

国有企业并购民营企业之后的财务整合浅析

马瑞平

(河南五建城乡建设发展有限公司,河南 郑州 450000)

摘要:国有企业(以下简称国企)并购民营企业(以下简称民企)是混合所有制经济发展并深化国企改革的重要举措。但是在国企并购民企之后,财务整合将直接对并购效果带来影响。因此,本文紧密结合国企并购民企的实践,就如何强化财务整合提出几点对策。

关键词:国企;并购;民企;财务整合

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.047

当前,很多国企在并购民企之后,经常存在注重并购而忽视整合的问题,使得并购失败的问题较为突出。党的十八届三中全会提出积极发展混合所有制经济的要求,混改、股权多元化已成为国企改革的路径的突破口,因此在并购之后,需要切实注重财务整合。

1 国企并购民企财务整合的意义分析

在国企日常经营管理工作中,经营管理成果主要是通过价值量来体现。而财务资产、负债数据是体现价值量的具体方式,企业并购的资源并购和整合企业的各项经营要素。而财务整合是基础性的整合内容,也是核心的整合环节,通过对资产与负债等资源价值形态的整合,并结合财务指标变化而衡量企业的各项经营活动,尤其是各项资源要素单项整合势必需要借助财务资源与债务整合而实现,整合后的各要素资源变化需要借助财务数据变化而体现,并购整合的效果需要借助绩效指标变化而评价。因此,国企并购民企后,只有切实注重财务整合的实施,才能实现人力资源、组织文化、经营策略、财务资源的一系列整合,最终达到可持续发展的目的。

2 财务整合模式

国企并购民企之后,根据并购目的、并购双方实际,可以将财务整合模式分成以下两种:

2.1 移植模式

移植模式是将民企原有的财务管理体系进行完全变革,把国企财务管理体系引入民企之中,并无条件地贯彻和执行。主要适用于国企的管控能力、管理科学化水平、规范化水平等明显比民企要好的情况。旨在较短时间内快速接管民企,确保整合目标得到实现,国企也可以对其实施一体化管理,有效贯彻和落实国企的管理意图,但是应加强与民企的沟通,减少排斥、抗拒的行为,以夯实并购、整合效果。

2.2 融合模式

融合模式是沿用民企原有的财务管理体系,对其认同的部分主要是指民企财务管理体系中合理而又科学的部分,按照国企管理要求进行微调,以循序渐进的原则,着力实现并购双方在财务管理体系上更加协调和统一,从而促进财务整合高效完成。因此,融合模式主要是在双方有着完善的财务制度为前提,且双方在财务管控能力和水平上无明显的差异,属于折中稳妥式的模式,使得企业在并购后的运营更加稳定,而不足是整合效率不足,在并购后可能面临企业管理失控的问题。

3 财务整合内容

当国企在并购民企之后,需要对财务整合的内容进行明确,这样才能确保财务整合的效果得到有效提升。具体主要是做好以下几个方面的整合:

3.1 从财务管理组织机构和职能与财务人员的三者整合

国企在并购民企后,需要根据法律法规和国企自身的组织结构,以及三定方案和内控制度,对民企的财务管理组织机构和职责分工与财务等岗位人员做好梳理与确认。在设置组织机构时,

需要确保在财务管理工作得以顺利实施的前提下进行,做到精简而又高效,既要明确财务管理机构的职能,又要确保双方的财务职能得到有效匹配,这样在并购之后的企业集团财务组织管理体系的上下变得更加贯通。在设置财务岗位时,则需要保证不相容岗位之间互相分离,确保管理权限和职责的匹配度,预防发生舞弊、渎职现象。同时还要确保国企对民企的财务监控,结合需要向民企派驻财务总监和财务负责人,其余关键财务岗位也需要考虑是否需要调整人员,才能满足国企国资监管与财务管控的需要。

3.2 从财务管理制度与会计核算体系的有机整合

财务管理制度是企业财务管控体系建设和确定财务政策的重要载体。这里的财务管理制度主要有财务支出和报销制度、融资和资金管理制度、投资与资产管理制等。并购双方要结合自身实际与企业目标,在管理重点与经营发展理念势必存在一定的差异,这就需要根据国资监管要求,就民企财务管理制度在一定程度上朝着国有化的方向发展,同时结合民企自身的特殊性,以有助于企业集团利益最大化和并购战略目标的实现为宗旨。而会计核算体系在企业经营管理与财务管理体系的正常运转有着基础作用,以会计核算体系为载体,切实加强对信息的收集和汇总,确保财务信息得到及时而又准确地掌握,帮助国企管理层能全面掌握民企的财务状况,并为民企实施决策的制定提供更加高效的数据信息的支持。因此,在进行会计核算体系整合时,应科学设计会计科目,明确会计核算办法,做好会计凭证和会计账簿等方面的基础要素梳理与规范。而在做好这些基础工作的前提下,需要就会计核算组织程序和报表编报时点、报表报送格式等统一,为实现集团内部系统的融合,从而更好地确保民营企业能纳入国企集中统一会计核算平台,使得集团内的会计信息得到集中和共享,在上传下达时做到无缝衔接。

