

改善IFRSs合併財務報告編製流程宣導會

編製合併財務報告準備事項

安永企業管理諮詢服務
彭德全 協理



Building a better
working world

大綱

▶ 財務報表結帳流程

- ▶ 什麼是財務報表結帳流程?
- ▶ 財務報表結帳流程說明
- ▶ 結帳流程常見議題
- ▶ 結帳流程改善議程
- ▶ 結帳流程範圍
- ▶ 結帳流程最佳實務
- ▶ 財務報表結帳流程 – 業界標竿和比較分析

▶ 合併報表編製準備事項

- ▶ 會計政策和辦法
- ▶ 財務報表結帳流程
- ▶ Reporting Package
- ▶ 合併個體
- ▶ 關係人交易

財務報表結帳流程



什麼是財務報表結帳流程(FSCP)?

係指能快速且準確地完成與申報期末會計帳目。財務報表結帳流程常被稱為「結帳」，並涵蓋一般會計與申報流程。

為何組織須財務報表結帳?

受託人責任 - 向股東報告組織管理層的管理責任

主管機關責任 - 向主管機關申報(證交所、美國證券交易委員會)

外部績效管理 - 向外部投資人與分析師報告管理層能力與績效之基於事實的證據

內部績效管理 - 向內部管理階層報告以協助組織運作

如何定義與衡量「財務報表結帳流程」?

藉由使用外部標竿與其他公司比較其關帳速度

藉由使用內部標竿與其他內部事業單位/公司比較其關帳速度

藉由使用標竿建立現況績效與衡量未來績效以評估持續性的改進

「財務報表結帳流程」優化的願景應為什麼?

優化一般會計與申報流程以使其流程於以下方面皆處於領導等級:

- ▶ **時間**: 生命週期流程的時間
- ▶ **成本**: 結帳期間所使用之資源的成本
- ▶ **品質**: 在完整性與準確性方面, 有關數據產生的品質
- ▶ **可靠性**: 數據的可靠性係與財務申報控制(沙賓法案)考量一致

財務報表結帳流程說明

財務報表結帳流程係指能快速且準確地完成與申報期末會計帳目。需由以下三個層面為出發點評估其效率：

流程與控制

- ▶ 主要著重於”記帳到報表”流程(Record-To-Report)，但應尋找問題根本原因，流程控制應從前端明細分類帳開始，如固定資產、應付帳款及應收帳款之交易處理。
- ▶ 結帳流程的工作方式會影響企業的記帳和報表的能力(如：公司間之往來處理、收入認列)
- ▶ 有效的結帳流程將加強策略支援、財務及風險管理。
- ▶ 應檢視會計政策施行的效益，及辨識是否有須經過判定而非使用簡單會計規則的複雜交易事項。

系統與工具

- ▶ 應著重於資料結構與資訊要求，特別是檢視會計科目表之有效性。
- ▶ 應考量系統與工具可在何處改善(如合併工具及ERP)，並降低試算表使用之風險。

人員與組織

- ▶ 結帳流程作業之人員與組織。
- ▶ 著重於教育訓練及更清楚的角色定位與職掌以提升績效表現。.

結帳流程常見議題

資料蒐集	子公司結帳&資料上傳	合併	報表	分析
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 交易性資料過帳至總帳後需要太多對帳的時間 ▶ 分錄發生不平 ▶ 對交易的輸入規則未清楚定義，造成期末固定都有許多調整工作 ▶ 系統缺乏資料一致性的檢核機制 ▶ 流程中仰賴太多的人工作業和集中在少數使用者身上 ▶ 成本分攤至子公司的複雜度 ▶ 關係人交易的會計資訊設計不良造成效率低落 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 沒有針對合併流程制訂清楚的政策和程序 ▶ 帳務系統老舊，所需介入的人工或開發成本太高 ▶ 會計分錄的核放流程太過冗長及複雜，降低效率 ▶ 集團中各子公司的會計規則不一致 ▶ 沒有足夠力道強制訂定子公司一個固定的結帳及資料上傳時間 ▶ 太過複雜的計算，花費過多時間 ▶ 在子公司資料上傳前沒有一份集團統一的資料驗證程序 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 未使用合併報表系統改善合併效率 ▶ 子公司沒有準時上傳會計資料，集團也沒有訂定政策形成強制力道 ▶ 合併作業沒有跟實際營運情況結合 ▶ 集團間匯率無法統一訂出並集中維護 ▶ 合併沖銷使用手工作業、自行計算 ▶ 關係人交易由於法令章規及垂直併購整合等活動變得過於複雜 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 流程沒有以文件的形式記錄起來，仰賴少數知道如何作業的人員製作報表 ▶ 作業程序並未依照GAAP及特定法令要求有所調整(適用GAAP、法令不一致) ▶ 有太多的主管機關報表需求 ▶ 過多層次的核准，權力沒有適當的下放，造成人力和時間的浪費 ▶ 有複雜的報表產出需求，卻沒有適當的報表工具輔助 ▶ 應在子公司層級就處理的會計問題，直到製表階段才做調整處理 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 過度的使用EXCEL作為分析工具，甚至做為集團的分析平台 ▶ 對於資料的定義沒有統一，子公司間或是不同期間下的不一致皆有可能 ▶ 內部和外部的資料分析流程沒有良好整合，造成分析結果有差異 ▶ 分析流程太過於重視資料驗證，而不是放在資料分析上 ▶ 沒有效率的管理，造成報表和分析結果無法即時發佈給需要的人

