



关于集团公司财务控制体系的探讨

陕西省交通厅 侯本乾

集团公司财务控制体系,是基于母子公司间的产权和资本纽带关系,为实现集团公司整体利益的最大化,以母公司对子公司财务活动的约束、检查为手段而形成的若干要素的有机组合,它是集团公司控制系统的核心。近年来,随着经济全球化和信息技术的迅猛发展,大型集团公司凭借其强大的资本实力、先进的技术力量、一流的管理水平及多元的文化背景,在世界经济中扮演着越来越重要的角色。我国加入WTO后将培育集团公司作为经济发展战略之一,集团公司日益呈现出资产规模大、资本链条长、管理跨度宽、地域分布广的态势,其财务管理日趋复杂,这也使得完善集团公司的财务控制体系变得更为重要。

一、集团公司财务控制弱化的原因

1. 财务信息沟通和传递不畅。集团公司普遍存在跨地域经营现象,由于财务信息交流手段落后,传递不及时,导致集团公司决策层难以提前做出决策。另外,其对财务信息的收集和加工还不够及时,且不注重组织内部的沟通。同时,由于审计工作不到位,使得会计信息失真现象较为严重,不仅增加了机会成本,而且导致集团公司无法或很难将信息转换成抵销或纠正偏差的控制指令来实现系统目标。

2. 会计监督职能难以真正发挥。大部分集团公司属于依

控;审计监察办公室通过对采购资金、资本性支出的合同审计及专项预算指标实施预算监控;业务部门通过日常业务工作登记制度实施预算监控等。

四、依据三个“分析报告”,及时调整生产经营决策

预算分析的目的在于使管理层能够及时了解和掌握预算执行过程中存在的问题及预算执行现状,及时总结预算执行过程中的经验与不足。在公司《全面预算管理暂行办法实施细则》中已明确规定了预算分析流程、分析内容、分析上报时间等。

公司预算分析工作主要由月度分析报告、季度分析报告及专项分析报告三个分析报告构成。月度分析报告由财务、预算和企划三部门报出。各部门分析内容的侧重点不同:财务分析的侧重点为财务状况;预算分析的侧重点为现金;经济运行分析的侧重点为公司重点工作任务落实及主要指标完成情况。三部门月度分析报告通过文字形式上报公司有关领导。季度分析报告以经济运行监控分析为主体,同时结合主要预算指标完成情况、公司财务分析报告、财务与预算对公司主要指标完成情况等加以分析。专项分析报告则针对公司管理过程中发现的专项问题进行分析。

托于计划行政体制的企业组织结构,这在很大程度上影响了财务控制的效果。

另外,集团公司内部信息不透明、不及时,未建立起贯穿母子公司的财务监控机制,故而监督机制难以及时有效地发挥作用,会计监督只能是事后监督。

3. 资金管理散乱,使用效率低下。集团公司资金集中管理的需要和内部多级法人资金分散占用现实的矛盾已成为现阶段集团公司财务资金管理中最突出的问题。

4. 产权控制不到位,股权结构单一,缺乏相应的激励机制。“产权—资本”控制是最为有效、最为根本的财务控制,股本结构是影响产权控制效率的主要因素。我国部分集团公司不是市场机制的产物,激励机制尚不完善,经营者的利益并未与企业、员工的利益挂钩。

二、集团公司财务控制弱化的成因分析

1. 国家财经法规和企业内部管理制度在市场经济条件下的滞后性。这直接造成了集团公司财务控制的无法可依和无可循。

2. 忽视了内部财务控制制度的建设。集团公司内部职责不清晰,管理链条长、层次多,容易出现拖沓的工作作风,这严重影响了财务控制的效果。财务政策缺乏一体性,没有建立贯

五、分工明确、强化考核,向预算管理要效益

预算考核是业务考核与预算工作质量考核的结合。公司重点抓业务考核和预算工作质量考核工作,并由此构建了公司全面预算管理工作的考核框架,主要由预算工作质量责任部门考核打分表和月度、年度业务预算指标考核系统构成。

全面预算管理工作考核体系的构成:预算工作质量责任部门考核打分表;月度、年度业务预算指标考核系统(由业务考核体系构成)。具体为:①工资分配考核体系。考核部门为人事部、企划部、生产部、财务部、技术中心,被考核对象为中高级管理人员、技术工程人员、生产工人、生产管理人员、管理人员、营销人员。②目标工作考核办法。考核部门为企划部,被考核对象为公司各部门经理。③“降成本、节约费用”奖励办法。考核部门为预算办,被考核对象为主要预算责任部门。

2004年公司重点抓三个预算部门的业务考核。销售系统主要是对产品销售利润率、产成品资金周转率、两年以上应收账款回收率等指标的考核;生产系统主要是对生产与储备资金周转率、采购成本降低率、资产盘亏毁损率、目标计划成本完成率等指标的考核;人事部主要是对工资总额控制指标和关键岗位人才培养指标等的考核。□

穿母子公司的财务监控机制,监管不到位。

3.财务控制体系不健全,与其他部门之间缺乏协调性。由于没有健全、完善的财务控制体系,会计只能被动地反映经济活动。有的单位混淆了财务控制与内部审计的职能,不能正确认识两者之间的关系;还有人片面理解企业内部财务控制,认为财务控制与其他职能部门无关,从而使一些管理责任难以落实到位。

4.财务单纯地采用集权和分权控制。单纯集权式与分权式财务控制因控制目标不同,实施控制的范围、体制、手段也就完全不同,从而使集团公司财务控制体系比较零散、不完整,控制手段也比较落后。

