

构建财务管理新体系 确保首钢战略稳健实施

——记首钢总公司副总会计师王保民

[入选理由]

作为首钢总公司副总会计师，王保民始终以开放的思维、严谨的作风、宽广的视野、坚韧不拔的毅力、奋勇拼搏的精神，科学地统领集团财务工作。在国际金融危机和首钢实施战略转型的双重压力下，带领计财部全体员工创新求变，力求卓越，积极推进财务管理方式转变，服务首钢战略发展目标，彰显出了财务工作的中流砥柱作用，出色地完成了总公司赋予的各项任务。

2011年是宏观经济形势严峻的一年，是钢铁业面临困难非常严峻的一年，是首钢加快发展方式转变特别关键的一年。王保民深刻领会总公司党委的战略决策，带领计财部全体员工紧紧围绕打好搬迁调整攻坚战、打好产品结构调整和生产经营攻坚战、打好企业转型升级和科学管理攻坚战，攻坚克难，探索和创新财务管理的新方法，构建财务管理新体系，为建设全新的首钢作出了积极的贡献。

一、创新管理模式，提升运营管理 管理水平，促进首钢实现整体效益

面对国际金融危机挑战和首钢搬迁调整的大任，王保民贯彻落实首钢总公司党委扩大会和职工代表大会确定的规划目标，组织预算、成本、资金、利税、项目、会计、结算、资产等各方专业力量，根据市场和首钢的新变化，创新财务管理新模式，确保首钢规划目标的实现。

1. 建立三个倒推机制

王保民针对钢铁行业面临的严峻形势，不断挑战自我，不断推陈出新，设计出了“目标成本、目标市场、目标产品”三个倒推，并在集团范围内推广，最终形成了从产品成本到产品生产再到市场营销的联动经营机制。

三个倒推机制充分体现了调整产



[个人简介]

王保民，男，生于1956年，北京人，中共党员，高级会计师，高级经济师，研究生学历。1975至1982年在北京财政局工作；1982年4月调入首钢，先后在首钢带钢厂、钢丝厂、船务公司、中首公司轧材公司、总公司任职；2003年至2011年任首钢总公司计财部部长，2011年7月至今任首钢总公司副总会计师。

品结构、降低产品成本、提高市场占有率三大内涵，成本降低额逐月加大，技术经济指标也显著改善。

2. 建立预算管理新模式

为快速应对市场变化，在完善周经营例会制度的基础上，建立起集团月度经营生产预算制度。王保民针对这一预算管理新模式的特点，提出了“价格锁定贴近市场，成本指标层层分解，动态调整效益优先、指标设计争创一流”的编制原则，并与生产部门共同建立了周生产计划例会——周反馈制度。

新的预算管理模式，进一步加强了预算控制、动态管理和分析工作，促进了首钢运行水平的提升。

3. 建立市场跟踪制度

根据钢铁市场出现的新情况、发生的新变化，建立起了市场跟踪制度，明

确了每月、每旬、每周、每日需要跟踪的内容。

市场跟踪制度的建立，在第一时间获取市场变化的同时，又将迅速及时地将市场变化信息传达反馈给总公司决策层和厂矿执行层及销售、供应等部门，对于提高市场反应能力、提高产品调整能力、提高整体经济效益起到积极的作用。目前，首钢汽车板已经实现了向北汽福田、北汽有限、河北长安等多家汽车企业批量供货，家电板向海尔、美的、春兰等知名家电企业批量供货。

4. 组织对标挖潜

为寻求新的降成本突破口，组织调研组到国内同行业先进的企业进行调研，借鉴先进企业的经验和做法，开展指标对比找差。协调组织2009年下半年第一阶段0.83亿元、第二阶段1.57亿元、第三阶段

2.37亿元的降成本攻关任务目标，为全年降本增效奠定了坚实的基础。

二、内抓资金管理，外建融资渠道，确保首钢发展对资金的需求

进入新世纪后，首钢的发展建设日益加快，资金的管理和融资渠道的建设日益重要。王保民从首钢发展大局出发，内抓资金管理，外建融资渠道，有力地保障了首钢生产经营、钢铁基地建设、企业并购重组、北京地区发展的资金需要。

1. 严格资金管理

制定了严格的资金支出制度，规范资金支出方式，使资金支出在设定的程序之内。利用资金管理平台，扩大结算中心范围和结算流量，增强了集团资金的控制能力。加强概预算的审查把关，在重点工程建设和结构调整等项目审查中，为总公司节约投资近9亿元。

