

浅谈燃气企业结算中心的管理和定位

深圳市燃气集团股份有限公司(518040) 黄雪玲

摘要 该文主要对燃气企业结算中心的定位认识以及实践中存在的问题进行了分析研究,结合作者的实践,对存在的问题提出了一些措施和建议。

关键词 结算中心 定位 管理

企业结算中心是随着现代企业规模化发展而出现的一内部机构,其主要功能是加强总公司对各子、分公司的资金管理力度,提高整体企业的资金管理效率,强化企业内部的资金监控,消除由于各分公司的条块分割而存在的资金溶沉,同时也可以减少企业的贷款规模,降低财务费用,获得税收上的差别利益,提高企业总体的信贷信用等级等。

结算中心经过十来年的发展,经过初建、摸索到不断完善,已经成为现代燃气企业资金管理的重要组织部门。但其发展也同样存在着一些问题,本文结合自己的工作实践和认识,对其进行研究。

1 结算中心在现代企业中存在的一些问题

结算中心的发展在我国经历了由无到有,由初级到成熟的发展过程,尽管结算中心在燃气企业加以应用已经有了相当长的时间,但其也存在着一些问题,以下作以分析。

1.1 对结算中心的性质定位问题

对燃气企业成立结算中心在性质定位上存在问题表现在两个方面。一方面表现在对结算中心的认识上。一部分企业的管理者尽管认识到结算中心是企业资金集中结算的服务单位,是集团企业内部管理资金的部门,但是对结算中心的认识还不够清晰,很多人认为结算中心是由于公司发展达到一定规模,资金结算数额较大,且结算频繁,而将原有的会计人

员组织成立的一个较大的专职部门。这种对结算中心的认识是不全面的。

另一方面就是对结算中心的职能上。一些企业对结算中心的职能赋予了较高的定位,认为结算中心具有企业财务管理的全部职能,必须对企业内部的资金管理起到宏观的规划、决策、管理、协调、控制的作用,这对结算中心这一集团企业内部资金管理服务机构的职能认识有所拔高;而另有一些企业,则降低了结算中心的职能定位,将结算中心仅仅当作集团企业资金结算的集中点,而对资金预算、协调、管理等职能忽略或者转移到了其他职能部门。

这些对结算中心认识和职能定位的不足,使得其作为财务管理、控制的职能部门无法发挥应有的作用。

1.2 企业结算中心的管理问题

除了企业管理层对结算中心这一部门定位存在问题,由于结算中心自身的特点,使其在实际的资金管理上还存在其他问题。

(1)存在业务发展的制约因素

一是结算难度加大。结算难度加大主要有两方面的原因,一方面是大部分结算中心的自身规模并不大,且结算中心的业务范围主要限制在企业内部,这样一来,企业经营状况将直接影响结算中心的管理质量和运作效率;另一方面是随着集团公司的不断发展,其子、分公司业务往往会遍及全国甚至是世界各地,这就加大了结算中心对资金结算管理的难度,成为结算中心面临的难题。

二是相关人员的职业素质欠缺。大部分集团企业的结算中心都是由原本的会计人员组成的,这些人由于知识结构老化,对金融知识尤其是金融风险知识方面了解和认识不到位,对金融管理方面的职业素养不高,难以对企业的资金进行风险管理和防

范。这些也限制了结算中心的业务发展。

三是硬件设施的不到位。现代财务管理和资金管理需要有相应的电子信息技术与网络技术参与其中,以提高财务管理的工作效率。但是一些燃气企业在这方面的硬件设施还不到位,难以实现信息化;而一些实施了信息化的企业,由于缺乏对技术犯罪的防范意识,也存在着巨大的金融风险。

(2) 存在资金损失的或有风险

结算中心的功能之一即其具有企业内部商业银行的功能,且大多数燃气企业的结算中心运作模式都是参照商业银行来做的。但是其内部的审批制度并不像商业银行那样严格。一般来说,商业银行实行资产风险管理和贷款严审,但是结算中心进行贷款时,却很少考虑贷款公司的负债情况、贷款用途和效益回报的问题,既没有担保也没有抵押,这就造成大量的不良贷款。

其次,集团公司结算中心的成立,依据《资金账户管理办法》等制度规定,集团公司会对企业内部的资金账户进行清理,撤销其各子、分公司在商业银行开设的资金账户,集团公司账户由结算中心在商业银行单独开设,而各子、分公司的资金账户则设立在集团内部的结算中心。这样一来,一旦集团公司或者集团公司的子、分公司出现经济纠纷而被法院执行资产保全或者强制执行时,结算中心在商业银行的账户很有可能被冻结或者成为扣划对象,危及其他公司的业务正常运行,造成资金损失。

(3) 存在税务问题

税务问题,一方面涉及到增值税发票的抵扣。由于集团在商业银行的账户是由结算中心开设的,所以集团公司下属公司对外收支都是通过结算中心所在的金融结构账户进行,造成了下属企业收到或者开具的增值税发票单位名称与其付款或者收款名称不相符,致使企业的增值税发票无法抵扣;另一方面,集团公司结算中心通过借贷活动,会产生一定的利润,并归为集团财务费用;但由于集团公司结算中心并不具有独立的纳税主体资格,因此在利息税收上存在税务问题。

(4) 存在的法律问题

按照中国人民银行的相关规定,存款人的账户只能办理与存款人自身业务活动相关的资金往来,不得出租和转让账户。但是结算中心的存在,要求集

团公司的各子、分公司必须以结算中心在金融机构开设的户头进行资金往来,这一账户由于集中了多家公司的资金,自然出现一户多头的情况,也存在法律问题。

2 结算中心应对的一些措施和办法

结算中心在我国集团企业的财务管理上起着极其重要的作用。对于其存在的问题,可以在不断的制度与管理完善过程中加以克服,从而为集团企业创造应有的价值。

2.1 对结算中心进行清晰定位

实现企业结算中心的价值职能,首先需要明确结算中心在燃气企业中的定位加以清晰,有了清晰的定位,对结算中心的工作范围、职能发挥、责任认定有清晰的界定,结算中心才有可能最大限度的释放自己的能量。

