

S 集团公司“五统一、四集中” 财务集约化管理实践

刘锦■

为持续构建集中、统一、精益、高效的财务集约化管理体系，推动S集团公司所属各企业持续健康发展，进一步加强对集团所属各企业资金集中管理、资本集中运作、预算集中管控、会计集中核算，S集团公司进行了“五统一、四集中”财务集约化管理改革。

一、财务集约化管理的总体思路 and 主要目标

S集团公司财务集约化管理的总体思路 and 主要目标是：坚持以“五统一、四集中”为主线，按照“深化应用、提升功能、实时管控、精益高效”的目标要求，把握“规范化、深化细化”两个重点，拓展财务管控的宽度、高度、深度和细度，推进财务集约化管理体系的深入应用和常态运行，持续增强财务保障公司发展、调控资源配置、服务管理决策、防控经营风险的能力，不断提高集团企业财务管理现代化水平。

二、财务集约化管理的工作原则 and 实施路径

工作原则：以依法规范经营为首要责任，以提升财务管理现代化、集约化水平为核心任务，以标准化、信息化为基础手段，以提高企业效率效益为最终目的，做好财务集约化工作。

实施路径：一是以全过程管控为抓手，着力引领价值创造。贯彻集团公司要求，深化全面预算管理，科学安排经营发展投入与产出，强化刚性约束。加强经营全过程管控，构建业务流和

价值流高度融合的闭环管理体系。二是以资本、资金、资产集约管理为重点，着力优化资源配置。创新资本统筹配置机制，合理安排各单位资本金规模，促进内部协调均衡发展。强化集团公司本部对资金资源的调配，增强资金活力，进一步提高资金保障能力。三是以财务信息系统为基础，着力强化决策支持。进一步完善财务信息系统功能，提升财务信息系统一体化、实用化水平，加强财务信息展示和智能分析诊断，增强决策支持能力。四是以实施财务管控标准流程为核心，着力防控经营风险。

三、主要做法

（一）建立统一的财务管理标准体系

S集团公司对所属各企业财务基础管理工作进行统一化和标准化，对集团公司各企业财务管理基础工作实现“五统一”，即统一会计政策、统一会计科目、统一信息标准、统一会计业务流程、统一组织体系，打造集团公司财务管理标准体系，为财务集约化的实施提供管理基础。

1. 统一会计政策。

管理目标：建立完善的会计制度来规范指引各企业的会计基础工作和财务管理标准，实现会计政策的集中统一。

具体做法：梳理财务制度，以《会计法》《企业会计准则》及上级单位和各有关部门发布的各项管理制度和相

关规范为依据，结合各企业经营特性和所属行业的业务特点，整合、修订、完善现有会计制度。

重点规范资产、负债、收入、成本的确认原则、分类标准、计量方法；制定统一的固定资产目录和折旧政策；统一财务报表和报告等会计信息的披露内容、程序；明确合并报表范围及其变动的处理方法；规范前期会计差错的处理标准、审批程序和方法。

建立通用及行业会计核算手册，针对集体企业自身行业特点，建立通用及行业财务管理规范，重点围绕统一规范的业务及核心产业，形成通用及行业会计核算手册和配套文件。通过对各级会计主体所涉及的经济业务进行细分，归纳提炼典型业务，规范核算流程、统一会计分录，增强对基层会计人员具体业务操作的指导性，进一步夯实统一会计政策的基础。同时对会计政策使用进行界定，明确各单位会计政策，保证重大会计政策的统一性。

2. 统一会计科目。

管理目标：以深化、细化经济业务的核算内容为原则，统一会计科目体系，进一步规范会计科目核算内容，并与预算体系和报表体系相衔接，提升会计科目对经济业务的反映和管控能力。

具体做法：科目统一申请。S集团公司负责会计科目体系的管理，在现有会计科目体系基础上，实行会计科目权限管理，设定执行科目增减的

制度要求和审批程序。如有科目确实需要调整,由下属企业提出申请,集团公司本部在统一的科目体系框架下负责审批,并指派专人增加和调整明细科目,以合并报表数据实现为前提,保证集团层面会计科目的统一。

