

略论企业集团财务控制的特点

文/朱建设 肖毅

随着全球经济一体化进程的加快,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。然而,所有这一切仅仅为企业走向世界创造了良好的外部环境,如何根据市场经济发展的要求,规范运作行为,强化科学管理,将财务行为自觉地纳入科学化、规范化、法制化的轨道,建立起适应经济发展的现代企业集团财务管理体系,已成为推动企业集团进一步发展的关键。而在现代企业集团财务管理体系中,集团公司对子公司的财务控制体系是其核心。与一般企业相比,企业集团的财务控制的内容、目标、基本原则,等等,都有其自身的特点。

一、企业集团财务控制与单一企业财务控制的区别

集团财务控制是集团控制的基本手段,它是在出资者所有权及企业法人财产权基础上产生的,基于母子公司间的产权和资本纽带关系,为实现企业集团整体利益的最大化,以集团公司对子公司财务活动的约束、检查或纠偏为手段而形成的若干要素的有机结合。从本质上讲,集团财务控制是集团公司总部对子公司的财务控制。

企业集团财务控制与单一企业财务控制有着本质的区别,主要表现在以下方面。

1、财务控制所依存的关系不同。单一企业内部的财务控制(如总公司和分公司)是靠行政关系运转的,无关联企业间的交易活动是靠契约和惯例进行的。而股权关系是联结企业集团的纽带,是决定其他各种关系的基础,集团公司通过投资所形成的股权纽带对子公司实施财务控制,这种控制权不是基于法律的规定,不是依靠行政命令,也不是依赖某项契约,而是凭借拥有的控股权来实施的。

2、财务控制的范围不同。单个公司的财务控制是全面的控制,只要是财务活动或与财务有关的活动,都属于公司控制的范围,如货币资金、存货、投资等。而企业集团财务控制的范围比公司小得多,并不是面面俱到,而是偏重于重大的资本项目的控制。

3、财务控制的方式不同。公司财务控制可以是直接控制,也可以是间接控制,或是两者兼而有之。而企业集团财务控制只能是间接控制。因为集团公司与子公司在法律上是独立的法人实体,都有各自的经济利益,集团公司不能随意干涉法律赋予子公司的独立的财权。

二、企业集团财务控制的内容

集团财务控制不是全面控制,应选择一些主要方面实施重点控制,还应随集团整体战略目标和环境的变化而调整控制内容,以达到预期的效果。不同类型与不同管理风格的企业集团,其财务控制内容与重点也可能有所不同,但基本都包含以下几方面内容的控制。

1、资本结构。资本结构是对企业控制权的决定因素,因此,集团首先应注重企业的资本结构。对企业因组建、合并、分立、资本调整以及清算等影响资本结构的情况实施事前、事中、事后的控制,以确保集团对企业的控制权。

2、对外投资。对外投资从本质来讲是一种资本的位移,这种位移会给投资者带来新的风险和收益。财务对企业对外投资控制的重点是抓好投资的可行性分析,投资来源分析、投资效益分析和风险因素分析,参与投资决策,监督投资实施过程,建立明确、完善的投资分析、决策、实施和处置等相关制度。实现制度控制与过程控制相结合,并以过程控制为重点。

3、重大工程项目。重大工程项目一般具有投资大、时间长、对企业发展有重大影响的特点,一旦失误会造成企业甚至集团整体效益的大幅下降,乃至拖垮整个集团。重大工程项目控制的重点是可行性分析、实施过程监督和效益分析。

4、重大筹融资。企业向外筹融资意味着又增加一个投资者(债权人或股东),这直接影响原有股东和集团的利益。因此,集团应对企业筹资规模和方向、融资渠道、偿还来源、资金用途及效益、存在的风险等实施全面的财务控制,这是集团财务控制一项重要的、经常性的工作。

5、对外担保。企业对外担保虽是一项或有负债,但一旦被担保企业出现问题,就是一项即时债务,现实中不乏由于对外担保而造成企业破产的例子。因而,集团应加强对企业对外担保事项的财务控制,包括对担保内容、金额、期限、被担保单位情况、担保条款等实施监控。

可以看出,企业集团财务控制的内容都属于资本性项目,属于重大事项。这些重大事项的立项、可行性论证、批准权都集中于集团总部,但项目的实施都在子公司。为了防范子公司偏离集团公司的目标,防止违规欺诈行为,集团总部必须对项目的实施进程进行监督。一般来说,重大项目

的启动与实施都涉及巨额资金的流动，如果对资金进行有效的管控，也就基本能够约束子公司的经营行为。

三、企业集团财务控制的目标

企业集团财务控制的目标是通过集团整体资源综合配置达到效益最大化，实现资本保值和增值。集团整体效益最大化，是代理成本与财务收益的均衡，是企业现实的低成本和未来高收益的统一。财务控制的首要目标是董事会出于减低代理成本（指因经营者、雇员等代理人偷懒、不负责任、偏离股东目标和以种种手段从公司获取财富等而发生的成本，这种成本最终由股东承担）。代理成本的存在会影响公司经营效率，甚至可能威胁公司的生存。其次，财务控制目标促进企业战略目标的实现，所以财务控制过程必须是紧紧围绕着企业集团战略的制定、实施、控制而采取的一系列措施的全过程。最后，财务控制致力于将集团资源加以整合优化，使资源消费最小、资源利用效率最高、价值最大。

