

浅谈资金集中管理在首钢的运用

首钢总公司计财部

资金管理是企业财务管理的主要内容,也是企业管理的核心之一。如何使企业集团的资金循环周转顺畅、高效迅速,是财务管理者所普遍关注的问题。笔者在首钢集团从事资金管理工作多年,实际工作中也就如何管好企业资金进行了一些有益的尝试,下面笔者将首钢目前的资金管理模式及做法给大家做一简单介绍,抛砖引玉,共同研究以便探寻一条适合我国集团型企业资金管理的新模式、新路子。

一、传统资金管理面临的主要难题

从现代经济的发展来看,大型集团公司的财务与资金管理日益趋向高度集中是历史的必然。但是,许多企业由于缺乏必要的技术手段,资金控制能力不足,从而付出了沉重的代价。大型集团公司由于成员企业众多,地域分布广泛,在资金集中管理上的问题尤其突出。资金管理失控,监控缺乏手段,资金使用率低,已经成为我国大型集团公司管理中迫切需要解决的问题。其突出表现:一是企业集团缺少统一集中的资金管理系统,各个子公司、各种业务对资金流动的影响没有形成相关联的完整信息,难于有效监督,风险较大;二是部分子公司资金出现缺口,只能向银行贷款,另一些子公司资金出现富余,但由于管理分散而无法利用,导致整个企业集团的资金成本上升,资源浪费极大;三是与多家银行的无序合作,使得内部交易体外循环,造成企业集团资金整体成本过高。

二、资金集中管理的应用模式

资金集中管理模式的选择实质上是企业集团采取集权还是分权管理策略的体现,是由其行业特点和企业集团资金运行规律决定的。

资金管理集权和分权的程度是资金管理中的基本策略问题。高度集权的资金控制策略对资金的集中控制和统一调配有利,但不利于发挥成员企业的积极性。成员企业在资金上过分依赖企业集团,若配套措施不到位,可能影响资金的周转速度,影响其对市场的应变能力。对于经营品种单一、现金流稳定、有比较固定的上下游资金链的企业集团来说,可以优先选用集权程度较高的资金集中管理策略。集权程度较低的资金控制策略,有利于调动成员企业的积极性,但又难以避免资金分散、资金使用率低、沉淀资金比例大、资金使用成本高等固有缺点。对于多元化经营的企业集团,或者是现金流不十分稳定的行业,为了使经营能正常进行,往往采取集权程度较低的资金集中管理策略。企业集团只有根据自己的实际情况,明确控制资金管理的集权程度,才能使企业集团的资金聚而不死、分而不散、高效有序、动态平衡。根据管理的集权与分权程度的不同以及各行业资金运行规律的不同,资金管理大致可划分为以下三种模式:

1. 现金集合库模式。现金集合库是由一组形成上下级联动关系的银行账户和内部结算系统账户及其定义在这一组账户上的资金收付转和相应记账规则组成的。实际上,企业集团和其成员企业均为独立法人时,双方均在商业银行开立实际账户,集团账户交集团结算中心或财务公司管理,作为结算业务主账户或称一级结算账户,成员企业开立的账户作为二级结算账户,资金在开立的两级结算账户之间由协作的商业银行或者由集团结算中心自己根据需要或约定进行上划和下拨。企业集团在集团结算中心为参加集中结算的成员企业建立对应的内部结算账户,用以记录一、二级结算账户之间的债权债务关系。成员企业从系统外收款时,资金从二级结算账户上划到一级结算账户,集团结算中心增加该二级结算账户所对应的内部结算账户余额;成员企业向系统外付款时,资金从一级结算账户下拨到二级结算账户,集团结算中心减少该二级结算账户所对应的内部结算账户余额;两个成员企业系统内部转账时,集团结算中心增减涉及交易的两个二级结算账户的余额,而资金始终在外部的一级结算账户中未进行任何移动。由于收款付款须经过相应货币的总账户,集团结算中心的一级结算账户中形成了企业集团的不同货币的现金集合库,等于按货币统一了现金流,直接控制了各货币的头寸净额。为了规避风险,企业集团的资金交易员根据市场波动,随时调整头寸货币份额,并运用各种衍生金融工具对冲风险以及保值现金资产。在充分控制风险的前提下,可以统一调剂使用沉淀资金,这正是运用现金集合库理财的基本工作原理。成员企业在银行开设的账户可以采用收支合一的形式,也可以采用收支分开的方式,其收款后的资金上划有逐笔自动上划的方式,也有每日定时上划的方式,有零余额上划的方式,也有定额上划的方式。值得注意的是,内部结算账户的建立和记账机制不变。

