



谈集约化财务管理

武汉科技大学管理学院 黎精明

【摘要】 集约化财务管理是比传统财务管理更集中、精细、高效的财务管理方法。集约化财务管理是旧的财务管理体制不能适应新的财务管理战略的必然产物，是现代信息技术发展的必然结果。本文初步探讨了集约化财务管理的基本理念，并归纳了集约化财务管理的显著特征。

【关键词】 集约化 财务管理

一、集约化财务管理的产生

1. 集约化财务管理的内涵。所谓集约化财务管理，是指以现代信息技术为手段，以“强管理、创效益”为核心理念，以手段网络化、业务流程化、机构扁平化、财权集中化、监控实时化、预算模型化、核算标准化、服务个性化为特征，以提高工作效率和经济效益为目标的集中、精细、高效的财务管理方法。

集约化财务管理是相对于传统的分散而粗放的财务管理而言的，是在传统财务管理基础上发展起来的更高级的财务管理形式。与传统财务管理相比，它在管理手段和环境适应性等方面均有显著的改善和提高，因此，它使财务管理的核算、管理、控制和决策功能都得到了更好发挥。因此，虽然集约化财务管理理念和方法在我国刚刚兴起，但它作为一种全新的财务管理方法，必将迅速成为我国企业财务管理发展的主流方向。

2. 集约化财务管理的产生背景。随着现代信息技术的发展和市场竞争的日趋加剧，原先由于信息不对称或者交通运输条件等因素的制约而在某些地区或某些行业一度存在的高额利润情况已经越来越少见，不同地域和不同行业利润均衡已经成为一种大的经济趋势。在这种环境条件下，强化内部管理并在此基础上培育核心竞争力，也就自然地成了各企业的工作重点。具体到财务上，就表现为企业实行快速的会计信息处理，并实行业务与财务的高度集成统一，实现财务工作从核算型向管理型、服务型、效益型转变，实现从传统型财务向网络型财务转变，为公司决策提供强有力的财务信息支撑，以便服务于企业的整体战略目标。这就是集约化财务管理产生的大背景，具体可以从以下几个方面对其进行论述。

(1) 企业业务拓展导致会计主体迅速增加。作为市场经济主体的企业，做大做强是其价值最大化目标的具体体现，特别是随着全球竞争的加剧，生存压力始终摆在每个企业面前，企业为了提高抗风险能力，往往会不断进行业务拓展，以求为自身创造相对有利的竞争条件。当然，在具体的业务拓展方式上，不同的企业可能会有不同的战略选择，但不管怎样，企业业务拓展导致的直接结果就是企业下属经济实体（如分厂、分公司、外派分支机构等）的相应增加，这些经济实

体一般也就自然地成为了会计主体。会计主体的迅速增加导致企业的会计核算方式变得越来越复杂，财务协调工作变得越来越难做，财务工作效率变得越来越低下。这种现状决定了企业需要在财务管理手段和方法上寻求变革，以适应企业会计主体迅速增加的现实需要。事实上，这种状况也成了推动集约化财务管理方法产生的直接原因。

(2) 传统财务组织结构存在明显缺陷。根据著名管理学家钱德勒的观点，结构追随战略。企业业务拓展导致会计主体迅速增加，这只是企业战略行为的外在反映，如果企业现行的财务组织结构和组织方式能迅速有效地适应这种由于业务拓展行为所导致的会计主体迅速增加的现实需要，那么企业现行的财务管理方法也就不必做出巨大的改进。但是，就我国传统的财务核算及管理体系而言，通常采用的是“公司——厂——车间——班组”的分级核算与管理模式，在公司财务部设置若干专业科室，这些科室一般包括资金科、工程财务科、结算中心、成本科、会计科（通常有若干个）、销售结算科等。这种财务核算与管理模式由于分工太细，导致较严重的“铁路警察各管一段”的现象，最终造成的结果就是岗位职责不清、监控不能到位、管理效率低下。