3. 统一信息标准。

管理目标:统一编码规则,规范各类项目编码体系,满足报表合并抵销要求,提升会计信息质量。

具体做法:统一供应商、客户、预算项目等编码体系。规范细项分类标准,将客商等数据按照地区、行业进行分类管理。编码体系定期进行维护和规范,满足一键式报表、集中报表生成的业务需要,并满足报表合并抵销的工作要求,提升会计业务处理水准。

4. 统一业务流程。

管理目标:对财务管理主要业务流程进行再梳理和再优化,统一财务行为准则,不断增强财务管理能力。

具体做法:在资金管理方面设立资金计划流程,规范月度资金预算管理;设立资金付款流程,对审批角色进行规范,对计划内和计划外的资金支出做到有效掌控;以预算为主线,分别制定资本性支出、现金流量预算、项目预算、工资预算等业务审批流程。

5. 统一组织体系。

实施集约化管理之前,各企业对财务岗位缺乏统一的管理规范,存在岗位职责不清晰、岗位标准不明确现象。

具体做法:定岗定职责,统一规划各基层集体企业的财务岗位,依据专业化原则,梳理并划分具体职责,并形成岗位操作手册和说明书,实现各岗位各司其责、密切配合。

人员轮岗调配,收集和分析财务人员资质和工作能力,开展直接管理集体企业的人员轮岗调配工作,培养复合型人才。增强财务人员统一调配

管理和考核评价力度,逐步提高财务人员的综合素质。

(二) 推进平台企业财务“四集中”集约化管理

1. 资金集中管理。

管理目标:实现对集团公司各企业账户及资金的融通、归集、监管的集中管理。

具体做法:银行账户方面,集中管理全部集体企业的银行账户,建立银行账户开立、注销的统一管理流程;提高银行账户的集中监控率,提高资金的日常管控。

资金集中管理方面,实现年度现金预算控制和月度资金计划控制;实现资金池资金的集中管控;实现库存现金零余额管理,不再应用现金报销模式,统一通过银企直联实现联网支付。统一各企业融资、委贷、资金拆借审批流程,实施集中管理。

2. 预算集中管控。

管理目标:对各企业资金和主要经济指标进行预算管控,建立预算管理流程,提高预算编制的精准度,增强预算管控力度。

具体做法:以全面预算管理为主线,对资金流和主要经济指标进行过程管控,对集团内部企业的预算上报、审批、变更、汇总和执行等业务规范化,增强总体管控力度。

3. 资本集中运作。

管理目标:细化集团公司“三会一层”管理权限,制定统一的资本投资管理制度,按制度规定对各集体企业的资本投资项目实施审批、备案和监管。

具体做法:实施对外投资企业经营情况的动态跟踪。通过派出董事、监事、高级管理人员参与对外投资企业经营管理等方式,及时掌握对外投资企业的重大经营事项,通过对资金状况、财务状况和重点财务指标的监控,开展定期财务、运营情况分析,建

立预警机制,防控投资风险。

4. 会计集中核算。

管理目标:通过“五统一”工作,推进会计核算标准化,夯实会计基础工作,提升财务管理工作。

具体做法:在集团本部层面建立会计核算中心,将各企业会计核算职能集中到集团层面,在“五统一”的基础上,实现会计集中核算,促进工作效率显著提升,会计信息质量明显提高。

四、对实施财务集约化管理的几点建议

(一) 加强组织保障

按照集约化、扁平化、专业化要求,优化平台企业财务人员配置,构建精益、高效的财务组织体系。

(二) 加强业务保障

1. 合理界定资产管理职责界面。按照“价值管理与会计主体一致、实物管理与运维主体一致”的原则,合理界定资产管理界面,切实保障资产安全完整。

2. 严格执行财务标准流程。集团公司所属各企业均应执行统一的会计政策、会计科目、信息标准、成本标准和业务流程,确保业务管理符合财务制度要求。

3. 加强预算管理。集团公司所属各企业均应按照预算管理制度和流程,根据其业务范围承担相应的业务预算管理职责,提报预算需求,执行批准的预算方案,并接受预算考核与评价。

(三) 加强技术保障

进一步加强财务信息系统建设,完善软件技术、硬件环境、网络通道、信息安全等支持保障,推动财务信息系统的深化应用,确保系统的稳定运行。□

(作者单位:天津三源电力集团有限公司)

责任编辑 武献杰