

企业集团利用网络技术 实施财务集中控制的设想



□ 徐焱军

企业成败的关键在管理,管理的核心在财务。对集团企业来说,加强财务监控尤其重要。传统的企业集团较多实行的是分权化管理。实行分权化管理主观上是为了调动各成员单位理财的积极性和创造性,缩短财务决策周期,提高决策效率;客观上来讲是由于资产规模大,资本链条长,管理跨度宽,地域分布广,而总部的领导者由于能力、时间、精力和经验等方面的限制而难于对下属单位实施有效控制,实行分权化管理实为不得已而为之。

一、企业集团实施财务集中控制的必要性

企业集团分权过多,在现实中带来了一系列问题。首先,过多地分权,容易产生各成员单位决策的次优化。各成员单位很可能追求各自的财务目标,及各自产值、销售额的最大化等等。其次,资源在成员单位之间的调动困难,不利于资源的有效配置。最后,过度分权将导致企业内部资源配置上的重复浪费,影响规模经济效益的发挥。在分权管理中,如果监控不力,很容易形成随意挪用资金和私设小金库等行为。

市场经济的发展,企业的组织形式日趋集团化,经营方式走向多元化,组织结构倾向于扁平化和网络化,跨行业、跨地区、跨所有制的情况大量出现,这些变化客观上要求加强对整个集团监管。目前财务管理的集中控制已成为国际上一种流行的趋势。譬如,世界前500强的公司,实现财务集中控制的已达80%。实行财务集中控制有利于保证集团内部财务目标的协调一致,大大减少内部各成员单位的“内部人控制现象”;有利于有效地进行投资方向的调整,集中一定的财力进行战略方向调整;有利于树立“整体利益观”,实现企业整体利益的最大化。

二、关于实现财务集中控制的设想

我国企业集团如何实现财务集中控制呢?从大的方面来看,不外乎行政手段和法律手段,前者适用于非法人的分

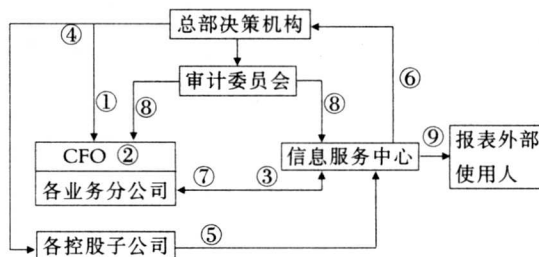
支机构,后者则是用于法人子公司。就具体措施而言,有人提出了以下几种模式:(1)通过财务公司或资金结算中心,实现资金的集中管理;(2)实行全面预算管理;(3)实行财务总监委派制和财务人员资格管理制度;(4)强化集团内部审计制度等。笔者认为:

1、建立多层次整体性的监控系统。以上的这些措施在一定程度上能控制其成员单位的行为,但是对于一个大型企业集团而言,要实现对整个集团财务活动的有效控制,单靠一两项制度、措施是很难达到的,必须要设计一套完整的财务监控体系。国外跨国公司都十分重视监控体系的整体性和层次性。例如,美国通用汽车公司,实行了财务总监、内部审计机构和董事会下设的审计委员会三个层次的监督。

2、财务集中应从源头抓起。财务集中包括会计核算集中、财务控制集中和财务决策集中。会计核算信息的源头,财务管理是利用会计核算数据进行的决策和监控。会计核算的集中应考虑报表、凭证、交易三集中。报表的集中对一个集团来说是很容易做到的,只需通过传真或网络层层汇总和上报。凭证和交易的集中,在传统的条件下,对于一个地域跨度大的企业集团是不容易实现的。

互联网技术的高速发展和日益成熟,能够使信息打破空间、时间的界限,为企业集团从根本上实现集中控制提供了可能。在此,笔者提出以下基于互联网技术的实现企业集团财务集中控制的模式,以供业内人士商榷。

其模式如下:



