

首钢集团管控体系改革及 财务专业转型的探索

郭晓民

首钢集团(以下简称首钢)作为国有特大型企业集团,首钢始终坚持依靠改革推动企业发展。20世纪80年代,首钢率先实行承包制,使企业得到快速发展,综合实力明显增强;进入新世纪,首钢实施了搬迁调整,使钢铁业的区域布局和产品结构得到调整,为企业可持续发展奠定了基础。当前,钢铁行业进入史无前例的“寒冬”,面临市场环境的急剧变化和企业多元化发展的实际,近两年来首钢深入贯彻党的十八大精神,推动集团管控体系改革和财务专业转型。

一、首钢集团管控体系改革的背景

1. 实施搬迁调整,钢铁业规模扩大

进入21世纪,首钢贯彻国家产业结构优化升级、环境治理要求,率先实施钢铁业搬迁调整,先后建成了首钢京唐钢铁公司、首钢迁安钢铁公司、顺义冷轧公司等新钢厂,技术装备、环保设施达到国际一流水平,在京津冀协同发展上做了有益探索。同时跨地区联合重组了水钢、贵钢、长钢、通钢、伊钢公司等地方钢铁企业,产业布局拓展到沿海和资源富集地区,钢铁业形成3000万吨以上生产能力,2011年以来首钢连续4年进入世界500强。首钢实施搬迁调整,企业得到了快速发展,规模扩大,管理事项日益增多,牵扯了总部很大精力,也形成了集团管控缺乏手段、管理跟不上等现实问题。集团总部地处北京,新的生产基地距离总部最近的200多公里,外埠企业遍布全国各地,鞭长莫及,如何使总部的决策更快地落实,使信息的传递更加精准,成为摆在集团总部面前的课题。集团上下普遍认识到,对于钢铁业不可能再像原来管理北京地区工厂那样直接管到产线,必须从加强集团管控的高度,抓好产业协同。钢铁业

规模的扩张,客观上对集团管控提出了新的要求。

2. 北京地区停产后,园区开发建设成为重要任务

2010年,首钢北京地区钢铁冶炼工厂全部停产,原有的8.63平方公里土地变为城市园区开发的“处女地”。北京市充分肯定首钢为举办奥运会和改善首都环境做出的历史贡献,把园区开发建设的主导权交给首钢。作为一个传统的钢铁企业,主导园区开发,既是千载难逢的重大机遇,也面临很多不确定因素和风险。十八大后,党中央提出京津冀一体化发展战略,首钢在河北曹妃甸地区拥有一定存量土地,如果北京园区能与曹妃甸联动开发,将在京津冀一体化战略上发挥协同、示范作用。而搞好园区开发,亟需改变集团上层建筑以管钢铁生产运营为主的格局。

3. 多元化发展形成一定基础,要求集团管控跟上步伐

改革开放以来,首钢较早实施多种经营,较早开展进出口贸易,成立了中国首钢国际贸易公司工程公司;在钢铁业中率先开展海外并购,上世纪90年代即收购秘鲁铁矿,并在海外投资建厂;首钢篮球俱乐部按照市场化运营,四年中三次夺得职业联赛冠军。如今,首钢集团已形成了矿产资源业、环境产业、装备与汽车零部件制造业、建筑及房地产业、生产性服务业、体育文化、海外产业等多个业态,呈现多法人、跨地区、跨国发展的局面。多产业发展,对集团管控提出了更高的要求。

正如“十八大”提出“推进国家治理体系和治理能力现代化”的目标,首钢领导层认真分析了本企业的特点后,2014年出台了全面深化改革指导意见,提出了推进集团管控体系和管控能力建设的历史命题。指导意见一是明确了深化改革的方向:逐步将集团

改组为国有资本投资运营公司,推进国有资本优化配置,构建有效的产业结构和管控架构,进一步增强国有资本的活力、控制力、影响力。二是明确了企业发展的目标:到2019年首钢建厂100周年之际,初步打造适应集团化发展的管控体系。三是明确了“一根扁担挑两头”的发展方略:用产融结合这根“扁担”,推动钢铁综合服务商和城市服务商两大领域业务协同发展。四是明确了板块发展规划:钢铁综合服务商领域,夯实钢铁业和矿产资源业两大板块;城市综合服务商领域,优先发展基础设施、节能环保、健康医疗、文化体育、房地产、金融服务六个潜力板块。

