

小水电企业集团财务管理模式的现实选择

□陈文伟 [福建广播电视大学 永安 366000]

[摘要] 本文对我国小水电企业集团的财务管理集权式、分权式和混合式三种模式优缺点进行分析,结合现阶段我国小水电企业集团经营中财务管理的实际情况,得出我国现阶段小水电企业集团须采用相对集权式的财务管理模式的现实选择。并从建立动态会计平台、成立结算中心、实行全面预算管理和采用区域化事业部制等方面对如何实现相对集权式的财务管理模式进行探讨。

[关键词] 企业管理制度; 财务管理模式; 相对集权式管理

[中图分类号] F325.24

[文献标识码] A

[文章编号] 1008-8105(2009)02-0109-04

随着国家西部大开发政策的进一步实施,加上近期我国出现新一轮缺电局面,小水电资源也迅速得到开发。自90年代初在部分地方采用股份制办小水电以来,成立了约11000余家按股份合作制模式办的电站,80余家按股份制模式组建成电站或电网集团。这些集团开发的小水电项目不但为社会带来清洁、环保、廉价的能源,而且为国家创造税收、繁荣地方经济、增加就业、促进发展起到了比较积极的作用。但同时也看到这些集团及其成员企业的财务管理还是比较薄弱的,为数不少的高层管理者的财务管理观念淡薄、理财意识较差,这对小水电企业集团长远、健康的发展是非常不利的。充分考虑企业集团目前所处的发展阶段、集团内部的组织结构形式和成员企业所在地的外部环境以及集团的整体发展战略等因素,选择合适的集团财务管理模式是非常必要的^[1]。

一、目前小水电集团企业存在财务管理模式分析

目前小水电集团公司对集团内成员单位的财务管理模式可分为集权式、分权式和混合式三种。

(一) 集权式财务管理模式

该类型集团,财权绝大部分集中于公司总部,总部对成员公司采取严格控制和统一管理。财务管

理决策权高度集中于集团总部,成员企业只享有少部分的财务决策权,其人财物及生产统一由集团总部控制,成员企业只相当于一个成本中心。集权式企业集团财务管理的优点是便于指挥和安排统一的财务政策,降低行政管理成本;有利于发挥总部高级财务管理者的作用,降低了公司财务风险和经营风险;有利于统一调剂集团资金,保证资金头寸,降低资金成本。缺点是成员企业财权的相对独立性不能得到尊重,会挫伤其积极性和创造性;容易导致财权使用中脱离实际的官僚化倾向,以及对财权的误用;成员公司过度依赖集团总部,灵活性差。

(二) 分权式财务管理模式

该类型的集团,成员企业拥有充分的财务管理决策权,而总部对成员企业的管理主要为间接管理。主要表现为:在财权上,成员企业在资本融入及投出和运用、财务收支费用开支、财务人员选聘和解聘、职工工资福利及奖金等方面均有充分的决策权;在管理上,成员企业不采用指令性计划方式来干预子公司生产经营活动,而是以间接管理为主。该种模式的优点是有利于成员企业积极性的充分发挥,决策快捷,易于根据自身特点,选择适当的财务决策。缺陷是难以统一指挥和协调,造成各自为政,忽视甚至损害公司整体利益;弱化总部财务调控功能,不能及时发现成员企业面临的风险和重大问题。

[收稿日期] 2008-12-21

[作者简介] 陈文伟(1969-)男,福建广播电视大学永安分校教师。

(三) 混合式的财务管理模式

该类型的集团,是集权与分权式相结合的财务管理模式。财务控制权的过于集中,子公司缺乏经营的积极性;过于分散,必然导致子公司在失控状态下过度追求经济利益,从而侵蚀集团整体利益。恰当的集权与分权的结合既能发挥集团母公司财务调控职能,激发子公司的积极性和创造性,又能有效控制经营者及子公司风险。

