

企业集团信息一体化 和内部财务报告研究



□ 张瑞君 孙绪才

一、问题的提出

信息技术的飞速发展给集团公司带来了新的挑战,我国集团公司面临着如何利用信息技术整合资源、协同反应、提高企业竞争力等诸多问题。如何从企业集团战略管理角度出发,提供能够正确反映企业集团的实力、正确预测企业集团价值增长空间、正确评价企业集团竞争能力的财务报告的呼声越来越高。然而,这方面的研究成果却非常之少。笔者认为,其因有两个:一是在非集成IT环境下企业集团的信息是分散的、不对称的、不共享的,要想从集团管理的视角提供实时财务报告难度很大;二是对财务报告认识的局限性,只重视作为反映企业财务状况和经营成果的外部财务报告的研究,而忽视了作为支持企业集团实现企业集团战略的重要利器的内部财务报告的研究。

因此,本文首先研究利用信息技术构建企业集团信息一体化平台,使整个集团成员之间的信息能够实时共享,解决信息分散、信息不对称及不共享的问题;然后提出在企业集团信息一体化的条件下,建立支持企业战略实现的内部财务报告模式,为不断丰富和完善财务报告理论提供支持。

二、企业集团信息一体化平台的构建

企业集团之间的竞争表现为信息的竞争。企业集团只有消除“信息孤岛”,树立集中管理的思想,构建实现

企业集团信息集成、共享和实时传递的一体化平台,才能保证企业集团内部财务报告按照管理的需要,从广度和深度上为实现集团的发展和战略提供有价值的信息。

(一)树立集中管理思想

随着市场竞争的加剧,企业集团为了提升其核心竞争能力,除了要求企业集团财务从法人的视角为政府部门、投资人、债权人等提供正确、真实、有效的财务报告之外,更需要从企业集团纵向管理的需要出发,提供支持企业集团发展和战略实现的内部财务报告。因此,企业集团财务应该打破法人概念,从集团角度出发,树立集中管理的思想:

1、当经济业务事项发生时,由事项驱动各个相关部门(包括财务部门)对经济业务进行实时处理和控制在,并将结果存放在中央数据库中,做到“数出一门,信息集中”。

2、集团管理部门能够从集团成员最底层或源头实时、垂直采集信息,解决由于中间层的加工而导致的信息不对称、不真实、不全面而产生的管理和控制力度弱化的问题。

3、集团统一制订分析和评价标准体系,统一进行财务人员的不管理;财务人员既要为法人实体提供信息,更需要打破法人概念,从集团管理的视角选择相应的分析和评价模型,从产品、项目、业务小组、事业部、集团等各个维度提供有价值的信息。

(二)信息一体化平台设计

企业集团信息一体化平台是企业

集团内部财务报告改进和创新的基础。要实现集中管理的思想,保证企业集团管理部门能够从源头实时获取真实、正确的信息,从而保证企业集团内部财务报告的有效性,必须建立集团信息一体化平台。然而,不同类型的企业集团(如投资型、产业型、管理型)其管理和控制的要求不同,内部财务报告的深度和广度的要求也就不同,从而就导致了信息一体化平台构建的需求不同。笔者认为,企业集团信息一体化平台设计可以概括为三种模式:

1、实时集中模式

实时集中模式(又称完全集中模式)是指集团总部与各下属成员单位之间建立实时的网络系统形成信息一体化平台,集团统一制定政策如会计制度、预算制度、人员权限规定等并下发给集团成员;整个集团只使用一套财务管理软件,所有分支机构全部在网上实现业务在线处理,并将数据实时传递到企业集团进行集中存储;各级财务管理人员只要有相应的权限,就可以跨越时空对经济业务进行实时控制,实现整个集团的财务集中管理。该种模式一般适用于企业集团对下属成员进行统一管理、实时控制、协同运作的企业集团,并对内部报告时效性、深度和广度都要求很高的企业集团。

2、定期集中模式

定期集中模式是指集团总部与下属成员单位之间建立定期集中的信息一体化平台,在日常业务处理过程中下属成员将数据保存在当地,并定期(如日、周、月、年)通过网络等将各单位

的账簿数据或者会计报表数据上传到集团进行集中管理。从企业集团管理和控制角度看,将实时控制权和管理权下放给下级成员,集团总部主要通过定期数据汇总、查询、统计和分析,对下属成员进行有效控制和评价。从企业集团内部报告要求看,定期账集中模式和定期表集中模式对集团内部报告的支持度有较大的不同:前者在内部报告的正确性、有效性、广度和深度上都优于后者。

