

# 矢志追求财务管理最高境界

——记首钢总公司总会计师方建一

## [获奖理由]

作为中国特大型钢铁企业——首钢总公司财务当家人的方建一，凭借着极其深厚的财务理论水平和丰富的实践管理经验以及战略性的眼光，全力以赴探求首钢财务管理新的机制、新的模式、新的方法，以期达到财务管理最高境界，矢志不渝地投身于建设21世纪新首钢进程中。他带领首钢财务管理团队面对复杂多变的经济形势，面对格外艰巨的搬迁调整，不断创新财务管理思想和理念，不断探索财务管理内容和方式，为首钢钢铁新基地建设，为首钢北京地区后钢铁时代发展，为首钢并购重组提供了坚实的财务保障，同时为国内其他特大型企业实施战略转型积累了宝贵的经验。

进入新世纪以来，首钢的资产规模、区域布局、技术装备、产业结构、产品结构和创新能力取得了前所未有的进步，21世纪新首钢的框架基本形成。期间，首钢财务系统充分发挥出了在企业中的中心环节作用，用财务的强大力量支撑首钢改革发展。

## 一、探索创新，建立符合首钢发展的财务管理模式

方建一始终将探索创新作为工作的最高目标。在他的指导和组织下，首钢集团建立起了“一个中心、二个关系、三个建设、四个体系”的财务管理模式。一个中心是指：以提高财务管理贡献度为中心，主要体现在管理创造效益。二个关系是指：理顺企业财务管理内外部关系。内部关系理顺会计核算基础工作、资金管理、预算管理、股权管理、经营财务分析、财务报表、利润分配、信息化建设等方面关系；理顺总公司—子公司—二级成员单位指挥系统关系。外部关系理顺企业发展外部关系，专指政府、监管机构、金融机构、中介机构等。三个建设是指：财务管理体系建设、信息化建设、人才建设。四个体系是指：预警与分析体系、预算与核算体系、激励与监督体系、风险防范体系。

方建一根据首钢改革发展的特点和在财务管理方面积累的经验，在财务管



## [个人简介]

方建一，男，汉族，中共党员，高级会计师，高级工程师。1993年5月至1993年7月，任首钢船务公司副总经理（正处级），1993年7月至1994年1月，任首钢总公司海外总部金融财务部融资处处长；1994年1月至1994年3月，任首钢总公司海外总部金融财务部副部长（正处级），1994年3月至1994年5月，任首钢总公司开发部副部长；1994年5月至1995年4月，任首钢总公司财务助理总经理；1995年4月至1998年6月，任首钢总公司总经理财务助理；1998年6月至今，任首钢总公司总会计师。

理中创新性地提出了“一本账、一套制度、一个流程、一个口径、一个平台、一支队伍”的财务管理理念。一本账就是集团只有一本账，集团—子公司—投资企业财务透明实现信息对称。一套制度就是构建集团财务管理制度体系。一个流程就是集团财务管理运作流程，必须符合现代企业法人治理结构管理要求。一个口径就是集团统一总部—子公司—投资企业会计的核算口径。一个平台就是建立ERP管理信息平台，财务系统在整个ERP系统平台建设和优化管理的应用中，处于功能的核心地位。一支队伍就是要建设“诚信为本，操守为重”的一支财务员工队伍。

## 二、面对严峻形势挑战，积极采取降本增效措施

受国际金融危机的持续影响，2009年国内钢铁市场剧烈震荡，首钢因钢铁

产品价格下降和原燃料价格上升形成的减利因素高达几十亿元，对企业发展形成严重的威胁。在如此严峻的形势下，方建一站在企业发展的角度，审时度势，果断地提出切实可行的有效措施，降低成本增加效益，实现首钢快速、健康发展的目标。

### 1. 积极推进三个倒推机制

方建一围绕提高经济效益这一企业永恒主题，在集团范围内大力推行“目标成本，目标市场，目标产品”三个倒推机制，建立起从产品成本到产品生产再到市场营销的联动经营机制。通过锁定具有竞争性钢材产品的市场价格，依据铁、钢、材等各工序成本的比例，按照产品盈利、持平 and 控亏三种形式，倒推出钢铁生产经营全过程各个成本环节。通过把握国家产业政策、经济形势走势，行业发展状态锁定市场，再根据工艺、设备、研发、生产等现状，锁定

当前市场，将锁定的市场，从销售开始倒推，一直倒推到生产环节。根据市场价格和产品成本进行倒推，以目标产品为依托，建立与市场价格与产品成本相联系的产品分类模式。

通过深入推进目标成本倒推机制，成本降低额逐月加大，从2009年的1月的1.13亿元，到3月份突破2亿元，5月突破3亿元，8月达到4亿元，10-12月连续三个月突破5亿元。2009年首钢钢铁业全年成本降低额达到43.2亿元。

