

论集团企业对子公司的财务风险管控

赵青海

(成都城建投资管理集团有限责任公司,四川 成都 610037)

摘要:财务风险是集团企业经营过程中普遍存在的问题之一,财务风险只能进行有效的识别,但是却不能从根本上进行规避。随着经济的不断发展,笔者所在的集团近几年进行了大量收并购工作,无论是资产总规模,还是子公司数量都激增。集团企业普遍有一个共性即根据经济业务发展需求设立子公司。子公司是集团公司的重要组成部分,但是在实务运营的过程中也有一定的自主权,因此,强化集团企业对子公司财务风险管控是当下集团企业不容忽视的重要问题之一。本次研究内容中以集团企业为基本着眼点,详细的分析了集团企业对子公司财务风险管控的重要意义,针对集团企业对子公司财务风险管控存在的问题进行了研究,并提出了切实可行的建设性意见,这对于促进集团企业对子公司财务风险管控内容的研究有着较大的助益。

关键词:集团企业;子公司;财务风险;管控

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.043

1 集团企业对子公司的财务风险管控的重要意义

第一,整合企业资源,优化效益。子公司虽然隶属于集团企业,但是实际经营过程中有一定的经营自主权和独立权,财务管理水平、财务管理活动与集团企业存在一定的差异,通过对子公司财务风险管控能够更好的将子公司的发展目标与集团企业相趋同,这对于整合企业资源,优化效益意义重大。

第二,提高市场份额,提升核心竞争实力。集团企业通过对子公司的财务风险管控能够更好的对子公司的财务数据信息内容进行监督和管理,有效的减少了子公司财务造假事件的发生,极大的提升子公司财务数据信息质量,财务数据信息准确度提升,经营决策科学性提升,战略得以实现,运营能力提升,这对于集团抢占更多的市场份额,提升核心竞争实力影响深远。

第三,促进并保障子公司的良性循环。子公司和一般的企业在

经营的过程中存在一定的相同点,即有自主开展融资、投资、借贷的权利和需求,但是子公司从隶属的角度来看,还是由总公司进行控制的,因此,通过对子公司良好的财务风险监控,能够弱化其在融资、投资、借贷等问题上风险,更好的对资金链变动施行动态监管,资金使用效率和安全性得到提升,资金链发展健康性得到了保障,这极大的促进并保障子公司自身运营的良性循环。

2 集团企业对子公司进行财务风险管控中存在的问题

2.1 预算管理计划没有得到全面落实

预算管理是集团企业财务工作中的重中之重,良好的预算管理能够将企业的远期战略指标与经营发展相结合,提升资金使用效率的同时,促进经济效益的实现。子公司与集团在预算管理方面的关系基本上管理与被管理的关系,很多集团企业往往根据上年或上个季度的预算执行情况,制定符合多个子公司的预算管理计划,

集团企业制定的预算计划宏观目标较强,预算指标缺乏子公司实际财务数据信息支撑,针对性不强,这个过程中子公司与集团企业之间沟通成本较高,很少有子公司针对预算计划中的问题与集团企业进行反复的协调沟通。

2.2 财务制度需要完善

从集团企业子公司设立的基本现状来看,设立的子公司与集团企业存在地域性,子公司往往与集团企业不再统一区域,因此,两者之间所处的外部环境千差万别。一般情况子公司的财务制度都是照搬照抄集团企业的财务制度,但是子公司所处的社会环境与经营环境不同,因此,很多集团企业的财务制度对于子公司日常的财务工作而言都是纸上谈兵,形式化严重。近几年来企业面临着日益严重的市场竞争,子公司财务工作变得复杂多样,这种情况下,单纯依靠集团企业的财务制度很难满足子公司财务工作的需求,逐渐的形成财务制度与财务工作脱节的现象,财务信息透明性减弱,信息质量很难保证,财务风险系数增大。

2.3 组织框架粗放,内部控制缺失

集团企业设立子公司的最初目的是为了企业拓展更多的经济业务,从设立的初衷来看,集团企业设立子公司是经营发展需求,而非管理需求。这种情况下,子公司在设立组织框架的过程中,往往形式较为单一,岗位人员的配置不齐,导致一人兼两岗的现象经常出现,子公司与集团企业仅有的财务工作交叉最终只能靠财务报告进行体现,由于子公司组织框架粗放,管理水平不高,成本费用核算精细化程度低,甚至在一些项目申请、施工、竣工的过程中资金浪费及徇私舞弊现象较为常见,与此同时,由于集团企业与子公司之间的信息沟通和交流存在孤岛现象,信息化建设与信息共享程度不高,导致很多资源不能进行及时的共享和交流,这些问题的出现极大的激增了财务风险的概率。

