



MPC帮助烟草行业实现资金集中管理和财务管理一体化

梅丛银

东软软件股份有限公司

MPC (Management Planning and Controlling)简称管理计划与控制,是东软针对集团企业推出的财务一体化解决方案,在烟草行业管理中,资金的集中管理又是企业财务管理和经营管理中的重中之重,无论对业企业或是工业集团,都面临如何通过企业的全面预算引入,对照全面预算的各项计划,运用资金集中管理的实时操作控制执行手段,通过对比计划和预算保证事后的财务核算准确有效,并实现闭环管理,最后通过数据归集,对比财务指标,对各业务单元绩效考评,实现企业的财务经营目标;针对烟草行业目前的状况,资金集中管理成为企业财务管理的急迫;和重要工作。本文重点通过对集团资金集中管理的几种模式的分类,以及国内行业财务管理解决方案现状,给出烟草行业资金集中管理和财务一体化管理的建议,帮助和保证烟草行业实现利益价值最大化的目标。

1 实现集团资金集中管理的几种模式

集团资金集中管理一般有四种模式,这些模式对烟草行业均具有一定参考价值。

1.1 模拟市场的内部银行组织模式

总公司是法人而分公司是非法人组织,比如海尔、上汽等制造企业。企业为加强管理而在企业内部引入市场机制,人为制定内部分厂、车间的产品和服务的结算价格,各分厂、车间作为利润中心管理,彼此间的服务劳务、材料和半成品实行有偿供应,单独核算成本和利润,并与计划或预算比较,实行业绩考核。现代企业普遍采用的事业部模式就属于这种管理方式。

这种方式下,企业的财务部门中专门成立一个结算组织,也称企业内部银行,实行总厂/分厂/车间多级核算,总公司对外一个账户,各利润中心、成本中心在内部银行都有自己的虚拟账户,用于内部结算,在需要向总公司以外采购或支付费用时,由结算部门根据预算和用款审批在总公司的商业银行账户统一支付。

1.2 紧密型企业集团的管理模式

集团主要由具有法人资格的独立公司组成,一般是集团全资子公司或控股企业;这也是目前我国烟草行业各家公司实现资金集中管理的主要应用模式。其资金管理特点如下:

1、各子公司部有自己的财务部门,有独立的账号进行独立核算,拥有现金的经营权和决策权。

2、为了减少因分散管理而导致的现金沉淀增加,提高现金的周转效率,节约资金成本,集团公司将各子公司的现金实施统一调控,统一结算。

3、实行收支两条线理:理。各子公司在同一商业银行只开设两个账户,一个收款户和一个支款户,外部进账用收款户,付款用支款户。同时成员企业在集团结算中心开户,用于内部往来结算。

4、企业与银行签约。于成员企业的进账及时上缴,对外付款由集团逐笔审批,结算:中心根据审批后的付款金额将款先拨入子公司支款户,然后再向外部收款账户付款。

5、由企业集团制定现金管理的规定,包括收入和支出的规定,结算中心根据这些规定严格监控各子公司的现金缴

纳、支出和结算情况。

6、各子公司不直接对外借款，由结算中心统外办理。

1.3 松散型企业集团的管理模式

对于一些实行多元化的大型企业集团或专门的投资控股公司，集团内的大部分企业不由集团绝对控股，或相当部分的企业分处不同行业，或是上市公司，集团不宜过多干预其经营。

这种体制下仍存在资金适度集中使用的必要性。与紧密型企业集团不同，集团对下属企业不实行付款逐笔审批制度，而是根据预算和用款计划进行宏观管理，或是仅监查其资金账户的往来情况，发现问题及时问询。

实行预算管理的集团成员企业同样需要在同一个商业银行开设一个收款户和一个付款户，同时与银行签约并将多余的账户撤消。在此基础上，对于成员企业的进账，集团可以定期(如每日末)全额上收或限额上收。成员企业每日用款由预算控制额度，银行按集团资金计划部门审核后的每日额度拨付款项到各子公司的支款户，子公司在额度内自由使用，超额度的临时用款需要单独报批。

