

(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、

经营管理任务书的有效衔接。

(四)健全月度经营分析例会,打造敏捷经营体系,缩短经营分析及决策周期。围绕发挥总部“抓重点、搭平台、创价值、控风险”功能,健全“钢铁业月度经营会”经营分析机制。会议侧重推进横向分层分类对标找差,揭示差异、制定措施、检查进展;围绕高端化、高效化发展,研究集团公司层面共性问题以及战略问题;突出问题导向,每月聚焦不同主题,研究分析、设定目标、督促执行,促协同管共享。全年开展24项专题研究分析,发挥月度经营分析会在推进战略落地及跟踪商业计划书执行情况中的作用,缩短经营分析及决策周期,支撑集团有关经营决策事项、会议精神落地以及企业敏捷经营。

四、坚持守正创新,强化价值创造型职能

(一)优化产品结构,提升高盈利品种市场占有率与盈利能力。开展推进高盈利品种增产增效劳动竞赛,各单位积极响应,聚焦价值创造,以年度增产目标为导向,通过产、销、研联动,持续优化产品结构,提升高端、精品品种市场占有率及盈利能力,助推中国宝武年度业绩稳增长。

(二)保持稳健债务结构,融资成本处于低位。持续加强“总对总”银企合作,优化债务结构和降低融资成本,近三年累计节约融资成本约50亿元,中国宝武中长期融资占比维持在60%以上,集团存量有息负债平均成本率2.91%,跑赢中央企业大盘59bp(2.91%vs3.5%)。

(三)开展阶段性富余资金管理业务。结合中国宝武总部收支预算和资金现状,对阶段性富余资金通过充分询比价方式,分批开展资金运作管理,按月跟踪管控收益率和运作方向,确保资金运作安全可控。

五、坚持“现金为王”,加快“两金”周转

深入推进极致“两金”周转效率与“现金为王”管理工作,发挥司库系统穿透监督作用,通过策划专题会议、发榜公示、加大考核力度,压实主体责任,推进落实各项改善措施。钢铁主业的“两金”周转天数较年初下降2.6天,连续7个月优于行业大盘,有效扭转持续多年劣于行业大盘的局面。组织召开专题推进会,聚焦高质量发展,以“做强做优”为目标,强化子公司“现金为王”经营理念,明确极致“两金”效率目标和现金流管控指标,推动子公司制定针对长龄库存与应收账款的压降计划与目标,细化考核举措,促进子公司进一步完善授信管理、逾期应收款管理等内控体系,强化资产负债率

对日常经营、项目投资等业务的刚性约束,通过将应收预付占用资金成本计入合同成本、特别是将逾期应收预付款全额纳入合同成本,落实算账经营理念,促进各子公司在当前钢铁行业长周期震荡下行环境中健康平稳发展。

六、坚持风险中性原则,防控潜在风险

(一)推进扭亏增盈,控制经营风险。在年初制定工作计划中,明确工作目标及核定原则,分类管理,精准施策,加强“一企一策”预算管控。通过经营改善、降本增效、对标找差等常态化工作机制加强对亏损子公司的治理。按月跟踪扭亏增盈情况,并在季度管理报告会、财务例会等会议上通报,召开扭亏增盈专题推进会,确保完成年度扭亏增盈预算目标。推动法人压减工作,助力扭亏增盈。

(二)强化资产负债率管控,积极防控债务风险。推动各级子公司将资产负债率管控落到实处,确保集团合并层面的资产负债率不超过国务院国资委下达的年度目标。在司库系统中,建立资产负债率管控模块,采用杜邦分析方法,逐步拆解细化影响资产负债率的各项指标,并根据子公司经营特点,“一企一策”设定各项指标预警值,重点跟踪异常指标,并督促子公司及时采取措施改善异常指标,确保资产负债率保持在合理范围。强化资产负债率红线约束,加大日常分析管控力度,督促高负债子公司做好近五年资金平衡,变被动为主动,积极防范债务风险。

(三)加强人民币现金平台管理,防范资金风险。根据集团人民币现金平台管理办法,在上年完成人民币现金平台清理的基础上,定期采集各现金平台的透支数据,穿透透支对象、透支期限、透支用途,确保现金平台真正发挥资金集中、风险隔离的作用。对于确实需要搭建现金平台的上市公司,沟通了解业务模式,评估资金集中合理性。

(四)严控委托贷款、担保风险,提升管理效率。推进集团公司授权经营变革,优化子公司委托贷款、担保业务审批程序,提升决策效率。对于新进子公司严格控制委托贷款、担保业务风险,落实管理要求。通过融资系统实现业务线上监测,定期跟踪业务情况。提前介入相关子公司拟投项目的委托贷款、担保事项,提供专业支撑,提升决策效率。

