

谈如何强化母公司对子公司的财务监控

董庆慈

(宁波联合集团股份有限公司 宁波 315803)

【摘要】随着企业集团化进程的加快,母公司对子公司的财务监控日显重要。本文认为应主要从强化公司治理、强化预算控制、健全内部控制制度、完善考核指标体系、加强审计稽核、强化行为约束等方面强化母公司对子公司的财务监控。

【关键词】公司治理 预算控制 内部控制 责任考核 审计监督 行为约束

实行集团化战略有利于优化母公司的资源配置,实现子公司优势互补,对母公司的长足发展有着相当重要的作用。但若缺乏必要的财务监控,子公司的本位主义和离散倾向所造成的种种弊端也是十分明显的,因此强化母公司对子公司的财务监控尤为重要。

一、实行委派制度,强化公司治理

1. 实行委派制度是强化母公司对子公司财务监控的有效手段。委派人员作为出资人的人格化代表,承担着对派驻企业行为进行财务监控的首要责任,其主要职责或基本职责是监督。委派人员不但要监督子公司会计资料的真实性和完整性,而且要监督子公司资产的流动性、盈利性、安全性和变现能力,子公司负债的适度性和偿还能力;既要监督子公司会计报表内的财务状况,又要监督子公司会计报表外的或有事项,以及子公司经营者在行使经营管理自主权时是否有损害出资人的利益。这种监督必须是实时和有效的,并必须及时地向委派部门反馈信息。

2. 做好委派工作是确保委派制度行之有效的关键所在。委派工作包括人员择定、日常管理和业绩评价三个环节,每个环节又是互相联系、相辅相成的。①人员择定是关键。充分考虑委派人员的专业素质和业务技能及派驻企业原有工作层次与委派人员能力的适应度。委派人员应实行竞争上岗制和定期轮换制,一方面能为委派人员进一步施展聪明才智提供选择空间,另一方面也给委派人员形成一定的工作压力并促使其转化为动力,充分挖掘其在财务监控工作中的主观能动性。②日常管理是基础。对委派人员工作情况的日常监督和观察,可以通过以下两个途径完成:一是建立委派人员定期述职报告制,要求委派人员定期向委派部门作出书面的述职报告,对于重大事项应事先报告。二是建立对派驻企业的不定期走访制,经常掌握委派人员在派驻企业的工作情况及有关人员对其工作业绩的评价,并不定期地组织专业工作质量抽查,以实现委派人员业务工作的动态管理。③业绩考评是手段。建立委派人员年度考核和责任追究制度。在委派人员对自身履行岗位职责情况进行自评的基础上,委派部门应每年至少一次对委派人员的履职情况、工作业绩和能力适应度组织考核和

评价,考评结果作为对其奖励、续派、调动或撤换的依据。对有私设小金库、擅自对外提供担保等违纪、越权行为以及其他损害出资人利益事项的,则实行考核否决制。

二、实行战略预算管理,强化预算控制

1. 以母公司提出的发展战略为导向做好子公司全面预算的编制工作,为预算控制提供科学依据。母公司对各子公司的预算拥有最终决定权。母公司根据集团公司整体的发展战略,提出一定时期内的战略目标并将战略目标转化为战略性预算目标,再将战略性预算目标细分成子目标下达给各子公司。子公司根据母公司下达的战略性预算目标和本单位具体情况编制年度预算,并且做到预算的编制体现母公司确定的发展战略,预算的安排与母公司提出的战略目标充分对接,然后上报母公司审批。母公司对各子公司的预算进行审查、协商、平衡和调整,并汇总编制集团公司预算。经批准后的预算下达给各子公司。子公司将母公司下达的预算指标有层次地分解到各预算执行机构,并延伸细化到每一位员工,明确他们在特定时期的具体工作目标,使委派人员能够很清楚地锁定其财务监控的目标和任务。

2. 以预算指标为控制标准加强预算控制。①加强事中控制。对预算内的经济行为,采取常规的财务监控措施,主要通过流程控制来防止偏差和错误的产生,使子公司的经济活动与资金运动按既定方向、规模、速度运行。对预算外的经济行为必须采取严格的财务监控措施,按照例外管理的原则,履行相关的审批程序,及时处理,严加控制。②加强事后控制。根据子公司具体情况和母公司自身工作要求对子公司进行定期或不定期的预算执行情况检查和分析,测定预算指标的实际完成数据,并与控制标准进行对比、检查,考核其执行情况。同时,强化预算控制必须科学地把握预算的稳定性与动态性之间的辩证关系,即处理好这二者之间关系的关键是正确把握预算调整的时机。

三、健全内部控制制度,突出重大事项监控

1. 建立严密的内部控制制度,实行制度控制。建立的内部控制制度主要包括以下几个方面:①授权批准控制制度。授权控制的方法是通过授权通知书来明确各岗位办理业务和事

项的权限范围和相应责任,防范因权限划分不清而导致渎职、滥用职权及职务犯罪等潜在的经营管理风险。特别是对有些易造成损失和资产流失的重大事项应作出明确的规定,做到有章可循。②不相容职务相互分离控制制度。通过合理设置财务会计及相关工作岗位,明确职责权限,形成相互制衡机制。不相容职务主要包括:授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查等职务。③会计系统控制制度。应依据《会计法》和企业会计准则,制定适合本企业的会计制度,明确会计凭证、会计账簿和财务报告以及相关信息披露的处理程序,建立和完善会计档案保管和会计工作交接办法,实行会计人员岗位责任制,充分发挥会计的监督职能,从而确保企业财务报告的真实、可靠和完整。④财产保全控制制度。通过限制对财产的接近、定期对财产盘点、加强财产的记录工作和财产保险控制等制度安排,确保企业财产的安全和完整。⑤风险控制制度。明确风险目标的设定、风险识别、风险评估和风险应对等风险管理各环节的控制方式和控制手段,把子公司的财务风险控制在本公司的风险容忍度之内。