結帳流程改善議程

合併流程中，依據不同的客戶需求與議題，可以整理出各種優化結帳流程的改善事項。從流程、資訊科技、人員組織三個面向下手，力求優化可以快速反應、長期有效。

流程

- ▶ 簡化結帳之核心作業步驟，以降低結帳流程所需之時間
- ▶ 力求降低資料複雜度與簡化報表產出
- ▶ 針對結帳流程訂定明確的績效管理制度，協助整體結帳作業的管理與分析
- ▶ 定義出明確的流程步驟與工具組，提升作業品質（例如：作業步驟確認清單、結帳工作曆…等）

資訊系統

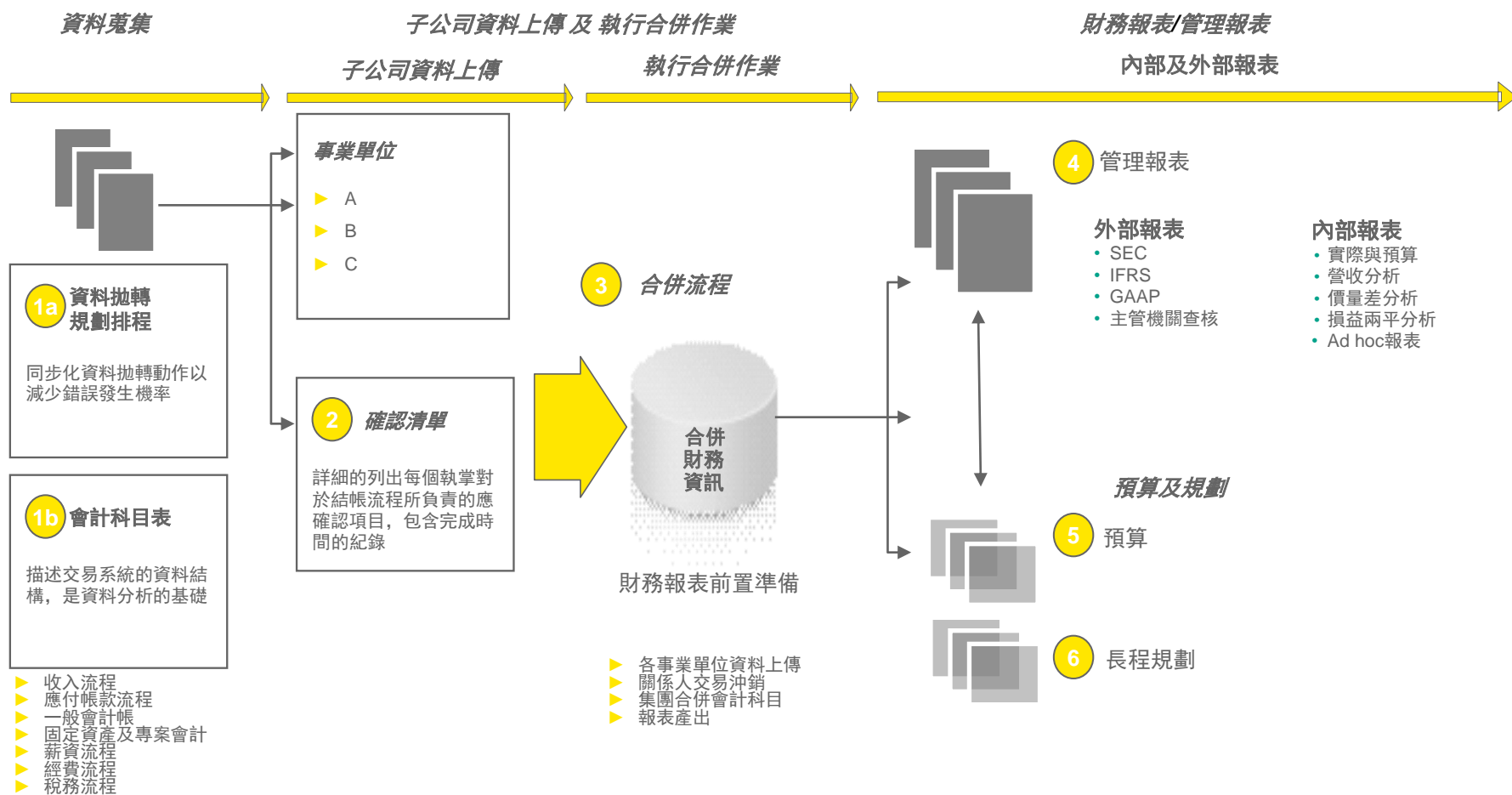
- ▶ 檢視交易系統使用之會計科目與集團合併會計科目，針對不繼續使用、同質性高或是重複的會計科目重新設計；以符合合併與報表需求、統一集團中會計語言
- ▶ 建立簡明易懂的對照表/參考主檔供集團內使用幫助合併作業與合併財報開發的工具