2. 集中监控模式。集中监控模式即成员企业定期上报资金调度表或者采用技术手段搭建一个跨银行的资金集中监控平台。企业集团不干预成员企业的资金管理,在资金使用和用途上,给予较大的自主权,使其自主安排流动资金总量,分配不同流动资金所占的比例,自主决定购买与公司经营有关的固定资产。然而,企业集团对成员企业的资金借贷规模和负债比率要实行严格控制,这主要是为了降低成员企业的负债风险和金融风险。成员企业不能私自从外部商业银行借贷,其借贷有两种方式,也即从企业集团借贷或者经企业集团批准按计划向商业银行借贷。

3. 预算驱动拨款模式。预算驱动拨款模式是资金集中管理业务中资金收支预算与资金结算的有机结合,它不仅解决了预算对结算的控制问题,也解决了根据资金的不同性质将资金按时、按量自动回拨的问题,提供了从根本上解决因资金集中结算而形成的大量集中的工作问题的可行方法。预算

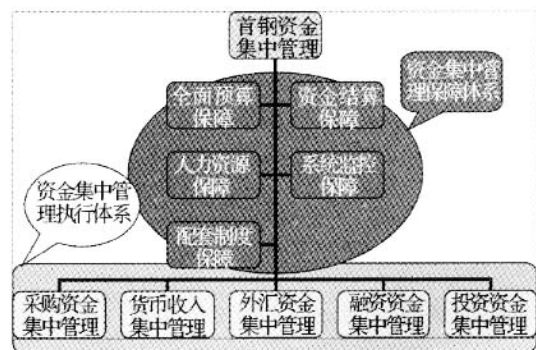
驱动模式可以分为以下两种类型:

(1)定额管理模式。这是指成员企业在上报资金使用申请时,必须按企业集团统一制定的预算项目填报金额明细用途和具体金额,即一事一单地提交付款委托书,集团结算中心按预算项目逐笔审批、拨付或受托付款,同时以预算项目为指标监控和考核额度执行情况。在资金计划内,成员企业有权自行安排流动资金,但融资权、固定资产投资决策权归企业集团统一控制,资本性支出必须经企业集团审批,超计划的经营性支出必须补报预算。企业集团通过资金定额管理和预算报表控制成员企业的资金变动和财务状况,集团结算中心是资金预算的执行机构。这种资金管理模式的适用于资金流动规律性不强、经营业务多元化的企业集团。

(2)总量管理模式。这一模式同样要求成员企业在上报资金使用申请时必须按企业集团统一制定的预算项目和预算表格要求填报金额明细用途和具体金额,但集团结算中心对其成员企业采取在一定的时期内控制资金总量的办法管理成员企业的资金。在具体拨付时,按资金预算项目的预算汇总数一笔拨付给成员企业,成员企业可在此总量内自行逐笔安排使用。这种资金管理模式的适用于有稳定的现金流入和流出、经营范围较固定的企业集团。从现有客户的实践经验来看,该种模式的优点是能借助于软件系统形成预算驱动结算的自动化流程,大大降低集团结算中心的日常工作量。

三、资金集中管理在首钢的应用

(一)首钢资金集中管理的框架体系及基本思路



首钢资金集中管理框架图

按照首钢结构调整资金需求,以资金全面预算为监控依据,以资金结算平台为监控手段,整合首钢一业三地资源与资金,围绕“资金集中”管理主线,重点实施“五个方面资金集中”,即:采购资金集中管理、货币收入集中管理、外汇资金集中管理、融资资金集中管理和投资资金集中管理;全面落实“五项保障措施”,即:人力资源保障、全面预算保障、系统监控保障、资金结算保障和配套制度保障;深入挖掘内部资金,合理引入外部资金,科学统筹平衡资金,发挥资金规模优势,提高资金运作水平,实现首钢公司全面协调与可持续发展。

