

A 集团公司固定资产管理问题及优化对策研究

王 萍

(西安陕鼓实业开发有限公司, 陕西 西安 710082)

摘要: 固定资产管理是现代企业发展中不可规避的管理工作, 近年来, 随着国内外环境的日益开放多元, 给集团企业带来更多发展机会的同时, 也增加了较多的风险隐患, 固定资产管理作为事关集团企业持续稳定发展的重要因素, 日益引起市场各主体的广泛关注。基于此, 本文在系统介绍集团企业固定资产管理基本特点的基础上, 以 A 集团公司为研究案例, 对该公司固定资产管理过程中存在的一些问题进行了深刻剖析, 提出要从全面完善固定资产管理制度规范、持续优化固定资产组织管理体系、重视固定资产内控工作的持续优化、针对要点内容提升管理效能及依托信息技术手段强化资产管理质量五方面进行全面优化, 以进一步提升集团公司的管理效率。

关键词: 集团企业; 固定资产管理; 优化对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.26.067

1 引言

固定资产是超过一定使用期限, 实现一定标准的价值转化的房屋、建筑、设备等与企业生产经营相关的实物形态的资产类型。集团公司由于其多元化的业务内容, 涉及的固定资产种类及范围比较复杂, 因此需要对其进行科学管控, 以进一步挖掘资产价值转化的潜能, 为集团企业更好地参与市场竞争创造有利条件。然而, 现阶段许多集团企业内部并未构建完善科学的组织管理体系, 对于资产的统筹规划缺乏科学理念的指导, 资产采购有待进一步优化, 资产闲置及资源浪费问题不断, 需要引起集团企业相关管理者的高度重视。

2 集团企业固定资产管理的基本特点

集团企业一般是指以母公司为主体, 下设多个子公司及下属部门的规模化企业形式, 资产规模较大, 覆盖业务范围广、涉及经营主体多, 其相较于一般企业而言, 在固定资产的管理方面主要具备以下特性:

2.1 集成化管理

集团企业的资产管理一般是按照集成化的模式进行规范管理的, 不论是从制度保障、流程优化还是内控体系的构建来看, 都需要立足集团企业战略发展大局, 进行系统全面的规范化管理, 确保可以形成集成效应。

2.2 多元化管理

由于集团企业的规模较大, 下辖多个子公司, 资产项目可能覆盖多个领域, 同时为了有效适应多元化的生产经营管理需求, 集团企业对于固定资产的采购规模及种类也在不断拓展, 因此既需要基于规范统一的政策管理标准, 立足本企业的具体实际, 结合主要的生产经营及资产管理需求, 进行针对性管理方案的科学设计。

2.3 协同管理

当前大多数集团企业与子公司的业务发展是上下游的管理关系, 需要在机器设备等固定资产的使用上进行共享, 因此有必要充分依托集团企业的协调发展优势, 强化各个子公司之间的有效合作, 确保固定资产的高效利用, 以进一步整合内部资源, 提升资产使用效率。

2.4 动态管理

集团企业对于规模化的固定资产的科学管控, 首先要全面梳理内部资产的基本运行情况, 系统把握不同阶段的资产使用动态, 这就需要对多主体、全过程的管理工作的进行系统部署, 强化前期的投资管控, 提升实物与价值的有效融合, 动态监测具体的应用进度, 确保可以用好用活固定资产。

3 A 集团公司固定资产管理问题分析

A 集团是一家以房地产建设为主营业务的实业开发集团, 在集团企业的统一领导下, 下设有自己的多个子公司。固定资产作为 A 集团公司资产的主要组成, 其在集团经济效益发展方面具有至关重要的作用。但是现阶段, 由于集团对于固定资产管理的经验不足, 面对日益复杂的市场环境, 日益凸显出不同程度的管理问题。

3.1 内部缺乏完善的制度规范体系

当前, 集团并未针对固定资产的管理进行统一制度体系的有效构建, 各个子公司资产管理还是按照自己的科目内容进行归类, 资产折旧标准难以统一, 造成最终呈交给集团的资产数据内容较为混乱, 不能进行科学对比分析, 缺乏规范性, 导致集团在进行各子公司的业绩考核中不能执行统一的考核标准, 最终考核结果的客观性、公平性难以保障。

3.2 内部组织管理体系有待进一步优化

当前,A集团尚未针对固定资产管理工作形成专门的、较为完善的组织管理体系,相关工作还是由财务部门人员进行兼职管理,缺乏专人对接,各个业务部门主观上也认为固定资产管理与自己的业务工作无关,不能积极配合工作,日常管理推诿扯皮、消极怠工的问题存在,制约着固定资产管理工作的有序推进。