人員與組織

- ▶ 依據結帳流程調整角色與職責，以求權責與作業目標的一致
- ▶ 提供系統及相關工具的教育訓練，改善作業效率

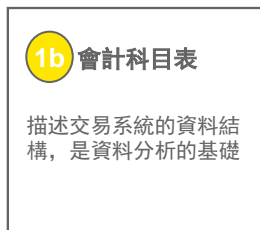
結帳流程範圍

財務報表結帳流程是聯結會計科目表、合併財務報表、預算和規劃之橋梁。



結帳流程最佳實務 – 資料蒐集

資料蒐集



會計科目表

- ▶ 會計科目標準化
- ▶ 統一會計科目的維護，確保集團一致性
- ▶ 定期審視會計科目並廢除不繼續使用之科目
- ▶ 集團使用統一通用會計科目，但子公司可各自額外保有業務獨特性的會計科目
- ▶ 針對各種業務資料決定集團統一的詞彙做定義
- ▶ 會計科目的解釋和定義，集團統一整理在一份會計科目表說明文件中
- ▶ 每個子公司 (Legal Entity) 可以同時擁有多套帳本(例如：IFRS、GAAP)以滿足外部需求

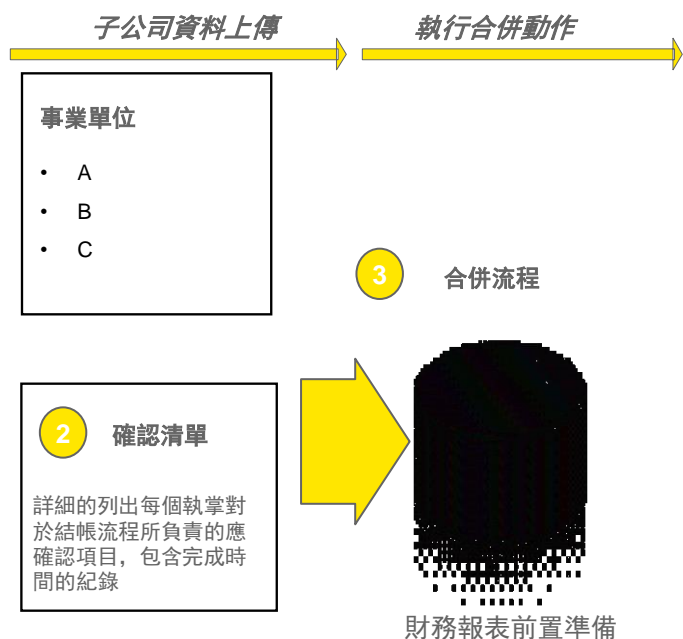
分錄處理

- ▶ 分錄資料可於系統登打，並可使用即時或批次的方式拋轉分錄及過帳
- ▶ 提早關帳、自動化批次過帳、應計基礎科目維持每月調整，以加快結帳速度
- ▶ 透過預先結帳將部分結帳作業提前，避免所有結帳作業在月底執行
- ▶ 使用總帳系統處理分錄及攤配，避免額外人工/其他系統計算作業
- ▶ 總帳科目餘額可與來源系統以自動化的方式對帳
- ▶ 關係人交易在集團基礎下以自動化的方式對帳
- ▶ 集團維持一致之關係人定義
- ▶ 排除不需要之資料，減少錯誤和運算資源
- ▶ 於月底前幾天開始暫結 (Soft-close)

系統及介面

- ▶ 集團中會計系統標準化
- ▶ 總帳與前端系統有良好整合
- ▶ 前端系統可以即時更新帳務系統之資料庫
- ▶ 使用集團共用之財務資料超市 (Financial Data-mart)
- ▶ 簡化財務報表表達之資料定義
- ▶ 加快主要資料介面處理的頻率

