

以资金为导向的集团企业内部控制体系优化研究

殷景坤

(发达面粉集团股份有限公司, 山东 德州 253200)

摘要: 集团企业具有规模大、结构复杂的特点, 其开展财务管理也具有较强的复杂性。其中资金是集团运营的关键资源, 目前集团企业资金管理方式一般有报账中心、结算中心、财务公司、现金池模式四种。如果资金管理不善, 集团企业就会出现资金分散、财务失控、资产流失等问题, 导致常规业务运营被暂停, 集团未来的发展将受到严重阻碍。目前, 许多集团在资金控制方面仍存在许多漏洞, 存在资金不能统一归集、资金监管不平衡、资金浪费等问题。因此, 本文以资金为导向着重于集团企业资金管理的内部控制问题分析, 并提出了相应的优化对策, 希望能为提高集团企业的管理水平提供参考。

关键词: 资金管理; 集团企业; 内部控制

中图分类号: F406.71

文献标志码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.1.064

0 引言

目前, 国内集团企业的数量相对较少, 但集团企业的规模相对较大。集团企业的发展水平和能力将直接影响到国民经济的发展和调整。集团企业的运营中一般会有大量的资金流动, 以资金为导向加强集团企业的内部控制, 不仅能有效促进企业资金管理水平的提高, 实现更有力的财务风险防控, 同时可以促进集团企业财务管理的转型发展和信息化建设的全面实现。集团企业构建资金管理内部控制体系的思维起源于1992年COSO委员会提出的《内部控制-整体框架》一文, 至此企业内部控制已经从最初的直线型控制阶段、平面结构控制阶段发展到现阶段的立体框架阶段, 集团企业也因此需要构建一个全方位、多层次的资金管理体系, 来加强集团内部资金管控, 提升集团企业整体内部控制管理水平。

1 以资金为导向的集团企业内部控制概述

1.1 集团企业资金管控的主要内容及层次划分

集团企业的典型特征是企业数量多, 包括数百家甚至数千家企业。企业层级框架多, 有的五层或六层, 甚至几十层, 组织形式复杂, 包括子公司、分支机构、业务单位等。集团总部作为集团企业的核心, 是集团整体经济活动的主要载体。为了科学有效地控制集团企业的资金, 不仅需要有效地控制集团企业的资金, 而且需要有效地控制子公司及各分部的资金收支。具体而言, 集团企业的资金控制包括集团内的资金收支、资金流动与结算、集团总部与子公司之间的资金安排等。对涉及企业资金流动的各项活动进行管理和监督, 有利于集团充分了解自身的生产经营状况, 确保集团资金的安全运行和有效利用, 最终实现集团企业的效益最大化^[1]。

集团企业资金管控按照层次划分可分为资金监控、集中管理、风险管理三个层次。资金监控层次目标的实现要依靠资金统一结算系统来实现; 集中管理目标的实现可以建立在资金预算管理系统上, 把资金预算和结算合理结合, 充分发挥预算控制职能; 风险管理目标的实现需要健全风险识别和资金预警机制, 防患于未然。

1.2 分析集团企业资金管理特点

1.2.1 财权高度集中

集团资金财权管理普遍存在高度集中的特点, 而且集

团总部对下属企业都有着资金管理权、归属权、投资审批权等各项资金活动权利。并且在资金使用安全、合理、科学的情况下, 下属企业对资金管理也有一定范围的权利。

1.2.2 监管下属企业的现金流

通过对下属企业现金流和资金流动的综合管理, 来提高集团企业的综合现金流监测水平, 如提高对下属企业销售活动、采购活动等涉及资金的活动都进行综合监管, 这样也可以有效调节下属企业的现金流活动, 为集团企业整体现金流管理提供切实保障。

1.2.3 下属企业间拆借资金现象普遍存在

在部分特定会计周期内, 下属企业间可能会互相拆解资金, 双方协商借款利率, 不需要集团总部的参与, 以此来解决眼前资金短缺问题。集团企业恢复资金经营权后, 总部应制定贷款制度体系, 并确定合理的贷款规则, 规则中应该明确贷款条件、贷款期限、贷款金额、贷款利率等, 还要有合理的抵押条款, 以保障资金的安全、完整性^[2]。

