

浅谈集团公司的财务集中控制

杨浩

(中美汽车科技服务公司, 北京 100086)

摘要:近年来,随着市场竞争的加剧以及经济全球化的趋势,企业集团在财务上越来越趋向于集权管理。对下属公司在经营上适当分权的同时,财务上实行集中控制,对于保持及提升集团的核心竞争力,减少企业风险是必要的。财务集中控制通过一系列激励措施与约束手段,达到企业财务价值最大化的目标。因此,它在企业财务管理体系中处于核心地位。文章在对一些企业集团成功施行财务集中控制的调研基础上,提出了通过完善企业集团组织机构,对子公司进行授权控制,实行财务总监委派制,统一财务管理制度,全面预算管理,充分利用互联网技术,完善子公司的考核指标体系、内部审核和外部审计制度等实现集团财务集中控制的途径。

关键词: 财务管理; 财务集中控制; 措施

中图分类号: F715.5

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2006)06-0058-03

近年来,随着市场竞争的加剧以及经济全球化的趋势,我国的集团公司向多元化、多地域化方向快速发展,分离的财务管理体系已很难满足管理需要,企业集团在财务上越来越趋向于集权管理,即借助互联网技术对分支机构和子公司进行财务集中控制。从“责任会计”角度而言,集团公司往往把下属公司作为“利润中心”或“成本中心”来看待,因此,对下属公司在经营上适当分权的同时,财务上实行集中控制,这对于保持及提升集团的核心竞争力,减少企业风险是必要的。

一、财务控制在财务管理体系中的地位 and 实现方式

1. 财务控制的目标是企业财务价值最大化

企业是一个以营利为目标的组织,其出发点和归宿都是营利。财务控制的目标是企业现实的低成本和未来高收益的统一,而不仅仅是传统控制财务活动的现实的合规性、有效性。财务控制的首要目标是董事会减低代理成本(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。同时,财务控制也是为了促进集团战略目标的实现,财务控制过程必须是围绕着企业战略的制定、实施、控制而采取一系列措施的全过程。最后,财务控制致力于将企业资源加以整合优化,使资源消费最小,资源利用效率最高,企业价值最大。

在现代企业制度下,法人治理结构框架中一个重要特点是董事会对经营者财务约束和控制的强化。从董事会的职权来看,公司治理结构以董事会为中心而构建,董事会对外代表公司进行各种主要活动,对内管理公司的财务和经营。只有董事会才能全方位负责财务决策与控制,决定公司的财务状况。财务控制是出资人对企业财务进行的综合的、全面的管理。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。

2. 财务管理最核心的部分是在资金筹措过程中的资本结构决策

资金运用上的投资决策和资金分配上的股利决策,从现实分析,CEO与CFO更多是借助于法人治理结构,通过细化的管理制度,具体的管理手段,均衡企业物流、资金流和信息流,完成财务决策、财务预算事宜。财务控制的任务就是通过调节、沟通和合作使个别、分散的财务行动整合统一起来追求企业短期或长期的财务目标。所以,财务控制在企业财务管理体系中处于核心地位。

3. 财务控制的实现方式应该是一系列激励措施与约束手段的统一

为了降低代理成本,实现财务目标,必须设计一套完善的激励和约束机制,这种机制包括“内部机制”和“外部机制”。“内部机制”的因素或手段包括:解雇或替换表现不佳的经营者;通过董事会下设的各类委员会完善公司董事会对经营者的监控职能;清晰界定股东大会、董事会、经理之间的决策权、控制权的界限;推行经营者、员工的报酬与经营业绩挂

收稿日期: 2006-11-17

作者简介: 杨浩(1975—),男,财务总监,博士研究生,研究方向为会计学, E-mail: rly1115@sina.com

钩的“激励制度”等;实行预算管理;通过组织机构的设计与重整,完善内部组织控制、责任控制和业绩评价制度。“外部机制”的因素或手段包括:经理人和劳动力市场的调节;控制权市场上潜在购并者的威胁;政府的法律;资本市场上的监管者等。