結帳流程最佳實務 – 資料上傳與執行合併作業



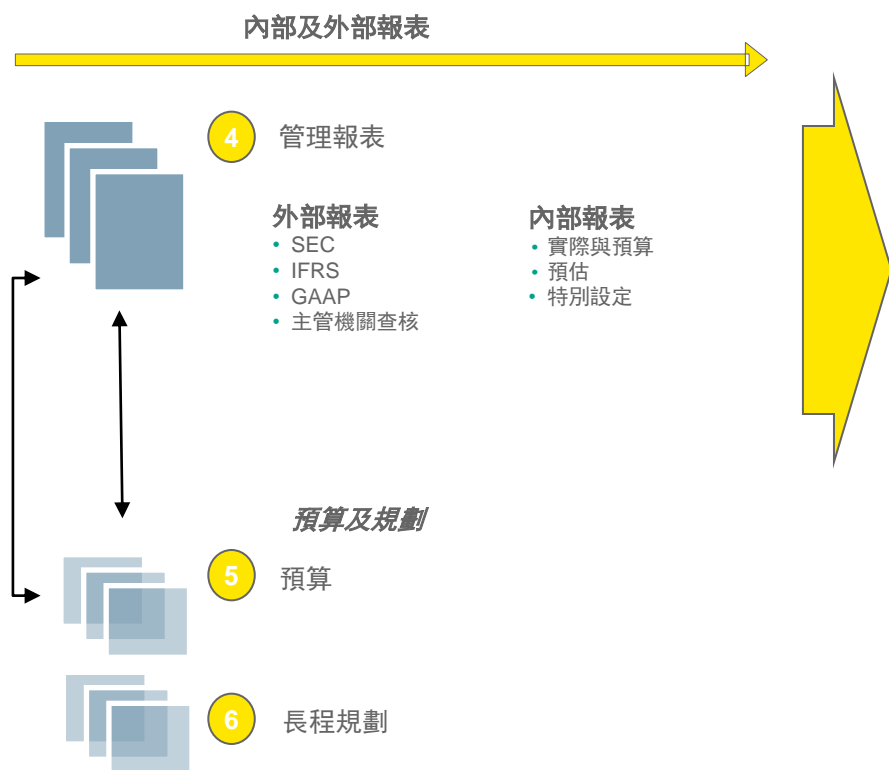
子公司資料上傳

- ▶ 以結帳流程角度，重新分配會計人員的工作職責，使月底會計人員作業內容與結帳作業緊密契合
- ▶ 排定每一個會計人員在結帳流程中的工作事項，確保重要事項皆會被執行
- ▶ 執行完整的季結帳(Hard close)。月結採用暫結(Soft close)方式，強調重要績效指標之正確性，非重要科目容許一些誤差
- ▶ 於「結帳事前會議」討論本次結帳應注意事項
- ▶ 設定一重大性門檻，避免花過多時間在前端系統不重要的差異分析上
- ▶ 確認資料更新方式(重新開帳，使用調整分錄將金額調整正確；或重新拋轉資料)

執行合併動作

- ▶ 建置一個可以排除跨國時差的合併作業流程
- ▶ 線上收集企業於全球的所有資料
- ▶ 針對關係人交易制訂重大性水準，以加速結帳流程
- ▶ 可以往下鑽取(Drill-down)至原始交易紀錄
- ▶ 有效率的現金流量表編制流程
- ▶ 研究關係人交易的種類、時間、金額，尋找可以用總額方式做關係人交易沖銷的機會，而不用逐筆交易沖銷
- ▶ 制定標準合併政策和作業程序
- ▶ 開發自動化的費用分攤表，以降低月底費用分攤所需之作業
- ▶ 建立對帳機制，在資料上傳時及合併沖銷前能夠先進行關係人交易之對帳

結帳流程最佳實務 – 內部及外部報表



內部管理報表

- ▶ 會計科目、組織架構、主檔等資訊之變動可以藉由報表編製工具之協助，快速的反應在管理報表中
- ▶ 從結帳流程一開始即可快速的產出預估結帳管理報表(Flash Report)
- ▶ 藉由整合需求及簡化報表數量來加快報表產出所需時間
- ▶ 在每月的第四個工作天內有辦法產出初版財務報表
- ▶ 能再於第五工作天產出最終版財務報表

外部報表

- ▶ 直接使用總帳資訊協助外部報表表達，而非把其當成資料倉儲來使用(應有集團合併會科、報表用會科之設計，以避免過多重新Mapping和加工)
- ▶ 對外之財務報表應能夠和內部管理報表自動勾稽
- ▶ 應設置作業程序以確保對外報表符合GAAP或IFRS要求(財報、附註揭露等)
- ▶ 詳細列式所有對外報表，以利管理
- ▶ 管理報表和對外報表之主檔和資料結構設計應能調節一致

預算

- ▶ ERP、合併報表、預算系統之資料結構應有一致性定義
- ▶ 相關應計基礎之調整分錄可參考預算和實際數之差異
- ▶ 實際和預算之差異分析應於合併報表編製完成後執行