集团资金管理中心监督成员企业的结算行为，并及时汇总提供集团整体的资金头寸，考核各成员企业的预算执行情况，为集团考核和领导决策提供支持数据。

1.4 非工业企业的资金管理模式

这类集团多属第三产业，典型的如流通服务企业。这些从事商业服务的企业集团下属成员之间基本没有相互提供产品或服务的关系，企业的资金中心主要处理集团总部与各地企业的结算关系和资金调拨，重点管理各分子公司的账户设置、资金预算的编制和执行，监控各账户的收支和汇总集团资金头寸。

2 国内行业资金集中管理现状和分析

2.1 多元化的实现模式现状

和西方发达国家不同，我国的金融市场相对不发达，金融法律体系也在逐步健全的过程中，这使得我国大型企业集团资金集中管理的定位、业务经营管理、发展前景都处于一个不确定的状态，其实现模式也呈现出多元化、层次化的特点：一些出于行业旗舰地位的特大型的国有企业集团更多的是建立财务公司，以此作为集团资金集约化管理的金融支撑平台，而一些由于自身资本规模限制、政府审批原因暂时无法组建财务公司或企业本身对资金集中的金融职能所需要深度和广度不够的企业集团则采取了集团内部银行(资金结算中心)的组织模式，作为集团资金的集约化管理中心，发挥集团资金的规模效应，减少筹资成本，降低筹资风险，为日后发展到财务公司奠定资本、业务、人力各方面的基础。

2.2 集团资金集中管理中心模式

资金集中管理中心模式主要是以纵向行业的区域性应用为主要特点，和财务公司主要是由大型集团总部自身建立不同，资金管理中心往往是以行业内的地方性公司建立，资金中心的应用层次因行业不同而差异很大。如铁道系统搭建了面向全国铁道系统的各分支局，以资金管理、联网结算、为核心业务的铁道部资金结算中心。在矿务系统，则以省级企业为资金管理中心的主要应用对象，如北京五矿公司、河北峰峰矿务局；在政府和事业系统，资金管理中心的应用层次主要在地市级甚至县级，如各地方政府部分的公积金管理中心。此外，采用资金管理中心模式的还有业务相对聚焦、推崇专业化的制造企业，如美的集团、万科集团等。当然，烟草行业主要是以省公司为中心建立资金管理中心。

应该说，通过建立资金管理中心，不少企业已经形成了具有自己特色的“一少(内部转账不走款或少走款)、二高(高效率、高效益，资金划拨当天划付，当天到账)、三无(无压票、无延迟付款、无延迟人客户账)”的优质结算服务体系，提高了资金的整体运作效率，加快了资金周转速度。

2.3 依托行业的财务公司模式

自从1987年批准设立的东风汽车被批准成立中国第一家财务公司，应该说，依托行业的财务公司是目前我国大型企业集团产融结合，实现产业职能向包括资金结算管理在内的金融职能渗透的主要组织模式。特别是随着中国近年来市场化进程的加快，财务公司审批愈加透明化，不少大型企业集团把设立财务公司当成向跨国公司迈进的通行证。目前我国已有跨越制造(一汽、鞍钢、攀钢、海尔)、能源(国电、中石化、中油)、航空(贵航)等多个行业的共76家财务公司，外资财务公司在中国已有西门子等七家获准经营，摩托罗拉财务公司和福特汽车信贷公司还在申请审批之中。以财务公司为主的集团资金集中机构资产总额已近4200亿。中石化、中电力、中油、中海油、宝钢、上汽财务公司的注册资本更是达10亿以上：从实现利润来看，2002年利润总额在亿元以上的财务公司有6家，中国电力、中油、中石化3家财务公司分别以7.8亿元、6.8亿、3.3亿元的利润额位列三甲。如果以净资产收益率考察，中国电力、华北电力、中油分别以26.86%、26.75%、22.98%排名居前，根据上述数据可以看出组建大型的财务公司，利润是客观的，回报是丰厚的。

2.3.1 依托财务公司的资金集中管理机构对我国企业集团的作用

依托财务公司的资金集中管理机构对所述企业集团的作用非常明显且意义重大。资金集中管理机构一般是企业集团资金的筹措中心、调配中心和风险监控中心，所以其作用首先体现在集团资金的集约化管理，提高资金的整体效率。同时，资金集中管理机构运用结算业务功能，可以加速集团的资金流转，提高资金使用效率和降低企业的财务成本；运用信贷业务功能，内调资金余缺，外促产品销售；运用投资银行功能，提供个性化服务，支持企业扩张发展。