(五)加强金融衍生业务风控,做好日常监督管理。严格落实国务院国资委有关要求,从严从紧进行金融衍

衍生品业务管理,除按月、按季和动态跟踪管理及备案报告外,对重大市场风险事件及时跟踪分析、进行内部风险排查,加强金融衍生品业务日常监督管理。推进金融衍生品业务管控平台系统二期建设,实现中钢集团业务覆盖,并设计衍生品风险模型,加强交易中和交易后的交易评估及分析。

(六)优化税务筹划,防控税务风险,降低税务成本。为联合重组、专业化整合和海外重大项目提供税收策划方案。助力推升硅钢业务效益,优化资源配置,减少重复投资和内部竞争,降低硅钢专业化整合交易过程税务成本。参与设计海外矿项目税务筹划方案,从投资安排、融资安排、股利分配、项目退出等各阶段综合考量、缜密统筹,降低海外项目税务风险和法律风险,为商务谈判提供保障,确保供应链安全。

七、聚焦财务基础管理,完善财务合规体系

(一)开展财务基础管理检查,确保财务信息真实可靠。组织财务基础管理检查,结合2023年财务重点工作和最新管理要求,对财务基础管理检查工作底稿进行优化和完善。组织全级次子公司开展财务基础工作自查,并委托7家会计师事务所对17家一级子公司进行现场检查并形成检查报告。推进问题整改和长效机制建设,持续跟踪检查发现问题的整改落实,定期检查整改情况,督促问题整改进度,并将整改落实情况纳入子公司财务体系能力评价;继续以财务基础管理为抓手,以集团财务例会和会计专业例会为平台,对检查情况进行通报,对共性问题、屡查屡犯问题、整改不到位问题进行解读分析,要求子公司对照问题制定整改工作方案,压实整改责任。

(二)持续加强统计管理,确保各项报表报送质量。组织开展中钢协、国家统计局上海调查总队、上海市统计局各项年报、定报编制和调查工作,保质完成各项统计任务。在久其报表平台研究搭建统计报表管理系统,进一步规范数据采集,提高报表编报效率,确保历史信息存储及安全。实现灵活查询与智能分析,提高整体编制效率和数据质量。

八、提升财务管理水平,建设世界一流财务管理体系

(一)优化财务管理评价体系。编写《中国宝武财务管理能力评价体系标准》,内容涵盖总体财务管理体系建设评价模块和5个专业管理领域评价模块(商业计划

及预算管理、财务信息质量、资金管理、税务及综合管理、财务数字化)等内容。采用通用性指标帮助各子公司实施并运行有效的精益化财务管理体系,全面提升财务管理能力和水平。

(二)加强财务人才团队建设。拟定《中国宝武2023—2025年财务体系培训总体策划方案》,实施多层次的财务专业队伍建设和履职能力培训,打造洞悉前沿、专业扎实、视野开阔、创新担当、兼顾全局的高水平一流财务人才团队。对中国宝武全层级共计4562名财务人员进行盘点梳理,为打造价值创造型财务团队提供基础信息,发现和挖掘财务专家和人才,搭建核心财务专家库、优秀年轻人才后备库。策划分层分类财务人才系列培训,在提升财务人员专业能力的同时,开展针对财务负责人、财务中层管理人员和财务骨干不同层级的财务能力提升专项培训。

(三)策划专业例会,推进财务体系工作。按季度策划召开财务例会,紧密结合当期工作重心,明确重点任务,组织相应培训和交流,推进各项财务工作高效保质、有序开展。定期组织召开会计专业例会,解读最新会计政策和准则,揭示专业工作存在问题,分享交流会计案例,明确具体工作要求。

九、推进财务数智化发展

(一)构建财务数智化体系,助力财务数智化转型。按照国务院国资委将“财务数智体系”作为世界一流财务管理体系重要组成部分的要求,加强与外部咨询机构沟通交流,研读专业财务数智化转型研究报告,实时关注行业整体与“数智化”相关的举措,归纳通用转型方法与实施思路。贴合国有资本投资公司定位与中国宝武经营特点,向内外部多家先进单位学习,借鉴参考各单位财务数智化转型模式。结合中国宝武现有财务数智化情况,统筹规划并收集各一级子公司建议,初步形成中国宝武财务数智化规划方案与基本实施路径。

(二)加快新进单位标财覆盖,实现财务管理移植。秉持“同一语言、同一平台、同一标准、同一文化”的原则,通过财务共享先行、标财系统全覆盖,快速实现财务管理体系覆盖移植,深入推进核算、流程、系统标准化,发挥标财系统的风险控制、穿透式监督等方面作用,支撑集团战略发展。

