

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名：_____ 日期：_____

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解山东大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权山东大学可以将本学位论文的全部或部分内 容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

(保密论文在解密后应遵守此规定)

论文作者签名：_____ 导师签名：_____ 日期：_____

中文摘要

近年来,我国企业集团发展迅速,但是它们自身的规模优势并没有完全显现,相应的内部财务控制机制与制度未真正建立起来,有关集团发展与经营的决策、执行和监督体系尚不完善,企业集团面临重大的财务控制问题……这些因素导致企业集团盲目扩张、集团企业与成员企业产权关系不顺、规模效益与集约效益不能实现,甚至出现“割据”现象,产生内耗,制约着集团的进一步发展。

我国企业集团所暴露出的问题或多或少都源于财务控制体系不健全,财务控制是集团管理总部控制整个集团的主线与基本手段,因为财务控制是全过程的控制与全方位的控制,它贯穿于集团生产、经营、投资、融资等活动的全循环,渗透在集团管理的各个方面。企业集团的财务控制也是防范整个集团财务风险的必不可少的重要手段。本文正是基于这些认识,对企业集团的财务控制进行了研究。

全文共分四章。第一章提出研究企业集团财务控制的意义。第二章主要从理论角度分析企业集团的财务控制。第三章介绍了本文的研究对象——山东省路桥集团的财务控制现状。第四章对山东省路桥集团财务控制现状进行了分析并提出建议。

本文在对企业集团财务控制理论阐述的基础上,重点对山东省路桥集团财务控制的现状进行了研究,指出了该集团公司财务控制存在的问题,建议该集团公司应从董事会的构成与功能行使、监督机制、激励制度以及集团公司对子公司的控制等方面进行改进。本文创新点是提出该集团公司应施行独立财务总监制,即通过组织结构的重新设计、职责权限的重新分配以及相互关系的重新界定,为强化集团公司的财务监管和强调财务总监的独立性做出一系列制度安排。

关键词: 企业集团、 财务控制、 独立财务总监

ABSTRACT

In the recent years, the growth of our enterprises group is rapid but lack of the appearance of their advantages on a large scale. And the corresponding internal financial control system is not really established, with such problems on making polices of the development of the group, imperfection of fulfillment and supervision system, financial controlling. Those factors result the aimless expanding, the indisposed relationship between the members and group, unfulfilled benefits on scale and intensive side. Even leads to the torn apartment of the power and internal friction. And restrict the development of the group.

The problems of the group originated from the unsound financial system. Financial control passes through all sides and procedures of the production, management, investment, and fund-raising of the group, also it can be found in every sides of the group management. Those factors make the financial control the principal and basic method. At the same time, the financial control is the necessary way to prevent the risk of the whole group's finance. This essay is a research of the finance control of the group.

There are mainly four chapters of the text. Chapter One provides the meaning of the research on the group financial control. The second chapter analyses the group financial control on the academic view. The current finance control situation on Road and Bridge Group of Shandong Province (RBG) is introduced on Chapter Three. And the last one gives the analysis and suggestion on finance control of the RBG.

On the bases of group finance control research, this essay put emphasis on finance control situation on Road and Bridge Group of Shandong Province (RBG), and points out the problems on that side, at the same time, suggests that the group should improve the instruction and function of the broad of directors, supervisor systems, stimulation system, and the control of the subordinate company. The new point of view is the independent financial supervisor system, that is, redesign of the organization construction, and the reassignment of the authority and the relationship. Finally, make a series of new system arrangements on strengthening the financial supervisor and independence of the financial supervisor.

Key words: enterprise group, financial control, independent financial supervisor.

第一章 绪 论

一、问题的提出

企业集团在发展进程中，随着规模迅速膨胀及组织结构的复杂化，在内部管理上遇到了许多困难和问题。由于集团成员均处于独立的法人地位，只有从财务角度实施一体化的控制，才能使企业集团真正成为一个经济利益上的整体。一方面，企业集团的控制不仅包括以产品为基础的生产和市场的经营控制，还包括对产权资本运动的控制，而资本经营是通过价值形式实现的，这自然离不开财务控制；另一方面，企业集团的规模大、层次多，集团成员之间的关系主要是资金往来关系与资本连结关系，其管理控制的手段很多，例如，生产、技术、营销、人力资源、财务等控制，而财务控制是最基本的方法，它最能贯彻到集团管理的每一个方面。企业集团内部整体交易成本的降低、投资趋向的协调以及利益分配激励机制的实现，都要求必须在集团化经营中有效地实施财务控制。

究竟集团内部的财务控制应当如何掌握，才不至于因为控制过严而损害竞争活力，又不至于因为控制过松而分散集团财务，甚至危及集团的整体安全？目前财务控制方面存在的问题主要有集团组织结构不合理、财务监管失控、资金运作不规范、缺少有效的融资渠道、缺乏现代化的财务管理意识等。其产生原因很多，但无一不与财务控制体制不健全有关：要么是企业财务资金运行各环节的症结；要么是财务责任约束机制不健全；要么是财务机构和人员关系处理不恰当；要么是财务法规制度执行方面监管不力。集团内部的财务控制，一直是困扰集团公司内部管理的一大难题，集团管理者希望得到明确的理论性指导，而目前我国对于企业集团财务控制问题的研究，还远远落后于经济形势的发展。因此，研究企业集团的财务控制意义重大。

二、本文研究的主要框架

第一章绪论，提出企业集团财务控制的问题，说明探讨此问题的现实意义。第二章企业集团财务控制，首先从企业集团的特性出发，分析了企业集团的概念、产生、发展及基本特征；其次阐述了企业集团财务控制的涵义、内容、目标、原则；对企业集团财务控制模式进行了分析；最后提出建立企业集团内部财务管理

体系的原则和内容。第三章以山东省路桥集团为研究对象，结合山东省路桥集团的组织机构和财务制度，介绍了该集团公司的财务控制现状。第四章，针对山东省路桥集团的财务控制现状进行分析，提出该集团公司应从董事会的构成与功能行使、监督机制、激励制度以及集团公司对子公司的控制等方面进行改进。

第二章 企业集团财务控制

第一节 企业集团的特性分析

一、企业集团的概念

明确企业集团的概念及特征，是分析企业集团财务管理问题的前提，进而为我们探讨企业集团财务控制问题提供依据。企业集团是现代企业的高级组织形式之一，是以一个或若干个大型企业为核心，以资产、资本、产品、技术等作为联结纽带，由一批具有共同利益，并在某种程度上受核心企业影响的多个企业联合组成的一个稳定的多层次经济组织。它一般是一个具有较强竞争力的跨所有制、跨地区、跨行业的法人联合体。

二、企业集团的产生、发展及特征

（一）企业集团的产生

企业集团作为一种生产组织形式，是社会化大生产高度发展和市场经济达到一定程度的产物。社会化大生产意味着社会分工越来越细、协作范围越来越广、生产越来越具有社会性质，而市场经济的趋利动机则会导致竞争的加剧。显然，这两方面的原因都会使单一的企业面临相当多的生存发展问题，进而呼唤有一种更适应社会化大生产和市场经济竞争需要的企业组织形式应运而生，这种组织形式便是企业集团。从理论上说，由于交易费用的存在，企业有一种不断将相关企业一体化的倾向。当一体化达到一定程度时会产生规模不经济，企业为维持其组织的完整性，即企业与市场的界限保持稳定，需要支出昂贵的组织成本，因此，主体企业开始尝试不把所有企业都一体化，而是将某些企业作为其外部组织，并通过资金、技术或人员等纽带和它们保持较为密切的联系，这些企业仍然是独立的法人，但与主体企业又有密切的合作关系。企业在节约交易费用的同时，仍在一定程度上享有一体化组织的规模、范围和分散风险的经济性。这样，一系列介于企业组织和市场组织之间的，被称为“准一体化组织”的企业集团也就产生了。

（二）企业集团的发展

企业集团的发展，从规模上看，企业集团在资本的驱动下，为了最大限度的

获取利润而不断地调整生产经营活动，优化产品的组合和结构，在规模上表现为横向一体化扩张、纵向一体化扩张及多角化经营等方面；从产权关系上看，规模的扩张伴随着技术与管理过程的复杂化，所有者的知识与能力总是有限的，这就要求由专业的管理者来进行管理，因此所有权与管理权不得不分离，而企业集团的资本所有权与管理的分离更加彻底；从企业的组织结构来看，企业规模的扩张意味着一部分市场交易内部化于企业之中，原来由市场协调机制执行的一部分资源配置职能现在就必须由企业内部的行政协调机制来执行了，因此，市场交易的内部化要求由企业的层级组织来进行资源配置，这表现为管理层级制的形成和发展上。

企业集团作为市场经济和社会化大生产高度发展的产物，在我国已有十七、八年的发展历程。经过孕育、初创、成型和突破几个阶段的发展，我国企业集团正逐步走向成熟。到目前为止，全国企业集团总数达到 2000 多家，其中工业企业集团 1600 多家。这些工业企业集团所拥有资产占全部工业企业的近 60%，完成产值和利税占 70%和 80%以上，占据了国内绝大部分主要工业产品市场，并在人才、技术、国际贸易等方面占有强大优势。企业集团作为一种经济联合体，已成为我国经济的重要支柱，作为一种经济组织形式，已成为我国经济发展和改革的主要推动力。十多年来，企业集团的迅速发展，推动了我国改善企业结构、明晰产权、实行政企分开、建立现代企业管理制度的国企改革进程，加速了我国市场经济体系的发展和完善，优化了国民经济结构，提高了我国经济运行的质量和效益，并大幅提升了我国工业的经济实力和竞争能力，为我国的经济发展发挥了重要作用。

（三）企业集团的特征

企业集团与其他经济组织形式相比，企业集团具有以下一些基本特征，这些特征是由企业集团本身的所有制结构、组织结构所决定的，它们又从不同角度、不同方位对集团的生产经营和组织效率产生重要的影响：

1. 由多个独立的法人组成

企业集团中内部成员企业可以是工商企业、科研院所、银行及其他金融组织等，这些成员单位都是自主经营、自负盈亏、独立的法人实体，它们在产权关系、契约等力量的作用下联结成一个企业集团。

2. 多层次并存

企业集团多是通过兼并、投资、控股、参股、联营等方式形成的，资本是维系集团内部各企业的纽带。由于各企业与核心企业联系的紧密程度不同，所以集团在组织机构上可以划分为几个层次，即核心层（母公司）、紧密层（子公司）、半紧密层和松散层，从而形成立体化的企业网络。

3. 多纽带联结

集团要成为一个有机整体、形成整体力量，就应该在企业集团内部各成员单位之间建立起各种联结纽带，进行内部协调，这些联结纽带包括资本、人事、财务、计划、文化等多方面，其中最基本的联结纽带是资本。

4. 多元化经营

企业集团往往是通过纵向、横向和混合联合、兼并而形成的，其众多成员企业往往高度专业，从事各种不同的专门产品的生产和经营，而使整个集团呈现多元化经营格局。

5. 多国化竞争

企业集团本身就是以大型企业为核心组建的，因而规模大、实力强、而且随着世界经济一体化进程的加快，各国企业集团不仅与本国企业竞争，而且与外国公司竞争。

6. 产业与金融相结合

企业集团的发展离不开金融支持。在我国，国家为了保证企业集团资金融通的需要，经批准在企业集团内部建立的非银行金融机构——财务公司，就是产业与金融相结合的一种形式。

第二节 企业集团财务控制概述

一、企业集团财务控制的涵义及内容

（一）企业集团财务控制的涵义

国际会计准则对控制的解释是：“控制，指统驭一个企业的财务和经营政策，借此从该企业的活动中获取利益的权力”。

借鉴国际会计准则对控制的定义，结合企业集团的特征，我们可以将企业集团的财务控制定义为：是在出资者所有权及企业法人财产权基础上产生的、企业

集团为保证财务管理目标的实现而实施的控制。其主要涵义是：财务控制的目的是获取利益，获得的利益应与控制的付出相适应，获得的利益不仅包括现金流量的增加，还包括实现集团的财务计划、目标，减少税费等。财务控制是一种权力控制，一方对另一方进行控制，必然基于一种或几种权利，如：所有者对经营者的控制是基于出资者所有权，经营者的管理控制是基于企业的法人财产权。财务控制是一种管理活动，管理的重要职能就是控制，而控制又是管理的重要手段。财务控制实质上是对企业中利益相关的组织、人员行为的控制，即通过控制财务活动中的组织、人员行为，来协调各方的目标，保证企业目标的实现。

对企业集团财务控制概念进一步细化，可从控制的主体、客体、手段等几方面加深理解：

1. 企业集团财务控制的主体是集团董事会和集团母公司

出资者财务控制是企业集团财务控制的内容之一，而董事会是所有出资者的代表。根据我国《公司法》有关规定，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，因此是出资者财务控制的实施主体。在企业集团中，由于组织的多级性、管理的层次性，大量具体的执行职能均由集团母公司负责，因而也是财务控制的主体。