三、搞好集团公司财务控制的基础

1.通过财务制度来规范运行。财务制度是规范集团公司同各方面经济关系的法律法规以及准则的总称。作为集团公司,内部成员企业众多,关系复杂,运用制度管理对于集团公司来说尤其重要。财务制度制定得系统完善、科学合理、规范统一是集团公司财务管理工作得以有效进行的重要保证。笔者认为,集团公司应根据现行财经法规,完善内部财务管理制度,使其更加适应社会主义市场经济的要求,实现统一性、协调性和配套性。

2.对集团公司财务管理正确定位。集团公司能否对子公司实施有效的财务控制与其自身的财务管理职能完善与否直接相关。集团公司必须在不断优化其财务管理职能的基础上加强对子公司的领导。

3.优化财务控制环境。从现实情况来看,我国现在多数集团公司的母子公司之间没有产权关系,只有行政隶属关系,或者只是以资金、技术等纽带联结而成,致使集团公司结构松散,母公司对子公司的财务控制较弱,母子公司没有形成一个命运共同体,因而优化集团公司对子公司的财务控制已成为当务之急。

4.加强配套法规建设。现行的《公司法》虽然可以作为集团公司单个成员企业调整和规范的依据,但并没有明确的法律条文予以规定。笔者认为,我国的《公司法》应当增加调整集团公司与子公司关系的法律条文。另外,为了满足集团公司发展的迫切需要,应制定《企业集团管理条例》,对集团公司的组合方式、组织结构、管理体制、经营方式等方面做出明确的规定。

5.健全内部审计机构,强化对内部财务控制的再监督。要健全内部审计机构,使其对董事会而不是对总经理负责,并在业务上接受监事会指导。这样可以避免董事会职权弱化、内部人控制现象严重的局面,完善监事会的监督职能,并对董事会在一定程度上产生制衡作用。

四、加强集团公司财务控制体系的措施

1.统一和完善集团公司财务信息管理系统。现代市场竞争在某种程度上也是信息的竞争,信息的掌握程度对企业的决策和发展至关重要,统一、真实、及时、全面的财务信息系统建设是集团公司财务控制的基础,也是财务控制有效运行的保证。集团公司应建立统一的平台,通过统一的财务信息管理软件使信息交流更加畅通。

同时,要不断优化和升级财务软件,通过计算机网络对经

过处理的会计信息进行实时监控及实现跨账套的数据查询、分析和网上审计等,这有利于集团公司迅速整合财务资源,在第一时间做出财务决策,从而提高集团公司的管理水平和市场反应能力。

2.采用集权与分权相结合的方式,划分控制区域和责任范围。总机构应成为投资中心和分配中心,分支机构应成为成本中心和利润中心。总机构作为集团公司的最高决策层,它对集团公司实施的管理是战略管理,既要对本成本和利润负责,又要衡量其资产质量。分支机构作为集团公司战略实施过程中从事具体生产经营的战略单位,既要对本成本负责,又要对本收入负责,其任务是不断提高生产效率与经营水平。两者通过处理好统一性和自主性的关系,明确权利和义务,实现集权与分权的巧妙结合,散而不乱,统而不死。

3.运用资本经营、资产重组实现财务战略控制。企业集团拥有大量的资源,如何在各成员企业间进行资源的合理配置从而获得规模优势是集团公司的财务战略控制活动之一。笔者认为有以下几种方式:一是集团公司内部资产重组。通过在集团公司范围内重新配置资产,实现资产结构优化,进而保证集团资产的有效运用。二是集团公司的股权重组。集团公司要实现成员企业的财务控制首先要加强股权控制,在股权结构不太合理的情况下可以在集团公司内进行股权重组,通过调整股权结构来加强集团公司的股权控制。三是购并。购并是集团公司实施外部增长战略的主要方式,应合理运用购并方式对集团公司的资源进行运作,发挥集团公司的规模优势,充分展现集团公司的核心能力和核心技术。

4.实行财务总监委派制,提高集团公司财务控制的效率。财务总监委派制是世界各大跨国集团公司进行财务集权管理的基本方式之一,因其具有事前控制性、审计经常性、反馈及时性、高度专业性和监督独立性等特点,可以帮助集团公司进行有效的财务控制。

5.实施财务预算、进行财务约束,通过业绩评价和奖励调动各方的积极主动性。编制财务预算是集团公司对子公司实行财务控制的基本途径。根据集团公司发展战略确定今后一定时期内集团公司的财务目标,再通过层层分解落实到各个子公司,以此约束子公司财务预算编制及对预算执行信息的分析利用过程,是集团公司控制子公司的主要手段。同时,要建立完善的业绩评价体系和相应的激励机制,促使预算确定后能层层分解到子公司,再由各部门落实到每个人,从而使每个人都紧紧围绕预算目标各负其责、各司其职,并可调动各方的积极性,使集团公司的财务目标和决策得以细化和落实,防范资金财务风险。

6.实行财务风险控制,保障资金安全。环境控制和风险评估是提高集团公司内部控制效率和效果的关键。集团公司应该对内分析自身的优势与劣势、长处与短处,对外分析外界的机会和威胁,以谋求自身更大的发展。

总之,随着集团公司的迅速发展和快速扩张,只有强化内部财务控制,才能保证集团公司资产的安全,提高集团公司资金运作的效率和效益,提高集团公司的决策效率及防范风险的意识,提升集团公司核心竞争力,进而实现集团公司效益最大化。□