

出、无预算不支出”，没有列入预算的项目不能支出。

(中国冶金科工集团有限公司计划财务部供稿)

## 中国宝武钢铁集团有限公司 财务会计工作

2019年，中国宝武钢铁集团有限公司(以下简称集团公司)围绕“创新提升体系能力、协同共建钢铁生态圈”管理主题和“亿万千百万”战略目标，不断深化改革与管理创新，积极构建与国有资本投资公司相配套的财务管理体系。

### 一、联合重组马钢集团，稳步推进战略规划

中国宝武和马钢集团重组是落实党中央决策部署、推进钢铁行业供给侧结构性改革的重要举措，有助于提升中国钢铁产业集中度，打造具有国际竞争力的世界一流钢铁企业。牵头集团相关部门和马钢集团，多条线同步推进重组工作。9月19日，中国宝武与安徽省国资委签署相关实施协议，同日，马钢集团完成工商股权变更，马钢集团正式成为中国宝武的控股子公司。在马钢H股要约收购过程中，策划融资方案落实要约收购资金，积极与香港证券及期货事务监察委员会、香港联合交易所有限公司进行沟通，向投资机构宣讲重组优势，树立市场信心，11月11日根据香港有关法律规定，完成对马钢股份H股的要约收购工作，保留了马钢H股的上市地位，并节约要约收购资金25亿元。重组完成后，迅速与马钢集团对接重点管理职能和过渡推进事项，确保无缝连接、平稳过渡。

### 二、集团转债八钢转股，产融结合助力发展

受区域钢铁行业产能严重过剩影响，八钢公司一度陷入极端经营困难，债务负担沉重。为解决八钢公司后续发展的瓶颈，保护债权人最大权益，促进新疆地区长治久安，公司按照市场化、法治化债转股要求，抓住政策窗口，研究组织推进实施八钢增资扩股及同步债转股工作，于2019年6月30日完成八钢公司增资扩股，取得新的营业执照，体现了金融创新支持实体经济发展的示范效应，为国家推进债转股工作提供更多的实践案例和成功经验。债转股实施后，集团层面每年预计节约利息支出4.3亿元；八钢公司2019年当年实现债转股收益21.9亿元，一次性确认留债收益3.8亿元；八钢公司合并资产负债率从年初114%降至67%，母公司资产负债率从年初110%降至31%，恢复再融资能力，为后续产业发展打下了坚实基础。

### 三、对标找差扭亏增盈，优化经营管控体系

为突出集团公司年度管理主题和战略管控落地，将专业职能年度计划管理要求嵌入各环节并加以衔接、落实。同时，对子公司发挥“两头逼”功效：一方面倒逼子公司深入

分析内外环境，思考战略方向和商业模式，另一方面通过如商业计划书的评审、批复、业绩合同签订等管理环节，倒逼子公司更加关注年度目标的达成和行动计划的执行。

按季组织相关职能部门和六大业务中心开展管理报告分析，结合公司市场外部形势和生产经营特点，根据季度报告主题，重点跟踪分析未完成的目标或任务进度，提出改进措施和制定执行计划。通过管理报告分析，督促子公司按商业计划书稳步推进；动态掌握宏观经济运行环境，聚焦经营关注重点和核心经营指标，加强对经营的预判和预期干预管理。

结合集团公司产业定位、战略发展目标，持续优化对标框架体系和指标结构，跟踪国内外同行盈利信息，聚焦重点、挖掘深度，力求深层次揭示与国内外优秀企业的差距，针对短板提出改进方向和措施，为创建具有全球竞争力的世界一流企业提升预测能力。发挥对标管理的“指示灯”功能。

按照“企业不消灭亏损，就消灭亏损企业”的导向，坚持点面结合，扭亏增盈实现管控目标。2019年剔除战略培育期及其他特殊类型子公司外，子公司年度亏损面控制在10%以内。四季度内按月编制扭亏增盈预警通知单，提醒各单元在四季度加大推进力度，落实各项对策，确保完成2019年扭亏增盈工作目标。

