

决策者视角下的财务集中统一管理

茹宝平

(宝钛集团有限公司,陕西 宝鸡 721014)

摘要:随着经济全球化的不断演进,各集团企业积极寻求有效途径,压降“两金”提质增效,强化其核心竞争力。财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配是集团企业实现企业聚集经营的有效途径,对于集团企业核心竞争能力的提升具有重要的促进作用。本文结合应收账款管理及疑难贷款催收清欠对国有企业财务管理现状及会计集中核算,财务集中管理,资金统一调配的优势分析了集团企业实行财务资金集中管控的重要性和必要性,提出资金集中管理存在的问题,给出资金集中管理的高效施行措施,以供企业决策者参考。

关键词:集团企业;战略管理;财务集中管理;会计集中核算;资金统一调配;问题;研究与对策

在市场经济全球化的背景下,如何提高集团企业资金管理水平和,聚集资金优势对集团企业持续发展,促进其战略目标的实现有着重要的意义。财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配使用,能有效提升企业的整体运营效率,降低运营成本,同时展现集团财务综合实力和影响。传统的企业财务管理模式多为分权管理(二级子公司对应集团财务部设置各自财务科),管理离散效率低下,容易造成资金闲置、各自为政,不利于集团企业的整体和长远发展。因此,就产品销售后的应收(含疑难)账款管理如何在集团企业内加强财务风险集中管理核算、应收、预付资金统一管控调配使用。是企业管理者函待考虑解决的问题。

1 集团企业施行财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配的必要性

1.1 目前集团企业财务管理现状

受传统财务管理影响,很多集团企业由过去的国有工厂改制为公司后,内部依然实行分权化的财务管理,这种财务管理模式已不能适应现代企业发展要求。极易形成各自为政的小团体主义,缺乏监督的资金流出核算很难保证业其务规范和准确性。在分权管理体

制下,集团无法有效完成资金的筹集和调度,不能形成规模资金优势办大事,会严重影响企业战略目标的实施。比如,集团中效益好具有优势产业的下属二级单位,把自有资金存入银行,其他相关联的兄弟单位却要靠贷款经营,过日子。资金管理壁垒造成闲置浪费,给集团财务融资形成压力。建立适应集团企业战略目标科学有效的财务管理新机制,显得尤为重要。

1.2 财务集中管理、会计集中核算、是集团企业发展到一定阶段的必然要求

集团企业发展到一定阶段,尤其是对大企业集团来讲,资金短缺或资金使用效率低下常见,将会加大集团财务融资成本,为避免集团企业下属子公司盲目存放或占有资金,避免本位意识局部利益影响集团战略目标实施,从制度上对其财务资金实施集中管理是现阶段集团企业实施战略目标管理的最佳方式,也是必由之路。

1.3 财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配的优势

财务集中核算管理是指集团企业通过网络实现集团内子公司财务分薄记账统一管理,消除壁垒,在一定的层级权限,最终实现财务信息共享,财务资金公用的目的,减低融资成本以增强集团财务

管控能力。

会计集中核算 财务集中管理的优势:(1)通过网络进行资金核算管理,监管并督促,加快了二级单位销售货款回笼速度,能够实现对外属二级子公司资金的统一管理和配置,有效解决资金的闲置、无效占用现象。(2)通过会计集中核算加强了集团企业内控管理,使企业内部资金使用透明,规范了资金运作。(3)通过财务集中管理可在集团范围内构建预算管理体系,提升预算管理的计划性,使预算管理得到有效落实,提高工作效率。(4)通过发挥资金集聚优势,充分利用集团企业自有资金,减少贷款金额,降低融资成本,优化集团公司财务状况,提升集团企业信誉度和融资能力。

2 财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配中的管理问题

2.1 管理决策层、经营执行层对应财务放权和集权的差异认识问题

2.1.1 管理决策层对资金管理重视程度不够

财务管理的核心是资金管理,也就是对集团企业内部资金会计集中核算后的分配使用管理。资金也是集团企业这棵大树的根本,就像人体的血液一样在集团企业体内循环往复,输送养料养分,维持企业的发展。集团管理决策层常常只注重资金的审批使用,对资金的集中管理未能引起足够的重视,或虽重视却只停留在口头上。认为资金管理是财务部门和财务人员的业务工作。资金集中管理得不到集团高层的重视,财务部门、财务人员的管理容易流于形式。

2.1.2 经营执行层对财务集中管理、会计集中核算、不予完全认同,内控执行不力

集团企业的下属子公司对集团实行财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配,片面认为集团剥夺了自己资金的支配权利,对财务资金集中管理不会全力配合。来往账目和内部关联交易采取直接抵消不进账,对内部财务控制进行变通和形式化,涉嫌会计业务违规违纪,存在潜在可能的财务风险。对子公司监督不到位,财务内控执行不力造成的弊端,管理决策层也应考虑预防和规范。

