

企业集团资金内部控制制度构建

——以 D 集团内部结算中心模式为例

刘晓婕 张春洋

(广西大学行健文理学院 南宁 530005)

【摘要】 货币资金是企业集团最重要的流动资产,每个企业集团都必须建立严格的资金内部控制制度。本文以 D 企业集团资金内部控制为例,其通过设立内部结算中心,并设置资金信息化管理系统,将企业集团的资金控制权集中到集团总部,有效地管理了资金的筹集、使用、协调各环节,大大加速了整个企业集团的资金流转。这种资金内部控制模式为企业集团带来了好的效益,值得借鉴。

【关键词】 货币资金 内部控制制度 内部结算中心 资金信息化管理系统

随着经济体制改革的进行,在新旧体制转变过程中,日趋激烈的竞争导致企业资金流动领域异常动荡。2005 年至今,接二连三出现多起资金内部控制失败事件,如中海集团连续发生“资金门”事件,导致约 4 亿元资金荡然无存;中航油新加坡公司违规投资惨遭 5.54 亿美元的损失;中国远洋因签订远期运费协议导致近 40 亿元悄然流失;中国中铁出现近 20 亿元的汇兑损失;中信泰富被爆出 155 亿元的澳元汇兑损失;国际航空、东方航空等均曾在航油套期保值中产生大幅度亏损。由此可以看出,我国企业内部控制制度的建设尤其是资金内部控制方面十分薄弱。为此急需健全和强化企业集团内部控制制度,促使企业集团良性健康地发展。

一、企业集团的资金内部控制制度概述

货币资金是指在企业生产经营过程中处于货币形态的那部分资金,是资产负债表中流动性最强的项目,按其形态和用途不同可分为库存现金、银行存款和其他货币资金。它是企业中最活跃的资金,是企业的重要支付手段和流通手段,是流动资产审查的重点。企业大量的经济活动都是通过货币资金的收支来实现的。企业集团是指规模更大、经营更广的企业联合组织或企业群体组织,它们的资金量更大,管理上更复杂,必须建立更为完善而有效的货币资金内部控制制度,形成一系列具有控制职能的方法、措施、程序,并予以规范化、系统化,使之成为一个严密完整的体系,以加强企业经营资金管理、保护企业财产安全,保证企业的经济和会计信息真实、完整。

一般来说,货币资金的内部控制应该做好以下四点:确保全部应收取的货币资金均能收取,并及时正确地予以记录;全部货币资金支出是按照经批准的用途进行的,并及时正确地予以记录;库存现金、银行存款报告正确,并得以恰当保管;正确预测企业正常经营所需的货币资金收支额,确保企业有充足又不过剩的货币资金余额。具体要遵循的要求包括:岗位分工及授权批准、现金和银行存款具体业务的管理、票据及有关印章的管理和监督检查。

二、D 企业集团内部结算模式分析

D 企业(属于国有改制企业)成立于 1989 年,最初的注册资本为 2.5 亿元,2000 年起该企业在进一步巩固核心竞争力的基础上,采取多元化经营战略,涉足房地产、航运产品、物流园区建设等领域,逐步形成了一个组织规模大、经营区域广、产业多元化的大型企业集团。针对企业业务链的延长,D 企业集团于 2008 年建立了内部资金结算中心,为集团的业务扩张统一进行外部融资,同时进行投资的总体规划,以实现对整个企业集团资金的内部控制。

1. 改革前。直到 2008 年 1 月 1 日,D 企业集团及下属单位的内部往来资金占用达 8 200 万元,资金账户多达 12 个。资金结算的流向是,由各个下属单位直接与客户联系,收支与客户间的交易资金,在规定的时间内交给 D 集团总部的财务处。其管理流程如图 1 所示:

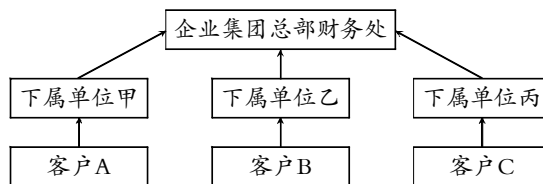


图 1 改革前集团资金收入流向

从图 1 可以看出,资金金额巨大而管理分散,使集团总部无法及时掌握资金总额和资金流向,对整个企业集团的正常生产经营活动产生了诸多不利影响,使得 D 企业集团出现整体资金收支控制漏洞、资金的运作状况不清等问题,造成资金的短缺与闲置并存、资金周转率低、收益率小、流动资金风险危机大、资金回笼及坏账准备计提不规范的局面。同时,由于无法掌握内部资金链条的运作状况,企业集团错过了筹资、投资与支付款项的最佳时点,加大了企业集团的财务费用与成本费用,影响了资金计划的实施进度,以致企业集团的资金链条面临断裂。在这种情况下,D 企业集团开始重视资金内部控制制度的建设并采取了一些积极的措施。

2. 改革后。2008年,D企业集团结合本企业的实际情况,引入商业银行增值服务与信息化技术手段,将资金的控制集中到集团总部来,设立了企业集团内部资金结算中心。其架构具体如图2所示:

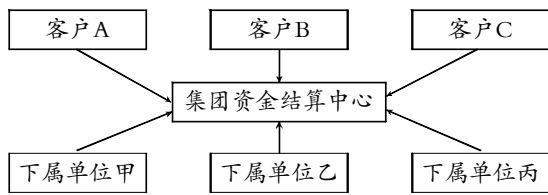


图2 改革后集团资金收入流向

结算中心设置了专门的资金信息化管理系统,对企业集团及下属单位的资金活动实行集中统一管理。具体操作流程为:集团总部在当地协议银行开设一个一级账户,负责企业集团及下属单位的资金筹集、使用、调配与监管。下属单位在所在地的协议银行(必须是集团总部规定的银行)开设一个开支结算账户与一个收入结算账户,实行收支两条线核算。管理上是由结算中心通过网上银行和资金信息化管理系统办理资金的收支业务、控制和监督业务、担保和考核业务等。

3. 改革的成效。D企业集团实施资金结算中心后,整个企业集团的存量资金集中在总部,形成了以资金为纽带、核心产品为龙头的集团经营格局。结算中心利用资金信息化系统进行资金管理改革后,2009年贷款比年初减少了7000万元,存款利息增加了168万元,销售额超过11亿元,资本总额也增长至28.25亿元,当年实现净利润7.5亿元。同时,强化了集团对下属单位的控制力与约束力,集团总部与下属单位、下属单位之间形成了一个相互配合、相互协调的利益体系。在加速资金流动速度的同时,改革了企业集团的业务流程和思维方式,新的资金管理流程经过实践不断磨合,使D企业集团在资金的筹资、投资、日常管理方面均取得了更好的成效,创造了更大的经济效益和社会效益。

三、资金内部控制的具体措施

D企业集团实施了结算中心制度后,整合了各下属单位的金融资源,有效地控制了企业集团的资金,提升了整个企业集团的凝聚力和竞争力,效果是明显的。D企业集团具体的资金管理措施归纳起来有如下几个方面:资金的账户控制、资金的计划控制、资金的筹集控制、资金的日常使用和投资控制、资金使用的监督控制。

1. 账户管理的关键控制点。一般来说,账户是企业分类分点管理资金的基础。D企业集团根据资金活动的实务流程,将账户分为客商账户和成员账户两种。企业集团的账户管理关键控制点主要是授权审批环节。D企业集团制定了规范统一的授权审批制度,将责任有效地落实到单位和个人,以严防资金收支的错漏。首先,D企业集团根据实际需要确定办理资金管控的信息化银行系统,统一规范集团总部及下属单位银行账户的开立和撤销。其次,各下属单位在指定的银行系统内开立银行账户,建立集团网上银行子系统,以开展日常资金网上银行业务。最后,在系统的实际操作中,集团总部结算中心