2. 企业集团财务控制的客体是集团各子公司的经营者、财务经理等管理者，以及由此形成的内外部财务关系

子公司作为独立的企业法人，也拥有企业法人财产权，其执行机构在一定权限内，可以对本公司财务资源行使执行权；而集团董事会和母公司虽然掌握对子公司重大事项的决策权，但并不直接参与子公司经营，因而首先要通过对子公司经营者等管理人员的控制，达到对子公司财务控制的目的。同时，法人财产的保值是通过资金价值的流转实现的，因此，资金等不同的企业财务资源（资金、技术、人力、信息）或现金流转是企业集团财务控制的另一客体。

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。内部机制的手段如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等；外部机制的手段如经理人和劳动力市场的调节等。

（二）企业集团财务控制的内容

企业集团的财务控制包括出资者财务控制和企业经营者财务控制，其财务控制主体可分为出资者和经营者。出资者在企业集团中可以分为两个层次：集团母公司的出资者和作为其下属子公司的出资者的集团母公司。由于本论文是站在企业集团内部管理的角度上来讨论问题的，所以未考虑集团母公司的出资者的财务控制，而企业集团中各成员企业的经营者作为各自企业法人财产的使用者，他们对企业的财务控制就是单一企业的内部财务控制，本文在此也不加探讨。本论文所要讨论的是集团母公司作为出资者对整个企业集团的财务控制。

在出资者所有权与企业法人财产权“两权”分离的条件下，由企业管理者对企业的法人财产进行管理，出资者及债权人与企业管理者的关系是一种“委托—代理”关系，这时管理者的管理活动是在履行其“受托责任”，其管理的对象是“受托资产”，而管理依据的是“受托权力”—法人财产，所以，从管理者的角度看，其财务控制主要是法人财产运营的财务控制，这涉及预算控制、目标考核、组织控制、人员控制、制度控制、监督评价等方面。企业资本所有者与企业的契约关系其实就是资本关系，所以企业资本所有者对企业控制的基础就是资本控制。出资者对其资本进行控制包括两个方面：一是出资者对被投资企业的“股权—资本”的控制，二是出资所有者对管理者的“委托—代理”问题的控制，这时出资者控制的对象是其资本与产权关系，依据的是出资人的财产所有权，所以，所有者产权控制的主要任务是资本增值目标的管理和控制、资本优化及结构的控制、资本层次控制、业绩评价与激励等方面。

综上所述，企业集团财务控制的主要内容包括资本控制、目标管理、组织控制、人员控制、制度控制、激励控制等方面：

1. 资本及其结构控制

资本及其结构控制涉及出资者与企业集团两个方面，从其内容来看包括资本数额的控制、出资者结构的优化、债务权益资本比例及其内部结构的控制等方面。企业集团的资本控制是股权投资引起的，由集团母公司实施的一种控制。它不仅包括企业集团为了实现整体利益、组合效益、持续财富最大化目标而统驭子公司财务和经营决策的措施，也包括所从事的管理活动和控制手段。它是企业集团进行财务控制时首先应考虑的因素。

2. 目标管理

企业集团财务控制中重要的一项内容就是根据集团的发展战略及计划，确定经营管理中反映经济责任与绩效的具体财务指标，并通过科学的方法对其完成情况进行监督考核。为了使集团的经营活动合理化、规范化，为了保证管理决策的贯彻，并提供及时可靠的内部财务管理信息，就必须对财务指标及评价标准进行管理和控制。企业集团财务控制中目标管理的主要方法有预算控制和责任会计管理等方法。

3. 组织控制

企业集团内部通过设置特定的组织形式，可以有效地解决分权带来的局部与整体目标的不一致。组织控制涉及的方面很多，比如企业集团内部职能机构的设置，可以根据不同的职能分别设置融资部、投资部、结算中心、财务公司及财务中心等。

4. 人员控制

企业集团的财务控制必须靠人去控制，母子公司的人事控制，表现在对两类人的控制：一类是派驻子公司的董事监事，董事监事是依照法人治理结构派驻子公司的股东大会的代表，负有重大的运营监督职责。另一类人事控制是对 CEO 和财务负责人的控制。CEO 是子公司的经营负责人，财务负责人是企业财务活动的负责人，对这两种人的控制主要是通过指标考核和定期述职来完成。

5. 制度控制

制度控制是通过统一制定集团内的财务会计制度来规范成员企业的财务行为，统一集团内成员企业的处理方法和程序，以实现成员企业财务活动的有效控制。财务控制在制度方面可分为财务制度与会计制度，还包括涉及财务管理内容的其他管理制度。

6. 业绩评价

业绩评价是企业集团财务控制的重要一环。从子公司运作和自身发展的角度看，应对公司经营业绩进行评价；从企业集团的角度看，评价子公司经营业绩的主要指标是企业财富的增长情况或每股价值的增长情况。子公司作为不同的责任中心——投资中心、利润中心和成本中心，其考核也应根据各责任中心的特点而以投资报酬率、利润和成本等财务指标为核心，再配合不同子公司的特点，选取

有代表性的指标进行设计。

7. 激励控制

从企业集团的特点看，其激励控制包括两方面的内容：一是对子公司经营者的激励控制，就是将经营者的报酬与其行为的结果挂钩，让经营者承担一部分或全部因“偷懒”行为造成的损失，让经营者分享“剩余所有权”；二是对内部成员企业的激励控制，企业集团对内部成员企业激励控制的关键是设计合理的评价体系。

二、企业集团财务控制的目标和原则

（一）企业集团财务控制的目标

财务控制的根本目的是整个企业的利益最大化。就企业集团来看，至少有两级出资者目标，即母公司出资者作为财务主体的财务目标和母公司作为子公司出资人的财务目标。集团母公司股东财务目标是最根本的目标，要求母公司财务目标符合其最大利益；母公司财务目标一方面从属于其出资者财务目标，另一方面又是各成员单位目标的综合，充当集团总目标的作用；子公司从属于母公司目标，就单个子公司或集团内独立核算的单位目标而言，不一定是“所有者财富最大化”，而应是母公司要求的目标。这样，牺牲部分子公司的利益来确保集团最大利益的情况可能发生，同时，对这些子公司的管理难度就相应增加了。

（二）企业集团财务控制的原则

母公司对子公司的财务控制应遵循如下原则：

1. 总体性

母公司应从总体或全局角度对子公司的财务活动进行控制。通常一个公司的财务活动分为筹资、投资、利润分配、运营几个方面，母公司应对此环节的重大决策、行为做出控制，而不应对具体的财务行为多加干预。因为一方面母公司往往没有足够的人员对子公司的活动细节进行指导，另一方面，过多的干预会影响子公司人员的积极性。

2. 适度性

母公司对子公司的约束与指导应有适当的“度”。除了对子公司重大事项进行严格的控制外，对较为次要的活动应少干预或不干预。一般可以用财务活动的资金来控制，特定金额以下的活动可由子公司自行安排，这样能提高公司经营的

灵活性。

3. 平衡性

在一个企业集团里，母公司往往有许多子公司，各个子公司的地位是平等的。母公司对不同子公司都要进行控制。由于不同子公司的情况不同，对整个集团的作用也各不相同，因而母公司对各个子公司的控制程度往往也不一样，但母公司应量保持总体上的平衡。

4. 制度性

母公司对子公司的财务控制，应形成制度，既用来约束子公司，同时也对母公司有效，即母公司须按照已有的规章制度对子公司的财务活动进行干预。凡是制度中规定由子公司单独处理的母公司就不能干预，这样可避免母公司随意地参与子公司的日常财务活动，也可以避免某些领导的盲目指挥。如果对子公司的控制情况有变化，则应修改制度，保证财务控制“有章可循”。

三、企业集团财务控制的特征

企业集团财务控制主要是指集团母公司对其子公司的财务控制，即母子公司财务控制。企业集团财务控制的特征主要体现在以下几个方面。

1. 财务控制的联结点：委托代理关系

集团母子公司之间的资本纽带关系，表现为一种委托代理关系。由于所有权与经营权的分离，母公司出资设立子公司后，往往是委托拥有少数股权或没有股权的经理人来经营子公司，集团母子公司之间存在信息不对称，且存在着利益目标的差异。一般说来，母公司处于信息劣势，子公司处于信息优势；母公司的目标是整个集团利益最大化，子公司的目标可能是自身利益的最大化或子公司经理效用最大化。这种信息不对称和目标差异，可能使子公司发生“道德风险”或“逆向选择”，选择有损集团公司整体利益的行为，或操纵收益、扭曲会计信息，使母公司做出错误决策。因此，集团母公司财务控制制度的安排是至关重要的。

2. 财务控制目标：集团整体利益下的多层目标

财务控制的根本目的是为了实现集团整体利益的最大化。集团母公司的理财目标一经确定，必然要求其下属各层次的成员公司共同努力来实现。实现这种理财目标的具体形式是母公司从子公司分享投资收益，子公司从孙公司分享投资收益等。

3. 财务控制主体：以出资人利益为主导的多元主体

集团公司财务主体的多元化，决定了其财务控制主体的多元化。集团母子公司财务控制的主体是作为子公司出资人的集团母公司，财务控制的执行者是集团母公司的财务机构。这种控制不同于单一企业法人内部的财务控制。就整个集团而言，它体现为多层次性，它是母公司对子公司、子公司对孙公司、孙公司再对其子公司等所形成的层层控制。

4. 财务控制客体：人力资源和财务资源的综合

集团母子公司财务控制客体是包括集团整体范围内的人力资源（主要是总经理层和财务人员）和财务资源。但由于集团公司跨行业、跨地区经营和多角经营的特点，使得财务控制不再是单纯的人力资源控制和财务资源的控制，财务控制客体随着企业集团经营领域的多元化而具有综合性的特点。

第三节 企业集团财务控制体制模式

企业集团对子公司的财务控制权，是基于产权，是产权管理在财务管理上的延伸。由于财务管理不同于生产经营管理，具有综合性，因此，财务管理权限与体制大多体现在集团母子公司的行为规范之中。日常的管理实践中已经证明，只要实施了有效的财务控制，其他生产经营上的业务或职能在一定程度上可以或多或少地放权。因此，财务控制体制是企业集团管理的“神经中枢”。

一、企业集团财务控制模式的主要类型

企业集团财务控制体制是明确集团各财务层级的财务权限、责任和利益的制度，其核心问题是如何配置财务控制权，其中又以分配母子公司之间的财权为主要内容。企业集团财务控制模式可分为“集权式”、“分权式”、“集团总部指导下的分散管理”，以下是三种控制模式的解释：

（一）“集权式”财务管理模式

采用本模式管理的企业集团，财务决策权、控制权和管理权均集中于集团财务管理部门。采用集权式财务管理体制的企业，其财务管理权限集中在企业总部。下属单位没有自己的独立资产，不能独立核算，不具有法人资格，其经营成果上缴公司总部，各单位之间没有相互结算关系。

在集权式财务管理体制下,企业总部统一进行资金调配,统一负责对外筹资、投资决策及其资金管理,统一处理财务收入,统一分配财务成果、核算成本和盈亏;由总部统一与财政、银行、其他企业进行业务上的往来,统一对国家纳税,企业所属内部各单位的各种税款全部列转到总部,由企业总部统一纳税申报;企业财务人员归属企业总财务部统一管理,下属各单位的财务人员由总部统一派驻。企业内部各部门之间因原材料、在产品、产成品和劳务转移而发生的经济往来,由总部统一进行核算。在这种体制下,企业内部各部门、各层次财务管理权限相对较小,一般只负责管理,登记所使用的财产、物资,记录直接开支的费用。

其优点是:1. 下属各单位统一服从企业总部高度集权的指挥,有利于企业集中财权,保证企业的整体运营,发挥整体效益;2. 由于资金统一调度,因而资金占用相对较少,提高了企业的资金运作效率;3. 财务权限集中于企业总部,有利于更好地实施财务监督和控制,加强廉政建设;4. 总部统一制定财务计划,有利于经济责任的严格考核,减少效益流失;5. 总部统一纳税,有利于简化企业纳税环节,采取合理的避税措施。

其缺点是:1. 企业总部及上层管理人员过多,容易产生拖沓作风。而且,下属各单位发生的各种财务信息经层层汇报后报至总部,由于信息在传递过和中需要一定的时间,有时可能会被扭曲,由此造成企业整体决策的效率不高和质量下降;2. 权力的高度集中,企业中大部分决策均由总部制定,下属各单位虽承担了一定的经济责任,但未获得与这相适应的权力,长此以往,会降低下属单位工作的积极性;3. 下属单位没有成本核算,或成本核算与经济效益不挂钩,导致其与整个企业的经济责任分不清;4. 对企业总部的财务管理能力要不较高,一般的企业不易达到,因而会降低其预期效益。

