

# “财务动态与专报” 在 CT 集团的应用

赵寿森 艾桢楠

**摘要：**CT集团围绕集团战略进行财务供给侧改革，初步形成了高质量财务数据信息报告——“财务动态与专报”。报告的主要内容有政策动态、基本面情况、经营效益、财务状况、资金情况、运行中需关注问题和专项工作进展等。通过推行“财务动态与专报”，CT集团改变了过去存在的数据多头管理、层层汇总、标准和口径不统一、财务数据和业务数据打架的问题，造就了素质过硬的财务队伍，有效防范了经营风险，提升了管理层的决策能力。

**关键词：**财务供给侧；数据；高质量

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)23-0029-04

随着大数据时代的到来，CT集团管理层对数据应用的需求也在不断深化，如何紧紧围绕集团战略进行财务供给侧改革，已成为加强集团管控的关键和难点。面对新形势，CT集团财务部积极探索和实践财务管理的新方法、新手段，初步形成了高质量财务数据信息报告——“财务动态与专报”，有效防范了经营风险，提升了管理层的决策能力。

## 一、高质量财务数据信息报告的主要思路

### (一) 动因分析

1. 集团管理层对财务管理提出了新的要求：建立产品供应链大成本概念、业财深度融合、财务风险的大防

范、资源配置在高端技术领域的资金大平台，构建多维度财务数据的大分析。

2. 财务工作的着力点有了新的变化：为落实国资委对公益类央企的要求和集团公司总体发展思路，为实现财务资源的有效配置，集中力量、集聚要素，为集团公司实现经营管理网络化、营销模式一体化、绩效管理结果化提供财务数据的服务。

3. 财务数据的需求日益增加：新的商业模式、运营机制、管理手段、决策机制发生颠覆性改革和变化；柔性管理、客户导向、平台化公司等出现，使得各个业务单位和管理部门对财务数据的需求日益增加。

4. 现有数据需求出现了痛点：数据本身是客观的，但是对数据的解读往往

是主观的，特别是不同层级和信息使用者的关注点是不同的，仅靠传统的几张财务报表和几个财务指标，已经远远不能满足管理层对数据的需求；数据来源分散，涉及财务的数据分别来源于账务系统、资金系统和业务系统，各数据系统各自为政，难以为决策判断提供支撑。

(二) 高质量财务数据信息报告的内涵

1. 明确财务数据信息的提供对象。财务数据信息的使用者包括政府机构、债权人、出资人、管理层、投资人以及企业广大职工。其中企业管理层需要的信息量是最大的，在所有权与经营权分离的背景下，管理层不仅需要关注监管要求、资产收益情况、还本付息能力，也需要关注企业未来发展、职工队

**作者简介：**赵寿森，中国煤炭科工集团有限公司党委常委、总会计师；  
艾桢楠，中国煤炭科工集团有限公司资产财务部副部长。

伍稳定等。

2.清晰的框架和分析思路。目录中要列示政策动态、集团公司基本情况、具体分析正文、重要事项风险提示、专项工作进展等，并在其后标明所在页码，以便管理层查阅相应分析内容，让管理层在最短的时间内获得对报告的整体认识。

(1) 政策动态应涵盖宏观经济环境、行业竞争资料，利用互联网提供的公开信息，搜集、捕捉、整理、提供对经济走势判断有影响的政策、行业竞争对手资料等，使提供的财务数据信息发挥“导航器”的功能。比如最近国家开展的减税降费政策，势必对中小企业带来重大利好，集团所属小微企业、创新型企业可以充分利用税收政策，获取改革的红利。

(2) 基本面情况应对上期报告中主要数据指标及问题执行情况的跟踪汇报，同时对本期报告“具体分析”部分中揭示出的各类问题进行重点阐述。旨在将零散的分析集中化，对集团进行财务画像，为管理层提供公司整体情况信息的浓缩版。

