

大型煤炭企业集团财务管理模式的比较分析

吕洪雁 梁美健 夏鑫

近几年来,在强化国家能源安全战略、提高煤炭产业集中度和实现资源型区域可持续发展等相关政策的引导下,一批通过资源整合形成的具有多元股权结构、产业多元化经营特色的大型煤炭企业集团应运而生。随着企业规模的急剧扩大,如何进行集团管控对众多管理粗放的大型煤炭企业集团提出了挑战。笔者本次调研的国内三家大型煤炭企业集团(KL集团、SH集团、YK集团)在创新集团管控模式、增强集团整体控制力及成功进行集团化运作方面均走在了国内煤炭企业的前列,具有明显的示范效应。

一、三家企业集团在财务管理模式选择方面的共同特点

(一) 集权与分权相结合的财务管理组织

在财务管理组织机构设置方面,三家企业集团均采用了集权与分权相结合的组织方式,即在集团公司、各事业部(专业化公司、子分公司)、子分公司下属各级部门三个层面分别设置相应的财务机构,实行三级管理、集分结合的财务管控体系。“集”是指集团财务实行人员集中、资金集中、纳税集中管理。人员集中就是各事业部(专业化公司、子分公司)及下属单位财务负责人由集团财务部统一管理,集团对控

股公司实行财务总监委派制;资金集中管理就是对集团的资金实行统一收付、调度和结算,其职能部门是财务公司或结算中心。纳税集中就是集团在符合国家法律和政策的条件下尽可能地实现合并纳税。“分”是指集团各管理层次分别行使各自的会计核算和其他财务职能,并为同级决策提供支持。

(二) 相对集中的采购供应模式

相对集中的采购供应模式是适应集团规模经营,利用买方市场和批量优势,通过集中为主、统放结合进行全集团、全方位物流控制的采购形式,这种采购模式在保证物资质量的同时,可实现降低采购价格和采购成本的目的。该模式的特点主要表现为三个统一:一是统一计划。集团公司对各煤矿、厂处按年产量、工程计划、安全技改任务,核定原材料的品种、供应量、价格及逐月到达量,按计划逐月统一组织采购进货。二是统一渠道。煤矿生产的主要物资、重点工程的主要材料和设备配件,由集团公司供应部门采取招标的方式,通过比质比价,统一选择供货厂商,集中组织进货,各单位不得在统一的主渠道之外采购物资。属于矿厂自购的物资(含专用物资),在集团公司核定的控制标准内,经过统一联审后,方可自行采购。三是统一价格。主渠道采购的物资,一定时期内,通过统一洽谈、统一

签订合同,执行一个价格(到货价格)。

(三) 集中统一型销售管理模式

集中统一型销售管理是指煤炭销售业务以集团为中心,一般在集团公司总部设煤炭销售机构负责整个集团的煤炭销售工作。主要特点是:①集团公司对整个集团的煤炭销售业务实行统一管理,即:统一合同计划管理、统一货款结算管理、统一市场开发与客户关系管理、统一价格管理、统一协调铁路运输、处理与铁路部门的关系;②集团公司对销售人员实行分级管理,其中,主要销售人员由集团公司负责任命,其他人员归子公司管理;③集团向子公司下达考核指标。这种集中统一的销售管理模式有利于充分发挥集团整体优势、快速决策与控制、优化资源配置和统一协调指挥,提高了工作效率。

(四) 资金集中管控模式

笔者调研的三家大型煤炭企业集团均采用了收支两条线模式。该模式的具体实施内容包括:

(1) 三家企业集团均实施了资金的预算管理。

(2) 账户设立及限额管理。子公司和结算中心或财务公司(代表集团总部)在指定的合作银行分别开立外部账户,包括一个收入专用户和一个支出专用户,实行收支两条线管理。子公司在结算中心或财务公司设立内部账户,

主要处理集团总部与子公司的结算关系和资金调拨。结算中心或财务公司通过合作银行实现子公司内部账户和外部账户的衔接。

(3) 资金在结算中心或财务公司和子公司之间的调拨。开户银行定期将子公司收入专用户上的资金划入结算中心或财务公司的银行账户；子公司制定月度资金预算，结算中心或财务公司将预算款或经审批后的特殊申请款下拨到子公司的支出账户。