(二)“分权式”财务管理模式

采用本模式的企业集团,子公司拥有充分的财务管理决策权,而母公司对子公司的管理以间接管理为主。分权式的特点主要表现为:在财权上,子公司在资本融入及投出和运用、财务收支费用开支、财务人员选聘和解聘、职工工资福利及奖金等方面均有充分的决策权,并根据市场环境和公司自身情况做出更大的财务决策;在管理上,母公司不采用指令性计划方式来干预子公司生产经营活动,而是以间接管理为主;在业务上,鼓励子公司积极参与竞争,抢占市场份额;在

利益上，母公司往往把利益倾向于子公司，以增强其实力。

财务管理权限集中与分散互为反正，由此产生的利弊也大致相反。分权式企业集团财务管理的优点：1. 子公司有充分的积极性，决策快捷，易于捕捉商业机会，增加创利机会；2. 减轻母公司的决策压力，减少母公司直接干预的负面效应；3. 下属单位实行较完整的经济核算，经济责任划分行比较清楚，经济核算与经济效益挂钩，实现了责权利的有机结合，可在一定程度上克服吃大锅饭的弊病。

分权式企业集团财务管理的缺陷：1. 难以统一指挥和协调，有的子公司因追求自身利益而忽视甚至损害公司整体利益；2. 弱化母公司财务调控功能，不能及时发现子公司面临的风险和重大问题；3. 难以有效约束经营者，从而造成子公司“内部控制人”问题，挫伤广大职工积极性。

（三）集团总部指导下的分散管理

绝对的集权和绝对的分权是没有的，集团总部指导下的分散管理模式强调分权基础上的集权，是一种集资金筹集、运用、回收与分配于一体，参与市场竞争，自下而上的多层决策的集权模式。在这种模式的财务管理体制下，企业总部作为独立法人统一经营和统一核算，统一向国家纳税；由总部统一向银行和金融机构办理借款、融资业务，将由总部统一归还；总部统一管理各项资金，统一经营销售，统一进行会计核算和计算盈亏；下属单位按委托法人进行管理，有一定的由总部核定的流动资金和固定资产，除自有资金外的流动资金由总部统一筹措并分配，下属单位按一定利率向总部支付利息；下属单位有自选采购权；下属单位之间发生的产品与劳务的交换均实行有偿结算；下属单位提取的折旧由总部统一用对其进行技术改造和固定资产更新；并且，下属单位独立进行成本核算，计算盈亏，实现的利润由企业总部统一分配。

此模式既能发挥集团母公司财务调控功能，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，有利于克服过分集权或分权的缺陷，有利于综合集权与分权的优势，是很多企业集团追求的相对理想模式。设计这种模式的财务管理体制的关键是要在总部保留的权力和下放给下属单位的权力之间进行恰当的分配，并合理地调节各部门的经济利益，保证责权利分配得当。

二、选择企业集团财务控制模式应考虑的主要因素

集团的决策者一般都面临集权与分权的选择以及分权后如何实施控制的问题

题。企业集团财务控制是分权还是集权没有标准的模式，但无论采用何种模式，都必须以加强财务控制为前提，并对财务管理权限进行适当的分配和选择。在集权与分权控制的模式选择上，虽然没有统一标准，但有一些影响控制模式的因素需要在选择时加以考虑。

1. 集团公司的发展战略

集团公司在不同阶段采取的具体战略差异，需要不同的管理模式来支撑。在公司实施扩张战略阶段，分权程度应大一些；在稳定型战略下，投资融资权力必须从严把握，而对资金运营方面的权力适当下放；在紧缩战略下，必须强调高度集权；在混合战略下，应对不同子公司实行不同的管理模式：如果发展战略需要集中大量资金，以扩大母公司的生产规模，母公司就要集中资金管理和投资决策权限；如果发展战略采取集约经营的方针，逐渐改善品种、提高质量，同时鼓励子公司开拓外部市场，建立多个新的经济增长点，分权程度就应该高一些。

2. 成员企业对母公司财务战略影响的重要程度

(1) 对于具有重要影响的成员企业，集团总部必须保持高度集中的控制权与管理权，即使是部分分权也必须限于集权的结构框架之内。

(2) 对于与集团发展战略、核心能力、核心业务以及可预见的未来发展关系一般、影响不大的成员企业，即使是控股的子公司，从提高管理效率、发挥各自的积极性以及增强市场竞争的应变能力角度，采用分权型的管理体制较合适。

(3) 对于与集团的发展战略、核心能力、核心业务以及可预见的未来发展没有关系的其他领域的成员企业，集团总部通常没有必要实行集权管理，应当允许他们在集团公司整体政策框架下，在不损害集团整体形象的前提下，实行高度自治。

3. 企业集团的不同发展阶段

初创阶段的企业集团倾向于集权管理，随着集团规模的不断扩大与逐渐成熟，企业集团大多具有一种集团总部统一政策目标与领导控制下的不同程度的分权管理特征。

4. 企业集团的组织结构

集权与分权政策的实施在很大程度上是通过企业集团的层次结构来进行的，企业集团中位于不同层次的成员企业拥有的财权是不同的，所以具体财务控制的目标和方法也不同：

(1) 核心层

核心层企业组成一个完整的经济实体即集团母公司，完全统一于集团之中，在设置理财权限时，应进行完全集权，即完全由集团公司来控制，这样便于从集团整体角度出发，实施有利于集团发展的财务政策，使之能够与整个企业集团保持发展目标的一致。

(2) 紧密层

构成这一层的企业具有独立的法人资格，但由于其大部分资本被集团母公司控制，所以其经营权受制于集团母公司，然而在经济上这些企业却要自负盈亏。集团母公司以其所持股比例参与收益分配。对于这些企业，应把对整个集团有重大影响的理财权力集中到集团公司，对一些日常财务决策权应由这些企业自己做出决定，作到集权与分权的合理结合。

(3) 半紧密层

集团母公司虽然持有处于这层企业的股份，但不构成对它们的控制。这些企业有充分独立的经营自主权。因此，对这些企业并不能直接控制其理财活动，只能通过间接的方式控制它们的财务决策。

(4) 松散层

松散层企业只与集团公司保持一般协作关系，在财务上与集团公司只存在资金借贷关系，但在生产经营业务上受集团的影响。这类企业在财务决策方面完全不受集团母公司的控制，应采用完全分权的方式。

5. 成本和效益

采取集权管理体制的损失主要是：决策的周期长、反应慢，集权对下级单位的积极性的挫伤或压抑，从而造成管理效率下降。分权的成本是：成员企业与集团容易形成目标的背离，资源利用率的下降，从整体上看会影响集团经营的效果。集权与分权的效益与其成本相反。由于对集权与分权的成本及利益难以精确地计算，所以确定集权与分权的程度时，主要依靠管理人员的主观判断。

6. 灵活性的考虑

企业集团的生存发展取决于其适应环境的能力，能否灵活地适应环境与其管理体制紧密相连，管理体制的设计既要考虑控制的效率，又要兼顾企业集团的发展变化，而不必拘泥于法律形式。

只有理顺集权与分权两者关系,才能使集团企业与集团成员企业都具有旺盛的生命力。集团成员企业是独立的二级法人,实行独立核算、自主经营、自负盈亏,就应该赋予其相应的自主权,如限额内的资金使用权、集团内部人员调配权、定额内的固定资产购置权等。集团企业主要负责集团的发展战略、大的项目投资、兴办境内外合资合作、集团人事调配、资金调配,并对所属集团行使监督、检查权。

第四节 企业集团内部财务管理系统的建立

由于企业集团内母子公司关系是以资本为主要连接纽带的,集团子公司独立的法人地位以及集团内多层委托代理关系决定了只有从财务角度实施管理与控制,才能使企业集团真正成为一个经济利益上的整体,进而利用企业集团组织优势,通过集团资源综合配置效益的最大化,实现集团资本的保值和增值。

因此,对于企业集团而言,建立一个合理的内部财务管理系统,以切实改进和加强内部财务控制与监督就显得尤为必要。

一、构建企业集团内部财务管理系统的原则

企业集团是各种资源的独特结合体,外部环境的不确定性和内部组织结构的复杂性要求在构建企业集团财务管理系统时应坚持以下指导原则:

1. 结合企业自身特点,着眼于管理创新,建立与企业集团本身相适应的企业财务控制系统。不同类型的企业集团通常具有不同的财务控制目标,企业集团应该构建与自身目标相一致的财务控制系统。对于投资控股型企业集团,财务控制系统应着眼于如何降低投资风险的同时,使投资组合效益的综合资本报酬率和净资产报酬率最大化;对于生产作业型企业集团,财务控制系统应着眼于提高全部资产的综合报酬率,通过集团内部不同资源的优化配置,实现整体资产报酬最大化。

2. 摒弃单纯财务观点,用系统论的观点,立足于整个集团,多方位考虑。1992年,美国 COSO 委员会出版了指导内部控制实践的纲领性文件《内部控制的整体框架》中指出:“内部控制是由企业的董事会、经理层和其他员工实施的,为提高业务活动的效果和效率,增强财务报告的可靠性和有关法律、法规的遵从性而

提供合理保证的一个过程。”它告诉我们，内部控制并不是仅指财务控制或资产安全性控制或内部监督，而是为了使企业的经营依循既定的目标前进的过程，是一种动态的过程，贯穿于企业生产经营活动的始终。因此，为了能够充分发挥财务控制系统作用，应注重其他各种内部控制手段的协调和配合。

3. 应坚持运用博弈论的方法，兼顾各方面的利益，以实现各方利益的均衡。比如在控制系统构建的过程中，努力探寻母公司与子公司共处的平衡点，使内部各层级的经营者都有努力实现组织目标的动力，解决集团母公司与子公司之间的利益冲突。

将现代技术运用进来，充分利用现代技术手段，获取更多的财务信息，辅助实现企业集团财务控制系统的高效率运行。

二、企业集团内部财务管理系统的內容

根据企业集团管理要求和国内外成功企业集团的经验，要实现内部财务的有效控制和监督，企业集团应在坚持基本原则的基础上，结合集团自身特点，构建有效的财务控制系统，具体内容主要包括以下几个方面：

（一）构建以财务预算为重点的财务目标控制系统

财务预算控制，从其功能上看，是以期望利润为目标、以资金流量为纽带、以成本费用控制为重点、以责任报告信息为基础的一整套财务指标的组合。加强全面预算管理，可将企业集团的一切活动纳入严格的预算控制体系，把各企业的目标、业绩评价、激励与约束等各种控制手段融合到一起，成为渗透到集团生产、销售、经营、投资、融资等各个环节的主要控制手段。

财务预算由总预算、专门预算和预算编制说明几部分组成，其中总预算反映企业资本营运和各项财务活动的总体状况，其表现形式为预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表，全面反映企业预计的资产负债、权益、损益和现金流出情况。专门预算反映企业某一方面的经济活动，如分产品收入成本预算，产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算、投资收益预算、重大资本支出预算等。通过编制预算，集团公司可以全面掌握所属企业的生产经营过程，争取工作的主动权。

财务预算的编制应采用从下到上的方法，这样既考虑了子公司的意见，照顾了子公司的利益，又有利于企业集团公司审视子公司的经营活动。预算的整体性

及全面性使子公司在实施的过程中需要相互配合和协调,提高管理效率,减少摩擦,增强凝聚力。财务预算一旦确定,且层层分解下去,具体落实为责任预算时,便具有强制的约束效力,给子公司以明确的经营管理目标和各方的责权关系,便于子公司进行自我控制、评价、调整。

(二) 构建以重大资本财务事项决策为重点的财务决策控制系统

为了保证整个集团发展战略目标实现和资本经管的安全,规避风险,减少失误,集团公司应建立企业重大资本与财务事项报批制度,即凡属重大资本与财务事项均需经集团总部做出决策后才能办理。企业重大资本与财务事项,包括重大投融资、对外担保、财产损失处理等。

●重大投融资 包括投资和融资,投资又包括股权投资和债权投资。集团总部必须严加控制。其主要措施是实行额度控制,即限额以上项目必须由集团决策。集团决策时,主要把握两点:一是投资项目是否符合集团战略发展规划和对该公司的经营方向定位;二是项目是否具有可行性,对于批准的项目,还要明确投资项目决策者和实施者应承担的责任。

●对外担保 企业对外提供担保,形成了或有负债。在现实中,或有负债形成现实负债之后,往往难以摆脱责任,从而造成财产损失。即使设法逃避连带责任,也会牵扯很大精力,影响企业经营。因此,集团公司对担保事项应当建立严格的管理制度和责任追究制度。所属企业原则上不准对外担保,特殊情况需要对外担保的,要由集团决定。

●财产损失处理 财产损失,包括坏账损失、存货损失、股权投资损失、固定资产损失、在建工程损失、担保损失以及经营证券、期货、外汇交易损失等。处理财产损失,应当按照以下程序进行:一是核实损失,基层单位应当取得足以说明损失事实的资料证据,对损失的资产项目、金额予以确认;二是查清责任,集团公司应组织人员对造成财产损失的责任进行检查,其中属于违法违纪行为造成的损失,应当按照国家有关法律、行政法规规定,对负有直接责任的主管人员和其他人员予以处分;三是按照企业内部资本与财务管理办法规定审核核销。