3.3 固定资产管理重点把握不清

在实际操作中,A集团的部分子公司存在固定资产账实不符的问题,形成了实物与价值独立分管的局面。现阶段,集团的实物管理是由核算部门主管,价值管理则由财务部门分管,由于集团对于资产编码的管理尚未实现规范化的统一,在实际工作开展中各部门只能是各司其责。核算部门只管给相应的资产进行编码粘贴,财务部门则根据发票抬头做好入账编码管理,造成相互间台账与资产卡片内容不符,难以如实反映集团的固定资产情况,更加剧了集团资产核算管理的难度。

3.4 资产内控管理相对滞后

集团企业由于其固定资产的内容较为复杂,迫切需要全面优化内部的管理流程,实施一体化规范管理,但实际执行中,由于内控介入不足,一些子公司并未系统结合自己的业务工作进行相关流程的完善,内控监管不到位,风险管控意识不足,对于采购预算授权审批管理不严,资产调拨较为随意,报废资产的处置也不规范,大大降低了固定资产使用价值转化效率的有效提升。

3.5 资产管理信息化建设有待加强

现阶段A集团的资产管理系统还是沿用旧的系统模式,信息化技术支撑作用不足,不同系统之间的衔接不足,造成内部信息共享不畅,部门间信息沟通与交流受阻,难以适应高效管理需求的保障。同时,信息系统的功能覆盖较少,不能立足集团公司的多元化需求进行内容的不断丰富,难以切实发挥信息化管理的重要价值。

4 A集团公司固定资产管理问题的优化对策

4.1 全面完善固定资产管理制度规范

A集团公司需要立足自己的业务范围及管理实际,在严格遵循国家相关法律法规的基础上,进行内部资产管理制度的全面完善,科学指导各子公司按照公司规章制度进行严格执行。首先,要结合集团固定资产的基本结构进行细化分类。按照房屋建筑、机器设备、办公设施等主要内容进行内容完善,在此基础上进行细化,帮助集团进一步提升资产数据的科学汇总与对比分析管理效率,指导各子公司高效整合固定资产,切实挖掘资产使用效能。要结合会计准则及相关税法的管理要求,进一步规范

集团资产折旧处理行为,统一报表数据口径,在不违反公司管理要求的基础上,允许各子公司可以根据自己情况科学选择适合的折旧方法,准确把握当期费用,以实现企业所得税的科学缴纳。其次,要明确固定资产的编号规范管理,进一步强化资产台账与卡片的有效对应,确保实物与价值管理的规范统一。集团要按照公司名称、业务线及资产内容进行编号级别的进一步细分,结合各子公司的具体需求,将不同代码予以细化,一旦验收入库,各部门可以做好相应的登记入账,及时编号粘贴,交由财务部门根据编号进行验收,形成对应的卡片编码,强化业务部门与财务部门的有效衔接。最后,要根据固定资产采购、验收、保养、调拨等全过程进行动态管理,结合不同环节做好管理表格内容的完善,并细化会计核算的管理规范,强化会计信息的整合分析,为经营者制定战略决策提供可靠依据。

4.2 持续优化固定资产组织管理体系

为了进一步提升固定资产的管理效能,A集团需要坚持统一管理、分级分类、归口管理的基本要求,全面构建协调统一的固定资产组织管理体系,夯实各部门的具体职责,有序开展各项工作。首先,要尽快设置资产管理员的专项岗位,主要负责根据实际工作需求进行固定资产管理制度内容的不断调整优化,动态监管各个子公司的管理情况,及时协调开展集团年度资产清查盘点活动,高效协调内部资产的调拨及使用、归还事宜。其次,要设置资产价值管理岗,用于对接集团的账务及核算处理事宜,并定期核实资产实物管理情况,全程跟进集团的资产管理。最后,要设置资产实物管理岗,及时将固定资产项目内容进行登记入账,明确主要的变更内容,并做好标签归档的粘贴与保管。同时,要强化集团内部的固定资产绩效考核,切实提升内部全员对固定资产管理工作的有效重视,全面规范管理行为,提升资产使用效率。资产考核的内容要结合相关人员的现实表现、资产运行及经营效益的保障等多视角进行完善,有效调动资产管理人员工作积极性的同时,也可以进一步提升集团资产管理数据的有效整合,优化内部资源配置,提升整体的管理效率。

4.3 重视固定资产内控工作的持续优化

一方面,要进一步科学规划固定资产的管理目标,系统梳理具体的业务流程,深入分析潜在的风险因素,以确保能够系统管控风险问题,依托授权审批、非交叉岗位管控、预算优化、运营分析等各项工作的进一步完善,构建动态资产监管体系,提升资产管理的内控制度刚性约束。另一方面,要积极推动集团审计部门的工作实效,及时组织相关人员针对资产管理工作的开展常规性及专项性的审

