

## • 科学管理

# 构建集团公司内部管理报告体系

张灵华

(经纬纺织机械股份有限公司,北京 100125)

**摘要:**为了提高集团公司的管理效率,改变多口径、碎片化的信息报告弊端,分析了构建集团内部管理报告体系的必要性,阐述了报告编制的一般原则;通过实例说明集团公司建立内部管理报告体系的重要性和设计内部管理报告包含的子项目需要注意的问题;从业绩指标、重要工作、生产经营、市场分析和问题与请求等方面说明了内部管理报告的编制内容和要求。指出,通过建立内部管理报告体系,可以提高信息传递的有效性,减少管理决策失误及报告成本,提高经营效率,为企业创造价值。

**关键词:**内部管理报告;编制原则;构建体系;管理效率;信息传递

中图分类号:TS101.9

文献标志码:C

文章编号:1001-9634(2015)04-0064-03

## Constructing Internal Management Report System in the Group Company

ZHANG Linghua

(Jingwei Textile Machinery Co., Ltd., Beijing 100125, China)

**Abstract:** To improve the management efficiency of the group company, avoiding information reporting with multi-statement and fragmentation, analysis is done to the necessity of constructing the group internal management report system. The preparing principle of the report is identified. The sampling proves the importance of establishing internal management report system in the group company and the cautions are given as to preparing the sub project of the same. The content and the requirement of the internal management report preparation are described in terms of performance indicators, important jobs, production and management, market analysis, and problems and the requests. It is pointed out that the effectiveness of information transfer can be improved by establishing an internal management report system, and it can reduce the cost of management and decision-making, improving management efficiency and creating value for enterprises.

**Key Words:** internal management report; preparing principle; construction system; management efficiency; information transmission

随着我国加入 WTO 组织 15 年保护期满的临近,中国企业将面临全面打开国门,与世界接轨的重大机遇和挑战,寻求高效管理,提高企业效益成为迫切需要思考的问题。内部管理报告可以帮助集团管

理层全面了解业务单元、下属企业的战略执行与运营情况,是其进行资源配置、业绩评价的有效依据。

### 1 集团公司内部管理报告的定义

集团公司内部管理报告(以下简称“内部管理报告”)是向集团管理层提供内部综合管理信息的报告体系,是内部重要的、正式的管理沟通媒介。内部管理报告形成后,在集团内部按照一定的管理路径进

收稿日期:2015-03-20

作者简介:张灵华(1977—),女,山西孟县人,经济师,主要从事企业战略规划及运营等方面的工作。

行传递,满足管理层实施决策与控制的信息需要,帮助管理层实现对集团的目标管理<sup>[1]</sup>。

内部管理报告以为公司各级管理层经营决策提供综合信息为目标,围绕公司战略目标和年度经营计划进行设计,涵盖公司财务指标和其他绩效指标<sup>[2]</sup>,对公司年度经营目标完成情况、重点工作落实情况及公司经营中存在的问题和困难等经营过程中的动态信息及时反馈,并对市场环境的变化进行预测分析。

企业管理最常见的财务管理报告主要用于满足投资者等相关信息使用者的需求,只能静态地反映公司财务状况和经营成果,不能反映公司未来趋势,缺乏经营管理的过程信息,对决策的支持作用较弱<sup>[3]</sup>,企业管理层还需要财务数据以外的其他信息为经营管理决策提供支撑,建立内部管理报告体系就成为一种必然。

## 2 编制内部管理报告的一般原则

集团公司有出自各管理体系的信息可供使用,如何提高管理者的筛选效率、保证筛选质量,是内部管理报告要解决的问题,其编制应把握以下原则。

### 2.1 时效性原则

信息报告应在需要的时间内传递到位。内部管理报告主要涉及业绩反馈及经营管理、决策相关的内容,对公司运营情况进行监控,就其监控对象的特点不同,为减轻报告编制工作量,可以将内部管理报告划分为定期报告和不定期报告。前者以反映固定KPI、固定事项为目标,以周、月、季度为周期进行报送,根据公司性质掌握频度,一般以月度为单位较合适;后者主要针对临时且重要项目、专题进行报送,时间和内容由决策需要决定。操作时,不定期报告不宜过多,否则应纳入定期报告中,以减少对信息报告系统的工作干扰,提高工作质量。

