

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.022

# 集团公司财务风险管理存在的问题及对策

陈景堂

(河南水投兴洲港务有限公司,河南 周口 466000)

**摘要:**集团公司是我国经济的重要组成部分,然而伴随国际形势复杂多变,特别是以美国为首的北约组织,时刻都在不择手段的设置重重障碍围堵、遏制中国的发展,但却难以阻止中国的飞速崛起,当前,随着经济全球化的发展,集团在金融和商业创新的节奏越来越快,如何适应国家一带一路的经济政策,使我国经济尽快与国际经济接轨,集团公司的项目投资和经营管理如何才能适应当前复杂多变的经济形势,财务风险管理尤为重要。本文针对财务风险管理的必要性、执行监督以及相应的风险控制措施等方面,进行全面剖析,旨在增强财务流动性风险的管控,完善投资经营决策机制,健全财务风险预警机制,进而提高集团公司的盈利质量,提高集团公司在经济发展中的竞争力,望同类企业能规避同类风险并有所借鉴。

**关键词:**项目;财务风险管理;措施

## 一、集团公司财务风险管理现状

近年来,我国集团公司因其独特的资金优势,投资规模不断扩大和竞争实力不断增强,实现了集团公司价值的不断增长,但由于中国经济的飞速发展,项目投资扩展太快,面对错综复杂、唯利是图的经营环境,有些投资项目由于前期考察不周,对相关财务风险点不能全面判断,在手续不全的情况下就开展了投资活动,寄望于“边投资施工、边完善手续”的方式开展业务,结果在投资过程中出现因手续不全而中断或者因资金回收不畅而无法维持日常经营等方面的问题,投资回收风险极高。财务风险管理作为集团公司的“纠错”系统,有助于集团公司经营战略实施,保障经营活动开展,夯实财务基础,保障集团公司的可持续发展。<sup>[1]</sup>

## 二、财务风险的成因

首先是集团公司财务风险的内部成因,财务风险是客观存在的,由于财务业务贯穿于集团公司筹资、投资、生产、市场运营等经营活动的全过程,财务风险控制集团公司的经营活动中起到的作用非常关键,每个环节都可能存在潜在的财务风险,但是,集团公司业务职能部门管理人员的风险意识淡薄,甚至错误地认为财务风险只是财务部门的事情,财务风险也仅仅只发生在财务部门,这种观点是不全面的,特别是经营业务管理的重要环节,如果无视集团公司的风险控制制度的存在,不切合自身的业务特点,采取必要的风险防范和控制措施,导致集团公司财务风险失控,将会给集团公司带来很大的损失,特别是对项目投资前期财务风险环境缺乏深度考察,造成项目开展过程后出现财务风险时,会影响经营业务的全过程,后果很严重。其次,集团公司财务风险的外部成因是财务管理宏观环境的复杂性造成的,集团公司的外部宏观经营环境日益复杂多变,而集团公司的资本结构不尽合理、缺乏健全的财务风险管理制度、企业财务管理缺乏风险预警机制,财务管理系统不能适应复杂多变的宏观环境。内控体系不完善,集团公司一般投资规模比较大,无论是在经营业务种类的开展,还是在经营活动的分支机构及项目公司设立职能部门设

置等方面都非常繁多,往往导致财务管理层级上出现多头管理,企业内部财务关系不明确,出现集团内部各部门之间及企业与上级企业之间,在资金管理及使用、利益分配等方面权责不明、职责不清的情况,造成资金使用效率低下,资金流失严重,资金的安全性、完整性无法得到保障。特别是一些大的集团公司由于规模在短期内出现急速的扩张,内控管理经验不足,内控体系不完善,管理模式僵化,或者想当然的生搬硬套别的体系模式,这样很难在不同的业务类型中灵活运用,近期,特别是多数项目公司,习惯于在项目手续未能全部办理(未取得合法的项目投资手续)就投入建设,错误地认为只要先行介入手续是迟到的事情,认为边建设边完善手续可以加快进度,遇到国家财政收紧或者人员调动等方面的原因,使项目手续进度不容乐观,但已经大笔资金的投资无法抽身,陷入进退两难的地步。<sup>[2]</sup>

