

A 国有企业财务集中管理现状及问题调研分析报告

目录

A 国有企业财务集中管理现状及问题调研分析报告	1
1 A 国有企业财务集中管理实施情况	2
1.1 基本情况	2
1.2 A 国有企业财务管理制度	4
1.2.1 会计核算与会计基础规范制度	4
1.2.2 财务集中管理相关制度	4
1.3 会计集中核算	6
1.4 全面预算管理	8
2 A 国有企业实施财务集中管理中存在的问题及原因分析	24
2.1 财务管理权限分配不合理，影响二级单位积极性	24
2.2 全面预算系统复杂对企业管理水平要求较高	25
2.3 财务信息系统建设不完善	26
2.4 配套改革不落实，影响了财务集中管理的效果	27
2.5 财务集中管理中业财融合不紧密	27

1 A 国有企业财务集中管理实施情况

1.1 基本情况

1.1.1 背景

A 国有企业成立于 1966 年，主要从事防化装备的研制和生产，1991 年引进国内第一条丁基胶塞生产线，成功实现军民融合，以后的几十年一直引领我国的医药包装行业获得不断进步，当前已逐渐建立起规格二十多种产量超过六十亿只的丁基胶塞的实力，注册资本 2.4 亿元人民币，企业资产 17.08 亿元，净资产 7.99 亿元，职工近千人，占地面积 28

万平方米。历经五十多年的改革发展，公司已是全国人防工程定点企业、我国医药包装排名靠前的公司以及省著名公司等。重点制造的产品包含：防化产品、丁基橡胶瓶塞、橡胶制品及模具等产品。

A 国有企业下辖 6 家全资子公司和 1 家分公司，每家分子公司有独立帐套，并且都需要各自进行会计核算，同时在每年期末的时候再向其母公司上报会计信息报表。同时母公司的会计工作人员则需要就不同子公司和分公司上报的报表进行手工梳理和总结，如此可以获得该集团公司在过去一年时间内的运行状况，显然，这种管理机制并不集中，也不符合企业的未来发展需求。