二、围绕深化改革做好基础工作

1. 分析首钢集团管控和管理现状

2014年,集团组织各专业部门,由计财部牵头对向下投资企业进行全面梳理。通过大量艰苦细致的工作,摸清了集团500多家成员单位的基本情况,对首钢控股35%以上并有实际控制权的300多家企业进行了深入的分析。通过认真梳理,摸清了每家企业的投资关系和股权结构,以及总公司计财、组织、监事、审计、劳资的管理范围和幅度,为推进深化改革奠定了基础。

2. 组建钢铁管理板块

2010年首钢北京地区停产后,原首钢股份公司的生产设备一并停产,首钢股份停牌。之后,首钢积极运作,将河北省迁安钢铁公司整体置入股份公司,完成重大资产置换,解决了多年困扰首钢转型发展的一个重大难题。股份公司重组后,迁安钢铁公司变成股份公司的分公司,总公司决定依托股份公司管理整个钢铁板块。从2014年10月起,将集团生产部、设备部等钢铁运营管理部门与股份公司和迁钢公司三级机关合并。经过半年多的整合,2015年5月基本完善了股份公司的组织架构。同时,将紧邻迁钢公司的矿业公司烧结厂、球团厂等单位划入股份公司管理,实现生产组织一体化。2015年7月起,由股份公司负责整个钢铁板块的经营预算管理,实现了钢铁业运营管理的下移,使集团总部更有精力开展多元化战略管理工作。

3. 推进产融结合

2015年9月首钢财务公司正式开业运营。财务公司从筹建到运营,仅历时8个月,比行业要求的18

个月筹备建设期提前了10个月,创下了行业200多家财务公司筹建时间最快纪录。作为首钢产融结合发展战略的实践者,首钢集团财务公司成为金融板块平台的重要支撑。2014年首钢还组建了基金公司,着眼北京-曹妃甸园区开发和京津冀一体化发展,设立了“首钢京冀协同发展产业投资基金”。同时,积极探索搭建融资租赁平台、PPP融资、发行永续债券等产融结合的新路。

上述工作是落实首钢深化改革指导意见的具体行动,也为集团总部管控体系、组织架构改革奠定了坚实的基础。

三、推进集团总部管控体系改革

2015年,首钢成立集团总部管控改革领导小组和工作小组,引入国际知名咨询公司入场,采取“以我为主,外智支持”的方针,开展学习调研,明确管控改革方向。针对集团管控存在的总部功能定位不够明确、管控模式不够清晰、工厂制管理方式还在沿袭、集团管控效率不高等问题,到宝钢、新兴际华、华润等央企开展调研,并邀请国家会计学院教授来首钢做专题报告,统一思想,开阔思路。2015年6月提出了《深化首钢集团总部管控体系改革思路框架》。

1. 明确集团总部的功能定位

以“提高效率、增强活力、提升价值”为目标,提升总部战略管理能力;通过合理授权,实现总部战略决策与板块业务决策的分离,激发各板块的活力。集团总部的功能定位主要体现在战略规划、投资决策、资本运作、人力资源、运营监控、防线防控、文化品牌、服务保障等8个方面。具体的运营管理要逐渐向各板块下移。

2. 明确对不同板块的管控模式

集团对各板块总体上以战略管控为主,根据各产业的不同特点采取战略管控、战略偏运营、战略偏财务三种管控模式。如,对钢铁、矿山资源业等运营管理较为成熟的板块,集团将依托股份公司实施战略型管控;对园区开发等新项目,着眼战略协同、招商引资、资金运作,采取战略偏运营管理模式,总部直接统筹项目运作;对以投资回报为主要目的股权投资项目,采取战略偏财务管控模式,对这些企业的日常运营不直接干预。

3. 提出总部组织架构设计方案

按照“将总公司改造为国有资本投资运营公司”

