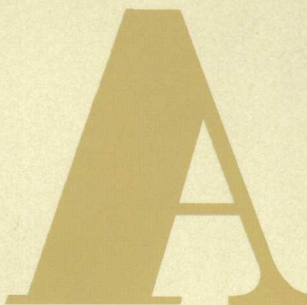




中国会计理论研究丛书
CCOUNTING

THEORY

企业集团财务管理专题

(2005)

中国会计学会 编

ZHONG GUO KUAI JI
LILUN YANJIU CONG SHU

Qiye jituan caiwu
guanli zhuan ti



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团财务管理专题 .2005/中国会计学会编 .—北京:
中国财政经济出版社, 2005.7

(中国会计理论研究丛书)

ISBN 7-5005-8324-9

I. 企… II. 中… III. 企业集团-财务管理-文集
IV. F276.4-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 066352 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 11.25 印张 263 000 字

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2 000 定价: 22.00 元

ISBN 7-5005-8324-9/F·7273

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

在世界经济一体化和资本市场国际化的进程中，我国企业集团获得了长足发展，并在国民经济发展中起着越来越重要的作用，尤其是大型国有企业集团的组建对提升我国企业的竞争力有着特别意义。

伴随着我国经济体制改革的进一步深化和世界经济竞争的日趋激烈，加之企业集团财务管理的复杂性，对企业集团财务管理展开深入的研究和探索也就成了当务之急。在此形势下，中国会计学会“大型国有企业集团财务管理热点和难点问题”专题研讨会于2004年7月24日至25日在北京隆重召开。本次研讨会就国有资产管理新体制与大型国有企业集团财务体制问题、集团总部的财务职权定位与母公司管理模式、集团总部集中管理与子公司独立经营的关系问题、事业（本）部组织下的财务体制问题、集团资源配置战略与资本预算管理问题、集团内部资金集中管理问题、集团母子公司信息一体化和内部财务报告问题、集团总部对子公司业绩评价问题、财务总监委派制和集团内部审计制度以及中、外大型企业集团财务管理的典型案例等10个议题进行了深入的研究和热烈的讨论。

为了真实记录会议讨论内容,便于广大理论和实务工作者共享这些阶段性成果,中国会计学会将会议提交的优秀论文进行汇编,出版《企业集团财务管理专题》(中国会计理论研究丛书)一书,以期为进一步推进财务管理理论研究、提升我国大型国有企业集团财务管理水准提供些许帮助。

由于编者水平有限,书中缺点和不足在所难免,恳请读者批评指正。

中国会计学会

2005年6月

目 录

兵器工业集团公司构建集团化财务运作
体系的探索与实践

…………… 中国兵器工业集团财审部 (1)

基于战略的集团组织设计及财务机构安

排 …………… 汤谷良 付 阳 (14)

企业集团股权结构设计探讨

…………… 王 斌 张虹红 (39)

集团总部的财务职权定位与母子公司管

理模式研究 …………… 廖毅威 (52)

企业集团总部的财务职权定位与母子公

司财务管理模式研究 …………… 顿茂华 (64)

集团战略·赢利模式·财务分析

…………… 杜 菲 王 斌 汤谷良 (84)

当代公司财务总监的能力框架与管理体

制 …………… 顾 黎 汤谷良 (95)

对财务总监委派制的思考 …… 朱以明 (112)

试论公司治理与内部控制的对接

…………… 杨有红 (126)

内部控制系统中的财务与会计机构设置问题

——理论及实际分析和一个案例 朱元午 范英杰 (138)

集团内审计组织的构建与功能协调

..... 刘晓婧 梁 凯 (154)

现代企业制度下内部审计组织框架的探讨

——基于国有企业集团的分析 胡继荣 张 晴 (167)

企业集团内部会计监督系统建设 魏春奇 (179)

财务总监与内部审计制度创新

——构建统一、独立的经济监督系统 李孝林 (193)

对企业集团资金集中管理问题的思考

..... 谭娅妮 方 林 陈思仰 (206)

企业集团资金集中管理初探 毛仲玖 (214)

从中美企业差距看国内企业如何做好全面预算

管理 王晓翔 (224)

实施全面预算管理 构建财务管理新框架 张 沛 (233)

基于绩效评价需求导向：国有集团内部报告相

关问题研究 王 海 (243)

企业集团信息一体化和内部财务报告问题研究

..... 张瑞君 孙绪才 (259)