### 四、提高站位立足战略，实现产业扶贫转变

贯彻落实习近平总书记治边稳藏战略思想和党中央、国务院脱贫攻坚决策部署，策划收购西藏矿业项目并改善其管理经营，实现从捐赠式扶贫向产业扶贫转变。同时该项目的锂资源、铬资源与中国宝武新能源电池材料、不锈钢制造等均具有战略协同效应，将实现资源板块上市公司的新突破。全方位参与项目实施，积极提供专业服务：项目前期，积极参与项目现场考察调研，甄别相关风险、策划收购方案、预测经济效益、设计扭亏方案，撰写考察调研报告的财务部分；实施过程中，多人多次深入现场，牵头组织、协调推进项目尽职调查、审计、资产评估等工作，负责与国务院国资委对接沟通、正式报批，以及与监管机构沟通等，争取政府监管部门的支持。

### 五、顶层设计抓住契机，收益流量远超预期

根据集团公司总体盈利安排，充分调动子公司的积极性和主观能动性，筹划宝钢金属处置宝钢气体51%股权的确认时点，于2019年1月2日完成宝钢气体的工商登记变更，确认股权处置收益，实现2019年度“开门红”，为全年实现经营目标提供了保障。

密切关注大盘动态和股价走势，抓住政策利好出台时机和股票阶段性上涨窗口期，分轮处置股票取得现金净收入，实现年度收益。

秉承“管理上体现股东意志，收益上体现股东回报”的精神，按照“收支两条线”原则和“穿透管理”原则，加大子公司利润分配力度。集团总部直接持股的一级子公司共19户，分红户数由10户增加至13户，2019年集团分红金额剔除特别分红后同比增长20%。同时，加强参股公司分红分析和跟踪，

集团总部2019年获得参股公司现金分红同比增长33%。

## 六、目标合理，加强管理，业绩考核首夺双冠

结合集团公司实际，设定对公司有利的年度目标、任期目标，获得国务院国资委认可。年度、任期考核指标按月跟踪并纳入季度管理工作报告，引起公司领导和各执行单元的充分重视。对年终经营预算进行收口盘点，按各执行单元逐一剖析，走访调研重点单元，力争达到管理预期，确保考核目标实现。

精心编写材料、积极主动沟通、维护良好关系，将考核要求延伸至子公司层面，确保国务院国资委考核导向能落得实、沉下去、贯彻到底。2019年中国宝武获评2018年度和2016—2018年任期考核结果A级，在2018年度考核结果为A级的48家企业和2016—2018年任期考核结果为A级的46家企业中均位列第26名；同时首次被国务院国资委授予2016—2018年任期考核“业绩优秀企业”。

## 七、高度重视建立机制，民企清欠落实到位

根据关于开展清理拖欠民营企业账款专项工作的部署和要求，组织所属境内全层级子公司开展清欠专项工作，四次认真排查核实拖欠民营企业账款情况，详细梳理拖欠原因，督促各单位统筹资金安排，采取多种方式全面清理拖欠款项，按时完成国务院国资委各项阶段性任务。根据国务院国资委反馈的问题线索，及时组织相关单位即查即改，配合国务院国资委清欠专项工作现场联合检查和审计署专项检查，及时提供相关材料，做好解释沟通工作。督促相关子公司积极与对方民营企业沟通协调，制定清偿方案和计划，统筹资金安排，加快欠款清偿，确保年底前实现无分歧账款“零拖欠”。同时，将清欠工作成效和应付账款控制纳入各单位经营业绩考核，进一步强化各单位重合同、守信用的理念。理顺管理流程，强化合同管理，完善应付款项管理制度，建立清欠长效机制。

