

财务共享模式下国有企业集团集中财务管控探思

许伟

(山东人才集团有限公司 山东 济南 250014)

[摘要]现如今我国企业集团规模日益壮大,公司治理结构的高效、灵活的体制机制、建立健全公司管理系统等方面都对企业的财务控制工作制定了更进一步的标准。文章通过对国有企业财务集中控制的必要性的深度剖析,论述了我国国有企业在财务共享的大背景下,仍然存在着财务管理体系不健全、组织结构缺乏合理性、风险控制机制与人员的分配缺乏科学性等问题。在此基础上,本文从建立财务共享平台、构建综合型预算的管理机制、培养和优化财务人员的技术技能与职业道德、加强内部审计相关工作等方面进行了探讨。

[关键词]财务共享; 国有企业集团; 集中财务管控

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.1984

引言

国有企业的建设和发展离不开国家的经济发展,但是就目前而言,一些国有企业的内部控制制度过于死板不够活跃,给企业的发展带来了负面的影响。财务集中控制是我国国有企业与集团优化增强财务管理水平的一个关键且行之有效的有效的手段。然而,在实行集中控制的情况下,财务集中控制的执行效果并不理想,这在一定程度上阻碍和约束了其在金融管理中的推广与运用。

一、国企集团的财务控制概述

(一) 国企集团财务管理的相关概念

企业集团财务集中控制是近年来许多公司尤其是大型国企集团所普遍采用的一种新型的财务管理方式,它的发展依赖于先进的现代信息技术。实行集中控制的财务管理模式,需要建立在实行统一、规范的财务管理体系、统一的企业财务经营过程等方面。企业集团财务管理工作要从标准化、规范化的角度来完善,优化集团内部财务管理体系和财务管理流程,以达到降低集团财务管理成本,提高集团财务管理的整体效能。通过集中控制,企业财务工作将从繁琐的账务工作转变为全集团的经营决策提供商。通过对财务数据的集中控制与剖析,实现对企业财务决策的较高价值,从而实现企业发展的“三高”,即高效化、高质量化与高速化。企业集团的财务集中控制的理念重点是:

(1) 财务集中控制的理论基础

在财务整合与财务分享的思想指导下,企业财务集中控制的实施突破了企业信息内部的“孤岛”情况,切实实现了对企业信息的集中控制和信息共享。在先进的现代信息技术的支持下,基于企业集团财务管理的信息化平台,能够根据企业的经营管理需要,及时地获取和提供与企业集团的实际经营现状和财务情况有关的所有的综合性信息。在财务集中控制过程中,通过对资金、财务等有关的财务资源的集中管理,从而使得企业实现对其集团总部部门之间、各控股子公司的经营活动、财务活动等方面进行科学化、合理化的资源优化配置,确保信息的综合化、透明化、公开化,全面实现信息资源共享,不孤立任何信息资料。

(2) 集中控制财务的目标

企业集团财务集中控制的目标就是利用财务集中控制这样的方式,对企业的资源进行动态的监测,从而建立起科学、高效的企业集团的资源配置,以实现对企业的资源的有效利用,从而降低企业的闲置成本,并且可以实时地反应企业集团当前的财务相关的状况,以便及时做出相应决策调整。除此之外,通过对财务进行集中控制,还能加强集团总

部对下属子公司的控制,从而建立起公司集团总部的权力权威^[1]。

(3) 实施财务集中控制的管理模式

企业实现集中控制的方法是通过集中财务工作的各种财务资源,集中财务内容,集中审核财务事务,集中处理会计账务,集中控制资金,集中控制财务风险,集中控制财务管理,集中控制财务风险,等角度全方位协助财务管理工作的安排与实施,从而有效且大幅提升企业财务管的效能与力度。

(二) 实行中央控制国有企业财务管理的必要性

(1) 实行国有资产管理的自主权

随着我国经济的不断发展,国有企业集团的规模不断扩大,但对于整体而言,我国的企业发展起步尚浅,与国外的公司相比仍有差距与劣势,因此,其核心能力和管理水平都较低,很难有效地发挥企业集团资源的作用,导致企业管理力度与质量匮乏,进而给企业的发展带来不利的影 响。由于国有企业集团拥有众多的子公司,因此,为了提高其纵向管理的效率,必须采用集中式的财务控制方式,以实现对子公司财务的集中控制,实现对子公司的财务决策和运作的独立性。