(三) 通过向子公司派出财务总监构建财务人员控制系统

在一个公司内部,由于委托代理双方存在着信息不对称,因而经常产生有损所有者利益的逆向选择和道德风险问题。而董事会和监事会对经理人员的监控,

往往是事后行为，因此监控的力度和效果是有限的。而财务总监制度可以解决经理人员“内部人控制问题”并实施事前、事中和事后的全过程监控。子公司财务总监由集团公司委派并对集团公司负责。财务总监代表股东的权益，直接对集团公司董事会负责。但财务总监同时又是公司日常财务管理的负责人，平时要在总经理的领导下，协助总经理工作。这样，财务总监代表股东打破了经理人员的权力的过度集中，能在日常工作中监控财务活动的全过程。

在派出财务总监的过程中，由于涉及到利益与权力的分配，因此尤其要处理好以下几个当事人的关系：

1. 财务总监与集团公司总经理的关系

财务总监对总经理负责的形式以对总会计师和内审部经理负责的形式表现出来，因为后二者的职权直接来自总经理的授予。集团公司总经理根据特殊情况需要，可直接过问财务总监的工作，但财务总监日常工作由总会计师和内审部经理组织、领导。

2. 财务总监与集团总会计师的关系

财务总监将接受来自总会计师的财务控制与会计监督职权，同时对总会计师负职能责任，这实际上是对集团公司总经理负责。

3. 财务总监与子公司总经理的关系

财务总监不是子公司总经理的助手和参谋，工作有更大的超脱性、权威性和独立性。财务总监有权了解、审核子公司的重大经营管理活动，子公司总经理有责任支持、配合财务总监职能工作的开展。派出财务总监后的财务控制与会计监督体系如下图：

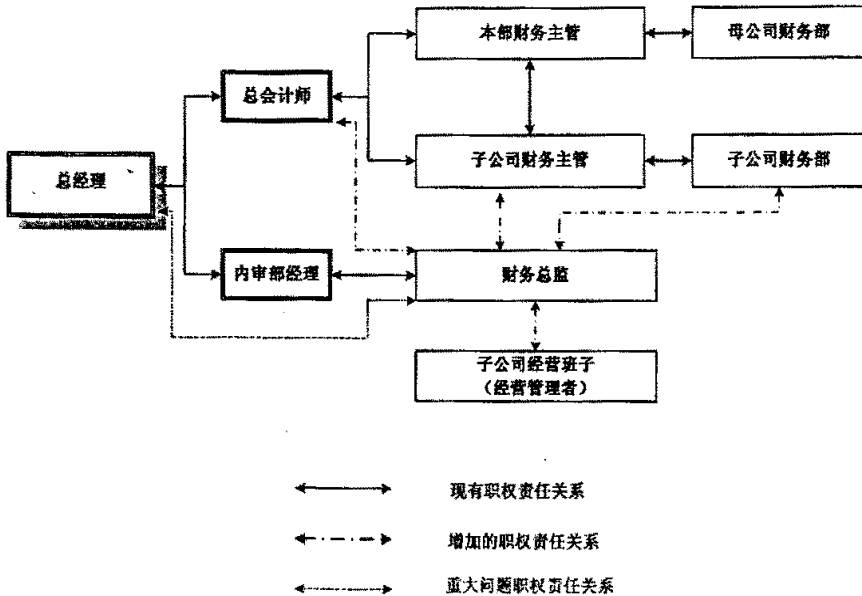


图 2-1 财务控制与会计监督体系

(四) 构建以财务检查和内部审计为主的财务监督控制系统

财务监督控制系统主要由财务检查与内部审计两个方面构成，分别由集团公司财务部门和审计部门从不同角度对所属企事业单位执行财经纪律、财务收支和经营管理活动所进行的内部监督，目的是及时发现问题和解决问题，保证企业集团按照既定目标平稳运行与发展。

◆ **财务检查** 即主要由集团财务部门组织对所属单位进行的财务检查。检查重点是：国家财经法规、政策的执行情况；经董事会批准的公司重大经营计划、方案的执行情况；大额对外付款、投资、借款、担保情况；固定资产的报废、报损、核销及出售情况；重要经济合同签订和执行情况；所属全资和控股子公司的财务运作和资金收支情况。财务检查可不定期进行，对于检查出的财务问题，要求纠正并限期反馈纠正情况；涉及个人责任追究问题，按规定程序进行处理。

◆ **内部审计** 审计在集团公司治理结构中有着不可替代的作用。集团内部审计则主要应由集团公司的审计部门负责进行。内审部门的作用不仅在于监督子公司财务工作，也包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率，也是监督、控制内部其他环节的主要力量。

集团公司对子公司进行内审的主要方法是：

第一，以强化集团资产控制为主线，建立审计网络，坚持下审一级，各审计部门负责对下属公司的内审；

第二，设立集团公司审计委员会，在总经理的领导下由相关人员和职能部门组成，委员会的作用在于保证子公司的财务信息和业务信息的充分可靠性；

第三，对子公司的一些工程项目、经济合同、对外合作项目、联营合同等进行单项审计，实行离任审计制度，审查和评价子公司责任主体的经济责任履行情况；

第四，定期或不定期地对子公司的内部控制机构的有效性进行评估，监督和完善子公司的内部控制制度；

第五，集团公司实行总审计师制度，加强集团公司整体的审计规章制度的建设，重点是从管理者角度对下属企业进行控制。

集团公司通过对子公司的审计，可以及时发现和纠正所存在的问题，增强内部控制意识，发挥内部管理强有力的控制机制作用。

（五）通过财务报告和财务网络构建财务信息控制系统

集团母子公司间财务信息是否畅通，关系到整个财务控制系统的运行效率。无论什么控制都离不开真实、及时的信息，财务控制是一个动态的控制过程，要确保实现集团的财务目标，必须对各子公司进行跟踪监控，并不断调整偏差。财务信息控制系统应包括两个方面的内容：

◆财务信息报告制度 母公司应制定子公司的财务报告制度，包括事前报告制度和事后报告制度。各子公司在进行重大经营决策前，必须事前向母公司报告。

◆财务网络电算化 计算机网络技术的迅猛发展，为财务网络电算化提供了可能，为提高集团公司财务信息的有效性创造了现实条件。通过在集团内部建立大计算机网络系统，可将下属各子公司的资金流转和预算执行等都集中在计算机网络上，母公司可随时调用了解子公司的财务状况，实时监控各个子公司的经营情况，及时发现存在的问题，提高控制的效率和效果

第三章 山东省路桥集团财务控制现状

以下各章是对山东省路桥集团财务控制的研究，着重研究实践中企业集团母子公司在前述理论下如何进行财务控制，寻求理论与实践的结合和完善。

本章主要是对山东省路桥集团财务控制现状的介绍。

第一节 山东省路桥集团概况

本论文的实例分析是针对山东省路桥集团。首先让我们了解一下山东省路桥集团的背景情况。山东省路桥集团有限公司（以下简称集团公司）是在原山东省交通工程总公司基础上改制组建的国有独资大型企业，是 2002 年国家建设部核定的全国首批 19 家公路工程施工总承包特级资质企业之一，同时具有桥梁工程专业承包一级、路面工程专业承包一级、路基工程专业承包一级以及交通工程专业承包交通安全设施资质，具有直接对外承包经营权。

集团公司下辖 30 个路桥建设事业部、专业公司及控股、参股公司，具有公路、桥梁、隧道、交通工程、港口、码头、船闸施工及勘测设计、机械设备制造等综合能力。资产总值 12 亿元，大型设备 1900 台（套），多数具有国内国际领先水平。现有一线职工 3500 人，年施工能力达到 20 亿元。

近几年来，公司先后被评为“中国 500 家最佳经济效益建筑一级企业第 10 名”、“全国交通系统最佳经济效益建筑一级企业第 2 名”、“山东省加快公路建设先进单位”、“南京长江第二大桥建设有功单位”、“省级文明单位”、“全省思想政治工作优秀企业”、“中国建设银行 AAA 信用等级企业”，“全国质量效益型先进企业”、“全国建筑业质量名牌企业”称号。98 年 11 月通过 ISO9002 国际质量体系认证，2002 年通过 ISO14001 国际环境体系认证。

第二节 山东省路桥集团组织结构

一、山东省路桥集团组织结构

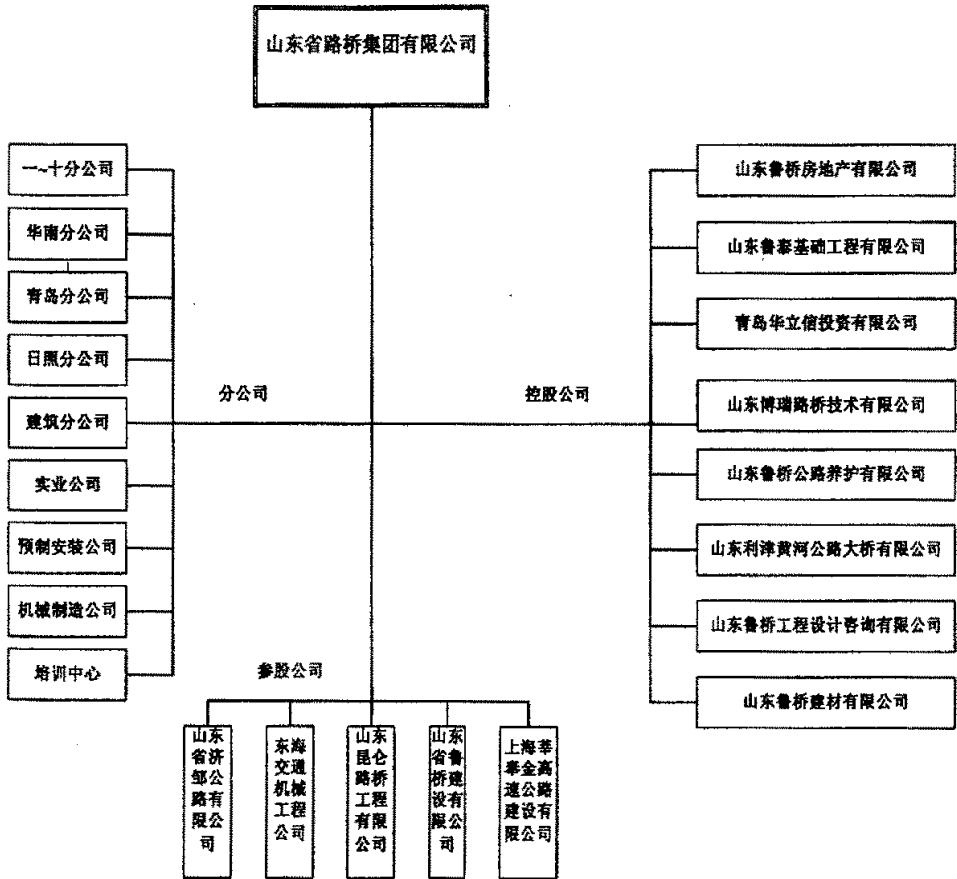


图 3-1 山东省路桥集团组织结构图

在山东省路桥集团组织结构中，山东省路桥集团有限公司是集团的核心层，处于集团主导地位，对外代表集团，采用国有独资公司的形式。

集团的紧密层由集团公司的控股公司、分公司共 26 家组成，其中由集团公司直接控股的子公司 8 家，集团的全资分公司 18 家。子公司的股权结构如下表 3-1:

表 3-1 股权结构表 (单位: 万元)

控股公司	注册资本	投资额	控股比例
山东鲁桥房地产有限公司	3000	1800	60%
山东鲁泰基础工程有限公司	1273	770	60.49%
青岛华立信投资有限公司	2000	1500	75%
山东博瑞路桥技术有限公司	50	26	52%
山东鲁桥公路养护有限公司	500	350	70%
山东利津黄河公路大桥有限公司	7000	4550	65%
山东鲁桥工程设计咨询有限公司	200	180	90%
山东鲁桥建材有限公司	1300	870	66.92%

集团的半紧密层由核心企业的参股公司 5 家组成, 参股公司股权结构见表 3-2:

表 3-2 股权结构表 (单位: 万元)

参股公司	注册资本	投资额	控股比例
上海莘奉金高速公司建设发展公司	12000	2400	20%
山东昆仑路桥工程有限公司	8000	800	10%
山东省济邹公司有限公司	2000	600	30%
东海交通机械工程公司	50	20	40%
山东省鲁桥建设有限公司	8000	1600	20%