## 八、分类管控一企一策，紧盯“两金”管控目标

按照国务院国资委2019年“两金”增幅低于营业收入增幅总体管控原则，结合钢铁行业和各单位实际，实施“两金”分类管控，一企一策制定子公司管控策略，按月跟踪、分析相关指标的完成情况，对呈劣化趋势的指标及时预警。7月起及时落实公司领导“禁止‘两金’年末突击打老虎”的指示精神，将各子公司商业计划书的管控指标转成月度跟踪，同时按月跟踪存货库龄和应收账款账龄，剖析长库龄的存货或长账龄的应收款项，防止减值损失或坏账损失，将“两金”的日常管理做深做透，确保完成“两金”管控目标。

## 九、清理账户优化利率，防控委托贷款担保风险

以贯彻落实国务院国资委有关中央企业加大资金集中管理的工作要求为契机，进一步规范集团整体银行账户的立立和使用。明确和细化规则，确定银行账户和账户资金管理原则，实行开户银行名单制、平台成员资金集中和限额管理制度等。确立账户清理长效制，扎实推进落实银行账户清理工

作。以2018年6月末货币资金审计数为节点，按照“应销尽销”“应上尽上”和“应连尽连”的原则，组织协同财务公司和各子公司对2723个银行账户按需重新分类清理，按计划分批实施银行账户财企直联。截至三季度末，完成了946个账户销户、226个账户加入平台、684个境内账户直连、200个境外账户swift直连，570个账户暂不具备清理条件，总体完成率接近100%，清理成果显著。

抓住央行市场化利率报价机制政策有利时机，成功从中国建设银行取得20亿元市场LPR借款置换存量借款，借款利率3.85%，低于同期央行基准贷款利率下浮11.5%，是集团范围内在LPR定价机制改革后的首单借款业务。不仅降低了集团公司融资成本，也为集团公司后续推动存量借款利率优化工作和未来新增借款利率的谈判工作奠定基础。

在全集团委托贷款业务中明确委托贷款仅限于解决临时性流动资金需求的管理原则，根据子公司实际情况，严格管理委托贷款业务，控制委托贷款风险。根据重大担保事项授权董事会职权试点企业管理的规定，严格履行对外担保事项的各项流程，辅导子公司就业务状况完善议案，对担保业务从严管理。

## 十、税企直连穿透监督，标准财务系统全覆盖

研究资金管理穿透式监督体系架构，完善有关基础数据表格，确保数据的准确性和及时性，初步实现了第一阶段对集团整体账户、货币资金和有息负债从多维度、多视角进行分析展示的目标，提升了在线监督效能。

为创新税务管理，充分运用大数据，实现智慧税务，与上海市国家税务局共同组织实施税企数据直连项目。通过对外连接税务局，对内对接集团运营共享服务中心票联平台，实现了企业所得税和增值税纳税网上一键申报，同时也实现网上信息推送和税收预警指标共享。

明确了标准财务系统横向到边、纵向到底全面覆盖的管理原则，修订《标准财务系统运行管理规范》。按计划启动宝钢德盛、宝钢包装等相关单位延伸覆盖工作。根据全覆盖的原则对金融子公司财务信息系统开展调研，研究提出标准财务系统覆盖实施方案。

## 十一、配套战略管理调研，提升发展体系能力

根据集团公司愿景和使命，配套研究财务体系的战略思路，探索从“管资产”到“管资本”的管理转型。提出“打造智慧财务，践行价值创造”的定位，制定“追求资本回报，统筹资金配置，提升资产效率”的目标，以统一核算、统一系统为基本要求，以管理工具为手段，推动五项核心功能建设，适应资本运作-资产经营-生产运营三层管理架构的需求，不断完善组织架构、管理制度、沟通平台、人才培养等机制措施，为财务体系战略框架的实施夯实基础。

开展“加强穿透式监督，打造与国有资本投资公司三级管理架构相匹配的财务管理体系”大调研，以“归零思维”重新审视业务体系，结合公司财务管理体系建设面临的新情况、新矛盾、新问题，认真开展调查研究，全面对标找差，深入查找问题，切实改进作风，抓好整改落实，确保财