(2) 财务运作费用的减少与财务运作效益的提升

集中式的财务管理方法,是指将先进的资讯科技灵活巧妙地融入企业的财务管理工作过程中,以财务资讯服务为基础,以财务共用的方式,将各财务部门的财务运作,以资讯的方式,实现资讯的高效、高品质的输出,增强公司的财务管理能力,降低各单位的财务人员重复、低效工作所造成的重复工作量,减少经营成本。通过引入财务共享中心,可以有效地提升企业的财务管理水平,减少企业的财务风险^[2]。

二、国企集团在信息共享模式下对财务管理中的财务分权问题

(一) 财务管理体系不健全

随着我国市场经济的发展,企业集团的规模越来越大,经营范围也越来越广,经营活动与种类也越来越复杂,相对落后的传统财务管理方式已经很难适应与支持现有的财务内容,不仅不能有效地提高工作的效率,而且也很容易导致财务管理的失误。对此,企业必须不断地改进和完善管理体系,引进现代化的方法来提高财务管理的效能,而传统的人力资源管理方式,却不能满足现有的工作效率,也不能满足企业内部发展的要求,因此需要企业进行适当的淘汰与升级。

(二) 缺乏科学合理的组织结构

由于一些国企集团内部的管理层次较高,存在着大量的下属公司、公司职能部门,因此,其总体的财务控制机构结构并没有进行合理的组织结构,各个部门之间的权力和职责划分不明确,职责不清,难以有效地进行财务控制。由于企业的组织结构不合理,使得企业财务管理的核心思想难以融入到企业的财务管理过程中,企业的财务集中控制措施不能得到有效落实,企业财务集中管控的效果自然不能实现^[3]。因此,企业内部结构的合理设置,尤其是企业内部的组织结构,是实现企业内部控制和有效运行的根本保证。

(三) 人事安排的不合理

集团在实际的发展过程中,财务共享中心模式是以企业为单位进行财务管理的,其工作量很大,所以对员工的责任与配置就显得十分有必要。然而,在现实生活中,一些集团在人事配置上存在着一些不科学、不合理的现象,例如,目前的财务人员人数不多,无法适应工作的需要,同时也存在着大量的工作量,从而影响了职工的工作热情。另外,一些企业财务共享中心员工的财务技术水平低下,无法有效地进行各种财务工作,制约着公司的发展。

(四) 风险控制的科学性不足

目前,我国企业在进行财务风险管理时,普遍存在着管理者对风险管理缺乏足够的认识。尽管可以建立起财务管理体系,但由于缺少对财务工作的指导与管理,在面对风险方面,不只是意识还有措施均仍有欠缺。风险问题一旦出现,就会对公司的工作产生一定的制约作用,甚至造成毁灭性的打击,而风险机制的缺失,主要是由于公司缺乏一套科学的风险管理机制,没有健全的预警和分析机制,很难对企业的财务状况做出及时的分析和防范。

三、国企集团财务集中在财务分享模式下的有效措施

(一) 建立财政分享中心,实现资金的集中控制

截至目前,随着信息技术的飞速发展,许多企业纷纷采取信息化管理方式,为企业实施“财务共享”模式奠定了良好的基础。第一,要积极探索建立财务共享中心的途径,集中进行审批、办理、剖析和反应企业的资产状况,并对其进行集中、实时的监察与管控,并及时把握其的流量和流向。第二,通过对资金进行集中控制,使集团内各个子公司的资金管理流程和管理模式得到统一,从而达到资金的统一管理和配置,减少资源浪费,如闲置成本、人力成本等,抵御偿债带来的风险,促进国有企业集团内部资金链的运转与循环。第三,我国国有企业要积极强化财务共享模式下的信息化管理,并针对公司内部和外部环境的变化,对系统做到持续的优化更新与定期的维护,防止资金控制中的漏洞,避免资金与重要信息的流失^[4]。