二、集团公司集中财务控制的重要性

集团母子公司财务控制系统,是基于母子公司间的产权和资本纽带关系,为实现集团整体利益的最大化,以母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组合,它是集团公司财务控制系统的核心。集团公司财务控制应致力于将企业资源加以整合优化,使资源消费最小而其利用效率最高、企业价值最大,从而达到集团公司对其所属子公司能在经济效益上成为新的利润增长点最终目标。

三、实现集团财务集中控制的常用方式

1.完善企业集团组织机构进行财务集中控制

企业集团要进行财务集中控制,首先必须要有组织机构上的保证,对此,一种可行的办法是在集团总部董事会下面分设各类委员会,如战略发展委员会,财务委员会、审计委员会等,采取兼职制度,吸收分支机构及子公司的负责人或其授权代表担任委员,由母公司法定代表人担任主任委员。董事会将一部分分支机构及子公司的重大财务决策权下放到各类委员会,由其做出决策。这样,在保证集团总部权威的同时,公司总部与分支机构及子公司之间就保持了有效的信息沟通,通过分支机构及子公司的意见反馈可使集团总部的决策更加科学合理。而且,由于分支机构及子公司的负责人本身参与了决策过程,了解决策的意义,有效保证了集团总部的决策在分支机构及子公司中的贯彻和落实,以实现企业集团的财务集中控制目标。

2.对子公司进行授权控制

企业集团是一个由核心层、紧密层、半紧密层和松散层构成的具有层次结构的企业联合体,要建立高效运行的企业集团的财务运行机制,不但要使每个成员企业形成一个权责明确、财务关系清楚的财务会计运行系统,更重要的是,要使整个集团形成一个权责明确、财务关系清楚的财务会计运行系统。在企业集团的财务管理活动中,集团公司及其财务总部处于支配地位,子公司的财务领导体制采取何种形式,子公司的财务领导采取何种方式任免,哪些财务管理权限集中于集团公司财务总部,哪些财务管理权限下放给

子公司,都应通过授权任免制度做出明确规定。

授权控制的一般方法是通过授权通知书来明确授权事项和使用资金的限额,特别是对有些易造成损失和资产流失的重要项目做出明确的规定,做到有章可循。例如,在母公司对子公司资金加以集中管理之后,可以对子公司的投资、贷款项目进行授权,即子公司有权制定一定金额以下的投资、贷款项目计划。同时,母公司应建立、健全子公司对外投资、贷款的立项、审批、控制和检查制度,并重视对投资、贷款项目的跟踪管理,以规范子公司的投资、贷款行为。对子公司的授权管理原则是对在授权范围内的行为给予充分信任;对授权之外的行为不予认可。授权通知书除子公司持有外,还应下达公司相关部门,以对需授权的业务严格执行。通过授权控制,可以督促子公司日常财务活动的规范动作,从而保证企业集团整体的有序运行。

3.财务总监委派制

财务总监委派制是世界各大跨国公司进行财务集权管理的基本方式之一。因具有事前控制性、审计经常性、反馈及时性、高度专业性和独立性等特点,可帮助企业集团进行有效的财务集中控制。为了切实发挥委派财务总监的作用,委派财务总监必须要具有制止分支机构或子公司负责人违规行为及制止无效时向总部汇报的权力。此外,企业集团还要建立与财务总监委派制相配套的各项制度,如对委派财务总监的资格确认制度、业绩考核制度、奖惩制度、报告制度、述职制度、培训制度以及轮换制度等,以保证财务总监委派制的顺利实施。

4.统一财务管理制度

财务管理工作制度是在《企业财务通则》和各行业财务制度的统驭和指导下,结合本企业经营管理特点与对财务管理的要求,根据具体情况制定的,它是规范企业各层次、各部门、各环节财务行为的准绳。财务管理工作制度具体包括投融资管理制度,成本费用管理制度,债权债务管理制度,收入分配管理制度及内部控制制度,财务风险监测及规避制度等,应该既有单一环节的筹划决策制度,又有具体操作运行制度,还应有跟踪反馈制度。作好上述各种制度的建立与完善,是企业财务管理实现其自我决策机制、自我调节机制、风险防范及规避机制等的重要保证。