那么小水电企业集团应采用何种财务管理模式?这个问题没有一成不变的答案。纵观世界上那些发展历史较长、经营较好的大型企业集团,没有一家自始至终是只采用一种管理模式。在选择管理模式时,不应千篇一律,而应因地制宜和因时制宜。就我国目前的大部分小水电企业集团所处行业特点及其发展阶段而言,笔者认为应采用相对集权的财务管理模式。

二、目前我国小水电企业集团采用相对集权模式的原因

(一) 集团下属成员企业的财务活动尚不规范,应考虑采用相对集权的财务管理模式

我国小水电企业集团大部分成员企业属于民营资本投入企业,客观而论,财务管理作为企业管理的核心地位尚未得到体现,企业的财务管理受企业领导的影响过大,企业做出的各项重大财务决策都是“老板”拍板而定,没有经过科学规范的决策程序。另一方面,尽管国家近期出台了许多鼓励民营经济发展的相关政策,但是还存在地方政府各行业管理部门对小水电企业进行干预的情况,使企业在加强财务管理方面遇到了阻碍,部分企业把财务管理目标短期化,具体表现为:

1. 管理者财务管理意识淡薄,没有从财务管理要效益的意识。

小水电站的多数领导者财务管理意识淡薄,缺乏基本的财务管理理念,认为电站效益是靠天吃饭,而不是由财务管理管出来的。这种认识上的偏差,使这些领导者不仅简单地认为财务管理就是记账、算账和报账,完全无视财务信息对电站生产经营活动的指导作用,也导致他们对财会人员的轻视,忽视财会人员在电站中应发挥的管理职能,大大制约了小水电站的管理科学化进程和持续发展。

2. 财务机构不健全,财务人员素质偏低,财务管理制度执行不力,影响会计信息资料的完整性、

真实性。

部分企业为了节省成本而缩减财务人员,或者未配备合格的财务人员,有的企业甚至从财务到会计到出纳本应该由三个人完成的工作交给一个人来完成。很多小水电站根本不设财会机构,或虽设财会机构却形同虚设。多种因素造成会计核算比较粗放,随意简化会计手续、滥用会计科目;虽然有些企业也有公司管理规定和相应的财务制度,但是在具体操作中却因难以严格把关而导致制度和规定名存实亡。

3. 缺乏有效的财务监督手段,绩效考核流于形式。

由于小水电站的账务处理一般较为简单,业务单纯,除了应付财政、税务、银行、审计、工商等部门检查,内部没有重视对具体会计行为进行日常监督。对财产物资不定期盘点、对债权及债务不经常进行清理,会计人员与生产人员没有应有的沟通,不熟悉核算对象。例如很多小水电站对技改所增加固定资产,根本没有按照规范的会计核算程序做账,被替换的固定资产不做账务处理,造成账实不符。在审查报表时偏重于技术上的差错而不注重会计报表的真实性,缺少对报送虚假信息的责任追究与惩罚措施。

4. 会计核算的技术手段陈旧,先进的财务管理技术得不到广泛应用。

小水电站财务管理手段普遍落后,先进的财务管理技术得不到应用,主要表现在两个方面:一是财会人员知识陈旧,电站领导对财会工作重视不够,使财会人员只应付日常的记账、算账和报账工作。对于生产方面的知识缺乏应有的认知,缺乏全员全面成本管理的意识,更别说ERP的管理理念。例如有些电站的会计人员对于生产部门的物料属于消耗型的,还是工具型根本分不清,更别说用在那里,常用量多少,更换频率等等;二是没有发挥财务管理信息系统作用,财务管理没有实现电算化、信息化。虽然有些小水电站建立网络信息设施,配备了电算化软件,但绝大多数只停留在财务核算的层面上,根本没有实现运用先进的财务管理软件进行财务信息收集、分析和查询,实现各部门的信息共享。