(二)首钢资金集中管理的主要内容及基本做法

首钢资金集中整体化管理,遵循“集中资金所有权不变,分子公司经营权不变”的资金集中原则,本着“集中调配、统一结算、有偿使用”的资金使用价值最大化原则,在保证首钢简单再生产资金的前提下,优先保障首钢结构调整时期重点项目资金投入。为了确保“资金集中”管理效能,重点实施了五个

方面的资金集中管理,全面落实了五项保障措施。具体如下:
五个方面资金集中

1.成立供应财务中心,实施采购资金集中管理。

根据首钢一业三地生产经营和战略资源控制需要,我们对北京、迁钢、首秦“资源采购业务”进行了整合,成立了供应财务中心,下设“三地供应”资金管理小组。资金管理人员通过 ERP 系统,进行采购到货、耗用、结算、库存等情况的实时监控。

为了便于资源统一平衡,达到采购资金最低占用的目的,我们在迁钢、首秦设立物资供应派驻地,对钢铁业原燃料进行调剂,委托中首公司全面代理迁钢、首秦进口矿石业务,实现一业三地生产资源“三集中、三统一”,即集中配置、集中采购、集中供应商管理,统一定价、统一结算、统一业务流程。采购资金的集中管理保证了集团战略资源的稳定,实现了批量采购,优质优价,提高了集团市场控制及应变能力。

2.成立销售财务中心,实施货币收入集中管理。

按照首钢钢铁业集中整体化管理部署,我们对首钢北京地区、迁钢、首秦销售业务及国内销售发运业务进行整合,成立了销售财务中心。销售财务中心通过对销售策略、销售地区、销售产品、销售渠道的集中管理,实现集团销售收入最大化、销售构成合理化和销售地区差异化。ERP 系统贯通运行后,销售物流信息与资金流程化管理无缝对接,销售价格、销售收入、销售地区公开管理,结算程序透明运行,销售收入全部上缴总公司资金结算中心,由集团统一调配,保证资金的时间价值和收支资金动态的匹配,实现货币收入资金的集中管理。

3.规范进出口结算程序,实施外汇资金集中管理。

多年来,首钢进出口业务一直由中首公司负责。一业三地生产格局形成以后,我们对集团进出口业务进行了梳理,规范了出口收汇回流资金、进口矿石支付资金、代理费、港杂费等各项外汇资金的结算程序,明确迁钢公司、首秦公司进出口业务纳入中首公司集中管理范围,明确各单位权利义务及往来关系,逐步完成了集团外汇资金的集中管理,实现了外汇资金收支的最佳平衡,有效的减少了汇兑损失。在操作过程中,按照总公司部署,我们设立专门机构对中首公司进口矿石开证、船期、港存、自用、转销、海运费、国内费,各个环节外汇资金进行流程跟踪;对收汇回流资金进行分句落实,确保外汇资金流向透明清晰,收支两条线。针对汇率改革对首钢国际贸易影响,进口环节上,通过开证外币资金统筹,利用中行、汇丰等主要业务行推出的金融创新产品,运作即期外汇交易、远期外汇交易、择期外汇买卖、外汇掉期,有效地防范了汇率风险。出口环节上,加强银企合作,利用银行网络优势,确保外汇资金及时回流和集约使用;同时在汇率变动情况下,采取了利率掉期、外币对人民币货币掉期等套期保值措施,趋利避险。海外工程结算、海外投资方面,克服“外汇回收期长、资金占用量大”的业务制约,在加强海外工程成本控制的基础上,强化了已结算工程收汇工作,并与金融机构开展美元/人民币非交割远期交易,保障海外工程结算外汇资金“保值”及“活化”。

4.改变融资模式,实施融资资金集中管理。

现代企业的跨越式发展离不开财务杠杆的强劲支撑。首钢集团作为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的钢铁联合体,更需要借助金融机构(主要是银行)、供应商、客户等外部