二、山东省路桥集团财务系统图

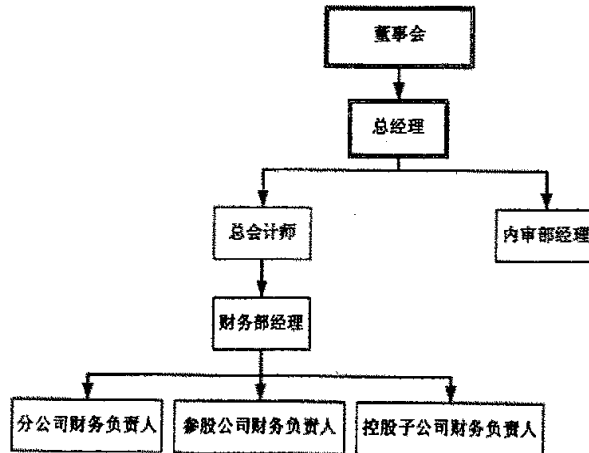


图3-2 财务系统图

第三节 山东省路桥集团财务控制制度

山东省路桥集团为了加强企业集团的财务控制，制定了相关的财务制度来规范集团公司财务行为，此制度适用于集团公司及内部所有单位和部门。

一、财务管理组织机构

（一）集团公司实行统一领导、分级管理的内部财会管理体制

集团公司及全资子公司、控股子公司是独立的企业法人，自主经营、自我发展、自负盈亏、自我约束，依法享有法人财产权和民事权力，承担民事责任。其投资形成的子公司实行独立核算，但经营、财务上实行统一管理，设置独立的财务机构。

（二）集团公司的分公司或后方单位，不具有企业法人资格，但设置财务机构，配备专职财务人员，接受集团公司财务部的领导。

（三）企业法人代表或其授权人在财务会计管理上的主要权责：

1. 单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责；
2. 具体确定企业内部财会机构的设置，建立健全内部控制制度；
3. 组织拟定企业内部财务管理办法，按规定程序报批后执行；
4. 提请聘任或解聘财务负责人；
5. 组织拟定企业财务收支预算计划；
6. 接受财政、税务、审计机关的监督。

（四）企业财会机构的主要职责：

具体负责企业的财务管理和经济核算，包括生产经营过程中的一切财务核算、会计核算；如实反映本单位的财务状况和经营成果；监督财务收支，依法计缴国家税收并向有关方面报送财务决算；参与企业经营决策，统一调度资金，统筹处理财务工作中出现的问题，组织、指导下属单位的财务管理和经济核算。

（五）人事控制

各成员企业董事会主要成员由母公司派遣和任免。子公司的总经理、副总经理、三总师任免权集中在总部，人事关系、档案关系、工资关系转总部，工资、奖金由总部确定。这尤其适用于骨干子公司。除对于公司经理层掌握直接的控制权外，还要重视对各子公司财务部门负责人的控制，例如，子公司财务部经理或

由总部任命，或必须报经总部同意方可任命和调换。

二、货币资金的管理

1. 货币资金包括现金、银行存款、其他货币资金；

2. 集团公司和各部门、各单位的财务收支和资金划拨，采用收支两条线；

3. 集团各部门、各单位不得擅自开立银行账户；如确实需设立，需报财务部和总经理批准；

4. 公司以每月月末作为结账日，各子公司财务人员应在季末次月的 10 日前向集团公司报送财务报表和管理报表；

5. 为了有效地监控公司的资金流向，各部门、各单位的日常费用（包括差旅费、交通费、业务招待费、通讯费、办公费、水电物管费、银行手续费）的借支和付款，在其他规定的手续完备的条件下，还须经财务审核或批准；

6. 所有公司的非日常费用借支、付款和报销，低于 3000 元/次的由借款部门和财务部经理审批；在 3000~8000 元/次的由集团公司财务部审核并报分管副总或总会计师签字批准；8000~30000 元/次的由集团公司财务部审核并报总经理签字批准；超过 30000 元的由董事长签字批准。

三、筹资管理

筹资策略是集团公司为实现筹资全局性、根本性和长期性战略目标，对资金筹集问题所采取的行动方针，主要包括筹资的评价准则、筹资时机、筹资规模、筹资成本等方面。筹资策略是决定集团公司筹资效益最重要的因素，是集团公司筹资方法选择和运用的依据，筹资的目的是投资，筹资策略以投资策略为依据，充分反映了集团公司投资的要求。

（一）公司筹资的评价准则：

1. 以“投”定“筹”

投资是公司发展的需要，包括固定资产投资的需要、流动资金的需要和对外投资的需要，集团公司投资不能盲目进行，必须以“投”定“筹”，筹资的时机、规模和组合，必须依据和适应投资的要求，这一原则要求在制定筹资策略之前确定企业投资策略。

2. 量力而行

公司在筹资时，必须全面地衡量收益情况和偿还能力，做到量力而行，确保资金链的正常周转。

3. 具有配套能力和消化能力

消化能力是指公司对筹集来的资金、资产、技术的掌握、管理和运用或吸收能力。配套能力指公司其他的生产要素，如人、财、物、技术、管理与筹措的资金资产协作配合的能力等。公司消化和配套能力直接影响到企业投资效益，并进而决定着公司的偿还能力。所以在进行筹资时，必须综合考虑公司的各种生产要求，寻找能使公司各种生产要素彼此协调的方案。

4. 筹资成本

筹资成本是公司筹措资金而支出的一切费用，主要包括筹资过程中的组织管理费、筹资后的利息或股息租金等支出、筹资时所支付的其他资金。筹资成本是决定公司筹资效益的决定性因素，因此，要合理地选择筹资方式。

5. 借款对公司控制权的影响

在评价公司筹资方案时，必须把公司对资产所有权、控制权的丧失程度作为一个重要的考虑因素。

6. 公司筹资管理的难度

公司筹资管理的难度主要指公司筹资由一套审批程序及筹资过程的组织管理工作。公司筹资管理的难度，决定公司能否及时得到资金以及为此而付出的代价，这也是评价公司筹资方案时，应着重考虑的问题。

7. 公司筹资的期限要适当。

8. 公司负债率和还债率要控制在一定范围内。

(二) 筹资机会的选择

分析与评价公司筹资机遇，主要运用上述筹资的 8 项评价准则来确定投资的环境条件和收益。

(三) 集团公司所属单位、全资子公司下列筹集资金行为，需由企业负责人集体研究决定，报集团公司批准

1. 各种形式的借款和其他方式的筹资行为；
2. 以基本生产经营设备和不动产用于债务抵押。

(四) 业主指定贷款并由业主担保或以工程款做质押的，必须到总公司财务部登记，由主管财务的总经理审批；向银行或其他金融机构贷款，其担保采取抵押或企业间相互担保，应报集团公司审批。

(五) 贷款担保

企业不准为外系统单位(含合资、合作企业)或个人担保贷款。子公司之间的贷款担保，各公司应结合实际制定贷款担保的审批、登记、跟踪检查制度，报集团

公司董事长批准。

集团公司对全资子公司的贷款担保，累计担保余额在本企业净资产 50%以下时，由企业法人代表授权批准；累计担保余额在本企业净资产 50%至 100%以下时，由企业法人代表或其授权企业领导人批准；累计担保余额超过本企业净资产时，由集团公司董事会集体研究决定。

企业对所属企业担保，应结合实际收取一定的担保费，或规定被担保企业承担一定的责任和义务。

企业对控股、参股企业的贷款担保，以企业在接受投资企业的投资比例为该笔借款承担担保额。如需进行该笔借款的全额担保，必须有接受投资的企业董事会对此做出的决议，并出具委托书，同时还必须有接受投资企业的其他投资者出具的反担保书。企业对控股、参股企业进行贷款担保应按担保额一定比例收取担保费。原则上，前次担保未解除，不提供下次担保。

企业对没有投资关系的企业原则上不提供贷款担保，确有必要担保的，由集团公司董事长或董事会研究决定。担保额不能超过本企业净资产的 40%，且必须有接受担保的企业董事会对此做出的决议，并出具委托书，同时还必须有接受担保企业的全部投资者出具的反担保书，此外，应按担保额一定比例收取担保费。

四、对外投资

（一）对外投资的管理程序

1. 集团公司董事会（或经理办公会）是集团公司对外投资的最高决策机构，集团公司的一切对外投资须经集团公司董事会批准方可实施。
2. 集团公司的一切对外投资必须经由集团公司财务部会同有关部门，对投资项目的投资风险和投资回报率进行论证，提出可行性研究报告，书面报送集团公司董事会审批。
3. 集团公司所属各单位均无权擅自对外投资，对外投资必须报请集团公司批准方可实施。
4. 集团公司的全资子公司的对外投资，必须按照规定的立项审批的程序和权限进行。股权性投资须经集团公司董事会批准。
5. 集团公司参与组建的所有联营企业都必须定期向集团公司财务部报送季度和年度财务报告。
6. 联营企业汇缴的利润（或亏损）在考核集团公司有关部室经营业绩时一并考虑。

7. 集团公司财务部至少应于每年终了, 代表股东对联营企业进行财务检查, 凡损害集团公司权益时, 要求改正。

8. 联营企业连续三年亏损或亏损严重, 没有发展前途的, 集团公司应退出股份或采取其它补救措施。

(二) 对外投资评价应注意的原则:

1. 投资增值程度: 实现最大限度的投资增值是分析投资方案最重要的尺度。
2. 投资保本能力: 必须确保投资后原有价值不下跌的原则。
3. 投资风险性: 投资有风险, 应事先考虑政策风险、利率风险、市场风险、经营风险、投资决策风险等。
4. 纳税优惠方针, 在投资时应充分考虑到尽量享受纳税的优惠条件。
5. 全面、科学、准确预算投资的预期成本, 充分考虑实际资产和经营控制能力。
6. 正确估计公司的筹资能力。
7. 投资是否符合公司的发展方向及经营思想。
8. 管理和控制能力: 对投资项目管得住, 控制有力。

(三) 对外投资的计价与核算

1. 集团公司对外投资按下列原则计价。

◆ 以现金、银行存款等货币资金方式向其他单位投资的按照实际支付的金额计价。

◆ 集团公司可以用专有技术、商誉、实物等对外投资, 其计价必须经集团公司财务部核定。

◆ 以实物、无形资产方式向其他单位投资的, 按照评估确认或者按合同、协议约定的价值计价。其中向非国有性质的企业投资, 必须以经省国有资产管理局确认的评估结果为依据, 不得低于评估价值。

2. 集团公司及所属企业的对外投资, 按以下方式核算:

◆ 对被投资单位拥有实际控制权的长期投资, 采用权益法核算。

◆ 对被投资单位没有拥有实际控制权的长期投资, 采用成本法核算。

(四) 投资收益管理

集团各分支机构、全资及控股子公司, 年末应将当年实现的净利润按一定比例上缴集团总部。

◆ 分支机构、全资子公司按当年实现净利润的 80%于次年一月份缴纳。

◆ 控股或参股子公司根据该公司董事会、股东会确定的利润分配方案，按集团所占出资比例，计算集团应分得的收益，并于次年一月份缴纳。

◆ 对逾期不缴纳投资收益的单位，按应缴纳额度每日加收 0.1%的滞纳金，并追究该单位主要负责人和财务负责人的责任。

(五) 单位借款（仅限于集团内部所属各单位向总部借款）

1. 集团总部对集团公司资金实行总规划、总调度。各单位、子公司、项目部之间，未经总部财务部经理审核和总经理批准，不得擅自调拨资金。各单位因生产经营原因资金短缺的，可向总部申请借款。

2. 单位借款时，必须有书面《借款申请》。《借款申请》必须载明借款原因、借款期限、还款日期、还款计划等内容。借款单位向财务部提出申请，财务部送分管副总提出意见，经总经理批准，借款金额较大的由董事长批准。批准后，借款单位到财务部办理借款手续。

3. 单位借款实行资金有偿占用，借款单位自收到借款之日起按年息 3%交纳资金占用费。

4. 借款单位必须严格执行《借款申请》中的承诺，按期归还借款和上缴利息。不按时还款的，超期部分按银行同期贷款利率计收资金占用费。不按时缴纳利息的，由财务部在其上缴管理费中直接扣减。

5. 单位借款是否按期归还，作为一项指标列入对借款单位负责人的年度考核。

五、税收及利润分配、利润上交

(一) 企业依法向国家交纳税金，税前会计利润应按国家法律、法规的规定调整为应纳税所得额，依法交纳所得税，并采取应付税款法，将当期应交所得税计入当期损益的所得税费用。

(二) 严格按国家规定，正确核算营业外收支。

(三) 交纳所得税后利润，除国家另有规定外分配次序是：

1. 弥补超过用所得税前利润弥补的亏损，抵补期限按规定用税后利润弥补的亏损；

2. 按税后利润扣除前两项的 10%计提法定盈余公积金，法定盈余公积金超过资本总额的 50%时，可不再提取。

3. 计提 5—10%法定公益金，公益金要用于职工集体福利设施支出。

4. 根据出资人的决定提取任意盈余公积金。集团公司作为政府授权的经营机构，按规定决定集团公司及其全资子公司提取任意盈余公积金的具体比例。

(四) 集团公司作为政府授权的经营机构, 按规定统一征收所属全资子公司的国有资产收益。

(五) 所属企业(部门) 应上缴公司的利润, 在决算完成后按目标责任书比例上缴。对不按时足额上缴的单位, 集团公司按银行同期贷款利率加 30% 计收利息。

六、内部审计

(一) 董事会审计委员会及审计人员

1. 工董事会审计委员会是董事会的专门委员会, 承担集团公司的内部审计任务, 向董事会报告工作。董事会审计委员会负责人, 负责审计和有关的协调工作; 审计人员必须具备良好的职业道德、相应的专业知识和工作能力。

