

刍议陕药集团加强财务管控的探索与实践

惠淑敏

为了适应改革需要,陕西医药控股集团有限责任公司(简称陕药集团)由原来的行政性公司改制为市场化企业集团,明确了“由管企业到管股权、由管生产经营到管资本运营”的战略定位。为了适应企业战略转型,集团及时调整财务战略,确定了“从机关财务核算到集团财务管控、从决策执行型职能到决策支撑型职能转变”的财务管理目标,并采取有效手段,提高财务管控能力,促进企业顺利实现战略转型及快速稳健发展。

(一) 集团战略转型

陕药集团由原陕西省医药管理局先后两次改制而成,多年来一直担负着行政性行业管理职能。改制后,为了从行政职能转变为企业化运作,集团及时进行战略转型:在重大决策上集权,将集团总部打造成企业的“战略规划、经营

决策、投融资、资源配置和风险控制”五大决策中心;在生产经营上授权,将子公司打造成高效灵活的运营中心,全面建成企业化的运作平台。

(二) 财务战略调整

财务是企业的核心,随着集团战略转型,传统的机关财务核算及报表汇总已不能满足企业发展的需要,财务管理工作面临前所未有的压力与挑战。基于此,集团及时调整财务战略,根据确立的财务管理目标,延伸从集团总部到各级子公司的纵向管理,财务管理工作从传统的经费核算进一步扩展到资金筹集、投资决算、成本控制、预算管理等领域,并逐步延伸到企业的战略管理、内控建设、价值管理、资本运作和风险管理等方面,以实现“集团化高效管控”的目标。

(三) 提高财务管控能力

1. 实行科学化分类管理。作为改制形成的集团,难免存在先有子公司后有集团的状况,且几十家子公司包括全资、控股、参股等不同的存在类型,企业性质不同,发展基础不均衡,管理难度较大。基于此,陕药集团结合实际,创新管理模式,实行分类管理。以企业性质、股权及国有资产占比为依据,将所有企业分为A、B两类进行管理:A类企业为集团控股或对集团发展有重大影响的子公司,对此类企业实行全面管理,在财务资源配置、人力投入等方面给予大力支持,促进企业不断发展;B类企业为集团参股或需要战略调整的子公司等,对此类企业实行重大事项监管,以控制财务风险、防止国有资产流失为管理重点,并加强分析研判,必要时调整优化股权结构,力争国有权益最大化。

借:制造费用 23 040
贷:累计折旧 23 040

需要注意的是,如果固定资产只是部分老化,需要更换某组成部分且符合资本化条件,则应将被更换部分账面价值扣除,避免重复计算,虚增资产成本。

(二) 后续支出费用化

除了更新改造、大范围维修等固定资产后续改扩建支出,企业更频繁的是发生一些固定资产的日常维护和修理支出,这些支出发生的金额较小、间隔时间较短,涉及的范围也较小,不符合固定资产确认的两个条件,依据企业会计准则的有关规定,应将其费用化处理,在发生时直接计入当期损益。

固定资产费用化的后续支出,其会计处理具体如下:发生在厂部和车间的,计入“管理费用”;发生在专设销售机构的,计入“销售费用”。租入固定资产应区别融资租入和经营租入:融资租入的固定资产,视同企业自有资产管理,其会计处理同上;经营租入的改装、装饰、改建等支出,金额较小时比照上述原则,计入“管理费用”或“销售费用”,金额较大时先归集计入“在建工程”借方,等到完工交付使用,转出至“长期待摊费用”借方,然后进行摊销,计入“制造费用(车间)”、“管理费用(厂部)”或“销售费用(销售部门)”等,摊销期限选

择剩余租赁期与资产尚可使用年限中较短的。

企业要加强和完善资产管理,必须加强和完善固定资产的管理。而严格按照企业会计准则规范固定资产的会计处理是加强其管理的重要举措。固定资产后续支出不容小觑,不能因为是固定资产形成后的支出或支出金额小而放松对其管理,随意进行会计处理。实践证明,依据企业会计准则规范后续支出的会计处理,必将大大提高固定资产的核算质量,完善固定资产的管理制度。

(作者单位:河南农业职业学院)