在企业会计主体较少时，财务核算与管理模式上的这种弊端还不算明显，但当企业的会计主体迅速增加时，上述财务核算与管理模式的弊端就迅速凸现出来。这种状况说明企业财务核算与管理模式已经无法满足企业扩张后快速发展的要求，因此，必须对企业原有的核算手段和财务组织工作进行全方位的改革和管理创新。因此，我们可以说，传统财务组织机构在设置上存在缺陷，不适应企业新的财务战略管理环境，这就使得集约化财务管理的产生具有了很大的必要性。即当旧的财务组织结构不能适应新的财务发展战略时，对旧的财务组织结构实施变革也就是必然的，这也是结构追随战略的具体体现。

(3) 现代信息技术提供了支撑作用。一个具有积极意义的新事物的产生通常必须具备必要性和可能性两个条件。集约化财务管理作为一种全新的管理模式，我们已对其产生的必要性作了论述，那就是企业的财务组织结构不能适应企业业务拓展后新的财务发展战略的需要。那么，导致这一新事物产

生的可能性是什么呢?我们认为,这就是现代信息技术发展所提供的技术支撑。现代信息技术的飞速发展,使计算机和网络技术日益先进,同时,方便高效的财务管理软件不断出现,原先必须由财会人员完成的简单重复的核算工作现在可以完全通过计算机来完成,现代网络技术的飞速发展已经实现了信息流、物流、资金流的三流合一,达到了信息高度实时共享的效果。以现代网络技术为基础、现代财务管理软件为依托的企业集团财务管理网络的建立,使原先分立的“料、工、费”与“供、产、销”等核算与经营环节实现了集中统一的在线管理与控制。所有的这一切,已经为财务改革创新提供了物质基础和技术支撑。

二、集约化财务管理的基本理念

所谓理念,是指对某一理论、方法或行为所秉持的基本理想或信念。集约化财务管理作为企业财务组织与管理工作的必然选择,主要包括如下三个核心理念:

1.核算就是生产。该理念要求企业高度重视财务会计工作中的核算环节,要把会计信息生成工作放到与产品生产同等重要的位置来抓,把核算所用的计算机和网络当做生产线来管理,用管理生产的方法来组织会计核算工作,用会计准则和信息使用者的要求来检验财务核算工作和会计信息的质量,生产出用户满意的会计信息产品。

2.管理就是服务。该理念认为,财务管理不仅要发挥监督职能,更重要的是要为不同客户提供优质、个性化的服务,比如根据客户的不同信息需求提供具有针对性的会计报表,为企业潜在投资者提供咨询服务等。这里的客户主要包括供应商、经销商、最终用户、企业内部职工、管理者、股东、金融机构、证券机构、国家税务机关等。

3.管理就是创效。该理念认为,财务部门不仅仅是核算机构,更重要的是一个创效部门,财务人员要为公司创效做出应有的贡献。财务创效包括直接创效和间接创效。直接创效包括融资创效、纳税筹划创效等。间接创效包括监控、分析、决策支持和参与管理创效等。

三、集约化财务管理的显著特征

1.手段网络化。传统财务管理方法的缺陷之一就是业务与财务分开,信息不能充分共享,造成核算地点分散、办事效率低下。相比之下,集约化财务管理充分利用了现代信息技术,使财务核算和管理手段实现了网络化。建立会计业务处理系统、财务管理信息系统和办公自动化系统三大系统,实现信息流、资金流、物流三流合一,是集约化财务管理手段网络化的重要标志。实现财务管理手段网络化并实施ERP项目以后,现代集约化财务管理技术平台得以真正搭建起来。

2.业务流程化。集约化财务管理不是对原有财务管理方法的小修小补,而是彻底变革和管理创新。在这个过程中,需要我们按照价值链、供应链管理的要求进行业务流程重组,整合企业的财务、采购、销售、仓储等相关业务,制定出若干项核心业务流程,完成跨部门(单位)业务流程设置,以便为公司全面实施流程管理提供相应的管理平台。

