

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.005

钢铁企业集团财务集中管控信息化实现路径研究

刘 飞

(中交二公局第二工程有限公司,陕西 西安 710119)

摘要:随着国家“十四五”规划的发布,“碳达峰”“碳中和”已上升到国家战略层面,钢铁行业的整合和集团化发展趋势已不可逆转。钢铁企业集团由于其体量大、产业链长、财务管理难度大等特点,财务信息化已经成为钢铁企业集团实现有效、精准财务管控的必由之路。本文对钢铁企业集团的发展趋势、行业特点和财务管控重难点进行了深入剖析,最终提出了钢铁企业集团财务信息化的有效实现路径。本文从核算财务、业务财务、战略财务三个层次对钢铁企业集团的财务集中管控信息化实现路径提出了切实可行的建议,希望能够对钢铁企业集团的财务集中管控工作有所裨益。

关键词:钢铁企业集团;财务信息化;必然性;实现路径

随着“中国制造4.0”“中国制造2025”的深入推进,中国的产业结构发生了巨大的变化,钢铁行业作为共和国的长子,在中国国民经济发展中发挥着重要作用。随着环保管控的升级,传统的地条钢已经被淘汰,环保排放不达标的小作坊、小规模钢铁企业都纷纷被叫停,目前生存下来的钢铁企业都是绿色、清洁的钢铁企业,钢铁行业的竞争也日益白热化,钢铁企业纷纷走向兼并重组,大型钢铁企业集团纷纷涌现,行业集中度不断提高,钢铁企业集团的财务集中管控如何落地实施,这一点值得我们深入思考。

一、钢铁企业集团财务集中管控的重要性

(一)财务集中管控有助于提高应对国际挑战的能力

近年来,全球铁矿石价格走出了名副其实的过山车行情。如下图所示,价格最高时62%品位的港口现货澳洲粉矿价格达到1675元/吨,目前价格在900元/吨左右。长期以来,全球铁矿石供应市场长期依赖于世界三大矿山,即澳大利亚的力拓和必和必拓、巴西的淡水河谷。随着中澳关系的持续紧张,长期依赖于进口澳矿的中国钢铁业经营环境日益艰难,而目前中国分散的钢铁企业产能现状又导致在外矿进口业务中的话语权减弱。中国钢铁工业协会多年来长期倡导中国钢铁企业集团走兼并重组的路线,提高行业集中度,培育超大型的中国钢铁企业集团。如随着这几年的高速兼并重组,宝武钢铁年产能已突破一亿吨,跃升为世界第一大钢铁企业集团。近期鞍钢与本钢合并,鞍钢集团的年产能也将突破5000万吨大关,成为世界第三大钢铁企业集团。钢铁企业集团走向集中化是应对日益严峻的国际挑战必由之路^[1]。

(二)财务集中管控有助于符合环保管控要求

随着“绿水青山就是金山银山”理念日益深入人心,减少碳排放量,已经成为人类面临全球气候变暖的普遍共识。我国更是将“碳达峰”、“碳中和”的理

念上升到国家战略层面,向全世界做出了“我国二氧化碳排放力争2030年达到峰值,力争2060年前实现碳中和的目标”的庄严承诺。中国钢铁工业协会也一直积极推动打掉地条钢工作,要求所有钢铁企业要高度重视环保管控工作,积极推行节能减排工作。财政部、税务总局为鼓励钢铁企业落实节能减排工作,也制定了专门的税收优惠政策,对于钢铁企业新上的环保设备和节能减排设备,符合国家政策要求的,可以按照设备投资额的10%直接递减当年的企业所得税应纳税额。严格控制钢铁企业产能,并积极推动我国钢铁企业集团进行兼并重组,淘汰落后产能,提高优钢特钢产能比重,减少对生态环境的污染和破坏。因此,钢铁企业集团走向集中化,提高行业集中度也是钢铁行业积极应对环保管控的必由之路。

(三)财务集中管控有助于充分发挥规模经济的作用

钢铁行业属于资金密集型行业,一条炼铁炼钢生产线的投资动辄就达到10亿元以上,并且钢铁行业体量大,日常生产经营占用的流动资金量也非常大。特别是高炉一旦开炉,就需要全天24小时连续不间断生产,高炉开炉停炉的成本都非常高,目前国内大型钢铁企业的高炉基本都已达到1000立方米以上,宝武钢铁的高炉已达到4000立方米以上。从经济学的角度来说,只有达到一定的生产规模,才能发挥出规模经济的作用。目前,如头部企业宝武钢铁的年产能已达到1亿吨以上,吨钢成本也大幅降低,产品市场竞争力增强。因此,钢铁企业集团走向集中化,提高行业集中度,是充分发挥钢铁行业规模经济效益的内在需求。