计工作,深刻剖析公司资产管理中发现的具体问题,明确项目可能实现的效益情况,构建固定资产的闭环式管理体系。

4.4 针对要点内容提升管理效能

一是 A 集团要将固定资产管理工作进行不断前移,实现从资产投资阶段就开始的管控覆盖,做好前期的立项规划,科学设计资产效益评估指标,明确可能需要投入的资金数量及预估收益。要立足集团公司的中长期战略发展规划,强化年度预算的科学编制,审慎安排投资比例及实施进度,减少不必要的资金浪费问题。针对预算外投资,要结合新增资产项目的可行性进行认真审核,认真梳理现有资产中是否存在同类型、可替代的资产可以应用,以免造成重复购置。二是针对额度高于 50 万的大额资产采购,集团需要通过公开的招投标形式择优选择,要组织由生产、技术、财务等各部门成员共同参加的评标小组,集体商议确定供应商。三是要明确固定资产的设备维护及技术升级等过程中,不免会存在需要淘汰的设备问题,因此就会涉及到资产盘活的有效处理。A 集团需要结合闲置资产的具体内容进行科学分类,强化资产使用效能,可以探索通过内部调拨、外租等多种形式进行资产价值的有效发挥,进一步保障集团经济效益的充分实现。四是要加快资产清理的进度,科学处置资产效能不足的闲置资产,以尽快回笼资金,保持资产的正常运行。要结合资产报废及出售的具体要求规范处置程序,对于符合报废标准的资产,要由资产管理人员提交报废申请经技术人员认证后报相关负责人审批方可进一步处置。五是严格规范固定资产减值审批管理,提前针对减值问题严重的固定资产项目进行计提减值的有效规划,对比市场第三方机构的估值标准进行资产可回收价值的科学计算,确保资产价值真实科学。六是要按照年度规划做好集团财务资产的全面盘点,由集团相关负责人进行不定期的督导检查,各分公司要按照集团要求尽快成立专门的资产盘点工作领导小组,科学规划实施方案,并及时报集团审批,形成盘点报告说明,重点针对盘盈盘亏的具体原因进行详细解释。集团将各分公司的盘点报告进行全面整合完善,系统梳理具体的指标内容,进一步形成集团统一的盘点报告,并根据各分公司的盘点情况,做好年底决算的合理安排。七是要强化集团的风险防范意识。要针对具体的固定资产内容做好投保工作的不断优化,集团负责进行统一招标,结合各个保险公司的市场信用、保费及资质情况,立足集团资产实际进行具有本企业特色的固定资产保险方案的设计,由各个子公司负责本公司的保费缴纳。同时,要在制度规范体系中增加固定资产的投保流程

及出现危机事件时的补偿方案等相关内容,确保固定资产管理的安全完整。

4.5 依托信息技术手段强化资产管理质量

A 集团要有效把握信息时代互联网资源及数据分析技术的应用机遇,强化固定资产的信息化管理保障,切实提升整体的管理水平。首先,集团可以对外向专业性强、技术过硬、经验丰富的技术人员对内部现行的信息系统进行完善优化,增加采购、入库、调拨、折旧等多个操作单元的系统功能,确保固定资产管理可以实现线上操作的全过程覆盖,并能够动态把控资产的使用情况,规范固定资产运行管理制度体系的科学构建。其次,针对实物形态的固定资产,集团要完善条形码打印管理,及时给内部的固定资产进行标码处理,确保可以在台账与卡片管理统一规范的基础上,对固定资产的实物管理进行全面检测,根据整合的数据信息进行资产盘点,科学分析盘点情况,实现账、卡、物的全面融合。最后,要强化内部的数据共享,由于集团规模的庞大,资产分布不可能集中于一处,可能分散于各个区域,资产信息量较大,需要将资产信息与系统管理进行有效衔接,实时更新数据信息,畅通数据共享,确保资产使用效率得以全面提升。

5 结束语

固定资产管理作为 A 集团公司经营管理的重要内容,涉及的资产类型、规模较大,需要通过制度体系的有效构建,全面规范固定资产的科学管理,强化流程的不断完善,科学把握关键要点内容,提升信息化管理水平,以深入挖掘规定资产的价值创造潜能,提升集团公司的整体效益,为企业高质量发展目标的充分实现创造有利条件。

参考文献

- [1]袁艳丽.基于加强集团企业固定资产管理的探讨[J].中国商论,2021(18):97-98.
- [2]赵春梅.试论集团企业固定资产管理中的不足与对策[J].财经界,2021,13(8):144-144.
- [3]吴言锋.R 集团公司固定资产管理业务流程优化研究[D].复旦大学,2021.
- [4]李霞.关于加强集团企业固定资产管理的思考[J].中国经贸,2021,19(07):44-45.
- [5]袁艳丽.基于加强集团企业固定资产管理的探讨[J].中国商论,2021,33(18):19-21.
- [6]陈明.集团公司固定资产管理不足与对策[J].中外企业家,2021,11(29):11-13.

作者简介:王萍(1973-),女,汉族,籍贯:辽宁省沈阳市,本科,会计师,财务总监。