#### 2. 对标挖潜寻找降本突破口

为积极应对钢铁业面临的严峻挑战，促进企业整体效益提高，以对标找差为着眼点和切入点。方建一指导财务系统开展对标挖潜工作，从产品价格、原燃料价格、制造成本、期间费用四个方面与行业水平及宝钢、鞍钢、武钢、马钢等先进企业进行全方位对标，又分品种按成本项目与唐钢进行对标，揭示与先进企业存在的深层次原因，提出缩短与企业差距、降低成本增加效益的一系列措施。仅2010年三季度就实现46840万元，实现增收节支41466万元，实现结构调整效益39644万元。

#### 3. 做好结构调整工作

针对市场变化，方建一深入到基础进行深入细致的调研，与基层单位领导座谈，与班级职工交流，要求各单位狠抓入炉结构、产线间结构、产品间结构的调整工作，对不同矿产品的资源、价格、品质进行比较分析，按技术可行、成本最低、高炉生产精料的原则，组织优化工作。对市场变化的不同阶段，按照产品获利的高低，进行产线间和产品间的平衡，确保效益目标的实现。

### 三、拓宽渠道，积极平衡，全面确保资金需求

方建一精心组织资金预算和现金流量预算的编制，实现了资金管理由“总量控制”到“流程控制”的升华。通过综合授信、信贷及担保、外汇使用、资金结算等环节的集中整体化管理，做到“一业多地”资金综合

平衡，生产与项目资金平衡、外汇与人民币资金平衡、各阶段性资金的平衡，既全面提升了财务管理水平和控制能力，又充分发挥集团优势，为公司经营生产和结构调整项目的顺利实施提供坚强的资金保障。

按照新时期集团的资金需求，围绕“资金集中整体化”管理主线，实现了“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。通过这五个方面的集中，整合了一业多地的资源与资金，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，保障了首钢集团全面协调与可持续发展的资金需求。

### 四、加大资本运行，支持首钢各行业快速发展

在实施搬迁调整中，首钢的钢铁主业和非钢产业有了本质的变化，顺义冷轧、迁钢、首秦、京唐已经投入生产，期间需要大量的资金做支撑。方建一牢牢把握首钢发展的大局，统筹安排资金，既重点照顾钢铁新基地建设，又重点支持非钢企业改制。他充分利用短期融资券、企业债券、中期票据等债券融资工具，在银行间债券市场进行融资，募集资金在支撑首钢搬迁结构调整和战略发展的同时，还有效地降低了融资成本，到目前为止，已累计降低融资成本85955万元。

首钢京唐钢铁厂第一步工程2009年5月21日投产，不断提高驾驭先进设备的能力，各工序指标已达到或接近设计水平。

机电公司研发了首秦宽厚板坯连铸机、海水淡化、武钢CSP拉矫辊等一批新产品；首自信公司自主开发的烧结、高炉和转炉专家系统成功应用于京唐、迁钢项目，承担的京唐公司能源中心项目、京唐公司信息化和首钢信息化二期项目顺利投入运行并达到国内一流水平。

### 五、落实发展方式转变，加快首钢区域布局

作为首钢领导层的重要成员的方建一，认真贯彻落实国家和北京市经济发展方式转变的有关指标精神，与总公司领导研究首钢发展方式转变的途径：即把搬迁调整的过程作为转变发展方式的过程；把提高自主创新能力作为转变发展方式的中心环节；把节能减排、发展循环经济作为转变发展方式的重要战略措施；把积极应对市场挑战、提高运行质量作为转变发展方式的根本保证；把深化改革开放、加强企业管理作为转变发展方式的重要支撑。

在落实发展方式转变中，方建一在企业联合重组方面做了卓有成效的工作，促进首钢联合重组的步伐不断加快。继首钢联合重组水钢之后，2009年又与山西长治钢铁公司、贵阳钢铁公司、新疆伊犁兴源实业公司实现了联合重组；首钢控股的贵州盘县“煤钢电”一体化项目、贵钢搬迁项目相继开工建设；香港首控公司收购澳大利亚吉布森铁矿和香港福山能源公司的股权，成为这两家企业的第一大股东。2010年又与通钢实现了联合重组。标志着首钢优化区域布局、优化产品结构、实施资源战略取得了重大进展。

### 六、奋发进取，为建设更加辉煌的首钢服务

首钢的搬迁调整目前已经进入了关键时期，北京地区钢铁业年底即将停产，三地钢铁业进入发展新阶段，非钢产业发展进入快速发展期，联合重组的步伐在加快。方建一表示，面对首钢展现出的新变化，要认真学习党中央、国务院、北京市各项指标精神，提高思想政治水平，认真学习各项国家和北京市出台的各项财务政策，提高业务水平，以便更好地为首钢发展服务。□

网上浏览，请登录中国总会计师网(www.ccf.com.cn)