

论企业集团财务集中管理

■ 任一鸣

一、财务集中管理的动因

1. 分散式财务管理的缺陷

传统的分散型集团企业财务管理流程为:企业下属各个子公司组织财务人员,设立独立的会计账簿,进行会计核算,并在会计期末结账后向上级单位递送书面报表。企业最高管理层在会计期末经过合并报表,得出整个集团的经营状况。“分散”式的财务管理已不能满足集团型企业的管理需求,主要体现在以下几方面:

(1)难以掌握完整的会计信息。在集团层面,“分散”式管理实际上只存在一个报表合并的主体,并不存在一个集团性质的会计核算主体,集团整体的财务信息只是经过合并生成的三张报表,并不存在整个集团的明细账与总分类账,在这三张报表之外,对集团企业更有价值的经营信息却不能清楚地得到。虽然集团总部作为法人企业,存在单独的账簿,但只是在对外投资上对子公司的净资产变动进行粗浅的记录。而集团型企业在实际管理中,为了更准确地做出决策,不仅要知道子公司的整体经营情况,也要知道子公司详细的经营信息。

(2)难以迅速传达会计信息。在分散型管理模式下,只有在会计期末,各个会计主体结账后才可得到

有关子公司经营情况的会计报表。而现代企业经营,对市场的反应与资金的回收速度要求较高,经营信息必须快速地反馈给集团总部,由总部及时做出经营决策,如果该集团企业为上市公司,下属有十多家以上的子公司,在“分散”式的财务管理模式下,层层合并报表,加上大量的在途款项,该企业每季的季报从及时性到准确性都成为一个难题。

(3)难以统一核算口径。在“分散”的管理模式下,各个子公司的财务部门独立设立账簿,核算的口径与方式很难统一。

(4)难以保证子公司人员的独立性。在企业内部管理上,子公司的财务人员一方面面向子公司的管理者,另一方面面向上层管理者。如果没有快速的信息传递渠道与统一的财务管理,即使采用了会计人员委派制,在子公司内部工作的财务人员也将面临巨大的压力,造成独立性的丧失。

2. 财务集中管理的意义

(1)会计集中核算有利于信息快速高质的集成。国际国内激烈的市场竞争,要求企业信息的集成速度快、质量高、参考利用价值大,从某种意义上讲,谁占有快速高质的信息,谁就占有更多的商机。而我们

目前的会计信息是核算层次多,一级一级汇总,层层汇总上报,信息的速度、准确度存在很大差距,无法适应企业管理和市场竞争的需要。必须改革会计核算体制,减少核算环节,缩短核算链条,实行集中核算,实现信息直达,减少重复劳动,实施信息的一次加工,保证信息的准确性。

(2)会计集中核算有利于财务信息共享。会计信息的作用,是为管理者提供决策服务,信息只有实现了共享,才会发挥会计信息本身的作用。目前,由于我们的会计核算链条过长,内部横向、纵向的重复核算,月末抵消不尽,使得会计信息无法完全实现共享,只能是各层局部使用,各层占有的数据很多,却不能提供给生产经营者使用,会计信息没有发挥应有的作用。会计集中核算减少了信息流的中间环节,最大限度地压缩了重复核算和信息的多次加工,提高了信息的共享度,为生产经营决策服务。

(3)会计集中核算提升了企业财务管理水平。会计集中核算后把财务人员从过去重复的劳动中解放出来,把过去用于重复的劳动时间腾出来,用到管理上,提升了企业财务管理水平,使财务管理的控制点前移,突出事前的预算控制,强化事

中的监督和分析,完善事后的考核,实现记账型向管理型的转变,参与企业的管理工作,发挥了财务管理分析职能。

(4) 会计集中核算降低了管理成本,获得了集约效益。在目前会计核算方式下,各会计主体之间的重复业务处理,加大了管理成本,也不利于整体税费筹划,实行会计集中核算后减少了大量中间信息流的处理工作,实现数据直达,这样降低了中间信息流的处理成本,包括人工成本、装备费用、软件资源和维护费用。最主要的是实现了集中管理而体现出的集约化效益,采购、销售、资金都可以集成优势而实现批量化、规模化的效益,另外在税收筹划上可以通盘考虑,节约税费成本。