3.3 业绩评价体系整合

当完成并购行为之后,国企才会对民营进行实质性的控制,为确保民企业绩目标得以顺利实现,应切实注重财务经营业务评价体系的整合,并作为国企的经营业绩考核的范围,同时国企应根据自身的全面预算管理要求,安排专人对民企并购当年和未来一年的财务情况和经营成果开展详细测算,加强财务预算编制,并就民企的财务经营业绩评价指标进行测算和下达,定期做好对其的跟踪监控与考核评价。在财务经营业绩评价指标设计过程中,应从原有的评价指标中吸取其精华,在根据并购后的运营与业务进行改进。若民企还处于成长阶段,国企希望民企能继续开拓并占领市场份额,从而注重营业收入和市场占有率等方面的规模化指标。若民企已经处于成熟稳定期,应结合净资产收益率和成本费用利润率以及资产负债率等方面的发展质量指标,将其作为融合的重点。从而在有效整合民企财务经营业绩评价体系之后,从而有助于国企对民企进行高效的激励与约束,以便于并购之后顺利实现企业的经营业绩目标。

3.4 存量资产与负债的整合

在财务整合工作中,既要注重上述三个方面的整合,又要注重

存量资产与负债的有机整合,主要是在并购前的财务尽职调查的原则上,切实掌握民企的资产负债底数,同时采取相应的盘活处置措施,使得民企的资产利用率与周转率得到提升,加大债务风险的防范力度。在整合流动资产时,确保所采用的流动资产管理策略能满足国企经营风险控制的需要,也就是在满足企业正常生产经营的同时,还要预防资金被场地低效占用。在固定资产整合时,需要采取清查和盘点的方式,切实注重低效和无效资产的清理,采取内部调拨和清理处置的方式减少积压,不断强化盘活利用。而长期投资需要进行整合,以促进投资效益的提升,当预期投资效益不佳时,此类投资需要及时清理和转让。而负债的整合主要是对民企的资本结构进行优化,发挥国企在控股股东资信方面的优势,对民企的债务结构进行逐步调整和置换,采取长期险和成本低的融资置换来换取存量短期的高息融资,使得民企融资一体化管理水平得到提升,再通过构建企业集团内部的资金融通机制,预防导致债务的兑付风险。

4 财务整合现存问题概述

目前,在国企在并购民企之后,财务整合存在的问题较多,简单的说,主要有以下几点:一是缺乏强烈的财务整合管控意识;二是资产评估缺乏规范性;三是存在诸多税务风险;四是缺乏完善的财务管理制度,存在一定的监管漏洞;五是在风险防控体系上不完善。

5 财务整合的对策

第一,切实注重财务整合方案的完善。在整合前需要真实了解民企情况,做到统筹规划和系统推进,确保制定的整合方案的科学合理,从而为整个工作的开展提供支持。在整合中则需要加强对出现问题的处理,对整合方案进行优化和完善,以推动财务整合得以顺利实施。第二,切实注重整合中的风险识别和应对。在整合前加

强对民企风险的了解,并加强对其的应对,强化风险的识别和应对,通过合理判断各类潜在的风险和风险诱发因素,采取风险防范方案,切实注重风险的统筹处理。第三,切实注重体制机制间的协同融合,并购双方需要充分借鉴和学习相互之间在体制机制方面的优势,并将其进行有效的融合,确保建立更加完善的内控监督制约机制与经营业绩的激励约束机制,促进财务整合效果的提升。第四,不断强化财务整合管控意识,注重资产评估的规范性,尤其是要加强纳税统筹工作的开展,不断强化税务风险防控能力,通过完善的监督评价机制和财务管理制度,提升财务管理水平,使得风险防控体系得到不断完善。

6 结束语

综上所述,国企在并购民企之后,应切实注重财务整合工作的开展,既要明确财务整合的内容,又要完善财务整合的方式,结合实际需要选择整合模式,通过财务整合促进国企并购战略目标的实现。

参考文献

- [1]郭金石.国有企业并购后的财务整合风险与应对措施研究[J].中国总会计师,2020(09):70-71.
- [2]张恒.国有企业并购民营企业后财务整合问题研究[J].经济师,2019(12):106+108.
- [3]齐新方.混合所有制背景下国有企业并购民营企业财务整合[J].财会学习,2019(33):63+65.

作者简介:马瑞平,单位:河南五建城乡建设发展有限公司,毕业院校:郑州大学,学历:本科,专业:会计,职称:中级会计师。