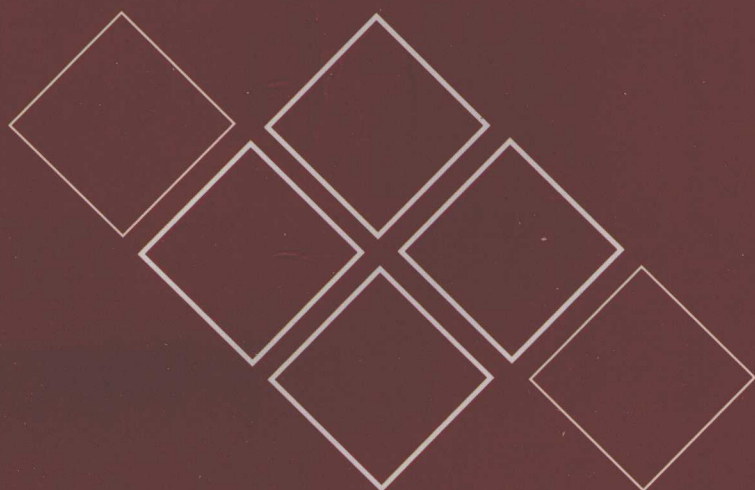


MEITAN QIYE JITUAN CAIWU GUANLI TIXI

煤炭企业集团 财务管理体系

刘凤朝 著



煤炭工业出版社

中国财政部会计司 中国注册会计师协会 中国煤炭工业协会 共同推荐

煤炭企业集团公司 财务管理体系

张维成 著



中国矿业大学出版社

煤炭企业集团财务管理体系

刘凤朝 著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业集团财务管理体系/刘凤朝著. —北京: 煤炭工业出版社, 2009

ISBN 978-7-5020-3579-2

I. 煤… II. 刘… III. 煤炭工业-企业集团-财务管理 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151484 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm × 960mm^{1/16} 印张 14^{1/2}
字数 229 千字 印数 1—1,200
2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
社内编号 6389 定价 30.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

序

能源与人们生活和社会经济发展息息相关。因此，各国政府对能源的发展一直十分关心和关注，并作为国家战略摆在重要议事日程。由于我国的国情不同，多年来能源供给的主力主要是煤炭，至今仍占我国能源消费总量的70%左右，足见煤炭在我国工业发展中的地位和作用。尽管近年来国家实施了新的能源战略，非化石能源有了较大发展，但是，总体看来，未来较长一段时期内，煤炭作为能源主力这一状况难以根本改变。因此，着力打造一批拥有较强竞争力、较强管理能力、较强风险控制能力的大型煤炭企业，对于我国能源安全极为重要。

改革开放以来，我国煤炭工业取得了长足的发展，特别是近几年，煤炭企业改革步伐不断加快，结构调整取得了积极的进展，一些煤炭企业通过资产重组、兼并使企业规模不断扩大，经营国际化、组织结构集团化、产业结构多元化的特点十分鲜明。在促进我国煤炭工业可持续发展，促进资源节约利用，以及资源环境保护和安全生产、环境治理、生态恢复等方面发挥了重要作用。然而，由于国家新能源战略的逐步实施，风电、水电、核电工业的发展，以及经济结构调整带来的煤炭行业下游企业的生产结构变化、国际能源尤其是煤炭进出口的影响，煤炭企业面临的国际、国内环境日益复杂多变。这一点，从近几年来我国煤炭行业的发展实际就可以看得十分清楚。一方面，煤炭行业景气度不断攀升，煤炭企业发展态势良好，但受世界金融危机和全球经济衰退、能源需求不断下降的影响，煤炭价

格不稳定，煤炭企业效益受到影响，煤炭供给时而过剩，时而不足。这对煤炭企业集团管理，尤其是财务管理提出了新的挑战。针对当前风险剧增的理财环境，现代煤炭企业集团必须重视风险管理，尤其是财务风险管理。