(5) 会计集中核算是对管理流程的再造。会计集中核算不仅是财务管理信息系统的一次升级,而且是对财务管理体制的一场改革,是对传统财务管理模式、管理方法和核算流程的再造,工作的重心逐步转向管理分析和决策支持,财务职能的侧重面发生了变化,财务管理和控制的职能更加突出,财务的透明度、监督职能更加强化和有效,在企业管理和决策中的作用将得到更好的发挥。

二、企业集团财务集中管理

1. 财务集中管理的本质及功能要求

(1) 强化集团资本经营意识,科学调剂资金。随着企业集团的发展和多元化战略的实施,子公司不断成立。但有些子公司经营资金完全靠母公司支持,在海外建立的窗口

企业,从其自身利益出发也不愿意在当地筹集资金开发业务,长期依赖母公司提供货物和占用应付母公司的货款进行周转,影响了母公司的资金周转。企业集团通过实施财务集中管理后以吸收存款的方式,把集团内各公司暂时闲置和分散的资金集中起来,再以发放贷款的形式,分配给集团内需要资金的公司,从而实现集团内资金相互调剂余缺。

(2) 强化内部监控。企业集团一般分支公司众多,组织层次复杂,管理链条长。如何有效地监控集团内各级公司的经营运作,尤其是资金运作,确保其经营行为规范、安全和高效,是众多企业集团力图解决但又很难解决好的问题。企业集团财务集中管理,可以使集团内各子公司的资金做到合法、安全和有效,便于核对相应的计划、合同等资料,确保资金合理有效地使用,从而使集团内各子公司的资金运作完全置于集团的监控之下。

(3) 降低财务费用。企业集团的财务集中管理使得集团内部可以融通资金,盘活资金,提高资金使用率。在同等投资和生产规模情况下,对银行的资金需求量相应减少,特别是可以减少长期信贷,从而降低对外借款的利息。集团以短期的信贷满足下属公司的长期使用,降低了公司负债经营的风险。

(4) 提高公司信贷的信用等级,扩大公司信用。企业集团进行财务集中管理后,集团内各子公司不再单独和银行发生信贷关系,而是以企业集团的名义发生信贷关系,因为企业集团经济实力、社会影响,以及政府的支持,银行不用担心其偿

还能力,从而扩大了企业集团的对外信用,集团可以较容易的从银行获得融资,为公司的发展和提高竞争力提供资本。

(5) 为确定企业集团的发展目标和方向提供信息。实施财务集中管理可以把各子公司的财务信息集中到集团总部,使其及时的了解各子公司组织的生产、经营情况,以及执行集团总部政策实施效果和计划的完成程度,或者根据子公司发展的实际情况对企业集团计划作出战略性的调整,进而使母公司对子公司的成本进行更有效的控制,确保子公司的生产、经营顺利进行,从而保证母公司对子公司实施有效的控制,确保子公司的一切活动为整个集团的利益服务,以实现公司目标利润的最大化。

2. 对会计信息的要求

从使用者的角度来看,最重要、最基本的是会计信息的“决策有用性”、相关性和可靠性。相关性通常是指与决策相关的特性,会计信息只有具备它取决“导致差别”的能力,才能确定它与某一决策相关。一般来说,财务集中管理只有当会计信息同时具备了及时性,预测价值和反馈价值时,才能说会计信息具有了相关性和完整性;这就要求财务报告应尽可能地满足使用者的信息需要,而信息需要由使用者决策目标、决策手段所定。可靠性是制约会计信息提供的另一条件。如果所提供的会计信息不真实,那么它对使用者来说,不仅没有用,甚至可能起负作用。