(3) 具体分析正文是报告分析的核心内容，决定了报告的分析质量和档次。要分析管理层在所处时期重点工作内容，选取适宜的内容及指标。比如目前集团公司推动的四大转型——核心业务向科技创新转型，科学研究向行业进步转型，装备制造向高端智能转型，产业发展向质量价值转型，应选取研发投入变动情况、装备制造产品市场占有率分析、板块效益变动情况、行业间溢出效应指标分析等。

(4) 重要事项风险提示搜集各种权威信息，比如财政部、商务部公开信息，外汇管理局、金融机构风险提示及信息公开等，及时掌握国内外重要事项发生的风险事件，对应集团内部不同企业性质，及时提示风险，特别是针对境

表1 集团公司资产负债权益的风险对称性结构表

单位：万元

项目		X月底金额	项目		X月底金额	
短期资产	流动资产		短期融资	流动负债		
			长期融资	长期负债		
				实收资本		
				公积(含资本公积、其他综合收益、专项储备、盈余公积)		
长期资产	长期投资		未分配利润 (含少数股东权益)			
					固定资产(含在建工程、生物性资产)	
					无形及递延资产 (含无形资产、开发支出、商誉、长期待摊费用、递延所得税资产、其他非流动资产)	

表2 效益增利企业财务动态监测表

单位：万元

序号	企业名称	利润总额		营业收入		营业成本		职工薪酬		资产总额	负债总额	资产负债率(%)
		本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额			
1												

表3 效益下滑企业财务动态监测表

单位：万元

序号	企业名称	利润总额		营业收入		营业成本		职工薪酬		资产总额	负债总额	资产负债率(%)
		本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额	本年累计	同比增减额			
1												

表4 亏损企业财务动态监测表

单位：万元

序号	管理二级单位	亏损户数	亏损额合计	管理二级单位所属亏损子企业名称	利润总额	营业收入	营业成本	职工薪酬	资产合计	负债合计	资产负债率(%)

表5 集团公司所属各单位货币资金及应收票据明细表  
(按货币资金期末金额排列)

单位：万元

序号	单位名称	货币资金				应收票据			
		本年累计	上年同期	同比增加额	同比增长率(%)	本年累计	上年同期	同比增加额	同比增长率(%)

外企业或境内企业开展的境外项目，要随时关注涉外国家的新闻信息。

3. 报告内容包括宏观环境、行业政策、财务指标反映的经济含义(结合业

务)，激发管理层对数据应用的需求。

## 二、高质量财务数据信息报告——“财务动态与专报”内容

### （一）政策动态

财务部专人搜集的政策动态包括：国务院等颁布的国家政策、战略规划等；国资委、财政部等部委出台的相关政策、法规；证监会、银监会等机构出台的相关政策、法规；行业中相关部委出台的政策；行业中最新的实事、技术创新、市场情况等；国家税务局出台的相关税收政策；地方税务局出台的税收政策。

如2019第4期：矿业权出让收益征收管理、创新企业发行存托凭证税收政策、扶贫货物捐赠免征增值税、污染防治第三方企业所得税政策、政府投资条例、永续债企业所得税政策、宽带网络提速降费、扩大固定资产加速折旧优惠政策适用范围、煤矿冲击地压源头治理、增值税期末留抵税额退税、改革试点经验复制推广、重点领域化解过剩产能等。

### （二）基本面情况

从盈利能力、偿债能力、负债能力、资产使用效率、资产负债及权益对称性结构等层面（见表1），对企业进行整体画像，为管理层提供公司整体情况信息的浓缩版。

按资产与负债、所有者权益之间的对称性结构类型可以分为稳定结构、中性结构和风险结构（如长期资金来源覆盖了全部短期资产即为稳定结构；短期融资、长期融资分别匹配短期资产、长期资产即为中性结构；如短期融资提供给长期资产即为风险结构）三种，以此分析集团及所属单位的资本、资产结构。

### （三）经营效益

从营业收入、成本费用、利润情况、纳税情况四个维度，根据板块间数据期间的对比，着重发现板块发展趋势是否和国家、行业政策的导向一致，单项指标超过同期20%以上需要重点分析原因，判断是否有异常原因（见表2、