多年来，我国一些煤炭企业集团在财务管理与风险管理结合方面进行了积极的探索，煤炭企业集团的财务管理水平有了很大程度的提高。2008 年底，我曾应邀参加了中国煤炭工业协会举行的煤炭企业集团财务风险控制研讨会。会上，峰峰集团介绍了以财务风险控制为核心构建的财务管理体系的经验，我听了很受启发。我认为，峰峰集团以财务风险控制为核心的财务管理体系具有显著的代表性。该体系以科学组织煤炭企业集团财务管理活动为目标，通过财务管理与风险管理的有机结合，建立了从整体上、多角度控制企业财务风险的财务管理体系。它的显著特点是在煤炭企业集团风险控制的战略定位下，以财务风险控制战略观的确定为起点，财务风险控制为目标，财务组织体系为基础，财务管控体系为手段，财务制度体系为保障，财务信息系统作支持，在二维财务风险控制观的基础上形成的财务组织体系、财务控制体系、财务制度体系三部分有机结合的整体。

与一般管理相比，企业风险管理是一种相对特殊的管理。风险管理是在通晓企业自身力量和弱点的基础之上对可能影响企业的危险和机遇进行的管理。企业风险管理工作的内容相当广泛，而财务风险在企业风险中具有更加特殊和重要的地位，因此，更是企业风险管理的一项重要内容。由于多年来煤炭工业的特殊性和财务风险管理的实践起步较晚，在理论和实践上都存在不足。峰峰集团在财务风险管理方面，提出了二维财务风险控制观。在构建煤炭企业集团财务管理体系时，站在煤炭

企业管理的视角，从两个维度建立财务风险分类模型的一般框架。其中按企业管理的维度，划分出财务决策风险、财务执行风险、财务监督风险和财务评价风险；另一个维度是按照财务管理体系的内容划分出财务战略风险、财权配置风险、组织架构风险、财务预算风险、现金流动性风险、财务业绩评价风险和财务制度风险等。这一体系可以说思路新、观念新、方法新，在企业财务风险管理方面是一个大胆的创新。

如何有效地实现财务风险管理，是企业风险管理必须重视和面对的一个问题。峰峰集团把财务治理作为实现有效风险管理的组织保障。它进一步论述了财务风险管理只有同财务治理结构有效地结合，才会获得风险管理的成功。在构建煤炭企业集团财务管理体系时，必须明确煤炭企业集团财权的横向配置和纵向配置方式，通过完善煤炭企业集团财务治理结构，实现体制创新，使集团财务治理成为集团财务控制活动的体制基础。它从一定程度上对财务风险具有的客观性、普遍性、不确定性、可控制性和双重性的特点进行了综合研究，提出了具有可操作性的方法。

同任何一项企业风险管理一样，企业的财务风险控制体系构成是一个关键。我们经常讲体系建设，就是说一个好的管理体系，对于降低财务风险、降低企业运营成本、提升财务管理水平、实现有效风险控制、实现企业价值最大化、促进企业可持续发展具有重大战略意义和作用。煤炭企业集团财务管理内容是非常丰富的，是一个相对完善的理论体系。峰峰集团的特点在于，在构建基于风险控制的煤炭企业集团财务管理体系时，有针对性地突出了企业集团财务管控的内容，提出以财务预算管理、现金流管理、财务业绩评价、财务预警为内容的财务控制体系。它对于加强煤炭企业财务风险管理，实现风险防范，

构建一个新的、符合中国国情的企业集团财务管理体制将起到不可低估的作用。

构建基于风险控制的财务管理体系，将有助于煤炭企业集团积极应对不确定性渐强的内外部理财环境对财务管理变革的要求。《煤炭企业集团财务管理体系》一书是峰峰集团财务管理体系建设实践的理论总结，具有较高的理论及应用价值，为煤炭企业，同时也为其他企业通过加强财务风险控制，提高财务管理水平来应对经济动荡的外部环境影响，提供了可资借鉴的宝贵经验。