財務報表結帳流程 – 業界標竿和比較分析

下表取自APQC調查，顯示成本效益、流程效率、員工生產力及財務報表結帳流程循環時間的標竿數據：

指標	Database participants 資料庫參與者			
	Top Performance	Median	Bottom Performance	N
成本效益				
財務報表結帳流程之平均每個會計分錄需要之成本 (結帳成本/分錄數，成本單位為美金)	\$0.30	\$1.34	\$10.32	23
財務報表結帳流程之平均每1000美金單位營收需要之成本 (結帳成本/營收，成本單位為美金，營收單位為1000美金)	\$0.25	\$0.87	\$2.01	25
財務報表結帳流程之平均每位財會人員成本 (結帳成本/財會人數，財會人數以FTE計算)	\$81,062	\$114,680	\$142,493	26
流程效率				
平均每10億營收需要執行結帳和報表分析之財會人員人數	9.7	17.3	44.9	30
員工生產力				
平均每位財會人員處理之會計分錄數量	418,147	79,760	11,763	34
結帳流程之循環時間				
每家子公司平均之月結時間(單位：天)	2.9	5.0	10.0	40
每家子公司平均之年結時間(單位：天)	2.6	7.5	26.2	34

資料來源: Finance and Accounting General Accounting and Reporting Cycle Metrics Report, Spring 2007, APQC

合併報表編製準備事項



合併報表編製準備事項



(一) 會計政策和辦法

改善合併財務報表編製之效率和效果，會計政策應包括以下重點：

- ▶ 會計科目表：定義集團各子公司會計科目、合併會計科目、報表會計科目
- ▶ 會計科目維護程序：會計科目的增加、停用、定期檢視
- ▶ 帳務會計處理原則：
 - ▶ 適用不同GAAP或IFRS規範之帳務處理原則
 - ▶ 關係人之定義，交易處理和對帳方式
 - ▶ 結帳匯率設定
- ▶ 財務報表結帳作業處理流程
 - ▶ 預先結帳、預估結帳(Flash Report)
 - ▶ 月結作業、季節作業、年結作業
- ▶ 標準之合併Reporting Package