(三)推进司库体系建设。在一期司库上线基础上,总结经验,不断完善,重点围绕数智化司库建设、司库生态圈建设、司库业财融合场景搭建、司库风险预警功

能发挥以及海外司库建设等方面开展二期建设。通过明确12个职能建设重点,引入7个课题研究,形成海外司库建设方案,制定工作计划,搭建司库运营保障体系,做深做实司库体系建设工作。

(四)提升资金信息化管理能力,实现资金穿透管理。开发上线资金日报自动提交功能,提高资金日报报送效率,促进各级子公司主动推进资金账户直连管理,为实时穿透资金信息奠定管理基础;完成资金账户全生命周期管理系统二期建设,实现对银行账户分层分类精准管理,通过资金账户全生命周期管理系统二期上线和资金账户数据治理工作相结合,提高集团资金基础数据质量、确保资金源头安全;完成网银U盾和银行印鉴的管理系统二期建设,实现关键资金要素闭环管理,有效解决网银U盾和银行印鉴信息穿透管理,确保实时掌控线上、线下操作银行账户变动的金融信息。强化新进单元的资金穿透管理,确保资金管控不留盲区。

(五)建设成本对标系统,推进子公司对标找差。结合调查研究课题成果转化运用,牵头建设中国宝武成本对标系统。选取生产制造全过程的典型技术经济指标,统一指标定义、统一计算逻辑,实现全集团16个全流程基地的对标;定期生成对标分析报告,实现对标旬报、月报向集团领导和子公司领导发布推送;提升各基地对标分析的针对性与深度,实现基地对标因素分析;实现主要行业市场信息跟踪、日成本日毛利跟踪、钢铁行业优秀上市企业经营信息跟踪。

(六)做好乐企直连数电发票试点工作,加快推进智慧税务系统建设。4月中国宝武集团总部正式获批纳入乐企直连数电发票试点单位,并于5月成功开具第一张数电发票,为中国宝武税务数字化建设打下基础。策划启动集团智慧税务系统项目建设,提升集团税务管理效能。一期应用功能设计已基本完成,包括“基础信息共享”“政策法规共享”“税费数据统计”“财税数据采集”“税费指标分析”“税务案例分享”“重大涉税事项报告”等功能。

十、强化境外业务管控,助推国际化发展

结合中国宝武境外业态分布特点、发展程度和国际化方向,形成以优化资金管理效率、提升专业协同能力为目标,以金融科技为手段的境外资金管理新模式,逐步建立“严格管控、规范操作、风险可控”的境外资金管控体系。形成常态化的账户清理与直连可视工作机制,2023年底实现境外资金百分百可视;设计并启动结算

集中四种模式试点,通过金融科技的技术安排和人员操作的制度安排,逐步探索出境外资金结算向境内集中的管理模式;可用方面,形成资本项下跨境金融通安排,逐步形成一级子公司层面的境外资金集中管理模式。

(中国宝武钢铁集团有限公司经营财务部供稿)

中国国家铁路集团有限公司 财务会计工作

2023年,中国国家铁路集团有限公司(以下简称国铁集团)财务会计工作贯彻落实国铁集团党组对铁路财会工作的决策部署,推动经营改革,加强预算管理,促进增收节支,强化资金保障,防范债务风险,为完成铁路经营目标、推进铁路高质量发展发挥重要作用。全年国家铁路实现运输总收入9640亿元,成本支出、债务规模、资产负债率得到有效控制,超额完成财政部批复的经营目标。

一、完成重点工作任务

(一)完成《现代化铁路经营管理体系建设方案》研究。按照国铁集团党组部署,通过“请进来”和“走出去”,实地调研中央企业、与所属企业座谈、组织专家评议,吸收各方面意见,与国铁集团机关各部门共同协作,完成《现代化铁路经营管理体系建设方案》研究。《方案》经国铁集团党组会审定通过并印发实施。《方案》确定“三量九率”12项经营指标和“二稳二增八提升”的奋斗目标,并从“党建引领、理念先进、机制健全、手段现代、策略有力、措施精准、环境良好”7个方面确定95项具体任务,为推进铁路经营工作高质量发展提供指引。

(二)构建市场化财务清算体系。围绕加强党的领导、铁路战略定位、市场化法治化、公平公正和考核导向、逐项突破创新、提升整体效益等六项基本原则,全面厘清企业与政府、市场、企业间三层经济关系,构建了以五项收入体系、七大铁路运输资源配置市场及货运市场化服务平台为核心的财务清算体系。其中五项收入是指承担国铁集团任务,按统一规则从国铁集团取得的收入;承担地方事权任务,积极向地方争取的购买服务、政府补贴收入;参与联合运输的铁路运输进款清算收入;坚持市场化原则配置铁路运输资源取得的市场化配置收入;一体化经营收入。七大铁路运输资源配置市