1.2.4 进行整体筹资以节省资金成本

在制定年度资金计划的过程中, 集团企业需要总结分析各下属企业的资金需求, 然后获得年度资金筹资计划表, 以便更好地向金融机构贷款, 获得最优贷款利率, 也可以从各大金融机构购置部分短期票据, 以此来获得更低利息的成本资金。

2 集团企业内部控制总体要求——以资金为导向

2.1 确定企业内部资金风险

资金管理过程中的风险存在客观性, 集团企业需要加强内部风险意识, 要把可预测资金风险控制一定范围内, 时刻做好各种资金调控、投资管理, 实施有效的内部控制, 确保总部和下属企业之间可以实现高度资金集中管理。

2.2 健全集团企业资金管理体系

完善的资金管理体系是保障集团企业资金管理内部控制正常实施的关键, 所以, 集团企业要根据其自身实际情况和业务需求, 健全集团企业资金管理体系, 在体系中要准确设定一些资金授权、审核、审批等流程, 还有企业部门和人员在资金管理各环节的具体职责要落实, 形成可行性高、效率高的内部控制管理体系。另外还要完善企业监督管理、考核、评价等管理制度, 切实落实企业对资金管理方面的责任制度, 形成高效、有序的资金管理体系。

例如，在设计资金管理内部控制系统的过程中，集团总部必须要确切地知道企业涉及资金的业务活动流程，还要对重点业务活动资金情况进行审核、分析，确定其资金使用流程按照规章制度体系进行。集团总部要建立完整的资金转移流程，对下属企业资金收支情况都要形成明确的报告体系，这也方便集团企业对下属企业资金管理活动进行全局把控，同时也便于后期资金活动安排^[3]。

3 以资金为导向的集团企业内部控制中存在的问题

3.1 进行资金管理的内部控制环境差

虽然许多集团企业更加关注企业内部资金管理，但缺乏有效的资金管理和控制氛围将阻碍集团的长期发展。因此，集团企业在进行内控控制时，应注意内控环境，形成良好的内控运行氛围。一些集团企业高级领导缺乏资金管理意识和资金安全风险防范意识，缺乏企业文化，管理领导理念传统、较为保守，影响集团企业的内部控制建设，严重情况下也会导致大量资金流失，给企业带来极大的风险。

3.2 缺乏风险评估机制

对于集团企业来说，资金流动性强且量大，所以集团企业要时刻关注总部及下属企业所有资金控制活动，也可以加入风险评估机制，使集团企业内部资金控制活动更加合理、科学。现阶段，部分集团企业没有对资金控制风险进行详细地评估，资金风险评估方式也没有被纳入企业监测管理中。还有些企业对资金管理涉及的业务活动并没有进行详细整理、分析，也没有制定相应的风险防范措施，导致资金活动的关键环节内部控制不能有效开展，会出现一些资金管理风险^[4]。

3.3 资金控制内部制度体系不健全

许多大型集团企业基本都会有比较成熟、健全的资金管理制度和独立的资金管理部门，但是在实际经营过程中，这些部门并未很好地发挥其作用，有时候各部门职责划分不清晰，经常存在职责分工交叉，职责混淆，不符合内部控制要求。还有部分集团企业虽然花费了一定的精力建立了独立的内部控制监督管理机制和完善的的评价机制，但是却没有安排专门的人员负责这些工作，仅仅是让财务部门人员兼任。在这种情况下，该制度的制定和实施由同一人负责，不符合不相容岗位分离制衡的基本要求，势必会造成非法使用、管理资金的混乱，最终使得企业资金管理出现混乱，无法支持企业内部控制活动正常进行。

4 优化以资金为导向的集团企业内部控制体系对策

4.1 资金内部控制环境的优化

对于很多集团企业，以及其他一些多样化经营的组织、机构来说，它们经营范围广、业务活动形式复杂多样，涉及资金管理也较复杂，所以企业要时刻关注企业内部资金控制情况，保障资金可以被合理、规范化地使用，实现对企业资金使用的全面监督，从而实现资金管理的现代化发展。为进一步优化内部控制环境，要求企业根据自身实际情况和财务管理需求，构建完善的财务管理信息系统，并在应用过程中不断优化、提升，这项工作必须得到集团