(4) 外部业务的结算。外部业务结算一般由开展业务的子公司独立进行，客户将款项划入子公司的银行账户，然后转入子公司的银行收入专户，为资金向结算中心或财务公司上划做好准备；结算中心或财务公司按预算向子公司的支出专户内拨入款项，子公司根据合同要求向客户付款。

(5) 融投资管理。结算中心或财务公司依据现金计划，制订并实施企业集团整体的融投资计划。如果内部资金不能满足整个集团的资金需求，则由结算中心或财务公司统一向外融资；如果出现资金节余，结算中心或财务公司将进行短期或者长期投资。

(五) 全面预算管理体系

三家企业集团均已形成比较完善的全面预算管理体系。其全面预算管理包括：①经营预算：主营业务收入预算、生产预算、采购预算、主营业务成本预算、营业费用预算、管理费用预算、人工成本预算、营业外收支预算、税金预算、其他业务利润预算等。②资本预算：资本经营预算、金融工具投资预算、权益投资预算、固定资产投资预算等。③资金预算：长短期借款预算、债券筹资预算、财务费用预算、现金流量预算等。④财务预算：利润预算、资产负债表预算等。这些预算中有些直接成为公司资金管理、投资管理、物资采购计划管理、销售计划管理的依据；有些则通过分解，成为各专业化事业部

和各基层生产经营单位进行成本费用控制、生产控制等的依据。

二、三家企业集团财务管理模式的特色

(一) KL集团高效运作的资金集中管理模式

KL集团公司借鉴大集团强化财务管理的有益经验，从2005年2月起全面实施了财务集中管控工作，为构筑有效的财务风险防范体系打下了坚实基础。财务集中管控的核心是资金集中管理体制的确立，KL集团公司资金结算中心于2005年10月1日正式组建并全面运行，较好地发挥了三方面职能：

(1) 统一资金收付

集团公司6个二级子(分)公司中，除上市公司外的5个公司及其所有所属单位的生产经营及资本运作涉及的所有资金收付统一由集团公司资金结算中心办理。取消各单位的所有外部结算账户，由资金结算中心为57个单位在结算中心各开立1个内部银行账户、在商业银行开立外部只收和只支账户各1个。内部银行账户用于通过资金结算中心进行外部结算和集团公司各单位间的内部结算，外部只收账户用于存储各单位除集团公司统一销售的煤炭货款

外的所有收入，外部只支账户用于资金结算中心按预算拨入各单位的员工工资、应缴税款及零星对外支付。资金结算中心在保留所有传统结算方式的同时，实现了网上不落地结算，大大增强了预算控制功能，实现了对资金使用的有效监督，提高了资金日常管理水平。

(2) 统一对外融资

为支撑和保障集团公司发展战略的实施，统筹全集团资金需求，提高债务资金使用效果，防范和控制融资风险，集团公司将全集团的对外融资权上收到资金结算中心。

(3) 提高资金使用效益

资金结算中心的组建为集团公司搭建了以发展战略为依据、在全集团范围内统一调度并集中使用有限资金的平台，有效地解决了资金分散浪费的问题。通过网络银行系统与各单位账户对接，及时、准确地将分散的资金汇集成大额资金用于集中支付，减少了分散资金的闲置时间，增强了集团公司的对外支付能力，促进了增收节支。

(二) SH集团集中采购与分散采购相结合的采购管理模式

目前SH集团公司物资设备采用集中采购与分散采购相结合的管理模式，对进口物资和国内部分大宗、通用、重



要物资实行集中采购。公司制定了《采购管理办法》，修订了《集中采购目录》，对采购预算、采购计划、采购授权审批、采购方式、采购渠道管理、采购合同审批、签订与执行、关键大型设备的监造、采购资金管理以及集中采购目录等做了进一步规定。

