

浅析企业集团财务监控体系的构建

文/林洪美 王丽娜

随着全球经济一体化和中国加入WTO,我国企业所面临的竞争亦将国际化,大中型企业为了自身的生存和发展,在国家的推动和支持下实施战略改组,通过联合,兼并,控股,参股等资本经营手段将企业培育成跨行业,跨部门,跨所有制形式甚至跨国界经营的,具有强大经济规模和先进管理水平的大型企业集团,这对调整产业和产品结构,资源配置,提高企业的整体运营效益无疑具有深远的意义。近年来,我国许多企业在建设企业集团方面取得了一些成绩,但在集团公司财务监控体系方面仍存在一些亟待解决的问题。对此本文拟从集团公司财务监控体系入手,讨论企业集团财务监控体系的建立和完善,希望能对企业集团的改革和发展有所裨益。

一、何谓企业集团财务监控

我们可以借鉴企业财务控制的概念,结合集团具有的经济特征,可将企业集团财务监控定义为:在产权基础上产生,为确保集团整体目标的实现而实施的统一财务政策与监管活动。集团财务监控的实质是协调集团成员各方利益,使财务监控对象在财务监控机制的约束下向财务监控者所设定的目标运动,确保集团经营与财务目标的完成。

二、企业集团财务监控体系建立的基础

企业集团要保证财务监控体系的建立与完善,还必需一些必要的基础准备和前提条件:

1、技术基础——集团财务网络化

集团应构建适合自身特点的财务网络化系统,以使财务监控具有远程化、适时化的优势和富于自我学习、自我进化、自我适时应变的知识经济特征。

2、素质基础——集团财务人员业务水平的不断提高

企业集团必须高度重视财务人员队伍建设,注意高级财务人才的引进与培养。应重视和加强在职财务人员的素质培养,并通过建立实施相应的机制使其迈上经常化、系统化和制度化的轨道。

3、财务基础——统一财务会计制度

为分析各子公司的经营情况,比较它们的经营成果,从而保证企业集团整体的有序进行,母公司还应该根据子公司的实际情况和经营特点,事先制定统一的财务制度,规范子公司的重要财务决策的审批程序和财务处理程序,以提高各子公司财务报表的可靠性和可比性。

三、企业集团财务监控体系建立的目标

企业集团的财务监控体系的目标是形成科学的决策机制、执行机制和监督机制,确保集团经营管理目标的实现;通过建立行之有效的风险控制系统,强化风险管理,确保各项业务活动的健康运行;堵塞漏洞、消除隐患,防止并及时发现和纠正各种欺诈、舞弊行为,保护集团财产的安全完整;规范会计行为,保证会计资料真实、完整,提高会计信息质量。

实施财务监控的宗旨首先应该是为了更好地发挥激励机制的功能效应,决不能纯粹地为了控制而控制。集团财务监控体系与监控措施有效与否,判断的基本标准就是:是否有助于集团成员单位及其员工积极性、创造性与责任感的增强,并因此在集团整体上带来更高的财务资源的配置效率,通过构建有效的财务监控体系,促进企业集团财务、业务的协同发展。

四、如何建立企业集团财务监控体系

从企业集团财务监控的方法基础上看,财务监控体系可以主要通过财务组织治理和业务流程的再造来构建和落实。以下从这两个方面阐述企业集团财务监控体系构建的主要内容。

(一) 财务组织治理

基于组织结构来构建财务监控体系,主要是通过正确处理集团与成员单位的财务监控关系,体现集团财务管理集权与分权相结合的原则,明确责任中心制、建立相应的绩效考核体系,建立健全集团财务组织与决策制度,财务组织结构扁平化,财务人员委派制等手段达成。

1、财务监控模式——集权与分权相结合的原则

单纯集权式的财务监控体系由于权力的高度集中与相应承担的经济责任不易均衡,容易挫伤下属单位的积极性;单纯分权式的财务控制体系由于权力的下放、财权分散、各子公司大都着眼于本位利益安排财务活动,缺乏全局观念和整体意识,容易导致资金管理分散,加大资金成本,导致费用失控和利润分配无序。

2、人员监控——财务人员委派制

财务人员委派制是为维护企业集团整体利益,强化对子公司经营管理活动的财务控制与监督,由企业集团总部直接对子公司委派财务人员,并纳入企业集团总部财务部门的人员编制,实行统一

管理与考核奖励。受委派人员代表委派机构监督被委派单位的会计行为和经济活动，在业务上受被委派单位领导，主要通过会计核算与业务审查参与其内部管理。

3、评价监控——明确责任中心制，建立相应的绩效考核体系

责任中心制的建立是财务监控体系基础的一环，也是一种考核机制。建立责任中心制，明确集团及子公司财务目标、确保各责任中心职责不偏离财务目标和集团战略目标。它需要明确集团与子公司的资产关系、从属关系、集权与分权关系。

利润中心。子公司作为利润中心，追求利润的最大化，集团要求公司达到一定的盈利水平。实行财务总监负责制，不仅从收入指标来考核其发展规模，而且从成本费用上考核资本的使用效益；成本费用中心。被定义为成本费用中心的子公司和功能部门，主要通过预算的方式控制其成本费用；投资中心与资源管理中心——集团本部。任何的对外投资由企业集团统筹规划，各子公司不能对单独外签订投资项目，这样有助于集中资财作大项目的有效投资。