说明:①总部根据集团发展战略提出预算目标,分解下达至各分公司,并派出财务总监(CFO)——事前控制。

②财务总监对分公司日常财务活动进行监督——事中控制。

③各分公司将企业经济业务的原始资料通过互联网上传至总部信息处理中心进行加工——会计信息的源头控制。

④总部通过向控股子公司派出董事、监事行使所有者权益——事前控制。

⑤控股子公司将会计报表及重大事项等信息上传至集团信息处理中心,加工处理。

⑥信息处理中心将处理结果上报总部决策机构;信息处理中心同时执行内部银行职能。

⑦下属公司可随时随地查询和使用信息处理结果。

⑧总部下设审计委员会实施定期内部审计——事后控制。

⑨会计报表信息按要求提供给外部使用人。

三、实施这种财务集中控制模式的特点

1、经济上合算。目前相当多的公司已经实现电算化,建立了局域网,有些公司还开展了电子商务。集中化的财务管理软件和网络财务软件正在得到大力推广。企业集团要实施上述结构模式,只需要租用公共数据传输线路,购置必要的服务器即可。经济上的合算还体现在能够减少财务部门的重复设置,减少人员的开支,节约运营成本。

2、技术上可行。先进的防火墙技术、访问控制技术、数据加密技术、身份认证技术、隧道技术等相继出现,对数据传输的安全性提供了保障。实行集中式会计核算需要进行互联操作,对实时性有一定的要求,网络的传输能力要求比普通的ISP高,宽带网的建设将大大提高传输速度。近年来兴起的ASP商业模式为企业集团实行财务的集中控制提供了借鉴。

3、提高了信息处理速度及质量。以前各分公司在各自住所进行会计核算,然后再层层上报,信息传递的速度慢,不能适应信息社会的节奏。通过集中会计核算,减少了信息处理环节,提高了信息传递速度,信息的及时性得到了提高。另一方面可以集中会计、管理、税务、IT方面的各类专家于信息中心,信息的有用性也就大大提高了。

4、对经营者形成激励和约束。在分公司自己处理会计信息的情况下,众所周知,会计信息容易被人为操纵。为了显示经营业绩,下属公司经理经常粉饰财务数据,甚至提供虚假数据,导致企业集团资产的账实不符。实行集中核算控制后,信息中心处于中立立场,提供有说服力的指标,作为对分公司的激励人员的奖惩依据。

(作者单位:中南财经政法大学)

责任编辑 王教育

会计市场开放 对我国会计师事务所 的影响与对策

□ 李登明 罗佳玲

随着中国加入世界贸易组织(WTO)进程的加快,经济改革与市场开放将进一步向纵深发展,作为专业服务市场之一的会计市场也将逐步与国际市场相融合,走向全面开放。面对会计市场的开放,中国会计师事务所将步入一个机遇与挑战并存的发展新时期。如何抓住机遇应对挑战,这也就成为中国会计师事务所生存与发展的关键问题。本文就会计市场开放对我国会计师事务所的影响与对策作些探讨。

一、我国会计师事务所的发展现状

经过20多年的发展,我国会计师事务所经历了从无到有、不断调整、不断完善的发展过程,为我国社会主义市场经济秩序的建设、经济监督机制的建立做出了巨大贡献。但与此同时,在发展过程中也暴露了许多问题。

(一)组织形式不尽合理。我国会计师事务所大部分原是通过挂靠政府机构而建立起来的,即所谓的“挂靠所”。这样,事务所的风险和责任实际上是由国家承担的,事务所与权利部门联系甚密,容易产生在会计市场上的行业垄断、地区封锁等不正当竞争行为。虽然我国会计师事务所的改制工作已于1999年底结束,但改制后,仍有一定数量的会计师事务所是以国家资本为主的有限责任公司,政府、部门色彩依然浓厚,且合伙制会计师事务所为数不多,与国际上会计师事务所普遍采用“合伙制”的做