1.1.2 组织结构

A 国有企业的组织结构见图 1.1。

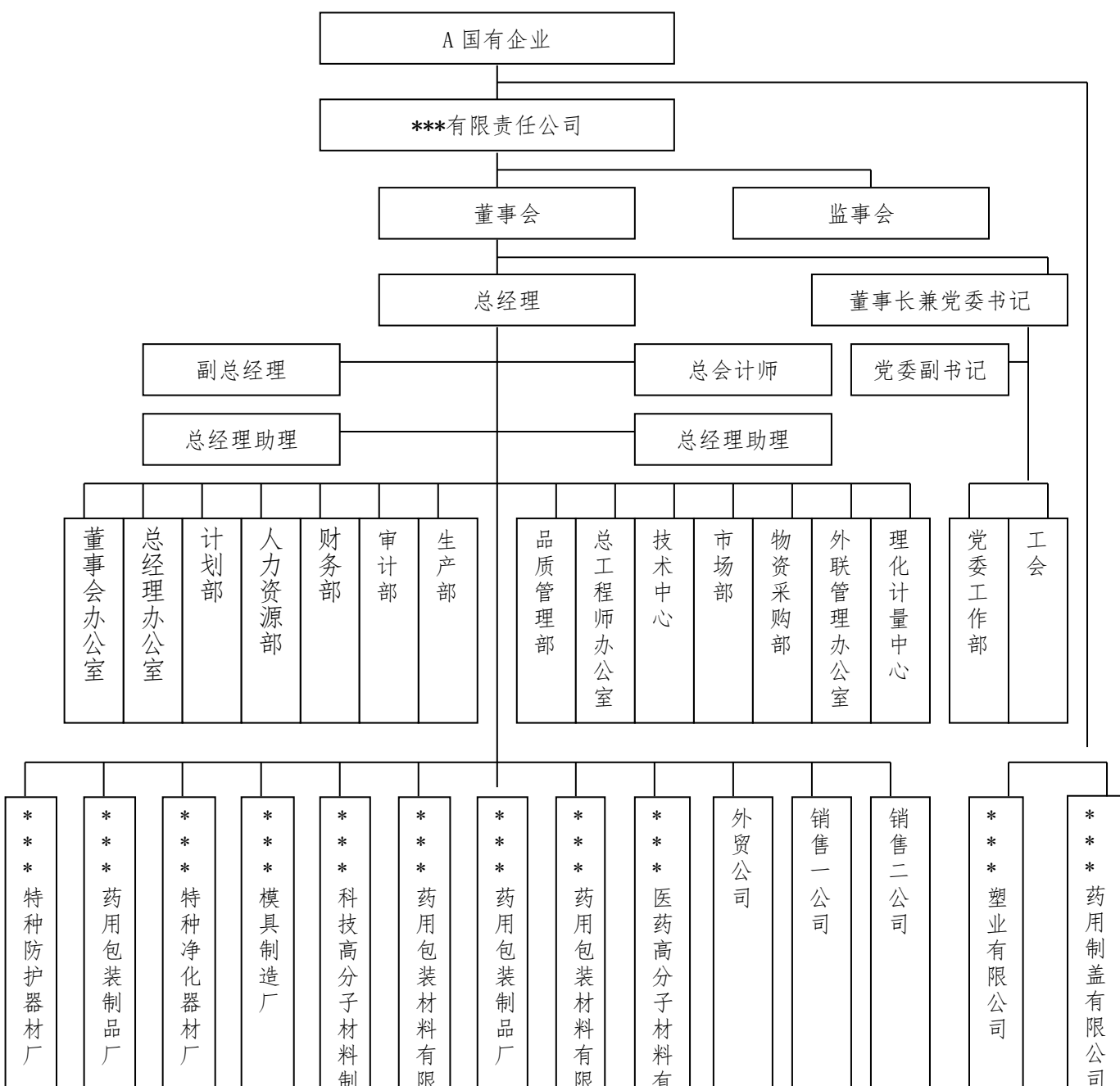


图 3-1 A 国有企业组织机构图

1.2 A 国有企业财务管理制度

1.2.1 会计核算与会计基础规范制度

统一的财务核算非常有必要，建立完善的相关制度，让总公司至上而下的实施统一的财务管理，在共同机制的约束与管理之下，财务集中核算才能够快速进行，如此必然能够有效的对会计核算工作进行规范，同时也能够有效的确保其最终会计信息的真实，确保其所有会计数据的完整性，如此必然有利于利益相关者的监管，并有效的预防财务风险；准确及时反映企业经营效率。

A

国有企业由总部集中根据《中华人民共和国会计法》和相关法律机制，同时联合企业的现实状况，制定出了一套具体的会计工作管理机制和具体的实施办法，对企业如何规范性的进行会计核算，如何完整及时的进行财务报表编制等工作进行了详细的解说。公司制订了统一的财务会计制度并出台了具体的会计核算工作相关的具体规定和章程，就不同科目的具体核算内容、措施等进行了明确，同时明确了具体的核算基准、凭据和核算里所有详细状况的运作等做具体确定，指导日常财务会计工作。此外，为了工作开展的有效性，具体会计事项的管理办法有大量的法律条文进行解说，如《应收账款管理办法》、《固定资产管理办法》、《全面预算管理办法》等。重新梳理了系统流程规则，规范了财务信息的披露标准，确保所有下属公司的企业财务数据具有较高的可对比度，在进行归总财务报告时更加便捷、缩短财务信息的呈报周期。

1.2.2 财务集中管理相关制度

A 国有企业坚决遵守相关法律法规，它们的资金集中管理制度与国家法律的要求是相适应的，企业上下都实施统一的会计核算集中管理制度，这是企业运行管理得到强化的重要力量。

（1）资金集中管理制度

财务管理以资金管理为中心。A 国有企业为进一步提高资金使用效率，降低综合融资成本，有效配置财务资源，防范财务风险，制定了《资金集中管理暂行办法》，并在之后更新了相应的《资金集中管理实施细则》。文件主要规定如下：

① 实现收支集中。各分子公司所有收、支全部纳入总部司库管理信息系统集中结算，实现收支全程监控，其中所有收入账户用于归集各项收入资金，每日终了将资金上划到总部结算户；支出账户接受总部结算户下拨资金，办理日常转账和现金付款等业务。

② 对各分、子公司的资金使用进行资金预算管理。资金预算分为长期预算、年度预算和月度预算。月度预算要求分、子公司在每月最后一个工作日使用总部财务部门提供的模板，分别编制次月的财务收支预算，并依审批权限分级审批后报财务部。财

务部门汇总公司各部门及分子公司的财务收支预算，按以收定支原则，进行综合平衡，于次月 5 日前组织召开公司月度资金调度会，讨论安排公司次月资金收支计划，大额资金收支需要报公司司务会讨论通过。财务部将审批后的资金月报通知各单位执行。

③ 执行大额资金支付管理。月度内单笔支出超过 500 万元（含本数）或当月累计对同一单位支付超过 500 万元（含本数）的为大额资金支出，由使用单位填写规定的大额资金支付申请报告，由总部财务部门收集后，定期交由总会计师提交司务会，履行公司“三重一大”决策程序，按决策意见办理资金支付手续。

