

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.17.005

# 财务共享中心模式下优化集团资金管理研究

## ——以GX省烟草公司为例

陈莹莹

(中国烟草总公司广西壮族自治区公司,广西 南宁 530022)

**摘要:** 集团企业在建立财务共享中心后通过加强银企合作,以信息、科学、规范化的体系收集企业发展数据,对资金的流转实施有效控制,从而弥补传统资金管理模式的不足。本文以烟草行业资金的优化管理为研究对象,介绍财务共享服务模式下企业资金管理的基本成效,根据工作实践分析在运用财务共享模式后应如何堵塞管理漏洞,积极探索优化资金管理的手段并针对性地提出合理化建议,以期为烟草行业资金管理与企业内部控制提供参考。

**关键词:** 财务共享;资金管理;内部控制

在新的时代背景下,我国的烟草行业已经进入了转型时期,要以大资金开展集团经营和管理,快速实现烟草行业在未来的发展目标。基于这一背景,烟草行业充分认识到建立财务共享中心是必然趋势,如何通过财务共享中心的建设和实施,创新资金管理,使其满足生产经营活动的同时对企业的各项人力、资金等资源进行合理配置,使资金管理得到优化并保障资金安全是目前烟草行业资金管理的重要任务。

GX省烟草公司从2002年以来通过成立资金管理中心,已经实行全面预算管理,采取内部经济往来集中结算,实现对各市公司资金的集中统一调度、统一划拨、统一管理。本文以GX省烟草公司为例,提出财务共享中心模式下如何优化集团资金管理的具体措施。

### 一、财务共享服务模式下企业资金管理的基本成效

#### (一)提高了资金风险防控能力

财务共享中心实现了核算型会计向管理型会计的转变,让企业财务风险更加可控。财务共享中心可以实现对往来应收应付账款、银行存款、库存商品、对账分析等项目从资金流入到资金流出的全过程管理,通过对资金支付的自动预警、投融资项目的风险监测、支付完成自动核销等自动化流程,进而对资金使用事前预测,对比现金流量实时开支情况,及时发现和解决现金差异。因此,通过财务共享中心和卷烟销售系统、采购管理系统等业务系统的对接,实现了销售账款实时对账,杜绝超批复、超合同支付资金,提高资金风险防控能力。<sup>[1]</sup>

#### (二)加强了资金计划控制刚性

财务共享中心以预算为基础,实行资金收入、支出精准控制,全面杜绝无预算、无计划支付资金的行为;资金支付流程固化于系统之中,资金的管理具有标准化的流程,统一的操作规范和执行标准,各成员企业所有的资金需求数据均由共享中心归集和分配,资金计划刚性控制得到加强。

#### (三)增强了银行账户统筹监控

在财务共享中心模式下,GX省公司已取消县公司支出账户,资金的收支都集中至市公司保留的账户,通过资金管理平台将资金统一进行调度,实现资金管理“零余额、零在途、零占用”。减少银行账户后更有利于资金使用监管,大大降低原来的人员用工成本。

#### (四)优化了智能监控资金结算过程

在财务共享中心模式下,原来在各县、市烟草公司账户的货款往来、资金收付以及和银行的对账都通过银企连云的方式统一汇总到财务智能平台自动执行,与银行及业务系统实现销售业务、收款资金及相关账项的三方核对与管理;银行系统进行收支业务后,通过集成对接接收支结果实时返回到公司财务系统,同时将业务系统的业务交易明细数据集成过来,实现业务系统与银行系统的信息匹配,保证资金安全,做到资金日清月结。

### 二、企业资金管理与内部控制存在的主要问题

#### (一)资金管理效率不高

##### 1.合作银行归集资金较慢

卷烟零售客户和烟草公司签有三方电子扣款协议,在订货后烟草公司通过银企互联平台对卷烟零售客户货款进行电子结算扣划,烟草公司要求合作银行通过代理中间业务方式在每日前将货款归集到资金归集账户,但是合作银行通常为提高资金池沉淀的时间,经常在节假日和年底、月底延迟对公账户的资金归集。<sup>[2]</sup>

##### 2.库存数量没能合理安排

目前烟草企业物流分拣已做到数字化、自动化,在理论上可以按照最佳经济订货批次进行采购和库存管理,以提高存货周转率,但由于生产计划及销售淡旺季的不同造成卷烟供需的不均衡性,在实际操作中卷烟库存量没能严格按合理安排,导致存货资金大量占用,资金管理效率不高。

##### 3.资金分散使用效率不高

在财政部的严格监管下,烟草行业留存收益和资金不能购买理财产品,不能随意投资,造成各市公司账户的资金分散管理,资金收益率较低,货币资金收益率也就接近5年定存利率,没能形成规模效应和合力。

#### (二)资金管理存在较高风险

##### 1.银行账户众多管理不到位

烟草行业货币资金存量和交易量较大,有些没有统一资金收付平台的省份各级公司的账户达到近千个,上级部门在资金管理方面无法对下属单位进行有效的监控和管理。

##### 2.基层内控与监督检查薄弱

近年来在内外部的检查中,一些省、市还发现存在截留卷烟货款、通过现金支票提现挪用公款、伪造凭证侵吞补贴款等问题,主要原因还是在于资金管理水平、制度要求、财务人员素养、内控管理等方面存在问题。例如部分市局(公司)资金内控制度缺失,货币资金管理制度存在大额资金的界定、使用和调度相关制度未健全完善;会计基础规范化执行不到位,不相容岗位未分离,造成一人多岗,权力集中;财务人员未及时对账和审核银行存款余额调节表,会计师事务所未认真审核银行存款余额调节表和银行对账单;凭证复核不到位,有关会计凭证编制完成后在县级营销部存放没有及时向地市级公司送审,地市级公司没有及时和认真复核该营销部会计凭证等问题。上述问题的出现还是因为对资金管理使用的安全意识和能力不强、在重点部位和关键环节风险评估不足,监督检查不够。<sup>[1]</sup>