系统管理员在资金管控系统中设置相应权限,集团总部或授权单位可以在下属单位的银行账户中进行转账和查询工作。同时,对下属单位的银行账户实行限额管理,由结算中心按照具体使用情况每月汇总核报一次。集团总部定时向开设账户的下属单位提供借贷通知单、对账单等,定期开展系统内部对账工作,以有效调整资金管理体系。

2. 计划管理的关键控制点。企业集团资金使用首先需要制定资金使用计划,计划从提出到实施完成,历经上报、审批、实施、评价和追究责任五大环节,流程长且环环相扣。根据这一特点,集团的资金计划管理关键控制点落在流程控制上。

D企业集团针对本企业的资金活动情况建立了一套资金计划管理系统,它属于结算中心资金信息化内部控制系统的—部分。主要功能包括:确定资金计划类型、制定计划周期和下发资金计划;上报、审批资金计划表;查询、分析资金计划的执行情况等。建立资金计划管理系统需严格控制资金计划业务的实施,坚持按计划使用资金,超计划使用资金时必须经过上报、审批流程,否则项目不可继续。企业集团及下属单位必须根据本企业生产经营目标,以全面预算中的工程物资采购预算、经营管理成本预算、投资项目费用预算为基础,定期制定各项资金使用计划。若编制年度资金计划和月度资金计划必须在每月下旬上报下一月度资金计划,且全年月度资金计划累计数不得超过年度资金计划。各下属单位按期、按项目启动计划内资金结算业务,系统同步受理并监控,在一定程度上也为集团总部结算中心定期提供了资金结算的流入额与流出额。除此之外,结算中心还应对下属单位月、季、年度的实际执行情况和资金计划进行对比分析,把下属单位资金计划执行情况的考核和奖惩纳入集团绩效激励评估体系中。

3. 筹资管理的关键控制点。筹资活动是企业资金活动的起点,在D企业集团中,下属单位的资金主要来源于两个方面:集团总部划拨与贷款,其中贷款又分为内部贷款与对外贷款两种形式。当下属单位的内部资金超出集团总部下拨资金时采用贷款形式。

整个企业集团的借款管理分为内部资金借贷管理与外部融资管理。而其中的关键控制点是控制借贷记录。D企业集团的结算中心对有需求的下属单位发放短期的内部贷款,对企业集团的外部筹资进行统一集中管理。各下属单位之间未经集团总部结算中心批准不得自行拆借资金。当内部资金不足时,下属单位需提交对外融资申请表,经企业集团法人、董事会审批后方可对外办理贷款、票据、信用证等业务,但严禁对外担保。除此之外,内部借款单位也应按期支付借款利息,利率不应低于商业银行同期贷款基准利率;属于外部贷款的,结算中心还应定期与放贷商业银行对账,实时掌握借款的下属单位的还贷情况,做好还贷的实时监控。而且,借款管理流程在实际操作中需在结算中心银行系统上设置借款管理明细,每笔借款须及时录入借款合同的完整信息,由系统作出还款计划,计算各期利息等。同时与借款单位子系统联网,结算中心随时可对借款下属单位的财务数据进行访问、查询和审查,以便真实掌握下属借款单位的资金使用情况,强化对下

浅析事业单位分类改革对财务管理的影响

杨 勇

(天津市公用公房经营管理处 天津 300040)

【摘要】 本文重点分析了事业单位转化为行政类和企业类的单位时,在财务制度、管理、核算等方面会遇到的几个主要问题,为事业单位改革顺利进行提供借鉴。

【关键词】 事业单位改革 财务管理 会计核算

随着2012年3月23日中共中央国务院《关于分类推进事业单位改革的指导意见》的发布,涉及全国120多万个事业单位,3 000多万名员工的事业单位改革大幕徐徐拉开。

