

企业并购后的财务整合

王二龙

企业发展壮大的途径一般有两条：一是靠企业内部资本的积累，实现渐进式的发展；二是通过企业并购，迅速扩展资本规模，实现跳跃式发展。从某种意义上而言，并购容易整合难。在并购企业所实施的战略整合、组织与制度整合、人力资源与文化整合、财务整合等管理整合中，财务整合是企业并购行为最为核心的内容和重要环节。现就企业重组过程中并购企业的财务整合问题，谈几点看法。

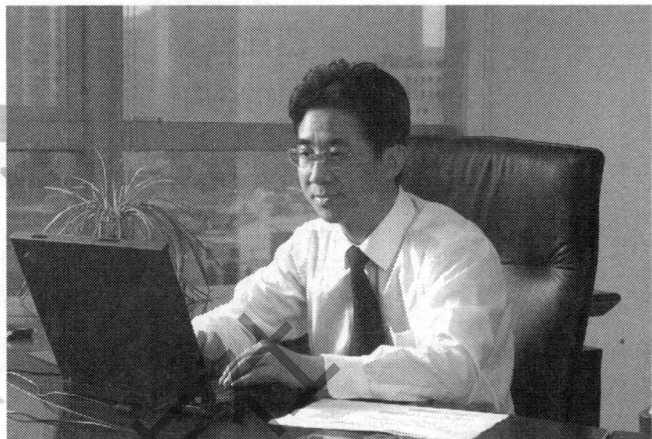
一、财务整合的必要性

1、有效的财务整合是企业效率提升的基础。企业并购，特别是投资控股式并购(即并购方和被并购方均有法人资格，被并购方成为并购方的控股子公司或全资子公司)在财务管理上企业的财务整合必须实行一体化，建立一套健全高效的财务制度体系。企业并购完成之后，新的经营发展战略基于原有并购企业的经营情况但又有别于原有企业的战略。财务整合是保证企业战略有效实施的基础，因此，新企业必须对并购各方的财务进行整合，统一财务制度体系，统一制度标准，在短时间内减少各种制度冲突，实现企业各种资源在新企业内部的高效配置。

2、财务整合有利于新企业获得财务协同效应。对被并购企业进行有效控制是并购企业面临的一个重要问题，通过对财务机构管理、人员管理、制度体系和资金使用的统一，掌握被并购企业的生产经营的财务信息，是实现并购企业对被并购企业实施控制的重要途径。财务整合使企业内部现金流更为充裕，资金流向更具选择性，投资机会越加丰富，企业资本实力雄厚，偿债能力和借款能力不断提高，并在税收政策允许的情况下利用被并购企业的原有亏损合理避税等。

二、财务整合的内容

1、会计人员及组织机构的整合。对于同在一地规模不大的多家企业的并购，可以采用财务人员统一上收的管理办法，做到机构和人员统一；对于被并购企业在异地或规模较



大的，实施财务人员派出制度，明确派出财务人员的权限与职责，理顺派出人员的个人绩效考核关系，从组织上保证财务整合的进行。

2、企业存量资产的整合。并购之前企业要完成清产核资，摸清家底。只有对存量资产进行科学地整合，才能实现合理配置，提高资产运营效率。企业资产的整合包括有形资产整合和无形资产整合。企业有形资产的整合，包括对优良资产的使用以及对不良资产的清理和处置。对不良债权、不良投资的清理和处置，是提高资产运营效率的重要补充，是并购后企业规避风险、防患于未然的重要手段。企业无形资产的整合，也是新企业不能忽视的问题，其目的是通过整合使无形资产在新企业中发挥更大的作用。

3、会计政策及会计核算体系的整合。为使并购后的企业获得真实、准确的会计信息，必须统一企业的会计政策和会计核算体系，这是对被并购企业进行监控的重要保证，也是建立统一绩效评价体系的基础。

4、财务管理制度体系的整合。财务管理制度体系包括：与公司战略管理、资本运作、会计系统、成本系统、财务控制体系、薪酬激励系统、税费系统相关的财务管理制度。上述管理制度体系的整合，是并购后企业有效运行、规避各种财务风险的重要保证，对建立良好的企业文化将起到推动和支撑作用。

