

国有企业集团加强财务管控的几点思考

王玉莲

财务集中管控体系融合了会计核算监督和财务控制分析功能,通过搭建财务信息化系统,实时共享集团公司和子公司的财务数据信息,进行集中管理,优化整合内部资源,防范资金决策不规范,从而有效提高企业内部管理水平,促进战略目标的实现和国有资产的保值增值。构建科学高效的财务管控体系,最大程度地发挥规模效应,是国有企业集团的当务之急。

一、国有企业集团财务管控中存在的主要问题

(一) 财务管理机制不够健全

国有企业全面推行重组改革后,企业运营规模逐渐扩大,业务涉及范围越来越广,集团总部无法对每个子公司的财务状况和财务行为实现即时管控。有的国有企业集团现有财务制度过于笼统,给予子公司留下了较大的自主决定权,财务制度的缺失大幅度降低了国有企业集团财务管控的效用。有的国有企业集团虽然建立了相对健全的制度,但由于契合度差或者没有内部监督,使制度流于形式。

(二) 资源配置效率不够高

大多数国有企业集团没有推行统一的资金管理,各子公司独自经营。出于自身利益考虑,子公司往往会尽量争取资金,而非按需使用。集团本部和子公司之间、子公司与子公司之间资金流动性低,通常会出现有的子公司资金闲置,有的子公司资金不足,需要向外融资,增加经营成本,致使

有限的资金没有得到合理使用,集团资源没有得到最优配置。

(三) 财务预算控制乏力

近些年来,越来越多的国有企业集团认识到全面预算管理的重要性,但是执行效果不尽如人意。一方面,预算编制方式较为单一和固定,缺乏科学的整体预算观念和灵活的调试机制,衔接性较差,与经常变化的市场不相适应,预算指标和方案容易出现偏差。另一方面,预算实施中缺少监督管理,原有计划没有得到有力的执行;预算调整缺乏有效制约,容易出现超预算的现象,预算管理的监控作用难以发挥。

(四) 信息沟通不畅,业财分离

业务部门和财务部门相互独立,工作系统相互分离,导致彼此之间信息沟通不畅。财务人员不直接参与业务,无法第一时间收集财务信息,财务分析没有基于大量详实精确的基础资料,分析结果无法满足企业经营决策需求。业务人员或子公司为了满足绩效考核要求,对相关数据进行篡改、瞒报或虚报。加之决策到操作存在一定的时间差,存在较大的人为操作空间。

二、加强国有企业集团财务管控的建议

针对上述问题,笔者认为应当以资金集中管理为抓手,通过统一财务制度、建立内部银行、全面预算、统一操作系统和流程,对企业实施全方位

的财务管控。

(一) 加强制度建设

国有企业集团应当结合业务流程,建立统一规范的、适合自身特点和发展需要的财务管理制度。各项制度要可操作、可连续。除了制定《财务管理制度》《财务人员管理办法》等一般制度,还要制定专项制度。如通过制定《融资激励管理办法》,明确配比存款、日常存款等存款支持和发债资金托管的执行条件,防止与银行内外部勾结、占用公款现象的发生;制定《对外担保管理办法》,明确国有企业对外担保的原则范围和评估审查流程,实施前向国资委报批,严格防控对外担保风险;制定《闲置资金管理实施办法》,有效保证闲置资金管理能够遵循公开、公平、公正的原则;制定《内部银行实施管理办法》,统一各子公司的资金归集、存贷款、融资和核算,科学、高效地调控内部资金。

为确保各项规章制度落实落细,应建立完善的内部监督机制。可由集团本部的财务部门组织督察小组,按季度审查各子公司财务管理工作执行情况,并编写相关报告材料,报送至各层级领导审阅。定期召开财务会议,深入剖析检查中发现的问题,商讨解决方案。制定问题责任清单,责令相关人员限期整改,检查小组按期复查,进一步提升财务人员的合规意识和能力水平。审计部门对财务部门开展定期专项审计和不定期抽查,重点关注预算编制是否合理、资金管理是否严

谨、国有资产是否保值增值、财务管理制度建设是否完备、执行是否高效等，并及时向经营层汇报审计结果。

(二) 集中资金管理

国有企业承担的民生工程一般体量较大、投资金额总量较高、收益时间较长，需要灵活协调短期资金匹配。为缓解阶段性的资金压力，可以通过建立内部银行或资金结算中心，设立内部结算账户，办理往来结算，发放内部贷款，实行有偿存贷，实现收支、融资、闲置资金管理一体化，产生一定的规模效应，从而全面提升整个企业的经营效益。