2. 董事会审计委员会的职责:

- ◆ 依据有关法律、法规, 起草内部审计制度, 并负责实施;
- ◆ 制订年度和季度审计计划;
- ◆ 组织实施内部审计, 向董事会报告审计成果;
- ◆ 审查公司的内部控制制度;
- ◆ 根据董事会的授权, 联系外部审计机构, 评价外部审计的质量, 并负责协调工作;
- ◆ 审核公司的财务信息及其披露;
- ◆ 协助上级审计机关对集团公司审计工作;
- ◆ 完成董事会交办的其他审计事项。

(二) 内部审计的内容

1. 内部审计的内容包括: 对集团公司总部的日常审计、对下属单位的日常审计、对权属公司的日常审计、基建项目预决算审计、离任经济责任审计、工程项目竣工决算审计等。

2. 除以上审计事项以外, 董事会审计委员会可以对财务收支的特定事项进行专项审计调查; 可以对集团公司的基建及维修项目预、决算和施工过程进行审计监督。

(三) 内部审计程序

对集团总部、下属单位、权属公司的日常审计程序:

1. 审计开始前, 不必事先通知被审计单位, 可以直接进点。
2. 审计开始后, 对于所需要的资料, 被审计单位应当如实提供, 不得拒绝。

3. 审计过程中, 可就审计事项的问题, 向有关单位和个人进行调查及取证, 有关单位和个人应当支持和协助, 如实向审计人员反映情况, 提供有关证明材料。

4. 审计人员发现的问题, 应当做成记录, 向审计委员会负责人汇报。

5. 审计终结, 董事会审计委员会向董事会提交审计报告。

6. 董事会审计委员会认为必要, 经董事会同意, 可以向被审计单位出具《管理建议书》, 被审计单位应当采纳。

7. 被审计单位如对《管理建议书》有异议, 可以书面形式向董事会审计委员会说明。

七、会计核算

会计核算的原则:

1. 企业执行《会计法》、《企业会计准则》和分行业会计制度或《企业会计制度》及其它法律法规关于会计核算一般原则、会计凭证和账簿、内部稽核和财产清查等事项的规定。企业采取的会计处理方法, 前后各期必须一致, 非经公司董事会同意, 任何人不得随意改变。

2. 企业向其它单位投出的资金, 应按投出时交付的金额入账, 所发生的收益和损失, 应分别情况按成本法或权益法核算所发生的收益和损失, 在“投资收益”科目反映。

3. 长期借款的利息支出, 应根据使用单位用款内容和时间不同确认利息归属。

4. 年末应按应收账款余额计提 5% 的坏帐准备。

八、财务会计报告

1. 会计报告应按照《企业财务会计报告条例》编制。年度、季度财务会计报告应当包括: 会计报表、会计报表附注、财务情况说明书。

2. 对外报表包括按财政部和省财政厅要求报送的报表; 上级主管下发表; 为金融部门提供对外报表。

3. 内部报表

4. 企业的主要会计报表有如下几种:

a, 资产负债表(年、季、月)

b, 利润表(年、季)

c, 现金流量表(年度)

d, 成本分析表(年度、季度)

e, 经济业务统计分析表(年度、季度)

f. 管理费用和百元产值工资含量执行情况表（年、季度）

g. 应上缴款项表（年、季度）

九、业绩考核

（一）集团公司绩效考核体系包括三个方面：

- * 业绩考核指标，指各岗位员工通过努力所取得的工作业绩；
- * 能力考核指标，指各岗位员工完成本职工作应该具备的各项能力；
- * 态度考核指标，指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风。

（二）集团公司的业绩考核制度一直采用工作目标责任书制度，集团公司与各分公司签订年度工作目标责任书。

（三）下面是集团公司对分公司的业绩考核标准，集团公司一直使用以下四个标准考核分公司每年的业绩：

1. 实际工作量与计划工作量
2. 实际利润与计划利润
3. 实际上交各项费用与计划上交各项费用（承包费、折旧费、社会保障费）
4. 施工和生产的安全措施。

考核标准如下表 3-3：

表 3-3 考核标准

序号	考核项目	标准分	±1%	最高分	最低分	备注
1	工作量	40	±1	60	20	实际工作量与计划工作量每相差 1%，就增加或减少 1 分，直到加完或减完 20 分为止
2	利润	10	±0.5	20	0	实际利润与计划利润之间每相差 1%，则增加或减少 0.5 分，直到加满或减完 10 分为止
3	各项费用	50	-1	70	30	每延期支付 1% 的款项，则减少 1 分，直到减完 20 分为止
4	安全措施标准					安全措施标准没有设定分数，但是重大事故扣 10 万元，一般事故扣 5 万元

十、激励控制

集团公司下属分公司虽不具有法人资格，但在集团内部，集团将其视为二级法人，集团公司根据委托—代理理论，将日常经营权下派给各分公司负责人。为了避免各分公司负责人和集团在目标函数上的差异产生的代理成本过大，从而影响企业的效率，因此集团公司也采用管理者承担部分风险的方式来约束其行

为，达到与集团公司的激励相容，从而进一步完善财务控制。

集团公司的激励制度是建立在业绩考核基础上的，集团公司给予分公司的年度奖金额根据表 3-4 规则计算：

表 3-4

业绩考核分	评判标准	总奖金额
100 分		总的奖金额为整个分公司工资和薪水总额的 50%
>100 分	每超出 1 分	总奖金额中增加工资和薪水总额的 0.5%
<100 分	每下降 1 分	总奖金额中扣去工资和薪水总额的 0.5%

通过上面的计算，形成每个分公司的奖励基金。各分公司内部的分配则取决于其所在组织层面和业绩等级。每个组织层面给予一定的分数，例如，高层管理人员为 4 分，中级管理人员为 3 分，监督人员为 2 分，将奖励基金在所有满足条件的人员所得的总分中进行分摊，从而得出每 1 分可以获得的奖金额。

对部门员工的绩效考核评定通过三个绩效考核指标及三个层次来进行，见表 3-5：

表 3-5

绩效考核指标	业绩考核	能力考核	态度考核	合计
	50%	30%	20%	100%
评分所占权重	上级	同等级别	下属	合计
	50%	30%	20%	100%

计算分公司总经理奖金额的指导方针，见表 3-6：

表 3-6

如果公司业绩超过所有四个业绩考核标准	公司经理可获得奖金额平均数的 2.5 倍到 2.8 倍
如果公司业绩达到所有四个业绩考核标准的计划数额	公司经理可获得奖金额平均数的 2.0 倍到 2.5 倍
如果公司业绩没有达到四个业绩考核标准，但是仍有赢利	公司经理可获得奖金额平均数的 1.5 倍到 2.0 倍
如果公司没有赢利	公司经理可获得奖金额不能超过员工奖金额的平均数

第四章 对山东省路桥集团财务控制的分析及建议

第一节 对山东省路桥集团财务控制的分析

山东省路桥集团属国有独资大型企业，在某些方面仍有不规范的地方，下面分析一下集团公司存在的问题：

一、公司治理结构方面存在的主要问题

第一，山东省路桥集团尽管目前进行了公司制改造，形式上成了国有产权行使主体，但国有产权行使主体的责权利并未很好地结合在一起，政企不分的固有弊端并没有得到根本解决，集团公司董事长、总经理的人员选派仍是行政性划拨，行政干预对企业影响很大，这种体制必然影响到母公司的经营行为，进而影响到集团子公司的行为。

第二，从监事会的构成及功能行使方面看，董事会成员绝大多数是本公司的经理人员（内部人）。同时普遍缺乏一些辅助机构，如财务审计委员会、报酬与提名委员会等。虽设有审计委员会，但全由内部人组成，因而是集团公司审计子公司等成员企业的机构，对集团公司的高层经理难起到有效的监督作用。

第三，从监事会的构成及功能行使方面看，监事会成员基本上是内部人员，来自企业的党委、工会等部门。这些成员一般先被党的组织部门、经理班子任命，然后再进入监事会。因此，很难说监事会代表股东的利益。同时，监事会也缺乏有效的手段行使监督职能。

二、山东省路桥集团组织体制存在的主要问题

第一，从集团公司总部的功能建设看，财务控制限于报表统计、会计审计等日常活动，起不到当家理财的“大财务”作用。

第二，从集团公司总部与成员企业的关系，即母子公司关系看，母公司对子公司的管理采用集权模式，虽有一定的优点，如在人事、投资和财务等各方面的具体管理制度来实施控制，抓住财务控制的源头，但在市场竞争激烈、市场环境多变的情况下，已限制了企业的发展，影响集团子公司积极性的发挥，因此，财务控制模式需要根据分公司的具体情况有针对性的选择。

三、财务控制与会计监督体制模式存在的主要问题

集团公司仍采用一般的财务控制与会计监督体制模式（见图 2-1），即集团公司实行三级管理：集团公司是以母子公司形式存在，下面各个分公司的财务各自独立设账核算和管理，总公司财务部门的担子重，除负责总公司的财务管理工作，还要负责对所有分公司的财务管理监控，这种模式存在很多问题，因此，集团公司的财务控制和会计监督机制要作调整。

四、激励控制存在的主要问题

（一）对子公司经营者的控制

从子公司经营者的激励控制的角度看，报酬是调动经营者积极性、激励约束其行为的一个重要因素，是对其为企业所作贡献的奖励。集团公司子公司经营者的报酬设计存在以下缺陷：

1. 经营者的收入与他们付出的劳动、承担的责任和风险、做出的贡献和企业得到的效益相比，收入明显偏低。作为国有独资企业集团的经营者，不仅要承担企业获得经济利润的责任，还要承担医疗等方面的社会责任，他们得到的只是高于职工平均工资的 2~3 倍。

2. 报酬结构单一，一般都以工资+奖金+福利组成，没有起到报酬机制应该有的激励作用。

3. 集团公司对经营者的激励只有在岗时的激励，没有根据企业经营者在岗时的业绩表现及有利于企业长期发展的各种行为而给予离职后的奖励。

（二）对子公司的业绩评价

在财务指标控制方面，集团公司主要通过工作目标责任书中要求的考核指标监管下属公司的财务业绩。集团公司对子公司的业绩评价体系不完善，只涉及到工作量、利润、各项费用、安全措施标准四个变量。作为衡量业绩的指标分为财务指标和非财务指标，集团公司选择的指标涉及到财务的只有利润和各项费用，没有考虑诸如企业盈利能力、偿债能力、运营能力、发展能力等企业经营状况的指标。这种监控的优点是，集团公司很容易掌握分公司工作量、利润等一些绝对量指标的完成情况。缺点是，集团下属的十八个分公司，经营领域、经营规模等不同，但考核指标一样，这不能公平的评价各个分公司，而且也无法在各个分公司之间进行比较，因此，集团公司应设计合理的评价体系。

第二节 对山东省路桥集团财务控制的建议

针对集团公司财务控制存在的上述问题，提出以下几点建议：

一、董事会的构成与功能行使

作为集团公司和整个集团的最高决策机构，董事会的职责是实施股东大会决议，评估批准和领导实施集团公司和整个集团公司的重大行动计划，选拔、评估和解聘高级经理人员，监察集团公司和集团的业务活动，以使集团内部的资源运用有利于增进股东的收益，并符合法律和道德规范。山东省路桥集团要使董事会有效地履行其职能，消除政企不分，董事长、总经理仍由行政划拨的弊端，需要做好两方面的工作：

（一）恰当选择董事，确定内部董事和外部董事的比例

董事要充分代表股东和其他利益相关者的利益。在董事会构成中，除股东派出董事、职工选举职工董事外，董事的选择还要考虑其他的利益相关者的利益。董事会成员可以考虑接纳来自债权人的代表，与集团有重大交易活动的其他厂商，也可以派出代表进入集团公司的董事会，以强化集协和与关联企业的业务稳定性，改善管理，提高效率。另外，也可以聘请有管理经验的社会界专家以独立董事的身份进入董事会。

（二）在董事会下设立一些专门委员会，辅助董事会开展活动

为使董事会充分发挥职能，应采取一些配套安排措施。具体包括：

1. 设立一些专业委员会。例如，可以设立

（1）财务审计委员会，主要由外部董事组成，负责公司财务活动的审查的监督，审核公司内部的财务报告，监督执行审计和会计程序，审核和评价外部会计师事务所的报告，使公司的经营活动符合股东利益和法律规范。

