

# G集团财务集中管控模式构建浅析

武扬

G集团属大型国有企业，主要负责地铁投融资、建设、运营、资源开发。公司近年来处于由建设为主向建设、运营、开发“三位一体”协同发展的转型中。为强化风险管控，确保集团战略和投资决策顺利实施，公司采取了财务集中管控模式。

1. 统一财务制度，实现标准化财务管控。一是集团公司财务部统一制定基本财务制度，子公司再根据各自的具体业务制定操作细则。二是集团公司建立统一的会计核算系统和会计科目体系，确保会计核算工作流程标准化、规范化；集团公司统一对成员单位进行会计稽查，确保内部往来数据一致；建立业务系统与财务系统之间的数据集成，在公司内部进行数据共享；设定财务系统的用户权限并实行统一管理，以防范潜在的风险。

2. 实施垂直管理，保障财务策略顺利实施。为保证财务部在集团管理体系中的独立性，集团公司和分公司的财务人员由集团公司财务部统一配置。子公司的财务负责人由集团公司统一委派，薪酬待遇参照集团公司相应的岗位层级标准确定，年度绩效考核按集团公司财务部考核和所在企业考核相结合的方式；被委派的财务负责人列席被委派单位董事会，参加总经理办公会，以强化委派财务负责人的执行力。

3. 统一资金管理，提高资金使用安全和效益。一是建立统一的账户管

理制度和资金计划管理制度。各分子公司账户开立、变更、撤销都需报集团公司审批，集团公司财务部统一汇总编制次月及三个月滚动资金计划，并通过资金管理系统，在付款过程中进行资金计划控制，保持最佳资金持有量。二是加强对资金预算和资金使用管理。每月按照资金预算需求，统筹安排资金，对集团公司建设资金和下属企业经营性资金使用进行监督；建立集团资金池，分子公司的经营性收入款项全部进入各自的资金池二级联动账户，分子公司在集团批准的月资金计划额度内付款，付款结算实行分级授权管理。三是强化闲置资金管理。集团公司财务部统一制定信贷政策，将集团内闲置分散的资金集中，以内部贷款的形式，实现集团内资金相互调剂余缺，调剂后尚有缺口的由集团公司财务部统一融资，调剂后有结余的由集团财务部统一办理理财，收益归资金所有方。

4. 引领价值创造，提升财务管理价值。一是从集团战略高度，建立以绩效考评为手段、标准成本管理为目标的全面预算管理体系。通过预算管理系统实现战略规划、预算编制、执行反馈、评价考核的闭环管理，确保企业经营目标实现；建立统一的成本管控与定额管理，对经营管理过程的成本、费用进行有效控制，为年终业绩考评提供依据。二是建立健全资产管理体系。轨道交通资产具有系统性、

全局性、长周期的特征，其资产数量和价值量皆十分庞大，管理范围分布区域广，涉及建设、运营、维护等多方面，必须建立资产全过程管理理念，做到家底清晰、精细管理和动态监管，以提高资产利用效率。三是实施整体的纳税筹划，规范企业纳税行为，有效防范纳税风险。在营改增背景下，详细分析营改增对项目建设管理模式、地铁工程造价及固定资产等方面的影响，重点研究施工合同税务测算以及合同中存在的涉税风险和应对策略，在建设项目招投标、合同签订环节，提前做好纳税筹划和风险防范。

5. 建设财务信息化管理平台，实现财务数据共享。G集团公司建立统一的财务信息化管理平台，实现了集团公司与下属分公司财务系统的一体化以及财务系统与业务系统的一体化，其中包括统一的财务核算系统、闭环式全面预算管理系统、集中统一的资金管理系统；建设、移交、运营全生命周期的资产一体化管理系统、从业务端到财务端的费控管理系统。这样，既实现了公司业务信息和财务信息的无缝对接、快速准确传递，同时也使财务基础数据得到完整存储，以便管理者随时获取各种数据信息，跟踪业务进程，为管理决策提供强有力的支撑。

（作者单位：厦门轨道交通集团有限公司）

责任编辑 李卓