

集团企业货币资金内部控制优化建议

刘春燕

当前,集团企业对货币资金的控制不仅要保证资金的安全性与完整性,更要实现货币资金的充分利用。集团企业要对货币资金进行有效的内部管理,增强集团企业内部治理能力,使资金的使用更加科学有效,从而增加集团企业的效益。本文依据内部控制的五要素,提出集团企业货币资金内部控制优化的建议对策。

一、改善控制环境

一是引进先进内部控制理念,持续创新管理思想。首先,集团企业应引入并深化先进的内部控制理念,资金管理按照“高度集中、盘活存量、调剂余缺、加速周转、降本增效”的管理目标,充分盘活存量资金,有效提高资金使用效率,降低财务成本和资金风险,促进企业经营目标的实现。其次,集团企业的领导人员需创新管理思想,及时转变管理观念。深刻认识货币资金内部控制的必要性、重要性,利用ERP系统、大数据分析等现代信息技术手段,提升资金管理的智能化水平。同时,集团企业可以定期举办管理层专题培训,及时掌握政策要求,提高自身的整体能力素质,树立良好的表率。

二是强化人力资源管理,培育高效人才队伍。首先,集团企业需要构建科学的人力资源管理体系,对员工的选拔、聘用、培训、轮换、绩效考核、退出机制等方面进行科学的人事管

理。其次,深化财务人才管理机制。集团企业应实行更加严格的统一管理、分级委派与岗位轮换制度,确保财务政策的统一执行与财务风险的有效控制。最后,优化财务人才结构。集团企业应加大中高端财务人才的培养与引进力度,逐步提升中高级财务人才在团队中的占比。同时,强化员工履职管理与正向激励,确保每位员工都能在岗位上发挥最大效能,激发员工的内在动力。

三是建立专门的资金管理部门。集团企业应在集团总部及关键子公司层面设立独立的资金风险管理部或风险管理中心,选拔具有财务、金融、风险管理等相关专业背景和经验丰富的人才,组建一支高素质的资金管理团队,负责统筹全集团的资金风险管理工作。同时定期组织资金管理、风险管理、内部控制等方面的专业培训,提升团队成员的专业素养和实战能力。

二、加强风险评估

一是识别资金风险。集团企业需要明确货币资金内部控制所面临的各类风险类型,定期(如每季度/半年度/年度)和不定期(如市场突变、政策调整时)利用大数据、人工智能等技术手段对集团资金风险进行扫描,对内外部环境进行全方位监测,及时发现潜在的资金风险点并编制详细的资金风险清单,确保风险管理的专业性和独立性,从而有效防范和规避资金风险,

保证资金管理工作的安全、合规、高效。

二是做好资金活动的会计记录。首先,明确记录范围与标准。清晰界定需要记录的资金活动范围,确定统一的会计政策和核算方法,确保所有资金活动均按照既定的会计准则和标准进行记录,以保持记录的规范性和一致性。其次,建立健全会计记录制度。设计科学合理的会计科目体系,制定详细的会计记录流程,设立严格的内部控制机制,确保会计记录的真实、完整和可靠,防止舞弊和错误的发生。最后,加强信息化建设与应用。利用现代信息技术手段,实现会计记录的自动化和智能化。加强信息安全防护,确保会计数据的安全性和保密性,防止信息泄露和非法篡改。

三、加强控制活动

一是加强资金预算的落实。首先,推行资金全面预算管理,遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序,形成集团整体的资金预算方案。其次,确保经济业务与财务收支项目的全面覆盖与全员参与。集团企业应推动全面预算管理向纵深发展,不仅覆盖所有经济业务和财务收支项目,还要鼓励全员参与预算的编制、执行与监督。同时,实施事前、事中、事后相结合的全过程跟踪与控制。最后,将预算指标完成情况纳入负责人经营业绩考核范围,通过定期考核与综合评价,激励各级单位积极完成预算目标,确保

资金预算得到落实,推动集团整体预算管理的有效实施。

二是保证职能的有效划分。首先,强化不相容岗位分离。集团企业应确保不相容岗位之间的有效分离,特别是会计与出纳这两个核心财务岗位,明确划分资金管理 with 账务记录的职责界限,以防范潜在的舞弊风险。其次,实施轮岗制度。集团企业可以根据集团具体情况,3~5年一次轮换。这不仅能够提升员工的综合业务能力,还能有效预防和发现长期在同一岗位上可能滋生的腐败问题。