（2）会计核算集中管理制度

在财务集中核算方面，A

国有企业制定了财务管理办法，实行集中报账管理模式，在这里，总部财务部门的责任最大，分、子公司都管它管理，它们的财务核算工作需要配合总公司的要求展开，因而就把财务集中核算这个观念在工作中提了出来，并对会计工作的实际章程和制度进行了修正，重新出台了符合企业实际财务管理需求的《科研开发经费管理办法》、《网银支付管理办法》、《财务收支管理办法》和《应收账款管理制度》、《全面预算管理办法》、《固定资产管理办法》、《成本费用管理办法》等内控制度，统一了收入、成本的确认依据，规范了会计核算的操作流程，真正开始了财务集中管理。

1.2.3 改革财务部门的设置

首先，下属分公司不再设立独立的财务部分，所有的财务工作人员都必须集中到总公司财务部。其次，优化内部组织结构，将原有的会计室、资金室划分为财务资金室、会计核算室、成本管理室、价创管理室这四个专业科室，将核算与管理分开，提高管理会计人员比例，并在财务部门形成了部长-室主任-普通会计人员的两级管理模式。具体职责如下：

会计核算室：创建健全的财务核算系统快速精确对经济事务开展财务运作。及时准确编制财务报告。编制财务分析报告，及时准确提供经营决策财务信息支持。账务复核及各项财务、会计基础管理工作。财务信息系统的部署，日常及基础信息运行维护。

财务资金室：负责流动资金及账户管理；资金预算管控，合理高效配置资金；资金理财管理。存货及应收款项综合管控，债权债务控制情况分析，费用报销与支付，费用控制与分析。

成本管理室：编制、审核、下发成本费用控制目标；拟定成本管理体系方案并组织实施。及时准确核算车间、产品制造成本。审核各项成本费用的真实性、合法性、开支范围；进行综合成本费用执行监控并编制成本分析报告；成本费用控制预警。

价创管理室：该部分主要的工作就是就财务管理工作过程进行有效的监管和研究，并及时的提出修正建议。同时必须承担财务业务培训工作，财务管理工作前沿研究及业务建设方案编制。财务内控体系建设，运行监控及改善。组织综合统计业务建设，建立健全、监督基层统计台账及报表编报，统计报表编报及经济运营分析。

1.3 会计集中核算

会计集中核算最早出现在行政事业单位，最早内地的行政事业单位为了简化其会计工作，从原则上完全的取消了会计和出纳这两个岗位，但增加了一个报账员的岗位。这样做的好处就在于事业单位能够有效的确保其单位内部各项财务工作的集中，能够有效的确保事业单位内部资金管理工作的有效性。不仅如此，这种财务管理机制还能够帮助实现财务核算、监管、审核以及服务的有效性，并且确保了所有会计信息的真实性，同时方便上下级部门对整体的内部财务状况进行监管。毫无疑问，这种财务管理机制有效的提升了事业单位的资金管理的规范性，有效的确保了其内部资金的安全性。

随着信息技术的进步，会计集中核算是当今企业集团财务核算的一种主要方式，其是把以往所有独立运作的子、分公司的财务核算撤销，转而让公司集团进行集中核算，会计职员让公司进行集中管理。

1.1.1 建立会计集中核算平台

为了实现公司财务数据的集中共享，创建系统完备的集中核算方式下的财务管理和核算的程序与要求，A公司于开始实施管理会计项目集中核算系统，以集中核算为平台，计划实现核算、预算、物流标准成本四个系统的信息集成。

项目实施以会计核算体系和财务报表体系的优化为基础，以财务核算数据的集中管理、财务共享为核心，以核算基础信息及业务处理流程的标准化、财务报表的信息化为主要内容，管理会计的信息化数据环境支持为主旨。

公司董事长亲自担任领导小组组长，其他副组长及成员由公司总会计师、财务部、计划部部长担任，项目领导小组负责项目实施过程中的组织、协调以及实施过程的监督、检查。项目实施工作组的组长及副组长由财务部部长及副部长担任，组员为财务部全体人员及公司负责信息化工作的相关人员。项目实施工作组主要负责项目的具体实施工作。项目实施工作组又分为硬件工作组、系统工作组、系统设计工作组、数据工作组。项目领导组每周对按项目实施进度和质量要求对实施工作组进行检查和考核，根据实施情况进行奖惩。

项目实施后，10多套帐集中为1套帐，同时必须编制一套统一的会计管理科目代码；就所有需要进行核算的会计科目进行明确；就企业内部发生的所有资金行为的核算方式进行统一；就会计信息的采集方式和方法进行统一；就公司内部不同子公司和分公司账期进行统一等，如此才能够确保财务集中管理机制的有效落实，有效确保该项工作的落地。