企业集团作为企业群体,其最大优势在于它的整体性,离开了整体性,企业集团并无优势可言。因此,企业集团在制定内部财务管理工作制度时,要对资金融通、资金投放;资金运用;利润分配等做出统筹安排,根据分级、分权原则,明确规定各成员企业财务管理权限、范围及责任,以确保企业集团整体目标的

实现。同时,在一个集团内部,应尽量执行统一的制度,以便于管理和考核。

5.全面预算管理

预算管理也是西方流行的集权管理方式之一,集团总部通过对分支机构及子公司的分项预算和总预算明晰各自的权限空间和责任区域,细化落实集团部的财务目标,对分支机构和子公司进行有效控制。全面预算管理是一个系统工程,需要统筹规划,精心组织、预算的编制要以企业的方针、目标、利润为前提,以“先急后缓,统筹兼顾,量入为出”为原则,采取自上而下,自下而上,上下结合的程序进行编制,并且预算的编制须有重点,不同的企业要根据自身情况选择重点。

全面预算管理采用事先预算、事中监控、事后分析的方法,实现了总部对分支机构及子公司整个生产经营活动的动态管理,具有较强的可操作性。

6.利用互联网技术进行财务集中控制

互联网技术的发展为企业集团进行财务集中控制提供了极为便利的条件,集团总部可以以较低的成本迅速获得所需分支机构及子公司的信息,及时沟通信息、做出决策。

7.完善子公司的考核指标体系

集团公司及其下属子公司最终目标是获取盈利。子公司在获得运用集团公司投入的资本金进行经营活动的权利后,不但要确保资本金的安全和完整,还必须做到盈利,完成集团公司下达的投资回报

指标。集团公司为确保投资回报的顺利实现,可以从以下两个方面着手:

(1)合理确定投资回报率,确保资产保值增值。集团公司可参照子公司的历年盈利水平,结合子公司的实际情况以及在一定经营期间所能达到的业绩,确定各子公司比较合理的投资回报率,核定各子公司的利润指标,促使各子公司在资产保值的前提下,达到资产增值的目的。对集团公司而言,子公司所获利润要按一定的投资比例返回母公司,以满足集团公司长远发展的需要。

(2)建立各项财务指标执行情况的指标管理体系,使考核和监督控制体系不断完善和科学化。其主要指标包括:现金比率、经营净现金比率、流动比率、不良资产比率、资产损失比率、净资产收益率等。

8.内部审计和外部审计制度

内部审计和外部审计制度本身并不是一种财务集中控制方法,而是一种辅助方法,它通过对分支机构及子公司财务集中控制的结果进行审查,在一定程度上保证了其他控制方法的实施,虽本身无法直接控制,但对于财务集中控制却是必不可少的。

上述几种方式都能使企业集团达到财务集中控制的目的,相互之间并不排斥,企业集团可以以一种方式为主,其他为辅,也可以针对企业自身的组织特点,选择多种方式,形成综合、全面、系统的财务集中控制体系,以实现对分支机构及子公司财务的有效控制。

参考文献:

- [1] 胡庆春.试论集团管理体制下母公司的财务风险防范[J].上海会计,2005(7): 15- 16.
- [2] 胡适才.企业集团财务控制[M].广州:暨南大学出版社,2004.
- [3] 周亚力.集团公司财务控制之我见[J].会计之友,2004(10): 29.
- [4] 安贵斌试析企业集团财务分层管理[J].新理财,2005(5): 55- 57.

On the Integrated Financial Control of Group Companies

YANG Hao

(Sino-American Vehicle Technology Services Company, Beijing 100086)

Abstract: As market competition increases and economic globalisation continues, group companies tend to increasingly adopt integrated financial control while decentralising control of subsidiaries. This is believed to maintain and increase the competitiveness of the group companies and reduce the risks. This paper delivers some case studies of group companies which have successfully adopted integrated financial control and highlights the features of the mechanism.

Key words: Financial control; integrated financial control; measure

[责任编辑:孟青]