

如何加强企业集团内部财务控制系统建设

文/王晶

一、加强财务目标控制系统建设

把全面预算管理作为财务目标控制系统建设的重点，将企业集团的一切活动纳入严格的预算控制体系。具体财务预算由总预算、专门预算和预算编制说明几部分组成，其中总预算反映企业资本营运和各项财务活动的总体状况，其表现形式为预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表，全面反映企业预计的资产负债、权益、损益和现金流入流出情况。专门预算反映企业某一方面的经济活动，如分产品收入成本预算，产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算、投资收益预算、重大资本支出预算等。财务预算的编制应采用从下到上的方法，这样既考虑了子公司的意见，照顾了子公司的利益，又有利于企业集团总公司审视子公司的经营活动。财务预算一旦确定，且层层分解下去，具体落实为责任预算时，便具有强制的约束效力。

二、加强财务决策控制系统建设

集团内部应建立企业重大资本与财务事项报批制度，即凡属重大资本与财务事项均需经集团总部作出决策后才能办理。企业重大资本与财务事项主要包括重大投融资、对外担保、资产损失处理等。重大投融资——包括投资和融资，投资又包括股权投资和债权投资。集团总部必须严加实行额度控制，限额以上项目必须由集团决策，即投资项目是否符合集团战略发展规划和对该公司的经营方向定位；项目是否具有可行性，对于批准的项目，还要明确投资项目决策者和实施者应承担的责任。资产损失处理——资产损失，包括坏账损失、存货损失、股权投资损失、固定资产损失、在建工程损失、担保损失以及经营证券、期货、外汇交易损失等。

三、加强财务人员控制系统建设

发挥财务总监的作用，财务总监制度可以解决经理人员“内部人控制问题”并实施事前、事中和事后的全过程监控。子公司财务总监由集团公司委派并对集团公司负责。财务总监代表股东的权益，直接对集团公司董事会负责。但财务总监同时又是公司日常财务管理的负责人，平时要在总经理的领导下，协助总经理工作。这样，财务总监代表股东打破了经理人员的权力的过度集中，能在日常工作中监控财务活动的全过程。在派出财务总监的过程中，要处理好以下几个当事人的关系：（一）财务总监与集团公司总经理的关系？财务总监对总经理负责的形式以对总会计师和内部审计经理负责的形式表现出来，因为后二者的职权直接来自总经理的授予。（二）财务总监与集团总会计师的关系？财务总监将接受来自总会计师的财务控制与会计监督职权，同时对总会计师负能责任，这实际上是对集团公司总经理负责。（三）财务总监与子公司总经理的关系？财务总监不是子公司总经理的助手和参谋，工作有更大的超脱性、权威性和独立性。

四、加强财务监督控制系统

财务监督控制系统主要由财务检查与内部审计两个方面构成，分别由集团公司财务部门和审计部门从不同角度对所属企事业单位执行财经纪律、财务收支和经营管理活动所进行的内部监督，目的是及时发现和解决问题，保证企业集团按照既定目标平稳运行与发展。其中：财务检查——即主要由集团财务部门组织对所属单位进行的财务检查。检查重点是：国家财经法规、政策的执行情况；经董事会批准的公司重大经营计划、方案的执行情况；大额对外付款、投资、借款、担保情况；固定资产的报废、报损、核销及出售情况；重要经济合同签订和执行情况；所属全资和控股子公司的财务运作和资金收支情况。财务检查可不定期进行，对于检查出的财务问题，要求纠正并限期反馈纠正情况。内部审计——由集团公司的审计部门负责进行。内审部门的作用不仅在于监督子公司财务工作，也包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率。集团公司对子公司进行内审的主要方法是：首先是以强化集团资产控制为主线，建立审计网络，坚持下审一级，各审计部门负责对下属公司的内审；其次是设立集团公司审计委员会，在总经理的领导下由相关人员和职能部门组成，委员会的作用在于保证子公司的财务信息和业务信息的充分可靠性；三是对子公司的一些工程项目、经济合同、对外合作项目、联营合同等进行单项审计，实行离任审计制度，审查和评价子公司责任主体的经济责任履行情况；四是定期或不定期地对子公司的内部控制机构的有效性进行评估，监督和完善子公司的内部控制制度；五是集团公司实行总审计师制度，加强集团公司整体的审计规章制度的建设，重点是从管理者角度对下属企业进行控制。集团公司通过对子公司的审计，可以及时发现和纠正所存在的问题，增强内部控制意识，发挥内部管理强有力的控制机制作用。

五、加强财务信息控制系统建设

财务控制是一个动态的控制过程，要确保实现集团的财务目标，必须对各子公司进行跟踪监控，并不断调整偏差。财务信息控制系统应包括两个方面的内容：财务信息报告制度——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。各子公司在进行重大经营决策前，必须事前向母公司报告。财务网络电算化——计算机网络技术的迅猛发展，为提高集团公司财务信息的有效性创造了现实条件。通过在集团内部建立计算机网络系统，将下属各子公司的资金流转和预算执行等都集中在计算机网络上，母公司可随时调用了解子公司的财务状况，实时监控各个子公司的经营情况，及时发现存在的问题，提高控制的效率和效果(作者单位：廊坊市畜牧水产局)

相关链接

[论企业并购的问题及对策](#)
[浅议企业集团财务制度建设](#)
[跨国企业集团优化现金流量的措施](#)
[如何加强企业集团内部财务控制系统建设](#)
[以TCL个案分析我国企业“走出去”战略](#)
[日本综合商社对我国大型外贸企业发展的启示](#)

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