是以为序。

郑新立
2009.9

（作者系中央政策研究室原副主任、中国国际经济交流中心常务副理事长、中国政策科学研究会副会长，研究员、博士生导师）

前 言

当今社会经济环境日趋复杂，要求煤炭企业集团必须重视风险管理，尤其是财务风险管理。为应对财务风险因素对企业经营的影响，煤炭企业集团必须树立以企业集团为财务管理主体，以财务风险控制为财务管理核心，以构建财务管理体系为财务管理手段的核心理念。本书在调查我国煤炭企业集团财务管理体系建设实践的基础上，明确了现代煤炭企业集团财务管理与风险管理相结合的必要性和现实可行性，提出基于风险控制的煤炭企业集团财务管理体系的建立对提升企业集团核心管理能力的重大现实意义，并结合煤炭行业特点设计出煤炭企业集团财务管理体系的理论框架和具体构想。

健全的财务管理体系，有助于煤炭企业集团积极应对不确定性渐强的内外部理财环境变迁对财务管理变革的要求。本书立足于煤炭行业背景，在风险控制原理的约束下，总结了峰峰集团和其他煤炭企业集团财务管理实践，以煤炭企业集团财务控制的主要内容逻辑关系，设计出相对完整的煤炭企业集团财务管理理论体系，以期在完善企业集团财务管理理论研究的同时，指导我国煤炭企业集团的财务管理实践，为煤炭企业集团建立以风险控制为核心的企业集团财务管理体系提供借鉴和参考。

由于本人水平所限，书中肯定会有不妥之处，恳请读者批评指正。

作 者

2009年8月

目 次

序

前言

第一章 绪论	1
第一节 煤炭企业集团财务管理现状与变革方向	1
第二节 建立煤炭企业集团财务管理体系的必要性	6
第三节 煤炭企业集团财务管理体系的理论框架	8
第二章 煤炭企业集团财务管理理论基础	12
第一节 财务风险管理理论	12
第二节 企业集团财务管理理论	25
第三节 风险基础财务管理理论	30
第三章 煤炭企业集团财务治理	33
第一节 财务治理与风险控制	33
第二节 财权的横向配置	35
第三节 财权的纵向配置	42
第四节 峰峰集团财务治理实例	44
第四章 煤炭企业集团财务管理组织架构	50
第一节 财务管理组织架构与风险控制	50
第二节 财务组织特点与设计原则	53
第三节 财务组织结构的基本类型	55
第四节 财务组织结构	59
第五节 财务管理组织机构人员的配置	73
第六节 峰峰集团财务组织架构实例	74

第五章 煤炭企业集团财务预算管理	79
第一节 财务预算管理与风险控制	79
第二节 财务预算管理体系	81
第三节 财务预算编制	86
第四节 财务预算执行与控制	96
第五节 预算分析与考核	100
第六节 峰峰集团财务预算编制实例	103
第六章 煤炭企业集团现金流管理	107
第一节 现金流管理与风险控制	107
第二节 现金流管理目标和原则	109
第三节 现金流地图及现金流指标体系	111
第四节 筹资活动现金流管理	117
第五节 投资活动现金流管理	120
第六节 经营活动现金流管理	123
第七节 峰峰集团现金流管理实例	128
第七章 煤炭企业集团业绩考评	132
第一节 业绩考评与风险控制	132
第二节 业绩考评原则、组织和程序	134
第三节 业绩考评指标体系和方法	139
第四节 峰峰集团业绩考评实例	143
第八章 煤炭企业集团财务预警系统	148
第一节 财务预警系统的总体框架	148
第二节 财务预警的指标体系	151
第三节 财务预警的方法	155
第四节 峰峰集团财务预警实例	158
第九章 煤炭企业集团财务管理制度	161
第一节 财务管理制度与风险控制	161
第二节 财务管理制度的目标、制定原则与制定机制	162

第三节	财务管理制度体系	168
第四节	峰峰集团公司财务管理制度建设实例	175
第十章	煤炭企业集团财务管理信息系统	178
第一节	财务管理信息系统与风险控制	178
第二节	财务预算系统	180
第三节	资金管理系统	189
第四节	成本控制系统	196
第五节	财务预警系统	200
第六节	峰峰集团财务管理信息系统规划与设计实例	208
	参考文献	216