二、钢铁企业集团财务集中管控信息化的必然性分析

(一)行业特点和业务构成的复杂性要求财务信息化管控

钢铁企业集团走向集中化,行业集中度不断提

高后,钢铁企业集团规模大、上下游产业链长的特点使得财务集中管控难度大,依靠传统的人工管理手段会大幅增加钢铁企业集团的运行成本。从横向一体化的角度来说,钢铁企业集团的产能、销售额呈现为爆发式增长的趋势;从纵向一体化的角度来说,钢铁企业集团的产业链条不断拉长,如一般的大型钢铁企业的产业链由焦化、烧结、炼铁、炼钢、轧钢、深加工、物流运输、建筑施工、贸易、酒店等相关产业和配套产业构成。钢铁企业集团复杂的业务构成要求财务管控进行升级换代,由传统的人工管理转变为财务信息化管控,来不断适应钢铁企业集团的高速发展。

(二)财务信息化管控是风险管理的有效工具

钢铁企业集团属于24小时不间断连续生产企业,在生产经营过程中面临各类风险。如向客户交货时存在着交货期风险、汇率波动风险、应收账款坏账风险,组织生产时存在着原材料价格剧烈波动风险、原材料到货期风险,融资时存在利率波动风险,宏观上存在着国家政策风险和政治风险等。所有的风险集聚后会最终形成钢铁企业集团资金风险,通过财务集中管控能够对各分部的风险进行自然对冲,对于净资金头寸风险,财务信息化能够将集团的各类数据进行分类汇总和智能分析,通过大数据管理作为管理资金风险的有效管理工具。

(三)全面预算落地、战略实现的有效抓手

随着钢铁行业集中化程度不断提高,行业集中度不断提高,钢铁企业集团的财务集中管控对全面预算管理体系的依赖度不断增加。全面预算管理上顶天落地,是实现企业发展战略目标的有效抓手,而全面预算管理涉及钢铁企业集团的各个职能部门、业务部门、生产车间、分子公司,依靠传统的人工财务管控已经不能满足业务发展需要,财务信息化已成为钢铁企业集团全面预算管理落地、实现钢铁企业战略目标的有效抓手。

三、钢铁企业集团财务集中管控信息化的实现路径分析

(一)核算财务路径

在核算财务层面,财务信息化的主要目标是实现实时会计和智慧财务,对于钢铁企业的日常财务核算业务来说,最重要的是资金、税务、编制会计凭证和报表四大业务。

针对资金管理业务,由于钢铁企业集团子公司、分公司、事业部众多,为提高集团资金使用效率,集团都实现资金集中管理,即建立统一的集团资金池,实现集团资金使用效率最大化。从财务信息化工作来说,由于业务单位众多,导致开户银行账号成千上万,依靠传统的出纳人员进行管理已经无法完成每天巨大的业务量。如一个大型的钢铁企业集团公

司的组织架构和业务架构非常复杂,往往在集团下面有几百家子公司和分公司,如果所有的子公司和分公司都设置独立的财务部门进行核算和管理,首先会导致公司的人力资源成本和管理成本大幅提升,其次也会导致各公司各自为政,导致集团整体的资金利用效率大大降低。如果所有的公司的资金都由总部统一管理,总部因为财务人员有限,且总部人员对各公司现场的实际情况并不了解,也会导致出现差错和管理能力不足的问题。目前主流的财务信息化手段是引入银企直联系统,通过计算机系统来处理每天复杂庞大的资金业务,并通过先进的银企直联系统来分析每日资金头寸,采取对应措施,来管控钢铁企业集团的资金风险^[2]。

针对税务管理工作,由于钢铁企业集团产业链条长、涉及税种多、母子公司之间交易情况复杂的行业特点,导致税务工作非常繁杂,财务人员忙于日常各类发票管理、纳税申报、税务资料填报工作,大量的工作精力用于各类税务事务性工作,对于创造价值的税负评估、纳税筹划、税务风险管理工作无暇顾及,税务管理工作存在着各种隐患。目前主流的信息化手段是引入税务共享管理系统,将税务系统与国家的金税系统进行有效对接,将日常繁杂的发票管理、纳税申报等工作交由系统自动完成,财务人员的工作精力主要放在税务大数据分析、纳税风险评估、税务筹划等为钢铁企业集团创造价值的工作上来。

针对编制会计凭证工作,应该将集团的会计凭证进行科学分类,一类属于需要财务人员进行职业业务判断的会计凭证,另一类属于经过流程固化能够确定借方科目和贷方科目的会计凭证。对于需要财务人员进行职业判断的会计凭证,无法实现自动化。对于经过集团业务处理流程固化的业务,可以通过引入财务共享系统作为财务信息化的有效手段,加速业务处理流程、大大提高会计凭证编制速度和准确性。特别是大型钢铁企业集团的会计凭证管理工作也亟待实现电子化和信息化,如果所有的会计凭证都需要打印出来纸质版,并将原始凭证和会计凭证装订在一起,归档管理的话,会造成大量的资源浪费和降低会计核算工作效率,大量的会计人员的工作精力投入到装订整理工作中,而这些工作本身并不会产生太大的工作价值。国内的先进企业如华为、中兴通讯等财务信息化水平高的公司早已实现会计凭证、会计档案电子化,通过建立会计数据仓库的方式取代了传统的会计档案馆的模式,财会人员的工作负担也大大减轻,在这一点上,钢铁行业的差距还非常大,绝大部分钢铁企业的会计凭证、会计档案管理还是沿用了传统模式,亟须进行改革。