3、混合集中模式

混合集中模式是指实时集中模式和定期集中模式的混合,它具有两者共同的特征。如一些大型企业集团,涉及多行业,因此成立二级行业管理部门,并将三级相同行业的成员归属相应的二级管理部门进行管理。在二级对三级采用实时集中模式,一级对二级采用定期集中模式,并要求在不同的层级上提供不同的内部财务报告。

三、基于企业集团信息一体化的内部财务报告模式

信息一体化条件下的企业集团内部财务报告是从企业集团战略管理角度出发为管理者提供的报告。企业集团为了实现其战略管理、增强企业竞争力,非常关注集团企业的资金状况、预算的执行和控制、集团业务的经营情况。因此,笔者认为,为了满足集团战略管理的需要,企业集团内部财务报告应提供资金管理报告、预算控制分析报告、企业集团战略发展报告、管理增值评价报告等情况,便于企业集团管理者进行决策。

(一)资金管理报告

企业集团通过信息一体化资金系统,可以实时把脉、报告资金状况,协调企业集团资金在各下属企业占用不均的状况,解决资金使用效率低,资金成本高的问题,并集中资金用于优质项目,获取最大收益。针对企业集团对资金信息的需求,可以设计不同模式满足资金管理报告的要求。

在计划层面,在信息一体化平台的支持下,通过事务处理系统采集企业集团的销售计划、生产计划、采购计划、费用计划、投资计划等信息,规划出企业集团未来资金占用情况,生成集团资金占用计划报告,从而对各分公司资金进行调度,有计划地安排企业集团资金的流入和流出,维持资金链的正常运转;在日常经营层面,通过事务处理系统实时获取现金流入、流出信息,生成现金流入流出分析报告,为管理者实时了解企业集团日常经营的现金流入流出情况,确定企业集团最低现金保有量,从而降低资金成本,最大限度地发挥资金的效益;在短期预测层面,通过实时获取销售订单、应收款、存款到期、经常性收入等信息,得到短期现金流入量,通过获取采购订单、应付款、贷款到期、经常性支出等信息,得到短期现金流出量等,自动生成短期资金预测报告,管理者可以通过资金预测报告,利用管理信息系统,动态了解近期的现金流情况,合理安排节余资金,有效进行经营活动。

(二)预算控制分析报告

企业集团效益的好坏很大程度上取决于集团内部支出的控制情况,集团总公司对下属企业的控制主要是通过预算进行的。预算控制分析报告是企业集团执行全面预算、综合评价企业集团经营业绩的有效手段。

在信息一体化平台预算管理系统支持下,企业集团能够按照产品、项目、业务群组、事业部、区域、集团等进行多维预算,通过事务处理系统采集产品、项目、业务群组、事业部、区域、集团等相关信息,生成企业集团所需的预算分析报告,实时监控各相关部门的预算执行情况;在业务发生前,企业集团利用预算制定系统,根据预算制定的程序,按照产品、项目、业务群组、事业部、区域、集团等制定预算计划;当业务发生时,通过事务处理系统,将实时或定期获取实际发生的业务数据,与按照产品、项目、业务群组、

事业部、区域、集团等多维度预算计划金额进行比对,分析预算执行情况,然后通过信息反馈,对经济业务进行控制;当业务完成时,生成业务预算分析报告,找出差异,分析问题,从而真正实现了企业集团预算的事前计划、事中控制、事后分析的功能。

(三)战略发展报告

在信息一体化平台支持下,企业集团可以通过战略发展指标体系、评价决策模型,并利用数据挖掘工具挖掘企业集团各成员的数据,动态提供企业集团战略发展报告,根据决策支持系统的分析,发现企业集团存在的问题和潜在盈利机会,即包括哪些行业盈利能力强、哪些行业具有竞争优势以及哪些产品具有核心竞争力,从而为集团的产业选择、市场定位、产品定价、市场扩张、战略发展等提供支持,实现集中优势资源,做强做大产业,提升企业集团的竞争力。

(四)管理增值评价报告

管理增值评价报告就是利用信息技术的支持,正确评价企业集团的业务活动,为实现企业集团价值最大化服务。

在信息一体化平台支持下,企业集团利用经理信息系统,采集业务活动过程信息,生成管理增值评价报告,即对企业集团内部供应链的采购到付款循环、存货入库到出库循环、销售到收款循环、账务处理到报表循环等业务活动进行评价,确定哪些活动增值,哪些活动不增值,从而为企业进行流程重组,优化流出,删除不增值的活动提供支持。

总之,加强信息一体化条件下企业集团内部财务报告的研究,对于适应我国提出的“大集团”战略、提升企业集团在国际国内的竞争力具有深远的意义。企业集团应根据管理需求,搭建信息一体化平台,不断满足内部财务报告的需要。

(作者单位:中国人民大学商学院会计系) 责任编辑 王教育