第一章 绪 论

面对不确定性渐强的理财环境,企业集团必须加强对风险的管理。由于企业的风险大多是在资金运行过程中所造成的风险,风险对企业的影响最终也都集中体现在企业的财务状况和经营成果上。因此,面对正在不断变化的企业内外部经营环境,建立怎样的财务管理体系才能有效控制风险,保持企业稳健经营和可持续发展,是现代煤炭企业集团必须思考和探索的课题。

第一节 煤炭企业集团财务管理现状与变革方向

自 1993 年我国煤炭行业开始实行市场经济体制以来,煤炭行业的改革取得了重大进展。随着国家产业结构调整,资源整合力度加大,煤炭企业集团化发展速度在加快。由于企业经营集团化的发展趋势,煤炭行业经营布局分布逐渐区域化,带来了因跨地区经营管理跨度大、管理难度加大的问题。当前,煤炭行业面临的国内国际经济环境多变性的特点,给煤炭企业集团管理带来更多新问题,给煤炭企业集团财务管理带来新的要求。

一、煤炭企业集团财务管理现状

为了促进煤炭行业的可持续发展,促进资源的节约利用,推动环境保护,煤炭行业在安全生产、环境治理、生态恢复等方面的投入有不断增加的要求,资源成本也面临着政策性强制增加的压力。从煤炭行业的下游企业来看,我国水力发电量不足,将增加电力供应对火电的依赖,因而有利于煤炭供求和煤炭价格的相对稳定。在煤炭价格稳定的情况下,煤炭行业运行成本的增加所带来的利润空间的下降是有限的,高运行成本对煤炭价格维持高位形成较强的支撑。但是,煤炭行业的下游企业为应对经济恶化限产的举措,在未来可能持续较长时间,这将制约对煤炭的需求,致使煤炭行业产能相对过剩,从而影响煤炭价格。为扩大内需,我国对风电、核电、水电企业建设的投入增加,也将抑制火电行业在未来对煤炭需求的恢

复。另外,目前我国煤炭产业集中度仍偏低,极有可能引发行业内部过度的竞争,煤炭进口的增加也可能成为趋势,国内煤炭企业开始面临来自国际煤炭市场的竞争。煤炭行业所面临环境的这些变化将对煤炭价格的走势可能产生不利影响。煤炭价格曾一度在高位运行,煤炭行业的利润增加明显,但由于风险加剧,煤炭企业价值实质上并未显著增加。如果未来的煤炭价格难以稳定提升,在风险仍将渐增的现实环境下,煤炭企业集团如何谋求企业价值的稳定和持续增长将成为一个亟待解决的难题。

在煤炭行业不断发展的同时,我国煤炭企业集团的财务管理水平有了一定程度的提升,不少煤炭企业集团开始进行现代企业集团财务管理模式的探索和实践,如有的煤炭企业集团已经尝试结合业务核算不断出现的新特点,能够把成本会计、管理会计的理论和方法与企业自身的成本控制、投资决策、筹资决策和财务计划相结合;有的煤炭企业集团开始通过预算管理加强财务控制;一些大中型煤炭企业集团在财务管理中也开始通过财务指标的动态性考核与分析,加强了集团内部财务绩效考核和评估;面对复杂的外部理财环境,一些煤炭企业集团开始重视财务风险预警防范机制的建设等。

但从行业整体来看,由于我国煤炭企业集团绝大多数是由原来的矿务局转制而来,较强的行政主导特征弱化了财务管理职能的发挥;企业理财环境的日趋复杂,也加剧了集团财务管理的难度。因此,受目前行业管理体制、管理水平、不同煤炭企业集团发展阶段的制约,煤炭企业财务管理水平普遍落后。再加上企业经营国际化、集团化的发展趋势,外部经济环境的不稳定性和企业集团财务管理水平的差异性,增加了企业集团财务管理的复杂性。因此,大多数煤炭企业集团在财务管理方面仍存在着很多现实问题,如一些煤炭企业集团至今仍忽视对企业集团财务管理理论知识的学习,因而对集团财务管理的内容和重要性缺乏正确的认识,在实践中出现了仍将财务管理简单地理解成为会计管理的现象;在国际国内经济形势剧烈变化的当前,一些煤炭企业集团仍把企业财务管理置身于宏观经济环境和金融形势之外,把财务管理工作仅局限于企业内部,片面地割裂了企业微观经济活动与宏观经济环境和金融形势的联系,影响了财务管理职能的发挥。

