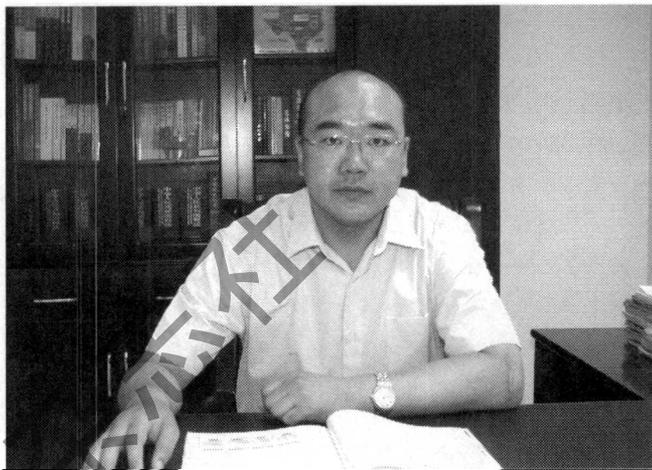


# 浅谈专业化重组企业的财务管理

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

## 一、全面预算管理

企业应建立制度规范、责任明确、编制科学、执行严格和调控有力的全面预算管理体系,全面预算管理要成为落实企业发展战略和年度工作目标、保障企业持续稳定发展、强化内部控制、防范经营风险、提升企业经营管理水平的重要管理制度,为优化企业资源配置、发挥资源效益、实施精确管理奠定坚实的基础。

全面预算管理要以市场为导向,以成本控制为手段,以企业利润最大化为目标,通过编制全面预算,使企业资源得到有效配置,从而实现全面预算的预警控制、预算追踪和预算分析。全面预算管理要成为全员参与、全面覆盖、全程监控的整合型管理系统,成为对企业实物流、资金流、信息流和人力资源流进行整合的管理系统,只有这样才具有对企业各项经营行为进行全面控制的能力。

## 二、会计集中核算

根据专业化重组企业推行扁平化管理的实际情况,企业会计核算应优化核算流程,减少核算层次,取消各分支机构二级、三级等明细级别核算,使企业统一实现一级核算。要充分利用信息系统,实现企业“一个会计实体,一个账套”的会计核算模式。企业实现会计集中核算,可以实时掌握与监督每一笔经济业务事项的会计处理,减少会计信息的加工环节及核算链条,增强随时生成财务报表的能力,使会计信息更加及时、真实、准确。

## 三、资金集中管理

企业可以运用总分账户的管理模式来实行资金收支两条线管理。企业要与金融机构联合,利用金融机构的结算系统和信息系统建立资金网上银行结算体系,对企业的资金实现实时监控。通过对存款的跟踪与调整、资金的集中和平衡、现金流量的预测和确定、对资金管理的调拨以及资金的经常性支付分析等,确保资金的高效、快捷、安全运作。

资金总分账户的管理模式,是在总部所在地和所属各分支所在地的建设银行开设收入结算账户,收入结算账户归企业总部管理;在各分支机构所在地建设银行开设支出专用账户或临时支出账户,支出账户供各分支机构使用。企业把本部的账户作为总账户,统管各分支机构的分账户。按照收支两条线的要求,收入全部划回公司本部,支出按预算分周拨付各分支机构支出账户。

## 四、税收集中管理

专业化重组企业一般涉税面广且纳税问题复杂,宜采用

集中管理方式进行税收管理,实现由企业总部统一集中清缴增值税和所得税政策。即只申办一个增值税一般纳税人,在劳务发生地预缴一定比率的税款,在总部统一开具增值税专用发票,统一在总部计算缴纳增值税;总部作为唯一法人,在总部集中统一汇算清缴所得税。增值税和所得税的集中管理,有利于减少企业纳税支出,降低企业税赋成本。

## 五、资产集中管理

为有效利用企业资源,应对资产实行集中管理,统一在企业范围内调剂使用,统一管理投资,对大宗物资和设备实现集中采购,利用批量降低价格。利用信息系统,将企业固定资产价值管理统一归口到企业总部,总部财务部门负责资产的价值管理,统一计提折旧和资产减值准备,总部设备主管部门负责实物资产的购置、调拨、技术评价、报废等。各分支机构具体负责实物管理、动态管理,做好资产卡片的登记、实物盘点工作,财务人员与设备管理人员相互结合,防止资产流失。

当然,为了更好地加强对专业化重组企业的财务管理,还应实施相应的管理措施。如,加强规章制度建设,建立制度化、岗位化、流程化的管理体系;加强企业内控制度建设;加强企业信息系统和网络系统的建设;加强财务会计人员管理,实行财务会计人员和财务总监委派制;完善公司内部审计制度等。■

(作者系中国石油集团测井有限公司副总会计师)

责任编辑 林 燕

### ● 词条

#### 羊群效应

羊群(集体)是一个很散乱的组织,平时大家在一起盲目地左冲右撞。如果一头羊发现了一片肥沃的绿草地,并在那里吃到了新鲜的青草,后来的羊群就会一哄而上,争抢那里的青草,全然不顾旁边虎视眈眈的狼,也注意不到其他地方还有更好的青草。这就是羊群效应。它一般出现在竞争非常激烈的行业中,并成为减少研发和市场调研的一种策略。当行业中的领先公司将开发的新产品投放市场时,其他公司往往通过复制而省去前期的研发成本。但羊群效应也会有负面效果。它可能会带来更多盲目上马的项目和没有经过充分的市场调研而导致的模糊前景,甚至会分散公司的精力。正所谓,没有免费的午餐,只有把握好羊群效应带来的利弊才能做出正确的决策。■