1.1.2 会计人员集中管理

以前分子公司的会计工作人员必须全部由总公司进行选派，同时总公司的会计工作人员也必须经常性的到各子公司去工作，在具体执行财务的集中核算之后，所有的会计工作人员都必须集中到总部工作，且所有会计工作人员的薪酬也必须由总公司进行考核和发放，如此才能够确保会计工作人员的工作不会受到其他部分因素的影响，以确保最终财务信息的真实性。

1.4 全面预算管理

集中性质的财务管理模式的实践需要以预算管理工作的统一和有效性作为支撑，之所以如此，最为根本性的原因是因为这项工作贯穿整个过程，由于其在公司财务管控进程里始终处于最为重要的位置，之所以如此，就在于全面预算的合理性将会直接影响企业后期的经营状况，包括具体的产品生产、营销、人员配置以及固定资产的投资等等所有方面。

1.2.1A 国有企业全面预算的整体框架和主要编制方法

A

国有企业的全面预算管控系统是基于业务运转体系上的管控系统进行创建的，本源为业务规划，根基为业务预算，资本与薪酬预算为该公司的关键性构成单元，最后凭借财务预算模式把特殊时期的经营进程提前进行展现。公司利用业务规划提早掌握只能机构需要处理的工作；利用拟制资本、薪酬以及业务预算以确定特殊工作将会涉及到的具体资源；在预算委员会的领导下做到有效和及时的沟通，并在实际的审核过程中就预算工作的合理性进行评估，就预算工作过程中所涉及到的所有资源配置的合理性进行评估；最终利用监管不同预算的运作以完成对经营进程的时时管控。A 国有企业的全面预算管理体系整体框架见图 3-1。

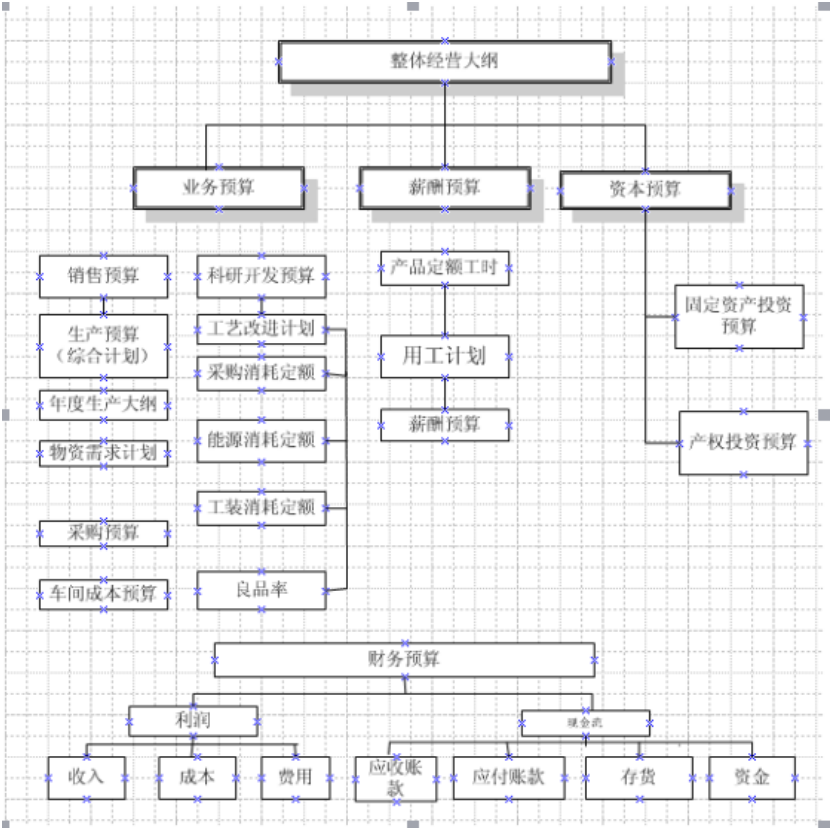


图 3-1 A 国有企业全面预算整体大纲

1.2.2 组织机构及参与人员

公司预算管理实行公司与其分、子公司两级管理，公司全面预算管理委员会为最高经营决策机构，是全面预算管理的最高决策层。

企业全面预算管理的首位责任者是总经理，总会计师帮助其增强对预算管控机构管理。财务部负责组织与实施全面预算管理制度，计划部门协助财务部制定全面预算

管理制度，担负拟制企业年度业务预算，同时进行相应的督查，公司各相关职能部门为各专业预算的编制单位，预算的目标及审定，由公司全面预算管理委员会确定。建立销售预算为基础、成本费用预算为核心、现金流量为动力的系统性预算管理机制，在实际管理的过程中也必须确保管理工作的灵活性，采用动态的管理方式就所有的预算进行有效的管理。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/518137102100006075>