责任编辑 刘黎静

2. 建立健全管控制度。围绕集团“管股权与管资本运营”的重要职责,把重点放在构建出资人财务监督制度体系上,修改完善各项财务管理制度,包括财务岗位职责说明、重大财务事项管理、投融资管理、资产运营、资产评估管理、财务人员委派管理等,使所有的业务都有章可循,并形成用制度管人管事的财务文化。同时,强化制度的执行力度。

3. 推行标准化规范管理。具体来说:按制度设计与简化工作流程,统一制定集团财务工作规范标准,用制度规定流程、流程规范行为。定期制定财务工作要点,抓关键;不断改进工作流程,抓环节;每项工作列出时间表,抓进度。以此形成流程清晰化、内容标准化、操作规范化的工作机制,减少摩擦与内耗,提高工作效率。同时,详细制定集团会计基础工作考核办法、考核方案及考核标准,并成立考核领导小组,组织有经验的专业人员逐户到企业进行财务基础工作规范考核,指导和促进企业财务基础工作,提高会计信息质量。

4. 实施全面预算管理

预算管理是全面提升企业经营管理水平的有效途径,也是出资人落实资产经营责任、加强重大事项管控的有效手段。预算执行与考核的过程,就是目标分析与落实的过程。实行预算管理,是全面提升经营管理水平的有效途径,也是集团战略目标顺利实现的有利保障。基于此,陕药集团制订切合集团实际的全面预算管理办法与工作方案,分类管理并分步推进全面预算管理工作。同时,以财务控制为重点,完善预算编制的程序和方法,优化预算管理流程,严格预算审批程序,加强预算过程控制和执行监督,强化预算的刚性约束作用,落实预算考核责任,降低预算执行偏差,提高预算的可控性。

5. 强化财务风险控制。为有效控制集团经营风险,陕药集团将工作重点放



在重大财务事项的管控上,不断加强财务风险控制:坚持重大投资、重大资产评估和重大资产处置在履行专业程序的基础上,实行会议集体决策制度;加强对外担保风险 and 债务风险的控制,以企业净资产为基数,明确担保及债务控制上限,建立健全财务风险预警机制;加强重点项目和重要业务的论证,强化分析法律、税收、行业政策的影响因素,加强信息沟通,及时掌握企业及市场状况,强化日常风险意识;重视应收及存货管理,降低坏账及资产减值风险,尤其重视现金流和无形资产管理,避免风险盲区。同时,加强财务审核,将审核重点从传统的票据审核延伸到合同、投资、产权变动、贷款担保、基本建设等重大事项的决策与审批流程上,强化审核力度,把住风险关口。

6. 提高资本运营能力。兼并重组是企业做大做强的重要途径之一。为此,陕药集团实施兼并重组,快速做大做强,形成了具有竞争优势的“医药工业、医药商业、医药包装、医药研发、医疗及大健康”五大产业板块。同时,促进医药包装企业环球印务(002799)率先上市,打开资本市场通道,走产业资本与金融资本融合之路,提高集团知名度和竞争优势。此外,积极组建医药产业发展基金,投资、并购一些优势项目,进一步增强各大板块综合实力,加快整

体上市的步伐。

7. 加强财会队伍建设。对子公司的监管和集团自身改制都需要高素质的财务管理人员来实施。为此,陕药集团对全系统财会人员的年龄结构、学历及岗位设置等基础情况进行了全面摸底,汇总分析了全系统财会人员的基本状况。制定《财会人才中长期规划》,采取各种形式引进、培训和培养人才,建设阶梯型专业团队,加快财会专业队伍建设。同时,积极推行财务负责人委派制度,将财务委派管理作为实现管资产与管人、管事相结合的重要手段,依靠高素质财会人才,提升集团管控能力,促进集团的稳健发展。

陕药集团经过有效的探索和实践,财务工作适应转型,从机关财务核算过渡到集团财务管控,提高了管理水平,增强了管控能力,强化了决策支撑作用,促进了集团总部五大决策中心职能的有效发挥。同时,由于总部集中精力抓重大事项管理,在经营上给予子公司充分授权,调动了子公司的积极性和自主能动性,集中精力搞产品研发、生产及市场开发,全集团经营规模迅速扩大,经济效益连年提升,实现了顺利转型和快速做大做强。■

(作者单位:陕西医药控股集团有限责任公司)

责任编辑 刘黎静