SH集团坚持归口管理，集中采购与分散采购相结合，资金流、信息流与物流相统一的原则，不断深化采购管理体制改革。集团根据其跨地区、跨行业的特点，各项业务采用三级管理、两级集中的管理模式。集团总部对集团二级单位采用定期集中管理模式，集团二级单位对三级单位采用实时集中管理模式。就采购管理系统而言，目前只是子(分)公司层面实现了集中采购，即各子(分)公司根据本企业经营及业务特点，灵活选择采购方式(集中采购和分散采购)。为充分发挥集团化规模采购优势，降低采购成本，提高管理效益，集团公司将逐步建立集中采购管理系统。

(三) YK集团基于ERP系统的财务管理体系

YK集团依靠自己的技术力量，独立设计应用ERP系统，成为中国第一家应用SAP/ERP矿业解决方案的公司，走出了一条国有控股特大型煤炭企业实施ERP的成功之路。基于ERP系

统，YK集团形成了快速反应的财务管理体系，其主要创新点体现在：

(1) 建立全新的财务管理与控制体系

① 确立新的财务管理与会计核算体制，防范和杜绝假账产生。统一了公司会计主体，建立起分布式的成本控制系统与集中式会计核算体系相结合的新型财务管理模式。

② 加强货币资金的控制。加强资金的预算控制，统一了银行业务会计核算，利用ERP系统的数据集成和网络优势，实现了资金集中核算、集中管理。这种集中是最完全的资金集中管理。

③ 建立新型成本控制体系。以全面预算理论为依托，建立起“三级核算、四级管理、六级分析”的成本管理控制体系，将成本分解到最小的成本点。“三级核算”是指建立公司(利润中心)、矿处(成本中心)、区队(成本点)的三级会计核算体系；“四级管理”是指建立公司、矿处、区队、班组四级成本控制体系；“六级分析”是指建立公司、矿处、生产环节(成本点组)、生产过程(成本点组)、区队、班组(责任点)六级成本分析体系。

(2) 规范和完善了物资管理体系
ERP的网络技术进一步改进和完善了YK集团“两集中、五统一”的物资供应体制，强化了物资供应中心的采购

和供应职能以及成本中心的成本控制职能。在实施过程中改进了物资采购流程，按采购业务流程的不同阶段划分业务职能部门，实施专业化分工。改善了寻找供货货源与最佳定价的采购流程，从采购过程降低材料采购价格，从而降低了产品成本。

(3) 建立起新型销售管理体系

① 规范了销售业务流程，实现了各部门间的相互合作、相互监督和相互促进，增进了内部各部门间的协调关系，打破了以往部门间的业务流程障碍，提高了整体运作效率。

② 建立了一套完整的价格管理体系和管理规范，管理者可以实时了解各种不同销售方式的煤炭销量、执行价格和煤炭库存量，掌握全方位的销售信息。

③ 运用在线分析工具，对客户资源、预付款、应收款、余额、合同管理集成等实现了在线分析。

(4) 建立覆盖全局的平面网络式风险控制体系

建立客户、供应商档案，利用ERP的集成性，建立起覆盖全局的风险控制系统，对客户统一授信、统一管理，同时加强了对应收账款和存货的管理。

(作者单位：山东工商学院会计学院)

责任编辑 李斐然

● 链接

财务管理模式

财务管理模式即企业集团的财务管理体制，是指存在于企业集团整体管理框架内，为实现企业集团总体财务目标而设计的财务管理模式、管理机构及组织分工等项要素的有机结合，主要涉及母子公司之间重大财务决策权限的划分，包括融资决策权、投资决策权、资金管理权、资产处置权和收益分配权等。根据企业财权配置的不同方式，理论上将财务管理模式分为“集权型财务管理模式”、“分权型财务管理模式”和“混合型财务管理模式”。据统计，全球绝大多数大型集团(全球500强中的80%以上)在进行业务流程重组的同时，几乎都建立了集权型财务管理模式。财务管理体制的核心在于对集权与分权的有效选择。选择集权模式，则企业集团的各种财务决策权均集中于集团母公司，母公司集中控制和管理集团内部的经营和财务，并做出相应的财务决策，子公司必须严格执行母公司的决策，各子公司只负责短期财务规划和日常经营管理。