

船舶集团公司财务控制问题探析

武汉船舶工业公司 程干祥

船舶集团公司如何对子公司实施财务控制是其财务管理工作中的一项重大问题。笔者试就船舶集团公司财务控制有关问题作一探讨。

1. 建立规范的现代企业制度, 实行公司法人治理结构控制。现代企业制度的主要特征就是建立规范的公司法人治理结构, 它是由股东会、董事会、监事会、经理人员组成的, 实行权力、经营、监督三个机构相结合的管理体制。公司法人治理结构框架中一个重要特点是董事会对经营者约束和控制的强化。董事会是最高的决策机构, 如经营计划、产品开发方案、生产规模、投资方案、资金筹措方法、重要人员任免等都必须提交董事会讨论决策。公司不应以党政联席会、总经理办公会等形式替代董事会, 需要在董事会上进行表决的事项必须经过董事会表决。为了保证董事会成员的独立性, 集团公司应委派股东代表行权, 行权的主要方式是参加股东会、董事会、监事会。董事会下设若干委员会, 其中审计委员会对公司的一切财务活动均有咨询、审查的权利, 根据公司的经济运行情况定期向董事会报告。审计委员会的负责人应从董事会成员中提名产生, 不受总经理制约, 与其是一种监督与被监督的关系。

定资产可收回金额。首先应计算固定资产的销售净价; 其次应计算预期从该固定资产的持续使用和使用寿命结束时的处置中形成的现金流量现值; 再次应比较固定资产的销售净价和预期从该固定资产的持续使用和使用寿命结束时的处置中形成的现金流量现值, 取其高者作为固定资产的可收回金额。而固定资产折旧的计提是按月进行的, 并根据用途分别计入相关资产的成本或当期费用。折旧方法包括平均年限法、工作量法、双倍余额递减法和年数总和法等。折旧方法一经选定, 不得随意调整。

4. 处理问题的要求不同。固定资产价值发生减损时, 可以在期末对固定资产减值准备及时予以调整, 以确保期末固定资产价值信息的真实性。而固定资产预计使用年限、预计净残值和折旧方法等一经确定, 不得随意变更。如需变更, 应当按照原审批程序经批准报有关各方备案, 并在会计报表附注中予以说明。

四、应注意的问题

1. 计提减值准备应注意的问题。

(1) 如果固定资产的可收回金额低于其账面价值, 企业应当按可收回金额低于账面价值的差额计提减值准备, 并计入当期损益。

2. 向子公司委派总会计师, 并实施授权控制。集团公司向子公司委派总会计师, 是集团公司管好子公司财务和制约经营者的一项重要举措。为了保证总会计师的独立性, 其人事关系、工资关系等均在集团公司, 不受子公司制约。首先, 总会计师的侧重点是对“资金流”和“物资流”实施有效管理, 提高“两流效益”, 具体应做到资金流畅、成本基本可控、会计信息真实、资本保值增值等。其次, 集团公司通过授权事项, 赋予子公司相关权限, 具体由总会计师来代表执行, 如赋予子公司一定的投资权、融资权、资金运作权等。既保证子公司决策的及时性, 又可以督促子公司日常财务的规范运作, 从而保证集团公司整体经济工作的有序进行。

3. 对子公司的对外融资实施财务风险控制。就一般企业而言, 生产经营离不开对外融资, 因为企业的流动资金占流动资产的比例很低, 要保证企业生产经营的正常进行, 还必须对外举债。但举债又必须控制风险, 企业的举债风险和企业偿债能力紧密相连, 这就要求企业的举债必须控制在一定的负债比率范围内, 并关注财务决策的安全性。具体的控制方法是: 一是新增流动资金应按产品销售收入的增长比例确定。其公式是: 流动资金需求量=上年流动资金平均占用额×(当年销

(2) 已计提减值准备的固定资产, 应当按照该固定资产的账面价值以及尚可使用年限重新计算确定折旧率和折旧额; 如果已计提减值准备的固定资产价值又得以恢复的, 应当按照固定资产价值恢复后的账面价值以及尚可使用年限重新计算确定折旧率和折旧额。因计提减值准备而调整固定资产折旧额时, 对此前已计提的累计折旧不做调整。

(3) 如果有迹象表明以前期间据以计提减值准备的各种因素发生了变化, 使得固定资产的可收回金额大于其账面价值的, 则以前期间已计提的减值准备应当转回, 但转回的金额不应超过原已计提的减值准备。

2. 计提折旧应注意的问题。

(1) 企业在实际计提折旧时, 当月增加的固定资产当月不计提折旧, 从下月起计提折旧; 当月减少的固定资产当月仍计提折旧, 从下月起停止计提折旧。

(2) 企业应当定期对固定资产的使用寿命进行复核。如果固定资产使用寿命的预期数与原先的估计数有重大差异, 则应当调整固定资产的折旧年限。

(3) 企业应当定期对固定资产折旧方法进行复核。如果固定资产包含的未来经济利益的预期实现方式有重大改变, 则应当改变固定资产折旧方法。○

售收入预测量/上年销售收入-1)。对于长期周转的银行借款,可以采用借新债还旧债的办法,对其不作考核要求。二是用企业新创造的价值能否补偿流动资金贷款利息来测算。其公式是:已获利息倍数=息税前利润/利息费用。该指标反映的是获得的收益为所支付债务利息的倍数,企业举债的原则是对债务所付出的利息必须小于使用这笔资金能获得的利润。三是用现金流量偿还比率来判断举债的风险。其公式是:现金流量偿还比率=(期初现金余额+本年度利息收入+经营活动产生的净现金流量)/(利息支付额+本年度到期债务)。该指标大于1说明偿还债务能力强,小于1则表明应关注风险。如果现金流量净值为正数,则说明该企业能够维持基本的生产经营活动;反之则说明企业难以维持生产经营活动。四是用资产负债率来衡量企业的举债风险,原则上负债不能大于企业的净资产。