在全球经济一体化的今天,任何宏观经济环境和金融形势的细微变化,都会对企业的财务状况带来影响。因此,防控企业财务风险,促进企业稳健经营和企业价值的持续稳定增加,将成为煤炭企业集团财务管理的

首要任务。在实践中,应通过风险基础财务管理的强化,建立风险条件下的财务行为选择和控制机制,逐步健全企业集团财务管理体系。这种变革将有利于在经济全球化趋势不断加强、企业理财环境日趋复杂、风险因素逐渐增加的今天,快速提高煤炭企业集团风险控制的能力,对提升企业集团价值有着较为重大的现实意义。

二、煤炭企业集团财务管理存在的问题

1. 财务风险管理意识普遍薄弱

财务风险是企业最致命的风险,在现代企业财务管理中,风险应当构成财务的核心要素,财务风险管理应当成为财务管理的主要职能。但绝大部分煤炭企业财务风险管理意识薄弱,往往不能正确评价企业自身资本结构情况,盲目进行投资活动和融资活动,使企业背上了债务包袱。在市场经济环境中,一个缺乏财务风险管理意识的企业不可能站稳脚跟。煤炭企业应加强对财务风险的管理,建立风险监控预警机制,对企业生产经营过程中的风险进行有效监测和实时反馈,并针对有可能突破风险预警界线的问题,及时调整和修正财务决策,从而防患于未然。

2. 财务管理体系不够完善

财务管理体系是基于一定的财务管理组织所制定和实施的,包括财务组织体系、财务控制体系和财务制度体系的有机体系。目前,煤炭企业已参与到激烈的市场竞争中,但一些煤炭企业仍受计划经济条件下企业管理模式的影响,还没有形成一整套完善的财务管理体系,致使财权配置不合理、财务体制建设不完善、财务控制机制不健全,从而削弱了对企业财务风险的有效控制。因此,现代煤炭企业必须重视财务管理体系的构建,以提升财务管理水平,切实发挥财务管理的功能。

3. 利用财务信息系统提升管理的能力欠缺

部分煤炭企业长期以来只注重产量,而不注重对企业投入产出经营模式的研究。企业财务部门管理着庞大而健全的财务信息系统,但是许多企业却不会利用这个信息系统进行有效的财务管理,往往仅仅满足于一般的记账、算账和财务指标考核,没有在核算、记录、反映企业经营状况的基础上,对财务数据进行加工、分析,提供决策和管理依据,也没有意识到开展信息管理工作对财务管理和风险管理的重要性。其实,煤炭企业完全可以根据这些信息进行预测、决策,然后据此采取积极有效的对策,从而更好地实现风险防控,指导企业稳健经营。

三、煤炭企业集团财务管理相对落后的原因分析

1. 财务管理意识不强

长期以来,一些煤炭企业经营者和财会人员在观念上总是认为,财会部门就是记账、算账,其实这是一个误区。企业的财会部门有财务管理和会计管理之分,财务管理和会计管理既相互联系又有各自不同的职能,不能混淆。会计管理是对企业经营过程和结果进行确认、计量、记录和报告,其对原始单据的收集、整理、记录、报告等相对来说都有一个固定的模式。财务管理则不然,它目标明确,但方法却不拘一格,财务管理通过财务规划、财务预算、财务控制、财务决策、财务考评等工作环节贯穿于整个企业生产经营活动的事前、事中和事后。同时,会计管理工作的环境相对确定,而财务管理的环境具有较大的不确定性,风险问题是财务管理必须面对的问题。因此,财务管理虽然以会计管理为基础,但其意义比会计管理要深远得多。

