

浅议目前我国集团企业财务管理中存在的问题与对策

文/杜爽

集团企业是社会化大生产和市场经济发展到一定阶段的产物。集团企业往往是由多行业、多层次法人组成的企业集群，其内部结构复杂、层级多、管理链条长，各子公司又构成相对独立的经济实体。这些因素给集团企业的财务管理工作带来了很大困难。在市场经济的环境下，集团企业的兴衰成败在很大程度上取决于其管理水平的高低，而财务管理又是企业管理的中心环节。如何对集团总部和分部的财务管理工作准确地定位，加强集团内部各企业之间财务管理工作的有效衔接，对促进整个企业集团的协调运转，具有重要的战略意义。然而，由于我国集团企业形成和发展的历程相对较短，各方面的制度和规范尚不完善，管理工作尤其是财务管理中还存在不少问题。本文在探讨这些问题的基础上，谈谈如何改进和完善我国集团企业的财务管理工作。

一、目前我国集团企业财务管理存在的突出问题

(一) 财务管理观念落后，不适应新形势的要求

在社会主义市场经济体制条件下，一切工作都要符合市场经济的客观规律和要求。就集团企业的财务管理工作来说，在《企业会计准则》和相关的财务管理制度修订和实施以后，集团企业的财务管理工作遇到了新的环境，其面临的一个最大问题就是财务管理方法和管理模式的转化问题。但我国许多企业由于长期受到旧的财务管理制度和模式的约束，导致不少财务人员的观念比较滞后。时至今日，许多财务管理人员，仍然没有建立起诸如时间价值、风险价值、边际成本、机会成本等科学财务管理的概念。反映在财务管理目标的追求上，就是未能确立起成本控制与资源优化配置的意识。反映在财务管理实践中，就是不按照财务管理的要求来进行财务分析和处理，比如：筹资时不权衡资本成本，不考虑资本结构；投资时不测算风险报酬，不分析现金流量；制定利润分配方案时不能很好地处理留存收益与其它各部分的结构和比例关系，等等。

(二) 资金管理不规范，影响资金使用效益

目前，资金管理不规范在许多企业都是比较普遍的现象。一些企业集团由于资金管理不到位，导致资金流动不畅和监督不力，甚至出现了大量资金体外循环的问题。主要表现在，一是部分管理人员利用职权擅自挪用转移资金问题突出，导致企业集团原本有限的资金分散、沉淀和闲置；二是许多集团企业内部的子公司都掌握一定数量的资金，子公司多头开户，导致整个集团的资金沉淀严重，周转缓慢，资金机会成本较高；三是投资整体效益差。有些企业集团对子公司实行承包经营，而这些子公司在投资决策时往往缺乏民主化、科学化，使投资项目经济效益很不理想；四是集团企业内部整体资金调度困难，调剂无序，使得一些经营状况稳定，效益好的子公司即使出现现金盈余，那些处于基建期，需要投资扩建的子公司也不得不向银行大量借款。这就不可避免地影响了集团企业整体资金的使用效益。

(三) 企业内部控制制度不健全，财务监督不力

建立健全内部控制制度是保证企业财务管理工作顺利运转的必要条件。然而，总观我国集团企业内部控制制度的现状，一方面，从集团总部来看，其财务控制往往大多集中于事后控制，普遍存在事前无预算，事中控制薄弱的现象。即使一些企业有所谓的预算，也大多局限于年度利润方面的一般总体规划，很少有把计划进一步具体化，编制出季度、月份和旬预算而加以控制，这就必然会使事中控制流于形式。另一方面，就集团企业内部各分公司的财务人员来说，在日常工作中往往一味迎合本部领导，不按公司的财务制度办事，从而，就不可避免地会导致集团企业内部控制制度失灵，财务管理混乱。特别时有的集团企业放权过多，又没有有效的监督和约束机制，使得企业资产流失现象非常严重。

(四) 集团企业财务管理一体化建设滞后

集团企业财务管理一体化是保证财务管理工作有效协调运转的重要条件。目前，我国集团企业在财务管理一体化建设方面存在的问题有：

一是在信息化一体化大潮早已波及各个领域和行业的今天，一些集团企业仍然存在着会计核算和处理不规范、不统一的现象。在一些集团企业，由于缺乏统一规划和管理，所属的各个子公司甚至连使用的财务软件都各不相同，更不要说一体化的财务管理了。这使得集团总部很难及时有效地通过汇总子公司的财务数据进行分析和管理，严重地制约着会计职能作用的发挥。

二是由于集团企业在财务管理上过度分权，导致核心企业驾驭不力，难以从集团整体发展的战略高度来统一安排投资和融资活动。其结果是下属企业各自为政、各行其是，只追求局部利益“最大化”，不顾集团企业的整体利益。表现在投资上，是整个集团的投资规模失控，投资结构欠

佳,投资收益率下降,经营风险加大;体现在筹资上,是整个集团缺乏内部资金的融通,对外举债规模失控,资本结构欠合理,利息支出增大,财务风险加大。这种缺乏一体化的财务管理,阻滞了资源的合理配置和要素的优化组合,使得维系集团重要纽带的资金纽带松弛,导致企业集团内部缺乏凝聚力,削弱了集团企业的整体优势和综合能力的发挥。

二、完善集团企业财务管理的对策和措施

完善集团企业财务管理,需要做好以下几方面的工作:

