

案例五：企业财务控制

宝钢集团的现金流量预算管理

宝山钢铁(集团)公司(以下简称“宝钢”)始建三期工程之初,其一期工程也进入大规模更新改造阶段,而此时正值国家连年实行货币紧缩政策,国内资金环境相对缩小,国际钢材市场持续低迷,从而使宝钢面临严峻的资金形势。为此,宝钢积极贯彻“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的管理方针,实行“以现金流量预算为龙头,集中一贯的资金管理”模式,制定了《资金管理办法》及15个管理细则,从各方面规范全公司的资金行为,确保资金安全及有效使用,取得了较好的经济效益。

首先,加强制度建设。资金管理部门根据资金管理内容制定了《资金管理办法》及《货币资金集中管理细则》、《现金财务管理细则》、《票据财务管理细则》、《应收账款财务管理细则》、《资金分析管理细则》等15个管理细则,从各方面规范全公司的资金行为,以此保证资金管理的一贯性、完整性和有效性。

其次,通过现金流量预算管理,明确目标,提高财务管理效率。现金流量预算的编制依据“以收定支,与成本费用匹配”的原则,采用“零基预算”的编制方法,按收付实现制反映业绩。具体编制时,采取自上而下的方式,由资金管理部门制定统一格式、要求;并对各部门预算的子项目进行细化,对所有数据均要求提供计算公式及对应的业务量,由各预算责任单位根据成本、费用预算编制现金流量预算。由资金管理部门汇总、初审、平衡后报预算委员会审查。其间经过多次上下反复、平衡,并与公司的经营目标相对应,最终形成年度现金流量预算。同时,根据公司年度预算制定各部门的动态现金流量预算,按季、月、周对各部门的现金流量制定分时段的预算,据以对其日常现金流量进行动态控制。

责任部门在执行预算的过程中,需按月上报执行情况并加以说明,由资金管理部门汇总各部门资金使用情况,跟踪分析(尤其是重大出入项目分析),及时反馈信息,以利于各部门调整现金流量控制。

对现金流量预算的调整,宝钢建立了逐项申报、审批制度,由预算责任部门提出申请,资金管理部门提出调整意见,预算委员会批准。预算调整分为预算内调整和预算外调整。预算内调整指总流量不变,在某些项目或部门间调

整；预算外调整则指要求增加流量的调整。各部门始终执行最新调整过的预算，以确保统一口径，即时跟踪经营情况的变化。

对现金流量预算的监督、考核，则根据各部门现金流量使用的特点，建立起以预算为基准的指标考核体系。由资金管理部门根据各部门实际执行预算的业绩，按月、季、半年及年度进行分析，提出相关建议。对预算编制部门考核**预算制定精度**，对预算执行部门考核**预算完成情况**。另外，在项目决策中也应重视现金流量管理，将项目筹资作为项目取舍的先决条件之一。

宝钢在设备采购过程中首创将商务谈判、技术谈判、筹资谈判融为一体，综合评价提供的各项报价，选择综合成本最低的价格成交。例如，1994年签订购进某机组的合同时得知OECD将于7月15日将贷款利率从5.95%上调至7.35%，于是各路人马立即全力以赴投入谈判，终于在7月14日签署了贷款协议，将利率定在5.95%，大大降低了该设备的综合成本。

宝钢在其资金管理中还通过设立财务结算中心，集中管理货币资金，提高了资金使用效率。1995年、1996年间，宝钢将原分散于各大银行的数十个银行结算账户进行集中整顿，取消不必要的多头开户，在主办银行(工商银行、建设银行)分别成立人民币结算中心。同时，对现金流量较大的部门实行“收支两条线”管理，即收支分户。各部门的收入和支出严格分开在两个账户内结算：收入户只收不支，支出户只支不收。这样既防止资金在银行之间调拨所引起的在途损失，又将资金高度集中、充分利用，发挥经济效益。

此后，为了更进一步提高资金的利用率，宝钢借鉴国外先进的银行账户管理方式，在结算中心推行“自动划款零余额管理”。即在资金管理部门的委托授权下，由银行每日上午将资金自动划入各部门的支出账户供其支用；当日营业结束后将收入账户的余额和支出账户中未用完的余额全部划回资金管理部门的总账户，各部门的收入、支出账户余额均为零。这样，在整个结算中心所有的账户中，只有资金管理部门的总账户有余额，其他账户均无余额。

实行这一新的资金调度方式需要准确的资金计划以及对各银行的资金了如指掌。为此，资金管理部门要求各部门将每日具体用款额以周计划方式上报，并通过电脑联网、电话联络等方式，从银行获得每日的存款额，以便根据需要平衡调度各银行间的资金存量，使全公司的资金沉淀降到最低。