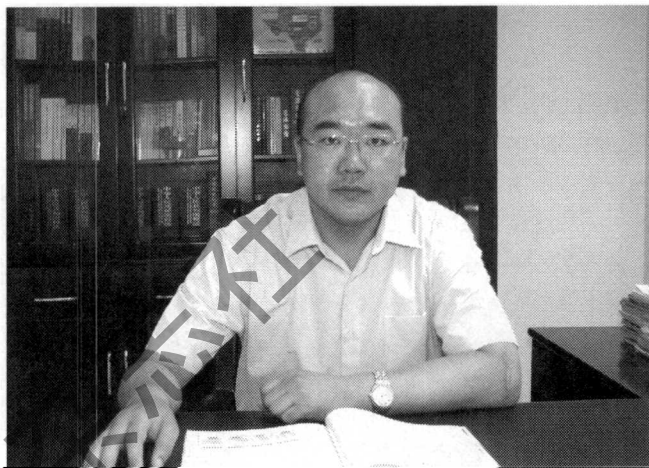
5、财务管理目标导向的整合。企业并购中通常存在的一个突出问题，就是财务管理部门仅仅是一个会计核算机构，财务管理目标不明确或没有设定财务管理目标，与现实财务管理的要求有相当的差距。要想通过企业并购使企业的

浅谈专业化重组企业的财务管理

陈 鹏

目前,国内许多专业化重组企业无论在组织结构上还是管理控制上,与以往多元化经营方式相比有了较大的变化。在组织结构上一般实行一级法人下的事业部制或以分公司(事业部)和子公司为主的母子公司体制;在管理控制上采取合理集权分权,建立集中决策、分级管理和专业化经营的管理模式。随着经济全球化、网络化和知识化、专业化重组使财务管理向战略型、集成化方向发展;从静态的事后核算向动态的、参与经营过程的管理方向发展;从战术性、事务性的管理向战略性、全局性的经营理财方向发展;从内部的、独立的职能管理向开放的、三流(物流、信息流、资金流)合一的集成管理方向发展。

为了适应上述财务管理的转变和发展,笔者认为专业化重组企业应该构筑起集权式的管理架构,推行扁平化管理模式,在统一的管理平台上建立集约化财务集中管理模式,从而有效地解决企业生产经营分权和财务管理集权的关系,保证财务管理信息的实时性、有用性。其核心内容:一是建立由目标管理向过程管理延伸的全面预算管理体系;二是建立一个会计实体、一个账套、实时监控、数据准确完整为重点的会计集中核算体系;三是建立以监管到位、安全高效运转为目的的资金集中管理体系;四是建立以增值税和所得税



集中缴纳为重点的统一纳税管理体系;五是建立以资产价值量集中核算为方式的资产管理体系。

为满足上述集权式管理和税收筹划的需要,企业应按照本部为利润中心、投资中心、筹资中心、资本运营中心、财务预算控制中心、资金管理中心、财务会计管理中心和税费管理中心,分支机构为成本中心的管理思路,建立集约化财务集中管理模式,即全面预算管理、会计集中核算、资金集中管理、税收集中和资产集中管理。

财务管理水平与企业发展的要求相匹配,首先要确定企业财务管理的目标,然后根据财务管理目标导向进行企业的各项经营管理活动。不同的企业可以选择不同的财务管理目标导向,可以是股东利益最大化,也可以是企业价值最大化,由于企业间存在较大的差异,财务管理目标的确立也不是统一的。但是经过财务整合后,财务管理的目标应该是清晰的、明确的。

三、财务整合的运作策略

企业间的并购涉及方方面面的变革,首先整合是一个融合过程;其次财务整合涉及企业经营管理的各个方面,对原来管理水平不高的企业实施财务整合遇到的阻力和压力更是巨大的。财务整合需要运用策略,刚柔并济。

1、“刚性”处理。一是规范法人治理结构,实现集团财

务控制,明确企业的财权关系,保证母公司对子公司的控制权;二是在财务组织结构的调整、财务负责人的委派和会计人员的任用方面,必须采取强有力的措施,保证财务组织运行的顺畅;三是对被并购企业实施严格的财务管理控制,建立一系列的报告制度、信息交流制度、审批权限制度、内部绩效考核制度等;四是实施全面预算管理,严格经营风险和管理风险控制,实施动态监控。

2、“柔性”处理。凡涉及到员工的考核指标、岗位薪酬、福利待遇、费用标准等方面的财务整合内容,需要进行广泛的调查研究和细致的宣传说服工作,以取得大部分员工的接受和支持。整合涉及到企业各层次的利益再调整,企业的管理层要与广大员工齐心协力,整合的过程才会相对平稳。■

(作者系中国汽车工业国际合作总公司财务总监)

责任编辑 林 燕