

# 集团财务内部控制体系优化分析

贾 茜

(宁夏德坤环保科技实业集团有限公司,宁夏 银川 750001)

**摘要:**近年来,我国市场经济发展速度明显加快,集团企业成为国民经济的重要支柱,而财务内部控制质量在集团企业健康发展方面的作用始终不容小觑。为此,构建健全财务内部控制体系对于集团企业实现未来的经营目标具有十分重要的作用,但当前集团财务内部控制体系仍存在诸多不足之处,直接制约了集团企业财务工作的开展。基于此,文章将集团财务内部控制体系作为重点研究对象,阐述其中存在的问题,并提出具体的优化策略,希望有所帮助。

**关键词:**集团;财务内部控制体系;优化

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.19.025**

新时期背景下,社会主义市场经济逐步建立,国内企业的发展也更具集团化特征。为此,现代集团企业也一改与时俱进发展,实现财务内部控制体系的全面优化,为管理下属公司提供必要的保障。在财务内部控制体系优化的基础上,能够确保集团企业财务的安全性,方便对下属子公司的管理,进一步推动集团企业的可持续经营。由此可见,深入研究并分析集团财务内部控制体系优化具有一定的现实意义。

## 1 集团财务内部控制体系优化的必要性

### 1.1 保障会计信息的准确性和真实性

优化集团财务内部控制体系不仅仅是为了准确直观地体现出集团母公司和子公司之间的经营状况,其目的还在于能够将会计信息中存在的弊端第一时间反馈出来,同时能在一定程度上保障会计信息的准确性,使得在对会计信息进行采集、分类、记录和评析时做到真实可靠。

### 1.2 健全现代企业企业管理的需求

集团企业之所以能够将母公司与子公司紧密联系在一起,其主要是以资本为枢纽,因为集团企业本身就不是一个独立的法人实体,而是一个企业中的法人联合体。在集团中,财务内部控制体系主要是由财务决策与预测、财务分析以及财务控制为核心,因此为了加强对资金的管理,集团财务内部控制体系的优化与完善至关重要的。基于此,可以将集团各部门联合起来,加以正确的指导和有效的管理,使集团的经营目标得以快速实现。

### 1.3 加快企业财务计划的实施步伐

财务内部控制是使集团企业内部控制得到有效改善的重要步骤,能使企业财务计划的实现得到有效保障。企业的财务执行力与集团财务内部控制体系的优化都与财务内部控制的健全完善息息相关。需要对集团财务内部进行有效的监督和调整才能使企业财务计划的实现路径更加便捷。虽然很多因素都会导致其难以实现,但只要及时调整财务计划,加强对集团企业内部控制系统的优化以及弥补企业财务计划中的缺漏,就一定能加快企业财务计划的实施步伐。

## 2 集团财务内部控制体系问题阐述

### 2.1 预算管理方面的问题

第一,预算管理意识缺失。预算管理工作的开展需要财务部门能够有效控制并计划资金收支的状况,并针对其生产与经营的情况实施必要的预算管理,所以预算管理工作必须有内部员工的积极参与。然而,在实践过程中,大部分企业都过于强调生产、销售以及费

用和成本的作用,而在预计资产负债表、预计现金流量表以及预计利润表编制方面并未给予高度重视<sup>[1]</sup>。

第二,预算管理战略性与导向性缺失。大部分集团企业都未正确认知企业发展战略对于预算管理的作用,所以在企业战略目标制定方面过于形式化,导致预算管理导向性缺失,无法正确指导企业的全面可持续发展。

第三,预算管理不具备关联性。在实践过程中,集团企业形成全面预算管理机制,然而却过于关注全面预算计划、控制与考核功能的发挥,并未意识到全面预算管理和其他管理手段关系的协调与处理。

### 2.2 集团财务机制有待完善

伴随国内集团企业经营规模的扩大,集团企业所面对的经营环境也愈加复杂,所以既有财务制度很难与现代企业发展需求相适应,特别是在财务制度缺失的情况下,对财务控制体系作用的发挥产生了严重的影响。与此同时,集团企业母公司对于下属子公司而言,并不具备健全的监督体系,甚至在资金使用方面尚未得到彼此监管,对集团母公司分配调整内部资源的效果产生了影响。正是因为财务制度的不合理性,使得管理工作十分混乱,直接制约了集团企业财务内部控制体系运行作用的发挥<sup>[2]</sup>。

### 2.3 绩效评价机制不健全

在激励机制的作用下,能够合理地调整集团企业管理层行为,为其更好地实现经营目标提供必要的保障。作为集团企业而言,为达到经营目标,就要不断完善绩效评价机制,有机融合激励机制和财务控制机制。然而,目前阶段,大部分集团企业业绩评价指标和战略目标处于脱节的状态,而且绩效评价时效性也不理想,难以与母公司评价下属子公司的需求相适应,制约集团企业激励制度发挥的效果,影响集团企业经营目标的落实。

### 2.4 财务内部控制环境尚不成熟

集团财务内部控制工作的开展需要各部门各岗位协同进行,一旦任一环节出错,则极有可能导致其控制工作成效达不到理想状态。为了从各个方面提高企业的经营水平,需要根据集团公司自身的特点来对资金的收支进行严格管理。但通常而言,正是由于财务内部控制工作过于松弛,才致使集团企业与子公司之间缺乏紧密的联系,进而导致集团内部资金的去向不为所知,同时使得集团企业运营的风险大大增高。