## 三、集团公司财务风险管理存在的问题

### (一)决策机制缺乏科学性

随着改革开放的深入发展,特别是加入WTO之后,我国经济不断地和国际经济接轨,集团公司的决策机制也在不断地完善,但仍然有部分企业在实施投资决策过程中,缺乏科学严谨的决策机制,往往习惯于“传统经验”的决策方法,无法对资产投资过程中产生的风险进行正确识别和评估,进而,由于财务决策缺乏科学性导致决策失误,在风险发生时,对整个集团的利润水平和资金安全带来不良的影响,造成集团利润总额的下降或者无法回收资金,长期以来会阻碍集团公司未来的经济发展。

### (二)应收款项控制措施不当

我国随着社会主义市场经济体制不断改革,市场经济制度和信用征信体系在不断完善,然而,市场竞争日益激烈,绝大多数企业都面临“销售难、收款更难”的双重困境,特别是集团公司为了占有更大的市场,争取更多的客户,企业提供几近苛刻的优惠条件,利润越来越薄,有的甚至采取不理性的竞争方式,盲目扩大投资规模,大量地采取赊销的方式销售产品或

拓展市场,结果应收款积少成多,造成客户无力归还而引起拖欠,如果销售人员催款不力,缺乏对客户信用水平的正确评估,一旦客户出现经营不善,极易造成财务风险,无法正常收回到期应收款项,甚至发生呆账、坏账,直接影响到公司的资金流动性,使本来就很薄的利润遭受严重侵蚀,甚至于亏本,这也是造成集团公司财务风险的主要因素。<sup>[3]</sup>

### (三)忽视税务法律的风险

随着中国特色社会主义经济体制改革的不断推进,加上一带一路政策向国际经济不断延伸,集团公司的经营合法性、规范性非常重要,依法纳税是我国公民的光荣义务,涉税风险是集团公司经营过程中存在的主要法律风险,违反了税收法律法规,必然会面临税务风险。税收法律、法规具有强制性,由于税务风险具有确定性和累积性等特点,所以税务风险的防范和控制很难,一旦出现违规、违法的行为,会导致企业未来的利益损失或者不利的法律后果,受到税务等部门的查处而增加税务滞纳金、罚款、罚金等额外的损失,严重时会被追究刑事责任。

### (四)企业内控失效引发的风险

国有企业具有投资规模大,经营范围广的优势,但内部经营环境也相对复杂、多变,且内部监督机构配备不科学,管理职责界定混淆不明,信息和沟通不对称,加上“报喜不报忧”的思想偏见,如果管理决策层不能及时、准确、客观的判断影响内控风险的因素,采取的内控措施不力,导致内控失效,使国有企业陷入管理失控的乱局难以自拔。

## 四、加强集团公司财务风险管理的对策建议

### (一)树立风险防控意识,规避内、外部财务风险

集团公司的资产投资风险防范的核心是财务风险防控,集团公司作为多元化经营的综合体,首先,作为集团公司管理层应加强投资风险防控意识,坚持谨慎性原则,尤其是管理机构设置相对繁杂的企业,新项目多为集团投资总部管理人员参与考察立项的,前期考察要周密、细致,综合考虑对项目造成影响的因素,而新成立的项目公司通常是新招聘的员工,经常会出现人事调动或业务不熟悉等不稳定因素,故此,项目经营信息对接会出现信息不对称,集团项目部人员应做好信息的交接工作,特别是风险点的把控要交代清楚,并做好项目工作进程的跟踪服务,确保项目运作执行与既定的实施方案实施无偏差。其次,财务风险管理面对外部宏观环境的复杂多变性,集团公司应采用相对合理的资本结构、建立健全的财务风险管理机制和完善的风险预警机制,面对具体的财务风险采取回避风险、控制风险、接受风险和分散风险的策略,使财务管理体系能适应复杂多变的宏观环境。<sup>[4]</sup>

