

大型企业集团加强财务制度建设策略浅析

吴文往

(一) 大型企业集团财务制度建设方面存在的主要问题

1. 财务制度的顶层设计不够。大型企业集团财务制度建设需要考虑的因素比较多,在建设过程中,总部、二级单位、三级及以下级次单位考虑的因素各不相同,如果总部在财务制度建设方面没有提出较为明确的要求,财务制度的顶层设计缺乏,则容易导致各级单位制度建设方面更多考虑自身需要,各级财务制度千差万别的情况比较普遍,尤其是在集团总部晚于子企业成立的情况下,这种现象更为突出。

2. 财务制度的制定权限不明确。大部分大型企业集团的集团总部、二级单位、三级及以下级次单位都有财务制度的制定权并制定本单位的财务制度。集团总部制定的制度内容一般比较全面,普遍性较强;其他级次单位制定的制度特殊性较强,更适合本单位的具体情况。对同一项工作内容,不同级次的单位可以制定不同内容的财务制度。但是每个级次的单位应该有多大的制定权限普遍没有明确的规定,导致整个集团各级次单位各行其是。

3. 财务制度的建设系统性不强。虽然各单位自身的财务制度比较健全,但从全局看,大型企业集团普遍未形成覆盖集团各级次单位的制度体系,在制度体系建设、有效性评估等方面还需要标准化、系统化。

4. 财务制度的合理、合规性审核缺乏。虽然部分大型企业集团所属各单位的财务制度比较健全,但对财务制度本身的合理、合规性并没有审核的要求。

这样有可能出现两种矛盾:一是纵向的矛盾,即下级单位制定的制度规定有可能与上级发生矛盾;二是横向矛盾,即本单位的财务制度与非财务制度之间有可能发生矛盾。

5. 财务制度的建设管理不配套。大部分企业集团所属各单位基本上都没有设置专门的组织机构来负责财务制度的建设工作,比如对财务制度的动态管理工作、与其他制度存在交叉地方的沟通工作等。为保证制度的健全性与有效性,尚需加强专项管理方面的力度。

(二) 加强大型企业集团财务制度建设的对策建议

1. 建立分层级的财务制度建设标准。建议结合不同单位工作的特点,建立集团总部、二级单位和三级单位、基层项目等多个级次的制度体系。要明确各类财务制度的制定权限,总部制定统一的一级财务制度,所有单位均按此制度遵照执行。部分办法应明确由总部统一制定,各单位执行即可,如会计核算办法,该办法的内容应全面、通用性强。部分制度在遵照执行总部制度前提下,所属二、三级及以下单位可以结合工作实际制定不与相关制度冲突的实施细则,但要报上级单位备案。这些可以考虑分业务板块、区域、公司治理结构等不同类型,相同类型的单位制定同样的制度。对于总部没有制定的相关财务制度,所属二、三级单位有所涉及的可以制定相关管理制度或办法,并报上级单位备案。

2. 财务制度建设的同步配套。一是纵向的配套与同步,即本级单位制定的

财务制度与上级单位的制度应配套同步,两者之间不应发生矛盾,如制度制定后要向上级部门备案,上级单位应对下级单位财务制度进行定期检查评估,及时发现制度冲突并进行处理完善。二是本单位财务制度与本单位其他制度应配套同步,制度制定前应向下级单位征求意见,横向部门之间也要征求意见进行文件会签,两者之间也不应发生矛盾。

3. 形成财务制度的修订完善机制。企业集团在运行过程中,面临的各种业态、区域、组织形式等经常会发生变化,为确保制度的适应性,必须持续进行更新。为更好完成这种动态管理,建议在总部和相关单位设立专门制度建设机构或者将此职能赋予特定机构,形成制度修订完善的有效机制,确保财务制度建设的职能得到有效落实。

4. 加强财务队伍人才建设。公司三级以上的单位可以组建财务制度建设小组,负责制度的制定、梳理、协调等工作,建设小组可以由单位总会计师牵头,成员可以由单位总部有关部门、下属单位的相关人员组成。

5. 加强财务制度信息化建设。建议利用互联网技术建立整个集团的财务制度信息库,形成制度汇编,供各单位随时调取查询与学习。网络技术的高效化也有利于制度的及时更新,同时建议增设互动功能,这样基层的意见能够及时反馈到相关管理层级,更好地促进制度的完善。

(作者单位:中国交通建设股份有限公司)

责任编辑 刘良伟