

作用，督促各级企业做好资产负债率管控、超管控线企业户数压降，近年来累计压降高负债子企业58.6%，超额完成国务院国资委2021—2023年压降50%的要求。按计划推进不合规担保和不合规内部借款的整改工作。不合规担保余额较上年末压降12.9%。不合规内部借款总额较上年末压降13.4%。

强化境外财务监管。贯彻落实国务院国资委和集团境外财务资金管理要求，剔除不可开通账户后，网银开通率达96.6%，占境外资金总额的95%；实现境外财务主管人员“应派尽派”，发挥前线支持和探头作用；印发加强境外财务监管工作方案，筑牢境外国有资产安全和腐败治理防线；扩增跨国公司本外币一体化资金池试点业务企业范围，实现境内外资金双向统筹管理；开展专项治理，重点对境外资金管理和内部控制执行情况等开展排查，督促专项整治工作高质量开展。

#### 六、强化财务价值创造，厚植转型发展新动能

护航国有资产权益。开展资产评估审核项目243个，审核通过予以备案项目170个，同比分别提升63%和87%。资产评估工作落实“强总部”建设要求，做到管理与服务并重，实现审核质量和备案效率双提升。在2023年度国务院国资委组织的中央企业资产评估专项检查中，集团考核成绩优等，在25家接受检查的中央企业中排名第一。

细化成本管理颗粒。根据行业特点落实改进成本管理要求，组织成本专题研讨会，提升成本管理能力。推动成本精细化管理，全年成本费用占营收比重较上年改善0.3个百分点。中国一拖利用价值链管理理论和工具，从识别价值链、分析价值链和拓展价值链3个维度，围绕研发降本、采购优化、精益生产、工艺改进、质量提升、销售控本进行产品链成本分析，编写的《农机制造企业全价值链成本管理案例》被财政部评为全国优秀案例。开展全价值链成本管理宣传贯彻推广、经验分享和专题辅导。

提升税务服务效能。坚守依法纳税理念，加强业务源头管控，发布股权投资、重组、税收风险提示和管理指引；组织落实千户集团税收风险管理工作，对税务风险提示信息逐条排查，共解决相关问题百余条，发挥税务管理对企业运行的支撑和保障作用。

#### 七、强化财务梯队建设，打造人才生力军

加强财务队伍的能力建设，在防范化解重大风险、

守住安全发展底线、助力改革脱困、推进提质增效等专项工作中，在接受审计、巡视等重大检验中培养锻炼政治过硬、能力过硬、关键时刻顶得上、靠得住的优秀人才。开办财务大讲堂，提升财务人员专业素养，结合实践工作组织专项研讨、经验交流，提高解决实际问题的能力。优化财会人员结构，完善以派出财务总监为核心、业务骨干队伍为支撑、全体财务人员为基础的多层次全方位人才体系。

（中国机械工业集团有限公司资产财务部供稿）

## 中国冶金科工集团有限公司 财务会计工作

2023年，中国冶金科工集团有限公司（以下简称中冶集团）财务系统贯彻落实党中央、国务院决策部署，落实中国五矿和中冶集团各项工作要求，统筹抓好党的建设和生产经营，夯实财务资金管理基础，防范财务风险，各项工作取得明显成效。

### 一、全面落实重大决策部署

围绕财务系统在中国式现代化新征程和中国五矿高质量发展中的使命担当，贯彻落实习近平总书记作出的“提高核心竞争力和增强核心功能”等重要部署，坚持服务主业，防控风险，推动财务工作稳中有进。重视建设世界一流财务管理体系工作，优化管理手段，创新管理模式，应用先进管理工具，积极推进全面预算、资金管理、财务信息化、财会队伍建设等工作。全面加强财会监督工作，突出政治属性，严肃财经纪律，健全财会监督体系，完善工作机制，综合运用预算刚性约束、司库在线管控、有效防控重大风险等手段提升财会监督效能，为推进企业治理能力现代化发挥保障作用。

### 二、强化基础管理

（一）健全基础管理体系。推动司库全面上线，贯彻落实国务院国资委和中国五矿司库体系建设要求，按照“完善共享、建设司库”的顶层设计方案，以“统一规划、一体集成、优势互补”为原则，组织子企业挂图作战。面对子企业数量多、建筑业务复杂、对接共享难度大的局面，坚持强化组织、目标不变、统筹推进、分秒必争，全年召开21次专题推进会，工作组协同联动，子企业

