

# 公司大额资金支付审批体系之改进

徐建霞

(中国水利水电第三工程局有限公司 西安 710016)

**【摘要】** 大额资金支付审批是企业内部控制活动之一,本文结合 A 公司现状指出其中存在的问题,从审批理念、组织架构、流程制度、落实保障等方面提出优化建议,以期发挥其管控作用。

**【关键词】** 大额资金 支付 审批

大额资金支付审批,是指支付超过一定数额的资金时,支付人向审批授权人申报付款,经审批后再办理支付。大额资金支付审批体系包含审批理念的树立、审批制度的拟定、审批组织的架构和审批执行的保障等多方面内容。

本文以笔者比较熟悉的水电施工企业——A 公司为例,就其大额资金支付审批体系进行诊断分析。A 公司作为大型综合性水电施工企业,2003 年单设资金核算中心,专职负责公司资金运营管理。鉴于跨国、跨行业、跨区域的经营特色和生产周期长、投入成本大、资金周转缓慢的行业特性,A 公司实行资金集约化管理,大额资金支付审批作为其中重要的业务板块,已经逐步形成规范的大额资金支付审批体系。就 A 公司而言,大额资金按照付款申请单位和资金用途进行界定,审批权限实行分级授权,付款申请单位将大额资金付款材料报送相应授权审批部门审批,按照审批意见支付。本文分析了其中存在的问题并给出改进建议,以期能优化大额资金支付审批体系,发挥其管控作用。

## 一、大额资金支付审批体系中存在的问题

1. 审批理念认识上有偏差,或执行不力。最明显的问题是,将审批等同于管理,对二者关系梳理不清。审批只能促进规范化管理,不能替代管理,应加强审批管控手段的运用,但不能完全依靠审批进行管理。否则,一旦缺少审批或审批制度得不到执行时,势必一盘散沙,很难通过其他管控方法及时弥补。另外,重审批而轻执行,只审批不落实后续支付、核查、追踪等,将使审批失去意义。还有,为审批而审批,容易形成权力寻租。比如,审批人员态度蛮横,信息不公开、理由不说明、意见不听取,而对某些审批悄然放行,这样势必会对企业经营造成损害。

还有的领导认为资金支付是必然,审批只是履行程序,反而耽误时间,影响生产,常将大额资金拆分支付以有意规避审批,或迫于公司制度常常先支付后补审批材料,甚至无视审批制度、不经审批即支付。

2. 审批标准模糊或更新不及时。一方面,审批标准模糊,

扩大自由裁量权,产生恣意审批的情况。比如审批人看到其他人签同意就顺势同意,或者,即使存在其他审批意见也宁愿保留,致使审批意见独立性缺失。

另一方面,随着企业规模的壮大、治理结构的调整和经济交易事项的日益复杂,审核标准也需适时修正更新。比如,不同的项目资金支付,因侧重不同的管控重点而应采用不同审批标准。客观上,一个完全适用的大额资金支付审批标准是不存在的,只能结合企业组织结构、发展阶段等多因素适时修正。

3. 审批效率低下。审批效率,此处确切地指审批时间,快速便捷高效的审批是大额资金支付审批制度推行的关键点,不因大额资金支付审批增加资金投放机会成本也是企业发展的要求。审批效率低下,主要原因在于:

首先,授权审批组织架构不当,各审核业务相关部门协调性不强,上传下达沟通不及时。既包括授权审批部门与付款申请单位的纵向沟通,也包括授权审批部门间的横向沟通,还包括大额资金支付审批归口管理部门与审批资金相关多方的混合沟通。未及时沟通或沟通不畅或者沟通无果,使得审批中的问题反复修正或者难以修正,或者审批意见多次出具或者存在分歧,都将导致审批效率低下。

其次,审批权限分配不清晰。因审批负责人常常出差等原因,造成一些日常审批无法及时进行,尽管通常规定当部门正职负责人不在时由副职负责人履行审批职责,但往往出现有的副职审批人推诿或者多个副职多个审批人的现象。另外,审批部门责权利界定不清,承办人员不能清晰认知自身及其他部门和人员的权限范围,导致一笔大额资金支付审批几经辗转。

最后,审批方式落后。鉴于 A 公司的经营特色和行业特性,付款申请单位地点分散是不可改变的现实,目前付款审批资料皆靠传真扫描件进行传递,尤其当经办人员责任心不强时审批问题迭出,审批问题反复修正调整,审批效率极为低下。另外,审批需核查多项数据,申报的纸质审批资料不能与

财务数据实时对接,无法满足审核需求,无形中降低了审批效率。

还需指出的是,对于一些特殊事项或紧急情况,资金需要马上支付,而目前A公司并未设计紧急审批流程,也缺少“绿色大额资金支付审批”的制度规定,“绿色资金”亟待提高审批效率。

