

民营企业集团财务管理机制的探讨

文/戴晓红

随着经济和社会的发展,国家从宏观财务管理的角度,不断进行着探索和创新,出现深层次的、多样化的方法、先进的管理手段。包括:对行政事业单位的会计委派制、对国有大型企业派驻财务总监和监事会、实施政府采购等等。这些做法无论在理论上,还是在实践上均做到一定的效果。那么对于在我国国民经济中占有相当比重并且正在迅速壮大的民营企业集团而言,能否从国家宏观财务管理模式中汲取有益的营养,结合民企自身的特点,提高民企集团的财务管理水平,笔者就此谈点自己的看法。

一、对被投资企业实施委派财务总监制度

对由集团投资控股的各子公司实行派驻财务总监制度,该制度的要点包括:

第一、派驻的财务总监由集团董事长和总会计师双重认可方能生效,其中,前者负责考核被派驻人员对集团事业的忠诚度,后者负责考核被派驻人员的业务胜任能力。按此方式产生的财务总监,一方面避免不受被投资企业行政管理当局左右,另一方面保证了以较强的责任心和业务能力对被投资企业实施有效的财务监督,借此维护集团作为出资人的合法权益。

第二、派驻财务总监的工资及相关福利待遇由集团总部解决。此举从利益机制上切断了派驻财务总监与被投资企业之间的联系,确保派驻的财务总监从内在的动力上全力维护集团利益。

第三、派驻财务总监作为被投资企业的员工,应全力配合该企业管理当局做好日常的财务管理工作,无正当理由不得拒绝被投资企业管理层发出的指令。此举一方面保证了被投资企业生产经营活动的正常进行,另一方面使得财务总监能真正参与到被投资企业的日常活动中去,以便及时发现问题,将不良现象消灭在萌芽状态。

二、对被投资企业实施委托会计师事务所审计制度

实施这项制度,一方面节省了集团设置内部审计机构的人员费用,另一方面提高了审计结论的科学性,避免了设置内部审计机构所可能产生的人际关系紧张或审计结论失真。

在实施这一制度的过程中,由集团总会计师组织必要的人力资源对会计师事务所的审计结论进行适当的复核,进而通过相应的委托条款,从机制上督促会计师事务所履行审计程序,确保审计结论的科学合理。对于会计师事务所审计中所发现的问题采取区别对待、按责论处的原则。

其中:对于收、支不合理的事项,由被投资企业的管理层负主要责任,财务总监负相应责任,对会计凭证和帐务处理程序不合法的事项,由财务总监负全责。年度终了时,将会计师事务所的审计结论作为财务总监全年的政绩考核的主要依据,并据此由集团给予相应的奖励或惩罚。

三、实施被投资公司管理层的激励机制

为了充分发挥被投资企业管理层的积极性,集团应对被投资企业的管理层实施有效的激励机制。该激励机制可以规定,集团投资的各控股企业年终实现的净利润的10%奖励各该管理层,并实行上不封顶的原则。如果集团投资控股的企业没有达到年初确立的目标,各项公司的管理层成员只能得到正常的工资,如果年终所实现的净利润与年初确立的目标差距过大,该管理层则面临全员“下岗”的危险。由于集团在平时实施了严格的内部牵制制度,就可能在很大程度上确保各被投资公司所实现利润的准确性,从而真正促使各被投资公司的管理层全心全意炼就“内功”,弄虚作假者根本没有存在的土壤。当然在实施该机制时,关键问题是年初净利润目标的制定,对此集团公司以董事或股东的身份,通过董事会或股东会的方式与管理层以讨价还价的方式经过双向选择来确立,并通过承包责任状的方式予以签定。责任状签定后必须予以坚决执行。

四、实施集团公司资金计划管理体制。

民企集团应从集团的长远利益出发,对被投资公司的情况进行全面、细致、客观的研究、分析和预算,建立一套涵盖企业主要发展指标的预算指标体系,将集团的财务总目标层层分解,与经营者和全体员工的个人利益挂钩。在实现目标利润的过程中,对被投资公司的完成情况及时进行监控,严格激励与约束机制。

五、实施由集团行政部进行办公用品统一采购制度

采用这项制度时,由各被投资公司提出办公设备及用品采购计划,按期上报集团行政部,由集团行政部统一安排采购。这样,一方面由于批量采购可以相应降低采购成本,另一方面可由集团行政部进行各公司之间的横向比较,杜绝不必要的浪费现象,同时,有利于制定出各公司办公性费用的合理限额

总之,民营企业集团的财务管理方式,如采用了上述科学的激励与约束

相结合的体制，并通过合理的具有内部牵制性质的制衡机制做保证，必定能进一步提高企业的经济效益和竞争实力，使民营经济能持续、快速、健康的发展（作者单位：浙江省杭州市余杭区会计核算中心）

相关链接

宏福公司经济增长效应研究（五）
对中小企业集团在非洲持续发展的思考
试论报业集团媒介产品的四重销售模式
民营企业集团财务管理机制的探讨
集团公司档案管理信息化研究
浅议企业集团的内部控制
试论高校后勤集团竞争激励机制的构建
我国教育集团产业化改制创新绩效评价体系研究
龙煤矿业集团利用千米定向钻机进行瓦斯抽采的效益分析

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