

实施内部控制 强化风险管理

武汉钢铁(集团)公司总会计师 彭辰

一、实施委派管理,控制公司治理结构风险

1.实施财务委派管理。2001年,武汉钢铁(集团)公司(以下简称“武钢”)成立了财务委派管理中心,在此中心下设财务委派管理办公室,负责财务委派工作的日常管理。随着集团母子公司体制的建立,集团公司主要对二级单位和子公司财务负责人进行委派,各子公司内部再对分支机构(分厂、分公司)实行财务委派,形成链式财务委派模式。集团公司对委派人员进行统一管理,实现了财务人员资格认定、职责权限、人事待遇、培训考核、任期轮换的一体化管理。统一制定财务委派管理制度,使会计人员尤其是财务负责人行使会计法规和财务管理职能的独立性、权威性以及维护集团公司利益的自觉性有了较大的提高,使母公司集中会计控制权的要求在组织体制上得到了实现。

2.强化出资人代表的集中式管理。①事前事后报告制度。派出董事、监事在出席投资企业董事会、监事会的前后,应请示并发表出资人的主张,反馈投资企业的决定。②述职报告制度。派出董事、监事要在年末向财务委派管理办公室提交书面述职报告,客观地报告工作并提出出资企业管理中的问题及建议。③重大事项报告制度。涉及到出资企业的分立、合并、破产、解散、重大投资、任免企业负责人等重大事项时,派出董事应按照出资人的指示发表意见、行使表决权,并及时报告结果;涉及到出资企业的重大违法违纪问题时,派出监事要及时向财务委派管理办公室报告。另外,还有检查报告制度、监督评价制度和奖惩制度等。

3.向子公司派驻内部监事会。向子公司派驻内部监事会对集团公司总经理负责,代表集团公司对子公司的国有资产保值增值情况实施监督,其性质是国有企业监事会制度在企业内部的延伸。派驻的内部监事会的设立及人员组成根据实际工作需要设置,每个监事会分管1~4个子公司,监事会内部设监事会主席、监事会秘书、监事和兼职监事。监事会主席、副主席经专业培训考试合格后,按干部管理权限和程序由集团公司任命;监事会秘书、监事经专业培训考试合格后,由集团公司选聘;兼职监事由各子公司职工代表民主选举产生。武钢监事会采取的是“全员驻点、分片监管”的方式,对子公司进行全方位的实地监督检查。

二、实施动态的过程管理,控制经营活动风险

1.实施全面预算管理。

(1)建立预算管理机构。武钢成立了以集团公司总经理为主任的预算管理委员会作为预算管理的最高权力机构,委员由营销、生产、采购、技术、财务、人事、内部审计等部门的

负责人组成,其职责是确定预算大纲、制定年度经营预算目标、制定动态调整预算、审批预算外费用、组织预算完成情况的分析与考核。预算管理委员会的日常工作由财务部负责。

(2)科学编制预算。根据预算管理委员会确定的预算大纲,预算编制工作采取了上下结合的方式,即:集团总部提出预算目标→各成员企业根据预算大纲的目标结合自身实际情况编制草案→预算管理委员会进行初步协调和汇总→预算管理委员会召集各子公司和二级单位负责人进行深入沟通形成最终的预算方案并报经预算管理委员会审批通过。通过的预算方案以内部文件的形式下达并执行。

(3)严格预算的执行与监督。一方面,武钢要求各子公司和二级单位每月报告预算执行进度;另一方面,借助健全的会计系统对其经济业务处理进行跟踪管理,既能够保证预算控制的实时性,又能够控制会计信息失真的源头。为强化对预算的监督,武钢内部审计部门每年对各子公司和二级单位的预算执行情况进行审查,为预算的有效执行提供了保障。

(4)进行预算分析和评估。预算管理委员会和各责任中心负责人每个月都要参加预算执行分析会,认真分析预算执行过程中各种差异形成的原因,并找出内部控制中的强项和弱项,制定有针对性的改进措施。