1. 收支管理。采用收支两条线管理方式，提高资金使用效益。严格管控各子公司的银行账户，账户的设立和注销必须通过集团公司批准，账户资金情况由专人每日监察。子公司以项目收入为单位进行资金划转，最晚次日将应当归集的资金划入集团。在资金使用方面，依据年度预算和经营实际，每月申报资金使用额度和计划，各级领导审批后方可实施。

2. 融资管理。实施“统借统还”的管理模式，由集团公司扎口统一解决资金需求，各子公司协助具体处理，不能私自对外融资、借贷和担保。内部银行对各子公司单位提供授信规模，核定由集团总经理办公会确定的借款额度。各子公司之间不得直接发生借贷款业务，必须通过内部银行操作。

3. 闲置资金管理。通过公开询价的方式，用短期闲置资金购买保本型理财产品，在不影响企业正常经营的前提下，增加现金管理收益。各子公司在集团内部银行或资金结算中心的存款利率参照金融机构同期同档存款利率或者委托理财利率执行。

4. 结算管理。充分发挥集团内部银行或资金结算中心的功能，对各子

公司实行统一结算。严格按照银行账户管理办法开立和使用账户，统一归口管理，杜绝资金账外循环现象。

(三) 集中预算管理

构建集中预算管理体系，将企业经营中的所有收支都纳入预算范畴，统一编制方法和编制流程，推动预算精细化管理。

1. 预算编制。在编制预算时，要突破传统预算方式的年度限制，采取滚动预算，随着经济活动和环境的变化，对原有的预算进行更新和补充，逐期向后滚动。以经济效益最大化为核心，以目标利润为导向，结合中长期发展规划，按照“二上二下”基本编报规程，紧扣“早、细、精”进行预算编制。

2. 预算执行。为保证预算目标得到有效执行，将预算纳入各子公司年度重点工作目标任务考核中。各子公司的经营活动必须围绕预算运转，若发生预算之外的成本和费用，必须上报集团公司，经预算管理委员会（受董事会领导）研究审批通过后方可执行。有且只有集团公司有权根据实际情况对预算进行调整。

3. 预算监督。推行重大财务事项报告制度，按期跟踪分析各子公司预算执行情况，利用ERP系统进行系统化和动态化管理，及时比对实际发生数据和预算数据的差距，对预算进行适时调整。

(四) 推行业财融合

借用现代信息技术平台，将财务管理和业务发展相结合，实现数据、流程和系统的全面共享，前移财会监督关口，规范前端业务流程，使得财务与业务能融为一体。

1. 信息系统建设。业财融合需要强大的信息技术平台作为支撑，实现从数据采集、业务处理、信息输出、完成决策到管理控制的实时共享，打破业财之间的管理壁垒和信息壁垒。信

息系统建设要遵循三个原则：便捷化、模板化和业务化。

便捷化，一是集团公司和领导层可以利用信息管理系统随时调取相关会计和财务信息数据，及时接收和把控资金流向；二是让财务人员从繁琐的日常工作中解放出来，有更多的时间和精力投入到财务分析、预测和决策支持中。

模板化，即按照“制度流程化、流程表单化和表单信息化”的思路来推进信息化建设，梳理明晰流程和表单，将其进行优化并验证可操作性后，形成固化的模板，再将相关的模板流程联系起来。

业务化，即以业务为驱动设计财务管理系统。根据业务开展顺序，在各流程中的不同环节中增加财务管控手段，实现业务发生事项、费用与财务报销单据的一一对应，并将业务审批流程、业务发生对象及进程跟踪、数据对标、财务报销信息等整合在一起，实施月底数据的统计、计提及次月反冲等财务工作。

2. 具体实施措施。融合发挥财务与业务的比较优势，将财务管理贯穿于投资、采购、生产、库存、销售和核算等各业务层面，做到业务中有财务的专业分析，财务中有业务的信息反馈。业务开展前，财务要做好详细的测算，仔细分析业务的发展前景、合规性、风险点和成本效益等；业务开展过程中，定期跟踪推进进度，结合预算进行比对，及时掌握资金流动情况，尽早发现财务风险点并及时进行防控；业务结束后，通过计算内部收益率、净现值、利润率等财务指标，进行总体复盘，为之后的新业务开展积累经验，也为业务人员的绩效考核提供数据参考。□

（作者单位：南通港口集团有限公司）

责任编辑 任宇欣