

东大集团财务管理的组织架构及运作体会

张铁军

东大科技实业集团总公司是东南大学依托其学科优势,按照一校两制的思路,将数十个小而散的校办企业合并,组建的科技先导型产业集团公司。组建集团是为了在生产技术上产生组合效应、规模效应;在资金运用上产生放大效应和整体效应。结合企业外部环境和内部条件,东大集团的总体发展战略首先是大力开展资本整体重组,集中财力支持生产经营相关产品、系列产品的骨干企业联合重组,成立事业部以尽快形成支柱产业。近3年来,总公司分别对生产过流保护器件系列产品的南京东大电子管厂、放电管厂及珠海放电管厂,对经营装饰工程各类业务的东大装饰公司、东大机械厂冷作部、东大装饰二公司这两类产业群的人事、市场、资本进行了组合。这两次重组加强了两类企业生产经营及技术力量,统一了市场政策,消除了内耗,为实现管理方式和经济增长方式的两个根本性转变创造了基础条件,在激烈的市场竞争中,构造了更高层次上的集团优势。

而对一般性企业则通过政策引导、工作支持及财务监督使其逐步发展成为集团新的经济增长点。

集团总体发展战略及管理要求,决定了总公司财务机构的设置原则及运行机制,在具体操作中,我们的做法是:

一、建立科学的管理机制

在划分管理层次方面,东大集团实行财务活动统一领导,分级管理的原则。根据管理责任目标,总公司划分为三个层次的责任中心:金融投资管理中心、利润中心和成本费用中心。集团公司总部作为金融投资管理中心,掌握资金调配权、投资审批权、重大经营活动协调权。各类事业部作为利润中心,其负责人对同级财务状况负直接责任,并在财务管理上接受集团公司总部的领导。各类生产单元是成本费用中心,实行独立核算,目标成本管理。

由于集团内独立核算单位众多,仅直属企业实体就有37个,其中法人实体14个,开发项目1200多个,明确各自的业务范围是搞好集团财务管理的重要方面。根据财务管理的复杂程度、基础管理水平、监管业务量,集团总部财务管理中心分设了综合部(含财务结算中心,负责金融资产的管理及综合业务管理)、企业财务部(负责工厂、公司类实体的帐务及资产的管理)和开发财务部(负责科技服务项目的帐务及资产的管理)。并配备了素质良好的主管会计,以保证工作质量。

为保证集团各类资产的完整、安全,财务机构的组织必须严密,为此,财务管理中心特别设置了稽核主任,严格按照授权与批准分离,审批与执行分离,执行与记录分离的原则,根据各项业务管理控制规定、资产管理控制规定、会计与财务管理控制规定,对集团范围内的财务会计工作质量进行评估、监控,以防止内部舞弊或过失造成资产损失。

二、强化金融资产的统一管理

要发挥集团优势,就必须有强大的内聚力。事实证明,以分钱、分物和下达计划等行政权力作为成员企业的联接纽带,当行政权力减弱时,集团就会松散;以经济合同和技术协作等契约作为联接纽带,当供求和市场情况发生变化时,成员企业的联合协作关系也就相应的削弱和解体。只有强有力的资金纽带才能形成牢固的凝聚力。因此,集团公司一贯坚持成员企业的金融资产由总部财务管理中心统管的原则,并不断对金融资产的集中管理及运作方式进行调整。

过去集团财务部根据企业性质分设了工厂、公司、开发三大银行帐户,内设明细科目分户核算。企业办

理支票、汇票、电汇、信汇收付时,均要作一式两联凭证来总部审核,加盖印鉴。这种以行政强制力为主的管理方式,存在着许多问题,如会计凭证不规范的问题,即银行单据随审核凭证留存总部,成员企业的会计凭证就无银行单据作为收付款证明;手续繁杂,费时费力;核算方式及装备落后,存在着肆意透支的危险;以及集团内部跨帐户调配资金,也须经银行交换票据,既增加了业务量又不容易对帐。

针对以上问题,经与当地银行协商,设立了基本帐户,集团财务管理中心与工行玄武支行联合建立东大集团财务结算中心,将商业银行的运作机制引入企业集团的金融资产管理。即工行将东大集团财务结算中心视同其分理处的延伸,设立清算专户,对结算业务进行指导监督;结算中心保证遵守中华人民共和国票据法及其它金融法规,在集团范围内自主调剂银行存款头寸。成员企业按规定分别在结算中心设立基本帐户,对外使用加盖本单位负责人印鉴及财务专用章的各种银行票据,会计业务不再实行一式两份的凭证审核制度。总部同时规定:在集团内部,资金只能纵向流动,不允许不通过结算中心调配而相互拆借的横向流动。各单位未经财务管理中心批准,不得在中心以外保留银行帐户。财务管理中心对外代表集团公司统一向金融机构办理借贷手续,对内统一向成员企业调配资金。

结算中心采用工行南京分行的软硬件标准装备,与商业银行票据交换时间同步,一天两次清算票据。

结算中心的成立及装备的现代化,大大提高了集团资金纽带的质量,它不仅解决了集团内企业资金纵横分割的矛盾,实现了资金的横向有序流动,加速了资金周转,缓解了资金短缺的矛盾,产生了可观的效益,更重要的是,实现了对成员企业资金流量、存量及流向的适时监控。

三、大力加强基础管理工作

设立东大集团财务结算中心,调整管理层次,大大增强了集团的宏观调控力度和凝聚力,但要实现有效的管理运作,还必须抓好基础工作。

1.采用先进的技术手段,提高核算效率。从1993年起,东大集团的成员企业报表汇总及开发项目的核算就实现了计算机管理。通过计算机帐务及报表系统,集团成员的37套报表及千余个项目的科技开发报表能够迅速生成,保证了次月15日前,向财务处、审计处、产业办报送汇总报表。

2.抓好企业的建章立制工作。经总经理签发,总部

财务管理中心颁布了“关于东大集团总公司财务管理结构体系的说明”,“东大集团总公司财务管理准则”,“东大集团总公司投资管理暂行条例”,“东大集团总公司关于严格执行财务报告制度的规定”,以及工厂、公司实体和科技服务收益分配及管理辦法等一系列文件,进一步规范了企业财务行为。

3.抓好专项资产的管理,特别是银行存款、应收帐款、库存等流动资产的管理。通过PDCA的管理循环,优化资产结构,控制各类资产总量,不断提高资产质量。

去年一季度总公司根据国家整顿金融秩序的通知精神,进行了“金融资产及增值税发票的使用及管理”的专项检查,半年后国家审计署特办来总公司进行金融资产审计调查,对总公司的超前管理意识及专项活动组织的深度、广度给予了高度评价。事实证明,按计划分步组织各类资产管理的专项检查,是提高财务管理水平的有效手段。

4.高度重视相关法律法规的教育及人员的技能培训,提高全体人员的工作质量意识。财务管理中心每月定期进行工作质量检查并组织业务学习。目前总部中高级以上职称者已占全体工作人员的2/3。集团成立5年来,顺利通过了国家审计及工商税务等部门的历次检查,保持了良好的企业形象。

责任编辑 宋军玲

