

## 对健全企业集团财务控制的几点认识

文/张功厚 李霞

在经济全球化过程中,我国企业集团取得了迅速发展,而对成员企业施以强有力的控制,尤其是健全对集团资金运动的财务控制,对保障整体战略的有效实施,克服与消除成员企业目标的逆向选择以及由此而诱发的各种矛盾具有重要的意义。实现集团的凝聚力与资源配置的整体效率和效益的最大化,加强集团财务控制是必要的,也是必须的。

我国企业集团财务控制中现存问题主要是:

### 1、预算控制失效

目前,相当多的集团公司尚未建立全面预算管理体系,有的集团虽然有了预算体系,但预算没有成为集团公司组织生产经营管理活动的法定依据,使预算成为一种摆设。有的集团公司的资金收支缺乏统一的筹划和控制,使用混乱,导致集团内部现金流量不平衡,影响正常的生产经营活动;有的集团公司预算目标的制定不切实际,预算指标的编制不科学,缺乏严密的计量标准和考核依据,对成本费用的约束性差,受人为因素干扰严重;有的集团公司盈亏不实,资金运作极度困难。

### 2、集团内部资金控制混乱

随着企业规模的迅速壮大和组织结构的调整,企业集团资金的集中控制和内部多级法人资金分散占用的矛盾日益突出。有的子公司多头开户,资金失控,沉淀严重;一些集团下属各子公司设立的账户少则数百,多则逾千;有的集团内部一方面大量资金闲置、沉淀,另一方面却又为筹集急需的小额资金而为难,拿不出钱来调剂子公司的资金余缺,银行贷款余额居高不下,财务费用有增无减;有的集团内部各子公司及母子公司之贷款拖欠严重,集团爱莫能助,企业有苦难言。以上种种导致的资金失控、投资随意性大、资金沉淀严重、使用效率低下等问题日益显露。

### 3、财务考核体系不健全

为加强对子公司的财务控制,确保集团整体各项经营管理目标的实现,企业集团应建立财务指标考核体系,目前而言,许多企业集团都正在建立或者已经建立了一套财务考核指标体系,但是这些指标体系的指标设定合理与否、考核过程严密与否以及考核结果的正确与否很难控制。即便是考核体系比较完善,但是由于考核所运用的技术手段比较落后,也往往会造成考核结果的不准确。由于许多不规范的操作影响了考核结果的准确性,从而失去了建立财务指标考核体系进行集团实时财务控制的意义。

### 4、集团组织机构设置不科学

现代企业集团的组织机构大都是基于职能部门的专业化模式,是以传统管理理论为基础而建立的,其组织形式是金字塔式的、自上而下递阶控制的层次结构,这种组织结构是落后的管理理念和管理技术所决定的产物。集团各子公司之间的协同工作效率低下,对迅速变化的市场环境不能做出及时反应;子公司之间分割管理,易形成本位主义,各子公司往往只关心局部利益,而不考虑集团整体利益,难以实现集团全局的最优化。

针对我国集团财务控制存在的问题,笔者认为主要从以下六个方面着手:

#### 1、建立健全公司法人治理结构,为集团财务控制提供良好的基础

在现代企业制度下,法人治理结构就是要明确股东大会、董事会、监事会和经理层的职责,使他们各负其责,并形成有效的制衡机制。一个健全的财务控制体系,实际上是完善的法人治理结构的体现。集团公司要加强对子公司的财务控制,从机制角度看,财务控制是出资人对企业财务进行的综合的、全面的管理。集团公司要加强对子公司的财务控制,首先应建立以社会化、专业化为基础特征的董事会制度,充分发挥股东大会、董事会、监事会对经营者的监督效力。而董事会的关键是董事会的人员构成。从我国目前的情况来看,母公司董事会至少应设专门负责预算管理和内部审计的机构,以确保预算和内部审计的权威性。从现代企业制度发展的经验看,只有社会化、专业化的董事会才能起到它应有的作用。社会化的标志是外部独立董事的引入,专业化的象征是专业委员会的形成与运作。人员构成除了要考虑社会化、专业化,还应考虑母子公司的人事渗透制度,以增强母子公司的协调性和信息沟通的有效性。另一方面,母公司通过向子公司委派产权代表实施有效控制,要求子公司也具有完善的公司治理结构,形成股东大会、董事会、监事会、经理层之间的制衡,使母公司的产权代表能够发挥应有的作用。

#### 2、合理定位集团财务控制目标,充分发挥其激励导向作用

集团总部应通过集团财务控制目标的明确定位,使各成员企业明确应遵循的基本方向和价值取向。可以考虑以集团价值增值最大化为终极目标,以集团资产最优化利用为中介目标。价值增值

最大化的终极目标，符合企业集团追求利益最大化的目标；具有更明确的导向性，使成员企业以价值创造为行为目标，将注意力集中到如何创造价值上，有利于激发各类利益相关者的积极性，并体现了成员企业的互利性。有力的控制需要良好的激励，要根据员工的特点有针对性的设计激励机制，增加集团整体利益与成员企业个体利益、员工个人利益的联动性。在集团内部建立一套通畅的晋升系统和健全的培训制度，为员工营造实现自我价值的氛围。物质激励的设计，关键是要将激励建立在员工为企业新创造价值的基础上，即以价值增量为基础进行奖励。集团资产最优化利用是集团价值增值最大化的根本途径，因此，资产最优化利用将最终导向价值增值最大化，以集团资产最优化利用为中介目标与终极目标具有一致性，而且更具可操作性。