集团公司业绩评价中财务信息质量提升研究

..... 吴松生 余道春 (270)

集成环境下企业集团的财务控制与报告

——来自玉溪红塔（烟草）集团的案例 徐 晖 (286)

基于因子分析法的军工科研单位财务状况综合

评价 李亚卫 (298)

动静结合评价企业效绩的研究	何学斌 (317)
集团总部评价子公司业绩的指标体系	王月欣 (324)
浅谈控股集团对下属控股子公司的业绩考核	何一鸣 (336)
中国会计学会《企业集团财务管理专题》研讨会综述.....	(347)

兵器工业集团公司构建集团化财务运作体系的探索与实践

中国兵器工业集团财审部

【摘 要】本文通过对兵器工业集团公司作为由政府部门转型形成的特大型国有企业集团财务管理实践的总结、分析，提出了新形势下集团化财务运作的基本思路 and 主要目标，并通过论述“四大工程”实施过程中的有关问题，总结了推进财务管理创新过程中的体会。

【关键词】集团化运作 财务管理 管理创新 四大工程

兵器工业集团公司是 1999 年在原中国兵器工业总公司基础上由国务院批准成立的特大型企业集团，其前身可追溯到重工业部、五机部、兵器工业部、国家机械委。目前，集团公司拥有包括工业企业、科研院所、流通和勘察设计企业等在内的成员单位 130 多家，分布在全国 18 个省，并在全球数十个国家和地区建立了近百家海外分支机构。2003 年底，集团公司总资产 988 亿元，年销售收入 521 亿元，职工 29 万余人。

兵器工业集团公司组建初期面临着所属企业亏损严重、历史

遗留问题众多、民品竞争力不强等诸多问题和困难。在发展过程中,集团公司紧紧抓住军品能力调整、重点军品研制、国有企业改革脱困等历史机遇,坚持“精干军品主体、放开民品经营、发展高新技术、培育核心业务”的战略思想不动摇,大力推进改革调整并取得突破性进展。五年来,集团公司整体实现了“两个初步”(即:初步建成了以“六大重点、四大基础、十一项关键技术”为核心的兵器高科技架构,开始了由传统兵器向高科技兵器的跨越;初步解决了企业生存和职工“吃饭”问题,开始了由解决生存问题向解决发展问题的跨越)和“两个翻一番”(即:销售收入突破了400亿元,实现了翻一番;职工收入突破了1万元,实现了翻一番),经济发展速度和经济效益实现了同步跨越式发展。在此基础上,集团公司提出“三步走”的战略构想,目标是到2020年将兵器工业集团公司建设成为具有国际竞争力的大公司。从以上历程可以看出,集团公司脱胎于政府部门,经营着关系国家安全的产品,目前正逐步转型为真正的集团化企业,目标是建立具有国际竞争力的集团公司。作为集团公司主要的管理和控制手段之一,财务管理一方面在实现集团公司转型中起到了非常重要的作用,另一方面新的战略目标又为集团化财务管理提出新的课题。以下简要介绍兵器工业集团在转型过程中财务管理的运作实践和实施集团化财务运作的探索与体会。

一、以集中管理为手段,适应基础财务状况,逐步构建集中管理的财务体制

兵器工业是国防工业基础行业,各个历史时期的建设始终围绕国家军事斗争的需要,因此存在整体摊子大、生产高度计划性、人员与经济规模配比不经济、长期军品订货严重不足等诸多问题。在八十年代初军转民过程中为解决吃饭问题,民品开发遍

地开花，生产组织形式逐步走向分散。集团公司成立后，面对众多历史遗留问题，根据不同的发展环境，围绕不同阶段的中心任务，适时调整了财务管理重点，集中解决发展中的难题。

（一）以治理散乱为主要任务，集中解决支付问题，并逐步推进集中管理的财务体制

成立之初，整个集团公司面临着严峻的财务形势：不良资产庞大，财务基础严重不实；债务负担沉重，支付压力极大；经济效益差，与资产、人员状况极不匹配；成员单位在管理上独立分散，集团总体调控功能难以实现。当时集团公司的基本矛盾是巨额亏损，突出矛盾是支付问题，因而只能以解决基本生存问题为主，以治理散乱为主要任务，着力应对突发事件和突出问题，在工作方式上，也只能以解决专项问题为主。