资源筹集结构调整进程中的各项资金。规模效应作用下,实施融资资金集中管理,以集团名义进行统筹融资,不仅可以获得更为有利地“资信评级”,而且可以获得更为广泛的“战略支持”,同时也有效的避免了集团单位自主融资给企业发展带来的金融风险。面对巨大的资金需求和难得的发展机遇,2005年首钢集团及时改变融资模式,积极推行并实施融资资金集中管理。实践中,融资资金集中管理形成四个部分:

银行授信:银行授信是具体融资业务开展的先决条件。结构调整攻坚的特殊时期,保持银行授信集中管理尤为重要。按照集中整体化管理思路,由首钢总公司代表集团与各商业银行接洽,签署银企战略合作协议或整体授信协议,为集团生产经营日常融资和载体建设战略融资铺平道路。

银行贷款:实施银行贷款集中管理后,首钢集团银行贷款业务,全部由首钢总公司组织与金融机构开展。集团下辖单位按照资金缺口向首钢总公司提出融资申请,由总公司协调,在“与首钢签订战略合作协议或整体授信协议”的金融机构中统筹安排,协助集团单位获取银行信贷支持。有效解决了部分集团成员单位因贷款资信条件弱,无法获得外部资金支持的难题,满足了其发展资金需求。

承兑汇票贴现:随着信用交易份额不断递增,贴现业务日益成为企业现金融通的主要手段。银行承兑及票据贴现集中管理以后,首钢总公司成为业务的唯一主体。总公司利用贴现金额优势,争取银行最优贴现利率,降低了融资成本。按照集中化管理思路,贴现业务由贴现行以大额支付形式划至总公司结算中心指定账户,再由总公司资金结算中心按照具体现金需求组织调拨。

担保:首钢总公司计财部全权负责集团担保集中管理。约定下辖单位未经董事会批准,不得对外担保;通过董事会批准的对外担保以“被担保企业提供反担保”为前提。下辖单位按照《首钢总公司银行借款担保管理办法》办理担保手续,并落实贷后跟踪。明确担保审理程序,集团单位提出担保需求及资金用途,总公司计财部比照银行贷款评估办法进行评审,认为确实可行并对首钢未来发展存在支撑作用,出具书面意见,经经理办公会或董事会审议批准后,予以落实。

5.明确投资权限和审查制度,实施投资资金集中管理。

内部投资资金:我们健全了内部投资项目概算审查制度,实施内部投资项目总公司经理办公会或董事会集体决议制度,由总公司计财部组织集中审核。未经经理办公会或董事会审议批准的项目,不予纳入预算安排。明确内部投资审批程序,由项目开发单位提出项目建议书,经总工程师审查后进入计财部概算审查,计财部依据概算初审报请经理办公会或董事会决议审批,审批通过后,予以立项并纳入年度预算,按月分解、分旬安排。通过内部项目投资资金集中管理,保证了结构调整项目料、工、费与建设进度的同期协调。

对外投资(外部投资资金):根据总公司对外投资管理办法,我们对集团对外投资增加了补充规定:集团二级法人对外投资决策权以300万元为限,300万元以上对外投资需报总公司审议批准。

依据对外投资权限,我们对集团二级法人(子公司)对外投资进行了清理,释放重复投资领域富余资金,并责令集团

二级法人在总公司资金结算中心设立对外投资资金结算专户,确保总公司实时掌握集团对外投资资金的流量与流向。为了避免投资风险,我们要求新增对外投资必须进行成本、效益、风险、环境因素分析,并通过项目可研及总公司批复。总公司计财部依据项目概算落实对外投资资金调拨,并督促合资单位投资资金同比例到位,避免首钢公司资金闲置。

五项保障措施

1.创新财务人员管理模式,提高人员素质,为实施资金集中管理提供人力资源保障。

经首钢总公司批准,2005年我们创新了财务人员管理模式,变更了集团单位财务人员隶属关系,将其劳资关系全部调入总公司计财部,实行财务人员的集中管理,相应成立了5个处级派驻站和13个科级派驻站。同时,对子公司和独立厂实施财务主管派驻制。集中管理以后,计财部管理人员由130人增加到将近400人。通过派驻财务主管例行周会制度,机关与派驻单位的动态沟通得到增强;通过机构扁平化,财务系统管理链大大缩短,工作效率大大提高;通过ERP系统和资金结算平台的集中培训,财务人员综合素质整体提升,为资金集中管理提供了有力的人力资源保障。

