

# 会计集中核算后加强基层财务管理之思考

陈 治

(中国电信股份有限公司襄樊分公司 湖北襄樊 441002)

**【摘要】** 本文针对企业集团实行会计集中核算后出现的新情况、新问题,就如何协调财务力量、加强基层财务管理提出了几点对策建议,以供参考。

**【关键词】** 会计集中核算 职能转变 基层财务管理

实施会计集中核算管理,是国内外大型企业集团财务管理体制的发展趋势,也是财务管理体制变革的重大举措。地市级会计集中核算的常见做法是取消下辖各基层单位的账户,只设置报账员,报账员负责财务资料的收集、传递和报销。但取消各基层单位财务部门后削弱了基层财务管理力量,使基层财务管理出现了新的问题。本文特就会计集中核算制下如何协调财务力量、加强基层财务管理问题作一探讨。

## 一、会计集中核算制下基层财务管理出现的新问题

1. 基层财务的职责分工不符合会计集中核算管理的要求。会计集中核算要求将以核算为主的基层财务人员解放出

国内税基造成侵蚀。

## 六、境外所得可以弥补境内亏损

对境外营业机构的盈利能否弥补境内营业机构的亏损,虽然在企业所得税法的有关条文中并未单行规定,但其也并没有明确规定企业所得税收入总额组成中不包括境外收入。企业所得税年度纳税申报表附表六《境外所得税抵免计算明细表》填报说明指出,境外所得应先按规定还原成含税所得,然后用于弥补以前年度境外亏损,再减去税法规定予以免税的境外所得,余额用于弥补境内亏损。由此可见,企业的境外所得可以弥补境内经营亏损。

## 七、境外亏损可以相互弥补

企业所得税法规定,企业境外业务之间的盈亏可以相互弥补。这是指同一国家的盈亏可以相互弥补,不同国家之间的盈亏不能相互弥补,虽然企业境外营业机构的亏损不能抵减境内营业机构的盈利,但是企业发生在境外同一个国家内的盈亏是允许相互弥补的。这也体现了我国在处理跨国所得税务时所坚持的“来源地优先”原则,即发生在一国的亏损,应该用发生在该国的盈利进行弥补。

## 八、税务机关查增所得额的弥补

《国家税务总局关于修订企业所得税纳税申报表的通知》(国税发[2006]56号)第四条第五项规定:查补的应纳税所得额,应并入所属年度的应纳税所得额中,按税法规定计算应纳税额,但不得弥补以前年度亏损。根据《企业所得税法》第五条

来,增强财务管理意识,从单纯的“事后”反映转变为“事前”参与决策、“事中”参与控制、“事后”参与评估和考核,为企业经营管理提供服务与支撑。但是,基层财务原来的职责分工不适合会计集中核算后基层财务辅助核算的定位。因为原来独立核算的基层财务部门在人员配置和职责分工上基本上是按照“一主管、一会计、一出纳”的原则确定的,核算与管理人员的比例为2:1。很显然,基层财务的这种职责分工和管理模式与会计集中核算制是有矛盾的,必须认真研究解决。

2. 基层财务管理职能不能有效发挥。传统核算模式中产生的“重核算、轻管理”的思想依旧存在,基层财务工作的重点

的规定:企业每一纳税年度的收入总额,减除不征税收入、免税收入、各项扣除以及允许弥补的以前年度亏损后的余额,为应纳税所得额;纳税人发生年度亏损的,可以用下一纳税年度的所得弥补。可见,企业所得税法并没有对以前年度亏损的弥补有所限制。因此,不论是应税所得还是免税所得,也不论是自行申报的所得还是查增的所得,都可以弥补以前年度亏损。根据税收征管法的规定:减税、免税、退税、补税,依照法律执行;法律授权国务院作出规定的,依照国务院制定的行政法规执行。因此,查增所得额应当可以弥补以前年度亏损。但执行现行企业所得税法后,国税发[2006]56号文是否继续适用有待观察。

## 九、虚报亏损的企业要受到相应的处罚

企业虚报亏损是指,企业在年度企业所得税纳税申报表中申报的亏损数额大于(或小于)按税法计算出的亏损数额。税收征管法规定,企业故意虚报亏损,在行为当年或相关年度造成不缴或少缴税款的,按偷税处理;企业依法享受免征企业所得税优惠年度或处于亏损年度发生虚报亏损行为,在行为当年或相关年度未造成不缴或少缴税款的,属于编造虚假计税依据行为,由税务机关责令限期改正,并处五万元以下的罚款。

## 主要参考文献

企业所得税法.中华人民共和国主席令第63号,2007-03

-16

仍然集中在支撑基层单位管理需要的核算工作上,财务管理力量未能发挥有效作用。由于基层单位是一个独立的利益主体,因而其财务决策一般着眼于完成本单位预算指标这个目标,追求短期效应,而对价值管理、全局整个系统的财务规划缺乏通盘考虑,与上级财务难以实现步调一致。

3. 基层财务人员对集中核算管理模式存在较大的抵触情绪。根据有关调查结果反映,目前基层财务人员对会计集中核算还存在一些忧虑,主要集中在以下几个方面:①93%的基层财务人员对以后的职业道路感到迷茫,认为会计集中核算是上级财务不信任所致,是撤销基层财务的前奏;②78%的基层财务人员对会计集中核算后的工作重点感到无所适从,难以把握工作方向;③71%的基层财务人员认为财务力量被削弱,对基层财务管理效果感到担忧。

