

2. 管理会计是“人才、内容、环境、成果应用”的整体推进

管理会计人才队伍建设是推进事业发展的根本。财务人员应立足专业,更要熟悉业务,掌握计算机和互联网技术,更多地思考行业发展、理解战略以及掌握战略落地的环节技术,努力做复合型人才。

要发掘“数据”这个资产宝库。管理会计以大数据的方式构建了庞大的内容富矿,CFO和总会计师们要引导管理会计师们掌握先进的分析技术和管理会计应用技能,对经营和业务流程进行监控,发挥自己的效能,由旁观者转变为管理参与者。财务部门要善于体现优势价值,发挥应用主体的能动性。尽管现时的客观环境还有很多阻碍力量,协调工作很难做,但应将已有的成果全方位进行推广,将要结成果实的项目尽早与应用渠道对接,转化为生产力。

3. 持续性完善管理会计的理论与实践

财务会计信息服务已形成了内外标准化的准则和报告体系,而管理会计的理论和实践还在不断变化发展中,要研究新情况,解决新问题。比如:在传统的广电节目成本核算模式下,内容已经播出,节目产品的价值核算任务即告完成,因此,行业内成本核算普遍采用了成本首播负担制或内部节目购买制作为节目成本的核算方法。在当今全媒体竞争环境下,媒体产品会以不同形式在互联网上播放,在这个意义上,管理会计的核算难度进一步增大。如何有效应对媒体融合下管理会计核算方法的变革,就需要CFO和总会计师们积极研究管理会计的成功案例,探索新的思想和方法,并将行之有效的创新性思想、策略运用到实际管理中,从而实现管理会计理论和实践的有机结合。

(作者单位:青岛市广播电视台)

责任编辑 王雅涵

# 战略引领下企业集团 财务管控的做法

——以A钢铁企业为例

李瑞萍

**摘要:**在钢铁行业,由于近年来钢铁产能严重过剩,行业利润率极低,部分企业处于亏损边缘。为此许多企业实施战略转型升级以应对外部环境变化。本文以A钢铁企业为例,介绍了其在企业发展战略目标引领下构建集团财务管控体系的做法。

**关键词:**战略引领;集团财务管控;管理会计

随着信息化网络技术的广泛应用,企业运营资本化的加快推进,管理会计领域的丰富深化,企业财务管理的职能和作用发生了很大变化。企业管理以财务管理为中心成为一种趋势。如何构建企业集团财务管控体系,是企业财务管理者面临的现实问题。笔者以A钢铁企业(以下简称A企业)为例,介绍了其在战略引领下构建集团财务管控体系的做法。

## 一、战略引导下企业集团财务管控体系的构建

### (一) A企业的发展战略

A企业在对钢铁行业竞争形势和自我发展趋势科学分析的基础上,制定了自己的发展战略——专业化、精品化。发展方向围绕两条主线:一是深化产品结构调整,实现由普钢向高附加值的特钢转型,通过产品细分、市场细分提升核心竞争力;二是依托母材优势,发展纵向一体化,通过延

长产业链增强企业创效能力和抵御风险能力,实现持续稳定发展。

### (二) 战略引领下的A企业集团财务管控体系

目前,A企业已成为国内最大的专业化特钢线材生产和深加工基地,投资了十几家全资或控股子公司以及分公司,分布在全国各地。企业发展必然要求建立一套与之相适应的财务管控体系。根据外部市场环境、自身的生产经营和组织结构特点,A企业选择构建了战略引领下的集团财务管控体系,即“战略管控型”的集团财务管控模式。主要特点:一是集团制定总体战略、整体决策,各分子公司承接具体目标,独立经营。集团通过完善法人治理结构控制子公司,使子公司的业务活动服从于集团整体战略。二是既重视整体业绩,也重视子公司业绩,鼓励子公司自主创新,努力提升盈利能力,实现协同发展。三是加强财务管理和业务指导,通过预算管

理、资金集中和财务集中等实现集团财务统一管理；强调其他职能部室对子公司业务的指导和服务；致力于将企业资源优化整合，适应企业战略要求，支持企业战略发展。

## 二、战略引领下的集团财务管控的具体实施

### （一）部署战略实施计划

企业确定总体战略目标后，通过制定关键行动计划、建立绩效指标评价体系、完善监测机制等方式进行战略的总体部署。子公司和各职能部门根据公司总体战略部署制定自己的战略规划。财务战略在公司总体战略实施过程中起着承上启下的关键支持作用。财务战略以公司总体战略目标为核心，以为股东创造价值为目标，谋求企业资金均衡有效的流动和实现企业整体战略，着眼于公司长远利益与整体绩效，增强企业财务竞争优势，促进企业的安全、健康和可持续发展。财务职能规划通过集团财务管控提升公司的盈利能力、资产运营能力和现金流能力等，以保障公司战略目标的实现。战略目标一般为3~5年的长期计划，分解到短期计划即为年度预算。