根据改革要求,将现有事业单位划分为承担行政职能、从事生产经营活动和从事公益服务三个类别。对承担行政职能的,逐步将其行政职能划归行政机构或转为行政机构;对从事生产经营活动的,逐步将其转为企业;对从事公益服务的,继续将其保留在事业单位序列,强化其公益属性。保留原有事业单位身份的,在转变过程中,涉及的单位职能、人事改革可能会更多一些,财务上还是要遵照新修订的《事业单位财务规则》执行。本文重点分析了事业单位转化为行政机构和企业时

属借款单位还贷业务的统一监控。

4. 日常收支管理的关键控制点。经营收支是企业集团日常资金结算的主要业务,是企业集团及下属单位直接使用资金的行为,也是企业形成利润的过程,极易发生各种舞弊行为,所以企业集团的存款管理控制点主要在于权利与义务划分这一环节。在日常资金收支管理流程中,D公司坚持“谁的钱进谁的账,由谁使用;结算中心不垫付款”的原则,结算中心通过内部账户核算系统明确各下属单位与结算中心之间的债权债务关系,若出现下属单位账户余额不足(超过限定额度)时,应向结算中心申请内部贷款,或在结算中心的授权下向外部商业银行申请票据贴现。集团总部有权要求银行系统自动将下属单位每日资金收入上划到结算中心,同时应按照银行到款通知信息及时生成“收款通知单”,加盖财务部公章后连同商业银行到账通知单送交下属单位做登账工作。下属单位有权根据每一月度上缴结算中心的资金余额按当期商业银行存款利率从结算中心取得利息,但必须按照自己生产经营需要上报资金使用计划,经集团总部审核后由结算中心统一进行限额拨付。在存款管理流程的实际操作中,D企业集团建立健全了资金结算账表体系与责任追究制度,严格账表记录,通过账表记录对资金存款结算进行详细、动态反映和控制,使存款管理的责权利达到统一。

5. 内部审计的关键控制点。实行企业集团资金内部审计

在财务制度、管理、核算等方面会遇到的几个主要问题,为事业单位改革顺利进行提供借鉴。

一、事业单位转变为行政机构

行政单位、事业单位在很多时候统称为行政事业类单位,执行的是预算会计体系,按照收付实现制进行核算。在会计科目、经费核算上有很多相似之处。两者的差别是在取得收入的渠道、支出的类别以及结余资金的分配上有一些不同。

1. 对外投资。行政机构资金主要依靠预算拨款,不参与对外投资,在保障履行机关职责的前提下,可以使用结余资金购买国债。事业单位不但可以购买国债,还可以利用货币资金、实物、无形资产等向其他单位进行投资。但是,根据《事业

是为了有效地实现资金的事后控制,通过对资金流量的跟踪稽查,做到资金流到哪里就控制到哪里,因此关键控制点就落在资金营运的跟踪稽查工作上。D企业集团的结算中心设置了内部审计机构,开展正常的内部审计工作,按照内部审计制度针对集团总部及下属单位的筹资、投资、资金营运活动进行人事调配监督、员工职责考核、资金运用复核、资金效益检查分析,对监督检查中发现的资金内部控制重大缺陷或重大问题,及时向董事会、监事会报告,以防范资金营运风险,杜绝工作人员团体舞弊行为,保证资金内部控制制度有效运行。

四、结束语

当今的市场经济运作模式千姿百态,千篇一律的资金内部控制制度是不现实的,企业集团只能在不同的经营体制和模式下,根据企业集团自身的资金结算状况,借鉴其他企业的有效做法,如D公司的资金结算中心加资金信息化内部控制系统模式,来制定适合本企业集团的资金内部控制制度,达到防范资金结算漏洞、提升资金内部控制力度、减少下属单位闲置资金、提高企业集团内部资金使用效率,实现资金管理的均衡、高效。

主要参考文献

1. 郝在斌,刘秋津.浅谈企业货币资金内部控制管理模式.城市建设理论研究,2012;4
2. 张建斌.浅谈集团资金内部控制模式.时代金融,2011;33