财务关口，规范执行各项制度。一是积极参与公司业务管理制度的制定，使业务与财务流程在制度制订时就实现有机结合，从源头上发挥财务的监督作用。二是执行制度不打折扣。一切工作以制度为依据，落实制度不含糊，执行制度不马虎。三是不讲情面。靠坚强的组织原则推动制度落实，切实把制度贯彻到底、落实到位。四是不照搬。把制度落实与解决实际问题结合起来，并细化为具有可操作性的机制、措施和办法，有力保证了各项制度的落实。

加快财务信息化实施进程，注重风险管理，建立长效的内控机制

围绕理顺、规范、信息利用、强化管理等方面，挖掘ERP

系统功能,对新会计准则的实施、价格管理体系、采购销售结算环节、全面预算管理、降本增效成本网络、资金管理、BW成本还原等流程进行了完善。加快拓展在信息技术支撑下财务服务与管理的范围,切实发挥了ERP在实施财务流程持续优化战略中的引领带动作用。

完善公司ERP系统,建立起涵盖风险管理基本流程和内部控制各环节的风险管理信息系统。一是从事前控制风险角度出发,以融入流程、固化管理为手段,建立涵盖公司经营过程的全面管理信息系统——邯钢ERP系统。实现公司运营数据和信息的收集、存储、处理、报告和信息披露的自动化,使所有交易都在系统中进行、所有资源都在系统中受控,所有信息都在系统中得到反映。二是从业务过程风险监控和预警角度出发,以风险预警提示为目标,以公司ERP信息系统的信息报告为支撑,建立涵盖全面风险管理流程的风险预警分析系统。对风险管理信息实行动态管理,实施风险辨识、分析、评价,为公司传递运营风险预警信息。

提高职业素质,打造一流团队

工欲善其事,必先利其器。郭景瑞这位“理财高手”,国企财务“好管家”,自来到邯钢当上一名普通分厂财务人员那一刻

开始,就这样告诉自己,要为企业管好财,必须具备扎实的专业知识,才能成为岗位上的能工巧匠。基于此,他一方面以岗位为课堂,以实践为教授,在岗位上扎实工作,提高自身素质。另一方面积极报考相关院校,先后完成了河北电视大学工业会计专业、邯郸职工大学法律专业、天津大学技术经济与管理专业的学业,最终获取了博士学位。30年来,他在财务一线尽职尽责、踏实工作、辛勤耕耘,一步一个脚印,不断创造优良的工作成绩,逐步走上了财务部部长、总会计师的岗位。

担任领导职务后,他尤为注重人才培养,下大力提高团队的业务能力与战斗力。选拔人才注重任人唯贤,让德才兼备的人员担任重要岗位职务。号召全体职工树立“诚信为本、效益第一”的观念,用真心、诚心、爱心团结人,用崇高的理想和创新的观念鼓舞人,形成了“想事一盘棋,议事一条心,处事一把尺,干事一股劲”的良好氛围,“精心谋事,潜心干事,坦荡处事,谨慎行事”也成为职工们的工作常态。

一位哲人曾说过:“一个人的生命就像一条小河,不在于目标,而在于过程是否精彩;不在于长度,而在于表演是否出色。”从基层财务人员成长起来的郭景瑞,在30年平凡的工作中,以精彩的过程和出色的表演,留下了一行行闪光的足迹,而今仍在这个岗位上辛勤耕耘,续写新的篇章。■

● 简讯

中美会计准则制定机构会议在上海举行

近日,财政部会计司司长刘玉廷代表中国会计准则制定机构与美国财务会计准则委员会(FASB)主席罗伯特·赫茨以及理事托马斯·林斯梅尔在上海举行了中美会计合作会议。双方深入探讨了中美会计准则制定及其国际趋同的最新进展、国际财务报告准则的最新发展及双方的基本态度、深化中美会计合作以及推进中美会计准则等效等议题。

关于美国会计准则的国际趋同问题,赫茨介绍,自金融危机爆发以来,投资者越来越觉得会计准则不应当仅仅为了趋同而趋同,更应当在趋同过程中实现对现有会计准则的改进,许多美国公司、会计师事务所开始评价和衡量从美国公认会计原则转向国际财务报告准则的影响,希望趋同的进程能够有所放缓。赫茨强调,FASB与国际会计准则理事会(IASB)的合作既是趋同也是改进,合作的最终目的是制定一套高质量的会计准则。美国将于2012年做出是否采用国际财务报告准则的决定。

刘玉廷表示,中国响应二十国集团(G20)倡议,支持并积极参与全球统一的高质量会计准则的建立与完善,中国也为此于今年4月发布了《中国企业会计准则与国际财务报告准则持续趋同路线图》。刘玉廷同时强调,会计准则的国际趋同并不等同于完全照搬照抄国际财务报告准则,还需要考虑各国的政治、经济、法律、文化、语言等实际情况,中国主张会计准则的建设采用趋同策略,而非直接采用国际准则策略。赫茨完全同意中方的观点,认为在目前的经济环境下,如果一味强调全球各国都完全采用国际财务报告准则,可能并不有助于解决各国或地区所面临的特殊会计问题,较为现实的做法是最大程度地(例如95%以上)保证准则趋同,允许各国、各地区根据实际情况保留较少差异。

会议期间,中美双方还就金融工具、保险合同、收入确认、公允价值计量、租赁和保险合同等准则项目进行了深入的讨论。

(本刊记者)