针对这些问题，集团公司提出并推行了“一个基础、两个重点”（即以集中管理的财务体制为基础，狠抓以现金流管理为重点的资金管理和以全面预算管理为重点的成本控制）的理财思路，促使成员单位对资金管理、资产处置、财务决策、会计人员、会计政策和会计信息实行集中统一管理，逐步在成员单位层面建立起财务集中管理体制，为治理散乱提供体制和组织保证；为推进理财思想的贯彻，强力推进了总会计师委派制，构建了集团公司重大财务决策的支持和执行系统，并构建了重大财务事项的过程监督体系；针对支付矛盾突出的问题，以支付问题为牵引，以盘活不良资产为重点，鼓励变现处理各类不良资产，使现金流状况得以改善；以业绩考核为主线，推进清产核资工作，摸清了家底，统一了会计政策，促进了会计信息质量的提高。上述工作确保了在成员单位层面建立起集中管理的财务体制，并从总体制度和组织建设方面确保了工作基础。

（二）以军工解困政策为契机，进一步优化财务结构，构建

新的财务基础

在以生存为导向的基本支付矛盾初步解决后,集团公司面对的是由生存向发展转变的众多财务问题,主要是庞大不良资产、巨额债务负担和长期亏损造成的财务基础严重不实。此时,国家针对整个军工行业面临的经营困境和生存危机,出台了破产关闭、分立破产、异地安置、债转股以及三线调迁等一系列政策,为推动军工企业结构调整和减员减负,从整体上实现扭亏脱困并走向良性发展提供了强有力的政策支持。

通过军工解困政策实施结构调整,不仅是改善企业经营困境的专项工作,从大财务角度的观念看,结构调整更是一次最全面、最有力度的调整和优化财务基础的机遇。在基本的支付问题初步解决后,要实现集团公司的自主健康发展,必须充分利用政策,优化财务基础。基于这种认识,在解困政策出台之初,集团公司就及时研究制定了以资产负债、经营规模和人员配比为标准的资产债务分割办法,指导成员单位最大限度地利用政策,积极清理历史遗留问题,卸掉包袱,轻装上阵,从而构建有利于发展的新的财务基础。这一阶段集团公司始终将财务管理作为企业管理的中心,致力于构建集团公司的积累机制,增强可持续发展能力。

(三) 推进“四大工程”建设,致力于构建集团化财务运作体系

经过以上两个阶段后,集团整体基础财务状况的改善和专项工作的基础性积累为加强集中管理和实施集团化财务运作提供了条件。同时集团公司提出的建设有国际竞争力大公司和高科技现代化兵器工业“三步走”战略目标对财务管理提出了新要求。结合当前财务管理存在的一些比较突出的问题,集团公司要实现整体利益最大化,就必须在大规模推进结构调整的同时,适时推进

高水平的业务建设。经过研究，集团公司提出构建集团化财务运作体系，推进资金集中管理、全面预算管理、财务管理信息化和财会队伍建设，即财务管理“四大工程”建设。以资金集中管理和全面预算管理为手段，建立起资源统一利用，财务管理信息化，会计信息网络化的财务管理新框架。

二、以集团化运作为核心，稳步推进“四大工程”建设

通过贯彻军工解困政策，推进结构调整，集团公司成员企业变成了真正意义上的企业；通过推行“一个基础、两个重点”的理财思想，为建立真正集团化的财务管理体制奠定了基础，同时，基础经营状况的好转和专项工作的积累为构建集团化财务运作体系创造了条件。

根据集团公司新的战略目标的要求，财务管理必须以一体化运作为核心，为集团公司实现第二步战略目标提供财力支持、制度保障和信息服务。上述战略支撑功能的实现，关键在于构建集团化的财务运作体系，核心是协同推进资金集中管理、全面预算管理、财务管理信息化和财会队伍建设“四大工程”，目标是通过“四大工程”整合财务资源，增强集团总体调控和一体化运作能力，为发展战略提供支撑。

（一）“四大工程”是对集团化发展战略的有力支撑

1. 通过资金集中管理，增强集团总体调控能力。

资金是企业中最重要、流动性最大的资源。通过资金集中管理，可以集中掌握和控制最基本、最重要的财务资源，增强集团公司的控制力和资源使用效率。通过资金集中管理，可以集中有限的财力，推动结构调整，加速培育集团公司的核心竞争力。

实施资金集中管理的主要思路，一是通过资金结算中心整合集团资金流，以信息化为手段对成员单位的全部账户收支实现实

时监控,对闲置头寸进行内部对口调剂,获取资金规模效益,并有效控制资金风险;二是以资金预算为基础,实行收支两条线管理;三是在资金统一调度的基础上,逐步规范成员单位对外举债,形成集团化的对外融资机制;四是对存量资产实施集团化重组,对大宗物资实施集中采购,从总体上提高资产利用效率。

