

如何建立企业集团财务控制体系 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__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_BB_BA_E7_c44_70581.htm

一、集团财务控制的基本层面 由于企业集团内部的主要联接纽带是资本，集团成员独立的法人地位决定了只有从财务角度实施一体化的管理与控制，才能使企业集团真正成为一个经济利益上的整体。企业集团的财务控制是集团控制的基本手段，企业集团的财务控制的核心是企业集团得以形成的连接纽带，即资本控制，这主要是通过权限控制、组织控制和人员控制来实现的。从集团财务控制的环节上看，目标控制（事前控制）包括目标的制定、实施与考核，主要是通过预算及责任会计来实现的。过程控制（事中控制）其实是集团财务管理具体操作问题，包括单一企业财务控制的基本内容，如存货控制、成本控制、信用控制等。监督评价（事后控制）涉及的财务控制主要是审计监督、激励控制、业绩评价。

二、企业委托代理理论与集团财务控制体系 企业集团不仅有与一般企业相同的委托代理问题，而且，由于企业集团是一个多层次的、产权网络化的法人联合体，在本质上是一组多重的契约关系，因此其委托代理关系表现出多重性的特征。企业集团的多级委托代理关系要求将财务监督和激励方式上升到财务控制的层次。企业集团财务管理体制的核心是建立在公司制基础上的母公司对子公司的控制体制。一是以产品为基础的生产和市场的经营控制，二是以产权为基础的企业组织结构控制，两者互为依托。因此，企业集团管理的基础是控制问题，反映到财务上，集团财务管理的基础也是财务控制问题。

三、企

业集团的集权与分权 企业集团财务控制从总体上要解决的问题是集权与分权的关系问题。集权与分权是对企业权利分配的两种对立的措施，集团既要是一个协调、互动、高效的组织，这样才能发挥规模效应和协同效应，又要是一个遵循法律上的相对独立性的、直接面对竞争和市场、创造宽松氛围以利于创新的组织。在任何一种情况下企业集团都是在控制与自由的两难中寻求一种集权与分权的平衡，都应遵循“有控制的分权”这一原则。

四、企业集团财务控制的基本框架

要使集团形成合力，实现规模经济，必须建立规范的母子公司体制，合理划分母子公司的权限，进行有效的财务控制。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，能够控制和协调各成员企业的活动，这是集权与分权问题的直接体现。
- 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其他牵制财务职能的组织结构。
- 有效的集团财务监管体制。经验表明，集团总部对成员企业的一个最重要的监督手段是财务监督，使得子公司的财务人员成为集团的财务人员而不是子公司经理的财务人员，这主要体现在财务机构和财务人员的职能设置上。企业集团财务控制体系设立的一项重要任务就是财务人员的权责分派。权责分派包括定义进行营运活动的权利与指派责任人，以及建立信息沟通管道和设立授权方式等。此项规定关系到财务人员在遭遇和解决问题时的主动性，也关系到财务人员所享有权利的上限、企业集团的某些政策和关键财务人员需要具备的知识及经验，以及集团应给予财务人员的资源等。

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