

让其转换成一定的使用价值,并作为交换价值的基础。以尽可能少的成本支出,创造出尽可能多的使用价值和尽可能好的服务,为获取尽可能的收益奠定基础,这是任何现代企业经营者都需要考虑的问题。该方法用公式表示为“效能成本系数=效能/成本”。效能成本是企业原有基础上为改进产品质量、增加或调整产品功能、改进产品设计,或提高服务质量、增加服务功能等所花费的成本。它可以以质量成本、功能成本、更新成本、市场开拓成本等具体形式体现出来,这表明效能成本具有广泛的相关性和包容性。比如,为有效地实现全面质量管理中的质量成本的合理规划,就必须从源头——开发设计阶段抓产品质量管理,并通过质量机能展开(QFG)加以落实,只有这样才能使企业的产品具有优势并提高市场占有率。为此,效能成本系数也可以写成“效能/效能成本”。效能成本分析的关键是要对效能进行系统的分析并相应计算出效能成本,从而作出有利于企业的投资决策和成本管理决策,以最终实现效能的尽可能大(比如,通过开发新产品、完善售后服务等措施,尽可能提高产品和服务的质量,完善产品和服务的功能)和效能成本的尽可能小。

企业实践表明,要让价值工程这一强有力的扭亏增盈工具发挥作用,前提是“用”,不应用就一点作用也不会有。而一个企业应用价值工程,又需要两个前提:一是企业的领导层应知道它、了解它,懂得它是这么一回事;二是不能搞“一次性”应用,必须坚持不懈才能见到成效。

(作者单位:杭州商学院会计系)

责任编辑 刘志新

谈谈谈

集团 企业 财务 结算 中心 的 有关 问题

黄梅香

近几年来,在我国一些大型集团企业中产生了一种新型的资金管理制度——集团企业财务中心结算制度。它的基本模式是,集团总部设立专门的财务结算中心,集中统一管理整个集团企业的资金,包括统一对外筹资,统一调度和使用资金;集团内部各单位有偿使用资金,在结算中心存款和借款,并通过结算中心对外办理资金结算业务。经过几年的实践,有些集团企业的财务结算中心办得很成功,但也有不少集团企业的财务结算中心运作不顺畅,效果不理想,甚至形同虚设。那么究竟怎样才能办好集团企业财务结算中心呢?本文谈几点看法。

一、关于集团企业财务结算中心的功能定位问题

一般地说,集团企业财务结算中心应具备以下四大基本功能:

1、资金融通功能。集团企业财务结算中心以吸收存款的方式把集团内各企业暂时闲置和分散的资金集中起来,再以发放贷款的形式分配给集团内需要资金的企业,从而实现集团内资金相互调剂余缺。这样做,一方面提高了集团系统内资金的利用效果,另一方面也使集团在不扩大对外负债的情况下满足集团内各企业的资金需求。这也是许多集团企业成立财务结算中心的最基本的动因。

2、内部监控功能。集团企业一般分支企业众多,组织层次复杂,管理链条长,如何有效地监控集团内各级企业的经营运作,尤其是资金运作,确保其经营行为规范、安全和高效,是众多集团企业力图解决但又很难解决好的问

题。建立集团企业财务结算中心,使集团内各企业的资金收付都通过该结算中心办理,该结算中心对各企业进出资金的合规性、安全性和效益性进行审查,从而使集团内各企业的资金运作完全置于集团的监控之下。

3、增收节支功能。集团企业财务结算中心通过集团内部资金融通,把集团内各企业的结余资金留在“体内循环”,从而减少了资金闲置,同时降低了因对外借款而支付的利息。如南京某家电集团公司财务结算中心每年实现内部融通资金超过2亿元,节省借款利息支出几百万元。另一方面,因为集团企业财务结算中心经营集团内部存贷款业务,还会形成一个存贷款利息差,这是集团企业财务结算中心的一笔可观的收入。