锚定目标，立足财务共享建设基础，明确建设路径，“一企一策”确保落实，全力推进司库体系建设落地见效。2023年底建成覆盖资金业务全流程管控的司库系统，子企业共享与司库系统全部对接集成，中冶集团全级次单位全面上线，通过互推数据、集成流程、嵌入管控等方式，落实项目资金“N不付”的关键管控，构建横向业财一体化、纵向穿透监测的管控体系，为精益管理和数字化大脑建设奠定基础。推进财务信息化。做好数字化管控平台建设，完成一阶段内容上线。结合司库体系建设推进资金模块改造，推进共享优化提升。指导子企业做好财务板块数字化企业大脑建设，进一步落实财务基础管理提升要求，推进财务价值利用。强化全面预算战略引领。建立以“一利五率”为核心的预算监控指标体系，完善现有预算组织体系，明确归口统一，细化关键管控节点，加强预算过程监督和关键指标硬约束，切实保障集团年度目标落地。突出强化项目结算导向，引导子企业逐步提高“已完已结项目利润占比”，深化预算关键指标管控，健全集团高质量发展的指标体系。全面落实“两优”行动。以“财务集中、资金集中、账户集中”为基础，围绕优化合作银行名单库和资金使用效率，撤销库外账户、僵尸账户，超额完成预计目标。实现账户全部纳入司库系统管控，实行应归尽归，直连银行账户实现100%授权，可归集资金集中度提高至96.3%。健全“集中管控、分级管理”资金运营体系，降低资金头寸，推行收入定时集中和系统自动归集模式，通过做大资金池、盘活受限资金、压降备付头寸，存贷款和负债率均下降，货币资金对营收占比保持同行业较低水平，资金集中成效明显，资金使用效率大幅提升。

(二)完善基础管理制度。推动会计基础达标升级。完善现行制度体系，优化管理要求，修订制度及管理办法，首次将会计信息质量考核及责任追究制度化，加强宣传贯彻及现场检查力度，确保子企业有效承接并执行。统一会计科目，修订集团会计科目体系，梳理更新会计科目。强化业务指导，编制印发《会计信息监管报告》和《会计信息质量工作要求汇编》，规范子企业账务处理和报表填报。加强监督考核，将会计信息质量纳入子企业年度考核指标中，研究制定2023年会计信息质量考核标准，确保集团整体会计信息质量不断提高。稳步规范产权管理。全面梳理产权管理制度，为依法依规开展产权管理提供制度保障。夯实二级子企业主体责任，理顺管理流程，强化考核引导，加强人员培养，增强合规意识，进一步提高风险防控能力和产权专业管理

水平。推动子企业将产权管理纳入“三清单一流程”，进一步规范产权管理体系。强化融资统筹。对带息负债、权益融资、供应链应收应付实行全口径监管，制定《供应链金融业务管理办法》，规范资产和负债端业务开展。按业务实行分类管理，总额控制；对融资业务严格事前审批，提前介入重点子企业融资，协调授信，防控风险。

(三)加强人才队伍建设。开展总会计师培训，重点强调财务合规和财经纪律，提出财务资金“二十严禁”，防范财务风险。宣传贯彻《会计职业道德规范》，强化财务人员纪律道德意识。组织税务培训、会计岗位规范考试、岗位规范考核、产权管理能力测评等，提升财务人员履职能力。动态调整中冶集团税务专家库，发布项目税务案例和研发加计扣除等研究成果。参与中国施工企业管理协会建筑财税论文和案例评选，中冶集团本年度共获奖项160项，其中论文特等奖6项、最佳案例奖1项。

### 三、狠抓严控防范重大风险

(一)加强“两金”管控。强化合同签约质量，聚焦优质市场、聚焦优质客户、聚焦优质项目，提升合同规模和质量；强化项目过程管控，发布首版《工程项目管理手册》和《项目目标管理责任书(示范文本)》，推进项目管理标准化，推进项目履约，为结算回款奠定基础；强化结算回款，树立“大商务”理念，提升确权结算能力，做到资料、进度、确权“三同步”，严控非正常类“两金”增长。

(二)强化合规风险管理。发布资金管理十条禁令及限制性清单，全面宣传贯彻14类资金管理制度要求、管控要点、底线红线。加强大额资金支付风险管控，推动大额保证金、参股企业借款、SPV公司资金往来、代垫款等资金支付事前管控。从严规范借款、担保业务，落实同股同权要求，持续降低参股企业借款规模，完善借款担保风险评估与退出机制。规范融资用资管理，加强各类金融工具、金融手段等产品的集中管理、统一审批。

(三)加强流动性管控。加强现金流监测和预警，健全集团与子企业两级指标评价体系，建立分级预警机制。重点关注融资规模大、流动性不足的子企业，通过控制融资规模、加强业务前端管控、强化监管与资金支持等方式应对流动性风险。加强表外项目融资监管控，逐一化解重大项目贷款逾期风险，防范风险外溢。