### 2.2 准确性及针对性原则

过程事件报告应以实际发生情况为依据,力求准确、真实。内部管理报告要针对不同的管理层级,应繁简有别。如高层管理者需要签批、审核、参阅大量的文件,报送他们的内部管理报告就要与对报送各事业部、各公司管理层的报告有所区别,筛选出管理者真正需要的核心信息,把握信息粒度,避免造成信息过载,浪费决策者的时间和精力。

### 2.3 完整一致性原则

为了提高信息质量,管理报告中的数据口径应当有明确的定义,特别是与财务报告、统计报告等固

定报告口径有差异时,必须在数据第一次出现时对数据含义及口径予以说明,并保持前后一致,便于管理层理解使用。对于不同时间的数据,如差异较大,应当核对数据范围和外部宏观环境是否有差异。

### 2.4 保密性原则

公司(特别是上市公司)须依照企业相关制度进行宣传教育,树立保密意识;同时,要用技术手段保证信息仅在系统内进行传递,防止泄密,如规定只能用公司的内部邮箱、OA传递,并适当加密。公司员工对于公司内部信息有保密义务,尤其对于重要信息、敏感信息需要注意保密。

## 3 构建内部管理报告体系

### 3.1 内部管理报告层次划分

内部管理报告主要围绕管理者的经营管理、经营决策需求设定,故而有必要按照组织架构设定多层次报告体系<sup>[4]</sup>。对于多元化经营的企业集团,可以设定公司整体报告、业务单元报告和下属企业报告等层级,根据公司对不同业务、不同下属企业的管控要求确定不同的报告重点<sup>[5]</sup>。下一层级管理报告在满足本层级管理层信息报告要求的同时,要作为上一层级管理报告的支撑。

另外,从信息保密原则出发,也需要根据不同层级管理者涉及的业务范围和管理重点提供有针对性的信息,不应该对所有层级管理者提供同一份报告。

### 3.2 内部管理报告内容确定

内部管理报告是一项长期的管理活动,在不同阶段,重点有所不同,且每个管理层级关注的管理信息维度与深度有所差异,因此,管理报告的内容须在年初确定,下发相关模板,并保持一定的稳定性。一般说来,定期报告模板应在年初下达,与年度管理目标紧密结合,以后年度可以不断完善。但是,当模板内容一次变动过多时,为克服执行惯性、加深理解,应当组织相关编制人员进行培训。

### 3.3 报送路径的规范

集团公司一般会进行多元化经营,涉及不同的业务板块,各板块也会有不同的分(子)公司。公司应当建立内部管理报告编写组织,明确报告编制、审核和传递流程,并以公司制度或文件的方式下发到各个编制节点。用信息化手段固化流程是比较好的办法,可防止因人为改变流程而造成职责不清,影响报告质量。同时,其电子档案应固定存储位置、设定浏览权限,便于随时调取及信息保密。

## 4 企业实践

### 4.1 内部管理报告设计

某制造型上市公司,目前拥有3个不同行业的业务单元,控股分(子)公司30余家,管控方式包括运营管控、财务管控、战略管控乃至混合型管控等。为提升集团管控效果,公司从2009年开始推行内部管理报告制度,并将定期内部管理报告设计为业绩指标反馈、重点工作完成情况、生产经营情况分析、市场分析及经营中存在的困难和需提请上级关注的事项等5部分。