企业集团财务控制的目标有其层次性。

1、集团财务控制的总体目标。集团财务控制的总体目标可以概括为：在确保法律法规和规章制度贯彻执行的基础上，优化集团整体资源综合配置效益，实现资本的保值和增值。这一总体目标包涵了以下三个方面的含义：

(1) 集团内各企业在法律上具有相对的独立性，集团只能在法律法规和以法律法规为依据制定的相关规章制度的范围内，对集团内企业实施管理和施加影响。因此，确保规章制度和法律法规的贯彻实施是开展财务控制的依据和基础。

(2) 企业集团内各企业有不同的分工和职能，从事不同或相近的行业，在生产、技术、经济等诸多方面相互合作、相互协调、相互支援、共同发展。为了集团整体目标的实现，达到效益最大化，有时集团不得不牺牲局部利益来保障整体利益。因此，为了保证集团整体资本的保值和增值，财务控制必须促进整体资源的综合优化配置。

(3) 集团财务控制的总体目标，要实现资本的保值增值。资本的保值有账面保值和现值保值两个方面：资本的账面保值即是所有者权益帐面年初数与年末数相同；资本的的现实保值是指在考虑物价变动情况下，保持资本的实际营运能力。资本增值有有形和无形之分。有形增值是指能够确认和计量的超过原始资本所实现的收益；资本的无形增值是指企业所创造的无形资产所带来的价值，如商誉、品牌价值、社会影响等。

2、集团财务控制的具体目标。集团财务控制的具体目标是指在总体目标指引下，集团在不同时期和不同类型企业应达到的目标。受社会经济、政治环境的影响，集团在不同的时期应当制订不同的资本保值增值目标。如在经济高速发展、社会存在诸多有利条件的情况下，集团应制订较高的增长目标，充分发挥整体优势取得高额的资本回报。而在经济疲软或优势暂未形成之时，集团应审时度势，提出合理的增长水平，以保持集团的凝聚力和后劲，蓄势待发。不同类型的企业集团应具有不同的财务控制目标。如投资控股型企业集团，应在如何降低投资风险的同时，使投资组合效益的综合资本报酬率和净资产报酬率最大化；生产作业型企业集团，应以提高全部资产的综合报酬率为目标，通过集团内部不同资源的优化配置，实现整体资产报酬最大化。

四、企业集团财务控制的基本原则

集团财务控制要实施到位，必须遵循以下几个原则。

1、合法性原则。这主要表现在两个方面：一是集团在制订管理制度时必须以国家的有关法律法规为依据，在不侵害和干涉企业作为独立经济法人权职的基础上制订管理办法和制度，对法律尚不明确或界线不清的，加以明确界线和细化；二是集团在实施财务控制的过程中不能超越法律、规章的范围擅自行动，以避免集团内部利益关系失衡，影响整体目标的实现。

2、重要性原则。集团财务控制要抓住财务运行过程中的关节点实施有的放矢的控制，不能代替或干扰企业内部控制活动。集团财务控制是建立在企业内部控制基础上进行的控制，只有按照重要性的基本要求，才能调动企业的积极性，监督和促进企业内部控制，确保集团整体良性运行。对于特别重大事项如重大投资项目等，应实施全过程的动态跟踪控制。

3、界定约束原则。集团对各个层级的企业要明确各自的权利和义务，哪些是属于集团管理和控制的，哪些应由企业管理和控制；哪些权利和义务以及利益应由集团来行使和享有，哪些应由企业获取和享有；哪些是禁止或受约束的，哪些必须履行和实施。界定约束原则在集团财务控制中具有极为重要的作用，贯彻和落实该原则可保障集团有章可循、违章必究。

4、成本效益原则。控制的目的是提高效益，如果实施控制所花费的成本高于所产生的效益，该项控制就没有实施的必要。集团财务控制在把握合法性、重要性、界定约束原则的同时，要考虑成本效益原则。

5、激励原则。任何规章制度、办法都必须依赖具体人员来实施。集团实施财务控制必须建立相应的激励机制，设计控制系统也必须遵循激励原则，以促进和鼓励企业围绕集团整体目标运行，如允许企业留存一定的盈余用于发展和壮大，给经营者一定的奖励等，激励原则在一定程度上是实现财务目标的保证。

综上所述，既然认识到企业集团财务控制自身的特点，我们就必须集中力量，针对企业集团财务控制方面的问题，认真研究并着力加以解决，以增强我国企业集团，尤其是国有企业集团的财务实力和竞争力，从而确保国有经济对整个国民经济的影响力、控制力及渗透力，促进社会主义市场经济持续、快速、健康发展（作者单位：朱建设/江西财经大学 肖毅/江中制药集团有限公司）

相关链接

企业集团财务公司绩效评价体系研究
国外酒店集团发展趋势及对澳门的启示
略论企业集团财务控制的特点
论企业集团的股份制改造
国企改革再出发应转向“社会参与型”
关于企业国有产权向管理层转让的思考
国有企业改制中国有资产退出的模式分析
企业集团财务多报告模式设计
浅谈现代企业理论在企业集团财务控制方面的应用

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