

企业如何打造“大财务”管理体系

■ 何畏 赵晶

企业面临的外部环境日益复杂，经营难度不断加大。这个艰难的时期，对财务提出了更高要求。财务如何落实管理转型和功能提升的要求，我们认为可以从“大”字上做文章，即树立“大财务”理念、推行“大成本”战略、打造“大资金”平台、构建“大分析”体系，进而实现对环境更快速地适应、对战略更有力地支撑、对经营更主动地引导和对风险更有效地防控。

精细化财务管理 树立“大财务”理念

企业任何一项经济活动都与财务有关，财务管理的触角应延伸到你企业生产经营的每一个环节，从广度和深度上努力挖掘生产经营活动的潜在价值，从深度上研究每一项业务活动的细节，追求财务活动的高附加值。通过不断拓展财务管理的广度和深度，最大限度地为企业创造经济效益。

树立“大财务”理念，即在经营管理中不断强化财务管理职能，拓宽财务管理领域。“大财务”更加强调事前引导和预警、事中服务和控制。这就使得财务管理延伸成为从事前、事中到事后的全员、全过程、全方位的管理。财务部门还应建立战略规划、预算管理、采购监管、合同会签、收付款审核、监控“环环相扣”的财务内控体系，多管齐下，从制度上规范管理，从机制上控制风险。财务人员必须学习和理解生产业务流程，到一线业务部门学习培训。同时岗位交流应该不仅限于本单位，可以扩展到集团内各单位、部门，相互学习、交流各单位的业务流程、好的管理经验，总结优化管理程序及制度。

紧密跟踪经营环节 推行“大成本”战略

“大成本”战略是一个扩展的、完整的企业成本管理框架。要求财务从传统的生产过程成本控制向上游延伸，从建设的源头起就

考虑成本的承受能力，通过加强企业内部各个环节、各部门成员、全过程的成本管理与控制来实现成本管理。同时成本管理工作不是单纯的节约和缩减开支，还应该强调积极有效的投入和支出，关键是要符合公司发展战略，要能支持和促进公司战略目标的实现。“大成本”理念包括两个方面，一是战略性成本管理，其出发点是总结过去、立足现在、着眼未来，目的是在较短的会计期间实现现金流量最大化；二是经营性成本管理，即做到“六个结合”：财务管理与企业管理工作相结合，财务管理与信息流物流相结合，财务管理与现场管理相结合，财务管理与价值管理相结合，财务管理与实物管理相结合，财务管理与统计核算与业务核算相结合，使财务管理做到事前预算、事中控制、事后分析。

利用优势资源 打造“大资金”平台

资金管理是财务管理的中心。在集团的财务活动中，资金是一项被高度重视的高流动性的资产。加强企业的资金管理，提高资金使用效率、效益，是保障企业竞争力、确保企业长远稳健发展最有力的王牌。

（一）集团资金集中，统筹资金预算
为提高集团对资金的调控能力和资金使用效益，运用现代网络技术、理财手段对集团资金进行集中管理，最大限度发挥集团协同效率，降低资金成本，已成为大多数集团企业的共识。通过资金集中管理，使集团公司大大提高了公司资金结算、统计、监督工作的效率，增强了对管理控制的有效性。统筹资金预算，合理安排资金使用，将年度资金预算和月度资金滚动预算相结合。通过动态的现金流量预算和资金收支计划实现对资金的准确调度；通过对战略计划有效的协调统一。

（二）利用规模优势，降低融资成本
集团公司通过资金集中管理，集中所属单位的资金，可以发挥资金规模优势，提高与

银行谈判的筹码，降低资金结算费率和借款利率；通过资金的集中，减少外部贷款需求和相应的利息支出；通过银行、商业承兑汇票、信用证、保理、票据质押、内保外贷、增资扩股、整体上市、发行各类债券等手段，提高资金使用效率、加快资金周转，降低集团整体资金成本。

（三）共享优势资源，降低资金链整体成本

一个典型的完整供应链，一般包括原材料采购、中间品、制成品、销售网络和最终用户五个环节，涉及供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户等不同主体。一旦供应链的某个环节出现资金紧张，就会导致整个供应链失衡。为降低公司成本，建议积极向上游延伸，利用自身信用优势，帮助合作伙伴一起降低成本，通过降低整个供应链的成本来降低自己的成本。