业务流程化改革的基本思路是:首先,财务部按照流程负责、流程服从、流程支持的原则,以公司核心流程为目标,

对会计核算和财务管理工作进行业务重组,设置包括预算管理流程、会计报表编制流程等在内的若干流程。然后,对原有的会计机构进行扁平化改革,取消原先的科层机构,建立以流程负责为基础的财务管理机构,实行流程负责制。当然,为满足财务流程管理的需要,通常需要修订和补充相应的管理制度,以确保每一个流程都有相应的管理制度,从而规范财务管理流程的运行。

3.机构扁平化。机构扁平化包括机构设置的扁平化和岗位设置的扁平化两方面。在传统财务管理模式下,企业实行的通常是金字塔形的科层制组织结构体系,在将执行和审核分开的基础上,按照跨部门分层次审核的要求设置岗位。这种机构设置的弊端是办事效率低下,出现表面上有人负责,实际上却无人把关的现象。为了适应流程管理的要求,在认真分析各流程相关性的基础上,将财务部划分为若干个业务中心(比如设置会计核算中心、成本预算中心、综合管理中心、资金管理中心等),在级次上只分部门领导和流程主管两个层次,并在新的组织机构建立之后,为各中心配备流程主管和总监,将执行权授予各流程主管,这是集约化财务管理机构设置的一般步骤,也是集约化财务管理方法与传统财务管理方法在机构设置上的显著差别。集约化财务管理的基本业务流程为“主办岗位——主管岗位(或部门领导)”,它实现了“经办、主管审批、总监监督”三权的分离,实行的是先执行、后检查的管理模式,从而减少了事前的审批手续,极大地提高了办事效率,同时又加强了事后的监督检查,使会计机构能高效运作。

4.财权集中化。资金是企业赖以生存的根本,可以说一个企业管住了资金就管住了大部分生产经营活动。资金运行管理是否有效是决定企业集团财务集中控制是否成功的关键。因此,集约化财务管理要求把资金管理贯穿于企业生产经营的全过程,从各项开支的立项、审批到资金支付的全过程,建立起一整套完整的审核把关制度。为满足这一要求,企业需要撤消基层生产单位的财务机构,缩短和优化财务管理流程,利用公司封闭的资金结算网络,依托多家商业银行网络系统或网点,创建分级加授权的“七统一”资金集中管理模式。

①统一机构。集团公司只设一个财务部,各子公司、二级单位不设财务机构。②统一人员。集团公司财务人员由财务部统一管理,各子公司、二级单位以及驻外销售机构的财务人员均由集团公司统一委派。③统一投资立项。企业所有的投资项目,都由集团公司统一审批,各子公司、二级单位均无权审批投资立项。④统一资金收入,防止资金分散沉淀。集团公司应统一管理公司外部的所有银行账号,规定销售收入必须回到公司指定账上,从而有效防止资金分散沉淀。同时,应实行产成品库存和应收账款双重目标控制,对资金收入实行集中统一管理。⑤统一资金支付。其包括统一采购支付、统一工资发放、统一税费支付等。通过资金的统一支付,可以促进公司采购的高度集中、工资和纳税的统一管理。⑥统一信贷业务,增强资金调控能力。集团公司应通过精简财务机构、缩短财务管理流程、集中管理各单位信贷业务等手段,实现多渠道优化筹资结构、全方位实施资金筹集方案的目的,并最终达到增强企

后股权分置时代 如何提高上市公司竞争力

西南财经大学会计学院 张雪南 叶红林

【摘要】 本文从上市公司参与人行为动机角度出发,分析股权分置与上市公司缺乏竞争力之间的内在联系以及后股权分置时代上市公司竞争力的传导机制,并提出了使上市公司内在动力传导机制发挥作用的具体途径。

【关键词】 股权分置 竞争力 传导机制

一、上市公司竞争力的现状

中国社会科学院工业经济研究所发布的《2005 中国企业竞争力年度报告》显示:第一,我国上市公司的竞争力在 2001 年前高于非上市公司,而 2001 年后低于非上市公司;第二,上市公司动员和集中了各行业的优势资源,通过资产重组和资源整合后,其资产额、产值、盈利额大大高于一般企业,但就盈利能力和产出效率来看,相当多的上市公司低于非上市公司;第三,竞争性行业和垄断行业比较,上市公司的竞争能力表现有所不同,前者的竞争效率高,而后的规模能力强。为什么具有资源配置优势的上市公司的竞争力却低于非上市公司呢,这值得我们进一步探讨。