2. 融资渠道建设

通过与金融机构建立的战略合作关系，充分利用短期融资债券、中期票据、企业债券等融资工具进行融资，特别是近几年在债券发行方面不断取得新的突破。

为满足新贵钢基地项目建设140亿元的资金需求，组织工商银行、中国银行、建设银行三家总行牵头组成银团，赴贵州进行考察，就银团贷款举行融资专题会，圆满完成了银团贷款落实工作。

在迁安中化公司三期项目建设中，协助首钢矿业公司分别获得3.32亿元和6.13亿元贷款资金支持，保证了项目的顺利进行和首钢自有资源的供应，为三期项目建设顺利完成提供了有力的资金支持。

2010年，圆满完成40亿元五年期中期票据的发行工作，利率为4.48%，比五年期贷款利率5.76%低1.28%，每年可节约融资成本5120万元，五年共计节约25600万元。

3. 积极争取国家政策

围绕国家和北京市确定的税收返还等政策支持项目，认真进行测算，积极

开展工作，获得国家和北京市财政支持资金总计40多亿元。充分利用国家增值税转型改革契机，精细组织集团设备进项税抵扣，为首钢减少税负13.4亿元。

三、有效利用多种资源，实现内部资源重组，为企业发展提供最佳服务

担任首钢总公司计财部部长期间，王保民深知财务部门在企业中的重要作用，直接关系着企业的正常运行，特别是在当今经济形势复杂多变的形势下，需要利用ERP系统资源、统计系统信息资源、内部网络平台资源，专业处室的专业管理基础信息，进行内部管理资源整合重组，将财务资源发挥到极致。在他的倡导下，在计财部建立了三个工作体系，使得计财的综合能力得到进一步的提升。

建立由预算、成本、价税和派驻机构等组成的企业经济运行效益状况监控体系，实现从市场状况跟踪、厂矿运行状态监控到企业经济运行状况预测分析的过程管理。建立由资金处、结算处、项目处和派驻财务机构等组成的企业资金运行状态控制体系，增强首钢发展资金的保证力度。建立企业财务状态分析系统，实现会计信息的资源共享和自动化处理，提高会计信息的反应速度和分析质量。

四、推进ERP建设，提升财务信息化管理水平，提高企业工作效率

王保民围绕着ERP建设，系统性地开展专业工作，提高了财务现代化管理水平和工作效率。

利用ERP信息平台实现管理与控制相结合，从细化资金入手，建立资金动态平衡预警机制，加强对资金控制，通过对采购订单的释放控制，提高现金预测质量，注重现金流量、流向的跟踪分析。利用ERP实现集团报表合并，首先是有直接控股关系，控股比例超过50%的二级公司范围的合并，并着重对集团范围内的投资关系、关联交易、债权债务等进

行梳理。利用ERP提供数据信息支持，实现了首钢钢铁业综合运行信息的归集、分析，满足预算安排、企业经济运行过程控制、财务核算和财务状况分析的需要，为总公司决策提供数据信息支持。

五、铺设人才成长通道，搭建人才成长舞台，打造优秀的计财团队

王保民非常注重人才队伍建设，他认为企业的兴衰成败在于人才，有了优秀的人才就有了优秀的企业。他广铺人才成长通道，广搭人才成长舞台，大力营造人才成长的氛围，并以推动现有人员整体提素为着眼点，以关键岗位培养为着力点，以人员结构调整为辅助，以培养中青年骨干力量为侧重，以信息化建设和专业管理转型为契机，建设高水平的计财队伍，从而使计财部人才队伍不断扩大，素质不断提高，独挡一面的人才不断涌现。截至目前，部内23.2%拥有高级职称、43.9%拥有中级职称、32.9%拥有初级职称。

为打造一支精诚团结、执行力强的计财队伍，王保民首先加强自身的思想政治业务学习，组织开展政治引领力强、推动发展力强、改革创新力强、凝聚保障力强的“四强”党组织和政治素质优、岗位技能优、工作业绩优、群众评价优的“四优”党员活动，认真贯彻总公司创新、创优、创业的“三创”精神，点燃起了全体员工的工作激情。其次加强自身专业业务学习，通过了中国注册会计师全科考试，完成了中央党校经济管理专业和清华大学EMBA研究生课程的学习。在他的率先垂范下，计财部成为首钢总公司一支特别能战斗的队伍，获得了国务院国资委“2009年重点企业信息报送先进单位”称号，北京市国资委“国有资产保值增值先进单位”、“2008年财务决算先进单位”、

“财务快报工作先进单位”称号，中国钢协“冶金行业统计工作先进单位”、“行业指标旬报工作先进单位”称号。■

网上浏览，请登录中国总会计师网(www.ccfo.com.cn)