（2）投融资委员会，由一些董事和专家组成，主要任务是规划公司的中长期财务目标，对公司的重大投融资活动进行评议和审核，监查公司各部门的业绩。

（3）报酬与提名委员会，负责确定主要执行人员（总裁或董事长、总经理、副总经理）的报酬安排，向董事会推荐董事和主要执行人员名单。

2. 增强对主要执行人员的监督审核力度

董事会会议至少每季度召开一次，同时强化审计委员会的功能，积极发挥审计人员的财务审计、项目审计的作用。

3. 强化信息披露工作，可参照对上市公司的要求建立集团的公司的信息披露制度，使企业的活动、特别是财务活动具有较高的透明度。

二、监督机制的建立与运作

就监事会而言，鉴于其上述缺陷，在董事会成员主要由内部人组成的情况下，为了使监事会有针对地对经营者进行监督，建议：

1. 增加外部监事
2. 授权监事会有罢免违法、违规和违反公司章程的董事和经理。

三、完善企业家的激励制度，培育一支职业企业家队伍

在实行公司制改组，董事会选聘经理主要根据经营能力等经济标准的同时，要承认和尊重企业家的人力资本价值，建立有效的激励机制。对善于经营并取得良好业绩的企业家，主要是“一把手”，必须给予重奖，包括物质奖励和精神奖励，必须把企业家报酬与一般职工、乃至与高层经理人员（包括企业家的副手）拉开距离。建议改变目前的工资+年度（季度）奖金+津贴的报酬安排，总结目前深圳、上海等地实行年薪制、股票期权制度的经验，完善经营者的报酬结构，使企业家的报酬与企业业绩、近期与中长期发展结合起来。

集团公司在考虑企业经营者报酬时可按下面的设计过程：

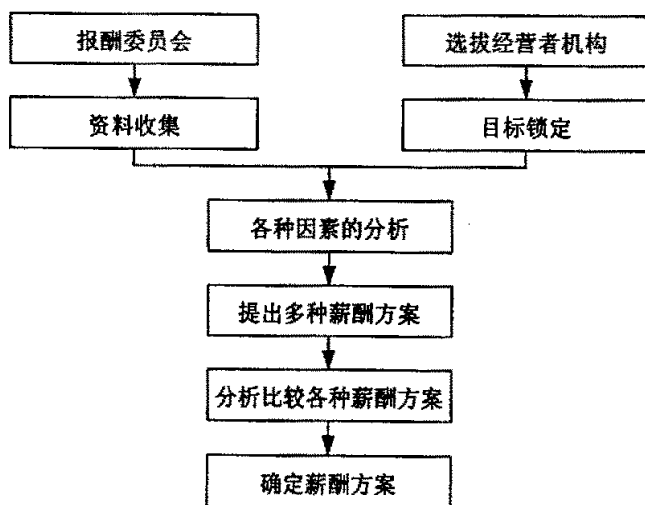


图 4-1 经营者报酬设计过程

集团在经营者报酬制度设计时考虑的因素：



图 4-2 经营者报酬制度设计

四、集团公司对子公司的控制

我国企业集团之所以采取多级法人、内部承包等体制，主要原因并不是因为中国的传统文化使经营者“宁做鸡头，不做牛尾”，而在于总部缺乏有效监督与评价生产经营单位业绩的信息和能力，从而无法行使有效的控制。总部对分支机构业绩的有效评价和监督，是整个企业集团顺利运转的基础，因此，集团公司对成员企业的评价、监督和控制可主要采用股权、财务、投资、人事和制度等手段。

(一) 集团公司与子公司的关系

集团公司与子公司的关系，核心要解决集权与分权的关系问题。总体而言，集团内部的管理权限配置，没有统一标准，有的强调集权，有的则强调分权。总

的说来，集团公司内部权力结构应趋向于有控制的分权，而且分权越大，要求管理素质越高，控制能力越强。

· 集团在财务控制模式上应根据子公司情况不同，分别采用不同的管理模式：

◆ 一~十分公司

集团总公司下属的一~十分公司是以承接道路桥梁工程为主，该市场基本属于寡头垄断市场，分公司独立出来参与市场竞争的可能性较小，一般是集团公司出来承接项目，因此，集团公司对这十个分公司可以采用集权式的管理模式，集团公司可以从整体发展的战略高度统一安排投融资活动，使资金能够统一调配，从而有能力承接大的工程项目。

◆ 其他的分公司

其他的分公司，都是以生产经营或提供服务为主，他们的市场属于垄断竞争市场。集团公司可以采用集团公司指导下的分权管理模式。在集权方面，集团主要是在分公司的方向性和战略性的问题上进行管理；在分权方面，集团分公司主要对具体性的、战术性的问题进行管理。由于分公司面临的市场竞争激烈，市场环境瞬息万变，分公司必须在经营上灵活多变，这就要求集团公司下放更多的自主决策权，如投资决策权、融资决策权、人事决策权等，才能在中参与竞争，同时给集团公司带来效益。

◆ 控股、参股公司

集团公司对下属各控股、参股子公司，根据控股比例，实施股权控制。一般来讲，企业集团的凝聚力或集团的组织力量主要来源于集团母公司的股权行使能力或股权控制功能。这种资本纽带是构建母子公司关系的基础。集团公司通过拥有绝对控股或相对控股达到控制子公司的目标，集团公司行使公司法中规定的股东的权利。但值得强调的是，集团公司必须掌握充分、可靠的信息，如果不了解各子公司的经营情况、财务状况，就无法行使股东权利。

(二) 人事控制

各成员企业董事会主要成员由母公司派遣和任免。子公司的总经理、副总经理、三总师任免权集中在总部，人事关系、档案关系、工资关系转总部，工资、奖金由总部确定。这尤其适用于骨干子公司。除对于公司经理层掌握直接的控制

权外，还要重视对各子公司财务部门负责人的控制，例如，子公司财务部经理或由总部任命，或必须报经总部同意方可任命和调换。

（三）实行对子公司权益利润率和资产负债率的控制

权益利润率和资产负债率控制是集团公司对子公司的资本结构控制中非常重要的一种方法，集团公司可对子公司下达权益利润率和资产负债率的具体指标。

$$\text{权益利润率} = \text{资产利润率} / (1 - \text{资产负债率}) = \text{净利润} / \text{所有者权益}$$

从权益利润率的公式来看，权益利润率与资产利润率和资产负债率成正比。权益利润率的高低由资产利润率和资产负债率的高低决定。如果资产利润率不变，而资产负债率提高则权益利润率提高；如果资产负债率不变，资产利润率提高则权益利润率提高。用权益利润率作为衡量子公司资本结构控制和资产回报的一个指标，可以使子公司管理者尽量减少资本的占用额，增加负债比率。然而，负债又与资本市场的供给状况、子公司本身的资信等有关；且负债越大，相应的财务风险也越大。集团公司对下属子公司的具体负债比率高低应视各子公司生产经营特点而定，一般可控制在该子公司自有资本的 50%—70%，有的应低些。

（四）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：

（1）流动比率。即企业流动资产与流动负债之间的比值。反映某一时点现

金及其等价物和可短期变现流动资产的偿债能力。

(2) 资产负债率。即负债总额与资产总额的百分比。反映在总资产中有多大比例是通过借债来筹资的，以衡量企业清算时保护债权人利益的程度。

(3) 应收账款周转率。即销售收入与平均应收账款之间的比值。反映企业运用资产的效果。

(4) 净资产收益率。即企业的净利润与平均净资产的之间的比值。反映企业按净资产计算的增值率。

(5) 总资产增长率。即本年总资产增长额与年初资产总额之间的比值。反映了企业的发展能力。

(五) 加强预算控制，强化集团公司经营目标的管理预算控制是内部控制中目标管理的最佳手段，集团公司可通过预算配置投入资源：

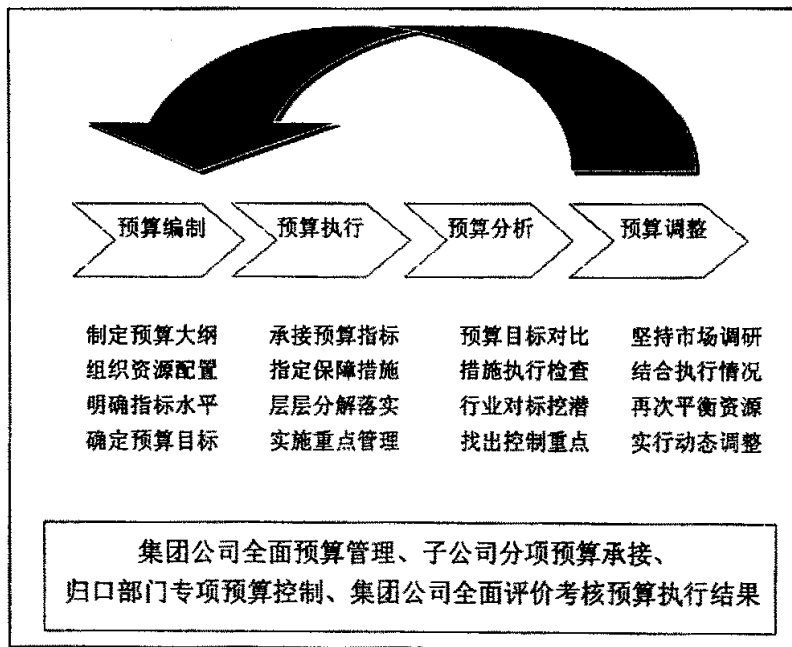


图 4-2 集团公司预算控制流程

1. 建立权威的预算管理机构，保证目标的高度一致性

集团公司应成立具有权威性和独立性较强的、以集团总经理为主任的预算管理委员会，作为预算管理的最高权力机构，委员由营销、生产、采购、技术、财务、人事、内审等部门的负责人组成，负责制定预算编制大纲、审定年度经营预算目标、制定动态调整预算、审批预算外费用、组织预算完成情况的分析与考核。

预算委员会办公室的日常工作由财务部负责。

2. 科学编制预算，保证目标的一致性

根据预算委员会确定的预算大纲，集团公司预算编制工作可采取上下结合的方式，即：集团总部提出预算目标→各成员企业根据预算大纲的目标，结合企业实际编制草案→预算管理委员会进行初步协调和汇总→预算管理委员会召集各子公司和二级单位负责人深入沟通，形成最终预算并报经预算委员会审批通过。通过的预算方案以内部文件的形式下达执行。

3. 严格预算的执行与监督，实现控制的有效性

集团公司可要求各子公司和二级单位每月报送预算执行进度，另一方面借助健全的会计系统对其经济业务处理进行跟踪管理，既可保证预算控制的适时性，也卡住了会计信息失真的源头。为强化预算的监督，集团公司审计部门应每年对各子公司和二级单位的预算执行情况进行审查，为预算的有效执行提供重要保障。

4. 进行预算分析和评估，抓住控制关键点

为了抓住预算管理中的关键环节，必须对预算执行情况进行分析和评估。集团公司每月召开预算管理委员会和各责任中心负责人参加的预算执行分析会，对预算执行中的各种差异认真分析原因，找出内部控制中的强项和弱项，制定针对性的改进措施。在此基础上，根据预算完成情况全面考核和评估。

（六）实施资金集中控制，加强资金控制力度

资金控制是内部控制中确保资金运作安全、提高资金使用效益的关键内容。集团公司应根据集团发展的需要，正确处理集权和分权的关系，摒弃原来资金高度集中的管理模式，建立以财务公司为载体的资金结算中心，实行集中式资金管理，即集团母公司资金集中管理与子公司自主管理相结合、集团成员单位资金结算与财务公司金融功能相结合、资金有效平衡与资本结构优化相结合、资金占用目标与过程管理相结合、外资高效利用与风险管理相结合、资金信息化管理与业务流程再造相结合，在加强资金内部控制的同时增强管理活力，提高控制效率。

1. 统一银行开户管理，完善资金结算制度

货币资金是流动性最强的资产，是内部控制的最关键环节。为强化货币资金的事前控制，集团公司可在健全货币资金基本内部牵制制度的基础上，撤消集团内部各单位在社会金融机构的账户，将其主要结算账户集中至集团财务公司，发

挥财务公司的金融功能，并以货币资金结算代替内部银行结算，实现对货币资金的集中监控。同时，建立集团货币资金内部报告制度，每日编制经财务负责人审批后的货币资金收支报表，确保及时掌握集团公司现金流量，强化了对货币资金的过程控制。

2. 统一资金调度，强化资金运作监管

满足生产经营与建设的需要，统一重大调度资金权，同时给予子公司日常的资金管理权限，实现集团对下属单位资金运营的有效监控和防范资金结算风险。

3. 统一资金信贷管理，确保筹资效益和安全

① 统一内部信贷管理，通过集团财务公司集中对成员单位实行内部贷款制度，合理调节集团内部的资金流向，优化资金信贷结构，为集团内部提供高质量的贷款支持；

② 统一对外筹资职能，根据集团资金结构优化以及各单位发展的需要，统一向商业银行办理贷款筹措资金，同时作为信贷管理的延伸，强调由母公司统一对外担保，未经集团批准，各成员单位不得自行对外担保，以降低筹资成本和减少或有负债的发生，防范担保风险，确保筹资效益和安全。