表3、表4）。比如在煤炭行业去产能的背景下，集团所属煤炭生产企业、承担煤炭运营企业的产量指标是否异动，连同分析煤科安全生产费用的计提、使用情况，既可以督导下属企业规范经营行为，又可以为管理层提供所属企业是否服务于集团战略的数据信息。

### （四）财务状况

#### 1. 资产类。

（1）货币资金与应收票据项目重点分析构成情况（见表5），如哪些为经营积累资金、哪些为专项经费、哪些为融资取得的资金等。

（2）两金（应收账款与存货）情况。应收账款要以财务数据为基础，根据账面余额以及提取的减值损失及账龄情况，结合业务合同与项目执行进度，充分考虑应收账款的形成原因（结算时间未到、项目或产品质量问题导致客户逾期付款、质保金、客户资金短期或是无理由的恶意拖欠）（见表6）。针对应收账款不同的形成原因，分析清欠的有效措施。

存货需从账面价值入手，结合库龄及库存管理部门、经营管理部门的业务信息，具体分析构成情况。有的单位缺乏对市场的调研，无法把握市场走势，造成过度备货；有的单位缺乏对国家政策、行业政策的学习，对有关、停、并、转趋势明显的领域，依旧按惯例组织生产，造成资源浪费；有的单位缺乏对客户资信的深入了解，急于签署合同组织生产等。深入分析库存的成因，要求财务人员要按照准则要求，定期组织清查盘点；对发生减值迹象的存货，及时进行账务处理，严禁发生长期挂账的存货。

#### 2. 负债类。

（1）带息负债：集团公司对融资事项统一管理，针对不同企业不同银行的贷款资金成本，综合分析银行对集团公司整体财务贡献度影响并排名，用低成本资金置换高成本贷款，降低集团整体

财务费用。

（2）应付账款与预收账款：集团所属企业作为供应商在行业内的信用情况，不同产品在市场（由于供需关系或是产品处于高端或低端）的行业地位，考察账期容忍度的合理期间。从预收账款的金额、预收款项发生时点与交付产品、提供劳务的时间差异长短，分析公司技术或是产品在行业中的领先程度及谈判话语权等。

#### 3. 现金流量。

（1）经营现金流：重点结合企业当期收入与毛利之间的关系，并将其作为审核所属企业融资的一项管控指标，对异常情况发送“企业风险提示问询”（根据月度财务报告，对所属企业当期营收增长、利润下降、经营现金流为负的单位问询），主要内容包括：是否没有按集团高质量发展要求盲目做低效益项目？是否没有按集团公司夯实资产质量，降低两金要求，只重收入规模，没有同步回款？是否存在当期不合理发放职工绩效薪酬？

（2）投资活动现金流：重点分析各企业是否遵循集团公司批准的投资计划，与投资部门数据核对是否存在异常的现金流量，及时发现是否存在未经审批而私自投资的行为。同时关注资金流向是否与项目的进度匹配，及时发现是否有提前或工期拖延现象。

（3）筹资活动现金流：重点分析是否存在未经审批而自行融资的行为，并关注企业毛利率变动与融资成本的关系，分析计算融资成本的合理期限及金额，并考虑与经营现金流、投资活动现金流的关系，判断企业是否过度融资、无法满足优化结构性杠杆的工作任务。

### （五）资金情况

1. 资金集中管理模式：在满足国资大额资金监管要求的基础上，实现了集团全级次、全账户、全资金管理功能，规范了资金基础数据，构建了标准

化的资金业务办理通用流程。采用一个一级中心，三个二级中心的收支两条线模式，每月对所属企业进行资金集中度排名考核（见表7）。

2. 资金计划管理：按年度、月度、周计划分解，并细化了资金收支的分项列示，大额资金系统内上传业务合同，便于计划审批。每月按资金计划执行偏差率排名考核（见表8）。

#### （六）运行中需关注问题

亏损企业分析及治理建议；受限资金情况及解决建议；降杠杆减负债工作成效及问题；产权及税务策划建议；投资管理方面在战略规划、法律事务管理、全面风险管理等方面的经营风险。