2.2 财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配使用中的具体管理问题

2.2.1 集团企业财务集中管理、会计集中核算的集中度不高

集团企业内的二级子公司,为了能够占据更多资源和资金,往往不愿配合集团企业总部整体的财务集中管理,想方设法回避集团财务集中管控。这是常情,可以理解,但为集团企业做精做强做大,打造维持企业核心竞争力,实施企业战略目标,集团企业必须克服“小家子气”和各自为政的“诸侯现象”集中优势资金办大事、成大事。对二级子公司除了宣传引导外,必须制定集团公司强有力的财务考核管理制度。一棵大树下一盘棋,保证步调一致、行为一致,集团公司整体发展战略目标才能实现。

2.2.2 缺乏科学的财务管理体系和配套的财务管理规章制度及简便切实可行的操作规则流程

集团企业大多没有建立统一科学的财务税收记账管理体系,二级子公司根据自身管理需要选择的财务核算体系和记账方法,基本不考虑税收筹划,及有可能违规和多纳税、重复纳税。集团企业在财务集中管理、会计集中核算上还处于探索阶段,运用现代网络信息化技术管理还有瓶颈,导致制度管理不协调。造成信息孤岛。在推行财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配使用中,二级子公司对占有的货币资金如何有效处理,不知所措,处于茫然状态。现有的财务管理、会计核算流程不统一、不健全、不科学,财务监督也缺乏依据,导致财务资金管理离散、效率低下,使集团企业财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配的优势难以发挥。

3 施行财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配使用的具体措施

3.1 解决管理认识问题

战略管理决策层首先应高度重视集团企业财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配的重要性和必要性,在集团内引导集团高层领导达成共识,全面落实财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配的管理机制(度)建设工作,确保集团企业财务资金集中核算、管理体系新机制的贯彻实施和监督其正常运行。

3.2 解决制度建设规范操作流程问题

在集团内建立统一的财务管理规章制度,为各子公司提供标准的财务管理规则和统一的会计记账核算方法,使各项财务会计核算业务、财务管理制度程序具有可操作性(台账报表具有电子与纸质管理流程),包括统一集团产品合同销售人员应收账款台账要素内容的信息数据。监督销售人员加强货款回收,促使财务专业人员规范工作意识,给其提供工作依据,从财务管理模式、财务风险分析内控标准、会计业务记账核算方法等方面把各子公司的财务与销售业务制度很好的统一起来。只有真正实现集团内各子公司财务制度与销售回款业务的统一,才能推进财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配管理模式的有效落实。

3.3 构建财务网络管理体系 解决工作平台问题

集团企业统一财务制度、统一财务工作标准、统一会计记账核算方法与口径、统一会计科目要素和应收应付归集内容后,就应加大财务软件的利用开发使用力度,同时布置集团内部网络建设(财务销售应收收入、财务应付支出专网),形成网络化的管理平台,将集团企业各项财务活动纳入财务数据库,彻底实现集团内财务管理、会计核算、资金调配有章可依、有渠道流程可入可出、实时结算,向华为先进的财务管理软件系统化、程序标准流程化、数据信息及时网络化学习和看齐。

3.4 解决财务管理集中度不高、内控执行不力问题

在集团内设置财务(预算、税收筹划)管理中心、会计应收应付核(结)算中心、资金调配使用风险监控中心。三中心会计业务互为补充,相互支持运行,提高集团企业整体运营效率,降低运营成本,为集团战略目标的实施提供强有力的财务后盾。

4 结束语

财务集中管理、会计集中核算,搭建了集团企业资金蓄水池,实现了集团对资金流出流入的总控制,掌控了成员子公司财务事项的知情权,监督了财务收支两条线的执行,对成员子公司重大经营事项形成了有效约束。保证了资金的有效使用,平衡了成员子公司资金,能够发挥资金集聚优势。总之,财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配能更好地适应现代集团企业的发展需求,有利于集团企业战略目标的实施,对集团企业提高战略核心竞争力,实现长远更好更快发展具有深远意义。因此,集团企业高层管理者应充分认识财务集中管理、会计集中核算、资金统一调配使用的管理优势,结合本集团企业的实际发展情况,适时推行。

参考文献

- [1]对企业集团财务集中管理的探讨.现代经济信息,2011(9).
- [2]冀爱玲.企业集团财务集中管理的思考[J].山西财政税务专科学校学报,2006(8).

作者简介:茹宝平,男,籍贯:陕西省眉县,职称:企业法律顾问/高级经济师,学历:研究生,研究方向:工业企业产业经济政策分析应用。