2.实施资金集中管理。

(1)建立高效的筹融资系统。1993年以来,武钢自筹资金400多亿元,新建和改扩建了一批具有国际水平的重点项目。为解决资金缺口问题,武钢在坚持资金集中管理的前提下,一方面进行资金的有效计划与平衡;另一方面根据变化的市场环境(主要是资本市场环境),采取了灵活多样的筹融资方式,使债务结构更合理、资金成本最低。

在筹融资方式的选择上,武钢立足国内、国际两个市场,以间接融资为基础,逐步扩大直接融资比例。武钢先后使用了国内银行商业贷款、国债贴息贷款、银行票据融资、国际商业贷款(含银团商业贷款)、国外政府贷款、出口信贷、国外政府贴息贷款、日本输银协力贷款、发行企业债券、股权融资等筹融资方式,使武钢生产建设及发展的资金需求得到了有效保证。在直接融资方面,武钢通过资本市场筹集资金,积极推进钢铁主业整体上市,成功地募集资金36亿元。

(2)加强资金使用过程管理。首先,充分发挥资金结算中心的作用与功能,整合集团公司资金资源,通过账户集中,撤销内部单位在外部银行的账户,减少资金沉淀。账户集中提高了资金集中度,加快了现金周转,减少了银行贷款。其次,降低资金占用,加速贷款回笼。借助整体产销信息系统,促进武钢

的管理精细化、资源利用高效化和库存管理信息化;将建设银行的重要客户服务系统成功地应用于分公司,实现销售结算贷款的实时汇划;创建工商银行信用管理模式,增加武钢获取规模效应所必需的资金流入。最后,优化债务结构,降低债务成本。以美元贷款置换人民币贷款,以企业债券替代金融机构贷款,以短期贷款替代长期贷款等。

(3)加强外汇风险管理。①坚持全过程动态控制原则。多年来,武钢在外债风险控制中,形成了以集团公司总经理为领导的风险管理小组,在外汇管理局及各商业银行的支持和帮助下,坚持全过程动态控制原则,从融资开始到清偿本息实行全过程风险控制。②借助专业力量关注市场变化。集团公司与国际上知名度较高的金融机构建立了良好的长期合作关系,并聘请了各专业银行、外汇管理局等专业机构的专家担任企业的风险管理顾问,以便于及时掌握市场信息,研究规避风险的措施,针对集团公司的外汇资产、债务及阶段性支付需求制定和选择最佳的风险管理方案。③灵活运用金融工具,将外债风险和成本控制在最低水平。由此,一方面锁定了建设期资本化利息的汇率风险,有效地控制了工程造价,另一方面也规避了还款期间的汇率风险。

3.加强对外投资控制。

(1)加强对外投资的决策管理。武钢对外投资的决策管理程序为:①由各子公司、二级单位或部门提出项目建议书,报集团公司规划部和计划财务部审查;②规划部和计划财务部审查项目建设的必要性和可行性后,将审查意见报集团公司主管经理审批,如需政府部门审批,同时报政府主管部门;③规划部组织编制可行性研究报告;④规划部和计划财务部组织有关单位和专家对可行性研究报告进行评估审查,并将审查结果报集团公司主管经理;⑤集团公司主管经理经办公会研究后做出决策,由集团公司总经理签发。经过严格的审批程序,使对外投资活动得到有效的事前控制。

(2)强化对对外投资的跟踪管理。武钢对对外投资实行跟踪管理的主要措施是:①将用于对外投资的资产在账面上和会计报表中正确地反映,合理揭示投资收益;②对全资子公司及部分控股子公司通过选派经营者、实行资产经营责任制及专业指导和管理来实行跟踪管理;③对部分控股子公司通过派出财务总监或财务负责人来实行跟踪管理;④发挥委派董事以及投资专管员的作用,强化对生产经营信息和财务信息的收集和调研,提出出资者的意见,实现跟踪管理。