三是加强对货币资金的审批。首先,严格货币资金的授权审批控制,确保货币资金审批流程中审批范围、标准等严格按照程序执行。审批人员按职权权限办理,不得擅自变更。对于必须由审批机关核准的事项,必须由审批人员本人签字,并在审批财务费用时予以核准。其次,强化财务人员职责与约束。财务人员要明确自己的职责和职权,并在审核过程中建立相应的约束机制,同时建立监督与反馈机制。

四是提升集团资金集中管理能力。首先,搭建集团企业“资金池”。通过搭建“资金池”,实现集团层面资金的全面归集,对资金等金融资源“看得见、管得住、调得动、用得好”。其次,实施多层级“资金池”管理模式,实体“资金池”与内部多层级“资金池”业务相对独立,内部“资金池”余额与实体“资金池”资金余额总体相等。内部“资金池”体现各内部单位持有的资金,由各单位自行管理;实体“资金池”为集团或二级单位银行账户内存放的资金,银行账户及实体资金由集团统一管理。

四、改善信息与沟通

一是注重信息的收集与传递。首先,构建符合集团企业运行的信息交

换平台。建立专业的信息部门或专用的信息系统,集中收集、筛选和整理货币资金的有关信息,全面实现信息化。其次,定期组织各单位工作交流会,财务人员依据各个部门单位提供的财务收支情况,通过分析筛选提取重要数据进行反馈汇总,重点解决项目预算超负荷和应收款项回收周期长的问题,加强各部门之间的协调和交流。另外,要与各大银行保持密切的联系并开通预警服务,加强对资金的流动控制。

二是完善信息披露制度。首先,制定详细的信息披露政策。明确集团企业资金风险信息的披露范围、频率、渠道及格式要求,确保信息的全面、准确、及时。除了传统的年报、季报等定期报告外,还可通过官方网站、社交媒体、投资者关系平台等多种渠道及时发布资金风险管理的相关信息,提高信息的时效性和传播效率。其次,设立专门的信息披露审核小组,对拟披露的资金风险信息进行严格审查,确保信息的真实性和合规性。同时集团企业应制定保密制度及报告保管制度,对财务报告等重要资料明确保密级别、保管年限及使用范围。

五、加强内部监督

一是建立健全业绩考核体系。首先,设立专门的内部控制团队,由具备财务、审计、风险管理等相关专业知识和经验的人员组成。其次,建立绩效考核机制。绩效评估的主要内容围绕资金预算编制、执行预算、现金归集、授权审批、银行存款的监督等方面,以发现并纠正资金管理中的潜在问题,更好地实现资金的有效管理和风险控制,不断提升内部控制的水平和效果。

二是完善货币资金的监督制度。首先,明确部门职责权限。集团企业

需要对其内部控制体系进行细致拆分,并明确划分各个职能部门的职责与权限。其次,开展监督检查工作。集团企业应聘请具有一定专业知识的财务人员定期或不定期地开展资金管理工作检查,包括对资金归集率、账户归集率以及资金收支预算编制和执行情况的动态分析。

三是制定其他监督制度。首先,注重全程监管。集团企业要重视对货币资金交易过程的全程监管,做到事先预防、事中控制、事后纠错。同时,集团企业的内部审计也要有科学合理的监督评价制度,定期汇报集团企业治理体系中的问题并提出相应的对策。其次,建立财务稽查制度。对所属各单位、项目经理部进行定期和不定期财务稽查,并出具书面稽查报告。各被稽查单位应针对稽查中存在的问题认真整改,并将整改结果及时反馈给稽查小组,稽查小组必要时可对被稽查单位进行复查。

(作者单位:湖南省城乡环境建设有限公司)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1] 蔡程,许志勇.“专精特新”中小企业内部控制问题与对策[J].财会通讯,2023,(18):131-134.
- [2] 张丽艳.行政事业单位资产管理风险及其防控策略[J].财务与会计,2022,(22):83-84.
- [3] 李丹.事业单位货币资金内部控制的探讨[J].中国管理信息化,2021,24(17):35-36.
- [4] 孙莹,张仪.高管团队特征、股权激励与经营活动营运资金管理绩效[J].财务研究,2018,(3):76-86.