拓展财务分析 建立“大分析”体系

一个企业的财务状况和经营成果不仅受财务数据的影响，还受企业其他因素的影响，如企业的经营策略、产品的生命周期、员工的协作精神等。现有的财务分析方法只是对企业可以量化的数字进行分析，而对于这些非量化因素的影响无法定性。针对这些局限性，我们认为财务分析的过程就是要穿透数据追溯业务形成的全过程，转换角度站在管理的位置多纬度地来看业务运营的过程，拓展分析范围和内容，建立“大分析”体系，发现与同行业先进企业各方面的不同、分轻重缓急地列出需要改善的事项，为企业经营发展战略提供有利支持。

市场环境恶劣的时期恰恰是企业实现财务创新的时期，财务管理从简单的核算中提升，融入生产经营，站在管理者的角度看问题、提建议，向决策支持型、价值创造型的财务管理方向转变，最终实现为企业规划经营、识别风险，守护利润、创造价值的目标。

财务公司 应对利率市场化的 对策和建议

■ 孙长学 郝伟

利率市场化无疑加剧了财务公司与外部商业银行之间的竞争，将会以当前的服务竞争为主，转变为服务竞争和价格竞争并行的局面。财务公司的利率敏感型业务主要包括，传统的存贷款业务、协议存款业务以及票据、融资租赁等业务；此外，从更加广阔的视角看，利率市场化也会对财务公司的中间业务、投资业务、同业拆借业务以及市场风险的管理带来重大影响。

对财务公司而言，利率市场化既是机遇也是挑战。为更好地应对挑战、把握机遇，财务公司应该努力做好五方面的工作。

贷款业务方面，要加强对贷款利率的定价研究。首先，利率市场化后，贷款利率的定价由各金融机构根据自身情况而定，由于财务公司的经营情况有别于商业银行，采取跟随性的定价策略无法体现财务公司的经营优势。公司可以发展适合自身实际的贷款利率定价方法，充分发挥信息对称、经营成本低的优势，采用成本领先策略，进一步扩大市场占有率，向规模要效益。财务公司对成员单位利率掌握全面，风险揭示充分，财务公司用来弥补信用风险的成本很低；其次，财务公司所有贷款均属于批发业务，经营成本显著低于商业银行；第三，集团对成员单位发展有合理的规划和安排，各成员单位治理结构完善，因此财务公司易于弥补非预期损失的利息资本占用而显著低于商业银行。由此可见，利率市场化后，财务公司在贷款利率方面将比商业银行具有更多优势。常用的贷款定价方法包括成本加成定价法、基准利率定价法、客户赢利性分析法等。比如成本加成法和基准利率定价法都是最重要的定价方法；在一定存款成本基础上，加上利差调整项目，包括信用成本、经营成本、经济资本占用成本以及利润等。

存款业务方面，努力提高资金集中度，增强外部资金议价能力。利率市场化条件下，提升资金归集水平，扩大资金规模对公司发展的影响将更为显著。首先，资金规模的提升可以弥补利差收窄导致的利润损失；其次，可以摊薄公司固定成本；此外，财务公司可以充分发挥规模优势，增强资金的议价能力，提高同业存款利率。财务公司可以抓住利率市场化的契机，充分发挥低成本优势，提供比商业银行更为优惠的存款利率，以市场化手段提高资金集中度，扩大资金规模，形成良性循环。

资金运用方面，制定科学合理的资金计划，提高资金使用效率，拓展资金运用渠道，在保证流动性和安全性的同时，提高资金运用效益。在安排资金计划方面，提升计划的科学性、合理性，充分发挥资金管理方面的专业优势，将流动资金的比例控制在合理水平，可以进一步提高资金的使用效率。利率市场化以后，存款准备金率将更加稳定，这有助于金融机构合理安排资金计划。欧美大型商业银行都已经摸索出一套基于市场利率水平和流动性头寸之间关联性的专业的资金管理方法。我们可以引入先进经验，并以此提升自身的管理水平。在拓展资金运用渠道方面，利率市场化能有效促进中国债券市场、股票市场以及同业拆借市场的成熟和完善，为财务公司创造一个好的外部投资环境。建议财务公司加强人才和技术储备，在条件成熟之际，参与同业拆借和资本市场投资运作，在保证流动性和安全性的同时，提高资金运用的收益水平。

