

# 内部控制在企业集团财务管理中的应用

魏东强

(中国二十二冶集团有限公司,河北 唐山 064000)

**摘要:**对于集团企业来说,进行财务管理的时候,若是能够将内部控制合理地运用进来,就可以帮助企业集团提高其财务管理的质量,将财务管理作用发挥出来的同时,让内部控制更加的有效和及时。随着社会经济的发展,企业集团面临的市场竞争也愈加的激励,企业集团必须重视自我管理,从而更好地跟上当前社会时代的发展。笔者主要分析了内部控制对于企业集团财务的重要性及存在的问题,并从问题出发找到了一些问题解决措施,希望能够将内部控制的作用发挥出来,帮助企业集团做好财务管理工作。

**关键词:**企业集团;财务管理;内部控制;应用

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.34.041

企业集团往往资产规模比较大,这种情况下,其存在的财务管理问题也往往比较复杂,这便要求企业必须做好内部控制工作,对财务管理的流程进行规范,明确企业集团财务管理的重点,将其中存在的薄弱环节找出来,将财务人员工作积极性激发出来,对财务人员的工作流程进行规范,让企业集团财务管理进行得更加有序,切实提高企业集团财务管理的水平和质量,给企业集团更好的发展奠定基础。

## 1 内部控制及财务管理概念分析

### 1.1 内部控制分析

在我国内部控制本身起步比较晚,其是非常重要的现代企业管理的手段,内部控制的内容并不是一成不变的,其包含的内容比较多,比如规章制度以及业务活动的开展。企业集团想要顺利地进行内部控制,便必须获得员工的支持和帮助。内部控制的时候,需要做好人力资源、财务以及信息等方面的管理。企业集团想要更好地发展,便必须重视内部控制工作的开展,内部控制也会直接决定企业发展是不是长久和稳定,其对于企业的进步非常重要<sup>[1]</sup>。

### 1.2 财务管理分析

企业集团本身的规模往往比较大,一个企业集团中的工作人员和部门都非常的多,这也导致了企业集团的财务管理工作开展难度比较大。但是对于企业集团而言,其财务管理工作开展能够给企业更好的发展奠定基础,能够帮助企业科学地分配其资源和资金,帮助企业得到更多的经济收入,提高企业集团的社会效益。特别是对于企业集团而言,想要确保经济活动正常地进行,便必须提高资金使用的效率。财务管理工作的开展能够让企业资金使用得更加顺利。此外,进行财务管理工作还会直接影响企业集团的决策制定和发展战略制定。企业想要更好地发展,便必须重视内部控制和财务管理的结合,从而帮助企业集团提高其财务管理水平,给其更好地发展和进步

奠定基础。

## 2 企业集团财务管理中将内部控制运用进去的重要性

### 2.1 能够帮助企业提高其竞争力

对于企业集团而言,只有能够合理地利用资金,才能够让企业集团运营发展更加的合理。进行财务管理的时候,工作重心是保证资金使用的合理性,而对于企业集团而言,其不但要有较为充足的现金流量,还必须有足够的闲置资金,从而将其作用更好地发挥出来,提高资金利用的效率,尽量地控制项目成本,帮助企业集团提高其市场竞争力<sup>[2]</sup>。内控机制的完善,不但能够确保企业集团运营得正常,还能够更加合理地利用企业资金,对相关工作人员的行为进行约束,切实提高企业竞争力。

### 2.2 能够提高企业集团财务管理的实际效果

企业集团想要提高自身财务管理的水准,不但需要重视外部工作决策的进行,还必须做好内部控制工作。内部控制体系的合理高效能够对财务管理工作的相关流程进行规范,让财务人员严格地根据相关的规范开展工作,帮助企业提高财务管理的实际效果和水平,给企业长远发展的实现奠定基础。