4. 统一资金过程控制，提高资金使用效益

在资金目标控制上，每年编制年度资金占用预算指标，与经济责任制考核指标挂钩。通过预算的跟踪考核，对资金使用的全过程实行过程控制和管理。

(七) 加强对外投资控制，确保资产安全完整

随着对外投资项目的增多，为规避投资风险，提高投资效益，集团公司应强化分支机构投资的跟踪管理。集团公司对外投资过程控制可采取以下措施：

1. 将投资资产在账面和会计报表中正确反映，合理揭示投资收益；
2. 对全资子公司及部分控股子公司通过选派经营者、实行资产经营责任制以及专业指导和管理来进行跟踪管理；
3. 对部分控股子公司通过派出独立财务总监或财务负责人来实行跟踪管理；
4. 对联营合营企业通过委派董事，以及投资专管员的信息收集和调研来获取其生产经营和财务信息，提出出资者的意见和建议，从而实现跟踪管理。

(八) 独立财务总监的派出

1. 控股公司、参股公司独立财务总监的派出

对于财务控制中存在的问题，通过前面的理论分析，可以通过向控股公司、参股公司派出独立财务总监来构建财务人员控制系统。独立财务总监源于前述的财务总监，而又与其有根本性的区别。区别在于，财务总监行政管理属企业内部审计部门，而独立财务总监行政关系隶属集团公司，对于控股公司、参股公司只行使监督权力，在工作中有知情权、查询权等相应的权力，但没有决策权力。

独立财务总监，要强调其独立性，不参与下属企业经营决策，其具体职权主要是：

- (1) 审核企业的财务预决算，审核重大财务项目方案；
- (2) 检查企业财务报表和财务制度执行情况；
- (3) 与企业董事长联签重大投资、境外投资和产权变动项目；
- (4) 对企业重大财务事项和全年财务状况进行评价；
- (5) 参加董事长和经理办公会，有知情权而没有表决权；
- (6) 对企业的资金付出享有必要审核权；
- (7) 向委派单位提交季度、年度工作报告和重大事项报告；
- (8) 对企业高级管理人员的工作提出奖惩意见。

组织结构图如下：

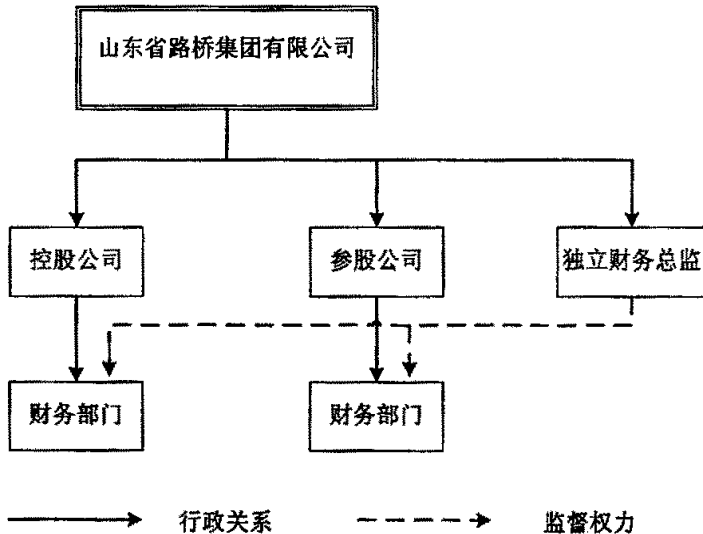


图4-3 独立财务总监组织结构图

2. 分公司独立财务总监的派出

(1) 集团公司对各分公司也派出独立财务总监，行政关系隶属集团公司，与各分公司只是监督与被监督的关系，完善财务监控机制。组织结构图如下：

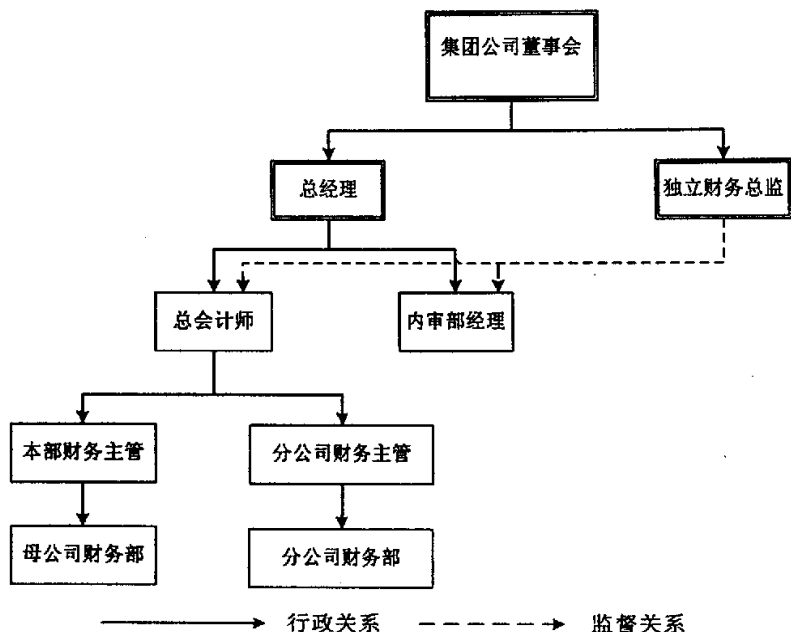


图4-4 独立财务总监组织结构图

(2) 施行独立财务总监与财务负责人双委派制

独立财务总监能够参加所属企业的高层会议，获取决策信息。但因他属产权代表委派，具有外部人性质，难以了解下属的情况，难以及时掌握执行中存在的问题，这就要求有相应的支持系统，独立财务总监的日常监管思路和工作安排才得以贯彻执行，为解决该问题，实施独立财务总监与财务负责人双委派制。这种制度是指企业集团作为产权代表向所属企业同时委派财务总监与财务负责人两种层次的财务监管人员，以便对所属企业经济活动实施有效监管的一种制度。独立财务总监的职权范围同上。

财务负责人是负责所属企业财务管理和运作的中层管理人员，与委派的一般会计人员不同。其职权如下：

①主持财务部门日常工作，保证财务部门岗位责任制的切实贯彻执行，组织财务人员完成各项工作，并负责对财务人员的考核、评价与管理；

②做好经济活动的事中监控，对正在执行的合同、应收账款、单位及个人借

款等，应定期检查、监督、督促收回，防止资金体外循环和流失；

③审核企业财务收支原合法性、合理性、有效性，保证企业核算资料合法、真实、准确、及时、完整；

④编制本企业的财务计划，并督促其实施；

⑤搞好企业经济活动分析和财务分析，为领导决策提供真实、可靠、有用的会计信息；

⑥严格控制成本费用开支，制止铺张浪费；

⑦参与企业重大经济事项的讨论和新业务的可行性研究；

⑧贯彻上级领导的工作要求，承办公司领导交办的其他工作；

⑨向委派单位提交季度、年度工作报告和重大事项报告。

独立财务总监与财务负责人之间存在着业务上指导和被指导的关系。

（九）加强定期或不定期审计，实现对子公司的财务监督

审计在集团公司治理结构中有着不可替代的作用。从监督子公司经营规范化和保证财务资料真实、可靠性方面考虑，集团公司还必须对子公司开展定期或不定期的财务收支审计工作。

对子公司的审计有外部审计和集团内部审计。目前会计师事务所对子公司年度报表的审计属于外部审计。集团内部审计则主要应由集团公司的审计部门负责进行。内审部门的作用不仅在于监督子公司财务工作，也包括稽查、评价内部控制制度是否完善和企业内各组织机构执行指定职能的效率，也是监督、控制内部其他环节的主要力量。

集团公司对子公司进行内审的主要方法是：

（1）以强化集团资产控制为主线，建立审计网路，坚持下审一级，各审计部门负责对下属公司的内审；

（2）对子公司的一些工程项目、经济合同、对外合作专案、联营合同等进行单项审计；实行离任审计制度，审查和评价子公司责任主体的经济责任履行情况；

（3）定期或不定期地对子公司的内部控制机制的有效性进行评估，监督和完善子公司的内部控制制度；

（4）集团公司实行总审计师制度，加强集团公司整体的审计规章制度的建设，重点是从管理者角度对下属企业进行控制。

集团公司通过对子公司的审计，可以及时发现和纠正所存在的问题，增强内部控制意识，发挥内部管理强有力的控制机制作用。

结 束 语

本文虽然在企业集团财务控制理论上做了些探讨，但仍有几点需要明确：企业集团的财务控制，讲究的是科学控制和管理效益，并没有固定的控制模式。产业不同、规模不同等诸多因素可能产生不同的控制模式，无论是组织体制、内部监督体制还是其相应的运行机制，都是母公司用以取得经营效率的重要手段。因此，一方面，母公司对子公司在财务权限配置、组织体制、内部监督体制方面的安排，完全出于经营管理的实际需要，不存在固定的对应关系。如公司的组织结构在法律上是多层次的管理体制，但在业务管理上却可以采用集权化的模式；另一方面，每一种财务控制方法都是灵活的，比如说财务组织机构设置及财务人事控制的选择及其应用中的侧重，集团的财务控制体制模式，即可以是典型类型的一致，也可以是典型类型的交叉。

企业集团财务控制即是一个理论问题，又是一个操作性很强的实践问题，所涉及内容很多，本文在许多所论及的问题上仍有待于深入探讨。同时，企业集团财务控制也有一个不断发展变化的问题。面对激烈竞争、不断变化的市场环境，企业集团的发展战略也必然处于动态之中，其战略目标的修改或修正频率越来越高，在财务控制上，组织结构也要作不断的调整和重新设计，其控制方式、重点等也要相应变化，从而提高企业集团整体核心竞争力。

主要参考文献

- [1] 张兆国 . 高级财务管理 . 武汉大学出版社 , 2002
- [2] 孙茂林, 姚岳 . 会计学管理 . 中国人民大学出版社 , 2003
- [3] 毛蕴诗, 李新家, 彭清华 . 企业集团---扩展动因、模式与案例 . 2000
- [4] 柯荣浦 . 企业集团管理体制研究 . 中国经济出版社, 2004
- [5] 孙茂竹, 姚岳 . 管理会计学 . 中国人民大学出版社, 2003
- [6] 张延波 . 企业集团财务管理 . 浙江人民出版社, 2002
- [7] 王化成 . 高级财务管理学 . 中国人民大学出版社, 2001
- [8] 王秦平 . 企业集团论 . 企业管理出版社, 2003
- [9] 张兆国 . 高级财务管理 . 武汉大学出版社, 2002
- [10] 章铁生, 王锴, 林钟高 . 财务治理 . 经济管理出版社, 2005
- [11] 王庆成, 郭复初 . 财务管理学 . 高等教育出版社, 2000
- [12] 张延波 . 企业集团财务战略与财务政策 . 北京经济管理出版社, 2002
- [13] 周首华, 陆正飞, 汤谷良 . 现代财务理论前沿专题 . 东北财大出版社 2000
- [14] 竺素娥 . 公司治理与财务控制 . 经济科学出版社, 2001
- [15] 周三多 . 管理学—原理及方法 . 复旦大学出版社, 1999
- [16] 王全喜 . 论企业集团的财务特征与财务控制[J], 南开管理评论 . 1998(2)
- [17] 张延波 . 企业集团财务战略与财务政策[M]. 北京:经济管理出版社, 2002
- [18] 吴水澎 . 企业内部控制理论的发展与启示[J]. 会计研究 . 2000(5)
- [19] 梅琳等 . 论企业集团的内部控制[J]. 山西财经大学学报 . 2002(11)
- [20] 彭惠文等 . 浅析企业集团财务控制[J]. 湖南商学院学报 . 2003(4)
- [21] 胡逢才 . 企业集团财务控制 . 暨南大学出版社, 2004
- [22] 汤谷良 . 经营者理财的八大矛盾及其协调 . 会计研究院. 1998(9)
- [23] 管理科学与系统科学理论与方法 . 第6届全国青年管理科学与系统科学学术论文集 . 2001 . 大连

- [24] 企业集团内部控制体系中财务总监派出管理机制研究 . 第6届全国青年管理科学与系统科学学术论文集 . 2001 . 大连
- [24] 企业集团财务控制问题探讨 . 财务顾问网
- [25] 我国国有企业集团体制模式研究 . 国家计委宏观经济研究院企业集团体制模式研究课题组 . 1999
- [26] 杨亚萍 . 试论集团公司如何实施对子公司的财务控制 . 台商信息网

致 谢

本文是在导师石连运教授悉心指导下完成的。导师渊博的学识、严谨的治学态度、精益求精、诚实待人、乐于助人的大家风范，给我极大的教育和熏陶，使我终身受益。在本文完成之际，谨向导师表示衷心的感谢。

在本文写作期间，也多次受到同学们的帮助和支持，在此，我也向同学们表示衷心的感谢。

由于掌握的资料和本人水平有限，对问题的看法和理论的研究不够深入，缺点和错误在所难免，恳请各位专家学者批评指正。