

财务集中核算与控制的解决方案

财务集中核算与控制的解决方案是企业集团财务管理的基础，其目的是依托网络环境，合理规划企业集团财务集中核算的框架、内容、策略、流程，做到企业集团的财务信息实时传递、共享和集中管理，保证信息真实、准确、完整、有效，真正实现对下属各单位财务核算的集中监控的目的。

财务集中核算与控制方案设计主要考虑个性化特征的设置问题。不同企业集团其组织结构、业务流程、控制点和控制指标等都不尽相同。因此，需要将体现本企业个性化特征的信息嵌入到财务会计平台并保存在数据库中。这些个性化特征包括：组织结构的个性化配置、业务流程的个性化配置、控制点和控制准则的个性化设置、集权与分权“控制”权度的配置、内部协同的单据配置、支持财务业务一体化凭证模板的配置等。当企业经营环境、管理模式、业务流程、控制方法发生变化时，在不需要修改软件的情况下，重新设置个性化特征，实现动态资源再配置，为实时控制提供支持。

集中核算和控制方案带来的价值就在于解决会计信息失真和会计监控不利的问题。由于数据集中、信息集中、管理集中，各级成员的财务数据和经济信息都从经济业务发生的源头直接采集，而不是层层报表汇总和报送。一方面使会计信息失真问题得到解决；另一方面，各级管理者在权限允许的范围内利用自己设计的控制准则对经济业务进行实时控制。

全面预算管理的解决方案

全面预算管理的解决方案，是指企业集团根据自身资源状况和发展潜力，依托网络环境制定科学合理的全面预算规划，保障在企业经营管理的各个环节进行实时、动态、全面的控制，充分发挥会计的监控职能。全面预算管理解决方案的设计主要考虑以下问题：

1. 制定全面预算体系。全面预算体系的制定是指由预算编制委员会来制定企业应该编制哪些预算，这些预算的内容是什么，这些预算之间的关系，以及预算的起点等等。在企业集团，往往首先由集团来确定全面预算体系并将其嵌入到管理会计平台，然后通过网络下发给各下属单位；对于二级单位来说，通过网络接受集团下发的体系并在其基础上增加本单位的内容，然后再下发给下属的基层单位。
2. 编制预算。编制预算是指根据预算体系编制各个预算表。在手工条件下，各种预算表中的数据都是手工填入的，如果目标利润变化了，那么所有表中数据几乎都需要修改。因此，手工条件下预算编制常常要花费大量的人力、物力和时间。在网络环节下，财务人员主要是制定各种编制规则(如2季度销售量=1季度销售量×5%)，并通过定义规则和存储规则将其嵌入到系统中。只要将一些关键数据填入表中，各种计划表中的大部分数据则自动生成，使编制预算的效率和准确性大大提高。
3. 实时控制。预算控制就是将预算数与实际数进行对比，找出差异，分析问题，然后通过信息反馈，对经济业务进行控制。实际上，很多企业已经意识到全面预算的重要性，也编制了全面预算，但是，由于没有实现IT环境下的集中管理模式，无法得到实时动态的实际数据，结果预算控制都是事后进行。在很多情况下，事后层层汇总的实际数据已经失去了与预算数对比的意义。所以，很多企业只是把预算当成“摆设”，没有真正起到控制作用。在IT环境下，利用预算子系统设计了预算体系、编制了各种预算数据，并存放在数据库中。当经济业务(某一事件)发生时，该事件实时驱动相应的子系统获取信息，同时驱动预算子系统的控制器接受数据；预算控制器将预算数与实际数进行比较，根据控制方法进行有效、实时的控制。
4. 预算分析。在网络环境下预算分析是指计算机自动从数据库提取数据，按照分析要求自动生成预算分析结果，如异常分析、预算数与执行数比较分析、多个版本之间的比较分析等等。资金动态管理的解决方案

资金是企业的血液，健康的资金流对企业的生存和发展至关重要。企业的资金管理从编制资金计划开始，到对经营活动、筹资活动和投资活动的资金运作进行实时控制，以达到加速资金运转，降低资金风险的目的。资金动态管理的解决

方案设计主要考虑以下问题：

1. 资金动态管理的基本框架。在网络环境下资金动态管理的基本框架包括：(1)计划层，即制定资金的长期预算，通过预算管理可以了解未来现金流入流出情况；(2)日常经营层，即通过日常现金收支管理实时动态反映现金流入、流出情况，让管理者实时了解企业日常经营的现金流入流出情况；(3)短期预测层，即从中央数据库中动态获取销售定单、应收款、存款到期等信息得到短期现金流入量，通过在数据库中获取采购定单、应付款、贷款到期等信息得到短期现金流出量等，自动生成短期预测表。管理者可以通过预测表动态了解近期的现金流情况，合理安排资金，有效进行经营活动。

2. 资金管理的组织机构确立。随着经济改革向更深层次发展，财务公司审批越来越难，许多大型集团逐步将结算中心与内部银行合二为一，建立财务结算中心。政府对这一作法给予了充分肯定。财务结算中心作为集团公司的一个管理部门，它负责整个集团公司日常资金结算，代表集团筹措、协调、规划、调控资金。通过财务结算中心，真正做到有效调节资金流向，宏观控制资金的合理使用，盘活集团沉淀资金，挖掘资金使用潜力，加强资金周转，防止资金流失和体外循环，提高资金的使用效率。因此，笔者认为，要建立网络环境下的集团公司资金动态管理模式，应在集团设立财务结算中心，其具备结算中心和内部银行的双重职责。一般来讲，集团企业的每个成员无论在银行是否开设账户，都需要在财务结算中心开设内部账户，保证资金的有效管理。

3. 内外部结算流程的设计。内部结算是指在集团成员内部发生交易时，由财务结算中心对各分(子)公司的资金实施统一的结算。外部结算是指集团分(子)公司与外部客户或供应商进行的资金结算业务。其目的是为了减少因分散管理而导致的资金沉淀增加，提高资金的周转效率，节约资金成本。

内外部资金结算流程设计时应该着重考虑网络优势。例如，当内部结算时由交易的任何一方通过网络向结算中心提出结算要求，财务结算中心确认结算要求后，由系统自动生成划账结转单，并根据业务收付关系自动调整对应账户增减的单据，同时，驱动动态会计平台自动生成会计凭证。由于双方都在结算中心开户，资金可以网上实时结转，减少了企业在途资金占用。当发生外部结算业务时，如果超预算，必须通过网络交财务结算中心审批，财务结算中心依据资金支付计划和预算向分(子)公司的账户内拨入款项，分(子)公司对外支付款项。同时，对外付款通过银企联网实现外部结算。外部结算过程中，相关单据经动态会计平台生成记账凭证传递到总帐。

总之，在网络环境下设计上述关键要素并建立资金动态管理模式，能够减少整个集团公司的银行账户，盘活资金存量，提高资金效益，把握资金投向，使集团能够从总体上把握资金运作效果、筹资融资情况和自身的财力，为集团扩大规模、调整产业结构、增加投资等重大决策提供依据。资金统一结算后，可调剂出一部分资金作为信贷资金，减少银行贷款，节省财务费用。财务结算中心的运作实际上是企业进行资本经营的一个部分，为企业集团开展资本扩张、收购兼并创造条件。

摘自《财会时报》

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net

Copyright (C) 2003 . All rights reserved