## 3 内部控制在企业集团财务管理中的运用原则分析

### 3.1 必须根据相关法律开展工作

随着社会经济的发展,企业集团想要将内部控制更好地运用到财务管理中去,必须严格地根据相关的法律法规开展工作。企业集团生产经营的时候,特别是进行财务管理的时候,必须服从法律法规,在法律允许的情况下全面地考虑到企业发展的实际需要,根据企业发展需要来进行内部控制制度的制定,确保企业在将来发展中严格地根据相关的法律法规做事。

### 3.2 完善制约工作

对于企业集团而言,其员工数量往往比较多,不同员工和不同部门之间的关系也比较的复杂,为了降低作弊

情况和争端的出现,必须采取有效的措施约束员工,确保员工之间能够相互制约,从而更加自觉地开展相关的工作。而想要做到这点,必须保证员工安排的科学性和合理性,帮助员工进行监督观念和被监督观念的树立,这样也能够让员工在工作的时候对自己的行为进行约束,特别是对于财务管理工作人员而言,其会更加努力地开展工作,切实提高自身的工作效率,在承担自身责任的同时,享受权利,从而给企业更好的发展做出自己的贡献<sup>[9]</sup>。

### 3.3 全面控制系统

财务管理工作开展的时候,做好内部控制工作,不但需要进行制度的完善,让财务管理相关工作开展得更加规范,还必须做好监督管理和核算相关的工作,保证控制的合理性,确保企业集团财务管理工作能够进行得更加顺利,从而给企业带来更多的经济效益。

## 4 内部控制在企业集团财务管理中存在的主要问题

### 4.1 财务管理内部控制模式存在的主要问题

企业集团进行财务内部控制的时候,往往会选择集权和分权结合的模式,并且主要是进行分权,也就是财务管理的时候,会给予子公司很多的自主操作的空间。虽然这种模式的运用可以帮助企业集团降低整体财务风险,将子公司发展积极性激发出来,但是这种情况下,很容易出现子公司和企业集团财务管理目标不够一致的情况,并且这种模式也和企业集团管理的需要不相符。对于那些大集团小项目的企业集团而言,子公司不但是使用资金的人,也是归集资金的人,集团企业总部则需要对所有的资金进行控制<sup>[10]</sup>。由此可见,子公司本质上对于企业集团而言是一个项目公司,子公司需要进行单一项目开发,若是企业的生命周期比较的短暂,子公司的相关管理者也不会从公司长远出发来进行问题的思考,这种方式下分权过度,子公司很多时候都处于自生自灭的状态,这也导致了子公司利益很难得到提高。就房地产企业而言,房地产项目开发所需要的周期比较长,对于不同的工程内容,可以将多次采购和多次招标运用进来,并且在这个过程中牵扯到的多方利益比较多,很容易导致腐败事情的出现,这也会导致企业集团财务管理质量很难真正提高。

### 4.2 财务管理内部控制手段存在的主要问题

首先,子公司财务管理活动往往是自身负责,这种情况下,企业集团很难有效地监督和控制子公司的财务管理情况,并且,企业集团没有采取有效的措施来激励和约束子公司的行为,这也导致了企业集团的财务监控指令很难得到落实。受到这种情况的影响,子公司也会比较容易出现一些徇私舞弊的情况,这也会直接影响企业集团的经营效益提高。此外,企业集团在管理的时候,岗位轮换也没有做好,这就会导致企业集团内部沟通的时候不够畅通,企业集团制定的财务管理内部控制措施很难得到有效的落实。其次,虽然企业集团往往针对财务管理的开展情况进行了管理办法和规章制度的制定,但是在相