### （二）完善财务管理制度，实行制度管控

财务管理制度以支持过程文件和部门文件等不同级次嵌入体系文件中或单独成文。如《战略规划管理制度》和《全面预算管理制度》为管理过程文件，处于统领地位；《财务管理制度》《投资管理制度》《资金管理制度》《财务风险管理制度》《子公司管理制度》《质量成本管理制度》等作为支持文件控制过程；除此之外，《会计资料管理办法》《研发费用核算管理办法》《差旅费报销管理办法》等一系列部门文件为补充。各项管理制度既规范母公司各项财务管理活动，同时也约束集团

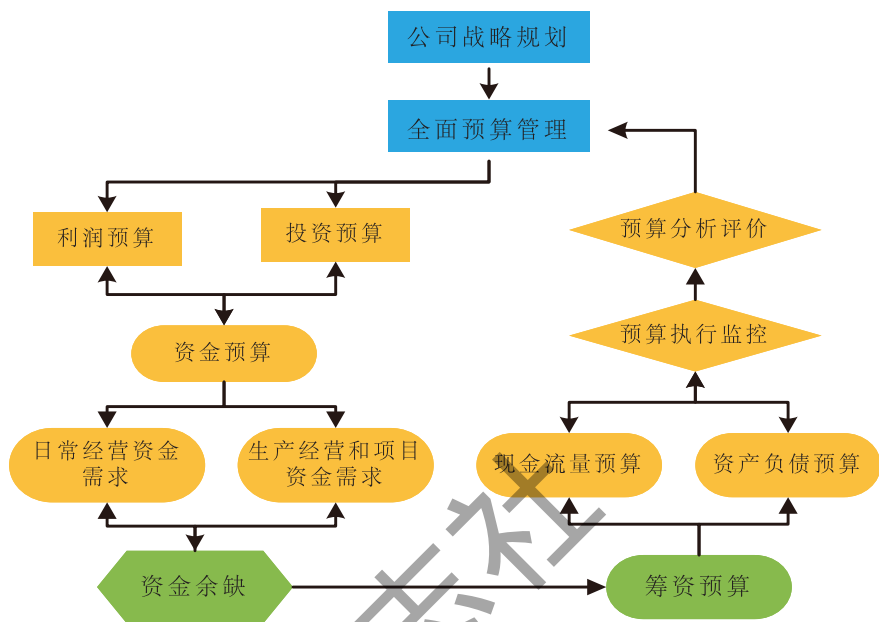


图1

子公司各项财务管理活动，使公司整体财务管理目的和过程协调统一，为公司整体战略目标服务。

### （三）集中管控财务业务和人员

财务管理实行业务、人员集中管控。在总会计师的领导下，以会计委派制管理各分、子公司的财务工作。各分、子公司的财务主管负责组织和监控各公司的日常财务会计活动，参与子公司的重大经营决策；负责把母公司的结构调整、重大投资、资源配置等重大决策贯彻到子公司的预算中去，并对预算的执行情况进行跟踪和监控；负责子公司的财务核算和财务报告及分析，每月向母公司汇报资产状况和财务预算执行情况；负责母公司财务决策的贯彻和落实等等。这样使母公司的总体战略和经营方针、目标可以在分、子公司很好地得以贯彻和落实，使整个公司围绕总体战略目标开展生产经营活动。

### （四）依托信息化，实现统一管控

首先，所有母子公司均执行统一的会计政策。其次，统一会计科目。

母、子公司使用的一、二级会计科目均由集团公司分配，三级以下明细科目可根据情况自主设置。第三，统一报表的格式、内容和频次，包括财务类和内部管理类报表，实现数据口径上的一致，便于公司指标分解、控制、分析及绩效评价，从而使各公司的生产经营围绕战略这根主线开展工作，实现目标一致。

集团财务管控依托信息化系统，实现横向和纵向的统一。母、子、分公司均在集团下设的账套中核算。搭建信息集成系统应用平台，实现财务、生产、能源、计量、成本管理等系统的数据共享，提高基础数据和相关信息采集的准确性和及时性，支持快速决策。