4、扩大信用功能。一般地说,集团内各个企业的发展是不平衡的,有的企业经济实力雄厚,经济效益好,比较容易获得商业银行的贷款;而有的企业经济实力弱,财务状况差,难以得到商业银行的贷款支持。这种状况在很大程度上影响了集团内各企业的平衡发展和集团整体实力的提高。集团企业成立财务结算中心后,集团内各企业不再单独与银行发生信贷关系,财务结算中心以一个户头集中对银行,这种集团优势增强了银行对企业的信心,从而扩大了集团企业的对外信用,集团可以较容易地从银行取得贷款。

二、成立集团企业财务结算中心的基础条件

财务结算中心具有的上述功能,对任何一个集团企业来说都是意义重大的。然而,并不是任何一个集团企业都能建立财务结算中心以实现这些基本功能的。从目前一些大型集团企业财务结算中心运作的实践来看,建立集团企业财务结算中心必须具备四大基础条件:

1、资金环境较宽松。集团总部及属下各企业资产负债率不能太高,一般在50—70%为宜;各企业在业务经营中应有经常性的现金流入,资金较宽裕,且流动性好,从而使结算中心的运作有可靠的资金基础。若集团系统内资产负债率普遍较高(超过80%),偿债压力大,资金有结余的企业少,需要资金的企业多,在此条件下成立结算中心,使属下企业所需资金全部由结算中心以贷款方式提供,没有了对外筹资的压力,最终必将使结算中心入不敷出,难以支撑下去。

2、经济效益较好。集团及各企业经济效益好,经济实力雄厚,财务结算中心就具有较高的银行信用,从而较容易取得银行贷款,确保集团内各企业的资金需求。相反,若集团总部及属下各企业经济效益差,财务

状况不良,财务结算中心则很难凭自身的实力从商业银行取得贷款,从而也无法满足各企业的资金需求,财务结算中心也就丧失了存在的意义。

3、集权型管理基础。一般地说,一个集团企业较长期地推行集权型管理模式,那么财务结算中心要集中调剂使用资金并对资金进行监控就具备了较好的基础,运作起来也就得心应手。相反,若集团总部对集团企业的管理权和决策权如投资权、资产处置权、收益分配权以及人事权等都不能有效控制,那么财务结算中心要集中集团范围内的资金进行调剂使用和监控就十分困难。

4、企业分布较集中。由于过去集团内各企业办理资金结算业务只需跑就近的开户银行即可,现在则要经常跑集团的财务结算中心,空间的扩大和时间的延长,无疑会增加交易成本,降低工作效率。因此,集团内各企业的分布应相对集中。

可见,集团企业财务结算中心的建立是有条件的。若条件不具备,即使财务结算中心勉强建立起来了,也难以达到预定效果,最终得不偿失。

三、亟待解决的两个问题

从当前的实践来看,集团企业财务结算中心的运作还有两大问题尚需解决:

一是集团企业财务结算中心的性质定位问题。集团企业财务结算中心是按“准银行”运作方式运作的,它在集团内吸收存款、发放贷款,并办理结算业务,从事小范围的金融业务,但它并不是人民银行批准的金融机构。从这个意义上讲,它存在一个性质定位问题。

二是集团企业财务结算中心的税务处理问题。集团企业财务结算中心通过其贷款、借款及存款业务形成收入和支出,贷款与存借款利息差扣减费用以后成为利润。按税法规定,有收入形成应征收营业税,有利润形成应征收所得税。然而,集团企业财务结算中心并不是一个法人机构,只是集团总部的一个部门,其行为是否属经营行为尚未明确界定。一些集团企业的财务结算中心直接将其贷款与存借款利息差冲减集团总部财务费用,税务部门对这种做法很有意见,但企业也有它的道理,因而出现了税务部门与企业的长期争执。

笔者认为,上述两大问题应由有关部门尽快研究出解决办法,并以文件形式加以明确界定,长期拖而不决不仅会影响集团企业财务结算中心的健康发展,还可能导致经济秩序混乱,必须引起重视。

责任编辑 周文荣