关制度落实的时候,不同子公司财务人员不同,其综合素质方面存在的差异也比较大,再加上监管存在一定的问题,直接导致了财务管理内部控制存在账务处理和财务报表口径比较混乱的情况,这也会导致企业集团财务管理水平提高缓慢<sup>[11]</sup>。再次,有些企业集团资金分布往往比较的松散,很难将资金的规模优势发挥出来,这种情况下,资金的调度不够顺利,闲置资金比较多,很难将资金的作用发挥出来,企业的经济效益也很难真正提高。最后,企业集团在进行财务管理内部控制的时候,并没有很好地进行预算管理的编制和执行。比如,有些企业编制财务预算的时候,并没有考虑到企业集团的实际经营情况,往往根据自身的经验开展相关的工作,这种情况下制定的财务预算很难给企业集团相关工作的进行提供帮助。比如,有些企业集团并没有进行全面预算管理体系的建立,这也导致了企业本身的预算情况很难得到落实,其作用也没有很好地发挥出来。

## 5 企业集团做好财务管理内部控制的策略分析

### 5.1 进行财务组织机构的优化

想要把内部控制更好地运用到企业集团财务管理中去,首先,便必须进行较为完善的财务组织机构的建设,在集团总部和各个子公司之间,进行双层财务管理模式的建立。集团总部可以根据实际财务情况进行职能部门的设置,也就是做好税务、财务、资金、会计、资产、审计部门的设置,必须做好独立财务部门设置,确保各个部门之间能够办理好相关的业务。我们必须认识到集团总部和子公司存在较大的差别,财务管理和权利职责存在较大的差异,集团总部财务部门需要做好财务战略制定、管理好财务信息系统,做好财务内部审计等一系列的工作,子公司则需要做好财务办理、财务核算以及报销等一系列的较为具体的业务<sup>[12]</sup>。通过分析时间进度也可以发现,财务管理的模式也需要和企业集团战略发展结合在一起,确保集团企业制定的财务管理措施能够得到很好的落实,将财务管理内部控制所具备的作用更好地发挥出来。

### 5.2 帮助企业全体员工提高内部控制方面的意识

企业集团进行财务内部控制的时候,想要提高内部控制的实际效果,便必须做好财务人员的控制。现在绝大多数的企业集团对子公司的一些重大财务思想具有决策权,子公司负责的往往是较为复杂的经营活动,若是企业集团的利益和子公司利益存在差别的时候,子公司之间也有可能联合,从而威胁到企业集团的利益。为了避免这种问题的出现,企业集团总部需要认识到对子公司进行控制的重要性,而想要做好财务管理内部控制,便必须将财务人员本身的作用发挥出来。以往进行控制的时候,往往由集团企业进行财务总监的委派,由企业集团委派财务总监进入到子公司去做好财务的监督和管理工作,这种情况下的财务总监其职能双重性比较明显,不但需要对企业集团总部负责,还必须做好子公司的管理,这也

导致了其管理工作开展的时候经常出现与子公司管理者发生利益冲突和矛盾的情况<sup>27</sup>。并且子公司普通财务会计人员往往只需要对子公司负责,这也导致了其工作开展会更加倾向子公司,从而给财务总监工作开展更好地进行造成极大的负面影响。为了很好地解决这个问题,企业集团及子公司财务内部控制都必须提高其有效性,子公司的财务人员可以由集团总部统一进行选拔和招聘,并且财务工作人员无论是福利还是薪资都需要企业集团考核后进行发放,这样也能够帮助企业集团更好地落实财务管理控制的相关措施。