(一) 會計政策和辦法 – 法令不一致

- ▶ 集團合併組織中，可能因會計制度、適用法規及採用所採用會計政策之不同造成合併流程中產生差異。應盡早辨識問題，並於Report Package做調整

會計準則不同

- ▶ 母子公司採用會計準則不一致
- ▶ 同樣採用IFRS，但規定不一致

法規不同

- ▶ 商業會計法和IFRS規定不一致

會計政策不同

- ▶ 母子公司會計政策不一致

**會計政策規範之修訂
Package調整數和說明**

(一) 會計政策和辦法 – 財報時點不一致

- ▶ 集團合併組織中，若存在不同的會計年度區間，導致財報報導時點差異；依子公司報導日與母公司之差異天數分為兩類情境和處理方式。

母公司報導日
1/1
子公司報導日
4/1

不超過三個月

除非實務上不可行，子公司得使用原報表期間，應調整與母公司差異期間中發生的重大事項影響數

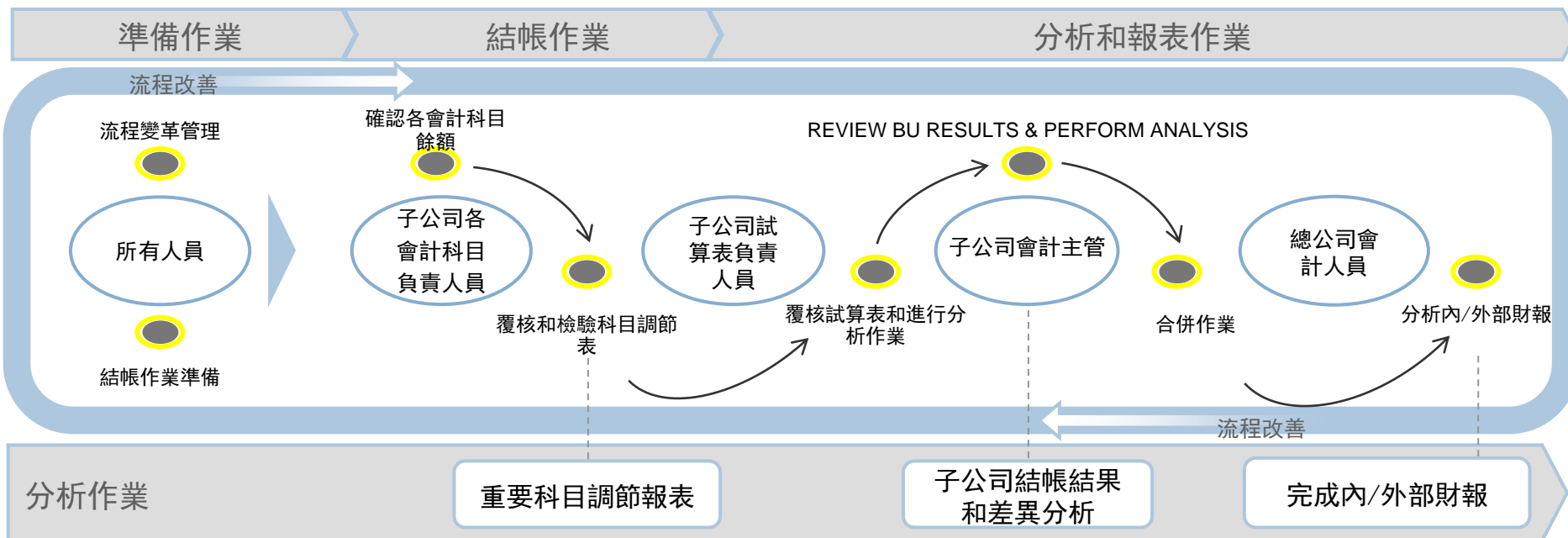
母公司報導日
1/1
子公司報導日
6/1

超過三個月

子公司應依母公司之會計期間另行編製，以跟母公司財報時點一致

(二) 財務報表結帳流程

釋例



財務報表結帳作業流程應包括以下重點：

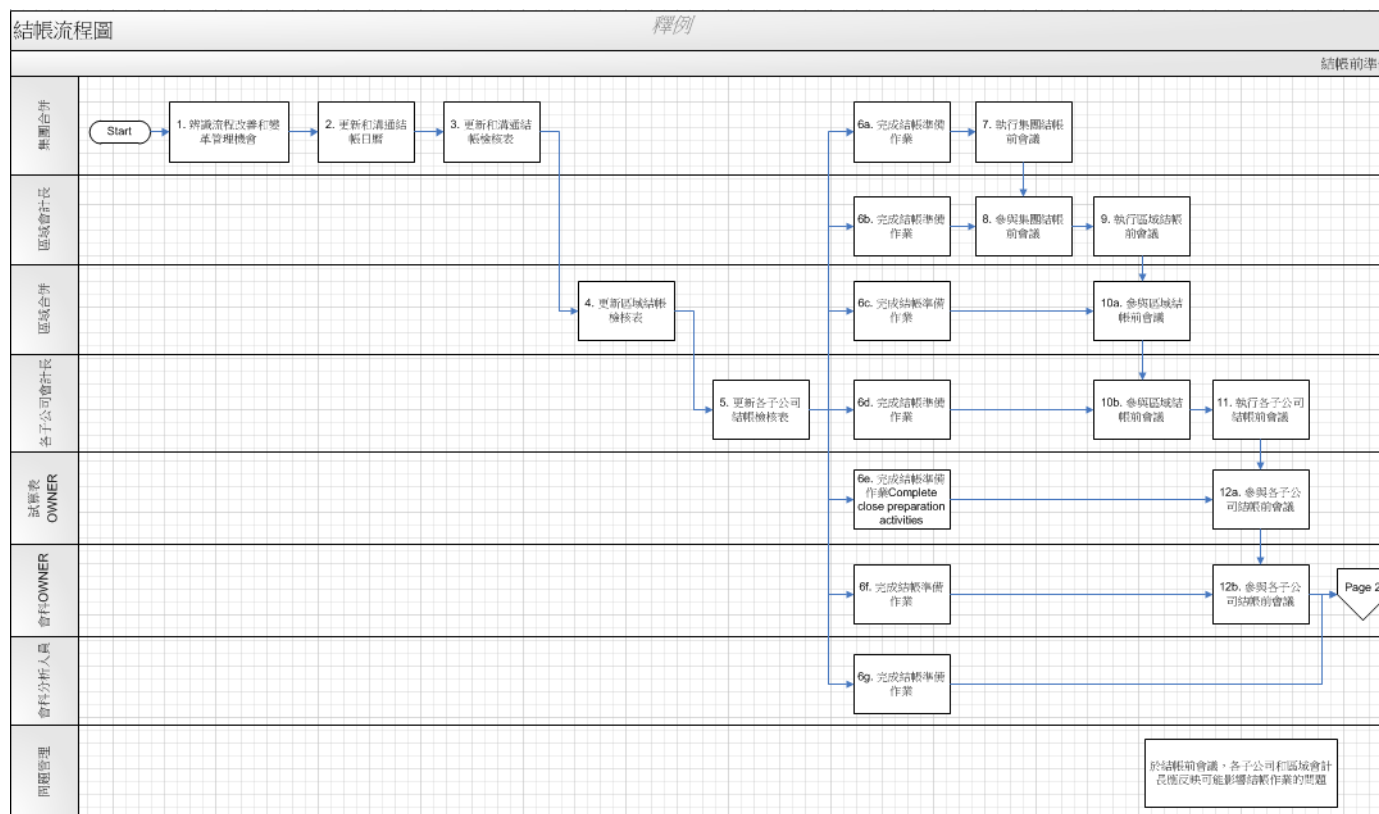
- ▶ 各項作業流程之定義
 - ▶ 作業流程說明及流程圖 (釋例一)
 - ▶ 作業檢核表 (釋例二)
 - ▶ 結帳作業工作曆 (釋例三)
- ▶ 作業之範圍應包括結帳作業準備作業和變革管理，而不是只有結帳作業本身
- ▶ 母子公司會計人員權責 (各項作業、會計科目表修訂、不同GAAP和IFRS調整、合併沖銷分錄之權責)

