

浅析企业集团财务中心的财务控制

刘忠敏

(西安协同软件产业(集团)股份有限公司 西安 710075)

【摘要】 企业集团财务中心是根据企业集团财务管理和控制的需要在企业集团内部成立的机构。企业集团财务控制系统包括财务人员控制系统、财务制度控制系统、财务目标控制系统和财务信息控制系统等,本文拟对其作一介绍。

【关键词】 企业集团 财务中心 财务控制

企业集团是指以资本为纽带,以母子公司为主体,以集团章程为共同行为规范的,由母公司、子公司、参股公司及其他成员共同组成的企业法人联合体。财务中心是根据企业集团财务管理和控制的需要在企业集团内部成立的财务管理机构。财务控制系统是企业集团为强化本集团整个系统的财务治理工作而建立的、由财务中心组织实施的监控机制,它包括财务人员控制系统、财务制度控制系统、财务目标控制系统和财务、会计信息控制系统等方面。本文试就企业集团财务中心实施财务控制进行分析和探讨。

一、财务中心的职能

财务中心负责汇总、编制企业集团年度财务预算、决算,负责各子公司财务人员的委派、管理,负责监控各子公司资金使用情况。具体职责如下:一是负责审核各子(分)公司年度财务预算,汇总、编制企业集团年度财务预算,做好预算的执行与监督;二是负责企业集团的财务管理与会计核算,以及各子公司各类财务报表的汇总、上报;三是负责企业集团收入、成本费用和收益的汇总、合并、分析,参与企业集团经济活动管理;四是负责企业集团资金的集中管理及筹资、融资、投资盈利的收取与分配;五是参与资本运营与资产重组,组织企业集团各子公司的股份制改造等方面的工作;六是负责企业集团的税收管理,按规定依法组织纳税与汇算清缴;七是负责各子公司会计业务的指导、财务机构和财务人员的管理与继续教育;八是负责企业集团日常业务的核算工作。

二、财务人员控制系统

提高企业集团财务中心财务控制效率的有效途径是通过对各子公司财务人员的控制,加强财务监控。具体做法是:在企业集团成立财务中心,按照职责设置岗位;财务中心隶属于母公司,其人员的人事关系、工资关系、福利待遇等均在母公司。这种设置方法使母子公司财务有机地融合为一体,使母公司能及时掌握企业集团整体的财务状况。

三、财务制度控制系统

财务制度是企业集团财务中心根据《企业会计制度》、企业会计准则的规定,为开展财务活动而制定的行为规范,建立统一的财务制度也是企业集团财务中心实现财务科学管

理的前提条件。财务中心应根据企业集团各子公司的实际情况和经营特点,制定统一的、操作性强的财务制度,规范子公司重要财务决策的审批程序和账务处理程序,提高各子公司财务报表的可靠性与可比性。财务中心可以随时调用、查询任何一个子公司的凭证、账簿、报表等,随时掌握各子公司的经营情况,及时发现存在的问题。

企业集团内部各层次的财务制度均应突出集团权力机构[股东(大会)、决策机构(董事会)、执行机构(经理层)和财务中心四个层次的财务权限和责任,包括它们各自在筹资决策、投资决策、收益分配决策等各项财务活动中的权限和责任,以实现企业内部管理制度化和程序化。

四、财务目标控制系统

(一)财务目标评价系统

财务目标评价系统是以母公司财务目标为基础,围绕企业集团股东财富最大化的理财目标来构建以评价获利能力为主体,评价偿债能力、资产营运效率和发展能力为辅助的财务目标评价系统。

1. 实行预算控制,建立财务信息网络系统。财务中心可根据子公司的组织结构、经营规模以及公司成本控制的特性进行预算控制。

(1) 预算的编制采用从下到上的方法,既考虑子公司的实际情况,又有利于企业集团审视子公司的经营活动。

(2) 预算的整体性及全面性促使各子公司在预算实施过程中相互配合和协调,从而可减少摩擦,增强凝聚力,有利于提高集团公司的管理效率。

(3) 预算以企业集团的发展规划为依据,保证企业集团目标的实现。预算明确了每个子公司的经营管理目标和各方的权责关系,便于子公司进行自我控制、评价和调整。

2. 构建子公司的考核指标体系。企业集团及其下属子公司的最终目标是盈利。子公司在获得企业集团投入的资本金后,不但要确保资本金的安全和完整,还必须实现资本金的盈利,完成企业集团下达的投资回报指标。为确保投资取得收益,财务中心须从以下两个方面开展工作:

(1) 合理确定投资回报率,确保资产保值增值。财务中心

可根据子公司的历年盈利水平,结合子公司的实际情况以及在一定经营期间所能达到的业绩,合理确定各子公司的投资回报率,核定各子公司的利润指标,促使各子公司在资产保值的前提下达到资产增值的目的。