4. 对基层财务管理缺乏宏观引导。有关问卷调查结果说明,在执行会计集中核算过程中,上级财务对基层财务管理缺乏足够的重视和引导,在设计会计集中核算方案和进行工作安排时,往往把工作重点放在会计集中核算的业务流程方案、管理规章制度、电算化系统需求等方面,着眼点局限在本层级的操作规范上,忽略了对基层财务的组织规划。

## 二、会计集中核算制下加强基层财务管理的对策

1. 重新定位基层财务管理职责。实施会计集中核算前,上级财务对基层财务考核的内容有大量的对会计基础工作的KPI指标,导致基层财务出现认识上的误区,认为会计核算基层财务的工作重点,忽视了基层财务管理工作。企业在确立会计集中核算的主线后,应对基层财务的管理内容进行调整和优化,明确将基层财务的工作重心由会计核算转至财务管理工作上,实现基层财务职能的转型。

实施会计集中核算后,基层财务部门基本职责应包括收支预算管理、财务分析、内控管理、客户及产品价值管理、收入资金稽核管理、备用金管理、实物资产及其利用效率管理、税务管理、报账稽核、对下级分支机构进行财务检查与管理等内容。总之,原有的上级单位与基层单位财务管理架构基本不变,各级基层单位现有的内控审批权限和处理流程、预算管理保持不变,其核算职能转化为报账稽核职能。

2. 确保并合理配置基层单位财务管理力量。对已设置财务机构的基层单位,不应因核算职能的上收而任意地减少基层财务人员,而应随着职能的转变适当增强财务管理力量,同时要对基层单位的分支机构的财务力量进行整合,协调安排专(兼)职财务管理人员,以加强基层财务管理。

基层财务人员的编制应结合三个维度进行合理设置,即根据规模、工作量、管理成本三个维度来合理配置财务人员。首先是规模,基层单位规模一般通过收入规模、业务量规模、区域规模等几个指标体现。通常情况下,规模大的基层单位,其财务管理幅度、工作难度相对要高,需适当配置财务人员。其次是工作量,基层单位财务工作量取决于对基层财务管理职能的定位,在考虑减少核算职能工作量的同时,应考虑基层财务管理职能的扩大和管理精细化的需要,财务管理职能增加越多,对基层财务管理职能效果的预期就越大,配置财务人

员的要求就越高。最后要兼顾管理成本,综合考虑人力资源、人工成本、管理耗费等问题,可参照基层单位其他管控部门人员配置情况,平衡财务管控力量。

3. 财务人员派驻制度的实现。保留原有的基层财务机构,同时将基层财务转变为上级财务的派驻机构。基层财务对上级财务部门负责并报告工作,基层财务人员由上级财务部门统一管理,其财务部门和财务人员考核权限由基层单位上划到上级财务部门。通过实施财务人员派驻制,一方面,可以实现本部和各基层单位的通力配合、相互协作,从而形成一加一大于二的合力,提高上级财务从源头上防范经营风险的能力;另一方面,有利于提高财务管理工作的独立性,可解决基层财务人员的“身份”问题,增强基层财务人员的归属感、认同感,促使其更好地为企业整体业务发展服务。

4. 基层财务人员考核制度的调整。上级财务部门应结合基层财务管理职能的转变,合理设置KPI考核指标,实施对基层财务人员的绩效管理,确保全系统财务管理工作制度化、规范化、统一化,客观、准确地评价各级财务人员的工作业绩。设置KPI考核指标应根据企业的经营特点,其基础指标是财务管理的基本职能指标,具体包括预算管控、会计基础、资金管理、工作效率、加(扣)分指标等方面内容。这里,应对改善全局工作的关键指标予以侧重,例如将基层单位收入资金风险问题确定为进行改善的关键指标,则适当调整资金上交完成率、资金上交及时率的考核分值比重。

5. 报账流程的重新优化设计。由于会计集中核算模式下各基层单位由原来的独立会计核算主体转变为报账主体,上级对基层财务报账要求和管理规范需统一标准。应根据会计集中核算的特点,对报账流程进行重新设计和优化。

报账流程重新设计和优化应从财务信息传递、凭证附件要求和资金管控三个方面,对财务电算化及相配套的辅助系统进行调整。其中财务信息传递应考虑方便基层单位对报账信息和管理信息的需求,凭证附件应考虑对基层单位报账原始凭证的审核、扫描、传递要求,资金管控应考虑取消基层账户核算后的备用金管理、收入资金归集、报账款的汇划等内容。通过流程优化,实现数据共享和无缝链接,达到将会计集中核算各环节纳入闭环管理的效果。

6. 构建大财务管理格局。实施会计集中核算后应考虑大财务的构建,打破原有基层财务的区域小集体的界限,指导基层财务与上级单位在会计政策、核算要求、财务管理等方面保持一致,集中安排基层财务人员进行专项提升工作,如客户及产品价值管理、收入资金稽核、内控流程设计等,逐步引导基层财务在预算管控、节能降耗、闲置资产利用、资金管理等方面实现规范管理,整合财务服务和支撑流程,为企业运营提供更有效的服务和支撑,提升企业整体运营效率。

### 主要参考文献

- 熊英英.会计核算中心运作存在的问题及对策.财会月刊,2004;A11
- 张继红.会计核算中心工作标准规范全书.北京:中国知识出版社,2006