

# 创建关联交易管理新模式 促进企业和谐发展

王永亮 陈 锐 赵海星

九洲电器集团有限责任公司是一家有 40 多年历史的军工企业，2001 年入围全国电子信息百强。为加快资本的规模扩张，保证公司的可持续发展，公司按照“拓展军品，狠抓民品；创新机制，多元发展；夯实基础，提高效益”的方针，开启了多元化的经营战略，在诚信为本、规范交易、动态管理的原则指导下，通过流程再造、资源整合、管理创新，创建了一套关联交易管理新模式，保证了资源的转移与整合，创造与共享，使企业进入了快速增长阶段。

## 一、管理理念和基本架构

### 1、管理理念。

为避免关联各方由于自身逐利原则而忽视集团利益的短视行为，九洲提出了“以集团财务为核心，兼顾效率与公平”的关联交易管理理念，把集团财务放到关联交易管理的中心，融入交易的全过程。集团财务所起的作用就是关联交易中的润滑剂、催化剂和防火墙。九洲要求集团财务积极拓宽思路，从企业整体发展的战略高度上来认识和处理问题，提供持续经营中的管理帮助，保证关联交易的通道畅通，防范关联交易风险。

### 2、基本架构。

九洲通过对关联交易管理架构的优化和再造，建立了以集团公司为核心、对关联交易采取集权与分权相结合的基本架构。即各子公司对各自生产经营中产生的关联交易享有充分的自主权，集团公司则作为控制中枢，对关联交易适度进行集权，形成了对关联交易“步步跟进、务求实效”的管理体系。以“有效地过程化规制”为目的，通过对关联交易全覆盖的主动控制和全方位的跟踪管理，避免关联交易中出现问题沉淀。优化后形成的纵向与横向监督体系，使得控制触角深入到关联交易的各个环节，不留下控制死角。

## 二、实施办法

九洲集团财务在新的管理理念指导下，站在“整个集团效益最大化”的角度，从以往单纯的数据汇总的框架中跳出来，打破固有的模式，对关联交易管理中的财务管理领域进行了创新、整合和拓展，提出了“过程监督、动态调控、量化考核、内部仲裁”的财务管理职责和“触角全面、反映快速、实施中立”的工作态度。以集团财务为纽带，强化关联交易的基础建设，通过施加纵向单线影响和横向关联影响，有效地协调母子公司的权责利关系。

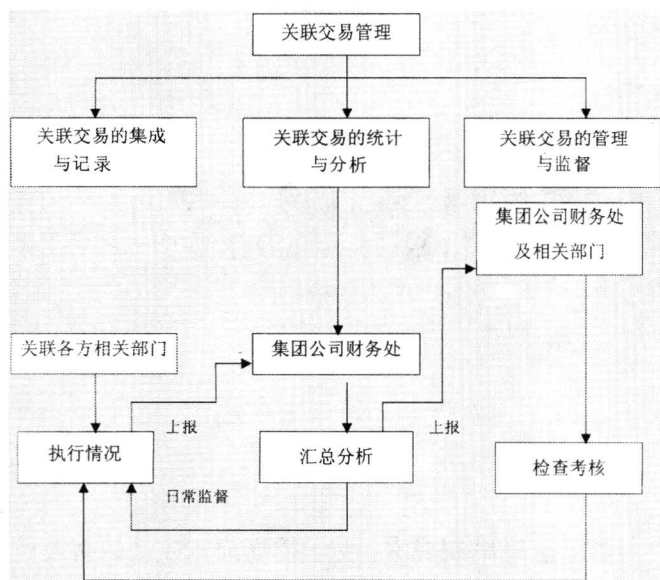
### 1、坚持市场化运作，重视关联交易质量。

在保证公平和追求整体效益最优的前提下，实行“关联交易优先”的原则，即同等条件优先考虑内部关联交易。

### 2、优化关联交易流程，构建效能完善的管理体系。

(1) 由粗放化管理向集约化管理转变。九洲以财务制度建设为基础，通过制定《内部可配套物资定点采购管理办法》、《关联交易管理办法》等各种制度，明确关联采、供双方的权利和义务，及关联交易的业务流程，为关联交易及其管理提供制度体系保证。集团财务积极参与关联交易的全过程，及时了解关联交易的情况，针对出现的问题提出意见或建议，并会同相关部门，建立快速处理通道，对缺乏诚信意识的违规者加大处罚力度，并提供持续经营中的管理帮助，保证企业的聚集效益和整体优势。