2.完善资金全面预算管理体系,为实施资金集中管理提供全面预算保障。

2005年我们对集团资金全面预算管理体系进行了完善,为首钢资金集中整体化管理奠定全面预算保障。完善后的资金全面预算管理体系主要包括两个部分:

一是钢铁业资金预算的高度集中管理

钢铁业资金预算高度集中管理以总公司计财部为管理主体;以总公司资金结算平台为管理工具;以钢铁业“资金平衡预算”和“现金流量预算”为管理依据,以“统收统支、以收定支”为管理模式,以新钢、股份、总公司、迁钢、首秦以及即将建成的首钢京唐公司组成不同管理口径的编制范围。具体操作如下:

(1)总公司计财部按照钢铁主流程各单位的生产目标,原燃料采购量制定钢铁业资金总量预算,并按照总公司、新钢、股份、迁钢、首秦、京唐分解,预测分块资金流量,制定资金分块预算。

(2)按“以收定支”、“收支两条线”原则确保资金调度权力的高度集中。分设银行收支账户,准确区分收入与支出,严格执行“以收定支”,收入由总公司统一支配,支出则根据集团资金情况由总公司统一安排。

(3)通过年度资金预算静态管理和季度、月度资金动态补充实现对资金全面预算的精度调整。在年度资金预算静态分解的基础上,通过公司季度、月度资金收支计划,对部门资金收支计划进行动态控制,及时调整以确保资金运行高效安全。

(4)推行内部结算货币化,突出货币时间价值,确保内部资金有偿使用,挖掘内部资源,减少资金沉淀,实施资金“零余额”管理,确保资金使用效能。

二是子公司独立厂资金预算的分权集中管理

首钢集团钢铁业以外的子公司独立厂资金预算采取分权集中式管理,即在充分尊重子公司独立厂“资金收支需求”的基础上,依据科学、合理的原则,核定资金预算,体现资金的分权管理;资金预算制定后,由总公司资金结算中心统一

监控调拨,体现资金的集中管理。具体操作如下:

(1)总公司计财部根据下属公司提供的月度(季、年)生产经营目标,组织核定,安排月度(季、年)资金预算,经董事会或总公司职代会审议批准后,下发执行。资金预算一经制定,不得随意变更。

(2)预算管理过程中,子公司独立厂预算内日常资金收支由总公司资金结算中心统一监控调拨,通过组织集团单位间“应收款和应付款”抵账,落实差额结算,减少资金转移的综合管理费用。

(3)子公司独立厂确因经营发展遇到不可控因素,需要更改预算指标,经报请总公司批准并进行重新核定后,予以调整,维持子公司独立厂经营发展的积极性,实现同步协调与整体和谐。

3.利用 ERP 系统强大的管理功能,为实施资金集中管理提供系统监控保障。

首钢 ERP 系统是以财务为中心的系统管理工程,是系统集成下的财务流程式管理。资金管理是财务管理的核心,资金管理贯穿于整个 ERP 系统流程,为实现“一级核算、分层控制、集中管理”的整体目标,首钢组织 ERP 专家及财务专业人员进行现状调研,组织开展问卷调查 2 次,召开调研座谈会 21 次,专题访谈 5 次,实地调研 39 次,绘制组织结构图 26 张和现状流程图 76 张,编写了近 9 万字的配套说明文档,设计了财务会计流程 34 个和管理会计流程 13 个。

在 SAP 公司、惠普公司技术支持下,2005 年首钢信息化管理创新标志——ERP 系统上线运行。在 Oracle 数据库、Java 技术、B/C 结构、网络联接等先进技术支撑下,一级核算代替三级核算,物流、信息流、资金流“三流合一”。通过缩减核算层次,促使资金调拨简洁高效;通过系统内资金结余数据及历史数据纵向分析比较,准确界定集团成员单位资金运行状况,奠定资金预算和资金决策依据;通过重点环节增设系统控制点,实现重点部门资金收支专项监控;通过系统信息“数据集成、系统甄别、自动归集、快速传递”的无差异处理,完成产供销各个环节资金流量、流向、流速的实时监控;通过系统信息“永续追溯”功能,对资金合理性进行分析,实现物流、资金流、信息流的有序匹配。