### 5.3 做好企业集团全面预算管理工作

为了切实提高企业集团财务管理内部控制的实际效果,首先,企业集团必须进行较为完善的财务预算管理制度制定,要求子公司根据制定的规章制度进行财务管理。为了保证全面预算工作措施能够得到很好的落实,企业集团财务管理中心可以进行预算管理专门部门的设置,并根据实际情况和需要来做好员工的配置,让相关的员工做好全面预算管理工作,保证相关的措施能够得到很好的落实。其次,企业集团还必须进行全面预算管理主体责任的明确,集团总部需要负责第一级责任主体,子公司需要负责第二级责任主体,并且子公司需要对企业集团负责,并且也要主动积极地接受企业集团的监督和考核。在编制全面预算的时候,企业集团不但需要全面地考虑到自身发展的实际需要,还必须征集和考虑子公司的意见和建议<sup>28</sup>。在进行集团财务预算报告执行的时候,必须根据分级管理的原则进行。对于财务报告,各个部门必须认真地进行分析,保证报告本身的真实性,并进行改进措施以及预算调整意见的提出,最后将其汇报给财务预算管理部门,由其根据实际情况和需要来调整。此外,在进行报告内容分析和汇报的时候,还需要根据当前的实际情况,将重要内容凸显出来。进行全面预算管理的时候,还必须认识到企业预算考核的重要性,在考核的时候,需要做好两个方面的考核,首先需要做好预算工作质量方面的考核,其次需要做好预算指标体系方面的考核。在考核的时候,需要将预算指标考核、财务动态监测以及年度财务结算作为重要的依据,并根据需要系统地对其进行评价,确保预算管理综合素质能够真正提高。

### 5.4 进行较为完善的财务信息系统建设

随着互联网和信息技术的发展,企业集团进行财务管理内部控制的时候,还必须将先进信息技术合理地运用进来,进行先进财务信息系统的建设,保证建设的财务管理平台真正的统一,能够将企业集团及子公司的相关部门更好地整合在一起,从而切实提高企业集团财务管理内部控制的实际效果。在建立的时候,需要从下面几点出发。首先,进行财务信息系统建立的时候,必须对建立目的进行明确,确保建立的系统能够很好地满足企业的实际需要,这种情况下,建立的系统作用和价值才能够真正

地发挥出来,能够帮助企业集团协调可能出现的财务管理内部控制方面的矛盾。其次,进行财务信息系统建立的时候,对于数据信息的需求比较大,并且数据结构类型也往往很复杂,这种情况下,必须确保实施条件能够满足需要,明确其使用的范围,将较为先进的数据处理办法合理地运用进来<sup>29</sup>。企业集团财务信息系统中,包含的子系统比较多,所以,在进行系统设计和建立的时候,必须进行专业团队的建设,只有这样才能够确保系统建设能够顺利地进行。财务信息系统运行的时候对其经济性和实用性要求比较高,所以,在建设的时候,也必须保证其简单性、灵活性和效率性,尽量地在提高效果的同时,减少支出。最后,还必须保证建设的财务信息系统的安全性比较强,能够确保财务数据的安全性以及系统的稳定性,只有这样才能够将财务信息系统的作用和价值更好地发挥出来。

### 结束语

企业集团进行财务管理的时候,做好内部控制是非常重要的,内部控制的进行能够帮助集团企业更好地进行风险规避,切实提高资金利用的效率,帮助企业集团更好地发展。这便要求企业集团必须对财务管理内部控制过程中存在的问题进行认真的分析,并找到科学的措施进行管理优化,将内部控制的作用真正地发挥出来,推动企业集团更好发展。

### 参考文献

- [1]刘志聪.内部控制在企业集团财务管理中的实践分析[J].企业改革与管理,2021(16):166-167.
- [2]陈晟.内部控制在企业财务管理中的有效应用[J].会计师,2021(4):77-78.
- [3]刘丽娟.财务管理信息化在企业内部控制建设中的应用思路分析[J].全国流通经济,2020(18):191-192.
- [4]周洋宇.论会计财务管理在企业内部控制中的应用策略[J].当代会计,2020(10):61-63.
- [5]赵艳.内部控制要素在企业财务管理中的应用探究[J].知识经济,2020(10):93-94.
- [6]左婵.内部控制在企业集团财务管理中的应用[J].财会学习,2019(27):233,235.
- [7]吴锦英.浅谈内部控制在企业财务管理中的应用价值[J].纳税,2019,13(26):92-93.
- [8]李竹尹.简析财务管理在企业内部控制建设中的应用[J].财经界,2019(20):72-73.
- [9]张琼.内部控制在企业财务管理中的应用策略[J].企业改革与管理,2019(2):154-155.

作者简介:魏东强(1983,12-),男,汉族,河北省唐山市人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。