### (三)预算管理尚未形成控制标准

当前烟草企业的预算管理是通过从下至上的数据收集反馈、集成和归纳在从上至下的审核审批,实行的是零基预算编报的管理方式,但实际工作中,由于没有通过系统进行预算流程固化,没有真正依据预算定额体系进行预算编报,各单位上报还存在随意性,导致资金安排计划准确性不高;在资金预算执行过程中,虽然也进行季度、半年度和年度资金执行情况检查,但工作重点还是在事后控制上,缺乏科学的事前和事中控制标准。

## 三、优化财务共享中心加强企业资金管理的建议

### (一)健全资金制度建设与重点环节控制

健全的内控制度是确保企业资金安全的保证,建立财务共享中心的同时,还应有健全的资金制度做保障,从目前运行的情况来看,要想有效的整合资源,确保资金的安全性、流动性、效率性、收益性,就要先行梳理资金重点管控环节,结合企业的实际情况,做好重点环节控制,将销售货款管理、现金管理、银行账户和存款管理、资金存放管理、往来款项管理、会计基础规范管理、资金管理审批流程等制度和财务共享中心相结合并固化,并依据运行情况不断完善。

### (二)完善资金管理内部控制流程

管控资金风险最终还是落实到执行,在财务共享中心固化制度后,完善资金管理内部控制流程就是关键环节。企业首先需明确岗位职责,建立授权的方法,责任到位;其次建立良好的内部控制环境,灵活运用规章制度控制、预算控制、PD-CA管理、考核奖惩等各种管理方法达到内部控制的目的;第三应该设立日常监督机制,每年要求进行资金飞行检查,不同单位交叉检查,审计对常规性业务进行日常性和周期性的核查;最后要成立内部审计委员会,通过经济责任审计、离任审计、专项审计、年报审计等手段,对资金使用实施内部控制。

### (三)完善资金管理预算流程

企业要完善以现金流为主线的全面预算管理体系和管理流程,一方面做好资金预算计划,根据年度生产、销售的安排预测资金的规模,根据考核指标合理做好资金筹划工作,同时在月度、年度加强资金流入流出的预算控制;另一方面要做好资金预算执行情况和考核,根据资金年度预算目标和分解到各单位和部门的指标,严格控制在年度财务预算范围

内的开支,超预算的开支严格按照审批流程进行报批,财务部门不得办理未经审批的超预算开支。

### (四)提高营运资金管理效率

要充分利用财务共享中心的数据平台,为营销、物流等部门提供翔实的决策依据,提高营运资金管理效率。例如利用财务共享中心提供的电子结算日、周报表,重点分析卷烟货款现金结算金额较大、资金管理风险较高的客户情况,业务部门能够及时改进相应措施,通过短、中、长期的策略调整,确保提高资金集中度,稳步提升卷烟货款电子结算率。<sup>[4]</sup>

### (五)充分考虑网络的风险性

财务共享中心通过企业财务软件与银行网上银行系统的有机互联带给企业安全的网上银行服务,但也要引入先进的安全管控技术,首先在用户权限控制上,系统在设计时应充分考虑数据的安全性和保密性,业务管理员负责分配用户和权限,系统管理员不参与具体业务操作权限的分配;其次在数据采集存储安全上,系统提供备份、日志等、授权访问等方式,保证数据的加工与存储安全;最后在数据分析利用安全上对数据在的查询、报表、分析、展现提供必要的安全保障,管理上遵循授权访问、各取所需的原则,技术上采用访问权限控制措施,实现数据访问的安全可靠。

### (六)提高资金管理人员的综合素质

一是提高资金管理意识,让财务人员在日常工作和生活中心切实做到心有所畏、行有所戒,克服侥幸心理;二是对财务人员定期轮岗,使财务人员业务技能得到全面发展,减少会计失误;三是让财务人员积极参与财务共享中心的流程梳理、工作优化、指南编写等工作,既能激发全员创新的积极性,又提高员工对财务机器人等智能化技术的接受程度,还可以营造鼓励创新的企业文化。<sup>[5]</sup>

综上所述,随着财务共享中心在烟草行业的推广和普及,以财务智能化驱动财务转型,推动财务管理由传统核算型财务向价值创造型财务转变,努力通过优化集团资金管理,为企业创造新价值,促进烟草行业高质量发展。

## 参考文献

- [1]佟成生,刘梅玲,王总胜,黄虎.智能财务建设之风险管理[J].商业会计,2020(07):25.
- [2]童品波.基于财务共享服务模式下资金管理效率提升研究——以C市烟草公司为例[J].商业会计,2020(11):119-121.
- [3]黄长胤,罗倩,唐旭,管云波.云南烟草商业智能财务建设之集中结算[J].财务与会计,2020(21):32-36.
- [4]韩毅.我国企业营运资金管理存在问题及对策探讨[J].现代商业,2019(27):101-102.
- [5]肖应德.浅谈大型国有企业财务共享中心建设问题[J].财经界,2019(9):211-212.