现阶段的实施重点是以财务信息化平台为基础,实现全部资金收支的实时监控;以资金预算为依据,实施集团内部资金余缺的有偿调节;以集团公司结算中心为依托,实施集团内部交易的转账结算。

2. 通过全面预算管理,促进规范管理机制的建立。

实施全面预算管理就是要以预算管理为手段,将集团公司的总体目标同总部各部门及各成员单位的预算责任目标衔接起来,形成全面覆盖、权责明确、程序规范、执行刚性的内部责任目标控制机制,强化考核评价,促进各专项工作间相互协同,确保财务目标和总体战略的实现。

实施全面预算管理的主要思路,一是要建立从纵向上对目标分层次分解落实,横向上对全部经济业务以财务目标为依据进行整合的目标体系,确保集团总体目标的落实;二是通过全面预算管理各环节的工作,建立起基于预算的工作标准和规范,为业绩考评提供依据;三是以预算制度和程序为基本手段,建立财务风险控制机制。

目前主要是按规范要求,落实全面预算管理的组织机构和工作机构,明确预算管理工作程序,逐步构筑起全面预算管理工作体系,按全面预算管理工作流程建立起必要的工作机制,以此强化企业的各项基础工作,树立全面预算管理的理念。

3. 通过财务管理信息化,建立统一的信息平台。

财会信息化建设的主要思路是通过建立统一高效的会计信息

体系，及时提供真实、完整、可比的会计信息，使集团公司能够全面掌握成员单位经济运行情况，通过强化信息分析，实时监控经济运行过程，及时统一会计政策，规范会计口径，公平考评基础，并及时对外发布集团统一会计信息。

现阶段财务管理信息化分两个层面实施：在集团公司层面，启动服务于资金统一调度的资金管理信息化和突出解决各种会计信息传输速度和质量的信息化；在成员单位层面，首先要完成会计电算化，并按集团公司信息化建设进度要求，完成资金管理和信息传输的信息化。在此基础上，按照统一规划逐步实施物流管理和全面预算管理信息化。

4. 通过加快财会队伍建设，为集团化财务运作提供智力保障。

财会队伍建设的目的是建立起一支忠于集团、结构合理、业务精湛、廉洁自律、作风扎实、诚信敬业的财会人才队伍，为集团化财务运作提供智力保障。

现阶段工作的主要思路，一是继续推进并逐步完善总会计师委派制度，继续坚持总会计师工作报告制度，建立总会计师业务量化考核指标体系，加大总会计师队伍的业务考核评价工作力度；二是组建集团公司特约审计员队伍，在系统内抽调精干力量组建高水平的审计工作快速反应部队，对集团公司关注的重点进行专项审计调查和管理咨询，对带有普遍性的问题提出规范性意见，以及对审计组和事务所的审计结果进行抽查；三是实现总会计师及其后备队伍培训的制度化，优化队伍知识结构；四是适度开放财会人才体系，以市场化的方式公开招聘具有金融、税收、投资等专业知识的人才进入财会骨干队伍。

（二）“四大工程”协同推进是构建集团化财务运作体系的关键

资金集中管理、全面预算管理、财务管理信息化和财会队伍建设“四大工程”中的每个单项工作都不是集团公司的管理创新，而是众多国际化大公司和国内优秀企业普遍采用、并且证明是成功的管理手段。尽管四项工作中的每一项工作都有十分丰富的工作内容，但只有将这四项目工程作为一个系统工程整体推进，通过实施过程中彼此之间的相互作用、相互促进产生一种合力，这种合力是单独实施其中的一种或数种工程所不可能达到的。

“四大工程”的各项工程都有它丰富而具体的业务内容和直接的工作目标，但同时它们更是相互服务、相互依存的系统整体。在“四大工程”中，资金统一调度是标志性的工程，资金集中管理系统是实施资金统一运作的基础平台；全面预算管理是组织和制度的支撑；财务管理信息化是实现手段；财会队伍建设是智力保障。集团公司将四项目工程整体推进，产生了 $1 \times 4 > 4$ 的效果。