### 3、强化全面预算控制，将集团管理纳入有效的预算

所谓预算控制或预算管理，就是将企业集团的决策目标及其资源规划加以量化并使之得以实现的内部管理活动或过程。如何有效地聚合集团公司内部各项经济资源，并使之形成一种强大的、秩序性的聚合力，即以内部高度的有序化来对付外部茫然无序的市场环境，不仅是市场竞争的客观强制，而且直接决定着集团公司竞争的成败与经济效益的优劣。在集团内部建立完善的预算控制制度，将集团的管理纳入有效的预算之中。在预算控制的具体实施中应注意：贯彻全员参与的人本管理思想，预算编制应实行“双向沟通”和“下管一级”的原则，通过预算的编制达到集团上下目标的协调一致。合理选择预算目标，既要考虑集团战略目标和价值创造的要求，又要实事求是、立足于对未来的合理预期，并且合理确定关键的驱动因素，预算一旦确定就要切实执行，母公司要对各子公司的预算执行情况施行多渠道的监控，比如通过对成员企业资金流向的监控、定期或不定期的审计等。母公司要定期对子公司预算执行情况进行客观公正的评价，并根据评价结果对子公司及其经营者进行相应的奖惩。

### 4、集中控制集团资金 实行资金集中管理

资金被喻为企业的“血液”，现金流管理被视为财务管理的中心，企业集团财务控制也必须抓住加强资金管理这条主线，因为只有控制现金流才能确保收入资金回笼和各项支出费用受控，如果企业集团资金的收支缺乏统一的筹划和控制，随意性大，导致现金流量不平衡，支付能力不足，则必然会带来严重的资金财务风险。所以，对集团内部资金的控制是集团财务控制的重心。多数企业集团对资金实行集中管理，以便及时掌握下属子公司的现金流和现金状况。现金集中管理还可以提高财务资源的利用效率、降低融资成本和财务风险、增强企业集团的整体实力，同时可以有效地避免下属单位财务决策目标和集团总体目标的背离以及财务资源流失的风险。针对我国企业集团普遍存在的资金管理不规范、资金利用率低的情况，总部应对集团的资金实行集中控制。并根据集团的具体情况采取相应的方式，比如财务结算中心、财务公司等，由其掌握各成员企业的资金收付情况和资金流向，并将其与预算进行对比、审查，确保资金利用的合理性。同时，在集团内部实行资金的有偿调剂，使集团资产能够发挥最大效益。筹资项目要高度集权，由母公司控制投资项目并可以在一定限额内放权，建立相应的监督制度，对应收账款、存货、研究开发项目等重要的资金占用项目要制定相应的控制制度，进行重点控制。

### 5、建立以网络为基础的财务信息系统，完善内部信息报告制度

集团内部监督控制不力体现在目前大多数企业集团对下属各子公司的财务监督控制的力度还是不够的。首先，由于各子公司的权限并未得到合理的规定，使得一些越权的违规操作发生；其次，由于各子公司仍然采用手工方式报账，这样就不可避免地会出现错误和舞弊使得企业集团不能及时了解子公司的财务情况。这些都造成了集团母子公司之间的信息不对称，信息透明度低。当前，我国企业集团总部普遍面临信息失真、信息滞后的问题。要解决这个问题，一方面要通过在集团内部建立大型的计算机网络系统，将各成员企业的资金流转和预算执行情况都集中在计算机网络上，使母公司能够随时了解成员企业的财务状况，实时监控其经营情况，及时发现存在的问题，提高控制的效率和效果。另一方面，应建立完善的内部信息报告制度，根据各成员企业生产经营的特点、生产流程及价值增值的关键点制定信息报告模式，规范信息的质量，并明确各级责任主体对信息的真实、及时应负担的责任。

### 6、加强内部审计

企业集团将内部审计经常化、制度化，不仅仅是资本所有者的单方要求，也是经营者的愿望，其作用在平衡信息不对称、促使股东利益和经营者利益最大化中得到有效体现。而且内部审计是企业集团内部财务控制的最后一道防线，处理适当可大大增强母公司对子公司的财务约束力，有助于实现企业集团的整体战略目标。当前我国市场机制尚不完善，多数企业集团股权集中与所有者缺位，如何在集团内部建立有效的内审机制去充分发挥其强有力的监督功能，协助母公司检查其对子公司实施资金控制制度，验证各子公司财务负责人是否忠实有效地履行了财务监督职能，这是摆在许多集团管理层面一个较为复杂的课题。要切实解决这一问题，首先集团领导应对财务监控有足够的认识，建立一个具有充分独立性和权威性的审计部门。除了领导的重视还不够，内审机构的合理设置亦直接影响到其作用的发挥，内审机构应直接归属与企业集团董事会的审计委员会并定期向总经理汇报工作。内审人员不允许兼管其他任何与审计相关利益冲突的业务，内审部门还应经常

定期深入子公司了解情况熟悉业务，及时发现并协助解决问题。更为重要的是加强审计人员业务培训，鼓励审计人员学习计算机技术、外语、法律、经营管理、工程技术等知识，使其不断更新知识，掌握新的审计技能和方法，培养一批适应现代审计并能与国际接轨的审计专家和知识结构多样化的复合型审计人才（作者单位：张功厚/山东新汶矿业集团财务处 李霞/济南铁道职业技术学院管理系）

#### 相关链接

浅析企业集团内部转移价格的制定  
现代企业集团财务管理模式及策略  
论企业集团财产破产的范围  
我国企业集团公司治理问题研究  
五粮液集团品牌组合分子模型分析  
对健全企业集团财务控制的几点认识

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