(二) 財務報表結帳流程 – 作業流程圖

▶ 透過流程說明文件和流程圖，明確定義執行步驟和人員權責。

▶ 作為工作檢核表設置之參考依據。

釋例



(二) 財務報表結帳流程 – 作業檢核表

- ▶ 定義結帳流程每位人員應負責之各項作業執行步驟、執行和覆核人員、預計和實際完成日期、例外處理情況說明等。

結帳檢核表						月： 年：		釋例	
項目	月結完成日期：	季結完成日期	作業活動所有者		第一階 第二階作業活動	完成日期	說明		
			執行者	覆核者					
1					作業活動				
15					溝通結帳時間、工作指引和說明				
18					集團調整分錄清單				
20					前期特殊會計分錄				
27					系統更新				
					匯率驗證				
30					結帳				
36					檢視和覆核				
44					集團系統合併				
56					匯率換算分析和驗證				
57					集團合併				
65					集團調整分錄清單				
89					合併沖銷分錄				
90					驗證EBIT/EBT				
91					驗證沖銷分錄				
92					驗證期初數				
96					少數股權計算				
					請區域會計確認EBIT數字				
182					結帳後活動				
183					財務報表分析和比較				
185					各區域財務報表差異分析				
189					完成財務報表上傳				
218					完成差異分析報告				
					集團帳本關帳				
執行者：_____					主管：_____				
簽名 / 日期：_____					簽名 / 日期：_____				

(二) 財務報表結帳流程 – 結帳作業工作曆

▶ 注意事項：

- ▶ 申報期間之確認
- ▶ 重要會議時程之確認(董事會、內部績效檢討會議)
- ▶ 會計師外勤配合時間

Q3結帳日曆 Oct/Nov 2009							釋例
Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
20	21 結帳前會議	22 結帳前會議	23 結帳前會議	24	25	26	
27	28	29 明細帳結帳 下期開帳	30 明細帳結帳 下期開帳 完成合併系統相關主檔變	1 明細帳結帳 下期開帳 合併系統調整數開帳	2 明細帳結帳 下期開帳	3	
4	5	6 稽核會議 上傳試算表資料	7	8	9 財務長會議 上傳最終版試算表 與各區域初步確認EBT數字	10	
11	12 所得稅試算 初步EBT確認結果 各區域上傳損益表(稅前)	13 所得稅試算	14 所得稅試算 與執行長報告營運結果 各區域上傳稅前資產負債表 各子公司財務分析報告	15 所得稅試算 - 損益表完成	16 所得稅試算 - 資產負債表完成	17	

(二) 財務報表結帳流程 – 問題處理清單

► 注意事項：

- 透過問題處理清單掌握結帳流程問題之發生、影響、處理方式、處理結果
- 財務報表結帳流程持續改善之基礎

釋例

集團會計結帳問題清單														
Period: Q3 2009														
請確認以下欄位均確實填寫														
編號 # (集團)	編號 # (子公司)	說明	問題提出 日期 (mm/dd/yy)	預期解決日 期 (mm/dd/yy)	實際解決 日期 (mm/dd/yy)	狀態	會計師處理 狀態	問題分類	區域	影響子 公司	影響期間	問題發起 人	處理負責經理	問題處理人員

