

集团公司财务控制系统构想

青海大学财经学院 梁效启

集团公司财务控制必须重视系统建设。集团母子公司财务控制系统应该是一个由财务人员控制系统、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构成的有机整体,各个系统都应该有具体的控制内容和行之有效的控制方法。

一、财务人员控制系统

提高集团母子公司财务控制效率、加强财务监控的关键在于加强对子公司财务人员的控制。母公司对子公司财务人员的控制通常可采取三种方式:

1.委派制。子公司的财务负责人由母公司直接委派,子公司的财务人员为母公司财务部门的编制人员,子公司的财务部门作为母公司财务部门的派出机构,负责子公司的财务管理工作,参与子公司的经营决策,执行母公司的财务制度,并接受母公司的考评。

2.指导制。子公司的财务负责人由子公司总经理提名,由子公司董事会聘任或解聘。母公司通过子公司股东会、董事会影响子公司财务负责人的产生。同时,母公司财务部门只对子公司财务部门进行业务上的指导,无权对子公司财务部门发布命令。

3.监督制。子公司在自身财务部门的设置上有很大的自主权,母公司基本不干预。但母公司可向子公司派出财务总监或财务监事,负责监督子公司的财务活动。

上述三种方式具有一个共同点,即母公司向子公司委派财务负责人,我们称之为财务总监制度。财务总监有两个基本职权:一是享有对子公司财务计划制定的参与权和对财务计划执行的监督权;二是对于重大财务事项,财务总监与总经理或董事长共享签字权,并且承担保证所披露的财务信息真实、可靠的责任。

二、财务信息控制系统

集团母子公司之间财务信息的流动是否畅通,关系到整个财务信息控制系统的运行是否有效率。高效的财务信息控制系统应包括下列内容:

1.财务报告制度。母公司应制定子公司的财务报告制度,包括事前报告制度和事后报告制度。子公司在进行重大经营决策前,必须向母公司报告。

2.内部审计制度。母公司应设立内部审计部门,加强对子公司的财务审计(包括年度审计和子公司经营者的离任审计)。一旦发现问题,及时报告、纠正,并对责任人予以处罚,以形成集团公司内部自上而下的监督制约机制。

3.财务网络电算化。计算机网络技术的迅猛发展,为财务

网络电算化提供了可能,为提高集团公司财务信息的有效性创造了现实条件。其优点主要体现在:①记账凭证录入工作被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,既增加了转账的准确性,又提高了转账的速度;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、可靠的依据。

三、财务制度控制系统

以财务权利和责任为核心的内部财务制度是集团公司开展财务活动的行为准则,也是集团公司实行科学财务管理的前提条件。集团公司内部各层次的财务制度均应重点突出公司权力机构(股东会)、决策机构(董事会)、执行机构(经理层)和财务管理部门四层次的财务权限和责任,包括他们在筹资、投资、收益分配等各项财务活动中的权限和责任,以实现集团公司内部管理的制度化和程序化。

四、财务目标控制系统

为实现集团公司整体的财务目标,必须建立自上而下的财务目标控制系统,具体包括:

(一)资金控制系统

资金控制系统包括现金控制系统、筹资控制系统和投资控制系统。

1.现金控制系统。对大中型集团公司而言,设立内部银行是实施现金控制的有效手段。内部银行是集团公司借用商业银行的结算、信贷和利率等杠杆而设立的集团母公司财务部门的内部资金管理机构。它是内部结算中心、内部信贷中心、内部资金调剂中心、内部信息反馈中心的复合体,通过其业务活动向有关方面提供可靠的财务信息。在内部银行制度下,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均通过内部银行办理结算,以方便母公司监督其资金流向。子公司只保留一个费用支付账户。内部银行根据母公司为子公司核定的资金额度,结合实际需要发放贷款,并对子公司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;母子公司间的资金余缺统一由内部银行进行有偿调剂和调度,以便将闲置现金余额降到最低限度。

2.筹资控制系统。在集权管理模式下,母公司和子公司生产运营所需资金由内部银行统一筹措,子公司无权对外筹资。在分权管理模式下,子公司可在母公司授权范围内对外筹资,但必须把筹集的资金统一存入内部银行。筹资控制系统的重点是借款控制,包括借款审批程序控制、借款总量控制和负债