(四)保障境外资金安全。建立境外银行风险评估机制，大额境外资金“应转尽转”至中资银行。纳入中国

五矿本外币一体化资金池，统筹外债和对外放款额度，形成跨境资金流转渠道，丰富跨境资金调配手段。健全“自下而上、三级对冲、总部统筹”外汇风险管理体系，保持体系长期稳定运行。统筹境内融资、跨境流动资金渠道与外汇风险敞口，平稳接续境外到期永续债，抓住市场窗口新增和调仓货币掉期产品，合并敞口保持在零附近。有效解决汇率大幅波动的风险。

#### 四、多维聚焦主业资金保障

(一)关注业主信用风险。针对境内外重大项目，将业主信用评价分析放在研判项目的首位，从源头协助把控业主风险。开展地方债分析，梳理各地政府债券发行、债务余额、负债率，以及集团政府类项目签约执行情况，研判预警潜在风险。

(二)优化资金模式策划。参与投融资类、重大工程类和境外项目评审，明确项目筛选边界条件，加强项目投标前资金模式统筹策划，研究项目类型、模式及金融机构信贷政策，将项目区域、避免增加地方政府隐性债务、回款安全性作为前提，重点关注合规性、资本金来源、项目可融性、项目资金平衡及回款来源保障，严格约束地方政府隐性债务和以预期土地出让收入作为直接还款来源等风险，优化产品组合，落实资金回款方案，夯实成本策划，引导强化投标项目资金风险管控，协助把好项目入口关。

(三)强化项目融资保障。建立重大项目清单，从项目立项持续跟踪项目进展，提前研究金融产品，总对总保障授信额度，解决银行负面清单、行业限额、信贷规模等问题，推动多个项目大额融资落地。运用金融政策促回款，研究化债政策，对接金融机构，指导子企业对接地方政府，推动并扩大化债项目范围。协调中国农业发展银行，帮助子企业解决业主融资难题，实现项目回款。

(四)提升资本运作能力。根据“十四五”规划产业布局，针对集团各级企业不同特点，开展各类型资本运作研究，提出建设性建议。抢抓机遇，时隔六年实施优先股发行的再融资工作。组织完成全面尽调和内外部决策审批，同步统筹启动销售，完成定向募资目标。有效发挥上市公司平台作用。

(五)健全信用提升体系。总部统筹推进，子企业主动作为，克服宏观环境变化、监管趋紧等影响，以突出的综合实力和稳健的发展前景得到权威信用评级机构认可。中冶集团和中国中冶总部部评级保持稳定，4家

子企业获最高AAA评级，16家子企业获AA+评级，集团整体信用基础进一步夯实。

#### 五、统筹促进项目履约增效

(一)强化资金预算引领。制定《工程项目资金预算管理指导意见》，建立健全集团三级预算管控体系。通过完善资金预算编制机制、落实资金策划、资金解决方案、预算调整等关键管控环节，强化业财融合与项目全生命周期现金流管控，加强系统刚性支付控制，提高项目风险预警监控能力，加速项目资金高效周转，为子企业平衡资金、动态管控奠定基础。

(二)加强成本费用管控。开展对标分析，定期监控主要子企业成本费用执行情况并下达预警函，分级预警，促进子企业找差距、找问题、定措施、及时纠偏。2023年，集团成本增幅低于收入增幅，三项费用占收比同比下降，粗铜、镍、三元前驱体单位完全成本同比均下降。严格项目全过程成本费用预算管理，推进集中采购；紧盯关键成本要素，做好责任下达和过程预警纠偏；全面推进成本预算和价格评审制度；利用预算管控平台强化费用管控。

(三)统筹融资成本压降。以“融资成本降幅优于市场、利息支出降低超3亿元”为目标，组织子企业制定融资成本压降计划，从提高内部资金效率、调整融资品种和币种、优化合同条件等方面降成本。统筹利用债券市场、中国进出口银行等政策性资金引导成本创新低，强化融资规模大成本高的重点单位协调保障，全集团实现利息利率双降目标。加强统筹指导，指导子企业结合市场情况和区域价格，利用供应链金融，全面压降物资采购成本。

#### 六、督促提升检查整改实效

(一)开展专项检查。组织开展会计基础及会计信息质量、产权管理、资产评估、统计、外汇业务资金运用合规性等专项检查。开展大规模境外现场检查，总部督导和境外单位自查全覆盖，并同步进行问题整改。

(二)督促问题整改。组织完成国务院国资委2022年度检查结果整改。重点聚焦涉及集团财务资金类各项整改任务和整改措施，对问题进行全面梳理，深化落实整改举措，跟踪督导。督促完成集团会计信息质量专项治理问题整改；完成财务管理制度、会计档案等子企业会计相关内控缺陷整改；结合审计署资产减值专项检查，加强自身减值业务和减值计提程序的规范管理。