(二) 建立综合预算管理机制

在财务共享的基础上,国有企业财务集中控制的能力达到了一个很高的程度。建立全面预算管理体制,第一,必须从集团层面上加强全面预算管理的作用,以有效的调动国企的工作积极性,使之与各部门的工作协调一致,确保工作的有效落实。第二,要推动组织结构的建立,建立一个全面的预算管理机构,并对其进行全面的预算管理,并及时跟踪和反馈。第三,在全面的预算管理中,要把所有的业务、所有的经营主体都包括在内,要对整个集团的资金需求进行全面的了解,统筹安排整个集团的资金,运用预算来分配、考核和控制组织的各类财务和非财务资源,提高企业的生产和经

营效率,从而推动公司的有效发展。第四,要完善国有企业的信息化建设,为全面预算管理体系的有效运作提供一个平台,将全面预算的数据进行集中反馈,及时反映预算与现实之间的差距,及时的调整和监督预算的实施。财务共享模式下的财务集中控制可以使企业的整体预算管理得到最优化、最完善,而企业内部的全面预算管理又能保证企业内部的财务集中控制。

(三) 提高财务人员的综合素质和塑造人才

员工的综合素质将直接关系到各项工作的工作质量。在财务控制措施实行过程中,财务人员的全面素质发挥着十分重要的关键性作用。在大智移云时代来临之际,企业财务管理日益依赖于信息化技术。企业财务管理的发展离不开信息化的发展,而企业的财务管理水平也越来越高。在这种模式下,传统的财务管理思想和方法都受到了很大的影响,财务管理工作也面临着空前的挑战。同时,数据采集、汇总、剖析、展现等功能的财务共享中心,其工作性质既是专业化,也是繁琐的。为了保证财务共享模式下的集中控制,必须要有相应的高素质财务管理人才。在全面提升财会人才素质的过程中,第一,要转变与开放思维,迅速地进入并接受到现代的财务管理模式,运用新的财务管理方式来提升企业的经营效率,从而使企业的财务管理更加有效。加强对风险的抵御、辨别、分析和解决的全过程全面预算管理意识,有效提高预算和风险控制水平。第二,提高财会员工的整体素质,必须营造良好的学习与工作氛围,相应理念的灌输,并通过持续的培训及相应考核,使得相关人员的理论学习和实践能力都符合相应标准。根据其工作特点,财务共享中心的财务人员要具备强大的金融业务素质,并具备跨部门之间有效的沟通协调的能力,才能保证各项财务管理体系的落实,提高企业的执行力。

(四) 加强内部审计

内部审计是组织有效运行的保证,是确保组织稳定运行,促进组织的活跃度和创造力的重要手段。作为一种有效的信息反馈机制,内部审计在组织管理中扮演着不可或缺的角色,帮助组织管理工作安全稳定且高质量的开展与进行。在我国国企集团的现实发展过程中,内部监管是保证其财务控制模式的关键工序。第一,必须加强内部审计的经济监管能力,以其权威与独立的特征以及自身的特殊优势来保证经济的健康发展;第二,推进以企业价值增值为核心的新的内部审计模式,在信息化条件下,依靠先进的数字化信息技术的发展,作为“价值中心”,并结合自身的自身优势得以实现;第三,在新型的经济形势下,为了维护与提升自身的价值,内部审计必须适时转换经营理念和经营方式,逐步发展转变成新的“创造者”角色;最后,从整体上有效提高内审人员的素质,以达到促进财务集中控制的目的。

参考文献

- [1] 杨平. 财务共享背景下国有企业财务集中管控分析[J]. 纳税, 2021, 4(35): 83-85.
- [2] 刘丽. 财务共享模式下国有企业集中财务管控研究[J]. 今日财富, 2021, 10(08): 121-122.
- [3] 陈一鸣. 财务共享模式下国有企业集团集中财务管控研究[J]. 商业会计, 2018, 8(01): 106-108.
- [4] 张美丹. 国有集体企业财务集中管控策略分析[J]. 现代商业, 2019, 12(08): 77-78.