2. 对财务管理重视不够

财务是企业管理的中心环节,但在企业的生产经营实践中,一些煤炭企业更偏重于对生产技术、安全生产以及煤炭产品的销售等管理工作,忽视财务管理工作。其实,企业的其他管理工作和财务管理之间不是相互独立和分离的,而应是相互渗透的。离开了其他管理工作的协调配套,财务管理则成为空中楼阁;没有财务管理的指导,其他管理工作也是盲目的,并且财务管理贯穿于企业管理的全过程。财务管理是一项需要全盘考虑,统一目标,协调一致的工作,因此,企业应重视财务管理工作,树立以财务管理为中心的企业管理的战略思维。

3. 对外部环境对财务管理的影响认识不足

不断加强的经济全球化趋势,日益激烈的市场竞争,对煤炭企业集团传统的财务管理理念提出了严峻的挑战。部分煤炭企业甚至认为财务管理仅是财务部门的任务,而漠视其本身应担负的财务管理权责。因此,煤炭企业集团必须尽快转变观念,认识到国内外金融市场、金融政策和宏观经济政策的变化会对企业财务管理产生很大的影响。同时,为应对这种挑战,煤炭企业应及时了解货币政策、利率、税率、汇率的变化以及财政政策、产业政策和资本市场等环境因素的变化,并动态分析其对企业财务管理的影响程度,以提升企业集团对经济环境的应变能力,使企业集团在未来的市场竞争中得以生存和发展。

四、煤炭企业集团财务管理变革的方向

可以说,不改变落后的财务管理现状,煤炭企业集团难以可持续发展。通过分析财务管理水平落后的成因,煤炭企业集团迫切需要加快推进财务管理理念创新、体制创新、机制创新、制度创新,以实现财务管理由当前的核算型向管理控制型的转变,实现由粗放型管理向精细化管理的转变,实现由结果化管理向过程控制的转变,实现由传统管理向科学管理转变。

1. 进行理念创新,树立以防控风险为核心的财务管理理念

财务资源是企业最基本的资源,财务风险是企业最致命的风险,财务控制是企业最有效的控制,现代煤炭企业集团必须重视财务管理,尤其是财务风险管理。为增强防控财务风险的能力,降低不确定因素对煤炭企业经营的影响程度,煤炭企业必须树立以企业集团为财务管理对象,以财务风险控制为财务管理核心,以财务管理体系构建为主线的财务管理核心理念。这样的创新理念,要求把财务风险控制作为财务工作的重点,要求企业集团通过财务管理水平的提升,有效防控风险,提高企业集团对外部环境变化的适应能力。财务管理的外部环境包括经济环境、法律环境、社会文化环境、政治环境等。煤炭企业集团应把财务管理置于经济、金融、法律等理财环境中分析,以便把握其变化趋势和规律。同时,应通过适时调整企业财务政策、改进财务管理方法,建立健全内部控制体系、加强管理制度和机制建设,不断提高煤炭企业集团对外部环境变化的适应能力和应变能力,以此降低外部环境变化给煤炭企业集团带来的风险损失。

2. 进行体制创新,加强财务管理体制的建设

煤炭企业集团发展的较强行政主导特征,决定了其产权上的行政色彩,这种较强的行政主导特征制约了煤炭企业财务管理功能的发挥。财务治理是设置财权的依据,是实现有效风险管理的组织保障,财务风险管理只有同财务治理结构有效地结合,才会获得成功。因此,必须通过完善煤炭企业集团财务治理结构,实现体制创新,使集团财务治理成为集团财务管理活动的核心,成为集团财务控制活动的体制基础。煤炭企业要以构建集团化财务管理模式为目标,以强化集团管控为重点,完善财务管理体制,强化集团公司制度规范、风险管理、预算控制、投融资管理、税务筹划、财务信息建设、人才培养及财务战略规划等方面的职能,建立起体制科学、制度完善、职责明确、管控有力的财务管理体系和运行机制。