国有资产监管制度改革透析

中央财经大学博士生导师 马海涛 新疆财经学院 曹艺



随着我国市场经济的不断发展,国有企业参与市场竞争的程度越来越高。一个好的监管机制,对于保证国有资产的保值增值、提高国有资产的竞争能力和运营效率越来越重要。

一、国有资产监管模式的历史变革

国有资产监管模式的改革大致有以下四个里程碑:一是党的十三届三中全会提出对国有企业及国有资产管理体制进行改革;二是党的十四届三中全会在明确现代企业制度的基本原则的同时,提出国有资产的“国家统一所有、政府分级监管、企业自主经营”原则;三是党的十五届四中全会进一步提出国有资产管理体制的“国家所有、分级管理、分工监督、授权经营”十六字方针,在国有资产管理 and 国有企业改革方面给地方政府更大的权限;四是党的十六大提出“继续调整国有经济的布局 and 结构,改革国有资产管理体制”,“在坚持国家所有的前提下,充分发挥中央和地方的积极性”,“建立中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责,享有所有者权益,权利、义务和责任相统一,管资产与管人、管事相结合”的国有资产管理体制,“中央政府和省、市(地)两级地方政府设立国有资产管理机构”。

在实践中,于1988年组建了归财政部领导的国务院直属局——国家国有资产管理局(国资局),代表国务院专司国有资产管理职能。这标志着我国的国有资产管理开始突破计划经济体制的框架。接着,各省、自治区、直辖市也相继设立了专门的国有资产管理机构,形成了比较完整的国有资产管理体制。

在实践中,于1988年组建了归财政部领导的国务院直属局——国家国有资产管理局(国资局),代表国务院专司国有资产管理职能。这标志着我国的国有资产管理开始突破计划经济体制的框架。接着,各省、自治区、直辖市也相继设立了专门的国有资产管理机构,形成了比较完整的国有资产管理体制。1998年国资局被撤销,2003年国务院进行机构改革,宣布成立国家国有资产监督管理委员会(国资委),当年下半年开始,省级人民政府也开始组建相应的地方国资委。

二、国有资产监管的原则

1. 国有资产保值、增值、增效的原则。

就国有资产本身来讲,监管的目标分为三个层次:首先,确保国有资产保值。在当前经济生活中,存在盲目、重复建设现象,政府各部门只管投资不管国有资本退出,国有资本收益权被忽视甚至被侵犯。很多地方借国有企业改制、拍卖、破产等,将国有资产低估,造成大量国有资产流失,每年高达数百亿元。因此,防止国有资产不合理流失,成为国有资产监管的一个重要任务。其次,促使国有资产增值。国有经济作为国民经济的主导力量,对于发挥社会主义制度的优越性、增强国家经济实力和民族凝聚力、提高我国国际地位具有关键性

比率控制。

3. 投资控制系统。投资控制系统所包含的内容除了投资项目审批程序控制和投资总量控制外,还包括投资方向控制和投资风险控制。

(二) 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制定的集团母子公司财务评价体系。围绕集团公司股东财富最大化的理财目标,应建立以评价获利能力为主,评价偿债能力、资产运营效率和发展能力为辅的财务目标评价系统。母公司的财务目标确定后,便可按照目标管理的方法,将目标层层分解到子公司,实行层层目标控制,以确保集团公司整体目标的实现。

(三) 收益控制系统

集团公司收益是指集团公司整体的会计利润,它是母公司和子公司收入与成本配比的结果。集团母子公司的收益控制,主要是通过制定统一的会计政策和实施盈余管理策略来实现。

1. 统一会计政策。为保证收益质量,集团公司不仅要选用

恰当的会计政策,而且要求母公司与各层次子公司所选用的会计政策一致。

2. 盈余管理策略。盈余管理是选择使会计收益达到某种标准的会计政策。盈余管理有别于利润操纵,它是集团公司为实现理财目标而采取的管理策略。在法律允许范围内,集团公司股东和经营者在一定程度上对财务报告收益进行控制,其主要手段是选用适当的会计政策,通过对集团公司生产经营活动的调控和关联方交易等方式达到节税等目的,从而实现集团公司整体收益的最大化。

应该注意的是,集团母子公司财务控制的完善,首先要构建财务控制系统,其次要保证财务控制系统能良好运行。在实践中,应为财务控制系统运行创造良好的人文环境和机制环境,以人为本,把董事、经营者、财务管理者紧密结合起来,处理好监督、经营、决策三者之间的关系。同时,借鉴国外成功的激励机制(比如股票期权制),将其与我国目前常用的工资、津贴和奖金等形式结合起来,形成合理的、能促进集团公司发展的激励机制。只有重视上述两个方面的建设,集团公司财务控制才能切实有效。☐