(2) 强化流程责任，模糊职能边界。关联交易涉及企业的各个环节，包括物流、生产、销售、财务、审计等。为避免关联交易涉及的各相关部门由于职责不明而产生互相推诿、拖欠现象，九洲根据公司的实际情况，重点考虑部门管理权限设置的合理性和有效性，按交叉、互补、不重复、不繁琐、高效率、高效益的原则，对关联交易中各相关部门的



内部权力结构和管理功能等基本职责进行了明确、具体的事权划分。通过各方的职责制度化、明晰化，消除了专业职能分工和管理中的无形鸿沟，为关联交易顺利进行做好铺垫。

(3) 规范关联交易过程，实现管理的信息化和标准化。

一是规范会计处理方法和口径。关联交易发生后，关联各方应按业务分类进行会计处理。对关联交易中“购买商品、提供劳务”的经济业务，计入“应收(付)账款”，其余经济业务均计入“其他应收(付)款”。同时为了方便集团调取和查用财务信息，公司要求在“应收(付)账款”、“其他应收(付)款”科目下增设“内部往来”的二级科目，在此二级科目下再按公司分类进行核算。通过对财务信息的规范，使得许多管理流程变得简单，管理层次和管理环节也变得明晰。二是规范关联交易过程，加强集团内部的沟通和反馈。关联交易的过程规范包含“事前规范、事中规范、事后规范”。事前规范体现在以下四个方面：第一，风险规范。对公司经营活动影响小的关联交易，子公司自主进行；对公司经营活动影响较大的关联交易，报集团公司备案；对公司经营活动有重大影响的关联交易，则必须报集团公司批准。第二，担保规范。对可能给集团共有资源带来毁灭性影响的担保行为，公司则明文规定不允许发生。第三，内部贷款规范。对关联交易中出现的资金拆借，包括以现金或实物形成的贷款或权益性资金，原则上都只能通过集团公司进行。子公司向集团借款需做出书面申请、出具贷款项目的可行性研究报告，集团专门组成由公司领导、财务主管等成员在内的审贷委员会，根据已有的材料和掌握情况，初步分析项目的政策性和项目技术、市场、经济、财务的可行性，对子公司的贷款信用打分。子公司贷款项目一旦通过评审，将根据贷款的条件和一般性的法律条文签订合同，以便明确双方的权利和义务。集团公

司对贷款的使用、项目的落实、项目的总体进展进行全程监督跟踪。第四，合同管理规范。公司关联交易必须按市场规律进行，关联各方必须建立、健全关联交易的合同管理制度，对合同的谈判、合同的评审、合同的执行管理、合同的归档等各个环节加强管理，以从源头上减少内部纠纷。事中规范包括对账单制度和关联交易例会制。对账单制要求关联业务发生后，关联各方每月应进行对账，清理债权债务。对双方余额不一致的，要求编制未达账调节表，并纳入考核范围，以便及时发现并处理问题。关联交易例会制要求集团财务每月根据关联方报送的相关资料对公司内部关联交易情况进行汇总分析，对关联交易中出现双方有争议的问题，责成关联债权方提供原始资料、书面报告，并在当月的关联交易例会上，及时组织关联采、供双方进行协调处理。对实在无法协调的问题，由集团财务会集相关部门根据原始资料，进行内部仲裁。当月发生的问题必须在下月处理完毕。事后规范包括日常运行监控和严格关联交易考评。日常运行监控体现在：对一般性业务，实行纵向上下联动、横向部门联合、分级负责管理，由集团财务会同审计法务处、资产管理办公室、组织部定期或不定期对内部关联交易情况进行检查。对关联交易中出现的较为突出的问题，实行专项监察，由上而下、深入调查、重点解决。关联交易定量考评对象为涉及关联交易的各子公司第一负责人。对可量化的考评指标进行量化考核，对不可量化的考评指标如程序性工作标准考核。考评分为日监督、月检查、年考评。考评结果直接兑现落实到该单位第一责任人，再由第一责任人按单位分管领导责任的大小分解落实到个人；若第一责任人无法分解，则全部由第一责任人承担。■

(作者单位：四川九洲电器集团有限责任公司财务处)

责任编辑 刘黎静

## ● 简讯

### 第十一届中国财务学年会在海南召开

第十一届中国财务学年会于2005年12月18日在海南大学召开。来自高等院校、企业界的近150名财务管理领域的理论与实务工作者参加了会议。本届年会主席、西南财经大学副校长赵德武代表全体共同主席致开幕词，他回顾了财务学年会的发展历程，阐述了中国财务学年会的四大使命：推动理论创新、促进实务发展、促进学科建设、弘扬科学精神。本届财务学年会共收到论文170余篇。与会代表围绕“财务理论创新”、“财务管理实务研究”、“财务学科建设”、“会计理论与实务”四个主题进行了讨论与交流。■

(本刊记者)