3 建议

3.1 推行全面预算,强化资金统一管理

第一,强化全面预算与子公司日常经济业务的对接,通过对子公司财务情况的掌控,以此为全面预算编制的基本依据,将不可控的风险因素与预算因素施行分别归类,减少子公司全面预算风险系数,实现制度与实务的有效对接;第二,积极的对编制后的预算方案施行调整和修改,反复论证和调整,保证编制的科学性、准确性、合理性;第三,在全面预算执行的过程中,注重刚性与弹性结合的实施原则,结合子公司具体情况深化落实执行反馈,对反馈结果进行总结,积极发现全面预算过程中存在的问题,并制定其解决方案,强化其执行的有效性;第四,将人员的考核指标与全面预算内容有效的结合,将考核指标细化成不同小指标系数,从全局的角度保证员工与集团发展利益的一致性,这对于全面预算的顺利推进有着重要的意义,同时,强化资金统一管理,积极的在资金统一管理的过程中施行流程、内容上的全面的动态跟踪,将集团资金管理细分为两个部门,即收入和支出,减少企业资金浪费和资金限制现象出现,协同业务与资金发展的一致性,通过有效的预算及资金管理,达到降低风险系数的目的。

3.2 从全局的角度完善财务制度体系

完善的财务制度体系不仅仅是集团企业对子公司施行控制的举措,更是其对子公司施行综合管理的重要工具。在集团企业实务进行的过程中可以从如下几个方面进行:第一,制定全集团统一、分行业的包括会计政策、会计估计、业务核算办法等内容的集团会计核算手册。强化集团企业与子公司之间会计核算制度的一致性,有

效的管控集团企业与子公司之间财务指标的趋同,通过会计核算制度的明确,从而保证子公司财务数据的透明性、独立性,保证集团企业财务控制目标的准确性。第二,定期进行财务检查、内部审计。集团企业要对子公司进行监督和管理制度的完善,定期或者不定期对子公司的财务进行审查和监督,充分的发挥监督审计的重要作用,在监督检查的过程中,重点对资金变动情况及预算施行情况进行复查,保证财务工作的规范性。第三,将绩效考核的内容与财务工作相结合。很多子公司财务制度执行的程度不高与绩效考核有着直接的关联,为了更好的对子公司的财务工作进行监管,对风险内容进行识别和规避,就需要将财务制度与绩效考核间建立紧密的联系,从而保证员工与集团利益的一致性。通过这些手段和措施的施行,从全局的角度构建完善的财务制度体系,保证子公司在实际财务工作的过程中每项流程都有章可守,有法可遵。

3.3 强化内部控制,提升财务管理信息化建设

在大数据“爆炸”的今天,财务管理信息化建设是每个企业经营中较为重要的任务之一,通过财务管理信息化建设,能够更好的实现企业信息之间的共享,有效的整合资源,优化配置,统一管理,同时,能够将财务管理的内容与企业经营内容更好的融合,真正的将业财融合实施与日常的工作中。集团企业为了更好的对子公司的财务风险进行管控,就应该利用财务管理为基本突破口,积极的施行财务管理信息化建设,彻底的打破集团企业对子公司信息管理孤岛现象的出现。首先,建立信息化共享平台,推进财务信息链的完善;其次,积极的运用云计算、云管理、ERP手段,对子公司的财务数据施行动态追踪和实时监管,综合的达到信息数据集成与共享的目标,通过数据信息的对比分析,发现财务管理中存在的问题,有针对性的进行调整和解决;再次,强化对子公司投资、债务内容的管理,合理的组建资金结构,合理控制资产和负债比例,保障流动资金总额及资金的安全性。强化投前的可行性分析,投中的动态管理,投后的后评价管理。加强对子公司的融资管理,避免过度负债;最后,强化集团企业与子公司财务风险管控人员的培训,通过人才素质水平的提升,为财务风险管控奠定良好的人员基础。与此同时,强化内部控制建设,将内部控制的目标进行细分,强化责任制与追责制在子公司的施行,减少由于出现问题子公司与集团企业部门相互推诿的现象出现,通过强化内部控制,提升财务管理信息化建设对于减少徇私舞弊,占用、挪用资金问题有着较大的约束力,达到降低财务风险的目标。

4 结束语

集团企业对子公司的财务风险管控是一项任重道远的工作,不是一朝一夕能够完成的,随着市场经济发展为基本导向,集团企业与子公司之间内外部运营环境发生巨大变化,企业与企业之间的竞争模式加剧,这种情况下,有效的对集团子公司施行财务风险管控对于强化集团核心能力水平提升,有着较为积极的作用。但是,集团企业在对子公司施行财务风险管控的过程中无论财务何种手段和措施,都要以集团企业与子公司的经济业务活动为基本依据,因地制宜,实事求是,才能达到预期的目标。

参考文献

[1]孙利波.企业集团财务风险管控研究[D].云南财经大学,2020.