



热门文章

- 国外汇储备
- 用多元线性
- 何加强会计
- 国衍生金融
- 国有商业银行
- 章
- 章
- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

[2006年12月]现代企业集团财务控制问题透析

【字体 大 中 小】

作者: [张黎光] 来源: [本站] 浏览:

一、现代企业集团财务控制内涵分析

本文讨论的财务控制是基于集团对子公司拥有半数以上表决权的股份之上,就是针对全资和司而制定,是以取得财务控制权为前提的。从过程看,它包括以预算与责任会计为核心的目组织、制度与人员控制为内容的实施控制;审计、业绩评价和激励为支持的监督控制。企业集团财务控制的理论基础是委托-代理理论,委托代理理论将两权分离公司中所有者和理人)的关系理解为一种委托代理关系,由对公司拥有所有权的股东委托企业经营者行使企权。委托代理人理论是建立在“经济人假设”、“信息不对称假设”、“目标函数不一致假基础上的,如果没有财务控制,代理人就会从利己的一面出发,可能产生“道德风险”或“逆选择”,选择有损母公司整体利益的行为。财务控制是约束代理人的经济行为、降低代理成本施之一。解决委托-代理理论问题的另一主要方式是设置适当的业绩考评制度并与有效的激励合。

企业集团财务控制是以集团总部为主导,其在管理对象、管理层次、管理方法等多方面都与业财务控制有着本质的区别。首先,财务控制所依存的关系不同。单一企业内部的财务控制关系运转的,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,母公司通过成的股权纽带对子公司实施财务控制。其次,财务控制的范围不同。单个公司的财务控制是制,只要是财务活动或与财务有关的活动,都属于公司财务控制的范围,而企业集团财务控并不是面面俱到,而是根据重要性原则实施控制。再次,财务控制的方式不同。公司财务控直接控制,也可以是间接控制,或者是两者兼而有之。而企业集团财务控制只能是间接控制公司)与子公司在法律上是独立的法人实体,母公司不能随意干涉法律赋予子公司的独立的财由于上面的诸多不同,企业集团财务控制有自己的特点,主要体现在企业集团财务控制的主层次性、财控制客体是人力资源和财务资源的综合、财务控制的目标是集团整体利益下的多财务决策多层次化,这意味着企业集团财务控制更加复杂,需要考虑更多的因素。

二、现代企业集团财务控制的必要性分析

目前,我国企业集团存在着会计信息失真、财务滥收乱支、所有者资产流失这三个与财务工关的问题。这三个问题存在的根本原因就是财务监管失控,这表明我国现实企业管理中财务薄弱。造成这种状况的原因主要有四:一是组织机构不完善导致上层财务监控机制失效,由理结构不健全,缺乏成熟的投资环境(体制环境、市场环境、法制环境和信用环境),导致人缺位,股东控制权的弱化导致了内部人控制,委托代理问题严重;股东大会流于形式;董成不合理,独立性和专业性不强,功能缺损;监事会地位没有落实,监事会监控职能发挥非银行作为债权人对公司实施的监控作用较少。内部人控制程度呈现出增大趋势,出现经营者者利益的现象。二是财务管理过度分权比较严重,财务权力过度分散的后果是企业集团财务资源在集团内的最优配置,发挥企业集团的规模效应成为了空谈,还增加了母公司对于子行为监控的难度。三是控制制度不健全。由于企业集团组织规模日益扩大,致使原有的财制和财务控制制度本身不完善,不系统,不能满足现代企业集团的需要,企业集团内部缺少策机构、决策程序以及有效的内部控制制度,内部审计也常常流于形式。四是业绩考评、得失或未有有效执行。根据委托代理理论,委托人对代理人的规范和约束主要是通过激励机制和实现的,合理的绩效评估和适当的激励机制是解决企业集团多重委托代理关系、完善财务控手段。但是,我国企业集团的绩效评估和激励机制还很不完善,经营者的利益还未能与企业真正结合起来,集团母公司对成员企业的领导者缺乏有效的激励约束机制。影响了经营者最真正发挥。

随着企业的组织形式日趋集团化,经营方式走向多元化,组织结构倾向于扁平化和网络化等量出现,客观上要求加强对整个企业集团和的控制。组建企业集团的宗旨就是实现资源集聚和管理协同优势。企业集团实行科学有效的财务控制正是贯彻这一宗旨的重要手段。它有利于内部财务目标的协调一致,实现企业集团整合协同效益,促使企业集团的资源优化配置,实体利益的最大化。

三、现代企业集团财务控制的基本形式

(一)现代企业集团财务控制体系构建所影响因素

企业集团公司对集团内成员单位的财务控制模式可分为“集权式”、“分权式”和“集团总部指导下的分散管理”三种。企业集团财务控制模式的选择与企业集团的内外部理财环境息息相关。外部环境所包含的内容十分广泛,外部理财环境与内部理财环境是相对而言的,对企业集团而言,从外部环境看,主要包括社会文化环境、政治法律环境和经济环境等,它们对企业集团的财务管理体制及相应的控制体系有着重要的影响。企业集团的联合方式、发展阶段(即生命周期)、母公司业务相关度和子公司的股权结构等都属于企业集团内部理财环境。在构建企业集团财务控制体系时,这些都是要慎重考虑的因素。财务控制模式的选择应服务和服从于企业发展战略,充分体现财务管理的战略思想。集团的决策者根据内外理财环境的不同进行财务管理集权与分权的选择并实施财务控制。