3. 财务集中管理的内容

(1) 集中销售收入。公司对有

销售收入的下属单位实行收支两条线,收入由各单位负责,支出由公司财务部根据各单位预算计划统一调度。

(2)统一对外融资,统一偿还贷款。公司根据生产经营和扩大再生产的需要,统一对外筹措生产经营建设资金,满足公司内部单位的需要。公司根据资金计划统一偿还贷款。

(3)统一预算管理。预算管理是财务管理的纲,企业需要成立有权威的预算管理委员会,建立以财务预算为主线的企业经营计划体系。根据上级或董事会的要求,结合市场变化趋势和本企业的实际情况及远景发展规划,参照行业利润率和银行利率,确定利润计划,倒推出销售计划、成本计划,根据成本计划倒推出大修理计划及材料、备件供应计划、管理费用计划和销售费用计划、财务费用计划。根据资金来源计划安排基建资金、技改更新资金科研及新技术开发资金使用计划。所有的预算计划经公司预算管理委员会平衡下达后,确定归口实施单位。根据责任实施单位使用支配。公司不搞赤字预算,财务部门不搞资金欠账。预算范围内的资金需要,公司财务部门给予保证,如果资金不到位致使生产经营和工程项目受到影响责任在财务部门;职能管理部门和项目责任单位在预算盘子里把事情办好,干不好或者干不了,追究有关人员的责任。以保证公司的资金投入能发挥应有的作用。

(4)统一确定税后利润的分配和扩大再生产。根据公司盈利水平和发展规划,按照国家有关规定确

定利润分配计划,确定扩大再生产的投资方向、规模、速度、水平。

(5)统一对外投资和收缴盈利。严格禁止成员企业违反规定对外投资、联营。如成员企业确有必要和可能对外投资或联营,均须报公司审批,列入公司的对外投资联营计划,由公司确定投资或联营的责任人、规模、方式、盈利收取办法、奖惩办法等必须明确的事项。

4. 财务集中管理的具体操作方式

财务集中管理可以通过授权控制、预算管理、会计核算、审计监督等方式实施,建立有效授权控制制度、预算管理制度、会计核算和控制制度以及审计控制制度,形成对子公司(分公司)有效的财务管理体系。这个体系的四个主要方面相互关联,授权制度是组织安排,预算管理是事前控制,会计核算控制是事中和事后控制,审计控制是检查监督整个财务系统。这个体系的核心是科学的逐级责权利安排,必须保证各级责权利安排得明确、有效。

(1)授权控制。子公司(分公司)在一定授权范围内相对自主经营,在授权范围以外的财务事项,则要报母公司(总公司)批准,形成母子公司(总分公司)之间的授权控制制度。

(2)预算管理。(母公司)总公司授权子公司(分公司)管理其资产,对应的责任是通过经营资产实现利润,因此母公司(总公司)于预算前要与子公司(分公司)协调确定利润目标,以量化规范母公司(总公司)对子公司(分公司)的责权利安排。子公司(分公司)应据此编定销售、生产、成本、费用、采购等业务

年度和各月预算,并把各业务预算分级归口落实到车间、班组直至个人,形成有效的子公司(分公司)内部各级责权利体系。子公司(分公司)再依据各业务预算编定资金预算和预计报表等财务预算,(母公司)总公司可以据此掌握各子公司(分公司)预计的资产负债和损益状况,进行资金的预算平衡和合理调度。

三、财务集中管理存在的问题和不足

1. 资金集中管理的弊端

(1)管理层行政干预多,贷款管理较弱。资金集中管理部门受制于企业决策层,贷款相对于商业银行的审查不严格,不用担保、抵押,贷款用途和效益回报、款项风险管理少,当借款单位经营不善时,回笼资金难,会打击其他成员单位的存款积极性,可能形成恶性循环,直至拖垮整个集团资金管理体制,进而威胁集团的生存。

(2)缺少市场化运作。对资金集中管理部门考核与评价存在困难,难以量化,对资金集中管理部门缺少监督程序,为集团决策层提供的信息资源没有制度化,很难量化资金集中管理部门所产生的利润。资金集中管理部门作为整个管理程序的主导者,不对其考核和评价就会牵制它往前发展的步伐。

从企业长足发展角度看,必须实行资金集中管理,资金集中管理带来的弊端通过优化管理程序,提高管理部门的服务素质和管理水平,集团决策层从战略发展的眼光对其进行调控,就会迎刃而解。良好的资

