

企业集团财务控制研究

文/林黎 许笑丹

在全球经济一体化和市场经济高速发展的今天,我国现代企业制度正在逐步建立并完善,企业集团作为一种企业联合体,其财务控制在整个集团的财务管理中发挥着越来越重要的作用。因此,加强集团财务控制,完善财务控制体系是我国企业集团发展的重中之重。企业集团财务控制是指集团公司通过建立财务制度、利用相关信息和特定手段等方式对其下属企业的财务活动和相关人员施加影响的过程,从而保证预期财务目标的实现。

一、我国企业集团财务控制中存在的问题

1、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。

2、财务制度不统一,信息失真严重

目前,不少集团内部财务制度并不统一,这不仅加大了编制合并报表的难度,而且不能正确反映企业集团的实际财务信息,财务控制缺乏应有的一体性。这种情况在管理比较松散的企业集团中更是严重。

3、预算管理困难,预算制度流于形式

由于不少企业集团缺乏一体性和协调性,因此加大了集团预算管理的难度。有的企业甚至尚未设置专门的预算管理机构,更谈不上建立健全预算管理制度;有的虽然制定了预算制度,但预算控制的作用相对薄弱,预算制度流于形式。

4、财务人员受制于下属企业的领导,财务监控形同虚设

理论上说,企业集团派出的财务负责人应对下属企业出现的问题予以纠正并及时向集团公司汇报,因此,其工资、奖金等应由集团公司决定,从而保证其与下属企业的独立性。但现实中,不少财务负责人无法保持应有的原则性和独立性,有的甚至与下属企业一起应付集团公司的检查。

5、内部审计未能发挥应有作用,财务监控不力

内部审计是一个再监督的过程,但我国不少企业集团的内部审计并没有履行其应有的职能,往往带有一定的行政命令色彩或受利益驱动而流于形式,形成了一个事前难以控制、事中缺乏控制、事后控制乏力的恶性循环,给企业集团的财务管理带来了极大的风险。

二、加强企业集团财务控制的对策

基于企业集团财务控制中存在的几个问题,本文有针对性地提出了以下建议:

1、加强资金控制

在企业集团内部应设立专门的资金管理中心,统一调度集团资金,从而最大限度地发挥了集团资金的整体效益。同时,将各下属公司的资金运作置于集团公司监控之下,确保其资金的合理使用,形成对资金运作的有效监控。

2、统一财务制度

企业集团应根据集团内各成员企业的实际情况制定统一的、操作性强的财务制度,规范下属企业的财务行为,实现有效的财务控制。统一健全的财务制度,能客观公正地评价各下属企业的经营业绩,增强各个企业之间的可比性。

3、重视预算控制

对多法人联合体的企业集团而言,需要建立全面的预算管理系统来保证集团经营目标的落实。在编制预算时既要考虑到集团的发展规划和财务目标,又要兼顾各下属企业的实际情况,从而保证集团目标的有效实现。

4、建立财务信息系统

在信息时代,市场竞争在一定程度上可以视为信息的竞争,信息的掌握程度对企业的发展至关重要。因此,建立一个有效的财务管理信息系统,不仅仅是财务控制的重要组成部分,更是企业最优决策的保证。

5、完善财务负责人委派制

财务负责人委派制是众多企业集团实行财务控制的基本方式之一,其实施能有效帮助企业集团对其下属企业经营活动和财务运作情况进行监控,并及时将重要事项反馈给集团公司,真正落实集团公司的经营方针,切实维护企业集团的整体利益。

6、健全集团内部审计

内部审计在企业集团财务控制中有着不可替代的作用，集团公司可以组织专门的审计小组，定期或不定期地对其下属企业进行审计。内部审计过程是对财务控制运行情况进行监督并及时修正的过程。

基于以上分析，可以看出，财务控制中的各个环节是相互联系相互作用的。其中，资金控制是关键，制度控制、预算控制和人员控制是基础，内部审计是保障，它们是互相联系的一个整体。但上述财务控制方式并不是一成不变的，对具体的企业集团而言，应根据集团自身特点和外部市场条件综合运用。另外，财务管理信息系统对于财务控制而言既是基础又是保障，它是其他各种财务控制方式高效运行的平台，是企业集团财务控制活动顺利进行的内在保证。

由此可见，企业集团财务控制的各个组成部分是紧密联系的整体，只有全面协调的发展，才能充分发挥财务控制的价值和作用，进而提高企业的核心竞争力，以真正实现企业集团的发展战略和目标（作者单位：林黎/西南财经大学研究生部 许笑丹/首都经济贸易大学研究生部）

相关链接

企业集团财务公司核心竞争力培育体系研究
现代企业集团财务管理模式的选择与构建
关于集团并购中财务处理应注意的问题
双汇集团发展战略问题探析
集团企业业务集中的探讨
高校后勤集团的经营策略
企业集团财务控制研究
企业集团内部审计外部化的策略
基于博弈论的组建建筑企业集团动因研究

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