#### （七）专项工作进展

重点关注和跟踪集团公司总体发展思路中任务的落实情况。

### 三、主要成效

（一）推广了“财务数据普通话”，数据集成成效显著

“财务动态与专报”从财务指标体系入手，整合数据采集渠道，完成了全业务指标体系的梳理工作，形成了覆盖集团六大业务板块的、完整的指标体系架构和管理规范，实现了数据来源唯一，避免了人为调整，彻底改变了过去存在的数据多头管理、层层汇总、标准和口径不统一、财务数据和业务数据打架的问题。推广“数据普通话”，“统一了财务数据语言”。

将集团财务中核算、成本、资金、人力资源、薪酬等数据加工、整理、组合，对各项数据进行多角度、多层次的分析，采用指标排序、单位对比、历史对比等多种分析方法，以表格、趋势图、饼图、柱图等显示，重点提升数据质量，提供格式统一的业务、财务、分析报表服务。

（二）助力经营指标监控，防范经

表6

集团公司所属各单位两金动态监测表  
(按应收账款期末余额排列)

单位：万元

序号	企业名称	应收账款				存货				两金合计		
		期末余额	同比增减额	同比增减率	周转率	期末余额	同比增减额	同比增减率	周转率	两金合计	同比增减额	同比增减率

表7

集团公司所属各单位资金集中情况  
(按资金集中度高低排列)

单位：万元

序号	单位名称	货币资金余额	内部户资金余额	集中度%	受限	非受限资金度%	备注
	集团合并						

表8

集团公司所属各单位资金收入、支出偏差率  
(按支出偏差率绝对值大小排列)

单位：万元

序号	单位名称	收入			支出		
		上月发生额	上月计划数	偏差率	上月发生额	上月计划数	偏差率

营风险

“财务动态与专报”已经逐步由数据统计分析阶段走向针对性专题分析阶段，初步形成了集团经营的动态监控和过程管控能力，同时可对全集团经营数据进行追溯及原因分析。“财务动态与专报”已经成为CT经营风险管控政策落地执行的重要保障。

（三）先进的数据管理理念，提升了管理层的决策能力

“财务动态与专报”是实现集团科学管理、促进集团科学决策的有力抓手。“财务动态与专报”编制强调“纵向信息的穿透”和“横向流程的贯通”理念：“纵向信息的穿透”就是将业务、财务数据进行集成，跨部门、多类型报表数据的共享和透明展现，实现对集团经营管理活动的业务数据、财务数据进行一体化归集，透视集团各层级企业的业务流、资金流和信息流；“横向流程的贯通”就是将财务和业务进行衔接，打破以往以部门为主进行管理功能和需求设计的思路。“财务动态与专报”使得集团管理层随时了解和掌握所属企业的业务运行情况，提高了业务决策信息的透明度和可视性。通过“财务动态与专报”也提高了集团总部部门间

的业务协同能力，提升了业务运营的质量和效率。

（四）造就了一支素质过硬的财务队伍

从理论上讲，财务职能每一个方面的服务都可以由外部的专业服务组织提供，或由集团自身的财务共享中心完成，但财务的战略职能、监督职能、顾问职能是不能转包出去的。通过财务改革实践，CT集团财务人员首要的任务是对数据进行整理，寻找对管理层支持决策的所有信息，负责提供经营管理和风险管控的建议。

新的管理方法、管理流程的认知和学习极大地丰富了财务人员的知识面，全体参与“财务动态与专报”人员的业务素质得到全面提升，随着财务数据应用程度的逐步加深，财务队伍对集团管理水平的提升扮演越来越重要的角色。

推动财务供给侧改革，推行“财务动态与专报”，是价值型财务管理转型的第一要务，是激发管理层对数据应用需求、支撑企业决策的重要手段，提升了集团公司市场研判能力、资源配置能力、风险防控能力，实现了集团公司的高质量发展。■

责任编辑 李斐然