4. 后续监管缺失。有效的后续监管是推进大额资金支付审批工作开展的保障。目前,A公司的大额资金审批体系中后续监控比较弱。具体体现在:第一,审批与审核职责未分离。审批与审核职责不分离,审批中出现的问题难以被发现,易出现审批舞弊事项。第二,追踪审批执行缺失。审批中遗留问题被束之高阁,得不到核查落实和督办。另外,大额资金审批支付后缺乏跟进管理。比如,设备采购预付款经审批支付后不再及时取得发票对预付账款进行清理,或者出现改变用途的支付、改变收款人的支付等现象。

## 二、大额资金支付审批体系的优化

1. 审批理念的再塑。优化大额资金支付审批体系是一项系统性管理提升工作,涉及方方面面,是某种程度上的管理流程再造,是企业从“人治”到“法治”的管理方式变革,也是现代企业组织扁平化与授权分权的管理需求。任何制度的贯穿落实,领导的倡导和推行都起着不可或缺的决定性作用。

大额资金支付审批属于资金管控手段,是防范资金支付风险的内部控制活动,是规范企业经营管理的一种参与方式。应遵循合法合规合理的原则,本着有利于公司发展、能为公司带来效益、能充分发挥公司资源效应的宗旨,建立实质性审核标准。

同时,建立以责任意识为核心的特色企业文化,营造责权利相匹配的管控环境和诚信开放的组织氛围。在明确各级授权审批人责任的基础上,大力培养授权审批人员的责任意识,加大大额资金支付审批工作的实际执行力度。

2. 审批组织的重建。应组建纵横矩阵式的审批组织架构。结合公司事业部制模式调整审批组织模式,以资金管理部为归口管理部门,具体负责将审批审核分解到各相关经办业务部门。各相关部门固化具体业务审核经办人,对于审批中出现的问题,出具审核意见并反馈至付款申请单位,由其直接联系付款申请单位对审核中的问题进行沟通修正直至完成其部门审批。对存在严重问题的大额资金支付,各审核部门集中商讨决策,形成常态化集中会审机制。

审批分权后,注重协调各相关业务部门之间的审批权限。另外,各相关业务部门不仅应明确自身的职责和权限,还要了解其他部门的审核工作,各相关部门应非孤立地办理审批,真正实现实质性审核。

### 3. 审批制度的修订。

一是区别正常审批程序和简易审批程序。应遵循成本效益原则,加强复杂事项资金支付审批,简化一般日常资金支付审批。比如,工程款属于日常款项支付,应简化审批程序。对于

复杂、特殊事项用款等则需要进行完全审批,甚至须通过公司最高决策机构党政联席会审议决定。

二是完善审批授权制度。若部门人员或岗位发生变化,应将授权审批职责权限作匹配性调整,避免因审批责任人缺失造成的资金支付风险。同时,特殊授权制度需进一步明确,根据业务特点,从细节与可操作性出发进行合理性设计。

三是设立“绿色资金”支付审批流程。首先,合理界定绿色资金,不能任意扩大绿色资金范围。其次,明确绿色资金审批具体流程,比如:领导出差时可以通过电子邮件甚至电话指示先行办理审批。

### 4. 审批方式的改进。

一是实现大额资金支付审批网络化。当前网络信息技术发达,为大额资金支付的网络审批提供了技术条件。以网络信息技术为基础,以财务软件为支撑,建成集成的授权审批体系,分别设置业务授权、业务执行、业务记录与业务核查等关键节点,变规范为程序,变监管为控制,阳光操作,痕迹运行,适时公开审批信息。在确保审批的公平、公正性的同时,也将提高审批效率。

二是整合大额资金支付审批流程。有针对性地优化大额资金支付审批流程,分类别分级次审批,减少审批环节。对于重点管控资金,遵守完全审批流程,而对于一般性、日常性资金,则应遵循简易流程。同时,实施前置主管业务领导审批程序,即在分管领导对经济交易事项发生的必要性进行审核后,付款申请单位才申报付款,确定应该支付后,只是对怎样支付的问题进行审批,自然能提高审批效率。另外,结合常态化集中会审机制,“一站式”审批也不失为一种新设想。

### 5. 审批落实的保障。

一是建立大额资金支付审批体系的持续追踪和反馈机制。审批经办人对审批中出现的遗留问题进行跟踪解决;审批核查人对审批中的违规行为及时予以纠正;审批负责人对整个审批体系进行考评,并定期书面通报审批情况。就A公司而言,要从根本上防范更改资金用途或收款人等后续支付风险,可以考虑将大额资金支付纳入公司资金总部统一办理。

二是建立大额资金支付审批体系的追责机制。当审批中出现问题造成损失的,应追究相关当事人的责任。当然,建立此机制不仅仅是对相关责任人进行惩罚,而重在警示,防范类似问题的发生。

## 主要参考文献

1. 王华.中国集团公司资金管理:理论、实践与案例.北京:中国经济出版社,2011
2. 李新,张弛.筑起行业资金安全的信息化“堤坝”.东方烟草报,2011-02-10
3. 应松年,杨解军.行政许可法的理论与制度解读.北京:北京大学出版社,2004
4. 王武俊.浅议中小企业内部货币资金控制.中国外资,2009;8