针对报表业务工作,结合钢铁企业集团的行业

特殊性,财务部门一般需要提供财务专用报表和各类业务财务报表。作为资金密集型行业,涉及资金量巨大,全面预算在钢铁企业集团占有举足轻重的地位。全面预算体系非常完美地将各类业务财务报表和财务专用报表紧密结合在一起,针对报表的财务信息化工作,应该以全面预算管理体系作为有效工作抓手,引入专用的报表系统,提高报表间的钩稽关系紧密度和相互运算速度,将财务人员从繁杂的报表编制工作中解放出来,将工作重点放在报表数据的分析和研究上^[1]。

(二)业务财务路径

在业务财务层面,财务信息化的主要载体是钢铁企业集团的ERP系统,作为集团的数据处理中心,ERP系统承担着财务数据核算系统与各大业务系统对接的重要使命。主要的业务系统包括MES系统、采购结算系统、销售发货系统、大宗物料计量系统、OA系统、智能仓储管理系统、研发系统等系统。

与MES系统主要对接生产和成本数据,实时反映集团的产量、作业率、成材率、合格率、生产成本数据。与采购结算系统主要对接原材料和备品备件采购数量和价格、到货量、入库量数据,反映集团的采购数量和价格数据。与销售发货系统、大宗物料计量系统主要对接经营数据,实时反映集团的销量、产销率、回款率、物资出厂数据、物资重量计量数据等。与OA系统主要对接集团内部各项内部控制流程的申请和审批数据,反映集团的运作规范性水平和办公效率。与智能仓储管理系统主要对接集团库存商品和原材料的收发存数据,实时反映集团的安全库存情况和存货周转效率情况。与研发系统主要对接集团的各项研发项目的投入数据,专利、实用新型、外观设计申请获得数据,研发费用加计扣除情况,实时反映集团的研发获得开展情况。通过ERP系统与各大业务系统实现对接后,即可实现财务与业务的高度融合,从业财融合的角度来推进集团财务信息化工作^[4]。

(三)战略财务路径

战略财务以核算财务和业务财务为基础,战略财务层面的财务信息化主要围绕数据仓库、数据建模、业财数据分析展示、财务预测等具体工作而展开。战略财务层面的财务信息化工作主要为公司最高决策层董事会、总经理服务,通常大型钢铁企业集团的战略财务信息化工作以管理驾驶舱为工作落实的具体抓手,通过对集团各类重要业财数据的图像化、动态化展示和分析来实时反映大型钢铁企业集团的整体运作情况。比如针对大型钢铁企业集团的五年战略目标,达到1000亿的产销规模、成为世界一流的钢铁企业集团,则可以通过管理驾驶舱将其分解为五年中每一年的具体目标,每年需要多大的增

长率,在现有产品基础上面增长多少,需要开发多少新产品,新产品需要做到多大的产销规模。每年的为了达到上述的增长,需要多大的投融资规模,需要投资多少条新的生产线,需要多大的研发投入,对应需要多大的融资规模,为了满足上述投融资规模,公司需要启动多大的人力资源工作计划,需要淘汰多少KPI不达标的员工,需要引进多少新的高层次人才,环保上面需要投资多少环保设备、除尘设备来满足对应环保管控的要求。每个经营事业部每年需要完成多少经营业绩,每条生产线每年需要完成多大的产量,需要实现多少利税,向政府上交多少税收。为了保障公司的增长需要,经营现金流量如何进行规划和管理,成本管理上面从哪些方面进行挖潜和降本增效。采购上面需要对重要原材料的价格如何进行锁定,如何使用套期保值工具以控制集团经营风险,降低市场价格波动对实现公司战略目标的不利影响。等等。即通过战略财务信息化的手段将集团的战略目标进行分解和落实。

战略财务信息化的突出优势是将抽象的企业战略、战略地图等宏观类的目标通过具体的数据和图像来进行展示、分解和落实,并且通过集团的核算财务信息化系统和业务财务信息化各大系统来进行分解和落实,路径的可视化、细化也使得大型钢铁企业集团的阿米巴经营管理模式成为可操作的经营管理手段^[5]。

四、结语

本文通过对钢铁行业的集中化趋势分析,得出财务信息化是大型钢铁企业集团实现有效管控的一个有效手段。并提出大型钢铁企业集团实现财务信息化的具体实施路径,即通过核算财务信息化、业务财务信息化和战略财务信息化三个层面的工作来推进落实大型钢铁企业集团的财务信息化工作。这对于当前大型钢铁企业集团的发展具有一定的指导意义。

参考文献:

- [1]杨奕赞.浅析大数据背景下企业财务信息化建设[J].商讯,2022(14):65-68.
- [2]杨平.财务共享背景下国有企业财务集中管控分析[J].纳税,2021(35):83-85.
- [3]周琼芳.加强集团公司财务集中管控的措施探究[J].全国流通经济,2020(23):70-72.
- [4]邱涵.企业集团加强财务集中管控研究[J].财会学习,2020(14):14-15.
- [5]姚莉.集团企业财务集中管控存在的问题及完善措施[J].中国集体经济,2020(5):150-151.