(一) 强化集团资本经营意识，调剂集团资金。

资金集中管理机构通过协助集团资金的回笼和资金的调度，使集团从更高层次参与下属企业的管理，强化了资本经营，提高了下属企业对资金时间价值和成本的认识，促进各单位注意经济核算，合理有效地运用资金。下属企业从集团的资本经营中获益匪浅，并加强了与集团公司其他成员企业的联系，发挥了整体优势。

(二) 内部监控

企业集团一般分支企业众多，组织层次复杂，管理链条长，如何有效地监控集团内各级企业的经营运作，尤其是资金运作，确保其经营行为规范、安全和高效，是众多集团企业力图解决但又很难解决好的问题。建立资金集中管理机构，使集团内务企业的资金收费都通过该机构办理，集团对各企业进出资金的合理性、安全性和效益性进行审查，对资金的流向、使用力口以审查，核对相应的计划、合同、确保资金合理使用，从而使集团内各企业的资金运作完全置于集团的监控之下。

(三) 减少贷款规模，降低财务费用。

企业集团资金集中机构通过集团内部资金融通，盘活了闲置资金，提高了资金使用率，在同等投资和生产规模情况下，对银行的资金需求减少了，特别是可以减少长期信贷，从而降低了因对外借款而支付的利息。集团以短期的信贷可以满足下属企业的长期使用，减低了企业高负债经营的危险，增强了企业的活力，提高了经济效益。

(四) 提高集团对外信贷信用等级，扩大信用。

企业集团的资金集中机构丰富了企业的融资渠道。企业集团成立资金集中机构以后，集团内各企业不再单独与银行发生信贷关系，而是资金集中机构以一个户头集中对银行，作为企业集团的经济实力、社会影响以及政府的支持，银行不用担心其偿还能力，从而扩大了集团企业的对外信用，集团可以较容易地从银行获得融资。

(五) 加速资金流转，减少资金储备

在成立资金集中机构以后，集团内部的商品和服务交易可以通过内部交易完成，配合集团帐户制度，可以实现内部交易的实时完成，极大的缩短了整个资金在集团内部的滞留时间，从而减少了集团的现金支付储备。以海尔为例，在建立资金集中机构以后，集团流动资产的周转速度明显加快，从1999年的118天缩短为2001年的79天，一年的资金吞吐量

高达千亿，日均相互结算3亿元，所需要的现金支付储备从25亿减少到5亿。

应该说，资金集中机构对任何一个企业集团来说都是意义重大的。但应该注意的是它主要比较适合资金环境宽松，经济效益好具有集极管理基础的企业的集团。

3 烟草行业资金集中机构的基础分析

3.1 行业基础分析

第一、从政策功能看，

与其他金融机构比较，资金集中机构仍然是吸收肯定存款单位，不具备吸收活期和公众存款的功能，业务范围仍限制在集团内部，主要为集团成员单位服务这种不完备的金融功能表明资金集中地位在金融市场的竞争地位是从属地位而不是主流地位，其作用主要是为集团成员提供技术改造、产品开发等提供金融服务，仍然是对商业银行功能的一种补充。

第二、从总体上看，

企业集团的资金集中机构既要服从所在集团的经营战略，又要遵守金融市场的“游戏规则”，这就形成了其特殊的行业演化规律：其业务规模取决于集团经营规模，对所在集团的依赖性较强，集团内部结构的紧密程度是资金集中机构存在和发展的基础。

3.2 烟草行业背景分析

烟草行业是技术密集型和资金密集型企业，国家烟草总公司2003年实现利税1600亿，超过国家财务收入的10%，资金流量巨大。同时，烟草工业企业的烟机设备、技术改造，商业企业的烟叶采购对资金的需求量比较大，从而导致一些工业大省和“两烟”大省的省公司资金很不平衡。虽然工商分离的体制改革解决了工业和商业之间资金供需不平衡的问题，但烟叶收购量较大的商业企业的资金需求仍然很大，纯烟叶产区商业公司每年还在向银行大量举债。所以，从行业总体上看，烟草行业一方面表现为资金的大量闲置，一方面表现为负债居高不下，在整个行业内调剂资金的需求比较强烈。