的导向,对集团总部组织架构重新设计。总部部门分为战略管控、业务支持服务、战略支撑三类。其中战略管控部门包括战略发展部、国际业务部、经营财务部、系统优化部、人力资源部、法律事务部、审计部等13个部门,主要负责集团战略规划、投资决策、资源配置、产业协同、风险防控等战略工作。业务支持服务部门包括人事服务中心、财务共享中心、行政管理中心、资产管理中心,四个中心的职能主要是总部行政后勤管理、人事管理、财务核算等日常性、重复性、操办性业务。整合培训、研究机构,由技术研究院、发展研究院、人才开发院等构成战略支撑部门。重新搭建组织架构后,一是实现战略管理与操办性业务的分离,使总部战略部门从繁重的具体事务中解放出来,更有精力从事前瞻性工作,为集团战略服务;二是促使总部职能人员大幅度精简。

2015年四季度,集团总部按设计方案进行机构调整。另外,配套总部管控体系改革,下一步将组建园区开发管理平台、股权投资管理平台,使板块化管理更加清晰。

四、积极推进财务专业转型

财务专业转型是集团管控体系改革的重中之重。在此次集团管控体系改革中,首钢计财部全程参与方案设计,提出了组建财务共享中心、成立经营财务部、搞好财务公司运营的“路线图”和“时间表”。

1. 组建首钢财务共享中心

财务共享中心是近年来集团化企业加强集团管控、降低管理成本采取的一种新型财务管理模式,其核心理念是将分散在各业务单元的同质化财务核算、费用报销等业务通过标准化、信息化的要求集中起来。所有财务业务都由业务端发起,原始凭证形成信息流后,由财务共享中心按科目分拣、处理,使财务共享中心成为集团会计核算的业务中心和“数字加工厂”,促进财务管理规范化、透明化、集约化。基于首钢集团的现状,我们提出了分三步建设共享中心的思路:一是2016年先承接现有计财部的核算业务,实现集团总部范畴内核算业务的集中、共享;二是建设财务共享信息化平台,用3年左右时间将具备条件的战略板块单位财务核算业务纳入共享中心;三是5年内实现集团内核心单位财务核算的全覆盖,并逐步整合其他相关性业务,向集团大后援中心方向发展。共享中心组建初期,按照会计流程设

置总账报表、会计核算、费用核算、资金结算、资金核算等业务室。

2. 成立经营财务部

在剥离计财部现有核算业务的基础上,将钢铁业运营管理、项目管理等非财务核心职能进一步向板块或其他部门划转,成立经营财务部。经营财务部突出全面预算、资金管控、会计政策、资本运营、税务筹划等财务核心职能。经营财务部突出四个职能定位:一是战略决策的参谋者;二是价值创造的引领者;三是资本配置的执行者;四是财务运营的优化者。未来要着力加强决策支持、流程管理、资金管控、资本运作、风险防控、人才培养等六项能力建设。

3. 明确经营财务部、财务共享中心、财务公司的管理界面

集团财务公司成立后,积极发挥内部银行的作用,着力构建首钢“资金归集、资金结算、资金监控、金融服务”四个平台,同时不断拓展自身业务,强化金融服务、资源配置、内部结算、筹资融资、投资管理、财务顾问等六项职能,为集团成员单位提供服务。为了保证经营财务部、财务共享中心、财务公司更好地协调工作,我们对经营财务部、财务共享中心和财务公司的定位予以明确:经营财务部定位是价值创造的推动者,财务共享中心是流程实现者,财务公司是金融服务的提供者,三者决策、协作、执行、操办等方面各自发挥作用,实现集团总体价值最大化。在此基础上,组织对涉及资金结算、财务核算的各项业务逐条梳理,分别明确三方的管理权限和界面,保证了初期业务的顺利开展。

集团管控改革是一项系统工程,当前的工作仅是万里长征走出的第一步。我们充分认识到,财务专业的转型首先要求财务人员转型,全体财务从业者都要从思想、理念上有一个全新的转变,并主动提升能力素质,适应业务转型的需要。同时,在总部人员精简、流程优化的情况下,财务业务对信息化具有高度的依赖性,必须统筹规划好财务信息化建设,才能真正实现管理的集约化,发挥价值创造作用。我们将以集团管控改革为新的起点,脚踏实地做好持续改进工作,努力提升财务专业对集团的贡献度。

(作者单位 首钢总公司计财部)