对于燃气企业结算中心的设立,主要是用于企业内部的全资子公司或者绝对控股公司办理现金支付、往来结算和存贷款业务,并对这些业务进行管理、监督。但它并不同于其他分、子公司可以独立核算、自负盈亏,具有独立的法人结构,而只是一个提供集团企业内部金融服务的职能部门。对于集团公司内部的分、子公司来说,结算中心具有银行的职能,可以存、贷款,进行融资等,但对于商业银行,结算中心却只是集团企业的代表,其作用就是对集团公司的资金进行筹措、协调、规划、调控,做到有效调节资金流向,宏观控制企业的资金合理使用,减少银行贷款和贷款利息,加强资金周转,提高集团企业的资金使用效率。以深圳燃气集团为例,结算中心为全资子公司、分公司和控股公司开展收款、付款(限额控制)和贷款业务,并对其进行定期和不定期管理、监督。高度集中集团资金,大大降低财务费用,合理控制资金流向,有效提高集团企业的信贷信用等级。

2.2 加强结算中心内部的管理

尽管燃气企业结算中心已经有了一段时间的发展,但是由于其作为一个职能部门,在工作范围与业务涉及上存在法律、税务等问题,所以在制度、管理方面提升空间得不到应有的开拓,致使结算中心的发展受到了限制。

结算中心的发展,需要在相关法律、法规的指导

下,在管理与制度规范上加以改善和提升,并逐渐转变自身的地位与职能。

(1) 加大资金管理的广度和深度

在广度上,结算中心要对燃气企业资金链条的每一个环节加强管理。在银行账户开设的控制方面,要加强银行存款管理的力度;对于结算中心内部,要强化票据管理,控制内部的贷款规模,杜绝结算中心存在存款赤字,要加强内部贷款担保制度的落实,并对担保手续的完善加大管理力度;在项目资金预算管理上,要有确定各单位资金使用计划的制度约束,并对资金的使用情况进行监督,专款专用,对计划外资金未经批准不得支付;对于对外融资,要拓展多种融资渠道,银行贷款、企业证券、短期融资券、承兑汇票贴现等等,通过对公司内部情况分析,采取切实可行的融资方式。

在深度上,要提高结算中心的服务质量和水平。一方面,结算中心不仅仅为企业内部提供信贷、资金管理、出纳等日常业务,同时也要利用自有的信息资源,为公司领导提供及时的资金信息,通过对各单位资金运用情况的深入调查研究,为公司领导提供具有参考价值的财务管理方案。另一方面,结算中心还需要为企业各环节的资金使用情况提供监督工作,要设立专门的监督小组,定期不定期的对票据管理、业务管理、印鉴管理、员工素质等进行检查和督促。

(2) 加强与有关部门结构的联系与沟通

对于结算中心的特殊位置,在处理与法院、财政、税务以及银行等有关机构的关系上,应当采取主动姿态,对企业结算中心所属的性质与职能、作用等做一些必要的解释与宣传,从而能够获得主动。在处理各种纠纷时,应当从维护集团企业经济利益出发,加强与法院、银行、税务机构的联系,多一些沟通与协调,尽可能的进行协商解决问题,避免相关机构实施冻结、扣划等强制手段。

其次,结算中心还应该具有自我防范意识,主动协助企业做好税务部门与各单位的关系,争取这些机构的理解与支持,从而保证企业工作的正常开展。

(3) 加强结算中心的制度规范

制度的规范。一方面要在制度制订过程中考虑

周密,避免留下制度空缺。要建立有效的内部控制制度,规范员工的监管行为,以提高结算中心的工作质量;要在制度上规范内部资金借贷的审批程序,制定出严格的内部资金调剂管理办法,以避免人为因素的过多干扰等。

另一方面,在制度的实施过程中,需要严格把关,坚决执行相关制度。对执行力度不够或者违规操作行为,应当加大惩罚力度;在内部借贷过程中,对于抵押、担保程序加以监督,程序不到位的,必须停止实施借贷业务;对于借款的回收,也需要加大执行力度,要成立专有的放贷资金管理监督部门,对借款单位的财务状况加以监督控制,在必要时可以采取直接划扣方式,防范财务风险。

3 结束语

以结算中心为平台,对燃气企业内部的资金进行集中管理,将有利于燃气企业内部组织结构的调整和流程整合,提高企业内部资金的使用效率和水平,为协调下属企业平衡发展和整体效益最大化创造了条件,有利于减轻各单位的风险,同时又可以规范其经营行为。尽管其在实践过程中存在着一些问题,但作为一个内部机构,其存在和发展的前景是长远的,将伴随着我国企业不断规模化、国际化的趋势而发挥自身应有的作用和效力。

参考文献

- 1 王欣.经济定量预测方法在燃气企业中的应用[J].城市燃气,2007,(09).
- 2 闫国宗.对加强企业集团资金结算中心管理的思考[J].中国总会计师,2007,(04).
- 3 张鑫.发挥企业集团结算中心的管理与监督职能的探讨[J].经济技术协作信息,2006(28).
- 4 赵湘仿.关于会计核算中心定位问题的探讨[J].时代财会,2002,(06).
- 5 张叶生、陈文龙.建立资金结算中心的原则、问题及对策[J].广西社会科学,2004,(11).