#### 4.1.1 业绩指标

公司、各事业部(业务层)、各企业3个层面的业绩指标逐级承接了公司发展战略目标、企业年度预算目标,管理层通过各层级经营业绩与预算、同期相比较的完成情况、获利能力、业绩贡献、业绩短板等,对各事业部和各下属企业进行业绩管理,并据此进行资源配置,及时纠偏。

#### 4.1.2 重点工作

重点工作是达成战略目标和业绩指标的措施、路径,是公司为了达成业绩指标进行的工作安排,公司年初通过企业资源计划下达给事业部和企业,且重点工作的布置符合SMART原则。管理层通过重点工作的落实、进展情况掌握业务层、企业层对经营管理工作的推进程度,并纠正执行偏差或根据外部环境变化调整业绩指标及重点工作。

#### 4.1.3 生产经营情况

生产经营情况包括产品研发、采购、生产、销售、两项资金占用等内容。公司管理层通过对各类产品生产、销售、存货的变化和对比分析,及时发现、总结经营管理中存在的问题,合理地调整计划、组织生产、控制存货占用,制订营销应对政策。

#### 4.1.4 市场分析

市场分析包括宏观环境分析、细分市场分析、竞争对手对标分析和企业产品订单分析等内容。一线市场人员通过管理报告把市场变化及时传递到管理层。管理层利用这些资料做出判断,识别机会,防范风险,并结合判断对公司资源进行合理配置。

#### 4.1.5 问题和请求

企业在经营中会遇到各种问题和困难,或遭遇意外因素影响,各事业部和下属企业在报告中应真实反映问题的严重性和困难所在,以引起上级足够的关注,并及时给予针对性的处置。

### 4.2 注意事项及应用效果

对于3个不同行业的业务单元,要分别形成独立的管理报告。报告结构类似,但具体内容可根据板块要求不同加以修改。

公司还在OA系统中建立了规范的报送路径和报告信息推送路径,保证了信息传递的有效性。除此之外,该公司还通过内部管理制度对管理报告工作程序进行了固化,形成了规范的工作流程。

经过不断探索,该公司目前已经逐步建立了规范完善的内部管理报告体系,改变了以前多口径、碎片化的信息报告状况,实现了全方位、立体化报告企业经济活动及成果,保证了管理层进行系统、持续和全面地掌控内部管理信息,有效地提高了集团的管理效率和管控力度。管理层通过内部管理报告也可以及时发现企业经营中的亮点和盲点,对问题进行针对性的诊断、分析,必要时进行现场调研,提高了决策效率。内部管理报告不但成为各业务、各下属企业业绩考核的有效依据,也成为该公司进行资源配置的有效依据之一。

## 5 结语

历经改革开放后几十年的发展与成长,不少企业成为跨地域、跨行业的集团型企业。随着管理幅度的不断扩大,多数企业的管理者感觉管理盲区越来越大、管理信息越来越繁杂,如何寻求高效管理,成为众多企业亟待解决的问题。

完整的内部管理报告体系对加强集团公司的管控能力具有现实意义,可以减少报告成本,提高经营效率,为企业创造价值。目前,在企业中应用内部管理报告的情况并不理想,需要不断丰富报告内容,提升报告质量,进一步完善报告体系,最终才能达成实现企业价值最大化的终极目标。

### 参考文献:

- [1] 张先治,刘媛媛.企业内部报告框架构建研究[J].会计研究,2010(8):28-35.
- [2] 何瑛.基于决策相关性的电信运营企业内部管理报告体系[J].会计与金融,2011(9):132-138.
- [3] 章轶,罗美华.谈完善企业管理报告体系的必要性与可行性[J].财会月刊:b财苑,2004(8):10-11.
- [4] 杜杰,黄旭,赵平.对建立企业内部管理报告的思考[J].商业会计,2003(11):46-48.
- [5] 张先治.基于会计相关性的企业内部报告地位与价值[J].会计研究,2009(12):65-69.
- [6] 杜杰.论企业内部管理报告的建立[J].冶金财会,2004(3):31-33.