### (二)建立风险预警系统,完善内控体系

为了规避集团公司内外的经营风险,应构建起一套考究精密的风险预警防控体系,必须加强信息技术的应用,集团公司的业务种类多,应对开展所有业务的流程进行梳理,把风险管理固化到整个业务流程,让经营管理层及时了解当前的风

险状况,梳理业务流程的财务风险关键节点,通过对风险因素的细致分析,完善风险管控制度,对重大风险进行预警、对财务风险全程监督,各职能部门要严格按照管控制度实施开展业务,不断总结分析执行偏差,改进风险管控措施,进而使风险控制可在接受的范围内,尤其是项目公司要做好新项目前期相关衔接工作,接好集团项目部立项的“交接棒”,确保上下信息的贯通,全面权衡、梳理项目将面临的风险点,充分考虑在实施过程中面临的风险并论证处理的应对措施,发现问题及时解决,如果在“小”风险未排除的情况下继续深入投资,会出现“温蛙效应”,结果在风险的“泥潭”里越陷越深,当出现资金周转困难时甚至于资金链断裂时,已深陷于进退两难的困境,难以脱身。

### (三)建立科学有效的决策机制

科学有效的决策机制是防范和规避财务风险的制胜法宝,集团公司要充分发挥内部审计的管理和监督职能,根据集团公司的业务情况,建立科学的财务风险决策机制,通过运用同期或同类业务指标对比分析,规范集团公司的经营行为,精准预估和发现各个经营环节的财务风险节点,积极采取相应的财务分析防控应对措施,进而降低财务风险发生的概率。

### (四)制定有效的应收账款回收措施

建立集团公司健全的财务管理制度。财务制度应规范、完整、全覆盖经营业务风险管理的全部过程,完善资金回收管理办法,集团公司依据重要客户的信用等级分类确定赊销额度和赊销期限以防范发生信用风险,密切关注客户的经营状况和异常资信等因素引起的应收款项逾期现象,对逾期应收账款及时采取应对措施,加大该应收款项的催收力度,确保集团公司资金安全回收,必要时启动追收程序,同时暂停预付或赊销款项的进行,必要时按照合同约定,运用法律手段强制追收坏账和失信逾期的应收款项。项目投资企业要做好项目的前期考察,实时掌控项目的进展情况和动态,发现影响项目资金回收的隐患,及时采取相应的应对措施和解决方案,如果把控不住资金回收的风险,会严重影响集团公司的资金安全,增加资金流动压力,甚至造成资金链断裂的严重后果,所有管理人员要引起高度重视,建立领导负责制和责任追究制,将资金回收率纳入绩效考核的管理机制,提高员工回收资金的积极性。

### (五)增强税务法律意识,做好税务风险评估和防范工作

首先,随着我国税收法制建设的不断完善,且税务违法具有溯及既往的特点,所以税务风险作为一种潜在的经营风险,会使公司因为在过去的经营过程中存在违反税务法律的行为而被追责,会给公司的生存和发展带来极其不利的影响,公司的经营者也会被追究法律责任;依法纳税是每个公民的光荣义务,国有企业作为较大的纳税主体,要树立强烈的税务法律意识,充分认识到触犯税收违法、法规带来的危害性;其次,要从根本上杜绝违反税收违法法律行为的发生,必须在集团公司发展战略层面进行统筹、规划和管理协调财务、会计管理与税务