业资金调控能力的良好效果。⑦统一资金调度。企业应建立“年预算、月预算、周计划、日安排”的统一资金调度制度。通过实施高度集中的财权管理体制,集团公司不但可以实现财务经营的规模效益,而且能够避免整个集团在资金筹措、资本营运、成本费用控制等各方面的低效率运作,还可以把各部门、子公司分散的资金集中起来进行其他开发投资,实现企业整体效益的最大化。

5. 监控实时化。集约化财务管理的第五个特点是基于企业统一集成的信息平台,利用对企业生产经营全过程资金运动进行实时监控的办法取代过去事后考核控制的办法。这种实时监控主要表现在:在销售模块中设定最低销售订单价格来监控产品销售业务;在资金管理系统中采用业务流程审批控制;利用系统功能,跟踪系统业务,对不满足条件的采购业务,付款系统会自动跳闸;利用系统预算管理功能,对超预算的费用支出分别采取预警和跳闸来控制支出等。

6. 预算模型化。集约化财务管理之所以能为企业快速决策提供及时可靠的财务信息,原因之一就是实现了预算的模型化。企业在集约化财务管理过程中,需要逐步建立比较完善的预算模型,预算管理的内容由以前只做经营预算,发展到既要做经营预算,又要做项目投资预算和资金预算。因为实现了财务管理手段的网络化和业务的流程化,这使得预算控制时间大大缩短,实现了由实施集约化财务管理前的年度预算发展到实施之后的年度预算、月度预算、周预算甚至是日预算的相互结合。所有的预算都实现了模型化,每一个模

二、股权分置状态下上市公司竞争力缺乏的原因

1. 股权分置导致上市公司各个参与主体的利益分置。在股权分置情况下,一部分股票流通而另一部分股票不流通,股票的价格和价值之间可以完全脱离,企业的价值不能在证券市场上得到真实的反映。控股大股东所持股票不流通,流通股的价格不影响其损益,其关心的是公司的净资产以及能否通过配股和增发新股获取更多的融通资金;机构投资者因控股大股东的股票不流通而不关心股权并购及公司发展,他们通过资金运作控制流通股股价而获取收益;中小流通股股东以股价衡量投资收益;管理者往往同控股大股东一道通过多种途径从流通股股东那里融资,并将上市公司融入的资金逐步掏

型都附有比较详细的编制方法说明,以便于各业务部门按照相关的要求和本部门的业务规划在较短的时间内编制出比较科学、准确的部门预算和归口预算,财务部按照设定的固定模型编制年度经营预算和资金预算。

7. 核算标准化。集约化财务管理要求将财务部纳入企业质量管理体系中,以便实现财务核算的标准化。在遵守国家相关财经法规和会计制度的前提下,企业应结合自身的实际情况,建立相应的管理制度、岗位制度和岗位分工制度三个层次的管理体系,并制定适合本企业的具体财务会计制度,这些将作为企业财务人员进行会计处理的依据。通常的财务管理制度包括原始凭证审核制度、财务报告编制制度、电算化管理制度、资金收支管理制度、会计人员工作交接制度等。在此条件下,企业就可以按类似于产品质量贯标的管理方法,使会计核算工作实现规范化和标准化。

8. 服务个性化。实施集约化财务管理的企业可以为相关利益各方提供规范化和个性化的服务。其具体内容包括:加快结算和付款时间;及时满足有关方面的对账要求;为战略伙伴提供信用支持;及时发布相关信息;提供良好的咨询和服务等。

主要参考文献

- ① 李晓红,董明华.国有商业银行递延资产管理探析.金融会计,2001;5
- ② 孙静萍.关于大型企业资金集约化管理的思考.企业经济,2003;5