资金集中管理平台如果搭不好，就会使集团化运作缺乏物质基础，进而影响集团公司自身积累机制的建立；集团化运作没有强大的资金流作后盾，就不能顺利实施其他各项工作。另外，抓资金集中管理没有全面预算管理确定的资金预算，就不能实现资金流的良性运转，就不可能实现闲置资金的集中调度。资金集中管理没有现代化信息手段的配合，就不可能实现全部资金收支的实时监控和以结算中心为依托的内部交易转账结算。

全面预算是全员全方位全过程的预算，没有资金集中管理形成的资金积累和调控机制，全面预算就没有实施机制和物质基础；没有现代化的信息管理手段渗透到企业生产经营的全员全方位全过程，对预算的执行情况进行实时反馈、监控，全面预算的流程就不能顺利进行，实施效果也得不到保证；没有高素质的编制预算和执行预算的人，全面预算就只能是纸上谈兵。同样，企

业的全部经济活动包括“四大工程”的运作，都必须在预算的框架内进行，全面预算本身就是一种制度，没有预算支撑的生产经营活动是粗放的，容易产生盲目性。

信息在当今社会的重要性是毋庸置疑的。无论是资金集中管理、全面预算管理，还是人才队伍建设，都是科学化、集约化的财务管理战略，都必须借助现代化的媒介才能达到促进资源优化配置，互通互联、资源共享的目的。离开了信息化的实现手段，集团化财务运作战略的实施效率和效果就得不到保证。

再好的制度都离不开人的推动。在集团化财务运作的实施过程中，每个环节都需要高素质财务人才的参与，“四大工程”才能顺利实施，落到实处、见到成效。“四大工程”作为一项复杂的系统工程，又是集团财务管理体制的创新，需要研究的问题还很多。在实施过程中会不断遇到新情况、产生新难题，只有一支高效的财会队伍，才能始终保持对财务管理工作的忠诚与激情，才能够不断克服困难，将“四大工程”建设不断向前推进。

（三）“四大工程”推进过程中必须突出重点、稳步推进

“四大工程”是一个整体，必须协调推进，任何一个方面的独立推进都不会收到预期的效果，反而会对下个专项的推进造成障碍。在不同阶段要根据不同的财务管理中心问题，使“四大工程”能够始终围绕一条主线，有重点地协调推进。如在“四大工程”推进初期，必须紧紧围绕现金流管理这个中心来实施，即：全面预算管理以资金预算管理为重点，服务于资金统一调度；财务管理信息化以建设网络化资金信息平台 and 标准化会计信息平台为先导，服务于资金即时监控。这几项工作都围绕现金流来推进，就使整个集团化财务运作的管理模式重点突出，各项工作又在这个中心工作的协调下，稳步向前推进。

“四大工程”的整体推进需要有良好的实施环境，财务管理

部门应通过广泛宣传和全方位的沟通,充分调动其他部门的积极性,整合其他部门的资源,争取以最充足的人力、物力和财力来保证“四大工程”的顺利实施。必须通过大力宣传使单位领导充分重视,为“四大工程”的推进创造良好的条件。总会计师和财务处长应当注意总结、注意提炼,做到从总体上把握“四大工程”的完整体系,及时发现和解决实施过程中产生的问题,同时注意总结试点取得的经验并逐步推广。

目前,“四大工程”推进已取得阶段性成效。资金集中管理工作方面,已与合作银行签署了合作协议,完成了合作银行数据标准开发和网银综合查询信息系统开发等资金结算平台建设任务;制定了《集团公司资金集中管理暂行办法》等相关制度;43个成员单位按照新的账户管理模式建立起新的银行账户体系,资金结算平台已初步具备账户实时监控、资金内部结算和点对点调剂功能,并开始启动内部调剂业务。

全面预算管理工作方面,按照“先建框架、走通工艺、模拟运行、总结完善”的基本思路,24户试点单位按照工作框架的规范要求,落实了全面预算管理的组织机构和工作机构,明确了预算管理工作程序,初步构筑起全面预算管理工作体系。同时按照“两上两下”的工作程序,完成了2004年全面预算管理方案的编报和审批,初步按全面预算管理工作流程建立起必要的工作机制。

财务管理信息化工作方面,目前已有26个成员单位完成了资金管理信息化,其中,6个单位同时完成了会计核算信息化。

财会队伍建设工作方面,在原有工作基础上,以“四大工程”专项业务建设带动队伍成长,通过新的业务建设实践有针对性地培养相关管理人才和业务骨干。同时组建了集团公司特约审计员队伍,调整了集团公司审价员队伍,首次市场化公开招聘了