实行责任中心管理制度，简化了集团全面经济核算的体系，淡化了子公司独立运行的观念，强调各责任者在责任可界定的基础上为自己的可控行为负责。通过对责任中心的考核与激励，

(二) 基于业务流程的财务监控

企业集团可以根据自身的业务发展及组织特点，制定一套基于流程的财务监控体系，例如预算控制制度、资金管理控制、财务报告制度以及财务网络信息系统升级等。

1、预算监控

为了确保全面预算制的建立，应设立预算委员会，由高层管理人员组成。在编制预算时，一般宜采用上下结合的方式，即首先由企业集团根据整个集团的发展战略提出预算目标，并将其进行分解下达给各子公司，然后各子公司结合自身情况编制各自的预算草案，由预算管理委员会对各子公司的预算草案进行汇总和审核，并召集各子公司的经营者进行预算的协调与调整，最后由预算管理委员会审批通过。在预算的执行过程中，集团的各级预算部门可通过建立严格的工作制度和实施适当的激励措施来保证各级预算目标的完成。若在预算的执行过程中出现需要调整的情况，则须经企业集团的预算管理委员会批准。

预算的编制要紧紧围绕资金收支两条线，涉及子公司生产经营活动的方方面面，将供产销、人财务全部纳入预算范围，应采用事前预算、事中监控和事后差异分析的方法，实现企业集团对子公司整个生产经营活动的动态监控。同时，建立和完善业绩评价体系 and 相应的激励机制，促使预算确定后层层分解到子公司，再由各个部门落实到每个人，从而使得每个人都围绕预算目标各司其职，调动各个方面的积极性，努力完成预算目标，使得企业集团的财务目标和决策得以细化和落实，防范经营风险和财务风险。

2、资金管理监控

现金流是集团运营的血液，资金集中管理能增强集团的融资能力和信用扩张能力，可以盘活内部资金，资金监控系统的构建至关重要。

集中式财务管理一般在集团本部成立两大财务分中心：（1）财务结算中心，处理集团下属企业主要投、融资核算，内部银行核算，内部资金拆借核算，资金（信贷）合同管理，资金账户管理等；（2）计划执行分析中心，分解经营目标，监督财务成果，分析并调整预算执行情况，审批每家主要子公司下阶段用款计划、监控投资回收情况等。集中式财务管理要求在充分利用现代信息网络技术的前提下，在管理高度集中的基础上，各级财务部门向“发散分布型”职能拓展，通过技术主动实时获得分散在各个环节的相关资金流、物流、单据流、信息流资料，并对经自动处理的数据定时进行分析，生成有助于使用者决策为导向的会计信息，以多频道方式主动将相关信息向其他管理岗位、向上向下及时报送。最终作为企业整体管理的一个核心参与并完善企业全程资金流、物流、信息流的循环。

3、财务信息监控

集团的管理活动，实质上是信息的搜集、整理、筛选与传递的过程。财务报告显然是最为核心的信息报告载体与来源途径。要充分发挥财务信息的决策价值与控制功能，总部必须以制度的形式从信息质量标准、报告标准、内容结构以及组织程序等方面确立一整套明晰的、可操作性的信息报告规范，包括财务信息质量标准、财务信息报告标准、财务信息报告结构内容、财务信息报告组织程序等。

为确保信息报告规范，集团应采用网络财务信息管理平台，统一资金账户、适度统一会计科目（比如集团总部统一到二级会计科目）及业务流程（如报账流程与审批流程）、统一核算、集中收付款、集中账务处理、合并报表（报表下发、上报流程）、实时查询分析信息；设计财务指标考核体系；对子公司的成本、费用进行监控；对子公司的财务成果核算及利润分配进行统筹。在实时监控的基础上统一协调规划整体的财务目标，减少子公司为谋求小团体利益损害集团利益的不规范行为，实现集团利益的最大化。

4、审计监控

集团与子公司是受托经济责任关系，集团公司聘请中介机构或组织内部定期不定期的审计活动

对子公司实施积极的财务监控。包括会计师事务所对子公司年度报表进行的外部审计和企业集团的审计部门负责进行的内部审计。企业集团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。

企业集团对子公司进行内审的主要方法：以强化集团资产控制为主线，建立审计网络，各审计部门负责对下属公司的内审。设立企业集团审计委员会，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。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。定期或不定期地对子公司的内部控制机制的有效性进行评估，监督和完善子公司的内部控制制度。企业集团实行总审计师制度，加强企业集团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。

总之，企业集团财务监控体系是集团管理中的重要内容，是公司治理机制的基础。构建有效的财务监控体系，提供良好的系统运行所必需的基础条件，财务监控不断得以完善，从而保证集团公司顺利其战略及财务目标，最终实现企业集团的整体利益最大化。

（作者单位：厦门大学会计系）

相关链接

[马克思再生产理论对我国经济建设的指导意义](#)
[深化乡镇行政管理体制改革的思路与对策](#)
[试论现行GDP指标的缺陷](#)
[E时代学习型组织的创建探讨](#)
[广东区域政府政绩综合评价的实证研究](#)
[构建节约型社会的路径选择：循环经济](#)
[建设同我国社会环境相适应的现代商业伦理](#)
[发展知识密集型服务形成我国企业的国际竞争力](#)
[建设地方性资本市场，便利对国有资本进行市场化经营](#)

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