(一)要切实转变财务管理的观念

适应市场经济的要求,集团企业的管理者和财务人员必须牢固树立以下新的观念:一是风险观念。在市场经济条件下,企业内外部的环境瞬息万变,任何一个交易主体的利益都具有不确定性。少有不慎,就可能蒙受重大经济损失。要想使自己在市场竞争中立于不败之地,集团公司领导和财务人员必须牢固树立风险观念。无论是内部投资还是对外投资,都要在科学论证的基础上,加强日常的监督和考核。

二是新的资源和价值观念。新的世纪是知识经济时代,专利权、商标权、专有技术和商誉、信息等知识资源和人力资源将成为促进经济发展的重要资源。从某种程度上说,这些资源甚至已成为决定企业在竞争中能否取胜的关键因素。企业要想获取好的效益,必须重视对这些无形资产的开发和利用。

三是现金流量观念。现金流量是衡量企业经营活动质量的重要标准。在许多情况下,考核现金流量指标甚至比考核利润指标更加重要。从财务的角度看,一个企业即使有良好的利润指标,如果现金流量不足同样会导致企业财务状况的恶化。因此,集团企业应特别重视对现金流量的控制,加强对子公司现金收支的管理。

四是利润最大化观念。企业生产经营的最终目标是为了追求利润的最大化。为实现这一目标,集团企业必须加强对子公司的收入、成本、费用和资金等指标的控制,加强对各个子公司利润的考核。这是确保集团公司利润最大化目标得以实现的必要措施。

五是以财务管理为中心的观念。市场经济条件下,企业要想获得好的效益,必须确立财务管理在企业管理中的核心地位,充分发挥财务的预测、决策、计划、控制、考核等方面的作用,这也是由财务管理工作的性质和特点所决定的。集团公司以财务管理为核心,控制了资金、成本、利润,就等于抓住了集团公司生产经营各个方面。

(二)强化集团企业的资金控制和管理

首先,要合理地筹集资金,确保资金占用和资金成本最低。集团生产经营所需要的资金,除少部分经营性资金可由各子公司筹集外,一般都应由集团企业财务部门统一安排,统一编制预算筹资计划。集团企业筹资时,应充分考虑各个子公司之间的资金余缺,充分利用集团内部的闲置资金;另外,还要考虑贷款利率的变动趋势,合理安排短期和长期借款之间的比例和结构,以确保资金占用和资金成本最低。

其次要合理地使用资金,加强资金使用过程的控制。集团企业资金管理最好的办法是实行集权式管理。这样,不仅可以避免出现资金使用散乱的现象,而且可以充分利用闲散资金进行短期股权投资,最大限度地发挥资金的使用效益。同时,实行集权式管理,不仅可以通过集团财务部门有效地进行企业间的款项结算以及集团内企业间的资金调拨,而且可以利用现金收支日报表,加强对各子公司现金流出的日常监控,提高资金使用效率。

(三)加强集团企业财务管理制度建设

科学的财务管理制度是现代企业实现“管理科学”的有利保障。加强集团企业财务管理制度建设,需要注意以下几方面的问题:一是财务管理制度一般应由集团总部的董事会确定,总经理组织实施。由于财务管理制度涉及到集团的方方面面,涉及到集团各利益主体的切身利益,并包含了集团内部各个子公司的财务管理权责,其内容必须经集团总部董事会讨论通过确定后才能实施。

二是集团总部采取有效措施督促内部的各子公司切实贯彻和落实集团财务管理制度。各成员企业虽是独立法人,具有独立的理财自主权,但集团总部作为其成员企业的出资者,子公司有义务贯彻集团财务管理制度。也只有集团企业上下各层次都认真地贯彻和执行统一的财务管理制度,才能保证重大财务政策的一致性。

三是要组建完善的财务管理机构。贯彻和实施财务管理制度,需要有科学的组织机制作保证。为此,集团总部必须单独设置财务管理机构,专门负责组织、协调、规划和落实各项财务制度。实际工作中,根据情况,也可以建立财务总监制度,主持和监督财务管理制度的实施。总之,无论采取哪些措施,都要保证财务制度落到实处。

(四)加强全面预算管理,促使集团企业各项活动的有序进行

实施全面的预算管理,是集团企业实现利润最大化重要保证。编制企业预算,要在对市场进行科学预测的基础上,以目标利润为前提,全面编制销售预算、采购预算、费用预算、成本预算、现金收支预算和损益表预算,以促使企业的各项活动都能沿着预算管理轨道科学合理地进行。集团企业年度预算编制后,应将各预算指标进行分散,编制各子公司的预算,形成整个集团完整的预算

体系。另外，集团公司及各子公司年度预算编制后，还要根据实际情况分解为月度预算，进行月度经济活动分析，找出问题和生产经营的薄弱环节，以利于采取相应的对策。年度结束后，集团总部财务避免应对全年集团预算执行情况进行全面地分析，找出影响预算完成的各因素，认真总结经验和发现问题，以便今后改进预算的编制工作。

总之，与一般企业相比，集团企业的财务管理工作更复杂，任务更艰巨也更重要，我们必须采取各种有效措施，多管齐下，才能充分发挥其在经济管理工作中应有的作用（作者单位：中共河南省委党校经济管理教研部）

相关链接

从战略联盟的视角看企业集团核心竞争力的培育
目前我国集团企业财务管理中存在的问题与对策
公司治理结构中的机构投资者
大型企业集团组织结构的设计
集团诉讼成本研究
集团公司管控的理论与模式探讨
从并购看我国家电连锁业的竞争趋势
医院集团化应符合现代企业制度的要求

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心