4.借助网络技术,建立集团资金结算平台,为实施资金集中整体化管理提供资金结算保障。

2004 年 4 月,我们对集团北京地区 249 家单位,16 家银行的 834 个银行账户进行撤并、清理,在九恒星技术支持下,完成了工、农、中、建等 11 家主要业务合作银行的“网银对接”,首钢资金结算平台开通,首钢资金结算步入全新时代。资金结算平台为首钢实施资金集中整体化管理奠定了结算保障。资金结算平台实现了集团单位银行存款的随时查询(收、付、转、结余)和网上结算;资金结算平台挖掘了企业内部资源,实现了集团内部资金余缺调剂,减少了集团外部融资总量。节省了集团融资成本;资金结算平台通过“银行存款”和“银行承兑汇票”的集中管理,记录了货币资金运行轨迹,保证了资金体内循环和资金结算的透明、高效、合理。

5.修订完善集团资金管理制度,为实施资金集中管理提供配套制度保障。

为了保证首钢集团资金集中管理的顺利实施,我们依据《会计法》和《企业会计准则》等相关法律法规,修订完善了

《首钢总公司资金管理暂行办法》、《首钢集团资金结算系统内部控制制度》、《结算岗位责任制》、《结算中心内部管理制度》、《迁钢、首秦与北京地区内部单位结算暂行办法》、《外汇收支管理办法》、《外汇核算管理办法》、《外汇账户管理办法》、《首钢总公司银行借款担保管理办法》、《首钢总公司改制企业银行借款担保管理办法》等一系列配套制度,为实施资金整体化管理奠定了牢固的制度保障。

为了维护内部资金有借使用制度,确保总公司合法利益。办理集团单位内部借款资金时,我们比照同期人民银行利率计息,按季收息;逾期不付者,直接从该单位在总公司资金结算中心开立的结算账户中扣收,并对其信用体系和考核指标予以落实。为了检查资金集中整体化管理的落实情况,我们组织 29 家集团单位开展了账外账和小金库专项清查,针对一些单位资金管理存在的纰漏与不足,进行教育与整改,消除资金体外循环隐患,坚定集团实施资金集中管理的信心与理念。

(三)取得的效益和效果

1.经济效益。实施资金集中管理以后,取得了一定的经济效益,具体可概括为:一个降低、两个提升、三个确保。

一个降低:即降低了集团资金使用成本。首先,资金集中结算,减少了集团内部企业资金调拨,降低了集团资金运营成本;挖掘集团内部资金,减少了集团外部融资,降低了集团资金使用成本(财务费用)。其次,银行授信统筹优化,资信评级和财务结构得到改善,商业银行竞相合作,整体授信额度增加并能享受更为优惠的信贷政策,也使集团资金使用成本得到降低。如:为满足矿业公司原燃料采购,2005 年全年组织开立银行承兑汇票 15.5 亿,按 0.5‰ 的承兑手续费计算,与半年期流动资金贷款利率 5.22% 相比,降低融资成本 8013.5 万元。实施银行承兑汇票及贴现集中管理,年贴现利率 3.24%,比一年期流动资金贷款利率 5.58% 降低 2.34%,2005 年全年组织办理贴现 56.43 亿,降低融资成本 1.32 亿元。为保证结构调整资金衔接畅通,2005 年我们建设性地开展融资业务,取得主要合作银行贷款优惠政策(贷款利率在人民银行规定的基准利率基础上上浮 10%),2005 年减少利息支出 5265 万元。

两个提升:

(1)提升了首钢资金的使用效率及融通能力。2005 年首钢集团通过资金集中管理,实现了集团内企业资金相互补充,集团资金周转次数由 2004 年的 1.52 次提高到了 1.85 次;由于监控有力,ERP 系统在途材料资金占用由年初的 5194.5 万元降低至年末的 486.2 万元,资金使用效率大大提高,集团财务状况明显改善。2005 年集团统筹授信支撑下,我们为子公司独立厂提供了品种丰富的融资支持,如:支持首钢房地产开发项目——万年花城,在国家控制房地产投资过热,银行惜贷的情况下,经总公司担保以万年花城为主体与新华信托和中诚信托达成协议,发行 1.6 亿元信托产品,有效保证了万年花城项目的开发资金。截止 2005 年末,该项目累计完成签约认购 18 亿元,一期、二期销售全部告罄,三期跟进开发项目捷报频传。

(2)提升了首钢集团核心竞争能力。资金集中管理体系创新了资金管理模式,确立了资金管理在财务管理中的核心地位,有效地控制和活化了集团资金,充分发挥了资金效能,实现了总公司资金集中管理与子公司资金自主管理的有机结合,资金总量

平衡与资本结构优化的有机结合,集团成员单位资金结算功能与总公司资金结算中心金融功能的有机结合,外资高效利用与外汇风险控制的有机结合,提升了首钢集团的核心竞争能力和可持续发展能力。实施采购资金及销售收入的集中管理以后,战略采购与批量销售效能得到发挥。通过与战略供应商锁定供应价格,减少采购资金支出 4.48 亿元,通过迁钢、首秦、北京地区资源平衡调剂,降低库存资金占用 1.78 亿。“立足华北、面向全国”销售策略定位下,产品销售网络日益完善,首钢产品市场份额稳中有升,2005 年末线材市场占有率达到 11.2%,巩固了“国内最大线材制造商”的行业地位,华北、华东销售业务得到增强,西南市场拓展取得了历史性突破。

外汇资金的集中管理保障了集团国际贸易的长足发展。2005 年首钢公司累计出口钢材 137.4 万吨,比 2004 年增长 1.25 倍,实现收汇 42.96 亿元,取得出口价差增收 2.5 亿元;进口矿石 1500 万吨,结构调整项目进口设备签约 1.76 亿美元,海外工程承揽 1.03 亿美元。

随着集团核心竞争能力的提升,首钢公司社会地位与形象赢得肯定,首钢总公司和朱继民董事长分别荣获(2005 年)第二届“北京影响力”十大企业和十大人物。核心竞争力的提升也促进了首钢银企合作的全面突破。2005 年首钢公司取得多家商业银行 AAA 级资信肯定,相继获得建行、农行、中行等金融机构的整体授信,为结构调整项目启动银团贷款,发行可转换债券或企业债券奠定坚实的合作基础。

三个确保:

(1)确保了“一业三地”生产经营的资金需求。面对进口矿石涨价、出口退税政策调整、国内钢材销售价格持续下跌、原燃料采购价格居高不下等不利因素,我们通过构建并实施资金集中整体化管理,使钢铁业“一业三地”生产经营资金需求得到了有效保证。全年累计组织保简单再生产资金 300 亿元,由于资金及时保障,集团实现生铁产量 1120 万吨,钢产量 1153 万吨,钢材产量 924 万吨,集团销售收入 806 亿元,综合实力位居行业第 3 位,各项技经指标进入了行业前十名。

(2)确保了结构调整项目资金需求。结构调整项目建设已经成为首钢“十一五规划”的首要任务,预计其资金总需求将达到 500 亿元。为了确保结构调整项目资金的稳固投入,我们通过实施资金集中管理,统筹集团授信、创新融资模式、拓宽融资渠道,取得主要合作银行的战略融资,全年投入重点项目建设资金 76 亿元。项目资金支撑下,股份高强度机械用钢生产线、特钢 2# 单机架冷轧生产线竣工投产,首秦 II 期工程进入扫尾阶段,顺义冷轧开始设备招标,曹妃甸简易公路通车、围海造地工程完工 75%。