(二) 为保证资金的正常运作,应采用相对集权的财务管理模式

小水电资源的开发属于资金密集型产业,前期资金投入大,特点是高负债率、高财务费用率,高财务风险率。由于国家目前的金融政策使得小水电开

发企业的融资渠道相对单一,无法通过发行股票和企业债券进行融资。对一般的金融机构来说,他们总认为民营资本开发的小水电项目属于非国有的,对这些企业的经营特点和规律没有充分的了解,存在疑虑。为了控制贷款风险,金融机构对小水电开发企业的贷款不是拒绝就是门槛抬高。投资人因而为了电站的建设,会使用各种各样的办法解决资金的问题,使得企业的资金来源非常复杂,高息、短期借款占很大的比例,既有金融机构借款又有民间借款,财务风险非常大,主要表现在:

一是水电站在建设过程中不能按期融到建设所需的资金,电站建设就会停工,就会错过最好的施工季节,工期就会拉长,投产期就会往后推。这势必使得企业增加前期投入的利息,损失电站晚投产的电量收益,可能造成企业不能按期归还借款,容易陷入财务危机;

二是企业为了满足电站建设长期的资金占用,在金融机构长期贷款无望的情况下,不得不采取短期借款多次周转的办法,从而增加企业的融资成本,使企业的财务风险处于较高的位置。而水电投资属于天候性项目,一旦遭遇干旱少雨年份,收入锐减,银行还贷、民间还借压力加大,企业资金链随时可能断裂,带来灭顶之灾;

三是由于受地方政府的干预,一部分小水电开发企业所生产的电量上不了省级大网销售,只能上县级电网销售,电价较低,电费回收较慢,也会使企业遭遇能否收回电费的风险。

为了解决上述问题,必须将集团资金高度集中,充分发挥集团资金蓄水池的作用,增强整个集团抵御财务风险的能力,这就需要集团有一个相对集中的财务管理平台。

(三) 互联网的普及和通信技术的发展,为实现集团财务的相对集权管理提供了便利条件

母公司要对子公司进行相对集中的财务管理,首先必须及时取得子公司的相关财务信息,然后才能在此基础上作出正确的财务决策。信息时代的迅猛发展,使部分小水电站已经实现了会计核算的电算化,而且集中式的财务管理软件或者网络财务软件正在得到大力推广,这些手段无疑加快了企业间信息传递的速度,使得集团总部的管理人员能够通过网络及时了解子公司的财务状况,为其进行财务决策提供信息保障。通过网络,也可以使集团总部的财务政策迅速传递到各个子公司,便于各子公司

及时调整其经营策略,最终实现集团整体价值的最大化。另外,通信技术的发展也有助于企业集团实现其财务的相对集中管理。

三、如何实现小水电企业集团财务相对集权管理的几点对策

实行财务相对集中管理,在实际运作时采取的具体策略或方式应视各个集团的不同情况而有所区别。如何实现相对集中的财务管理模式,总的来说,可以从以下几个方面加以考虑:

(一) 动态会计平台,改善企业集团每个成员的信息质量

在传统会计流程下,由于财务和业务的分离,可能导致会计信息与业务信息不一致的问题,降低了会计信息及时性和真实性。动态会计平台,可以将电力销售、物料采购和库存、生产管理等业务系统按照工作流程原理,将原始数据自动传递至资金预算、往来和存货核算、成本管理等财务处理系统,生成实时凭证、会计凭证,传递至总账系统,完成从业务到财务核算的完整流程,最大限度地保证财务信息和业务信息的一致性。同时,反映经营活动的信息一次录入,多部门共享,这样便于财务、业务数据进行查询核对分析,使有效的财务管理成为可能^[2]。财务人员将精力主要放在对经济业务控制,集团和全体成员企业的财务数据可以集中存放在总部服务器上,成员企业建账时可以自动继承总部统一制定的基础设置信息,根据自身特点个性化地修改明细科目,解决了总部对下属单位的财务核算、预算、资金的实时监控和管理,整合集团内外部资源,发挥总部计划、控制作用。