另一方面，随着地区垄断的逐渐放松，两烟在省际的交易越来越大，尤其对于一些烟叶大省，比如福建，每年80%的烟叶约170万担销往省外，和全国30多个烟厂超过20亿的交易量；贵州每年也有40万吨的烟叶产量超过2/3销往省外。对于这些省公司而言，省际交易成为主要的一种交易方式，因此，建立全国烟草的资金集中机构，对这些省际两烟交易提供实时的、便利的内部结算网络的需求也比较强烈。所以从这两方面看，在烟草行业内建立资金集中机构的潜力是巨大的，开展包括结算在内的各项金融业务也具有较大的发展空间。

由于长期以来政企不分和传统计划经济的影响，目前烟草行业各自为政的情况仍很严重。中烟总公司的内部结构尚不是十分紧密，调度资金的能力不强，资金的集中度不高，形不成整体优势，资金集中机构成立以后如果希望将业务范围拓展到内部结算以外的金融业务时会受到各种客观条件的限制。随着烟草体制改革的深入进行和总公司作为中烟核心地位的强化，这种局面将有所改变。

因此，烟草行业实现资金集中管理的优势在于行业内存在着的巨大的资金供给和巨大的资金需求，而最大的劣势则在于没有有效的手段、功能和机制来集中存量资金，筹措增量资金，做大规模，形成气候，而建立全面范围内的资金集中管理机构，已经在电力、制造等行业被证明是一个有效的解决方案。

3.3 烟草资金集中管理中心的实现模式

在分析了建立烟草全国资金集中机构的行业基础和行业背景以后，接下来就是资金集中机构可能的实现模式的选择问题。根据烟草行业经营的现状，结合目前国家局和各省烟草商业公司和中烟工业公司的经营现状，对应烟草经营模

式，应用资金集中管理的两级运作模式来适应目前烟草运营的两级组织模式，即总公司省公司（商业和工业），在烟草行业内部资金管理中心对应两级机构，即烟草国家局资金管理中心和各省公司和工业公司的资金集中管理分中心的模式。烟草资金集中机构面临的现实和最迫切的任务是为两烟的省际交易提供实时内部结算的平台，同时在全行业范围内调剂资金余缺，平衡资金供求。因此，首先建立烟草行业的全国资金管理中心，作为烟草行业服务性机构，为烟草全行业资金使用提供服务，如调剂资金使用，提供结算平台，强化内部信用管理等等，使之成为烟草流程改造的资金集约化管理中心，降低烟草企业的运营风险和成本，同时加速资金流动，成为支撑烟草资金24小时不落地的流转平台，实现行业内部资金的“零在途”。

在资金管理中心平稳运作的前提下，考虑在将来将其定位拓展为中国烟草集团资金的筹措中心、风险监控中心和资本运营中心。在运用结算业务功能，提高资金使用效率和降低企业的财务成本；运用信贷业务功能，内调资金余缺，外促产品销售的同时；还要运用投资银行功能，提供个性化服务，利用金融手段支持烟草扩张发展。财务公司的运作紧贴烟草行业产业，实现烟草内部资本的整合和外部银行资源的整合，以市场化的手段，为烟草进行金融资本管理，构造了中烟的金融功能，实现烟草和金融的良性互动。

3.4 资金集中管理中心——不落地的烟草资金流中枢

在优化供应链，推行VMI降低烟草制造库存的同时，更重要的加速资金流动，建立类似GE 7×24小时全球资金不落地的资金流转模式，实现烟草资金的零库存。而全国资金管理中心，则为烟草行业实现这个目标提供了可能，至少应该可以实现内部资金结算的零在途，从而在保证不会出现支付危机的前提下，降低烟草内部的合理资金储备，让烟草可观的资金流以更增值的方式进行运转。资金管理中心，应该也有能力成为烟草行业的资金神经中枢。

1、通过提供行业内的金融服务，提高资金使用效率，实现烟草内部资金的良好配置，充分发挥融资中心和结算心功能，支持烟草内部成员企业的发展，培育中烟的金融功能，增强烟草行业主要是总公司的金融运作能力和企业经营能力，规避经营风险。

2、以资金为纽带、以服务为手段，运用金融控制手段，将各省公司进一步紧密地集合在一起，增强烟草行业的整体凝聚力、向心力，同时加强总公司控制能力，强化资本纽带，促进烟草行业建立现代企业制度，创建烟草行业良好的整体生态环境。

4 MPC帮助烟草行业实现资金集中管理网络

资金的集中管理需要借助一定的载体和相应的工具手段来实现，利用IT技术，建设内部闭环的基于网络的软件应用系统，以信息化支持行业资金管理的集中化，都是不可或缺的重要一环。