(二)控制制度完善

财务控制制度是企业当局或集团公司总部为界定各方面财务控制的责权利关系,规范理财行为所确立的基本制度,是企业或企业集团控制体制的重要组成部分,包括财务组织制度、财务决策制度、财务控制制度等方面。制度建设是财务控制的前提和基础,它可以使企业集团的财务控制措施相对稳定,并得到更好的执行。通过这一系列的规章制度,集团公司总部才能做到对成员企业实施有效的财务控制。有效的集团财务控制框架包括强有力的母子公司财务控制体系;设置合理的集团组织结构,包括有效的相关财务职能的组织结构和和其他牵制财务职能的组织结构;有效的集团几务监管理制度。

企业集团内部各层次的财务制度均应重点突出公司权力机构(股东会)、决策机构(董事会)、执行机构(经理层)和财务管理部的财务权限和责任,包括他们各自的筹资决策、投资决策、收益分配决策等各项财务活动中的权限和责任,以实现企业内部管理制度化和程序化。

(三)人员控制到位

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



insights... investment boutique discover

所有的业务流程、财务活动都是由人实施。企业集团最终采取什么样的财务控制方式与面对的人有一定关系，面对不同的人可以有不同的财务控制方式，而且在决定财务控制方式后也必须注意对人的管理。事实上，公司总部CEO可以大量使用人员控制来影响其下属经营者的行为，下属经营者也可以使用人员控制来影响其下属的行为，并以此贯穿整个组织之中。如财务总监派出制，便是典型的对经理层进行人员控制，是完善企业集团财务监控机制的有效手段。依据财务总监的职责范畴，通常可有三种类型：财务总监委派制、财务总监委派制和财务总监委派制。

#### (四) 组织结构优化

根据目前我国企业集团组织机构不完善而导致上层财务监控机制失效的现状，从以下几方面来加以优化：

1. 内部审计机构受监事会领导，内部审计一般通过对生产经营效率和效果的审计、组织结构的审计，以及对内部控制系统有效性和完善性的审计，发挥其监督、评价与服务职能。加强内外部审计的结合。
2. 充分发挥监事会的监控职能，防止监控职能空洞化，优化监事会成员专业人士构成，鼓励中小股东在监督职能中发挥更为积极的作用。
3. 强化董事会的职责，完善其决策和事前事中监督功能；董事会人数规模和人员构成应该合理、适当；在董事会下设置审计委员会，增强董事会的客观性和专业性，为加强对审计工作的监督提供专业保障，同时与监事会形成双层监控效果。

#### 四、现代企业集团财务控制系统在运用过程中注意事项

##### (一) 信息系统集成

财务管理信息系统是企业集团财务控制的信息支持系统，是提高企业集团财务信息质量、发挥信息决策与控制价值、防止、解决会计信息失真的基本保障。企业集团应用电子计算机、网络技术及财务管理软件，建立一个财务信息传递和处理系统，通过企业集团财务管理信息系统这一平台向控制系统提供实施控制和行为评价的数据资料。企业集团通过该系统可以全面及时掌握企业的资金流动状况；强化并完善企业资金管理；及时汇总企业集团财务信息，动态分析评价财务经营状况等。在实现财务管理信息系统与其他业务子系统的无缝链接的前提下，企业集团就能以全面预算控制和业绩评价为中心，实时、完整、准确地反映企业的财务状况和管理状况，对公司的经营活动实行全过程管理和控制，并提供完善的分析、预测和决策支持。

##### (二) 注重业绩考评、激励措施的有效配合跟进

客观、正确的绩效评价是实现集团内部有效控制和激励的首要前提和基础。对于母子公司型集团，母公司正是通过对子公司经营绩效的评估，来校正、引导和激励子公司经营者在母公司整体战略目标的指引下，创造和获取最大和长久的价值和利益。因此正确评价子公司经营者的绩效，并在制度上建立起对子公司经营者进行激励与约束的合理机制，是充分调动经营者的积极性，引导经营者的经营行为与集团目标趋同，发挥和实现集团整体优势的客观需要。绩效评价是激励机制的前提，激励机制是绩效评价的必然结果，两者共同促进企业战略目标的实现。我认为指标的选取主要体现企业当前的经营业绩、潜在的发展能力、经营风险的大小这三个方面。除采用传统的财务分析指标外，可以利用经济增加值(EVA)、平衡计分卡(BSC)等财务和非财务指标互为补充。在奖励制度中应体现奖励方式的交叉性与多样性，把精神奖励和物质奖励、短期激励和长期激励结合起来，利用年金计划、股权、期权、声誉等多种激励方式来增强子公司经营者的内在成就感，使其从内心产生主动工作的积极性和创造性。

#### 五、总结

企业集团财务控制问题是一个理论问题又是一个操作性强的实践问题，因为影响企业集团财务控制的因素很多，涉及到公司治理结构、资本结构以及集团管理体制等诸多层面内容。因为企业集团具有多重委托代理关系和信息高度不对称性，容易出现“内部人控制”现象，本人认为：企业集团财务控制的目的就是消除或缩小经营者目标与所有权人目标的偏离度。通过对企业集团财务控制模式的谨慎选择、组织结构的适当优化、控制制度的健全、实施监控人员的到位，从理论上可以保证财务控制目标的实现。另外，本文还提出绩效评估和适当的激励政策是有效监控的有力补充和保证。财务监控是外压，是母公司促使经营者的远期目标与总部保持一致，而绩效评估和适当激励政策则是内压，是经营者自身要求不偏离总部战略目标的意愿，二者的适当配合，企业集团的财务控制效果当然会发挥最好。

(作者单位：德州市财政局)

【 评论 】 【 推荐 】

#### 评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款