### （五）建立基于企业战略的全面预算管理体系

战略预算体系有别于传统全面预算体系，主要表现在：一是战略的导向性。传统全面预算战略导向不足，主要由业务预算（经营预算）、财务预算、资本支出预算构成，往往以销售

预测为起点,以利润分解目标为终点,这种预算体系容易引发企业短视行为。而战略预算体系以企业长期战略与分解后的短期战略为导向,预算终极目标为保证企业战略实现,而不单只是控制过程保障利润,更加关注企业长远发展。二是预算的多维性。战略预算体系同样重视非财务预算的计量,对超出一般预算范畴的指标也进行考量,例如质量成本等。战略预算通过目标制定和分解、过程控制、预算分析和改进、绩效评价等环节管控实现目标。

#### (六) 实施资金的集中管理

集团公司推行“类现金池”管理模式,使用银行“资金管理平台”系统对子公司实行资金集中统一管理,实现资金的最佳配置(见图1)。

##### 1. 建立资金预算审批制度

子公司根据总公司年度预算及下一年度的经营目标,编制子公司年度经营预算和项目投资预算,然后围绕年度预算目标确定月度预算。在预算执行过程中确因重大因素影响(如市场变化较大、生产条件变化等)与年度

预算有较大偏差的,经公司预算管理委员会批准,进行预算调整。

##### 2. 建立资金日常收支统一管控制度

①子公司资金收入集中管理。货币现金:开通银行“现金管理平台”系统的自动收款功能,将子公司每日银行收款自动归集到母公司账户(类似“现金池”);不能实现自动归集的,子公司应通过网银系统每天将现金收入汇回母公司账户。银行承兑汇票:对异地子公司规定承兑汇票库存限额,限额内每月交款一次。收取的承兑汇票余额超过限额,根据情况确定交款次数。当地子公司收取的银行承兑汇票,要求每两日必须交款一次。

②子公司资金支出集中管理。子公司依据月度资金预算,以周为单位向母公司申请资金付款需求,报母公司审批。经母公司“资金划拨审批单”流程批准后,根据实际一次或分次拨付资金。

3. 加强资金定额管理,加快资金周转,提高资金使用效率

为加速资金周转,对资金占用实行定额管理,对责任单位设资金占用

考核指标,参照市场利率收取资金占用费。及时调整银行承兑汇票收款贴息政策,减少应收票据占用。跟踪工程项目预付款进度,按照资金占用指标完成情况落实管理责任。盘活各类资产,发挥各类资产的作用,实现财务资源的最优配置。

##### 4. 建设多元化融资平台

充分利用境外贸易融资平台,通过资金的统一管控,促进集团融资的多样化,增加融资渠道和灵活性,提高资金的造血功能,降低集团财务费用。首先,利用境外公司的日常化贸易运作进行短期贸易融资,增加集团融资渠道,缓解境内融资压力。第二,集团通过境外公司的融资平台对资金进行统一管控,统筹考虑境内外的融资期限,使集团资金在各月份收支保持平稳,降低债务违约风险。第三,利用境外银行押汇利率低于国内银行押汇利率的机会,集团通过资金的统一管控,最大限度地押汇融资放到境外,以降低财务费用。

(作者单位:邢台钢铁有限责任公司)

责任编辑 武献杰

## 启事

### 第六届“公共管理、公共财政与政府会计跨学科研究论坛”暨第八届“政府会计改革理论与实务研讨会”征文启事

由中国会计学会政府及非营利组织会计专业委员会主办,南京审计大学会计学院、南京审计大学国家治理与政府会计研究中心承办的第六届“公共管理、公共财政与政府会计跨学科研究论坛”暨第八届“政府会计改革理论与实务研讨会”定于2017年5月13日至14日在南京举行。现向全国政府会计理论研究者及实务工作者征集会议论文。

一、征文主题:本次会议主题为“国家治理现代化与政府会计改革”,主要研讨以下问题:1. 文物文化资产、自然资源资产、保障性住房等特殊政府资产会计问题研究;2. 政府财务报告编制、审计与应用;3. 政府会计体系建设及其信息化;4. PPP模式下政府会计问题研究;5. 政府会计与政府审计协同研究;6. 宏观政策(含财政政策、政府规制等)与政府会计的关联研究;7. 政府会计人员能力框架与人才培养;8. 民间非营利组织财务信息公开与内控机制建设。

二、征文事项:1. 论文请以电子邮件附件的形式(Word文档)发送至会议征稿邮箱:naugovacc@163.com;电子邮件主题为“作者+单位+政府会计学术年会征文”。征文截止日期为2017年4月15日。2. 被会议录用的论文将在中国会计学会网站上登载,同时将被中国学术期刊(光盘版)电子杂志社的“中国重要会议论文全文数据库”收录,如作者不同意收录,请在应征论文上注明。