(2) 建立各项财务指标执行情况的管理体系,使考核和监督控制体系不断完善和科学化。纳入考核和监督的指标主要包括:①现金比率=现金余额÷流动负债。其中,现金余额是指企业现金流量表中的现金及其等价物的期末余额;流动负债是指会计期末资产负债表中流动负债的合计数。现金比率越高,说明企业的短期偿债能力越强。②经营净现金比率=经营活动的净现金流量÷流动负债。该比率从经营净现金流入的角度反映企业的短期偿债能力。③流动比率是企业流动资产与流动负债之间的比值,反映某一时点现金及其等价物的可短期变现的流动资产的偿债能力。④不良资产比率是企业年末不良资产总额占年末资产总额的比重。不良资产主要包括三年以上应收账款、呆账、死账、积压商品物资和不良投资。⑤资产损失比率是企业一定时期待处理资产损失净额占资产总额的比重。⑥净资产收益率是企业的净利润与平均净资产的比率,反映企业按净资产计算的增值率。

(二) 资金控制系统

1. 现金控制系统。

(1) 现金管理。资金是企业的血液,资金流转的起点和终点都是现金,其他资产都是资金在流通过程中的转化形态。因此,现金管理是财务管理的中心。如何把母子公司分散的现金集中起来,降低现金的持有水平,满足企业集团重点项目的资金需要,是企业集团财务中心面临的重要课题。

(2) 银行账户管理。针对目前企业集团出现的子公司私自在银行开户截留现金的问题,母公司应加强对子公司开户的控制,子公司在银行开户必须经母公司审批,所开账户必须由财务中心统一管理。

(3) 内部银行。企业集团财务中心可设立内部银行,每个受控的子公司都在内部银行开设账户,其生产经营活动中的一切交易都要通过内部银行办理结算,以监督资金流向。各子公司只保留一个费用支付账户。内部银行根据财务中心为各子公司核定的资金额度,结合实际需要发放贷款,并对各单位定额内使用资金和超定额使用资金实行差别利率计算利息。母子公司之间的资金余缺统一由内部银行进行有偿调剂和调度,把闲置现金余额降到最低限度。

2. 筹资控制系统。企业要扩大生产规模、提高生产能力,必然要加大资金投入,也必然要筹措资金。财务中心应通过整体预测,对企业集团现有资金能做多大的经营规模、需要多大的融资规模要有一个清楚的盘算,随时掌握每一个时期和时点可以运用和必须支付的资金。

3. 投资控制系统。企业集团内部投资管理是企业集团财务控制系统的重要环节,财务中心应遵循事前控制、事中控制、事后控制相结合的原则:事前定目标、定制度、定操作程序;事中严格按制度、程序的要求组织实施;事后进行跟踪、考核并反馈结果、意见,以便改进财务控制。

(三) 收益控制系统

1. 对子公司权益利润率和资产负债率实行控制。权益利润率和资产负债率控制是企业集团对子公司的资本结构控制中非常重要的一种方法,企业集团财务中心可对子公司下达权益利润率和资产负债率的具体指标。权益利润率=资产利润率÷(1-资产负债率)=净利润÷所有者权益。

从权益利润率的公式来看,权益利润率与资产利润率和资产负债率成正比,权益利润率的高低由资产利润率和资产负债率的高低决定。如果资产利润率不变,资产负债率提高则权益利润率提高。用权益利润率作为衡量子公司资本结构控制和资产回报的一个指标,可以使子公司管理者尽量减少资本的占用额,增加负债比率。然而,负债又与资本市场的供给状况、子公司本身的信誉等有关,并且负债越大,相应的财务风险也越大。企业集团对下属子公司的具体负债比率的确定应视各子公司生产经营特点而定,一般可控制在该子公司自有资本的50%~70%之间,有的应低一些。

2. 盈余管理策略。盈余管理是在会计法规许可的前提下,通过选择会计政策使会计收益达到一定程度的操作行为。盈余管理有别于利润操纵,它是企业为实现理财目标而采用的管理策略。在法律制度允许的范围内,企业集团股东和经营者对财务报告收益在一定程度上进行控制,其主要手段是选择适当的会计政策,通过对企业生产经营活动的调控和关联交易等方式,以实现企业集团整体收益的最大化。

3. 合理的利润分配政策。母公司作为企业集团的主体,其利润分配是企业集团利润分配的核心内容。母子公司以控股方式形成,对应的是按股份分红的利润分配方式。对母公司而言,子公司所增利润要按一定的比例留在母公司,以便满足企业集团长远发展的需要,同时也要保证子公司和职工的利益。这是企业集团凝聚力的动力、源泉所在。

五、财务信息控制系统

企业集团财务信息传递是否畅通,关系到整个财务控制系统的运行效率。有效的财务信息控制系统应充分利用财务网络电算化,强化财务信息报告制度。

财务中心应制订子公司定期和不定期的财务报告制度,包括月度、季度、年度报告和重大财务决策事前和事后报告制度。计算机网络技术为财务网络电算化提供了可能,为提高企业集团财务信息的有效性、及时性创造了条件。其优点是:①记账凭证录入分布在各工作站上同时进行,提高了财务信息的及时性。②各子系统可以自动转账,形成统一的总账库,减少转账工作量,这既增加了转账的准确率,又提高了转账速度。③可方便主管领导查询各种财务数据,并通过应用软件随时制成各类统计分析资料与财务分析报告,为高层领导的经营决策提供及时、可靠的数据。

主要参考文献

1. 徐国现. 会计集中核算与规范化管理实用手册. 长春: 银声音像出版社, 2005
2. 张继红. 会计集中核算中心工作标准规范全书. 北京: 中国知识出版社, 2006