(二) 成立资金结算中心实现资金的集中管理,合理降低资金成本和税负成本,提高集团抗风险能力

资金结算中心是由企业集团或控股公司设立的核心职能管理机构,由集团公司引入银行机制对集团控股成员实行统一结算、集中融资的资金集中管理模式^[3]。目前,全球500强企业中2/3以上拥有自己的财务公司和资金结算中心。结算中心最基本的功能是内部结算,通过开设内部账户办理资金结算、进行资金管理,为内部各单位办理各项结算业务。将以往各单位单独与银行业务接触改为由结算中心统一与银行接触,既方便各单位结算,又提高了财务工作效率。

(三) 实行全面预算管理, 实现绩效考核

长期以来, 我国企业实行的是一种以计划价格为基础, 以事后核算为重点, 以完全成本法为内容的算账报账型的成本管理模式。近年来, 国内企业纷纷推行全面预算管理, 小水电行业目前也多是实行全面预算管理。由于水电行业经营的特点, 成本项目可预测性强, 相对来说有先天的优势, 通过把企业内部经济责任制与目标成本管理有机结合起来, 全面建立起量化的责任目标体系, 充分调动全员的积极性, 开展增收节支、修旧利废活动, 实现各项成本费用处在合理开支、控制的范围之内。

预算本身并不是终极目的, 而更多的是充当一种在集团战略与经营绩效之间联系的工具。作为水电企业集团财务相对集权化的管理手段, 各成员企业需要结合集团的战略目标, 进行定期全面经营分析和预算绩效考核。主要做到细化集团战略管理、提供绩效管理依据、合理分配内部资源、提升收入和降低成本等几个方面, 从而达到保证年度预算目标的实现。

(四) 选择性采用区域事业部制, 优化异地财务管理

水电集团成员企业一般地处偏远地区, 各成员企业分布相对比较分散, 单一企业模式下的财务管理手段已经不能满足企业的跨地域管理需求, 不同程度造成财务信息滞后, 财务监控困难等现象, 集团总部根据实际情况可以选择性地采用区域型事业部制, 按区域将距离较近的成员企业集中起来, 成

立事业部集中核算单位账, 集中核算处理业务, 通过从最低层直接获取数据来集中数据加工处理过程, 将会计的核算与监控功能融为一体。

每一个区域事业部委派相应财务主管人员, 担负事业部的日常财务管理职能, 这样总部财务预算下达到区域, 而不是每个成员企业, 再由事业部主管将总部责任落实到下属企业, 以每个区域事业部为一个利润中心, 这样有利于整合区域资源; 如每个事业部的财务主管为了本区域事业部的利润目标, 可以将本区域的资源合理调剂, 以达到物尽其用、人尽其才的管理目标, 并通过适当放权到区域, 快速解决每个区域特殊的需求与问题^[4]。例如每个事业部可以将其下属企业经验丰富的检修工相互调剂使用, 以有效降低发电的运行成本, 建立综合的检修用物料备品备件库, 这样可以避免集团重复购置, 节约材料购置费的支出。

参考文献

- [1] 王世华. 论全面预算管理[J]. 现代商业, 2007, (4): 5-8.
- [2] 陆峻梅, 代逸生. 基于ECA规则的动态会计平台的构建[J]. 中国管理信息化, 2007, (6): 22-28
- [3] 赵云飞. 集团公司财务控制集权与分权选择问题浅探[J]. 科技情报开发与经济, 2005, (3): 31-34
- [4] 叶聪敏. 企业集团财务管理模式选择探讨[J]. 福建广播电视大学学报, 2008, (3): 10-14

Realistic Choice of Financial Management Models of Small Hydropower Company Groups

CHEN Wen-wei

(Yong'an Branch, Fujian Radio Broadcasting TV University Yong'an 366000 China)

Abstract The advantages and disadvantages of centralized model, decentralized model and mixed model of financial management of small hydropower company groups in China are compared in this paper. Then, regarding to the situation of financial management in these groups, it is concluded that the relatively centralized model would be more reasonable for them. Finally, to realize the relatively centralized model, the ways to establish dynamic accounting institution and settlement center, to conduct comprehensive budget management, and to adopt regional division system are discussed.

Key words company management system; models of financial management; relatively centralized management

编辑 范华丽