(三)Reporting Package

Reporting Package設計重點

合併四大表和試算表資訊

- ▶ 會計科目MAPPING、四大表、科目明細表、科目變動表

附註揭露資訊

- ▶ 部門別、退休金、固定資產變動...九大附表資訊等

關係人交易資訊

- ▶ 關係人名單、關係人交易

不同GAAP或IFRS之調整數

- ▶ 會計處理原則說明
- ▶ 固定之調節格式

匯率表之設置

- ▶ 集團一體適用之匯率表

權限控管

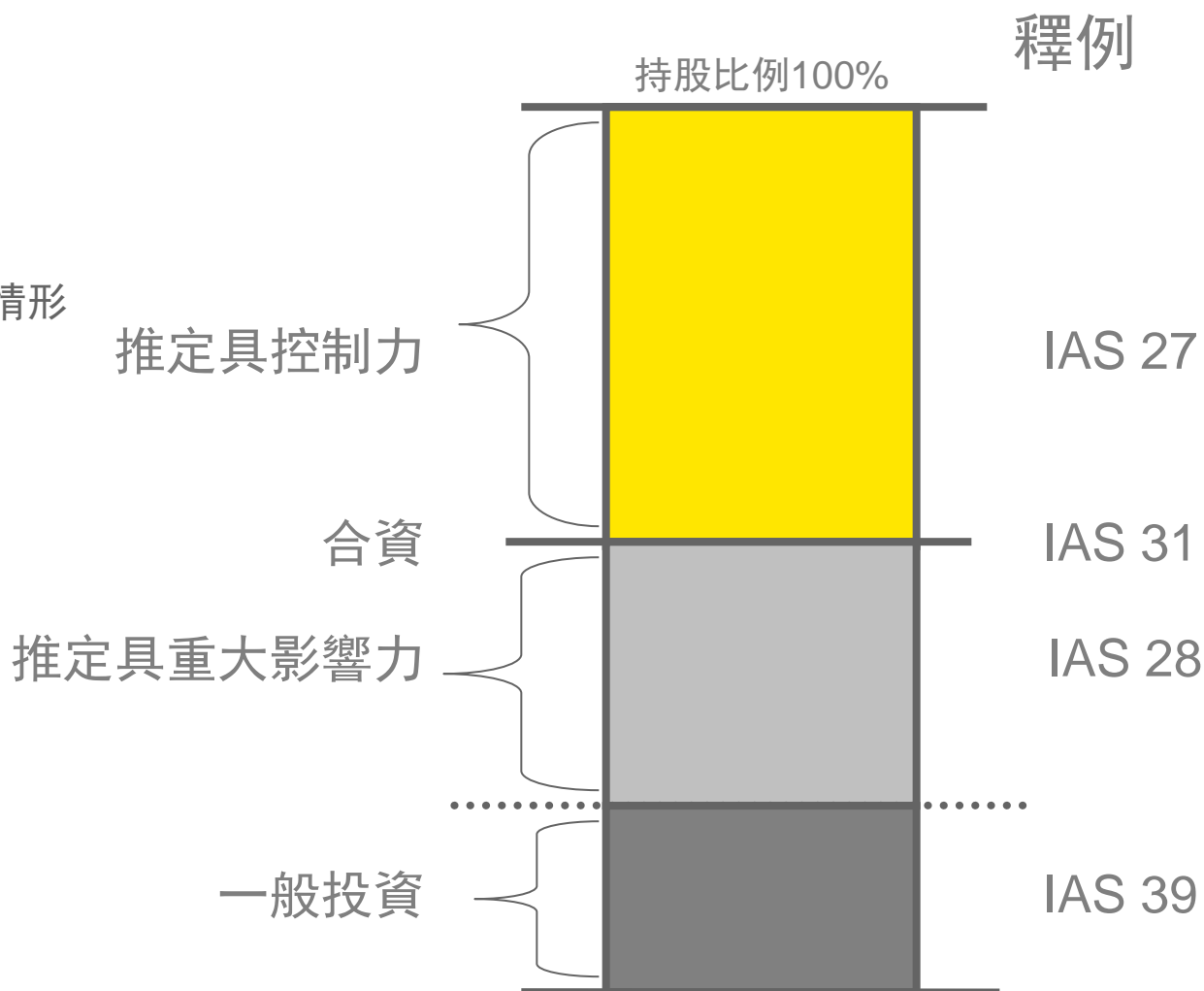
透過公式計算和檢核機制避免錯誤

稽核軌跡之建置

- ▶ 匯率換算、關係人和長投之沖銷、未實現損益調整...等

(四) 辨識合併個體

- ▶ 集團投資架構之確認：
 - ▶ 集團投資架構之維護
 - ▶ 期間持股比率之變化
 - ▶ 辨識母子公司交互持股情形
- ▶ IFRS合併個體之判斷：
 - ▶ 推定控制力
 - ▶ 潛在表決權
- ▶ 管理性合併需求：
 - ▶ 地區別資訊
 - ▶ 產品別資訊
 - ▶ 通路別資訊



(五) 關係人交易處理

關係人交易處理重點

關係人清單之維護

- ▶ 定期辨識可能之關係人
- ▶ 更新所有子公司之關係人清單

一致之關係人交易會計處理原則

- ▶ 辨識關係人交易種類(三角貿易、借貸、固定資產交易)
- ▶ 建立集團一致之關係人交易會計處理原則

關係人對帳

- ▶ 總額、交易明細對帳方式
- ▶ 採用原始交易金額對帳
- ▶ 定期之關係人交易對帳

關係人對帳常見問題

- ▶ 入帳時點不一致(銷貨和進貨認列時點不一致)、匯率不一致
- ▶ 會計處理方式不一致(雙方採用會計科目不一致)
- ▶ 未實現交易之調整

Q&A



EY 安永

Assurance 審計 | Tax 稅務 | Transactions 交易 | Advisory 諮詢

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才，通過團隊合作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此，我們在為員工、客戶及社群建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，也可指其中一個或多個成員機構，各成員機構都是獨立的法人個體。

Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。如欲進一步瞭解安永，請參考安永網站 www.ey.com

© 2014 安永，台灣
版權所有。

APAC no.

本資料之編製僅為一般資訊目的，並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

www.ey.com/taiwan