

浅析集团公司货币资金内部控制

文/徐柯庆 宋岳琪

随着经济全球化脚步的日益加快,企业规模的扩大、生产要素的流动、资本纽带的强化、乃至市场竞争的加剧、核心竞争力的打造,都越来越使经济战场的主角趋于规模化、集团化和群体化,现代企业集团已经成为我国现代经济发展的一道亮丽风景线。进一步推动企业集团建立、健全和有效实施内部控制制度,提高公司风险管理水平,控制公司内部财务风险,提高经济效益,增强集团竞争力,显得尤为重要。

一、企业集团货币资金内部控制环境及现状

企业集团是现代企业发展的高级组织形式之一,是以一个或少数几个大型企业为核心,通过资本、契约、产品、技术等不同的利益关系,将一定数量的受核心企业不同程度控制和影响的法人企业联合起来,组成的一个具有共同经营战略和发展目标的多级法人结构经济联合体。企业集团的特征决定了它区别与一般公司的内部控制环境。

目前,企业集团组织管理机制尚未形成规范化模式,集团内部母公司和子公司之间集权和分权的随意性较大,因而影响和制约集团的市场竞争能力,从而影响企业集团货币资金内部控制实施,并且随着市场经济活动的日益复杂,货币资金内部控制失效的表现愈加严重。主要表现在:

1. 货币资金内部控制基础薄弱。企业集团未形成完善的相互牵制、授权批准机制和责任控制机制。主要表现在:会计岗位设置不当,业务交叉过杂,会计人员兼职过多,权责不明。因此,导致不法分子私设小金库,坐支金,多头开户,帐外经营,虚列劳务费等行为,并造成资金挪用损失。

2. 公司资金管理散乱,使用效率低下。许多企业集团在资金运作中存在着两种矛盾的现象,一方面大量资金闲置并沉淀在企业生产经营的各个阶段,无法发挥其应有的作用;另一方面,资金的短缺又制约着企业集团的发展,银行贷款余额居高不下,财务费用有增无减。

二、集团公司货币资金控制的基本内容

集团公司货币资金控制的基本内容也就是货币资金内部控制的基础环节,是控制的关键点。

1. 职务分工控制这是货币资金内部控制的基础。按照不相容职务相互分离原则,合理设置会计及相关工作岗位,明确职责权限,形成相互制衡机制。

2. 货币资金收入控制环节。公司的每笔资金收款都要求开票,要尽可能使用转账结算,现金结算的款项应及时送存银行。

3. 货币资金支出控制环节。建立完善的资金支出授权审批制度,公司的每笔支出都应有单位负责人审批、会计主管审核、会计人员复核。打造高效率的资金业务办理流程,出纳员支付每一笔款项都应以健全的凭证和完备的审批手续为依据,付款后,须在付款凭证上加盖“付讫”章;各项支出都有预算或定额并严格执行;支票签发和印章保管应分工负责。严格按国家规定的用途使用现金,尽可能使用转账支付,有利于控制支出流向。

4. 货币资金保管控制。公司应建立严格的货币资金盘点、对账制度,确保公司货币资金安全。货币资金收付和保管只能由出纳员负责,其他任何人员(包括单位负责人)非经单位领导集体特别授权,不得接触货币资金。

三、集团公司货币资金组织控制模式

集团公司涉及集权与分权的管理体制特征决定了公司货币资金组织控制模式的选择是非常重要的。根据现金控制的集权与分权的程度、集团的组织设计的变化、战略等,集团公司一般有以下几种货币资金组织控制模式可选择应用,来加强资金管理,提高资金使用效率。

1. 收统支方式。该模式是指企业的一切现金收付活动都集中在企业的财务部门,各分支机构或子公司不单独设立帐号,一切现金支出都通过财务部门付出,现金收支的批准权高度集中在集团公司总部。

2. 拨付备有金方式。拨付备用金是指企业按照一定的期限统拨给所属分支机构和子公司一定数额的现金,备其使用。等各分支机构或子公司发现现金支出后,持有关凭证到集团公司财务部报销以补足备用金。

3. 设立结算中心方式。在企业集团内部设立资金结算中心,办理内部各成员或子公司现金收付和往来结算业务的专门机构。它通常设立于财务部门内,是一个独立运行的职能机构。资金结算中心集中统一管理整个集团的资金,具体工作主要有:统一管理子公司的银行账户,调剂集团内的资金余缺,核定子公司对外付款的定额;审核预算外付款申请,审核子公司内部贷款申请;主持

集团内部往来结算管理，组织集团流动资金管理；控制全集团流动资金存量和应收账款总量。从而最大限度地发挥了集团资金的整体效益。

4. 财务开发公司方式。财务公司是一种经营部分银行业务的非银行金融机构。其经营范围除抵押放款以外，还有外汇、联合贷款、包销债券、不动产抵押、财务及投资咨询等业务。我国的财务公司大多是在集团公司发展到一定水平后，由人民银行批准，作为集团公司的子公司而设立的，所以，它还担负着集团公司的理财任务。

从财务公司的功能看，集团设立财务公司是把一种完全市场化的企业与企业或银企关系引入到集团资金管理，使得集团各子公司具有完全独立的财权，可以自行经营自身的现金，对现金的使用行使决策权。另外集团对各子公司的现金控制是通过财务公司进行的，财务公司对集团各子公司进行专门约束，而且这种约束是建立在各自具有独立的经济利益基础上的。集团公司经营者（或最高决策机构）不再直接干预子公司的现金使用和取得（作者单位：浙江大学）

相关链接

[基于战略的军工集团公司对子公司业绩评价指标体系研究](#)
[构建适应我国企业集团发展的财务控制机制](#)
[中国旅游集团的多元化战略研究](#)
[信息技术对集团经济的作用](#)
[报业集团资产管理的技巧](#)
[浅析集团公司货币资金内部控制](#)
[企业集团财务结算中心运作管理研究](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心