金运作,为投融资提供极其重要的决策基础和相关信息。

2. 实施财务集中管理模式的误区

(1) 片面追求账务数据集中。随着电子商务的发展,集中财务管理模式被国内外的企业集团普遍接受。集中财务指的是利用互联网等网络技术平台,通过集团统一制订会计科目、统一核算政策、统一业务流程等实现统一财务核算、统一的会计报告、集中的资金管理、全面的预算管理,更好地满足集团战略规划、决策分析和绩效考核等管理需要。世界前500强的公司,实现财务集中控制的已达80%,随着人们对财务集中管理的关注越来越热,大家对集中财务的理解开始出现偏差。有一种颇具代表性的观点如此解释集中财务:“由集团总部统一设立‘一账式’会计账簿、统一制订会计科目、人员权限、业务流程等,各子公司在上级公司规定的范围内增设会计科目、人员等,并基于互联网在异地独立录入数据,电子数据集中存储于集团总部数据库,并由集团总部统一结账、编制会计报表的管理模式就是集中财务。”显然,这种解释将集中财务的集中式应用模式等同于集中财务,对集团财务的理解与企业管理需求脱节,使分布式应用和混合式应用成为集中财务的盲点。

简单地说,“一账式”集中管理就是“全球一套账”,无论企业有多少个分公司,业务覆盖到多少个国家,采用多少种语言,都要采用一个账套进行财务管理。一套账的优越性在于可以实时控制全球的每一笔

业务。而其弊端在于,为了采用“全球一套账”,在实施的过程中需要进行复杂的业务流程重组,在运行阶段的系统维护成本高、业务流程复杂,总体拥有成本是三种集中模式中最高,而且实施周期长,成功率低。著名分析机构Gartner建议企业在采用“全球一套账”的集中管理时要谨慎,因为过分的集中对系统环境、多语言的管理、多时区的操作、尤其是灾难恢复能力都带来了挑战。而财务集中最主要的目的不是要实现每笔业务的实时控制,其出发点是整合集团资源,降低财务费用,增强企业融资能力,增强业务透明度,提高决策支持水平,提升企业绩效。企业不能舍本逐末,为追求“一套账”而付出庞大的总体拥有成本。更重要的是,中国绝大部分企业处于快速成长阶段,企业的重组、分立、合并频繁发生,“一套账”无疑会使企业的重组和调整更加艰难!

(2) 平台化概念泛滥。计世资讯发布的《2003-2004中国集团财务管理软件发展报告》认为,一方面目前部分集团财务管理软件厂商一味炒作概念,另一方面集团财务的应用方则普遍不了解集团财务管理软件,80%的用户都表示,他们对厂商所宣传的技术和产品并不熟悉,这为部分集团财务解决方案的“技术盲点”留下了市场空间。

集团财务管理不同于单个企业财务管理的主要特点在于系统庞大、组织结构复杂、管理模式不统一,业务流程调整困难,因此成熟的集团财务管理软件必须具有灵活性、开放性、可扩展性、可维护性,具有基于事件驱动的体系结构,支持客户化的业

务开发和灵活的系统环境配置、基础资源管理、客户生命周期管理,因此,集团财务软件的平台化发展趋势不可避免。但遗憾的是,“平台化”这一概念被一些厂商作为卖点,而国内少有厂商可以提供真正平台化的集团财务管理软件。

同时,也有部分国内厂商将二次开发平台和客户化工具简单等同于集团财务技术平台,并不能真正采用业务语言搭建系统,更不能实现灵活的系统资源管理、满足客户生命周期不同应用方案管理的需要。这样的平台可以简化二次开发人员的部分工作,快速进行产品的部署和业务流程的调整,但不属于完全平台化集团财务管理软件支持平台,其实际应用与领先产品还存在较大的差距,用户应该对这些平台进行理性的分析,根据自身业务发展阶段和实际需求进行取舍。

[参考文献]

- [1]林金高.石油、天然气会计问题研究[M].大连:东北财经大学出版社,2002.
- [2]刘俊哲.高级会计理论与实务[M].北京:首都经济贸易大学出版社,1997.
- [3]李向东等.抚顺石化财务系统集中核算见成效[J].国际石油经济,2002(3).
- [4]李浩.对会计集中核算的思考[J].财会纵横,2003(2).
- [5]周家成.对实施会计集中核算工作的探讨[J].会计之友,2001(5).
- [6]熊英英.会计核算中心运行存在的问题及对策[J].财会月刊,2004(3).
- [7]赵连响.会计集中核算与问题探讨[J].内蒙古财会,2002(2).
- [8]郭桂华等.会计集中核算制的理论和实践探讨[J].四川会计,2003(5).

[作者单位] 昆仑集团包装制品分公司
[责任编辑] 方广江