

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

## 浅议民营企业集团财务内部控制体系的创新[Innovation on financial internal control system of private firms]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	叶, 陈刚;钱, 意清
Publisher	中国财政杂志社
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-06 06:46:37
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/191462">http://hdl.handle.net/20.500.12424/191462</a>

# 浅议民营企业集团财务内部控制体系的创新

叶陈刚 钱意清

民营企业集团财务内部控制体系按其权限集中程度的不同，分为三种类型：民营企业集团财务内部集权控制模式、民营企业集团财务内部分权控制模式以及民营企业集团财务内部平衡控制模式。无论采用何种模式、都必须以加强财务内部平衡控制为前提，并对财务管理权限进行适当的分配和选择。集团母公司可根据外部环境和竞争的需要，结合集团内部组织结构，合理分配集团内部各个方面的财务权限，创造适合自身特点的民营企业集团财务内部控制体系模式。

## （一）民营企业集团财务内部控制创新体系模式的权衡

民营企业集团在进行财务内部控制创新体系模式选择时，一般会考虑集团公司的不同发展阶段和发展战略、集团公司总部管理层的素质能力以及子公司的重要性等，特别是民营企业集团公司的组织结构会对财务内部控制体系模式产生较大影响，同时还要考虑由于财务集权控制模式导致缺乏信息引起的成本和由于财务分权控制模式导致目标不一致的成本。

从根本上讲，民营企业集团财务内部控制创新体系模式的决策就是在充分考虑相关影响因素的基础上时缺乏信息引起的成本和目标不一致的成本之间的动态权衡，以达到最优的过程。用公式表示为：

财务内部控制体系模式的决策成本= 缺乏信息引起的成本+ 目标不一致引起的成本

要确定财务集权控制与财务分权控制的财务内部控制模式的最优程度，需要权衡由于缺乏信息引起的成本和由于目标不一致引起的成本。在民营企业集团内部，随着高层决策者在集团内逐级下放财务决策权，由于缺乏信息引起的成本逐渐下降，这是因为在这种情况下财务决策权由拥有较多有关决策的专门知识的代理人来行使。与此同时，随着财务决策权的逐级下放，由于目标不一致引起的成本逐渐上升，这是因为委托代理的级次越多，代理成本越大，相应的监督成本亦会增加。财务内部控制模式的决策总成本是由于缺乏信息引起的成本和由于目标不一致引起的成本之和，决策总成本在实行完全集权控制模式的财务内部控制体系时较高，随着权力在等级体系中向具有较多专门知识的位置逐渐分散时下降，下降到一定程度，即财务内部控制体系模式决策的最优点时，决策总成本最小，然后随着分权程度的增加，决策总成本又开始逐渐上升。

财务内部控制体系模式决策最优位置出现在缺乏信息引起的成本减少正好抵销目标不一致引起的成本增加这一点上，即两类边际成本的绝对值相等的点上。在这一点上由于缺乏信息引起的成本和由于目标不一致引起的成本之和最小，即决策总成本最小。

## （二）民营企业集团财务内部控制创新体系绩效评价

分部分级对各子公司进行绩效评价，是提高民营企业集团评价效果的有效方式。这是因为，现代民营企业集团正逐步向跨地区、跨行业的方向发展，反映经营状况和财务成果的一般会计报表指标，已不能适应民营企业集团对各子公司进行财务内部控制、评价的需要，按统一标准提供的评价指标不能揭示不同地区、不同行业、不同规模、不同成长阶段的各子公司在赢利水平、增长趋势和机会风

险等方面的差异。

分部分级评价方法按以下步骤实施：

首先，应选取适当的评价指标。企业的使命在于盈利与发展，因此，与盈利和发展有关的财务指标是评价的主要内容。主要包括：1、财务效益方面。基本指标有净资产收益率、总资产报酬率，修正指标有主营业务利润率、盈余现金保障倍数和成本费用利润率。2、资产运营方面。基本指标有总资产周转率、流动资产周转率，修正指标有存货周转率、应收账款周转率。

3、偿债能力方面。基本指标有资产负债率、已获利息倍数，修正指标有现金流量负债比率、流动比率和速动比率。

4、发展能力方面。基本指标有销售增长率、资本累计率、修正指标有三年销售平均增长率、

技术投入比率。5、评议指标。经营者基本素质、产品市场占有率、客户服务满意度、基础管理水平、发展创新能力、经营发展战略、员工素质、技术装备更新水平及综合社会贡献等。

评价指标的数量一般在十个左右为宜。不同的企业集团可选择不同的指标，不同性质的子、分公司也可采用不同的考核指标范围。

其次，确定分部分级标准和各级分值。按行业和地区划分是一种基本的分部划分标准，指标的分级划分标准应根据分部的标准和经营管理的需要确定，分级不宜太多，分值应便于计算。

根据分部分级方法，对每一指标进行分级并赋予相应分值，如投资报酬率大于 20 % 的分值为 3，在 5%—20% 之间的为 2，小于 5 % 的分值为 1。每个子、分公司的考评指标分值之和为企业总评价分值。根据预算指标、同行业平均指标、历史同期指标、国内或国际先进指标等有关数据，确定各子、分公司是优秀、良好、合格还是较差。对于取得不同业绩的企业采取不同的处理方法，如：较差的考虑是否终止、清算或合并，并采取一定的惩罚措施；合格的严格监管，挖掘潜力，取消奖励；良好的扩大成果，兑现奖励；优秀的巩固优势，额外激励。

（作者单位：时外经济贸易大学国际商学院  
北京安东石油技术〈集团〉有限公司）  
责任编辑屈艳贞