

非公有制企业集团财务管理方式探索 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/70/2021\\_2022\\_\\_E9\\_9D\\_9E\\_E5\\_85\\_AC\\_E6\\_9C\\_89\\_E5\\_c44\\_70564.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E9_9D_9E_E5_85_AC_E6_9C_89_E5_c44_70564.htm) 目前，国家从宏观财务管理的角度已经或正在进行着各种探索，择其要者可包括：对行政和事业单位的会计委派制、对国有大型企业派驻财务总监或监事会、实施政府采购等等。这些做法无论在理论上，还是在实践上均收到了一定的效果。那么对于为数不鲜的非公有制企业集团而言，能否从集众人智慧结晶的国家宏观财务管理模式中汲取有益的营养，并借此来提高企业集团的财务管理水平呢？对被投资企业实施派驻财务总监制度 对由集团投资控股的各子公司实行派驻财务总监的制度，该制度的要点包括如下几点：第一、派驻的财务总监由集团董事长和总会计师双重认可方能生效。其中，前者负责考核被派驻人员对集团事业的忠诚度，后者负责考核被派驻人员的业务胜任能力。按此方式产生的财务总监，一方面避免了受被投资企业行政管理当局左右，另一方面保证了以较强的责任心和业务能力对被投资企业实施有效的财务监督，借此维护集团作为出资人的合法权益。第二、派驻财务总监的工资及相关福利待遇由集团总部解决。此举从利益机制上切断了派驻的财务总监与被投资企业之间的联系，确保派驻的财务总监从内在的动力上全力维护集团的利益。第三、派驻的财务总监作为被投资企业的员工，应全力配合该企业管理当局做好日常的财务管理工作，无正当理由不得拒绝被投资企业管理层发出的指令。此举，一方面保证了被投资企业生产经营活动的正常进行；另一方面使得财务总监能真正参与到被投资

企业的日常活动中去，以便及时发现问题，将不良现象消灭在萌芽状态。对被投资企业实施委托会计师事务所审计制度实施这项制度，一方面节省了集团设置内部审计机构的人员费用；另一方面提高了审计结论的科学性，避免了设置内部审计机构所可能产生的人际关系紧张或审计结论失真。在实施这一制度的过程中，由集团总会计师组织必要的人力资源对会计师事务所的审计结论进行适当的复核，进而通过相应的委托条款，从机制上督促会计师事务所认真履行审计程序、确保审计结论的科学合理。对于会计师事务所审计中所发现的问题采取区别对待、按责论处的原则。其中，对于收、支不合理的事项，由被投资企业的管理层负主要责任、财务总监负相应责任；对会计凭证和帐务处理程序不合法的事项，由财务总监负全责。年度终了时，将会计师事务所的审计结论作为财务总监全年政绩考核的主要依据，并据此由集团给予相应的奖励或惩罚。实施由集团行政部进行办公用品统一采购制度采用这项制度时，由各被投资公司提出办公用品采购计划，按期上报集团行政部，由集团行政部统一安排采购。这样，一方面由于批量采购可以相应的降低采购成本；另一方面可由集团行政部进行各公司之间的横向比较，杜绝不必要的浪费现象，同时有利于制定出各公司办公性费用的合理限额。实施被投资公司管理层的激励机制为了充分发挥被投资企业管理层的积极性，集团对被投资企业的管理层实施了有效的激励机制。该激励机制规定，集团投资的各控股企业年终实现的净利润到达年初确立的目标时，按所实现的净利润的10%奖励各该管理层，并实行上不封顶的原则。如果集团投资控股的企业没有达到年初确立的目标，各该公司

的管理层成员只能得到正常的月份工资，如果年终所实现的净利润与年初确立的目标过大，各该管理层则面临全员“下岗”的危险。由于集团在平时实施了严格的内部牵制制度，在很大程度上确保了各被投资公司所实现利润的准确性，从而真正促使各被投资公司的管理层全心全意练就“内功”，弄虚作假者根本没有存在的土壤。当然在实施该机制时，关键问题是年初净利润目标的制定，对此集团公司以董事或股东的身份，通过董事会或股东会的方式与管理层以讨价还价的方式经过双向选择来确立，并通过承包责任状的方式予以签定。责任状签定后必须予以坚决执行。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)