其他业务方面，深入挖掘成员单位潜在金融需求，实现业务结构的多元化。目前财务公司业务结构比较单一，中间业务、票据承兑贴现、融资租赁等占比小，制约着财务公司的发展空间，也使成员单位的部分金融需求流向外部市场。为了更好地应对利率市场化挑战，建议财务公司进一步推进业务结构的多元化，一方面提高财务公司中间业务收入，分散经营风险，培育新的利润增长点；另一方面充分发挥“内部人”优势，为成员单位提供高性价比、贴身、便捷的金融服务，提高业务依存度。

风险管理方面，建立全面风险管理机制，科学管理信用风险、利率风险和流动性风险。一方面，近年来的数次利率调整，存、贷款利率期限结构都呈现出逐渐水平的趋势，因此存款更加趋向短期化（因为长期溢价不够具有吸引力）、贷款更加长期化（长短期贷款利率差别不大），带来了更大的流动性风险。另一方面，利率市场化进程中，利率波动频率和幅度提高，利率风险更加显著。建议财务公司尽早建立全面风险管理机制，由以前单纯的信贷风险管理模式转向信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险并举，组织流程再造与技术手段创新并举的一体化风险管理模式。

财务管理中如何进行纳税筹划

筹资是企业进行生产经营活动的先决条件。不同的筹资方式和不同的筹资渠道，其税前和税后的资金成本是不一样的，这便为企业筹资决策中的税务筹划提供了可能。

负债筹资不失为一剂良药

利用债务筹资，纳税人不仅可以获得收益，即（息税前利润率-负债成本率）×负债总额×（1-所得税率）；而且负债筹资产生的利息可以在税前扣除，能够冲减利润少缴企业所得税，获得节税收益，具有税收屏蔽作用。因而，在息税前利润率大于负债成本率的情况下，提高负债比例可以提高权益资本的收益水平。但也不负比例越高越好，负债比例越高，企业的财务风险会增大，甚至发生债务危机。因此，确定最适合的负债比例是负债筹资的前提。

同时，不同的资本结构税负轻重的程度是不一样的。由于经营者和所有者的统一，利用留存收益筹资存在着双重征税问题，所以税负最重；通过向社会公开发行股票筹资，按照税法规定，股息支付不能作为企业费用列支，只能在企业税后利润中分配，使得发行股票筹资所承担的税负要高于企业举债所承担

的税负。通过举债筹资，作为成本的利息可以在税前冲减企业利润，从而减少所得税。在这里，企业通过向社会公开发行债券可以避开中间商的利息支出，其税负又低于通过借款所承担的税负。因此，从税务筹划的角度看，发行债券筹资产生的效果最好，向金融机构等借款筹资次之，留存收益筹资的效果最差。

此外，融资租赁同样能达到节税的目的。融资租赁，由于承租方可以在承租期内对固定资产计提折旧，所以它还能通过把计提的折旧计入成本费用，减少企业的税基。通过融资租赁，纳税人不仅可以迅速获得所需资产，而且租入的固定资产可以计提折旧，折旧作为成本费用，减少了所得税的征税基数，从而实现应纳税所得额的降低，而且支付的租金利息还可在所得税前扣除，进一步减少了纳税基数。

值得一提的是，企业应把握好筹资利息的处理。根据税法规定，企业筹资的利息支出，在生产经营期间发生的，计入财务费用。其中与购建固定资产或无形资产有关的，在资产尚未交付使用或虽已交付使用，但尚未办理竣工决算之前，计入购建资产的价值。而计入财务费用可一次性全额冲减当期收益，计入固定资产或无形资产的价值，则要分期

摊销，逐步冲减以后各期收益。其区别在于计入财务费用可以尽快扣除筹资利息，减少风险，获得资金的时间价值，相对节税。因此，应尽可能加大筹资利息支出计入财务费用的份额，获得相对节税收益。为此应尽可能缩短资产的购建周期。