风险的关系,实现集团公司的发展战略目标应建立在依法纳税的基础之上,不能单纯地为追求利益最大化而忽略依法纳税;再次,为规避相关税收法律、法规违法行为的发生,必须建立、健全集团公司的组织机构,设立专门的税务管理机构,专业性和技术性人员的配置也尤为重要,明确税务管理机构相关人员的职权,做好税务风险管理的早期规划和经营方案的制定,根据集团公司的实际情况和经营特征,做好税务风险评估和风险防范、控制预案,抓好会计核算的基础工作,使集团公司的经营活动在财务、会计和税务各方面密切配合,统一布局,避免涉税风险的发生。

#### (六)内部控制风险的控制和防范措施

内部控制作为国有企业经营管理的核心,要发挥其内部控制功效,就必须强化内部控制风险的控制和防范,首先,集团公司各层次的人员都要严格执行内部控制制度,制度面前人人平等,强化内部控制意识和规范经营行为,增强内部控制的执行力,多数国有企业虽然内控制度比较健全,但管理却较为混乱,内控制度形同虚设,引起贪污、挪用公款等重大经济案件的发生,使内控制度不能有效地执行。其次,集团公司的治理结构要切实完善,特别是加入国际世贸组织以来,中国经济与国际经济不断接轨,要完善、制定适应中国改革开放和一带一路经济发展的治理结构体系,要明确划分各机构之间责任、权利,建立监督机制,避免董事、监事、经理三权合一,充分发挥董事会应有的决策作用,经营管理层要增强风险防范意识和现代化管理的思想理念,管理精细化,建立一个完善的约束、监督、激励机制,使内部控制得到有效的发挥。再次,良好的信息沟通系统有助于提高内部控制的效率,要及时解决对内部控制程序的理解及执行方面的问题畅通的沟通渠道和实时有效的控制系统尤为重要,要改变传统内部控制制度的思维模式,防患于未然,各职能机构管理人员要加强信息沟通,确保数据全面、及时与决策信息相关,确保所有员工充分理解和坚持现行的政策和程序,确保相关信息及时、准确传达到相关人员,如果发现内部控制制度存在缺陷,及时向管理层报告,果断、及时的处理内控方面存在的缺陷和管理漏洞,有效地降低集团公司的内部控制风险。最后,内部控制作为一个完整的系统,是一个动态的经营管理过程,在制定制度、制度执行还是最终的评判,必须有严格的监督程序,进而使内部控制系统更加完善、更加有效。执行集团公司内部审计制度,克服重程序监督、轻对“内部人”监督的错误做法,加强对企业法人的内部控制监督,集团公司的重大事务要集体决策审批,同时要加强企业部门之间的管控,杜绝权利集中和徇私舞弊,充分发挥内部审计的监督职能,加强对关键岗位管理人员的控制监督,关键岗位定期轮换和定期稽查,从全局、战略、发展的角度出发,保证内部审计的客观公正。

#### 五、结语

财务风险固然产生于集团公司的投资、生产、经营的全过程,虽然无法避免,但是做好财务风控管理和协调服务至关重

要,失控的风险投资好比“跳入硫酸池,投入时是血肉之躯,撤出时成一堆白骨,即便拼命挣扎也会面目全非,损失惨重”,因此,做好对财务风险的有效防控,建立科学的财务风险预警体系,增强员工的财务风险危机意识,加强内控管理,以利于防范和抵御财务风险,降低集团公司由于财务风险而造成的损失,为集团公司持续良好的发展做出贡献,使集团公司屹立于国际经济的不败企业之群。

#### 参考文献

- [1]谢颖.关于集团公司财务风险管理的探讨[J].纳税,2019,13(23):79-80.
- [2]金学哲.企业财务风险的分析与控制[J].现代营销(学苑版),2012,(01):38-39.
- [3]王润生.论新时期国有企业财务管理风险及防范策略[J].中国产经,2020,(18):149-150.
- [4]万许伦.浅谈集团企业财务风险控制[J].中国乡镇企业会计,2021,(07):53-54.