(三)增强整改实效。抓好完善机制、建章立制工作,制定印发《会计信息质量考核及责任追究管理办法》《工程项目资金预算管理指导意见》和《内部借款管理制度指导意见》等,压实主体责任,持续巩固巡视审计整改成效。完善过程管控机制,严格表内外借款管理和担保管理,综合运用全过程风险控制和提级管控,抓实抓细增信及回款保障措施,定期跟踪经营情况,及时提示借款和担保风险,集团整体参股企业借款和担保规模大幅下降。

(中国冶金科工集团有限公司财务部供稿)

## 中国宝武钢铁集团有限公司 财务会计工作

2023年,中国宝武钢铁集团有限公司(以下简称中国宝武)财务会计工作以高质量发展为主题,以建设世界一流财务管理体系为主线,以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准,以数字技术与财务管理深度融合为抓手,扎实推进财务管理各项工作,有力支撑中国宝武做强做优。

### 一、以“四有”为经营纲领,推进算账经营

推进全员算账经营,构建全面、敏捷、动态的最佳生产经营体制,助力中国宝武主动适应行业周期,推动集团高质量发展和世界一流企业建设。以“四有”(有订单的生产、有边际的产量、有利润的收入、有现金流的利润)为经营纲领,高质量发展、国际化发展为实施路径,总结算账经营理论,引导各基地落地实践。征集算账经营优秀案例,形成中国宝武算账经营案例集,在集团内推介,供子公司互相学习借鉴,同时将此案例集报送国务院国资委财管运行局。开展面向全集团各级领导和业务骨干的算账经营培训。

### 二、坚持目标导向,支撑公司战略

(一)优化商业计划书管理体系和架构。落实新型工业化、打造新质生产力及集团公司构建新型经营责任制要求,突出科技创新,提升核心竞争力、增强核心功能,提出2024年度经营总方针,以“四化”(高端化、智能化、绿色化、高效化)方向引领推动公司实现高质量发展,以“四有”经营纲领作为各单位编制商业计划书

的指导思想。优化商业计划书管理体系和架构,2024年商业计划书与全面预算管理有效衔接,经营目标考虑原料端及市场端两头市场变化影响,与预算目标保持一致,确保规划目标落地的同时,有效承接国务院国资委年度考核目标。结合中国宝武战略意图首次编制集团专业计划,指导总部经营管理和子公司经营,提高整体经营管理工作的计划性、系统性、全面性。

(二)企业信用评级保持全球综合类钢铁企业最优水平。标准普尔、穆迪、惠誉三家评级机构对中国宝武的评级继续维持全球综合类钢铁企业最优信用评级,其中:标普“A-”,评级展望为“稳定”;穆迪“A2”,评级展望为“稳定”;惠誉“A+”,评级展望为“稳定”。三家评级机构对中国宝武的评级结果均为当前全球综合类钢铁企业最高评级水平,反映了公司在世界钢铁行业中的领导地位,为公司有效改善债务结构及海外资本市场低成本融资提供有力支持。

### 三、全面对标找差,以专业分析能力支撑经营决策

(一)策划召开对标找差现场会。突出“对标找差、极致效率”主题,以基层优秀实践为抓手,共享“极致效率”优秀经验,促进集团内各基地互相取经,共同进步。推动各子公司探索适合自身实际的精细化管理路径,为提升长期竞争力奠定基础。

(二)动态跟踪经营指标,落实全年预算目标。在下达年度商业计划书批复的基础上,通过预报跟踪、滚动预算、月中修正、全年预测等手段,加强指标跟踪,提高预算精度,将静态化的指标转变为动态跟踪,将事后管理转变为过程管理,支持公司及时决策和制定应对措施。四季度,建立全年预算收口常态化跟踪机制,全面梳理各子公司年末利润收口情况,充分了解各子公司经营损益及特殊事项,做好集团公司全年预算收口工作。

(三)完善例会工作机制,发挥经营分析决策支撑作用。发挥季度工作例会及管理报告评审会在推进战略落地及跟踪商业计划书执行情况中的作用,提高会议的针对性和有效性。以管理报告为载体,按季度组织相关部门对各子公司商业计划书目标和举措进行过程跟踪,系统策划季度例会汇报重点,创新思维,拓展分析方法,丰富分析视角,力求深层次揭示与国内外优秀企业的差距,发挥对标管理的“指示灯”功能。季度管理报告重点从经营成果延伸到经营过程和经营质量的跟踪分析,凸显经营分析决策支撑作用。提升管理报告作为战略执行体系支撑点的作用,加强季度管理报告与商业计划书、