4.对子公司的投资实施股本结构控制。企业投资主体多元化是市场经济发展的必然规律。集团要发展壮大,要提高运行效益,就必须走投资主体多元化道路。集团如何进行股本结构控制,要根据各子公司生产的产品、经营领域以及对集团公司的重要程度,决定其投入到各子公司的股本比例。对那些对集团公司有重要影响的、关系到国家经济安全的主体子公司、配套子公司应实施绝对控股,即控股比例为51%~100%;对与集团公司关联程度相对较低的子公司可以考虑一般控股,即控股比例在50%以下;对不承担集团公司核心产品生产协作的子公司,可以考虑部分参股或放弃参股。另外,子公司限额以上的固定资产投资以及对外投资,必须按规定报经集团公司批准。

5.对子公司的重大产品实施预算控制。首先要实行签约报告审批制度,即子公司在与商家签约前要报告集团公司。集团公司有关部门应在规定的时间内完成审核、决策工作,重点是对成本的审查,对重大风险或亏损合同一般不予批准承接。其次做好预算控制,总体思路是:明细报价→目标成本→工艺成本→实际成本。明细报价是基础,目标成本控制工艺成本,工艺成本控制实际成本。在实际成本控制过程中,一是抓好经营部门明细报价控制点,着力于源头控制;二是抓好技术控制点,着力于事前控制;三是抓好采购控制点,着力于财务规范控制;四是抓好生产过程控制点,着力于成本费用控制。此外,产品突破预算一定限额的要及时向集团公司报告,以便采取相应措施。

6.对子公司的流动资金实施适度集中管理控制。由于子公司分布分散,资金也分布不均,有的子公司贷款额巨大,而有的子公司存款规模惊人,从而影响了集团公司资金的运行效益。为了适应集团公司的发展需要,增强集团公司整体融资能力,提高整体资金运行效益,必须对资金进行适度集中管理。一是建立集团财务公司,使之成为集团系统内的资金管理结算中心,主要功能是建立健全集团公司内部的资金结算网络,为集团公司总部及子公司的资金汇划提供安全、快捷、有效的结算服务;二是各子公司根据资金管理要求,必须在集团财务公司开立结算账户,并将月存款总额的50%存入财务公司;三是逐步推进集团公司全面的资金预算,通过对子公司年度现金流量的分析预测,推进主要产品重

要环节、重大项目的资金进度款试点调控;四是建立规范的内部融资机制,实行有偿存贷,达到优化资金资源配置、降低整体财务费用的目的。

7.建立完善的经济指标体系,实施对经营者的业绩考核控制。为了落实国有资产保值增值的责任,建立有效的激励和约束机制,集团公司应建立“经营目标制定—预算管理—经营业绩考核”的大预算观体系。国资委对集团公司的考核建立在集团公司的经营目标之上,而集团公司经营目标的完成又建立在子公司完成经营目标的基础之上,故对子公司经济指标的确定和完成情况的考核十分重要。首先要制定好考核原则:一是按照国有资产保值增值、资本收益最大化和可持续发展的要求,考核子公司负责人的经营业绩;二是按照子公司的性质和主营业务的特点,实行科学分类考核;三是按照责权利相统一的要求,做到经营业绩与激励机制相结合。其次应确立考核指标。考核指标可分为基本指标和分类指标两类。其中,分类指标包括主营业务收入增长率、技术投入比率和固定资产投资计划完成率。集团公司可根据经过审计的财务决算报表以及相关资料,再依据以上考核指标于第二年年初对经营者的经营业绩进行考核。

8.建立统一的内部会计核算规范,实施内部机制控制。中央企业从2005年开始,全面执行《企业会计制度》,根据执行这一制度的要求,集团公司必须建立内部控制机制,统一内部会计核算规范。首先应建立内部会计控制制度,做到明确管理权限、分清管理层次,确保各部门、岗位之间权责分明、相互制约、相互监督,实现企业财务管理工作的规范化、制度化。其次要建立统一的内部会计核算规范。一是坚持与企业资产质量相匹配、与企业特征相符合的规范确立原则。二是要统一有关会计政策和会计估计方法,主要做到:统一集团内资产减值准备计提办法,合理计提各项资产减值准备,严禁出现新的资产损失;全面加强资产减值准备转回管理,防止利用资产减值准备转回调节利润;统一固定资产折旧计提方法,防止利用计提方法的变更调节利润。

9.加强定期或不定期审计,实施对会计信息的规范控制。审计在集团公司治理结构中有着不可替代的作用,一方面要履行对子公司会计信息真实性的监管,另一方面还要履行对子公司经营规范化、财务收支合理化的监督。首先,从集团层面来讲:一是要实行总审计师制度,强化审计权威,加强审计规章建设,统领整个集团公司审计人员及审计工作;二是对子公司的年终会计决算、经营者离任、军工专项工程、限额以上基本建设投资,实施委托审计或组织成员单位人员进行审计;三是做好集团系统审计人员培训管理、业务指导工作。其次,从子公司层面来讲:一是要实现内部审计职能的转变,内部审计要实现从“经济警察”到“经济良医”的转变;二是以资产控制为主线,建立审计网络,各审计部门负责对三级单位的内审;三是要拓宽审计工作面,要向物资采购、基建、技改等多方面拓宽内部审计工作。

综上所述,要做好船舶集团公司的财务控制工作,就必须建立规范的公司治理结构,向子公司委派总会计师,进行财务风险控制、股本结构控制、预算控制、资金控制、业绩考核控制、内部机制控制、审计监督控制。○