

集权式财务控制体系在 小型泛集团中的应用

翟志华

一些由母子公司、分公司以及办事处等形式组合的小型关联组织，从产权结构上看符合集团企业的定义，但从规模上看，往往尚未达到通常意义的经济联合体，甚至整个组织的规模也只符合中小企业标准，因此称为小型泛集团，其特点是：产业规模尚未达到大型或特大型企业标准，组织结构和产权结构相对简单，因此在资金投入、人才储备及管理体系支持等方面受到很大的局限。同时，由于小型泛集团一般处于快速发展期，在资金的积累和再次开发投入等方面，容易发生现金流短缺等现象。根据小型泛集团管理组织的特点，笔者认为，集权式财务管理体制比较适合小型泛集团进行财务控制，具体做法是：

1、建立健全企业内部控制制度。在各级公司财务、购销等有关部门之间建立严格的内部控制程序和制约措施，并实行重大事项报告制度和集体决策制度；制定严格的资金管理、对外投资、对外担保、预防票据诈骗管理办法等；上收子公司的对外投资权、筹资权、收益分配权及工资奖金分配权；对子公司的资产处置、资金调度、销售结算、提供担保和对外投资等方面，明确决策人员和执行人员以及会计人员、经办人员、保管人员之间的职责权限和工作程序。

2、加强子公司财务负责人的集中管理。对各子公司的财务负责人实行委派制，并在集团范围内进行轮岗，所有子公司、分公司的财务负责人由母公司财务部门集中管理、考核，人事、工资待遇、奖金由公司总部负责。

3、强化内部审计。对子公司开展

财务收支审计，及时了解、分析子公司的经营情况及财务状况，提出整改要求，并报告母公司领导；母公司领导层应根据审计反馈的信息，结合市场经济情况及时调整营销措施。年终时，对子公司全年的经营情况及财务状况进行全面审计和综合考评，根据审计结果出具审计报告，确认各子公司及经营者的经营成果，考核国有资产的保值增值程度，兑现奖罚。对子公司领导干部的离任实行经济责任审计，审查和评价子公司责任主体的经营业绩及经济责任履行情况，从而进一步强化对领导干部的监督和管理。

4、实行全面预算管理制度。根据自身的实际情况及上级下达的经济指标，结合对市场的预测及子公司的特

点、经营规模，预测出适合企业的总目标，并细化给每个子公司的经营管理者，明确各方的责权关系。为了保证预算管理的有效实施，母公司与子公司之间应进行信息反馈，对预算的执行情况进行跟踪监控，不断调整偏差，以确保预算目标的实现。

5、实行财务指标考核及经理层年薪制度。母公司根据子公司的实际情况以及其占用母公司资产的比例，并结合子公司历年的盈利水平，确定合理的投资回报率。子公司所获利润要按照一定的比例上交母公司，作为母公司投入资本的回报。年初与每个子公司的经理签订经济责任承包协议，协议明确规定考核结果与子公司经理的年薪挂钩，签订协议的同时各子公司的经理要上交一定数额的风险抵押金。完成任务的经理可以按照协议规定兑现年薪，并将风险抵押金连同利息一并退还。没有完成任务的经理则不按照协议兑现年薪，同时其上交的风险抵押金也将按其所完成任务的比例予以扣除。

(作者单位：无锡商业职业技术学院)

责任编辑 刘黎静

浅谈工程项目成本控制

于国灿

1、增强成本控制意识。加强成本管理，首先要树立强烈的成本控制意识，使降低成本成为每个员工的自觉行为。因此，强化工程项目责任成本控制机制不失为一种好办法。所谓工程项目责任成本控制机制，即以技术预控、成本预控为前提，以成本支出早知道、职工收入早知道为保障，以实现企业增效、职工增收为最终目标，变过去

的事后算账为事前预控，实行全过程监控和责任追究制的项目成本控制方法。凡是属于管理不善，或管理上存在重大责任导致亏损的，应及时调离岗位并追究其责任。

2、项目成本的全方位管理。(1)建立和完善项目成本责任控制体系。即按照“谁负责管理，谁就负责成本控制；谁负责成本控制，谁就承担成本控