投资选择决定税负轻重

企业在投资过程中，可根据实际情况在投资方式、地区、行业的选择上进行税务筹划。

企业进行投资时，可以选择货币方式投资，也可以以厂房建筑物、机器设备等固定资产以及土地使用权、无形资产等无形资产进行投资。企业以固定资产和无形资产投资，在资产使用期内可以分期计提折旧或摊销，固定资产折旧可以作为税前扣除项目，缩小所得税税基；无形资产摊销费也可以作为管理费用税前扣除，减小所得税税基。另外，用固定资产和无形资产投资，其所有权变动时，必须进行资产评估。企业可依资产评估提高设备价值，通过多列折旧费和无形资产摊销费，缩小被投资企业所得税税基，达到节税的目的。

自动化、多维度构建财务管理新体验

中国风电集团有限公司是一家专业从事风力和太阳能发电业务的集团公司，也是目前香港证券市场上唯一一家具有纵向集成一体化商业模式的风力发电上市公司。随着集团规模的快速发展，财务报表合并难度不断增加，采用专业合并报表编制软件的需求愈发强烈。2012年，中国风电集团通过合并报表软件项目的实施，在集团财务信息管理及披露方面实现了较大幅度的提升，强化了财务信息管理手段，满足了企业的管理要求。

全新管理诉求助力项目落地

合并报表项目实施之前，中国风电集团下属分子公司及合联营企业均实施了ERP系统，集团日常财务管理以手工上报Excel格式的财务管理报表为主，采用了报表项目级分析，合并报表编制工作主要由集团财务部门7人左右的团队负责完成，按季度完成集团的合并报表编制。

作为香港上市公司，中国风电集团此前在合并报表编制过程中采取手工上报数据方式。手工上报有诸多弊端，不仅上报效率低，而且容易出现人为差错，报表数据与核算数据可能出现偏离，这将极大影响中国风电集团合并报表的编制效率，也无形中为企业的财务管理带来隐患。中国风电合并报表项目首席专家朱振杰介绍说，通过手工方式完成集团百余家企业的合并报表的编制，无论是

在数据质量审核、内部交易对账和抵销，或者满足集团内财务信息的共享等方面，均无法满足集团的管理要求，也正是基于上述考虑，中国风电集团联手景华天创，进行集团合并报表项目建设。

截至2012年12月，中国风电集团共有子公司110多家，权益法范围内合联营企业50多家参与到集团合并报表的编制过程中。中国风电集团也对合并过程提出了具体的要求：即合并报表科目体系需要同时满足披露和管理要求；自动完成合联营企业自动化权益法调整；支持股权变动情况下的股权抵销、权益法调整和内部交易抵销；此外，还需满足产业链、价值链管理造成的复杂内部交易的抵销处理，实现自动化抵销。

三方面凸显合并报表编制难点

中国风电集团的合并报表项目覆盖了多方面的业务内容，不仅囊括了分子公司和合联营企业所有往来业务，而且还涉及到跨国经营、外币报表折算等多方面业务需求。

针对合并报表项目中的主要需求，中国风电也做了明确的说明，首要满足上市披露要求，按香港证券市场披露要求编制合并报表。其次，还要切实降低人工成本，提升管理价值，真正做到合并报表自动化编制，科目级别合并，满足管理要求。此外，在提升编制质量方面，中国风电集团方面也希望实现从子公司与合联营公司抽取核算数据的自

动化。在满足国际化要求方面，则主要体现在满足公司跨国经营状况要求，支持外币报表折算要求，支持多语言，实现国际会计准则下的合并报表报表。

对于上述合并报表需求，合并报表在编制过程也面临多个挑战。对此，朱振杰认为该项目挑战主要体现在三个方面。

首当其冲的是数据采集。这是整个合并过程中最繁重的工作内容，要求集团企业全员参与，涉及到包括用友、远景等多种ERP系统的数据集成问题、用户权限设置、流程控制、录入的易用性、数据质量的审核等多个方面问题。

合并报表编制过程中最有难度的工作是自动化的抵销，这被业界称为四大会计难题之一，也是该项目面临的第二大挑战。中国风电复杂的股权关系、频繁的权益变动、产业链下的内部交易事项抵销及连续编制等问题都将成为项目阻力。