2. 做到全面监控与重点监控相结合,强化重大事项监控。为此,必须对需要重点监控的事项及其监控方法作出明文规定。明确规定需报经母公司审批后方可实施的事项,主要包括:①年度预算;②对外投资;③对外担保;④融资计划;⑤从事高风险业务(包括外汇交易、证券交易、金融衍生工具和委托理财);⑥对外捐赠;⑦重大技术改造、固定资产投资;⑧重大、重要合同;⑨母公司规定的其他需要报批的事项。明确规定需经子公司总经理和财务总监联签批准方为有效的事项,主要有:①银行账户的开立、变更和撤销;②在限额范围内提取现金;③通过银行办理限额范围内的转账结算;④融资、投资和担保计划的实施;⑤限额范围内的不良资产处理;⑥出资人和委派部门规定的其他需要联签的事项。

四、完善考核指标体系,强化责任考核

1. 完善对子公司的考核指标体系。在实际工作中,一些企业存在重利润指标轻资金管理的观念,因此需完善考核指标体系。除净利润等反映经营业绩和净资产收益率等指标外,还应考虑以下指标:①反映偿债能力的指标:现金比率、现金流动负债比率、流动比率、速动比率、资产负债率。②反映资产营运能力的指标:流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率。③反映资产管理质量的指标:不良资产比率(不良资产主要包括:三年以上应收账款、积压商品和物资、残损固定资产和不良投资)、资产损失比率。④反映对母公司应尽义务的指标:上缴利润、欠付母公司款项的偿还。对于同一指标应根据子公司经营管理的特点、性质及规模等实际,在不同的子公司中,设定不同的权重进行考核。

2. 严格考核。①体现资产管理的质量要求。在实际考核中,对子公司的所有者权益是否保值增值,不仅要关注数量,而且还应关注留存资产的质量保全情况和实际变现能力,存货的品种适销性和数量恰当性,购销商品的适宜性和货款回笼的安全性等。在考核时应将子公司的不良资产剥离,从而反映出经营者的真实经营业绩,以便科学地实施对子公司经营

者的利益控制。②执行赏罚分明的奖惩政策。对子公司的经营业绩和资产质量进行评估之后,就要及时地根据考核结果对子公司的经营者和委派人员进行奖惩。

五、加强审计稽核,实现审计监督

严格对子公司的考核,还应加强对子公司的定期或不定期审计,包括内部审计和外部中介机构审计。对于子公司执行母公司的各项生产经营决策和财务会计规定,子公司经营者和委派人员工作职责履行情况,子公司经营成果和财务状况的真实性等,可由母公司内部的审计机构组织实施审计。对于子公司年度会计报表及其附注的正确性和公允性,会计处理方法的一贯性和合规性等,可由母公司委托会计师事务所实施审计。对子公司内部控制制度的建设和执行情况可采取内外部审计相结合的方式审计评价。

审计监督主要是通过实施符合性测试和实质性测试检查子公司内部控制制度是否健全,各项规定是否得到有效执行,进而对子公司内部控制制度设计的合理性,内部控制制度的健全性、严密性,内部控制制度执行的有效性,及风险管理情况作出评价。

六、进行道德教育,强化行为约束

1. 对委派人员进行道德教育。可以采用从业培训和继续教育相结合的方式。道德教育的目的,就是要使委派人员提高对母公司的忠诚度,决不会因为私利而单独或与被监督者一起做出有损出资人利益的事情,做到以身作则、勤勉尽责、树立榜样,增加派驻企业员工的认可度和信任度,在此基础上,全面做好对子公司其他人员在岗行为的监督工作,全力杜绝损害出资人利益的行为发生。

2. 对包括委派人员在内的子公司的董事、监事和高级管理人员以及企业内部控制的其他关键岗位人员进行道德教育。提高其道德品质,端正其履职品行,树立遵纪守法的信念,使履职行为成为在道德约束下的行为,同时通过制定职业操守规范对上述人员的职业行为作出禁止性规定,例如:不得以权谋私、不得假公济私等;对其悖德行为作出惩罚性规定,包括就地免职、职业禁入等。还必须对除上述人员以外的子公司其他人员进行道德教育,尤其是职业道德教育。通过岗位培训等方式,使相关人员明确自身的职责和权限,并用职业道德来约束履职行为,正确地行使自己的权力。

综上所述,强化母公司对子公司的财务监控,不能也不应阻碍子公司的正常生产经营活动,应通过强化财务监控,使子公司树立起整体意识,遵循和服从母公司的总体目标,成为财物安全、信息真实、行为合规、经营有效的集团成员企业,实现所有者权益最大化的财务管理目标。

主要参考文献

- 董庆慈.试论母公司对子公司的财务监督.财会月刊(上),2009;11
- 财政部企业司编.《企业财务通则》解读.北京:中国财政经济出版社,2007
- 谢志华.内部控制、公司治理、风险管理——关系与整合.会计研究,2007;10