高层领导的高度重视和大力指导。集团企业高层领导应以身作则，避免因职权而过分干预正常资金内控活动，让工作人员可以按照规章制度操作，正确执行资金管理制度，这将提高资金管理和控制的质效。

4.2 加强对集团企业资金管理风险评估机制的建设

集团企业应高度重视风险评估，构建风险评估机制，实现资金管理的标准化。进一步分析资金使用中的各类风险，及时加强对部分重大风险的管控。集团企业还要适当设立内部控制责任部门和风险管理部门，分别履行管理和风险预防责任。

4.3 完善资金内部控制制度体系

完善资金内部控制制度体系是确保集团业务运作的基础，集团企业要格外关注企业内部资金控制活动，并且把资金管理和财务管理真正区分开，可以通过成立专门的资金管理部门，把集团资金管理工作前移，从企业战略发展的角度进行研究。现阶段很多集团企业为了实现资金管理都成立了专门的资金管理中心，而且也完成了关于资金业务活动的专业化管理，为保障内部资金集中管理，也建立了统一的控制制度体系，使各项工作有章可循。

4.4 健全资金预算管理机制

健全资金预算管理机制，严格控制预算流程，实现集团内严格的预算审批，来有效减少预算实施偏差。集团企业要定期或不定期对下属企业财务情况进行监督、核查，实现财务全过程监督管控，如果在审查中发现像预算异常等类似问题，应及时报告，确保预算管理作用的真正发挥。在集团企业预算执行中，需要强化集团和各子公司间的联系，各子公司根据总部下发的资金使用计划对资金使用情况定期进行定期分析，建立完善的适用于企业的资金预算评估机制，及时发现和解决问题。预算管理整体环节都要秉承着公平公正、公开透明的原则，确保预算管理工作执行更加准确，使子公司能够有效地利用分配的资金，避免资金短缺。有必要深入分析资金无效的原因，避免非法挪用其他公司资金的问题，从而有效落地集团资金管理体系。

4.5 提高员工的资金管理意识

为了促进集团企业资金的集中管理，企业高层人员都要充分认识到资金管理的重要性，以及资金对企业稳定持久发展和实现战略目标的作用，在日常管理中要做好资金管理工作。上行下效，领导足够重视了资金管理的重要性，员工也会耳濡目染，在日常工作中逐渐认识到资金管理对企业短期、中期、长期战略目标实现的重要战略意义，从上到下充分认识资金管理机制，不断优化企业资金管理体系。同时，增加集团总部和下属企业涉及资金管理环节的工作人员再教育培训活动，让这些员工可以更加清楚地认识到资金管理的重要性，确保员工能够提高自身资金管理能力，进一步建立强大的资金管理联合力量。另外，为了保障员工可以积极配合资金管理工作，也可以设立合理的奖金激励制度，以提升员工资金管理工作的积极性。

(下转第156页)

使其继续保持良好工作态度,并不断开发工作潜力;对表现欠佳的员工进行处罚,以此对其形成工作警示,规范员工的工作行为,预防之后再发生同样的问题。

3.5 拓展预算审计监督的深度和广度

通信技术企业若想提升预算管理成效,则需优化预算审计监督工作,强化其审计监督的深度与范围。在预算审计监督工作中最关键的点在于其客观性、真实性和公正性。对此,企业要扩大预算信息的接收面,综合考虑企业内部的各种经营运转活动,获取内部一手信息,将票据、台账等信息也纳入预算管理信息中,而外部则主要是对市场信息的精准获取,除媒体渠道外,也可以进行实地探访,了解企业所处的真实行业市场环境,并掌握真实的价格数据,以此作为预算审计监督的信息支撑,并开展全面的审计监督。另外,在预算审计监督工作中,要确保其独立性,要求领导层不能随意干预工作的执行,合理设置回避制度规范要求,全方位保证监督审计工作的开展。同时,保持其客观性才能发现其中更深层的问题,随后及时采取措施,从而为预算管理事后控制有效性提供保障。

4 结语

(上接第153页)