(3)确保了公司可持续发展的资金需求。产业结盟为钢铁企业防范经营风险开辟了新路。尤其是今年国际矿石市场波动以后,上游资源控制的竞争态势愈演愈烈。国际钢铁巨头纷纷控股或参股世界大型原燃料供应商,宝钢、鞍钢、武钢等国内强势企业也纷纷布局参股矿石及煤炭产业,以保证企业可持续发展的资源供应。按照公司“大力发展具备竞争能力的矿产资源业、电子机电业、新型建筑业、现代服务业,提升拓展海外事业”的整体规划,我们通过实施资金集中管理,筹集并确保集团可持续发展资金 17.4 亿元,其中“新经济

增长点”培育资金 9.7 亿元,主要支持了山西翼城煤矿收购、神华蒙西投资、房地产顺驰置地、机电多轴钻机开发、首冶王府井海港大厦等一主四优项目;保稳定资金 7.7 亿元,主要用于公司精简主业、改制划转和富余人员安置,为结构调整营造一个和谐稳定的发展环境。

2.社会效益。首钢资金集中管理体系,获取经济效益的同时衍生了切实的社会效益。

(1)为首都奥运规划和国家区域济调整做出了贡献。首钢通过实施资金集中管理,有效地保证了压产搬迁、结构调整和改制划转进度,以实际行动为“绿色奥运、人文奥运、科技奥运”做出最大支持,同时也缓解了北京市水源匮乏、电力吃紧和环境治理压力,为北京建设“国际化大都市”做出贡献。通过实施资金集中管理,工艺先进化、流程紧凑化、装备大型化的曹妃甸首钢京唐钢铁基地和首钢顺义冷轧基地建设资金得到了优先保障,结构调整进程不断推向纵深,在落实国家“冶金布局调整、淘汰落后产能、整合优势资源、实现京冀互动、发展环渤海经济圈强势经济”部署中,逐渐显现出中流砥柱的作用。

(2)为集团企业探索总部经济模式下的资金管理开辟了新路。首钢在追求河北地区“水源、土地、能源、材料、劳动力”可比优势,全力打造迁安、秦皇岛、曹妃甸三大基地的同时,在北京地区保留研发、管控、物流机构,利用北京地区发展总部经济的技术优势、营销优势、信息优势、资本优势和政策优势,全力构建创新型、知识型和服务型的企业总部。经济全球化时代到来,产业结构升级、城市功能转型、区域经济合作,促使总部经济成为主流。首钢实施的资金集中整体化管理体系,是首钢结构调整和总部经济管理模式相结合的管理创新,顺应了我国经济运行趋势,激活了资金的“流动性”和“集约性”,为其他企业,尤其是集团企业“总部经济”模式下的资金管理开辟了新路。

(3)为同类企业搬迁进程中的资金管理提供了借鉴。国家《钢铁产业发展政策》指出,“重要环境保护区、严重缺水地区、大城市市区,不再扩建钢铁冶炼生产能力,区域内现有企业要结合组织结构、装备结构、产品结构调整,实施压产、搬迁,满足环境保护和资源节约的要求。”钢铁工业快速发展的同时,水源、电力、运力、能源供应、环境治理等瓶颈日益显现,钢铁行业对进口矿石依赖程度不断上升,运距长、运费高,大量进口矿石中转加大了内地钢铁企业生产成本。全国 74 家重点钢铁企业中,34 家建在百万以上人口的大城市,其中 7 家建在省会城市,城市功能定位和环境容量制约下,依据国家《钢铁产业发展政策》,中心城市钢铁企业将陆续向沿海或周边迁移。首钢是国内钢铁企业实施压产搬迁和结构调整的第一家,也是重工业或污染企业整体搬迁的第一家。纷扰错综的特殊时期,既面对着“北京地区产能逐步压缩、钢铁业销售收入逐步下降”的客观现实,又面对着“结构调整项目全面启动,资金投入与日俱增”的实际需求。首钢通过实施资金集中管理,确保了压产搬迁和结构调整进程中的各项资金需求,为同类企业搬迁进程中的资金管理提供了借鉴。风好正扬帆。为了实现顺义冷轧和曹妃甸钢铁基地的宏伟蓝图,我们将牢固树立资金管理的核心地位,充分发挥资金血液和资本纽带作用,实施并完善资金集中管理体系,确保结构调整稳步推进,为国家钢铁产业布局调整和区域经济合作做出贡献。