### 2.5 资产管理职能严重降低

目前,许多集团工作在资产管理方面存在很多问题,比如管理

不严谨、调用效率过低等,通常集团内部的资产数额会由于并购活动而增加。尽管如此,集团子公司的资产却仍然并不集中,导致资产重复购置问题无法得到解决,加之集团公司对内部资源的整合缺乏重视,致使各子公司都以自我为中心,财务管理工作无法高效进行,从而影响了集团公司的发展。

### 3 集团财务内部控制体系的优化策略

#### 3.1 增强预算管理工作效果

第一,集团企业应突破既有管理思想,构建全面预算理念,在思想层面正确认知全面预算管理在企业获取最大利润方面的重要作用。

第二,优化预算管理方案科学效果。在集团企业制定预算管理方案的过程中,应对集团人员的编制以及资产使用等状况形成系统化地了解,深入掌握当前经济市场实际需求。另外,集团企业应借助合理化方式完成全面预算管理方案的编制。

第三,将全面预算考核机制融入集团企业绩效考核体系当中,并在各部门内部形成全面预算考核机制与方法。与此同时,集团企业应根据考核标准针对各部门预算的执行状况实施定期地考核。要想进一步优化全面预算管理工作审核的效果,集团企业审计部门就应当高度重视预算编制审计的作用,积极开展预算支出与收入审计工作<sup>[3]</sup>。

#### 3.2 构建完善集团企业财务制度

为确保集团企业财务内部控制工作的顺利开展,最关键的就是要构建完善的集团企业财务制度。特别是在新经济环境之下,财务制度的制定十分关键,所以集团企业应在短时间内制定与时代要求相适应的财务管理机制,确定新经济环境下对于财务管理工作提出的岗位职责,梳理财务管理工作流程,进一步推动集团企业财务内部控制工作的规范化发展。另外,集团企业应对财务制度的执行状况实施定期检查,对存在的问题进行及时的发现与解决,增强企业采取的制度化与规范化特性。在此基础上,集团企业还应注重应收账款管理的作用对客户赊销等级进行评定,对应收账款进行定期地核对,以保证应收账款管理方案的合理性。在控制应收账款时间的基础上获取相应证据信息,并实施应收账款坏账与呆账账务处理的工作。

#### 3.3 健全业绩评价机制

集团企业的所有权与经营权处于互相分离的状态,所以财务信息的不对称问题经常存在。在这种情况下,集团企业应积极构建激励制度,构建业绩评价机制并加以完善,能够将集团企业经营状况真实反映出来。与此同时,集团企业还应当针对下属子公司实施必要的分类,合理划分业绩评价指标等级,在汇总指标的基础上对集团企业进行评价,使业绩评价灵活性得以提升。

#### 3.4 健全完善财务内部控制体系

由于集团在财务管理方面存在许多不足,应从根源入手,不仅要使财务管理核算系统统一化,还要使各子公司的资金财务得到合理管控。可通过审计部门保障集团公司与子公司之间财务审计工作的流畅度,通过搭建沟通的桥梁来避免财务管控风险。

#### 3.5 优化完善集团内部资金管理工作

为了加强对资金的集中管控需要构建具有针对性的资金管理体系,集团的首要职责就是将资金管控流程规划到位,根据年度预算下拨合理的预算资金。集团高层应将预算编制工作放在首位,由于其内容十分复杂繁重,因此需选择专业的高水平财务人员来完成

此工作,避免预算管理运作停滞不前。

#### 3.6 全面推动财务信息化发展

基于现代科技水平的提高,信息化管理逐渐发展成集团财务管理工作的主要工具,特别是在信息化技术的作用下,能够为集团企业财务内部控制管理工作的开展提供必要的信息数据。所以,在实践过程中,集团企业应高度重视财务信息的信息化发展,注重企业员工信息化教育与培训的重要性,在建设财务信息化平台的基础上,结合权责发生机制基本原则以及业务的实际需要,给予母公司与子公司必要的电子权限,以免下属子公司的权限过大,促进母公司与子公司的有效交流,便于母公司与子公司对集团企业财务状况形成深入地了解<sup>[4]</sup>。而集团企业还应当借助财务信息化的管理,对子公司行为加以严格规范,使母公司控制子公司财务的重要性充分发挥出来。

#### 3.6 优化财务控制流程

为实现财务内部控制体系的优化发展,就必须具备健全财务控制流程。特别是集团企业,应综合考虑自身经营的状况,合理地制定完善财务控制流程<sup>[5]</sup>。其中,要对物资采购的流程、销售收款流程以及财务开支审批流程等进行系统化规定,而集团企业则要借助健全财务控制流程实现高效发展,以免财务工作中存在严重的舞弊行为。在此基础上,集团企业要正确认知健全财务控制流程的有序性,要在信息软件的帮助下,实现财务控制流程的完善性发展。在软件应用的过程中,制定能够与集团企业发展需求相适应的财务控制流程。

#### 结束语

综上所述,财务内部控制体系的优化为集团企业发展提供了必要的保障,使其自身的财务管理水平明显提高。所以集团企业应优化财务内部控制体系,结合自身发展状况,合理借助优化策略,促进财务内部控制体系作用的发挥。也只有这样,才能够使集团企业在激烈的竞争中站稳脚跟。

#### 参考文献

- [1]赵武平.集团子公司内部财务控制体系优化及举措分析[J].财经界,2017(30):86-87.
- [2]王鹏.浅析集团财务共享服务中心实施——以中免集团财务共享为例[J].经营者,2016(5):77-78.
- [3]王志涛.集团财务内部控制体系优化探析[J].管理观察,2016(23):139-141
- [4]汪杰珍.W 集团财务内部控制体系优化研究[D].浙江:宁波大学,2017
- [5]王会会.集团财务内部控制体系优化探析[J].中国国际财经(中英文),2018(3)