金的分配、拨付、使用,审查涉农专项资金的管理和使用是否遵循服务“三农”政策,查明查清涉农专项资金的最终受益群体是否是农村广大群众,保证涉农资金达到预期使用效果。涉农专项资金属于财政支出的“末端”,涉农资金跟踪审计重点在于“最后一公里”,由原来的“重点工作在县”下移到“重点工作在农村”,对投入到农村项目建设的涉农资金重点关注,加强审计监督,确保项目建设能如约、如期、高质量完成。同时也要重点关注村级干部是否存在挪用、占有涉农资金的情况,对出现此类违规行为的干部,依法追缴、没收、责令退还或者赔偿违法违纪取得的财产,依法给予行政处罚,如果构成犯罪,对社会造成不良影响和经济后果,则移送司法机关,依法追究其刑事责任^[6]。

4 结语

现阶段我国农村审计监督仍存在诸多问题,审计监督在乡村振兴中发挥的效果影响着“三农”问题的具体解决和国家乡村振兴战略目标的最终实现。针对现阶段乡村

(上接第151页)

5 结语

总之,在当前的集团企业发展中,资金活动已成为集团企业经营和发展的基础,也是影响集团企业实现经济效益的关键。加强集团企业内部控制管理,可以有效帮助集团企业提高自身资金风险评估能力,使集团企业更好地开展资金内部控制管理工作,提高资金使用效益。

综上所述,预算管理是企业经营发展中重要工作环节,对于企业经济战略目标的实现起到关键作用,企业落实预算管理工作时需遵循科学合理原则、统一组织与分散管理原则、以企业战略目标为指导及以销售预算为起点原则,为财务决策制定提供精准参考,并实现资源合理配置。当前企业预算管理中存在的各种问题,影响着企业预算管理作用的发挥,还带来一定的发展风险,对此,通信技术企业需强化预算管理的沟通机制、加快预算管理信息化建设、加强预算管理组织机构建设、健全预算绩效考核机制、拓展预算审计监督的深度和广度,切实提高预算管理成效,从而促进企业的健康长远稳定发展。

参考文献

- [1] 庄嘉琪,上官鸣.现代企业管理中的企业财务预算控制[J].商场现代化,2021(15):171-173.
- [2] 陈波.财务预算管理在企业中的应用核心研究[J].中国市场,2021(23):150-151.
- [3] 张媛媛.构建全面计划预算管理体系,贡献企业发展价值[J].时代金融,2021(12):38-40.
- [4] 于滨.浅析如何使用预算管理进行企业所得税纳税筹划[J].首席财务官,2019,15(6):40-42.

振兴战略下农村审计监督存在的具体问题具体分析,提出合理化的可行建议,包括制定农村审计基本法律法规,从法律层面提高对审计独立性的保障,构建和完善审计问责制度,建立健全农村审计机构,加快农村审计人才队伍建设,全面实施村级审计,加强村干部经济责任审计等举措,发挥审计监督的最大效果,推动乡村振兴战略的全面实施。

参考文献

- [1] 王伟.乡村振兴战略下农村审计监督制度存在的问题及建议[J].西部财会,2019(3):73-75.
- [2] 谢传玲.乡村振兴战略背景下农村财务审计监督策略研究[J].财经界,2021(5):163-164.
- [3] 赵欢欢.乡村振兴战略背景下的农村财务审计监督研究[J].农业经济,2020(2):62-63.
- [4] 庞静,陈丹丹.乡村振兴战略背景下农村财务审计监督研究[J].行政事业资产与财务,2020(19):109-110.
- [5] 赖翔.金融支持乡村振兴面临的困境及对策研究[J].首席财务官,2021(13):134-135.
- [6] 焦涛.农村金融支持乡村振兴面临的困境及对策研究[J].中国集体经济,2021(30):86-87.

参考文献

- [1] 都燕娜.关于集团企业资金内部控制的探讨[J].商讯,2021(13):103-104.
- [2] 陈思琦.集团企业内部控制体系优化探讨[J].现代企业,2021(2):33-34.
- [3] 张晶.集团型企业资金管控难点及对策探讨[J].财会学习,2020(28):142-143.
- [4] 邵园园.多元化集团公司财务内部控制管理研究[J].首席财务官,2019,15(10):50-51.