三、实施会计系统控制,控制会计信息失真风险

1.从组织机构上落实会计信息质量责任。为促进各成员单位真实、准确地反映企业的资产状况和经营成果,武钢建立了会计报表质量责任制。在此制度下,由主管财务的副总经理和各成员单位负责人签订会计报表质量控制责任书,明确各单位负责人作为本单位会计信息质量的第一责任人,要求提供的会计报表经审计后为无保留意见类型,要求经国有企业监事会审查没有出现重大资产类和损益类问题。这样做改变了过去会计信息质量主要由财务部门负责的现象,形成了企业各级领导和财务人员齐抓共管会计信息质量的良好局面,为提高会计信息质量提供了有力的组织保证。

2.在会计信息中心构建严密的作业控制链。集团公司计

划财务部建立了全方位、全过程的控制体系。首先,集团公司计划财务部作为会计信息的生成中心,对其质量负全部责任,并按归口原则将其责任细化到计划财务部各专业处、各成员单位财务机构,形成了纵向的责任控制体系。其次,通过专审和互审建立纵向与横向相结合的控制体系。即各成员单位按确定的时间和地点报送会计报表后,各成员单位先按组交互审计,再由集团公司计划财务部的各专业处进行专项审查认可,最后由集团公司计划财务部会计处审定。最后,完善横向的自我控制体系。采取区域分工和复式作业等审核凭证记录,通过严密的会计信息质量控制链,有效地将责任传递给各会计信息作业者。

3.充分利用外部审计确保会计信息的最终质量。从1998年起,武钢开始聘请财政部认可的会计师事务所对集团公司开展年报审计。首先,坚持统一聘请会计师事务所,统一确定审计方案。其次,实行会计师事务所固定聘用与交互审计相结合,一家牵头、多家协作,每年在集团公司范围内进行交换,每年交换30%左右,3年一个轮回,能够避免审计惰性问题。最后,会计报表审计与年终决算同步进行,将外部审计过程中发现的问题在年终决算过程中及时处理。这样就实现了事中预审与事后终审的有机结合,加强了会计报表质量的事前控制。这种外部审计创新改变了以前事后审计并改进的方式,能够让会计师事务所及早发现问题,确保了会计信息的最终质量。

4.实施讲评制度,完善会计信息的闭环管理。武钢制定了会计报表考核评比办法,每年对各单位会计报表的质量进行评比。根据各期会计报表的报送时间和质量、内部审计结论、外部会计师事务所出具的审计报告类型、国有企业监事会检查等情况,对各单位会计报表进行考核评比,评比结果不但纳入“双文明”评比中,而且还与单位工效等挂钩。同时,每年召开专题大会,由主管财务的副总经理兼总会计师亲自讲评整体会计信息情况,对正反两方面的典型案例进行深入剖析,并督促其限期整改,使会计信息质量管理从责任人制度出发再回到责任人整改。

5.发挥财务信息化在会计系统控制中的信息集成作用。武钢从1995年开始推行财务信息化工作,所有子公司统一会计核算软件,统一制定电算化软件中的一级会计科目、会计报表,规范账、表取数关系,将会计账、证、表的平衡勾稽关系通过软件设置固化在会计电算化系统中,通过会计核算系统数据录入控制、账表自动取数、会计报表自动汇总,极大地提高了会计信息的及时性和准确性。

6.完善制度以规范会计信息的过程控制和管理。首先是统一会计核算制度。2003年,武钢顺利完成清产核资工作,并同时执行《企业会计制度》。武钢对《武钢会计制度》进行了全方位的修改,实现了除金融子公司以外的所有境内子公司会计核算标准的完整和统一,提高了会计信息的可比性,也满足了企业多种经营的客观需要。其次是制定会计操作制度,如《资金结算制度》等,将内部会计控制规范的要求融入其中,使其明细化、具体化、可操作化,这样有利于防错查弊、规范管理。最后是建立财务管理制度,如制定《全面预算管理制度》等,将财务管理融入经营活动的关键环节,充分发挥管理会计控制的作用。○