烟草的资金集中管理应该以资金集中管理机构为核心，以完善的电子化行业内部的结算网络为基础，从采购、生产、品牌、营销、资本各个环节上，规范行业内预算、资金、债务、价格、销售等结算行为，最大限度地提高资金的整体使用效益，使资金得到最高回报和创造最大价值，从而实现整合优势。

东软在设计和规划资金集中管理的IT应用系统先进的理念MPC及管理计划与控制，通过事前的计划，事中的监控和事后的核算，极大限度保证烟草行业的财务管理健康有效，除了资金集中管理系统模块以外，东软MPC系统还包括全面预算系统，集中核算系统，报表系统以及财务分析系统，

具体包括以下内容：

1、全面预算和资金集中管理的充分集成

资金集中和债务集中要求企业集团具有很好的预算工作水平，但手工预算时间长，不能对企业内外环境的变化作出快速反应。资金管理的应用系统必须能够方便地编制和调整预算，直至下发、反馈、汇总、修订、定版执行整个过程。

2、异地资金实时划转

跨地域的行业内部往来，由于交易双方不在同城因此结算非常不便，通过银行汇款或委托付款的方式，款到账往往要一周时间，资金集中管理系统需要通过结算单据的电子化和各地资金分中心之间的内部结算网络，实现省际结算的实时完成。

3、业务财务核算一体化处理

资金管理中心每天要处理大量收付款和内部转财业务，这些业务的特点是规则相同、内容简单、反复发生，手工处理这些业务时，结算员不仅要制证登账，还要填写相关的原始凭证，工作十分烦琐。应用软件要为此提供便捷的手段：

(1) 业务凭证标准化

由用户把日常业务进行分类，同类业务由于其人财科目是不变的，因此可以制作成各式业务模板，发生业务时结算员调出相应的业务模板直接输入摘要、

(2) 业务财务一体化制证

结算员在业务模板中将业务关系描述清楚后，系统自动生成结算单据和记账凭证，并提供边输边打(套打)功能，使查账时可以从账簿一直追溯到原始凭证

4、任意WEB方式查询

各种账册、报表必须都支持WEB方式查询，各地分公司可以使用任意上网设备连接到资金管理中心的WWW服务器上，经过严格的身份识别后，通过浏览器查询自己账户的余额和发生额，并直接下载或打印银行对账单。同样，总公司也可以随时查询下级所属单位的存款余额以及其他账簿情况，各账户的余额和发生额实时更新，足不出户就应能总揽全局。

5、丰富的财务指标体系分析系统

提供各种指标体系的分析和查询，为财务管理人员供各种分析决策查询和报表，通过挖掘和分析提供财务决策的能力。

6、账簿集中，实现多层次组织的多帐套管理

账簿集中是应用现代数据库技术和网络通讯技术，将下级单位的会计账册统一到管理中心服务器上，在总部中心服务器上建立分别针对个地市公司的多级帐套。账簿集中使资金管理中心可以实时掌握下级公司财务状况，实时控制和规范下级单位财务行为，这样在行业内分散各地的财务信息汇总更方便更及时。

总之，东软MPC应用先进管理控制理论，将财务会计与管理会计有机结合，特别是在当前烟草行业快速发展和改革的情况下，重点推出资金集中管理系统，辅助以全面预算和财务核算以及财务分析系统，可以极大提供烟草行业的财务管理水平，为烟草行业创造更大的财务价值，实现烟草企业利益和价值最大化。

作者简介：梅丛银，男，1964年生，高级工程师。1988年毕业于东北大学研究生院，并获计算机工学硕士学位，现任东软集团企业解决方案事业部研发付总经理，国家863十五期间“面向中小制造企业集成平台”专题组组长。1994年加入东软集团，从事计算机相关技术（如数据库、组件技术、工作流技术等）及企业整体解决方案的研究和IT规划设计，业务方向包括EAI、SCM、ERP、EC、CRM等领域。在东软集团的十年间，参与了诸如海尔集团，美的集团，春兰集团，安徽烟草，福建烟草，淮阴卷烟厂，五粮液集团等一大批国家大中型企业的企业IT规划和解决方案研究、开发和组织管理。1996年曾获得江苏省85期间科技有特出贡献奖。

