



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

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

[2008年7月]企业集团财务控制浅析

【字体 大 中 小】

作者: [黄亦农] 来源: [本站] 浏览:

大中型企业在当今市场竞争国际化的趋势下,为了自身的生存和发展,在国家的推动和支持略改组,通过联合、兼并、控股等手段,将企业培育成跨行业、跨部门、跨所有制形式甚至营的、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,资源高企业的整体运营效益无疑具有深远的意义。企业集团的国际竞争日益激烈,这场竞争既是力的较量,也是财务控制力的较量。我国的企业集团的财务控制存在着财务控制权配置不合控制方式不健全等问题,造成费用支出失控、对外投资泛滥、融资混乱等等问题。而与我们团财务控制问题进行研究。

一、企业集团财务控制的框架

(一) 企业集团财务治理

1. 财务治理结构的核心: 财务治理权配置。财务治理结构的相关利益主体不仅是一种经济关系是这种经济关系都是通过契约纽带联结起来的,要使契约有效,当出现财务契约预期的情况谁有决策权,这就是财务治理结构对权力配置所要解决的问题。

2. 有效形式财务治理权的保证: 财务治理机制。在企业集团公司治理中,母公司与子公司的济意义上讲,是出于财务治理内边界之中,它是建立在母公司对子公司的控制基础之上的。

(二) 企业集团财务管理

企业集团财务管理的内容很多,我们只着眼于企业集团财务管理与单体企业财务管理的差异1. 筹资管理。集团公司所属内部机构众多,分布范围广泛,众多而分散的内部机构使得集团金极其分散,资金效益也不同,且往往差异较大,因此应采用市场规则和行政手段相结合的操作。

2. 投资管理。这种管理着眼于投资决策。投资决策分为外部投资与内部投资,我们主要关注资,即集团资本预算问题,亦即企业集团管理应如何做好投资方向的引导、投资规模的控制目的审定等工作。

3. 计划与控制。集团公司管理的核心问题是如何保障各层级、各单位合格组织成员紧密结合极而又主动地为实现集团公司的总体目标而运作,即所谓的整合。

4. 评价与激励。业绩评价就是为了实现集团的经营战略,运用特定的指标和集团业绩评价更是对各成员企业经营的导向性作用,以保证集团经营战略在整个集团的贯彻执行。

5. 收益管理。收益管理是指围绕利润实现和利润分配,建立合理的管理机制,以调动集团及业的积极性,不断提高经济效益。可采取统收统支、利润分成和转移价格等办法[1]。参见

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,其财务控制点也可能有所不同,但基本都包含以下几方面内容的控制[2]。

(一) 资本结构

资本结构是对企业控制权决定因素,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,以确保集团控制权。

(二) 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,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。实制与过程控制相结合,并以过程控制为重点。

(三) 重大工程项目

重大工程项目一般具有投资大、时间长、对企业有重大影响的特点,一旦失误会造成企业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、实施过效益分析。

(四) 重大筹融资

企业向外筹融资意味着又增加一个投资者,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。

(五) 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。

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。

(一) 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。这一总体目标包含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

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...

The WORLD MONEY SHOW Utilizing the Global Investment Community

WOMEN'S SHOW 13th MONTH

insights... investment biography discover

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...

The WORLD MONEY SHOW Utilizing the Global Investment Community

WOMEN'S SHOW 13th MONTH

insights... investment biography discover

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账面年初数与年末数相同；资本的现值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[3]。

(二) 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，以保持集团的凝聚和后劲，蓄势待发。

四、企业集团财务控制的模式

企业集团财务控制是为了保证企业集团目标的实现而进行的管理活动和手段。企业集团财务控制既包括事前、事中的监控手段，也包括事后的监控措施。模式是指某种事物的标准样式或使人可以进行参照的标准样式。任何模式都代表具体的、客观的、实在的事物，财务控制模式也不例外。按管理权限的集中程度，可将企业集团财务控制分为集权模式、分权模式和折中模式。第一，集权型财务控制模式。在集权模式下，企业集团的各种财务决策权均集中在母公司，所有子公司都必须严格执行母公司的决策，各子公司只负责短期财务规划和日常经营管理。第二，分权型财务控制模式。在分权模式下，母公司只保留对子公司重大财务事项的决策权或审批权，而将日常财务事项的决策权与管理权下放到子公司，子公司只需将决策结果提交母公司备案即可。在这种模式下，子公司相对独立，母公司不直接干预子公司的生产经营与财务活动。这种模式主要适用于各子公司间业务关联度较低、协同效益差，母公司将自身定位于从事资本运作的实体，以股东的权利来行使其买入——持有——卖出决策的企业集团，亦即资本型企业集团。在这样一定位下，母公司更多考虑的是子公司的业绩是否达到母公司的期望，因此，母公司的财务控制体系是基于业绩上的控制做出的。第三，折中型财务控制模式。极端的集权容易使集团的财务机制僵化，子公司没有任何积极性；相反，极端的分权必然导致子公司及其经营者在失控状态下过度追求自身经济利益，从而侵蚀企业集团的整体利益。集权与分权的适当结合，既能发挥集团母公司的财务调控职能，激发子公司的积极性和创造性，又能有效控制经营者及子公司风险[4]。集权与分权结合旨在以企业集团整体经济效益为中心，将重大财务活动决策权集中于母公司，同时赋予子公司自主经营权。折中型介于集权型和分权型之间，是一种比较灵活的机制，是部分集权和部分分权的统一，是现代企业集团财务管理的主要方式。

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。

参考文献：

【1】张双才等 企业集团财务控制系统研究 [M] 北京 中国财政经济出版社 2006 8

【2】王月欣 现代企业集团财务控制研究 [M] 北京 经济科学出版社 2004 7

【3】袁晓波 企业集团财务控制的模式及其选择 [J] 财会通讯 2006 12

【4】朱建设 肖毅 略论企业集团财务控制的特点 [J] 集团经济研究 2006 12

(作者单位：湘潭职业技术学院)

【 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

Copyright ©2007-2008 时代金融



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