

基于网络环境的企业集团财务管理创新探析

文 / 马海亮

自改革开放以来,我国企业集团的财务管理体制改革主要立足于宏观财务管理体制的改革,主要体现在国家对企业集团实施“放权让利”和“政策引导”,而企业集团内部财务管理的改革和创新较少涉及。财务管理体制的改革取得了一定成效,但我国现行的企业集团财务管理仍存在着许多问题,诸如企业集团治理结构欠规范,决策的权责利制衡机制存在严重缺陷;财务决策缺乏科学的程序和制度,受主观因素影响强;集团财务资源的整合乏力,财务控制体系不健全,资金监督不力,缺乏有效的财务风险监测与预警系统,抗风险能力低下等等。这些问题严重影响到企业集团财务管理目标的实现,也制约着企业集团进一步地发展。为此,应从优化法人治理结构入手,实施财务管理的创新和组织变革,以先进的网络技术和财务管理软件为载体,以高素质财会人员为依托,实现集团整体财务资源的优化配置和集团战略目标。

一、科技发展和组织变革是企业集团财务管理创新的动力

1. 当代科技进步日新月异,尤其计算机技术的发展为企业集团财务管理的创新提供有力保障。在硬件方面,宽带网建设大大提高数据传输速度;软件方面,基于互联网的WEB财务软件的实行、数据信息加密技术出现和电子商务模式都为企业集团实行财务的集中控制提供了技术支撑。

2. 互联网的普及发展为企业集团财务管理的创新提供了前提条件。会计电算化和集中式的财务管理软件,既能保证会计信息完整实时、核算流程科学合理、核算数据准确可靠,又能加快企业间传递信息的速度,使得母公司的管理人员能通过网络及时了解公司的财务状况,为其进行财务决策提供了信息保障。同时也可以将母公司的财务决策迅速下达到子公司,便于公司及时调整经营战略。

3. 企业组织变革为企业集团财务管理创新提供了新的动力。近年来,“扁平化”已发展成为企业集团和跨国公司实施的组织变革的一种趋势,许多大企业纷纷实施组织变革和结构调整,开展“减肥瘦身”运动,以减少组织层次、增大管理幅度,使组织结构扁平化,其明显优势即使得集团的最高决策管理层从繁杂的日常事务中解脱出来,集中精力研究解决整个集团的发展战略,以提高集团整体管理效率与业绩的优化,组织创新为提高集团对客户的需求反应速度和对外部环境变化的适应能力提供了组织保障。

二、基于网络环境下的企业集团财务管理的创新

1. 树立全新的财务管理理念

互联网技术改变了当今全球的经济模式,相应地也改变了财务管理的方式。财务管理者无论身在何处都可以实时查询到全集团的资金信息和分支机构财务状况,在线监督客户和供应商的资金往来情况。企业集团可以对所有分公司分支机构实现集中记账、远程报账、远程审计、集中资金调度等远程处理,也可以对数据进行及时处理和分析,使企业实现决策科学化、业务智能化,真正实现信息资源共享,保障整个企业集团的稳健发展。

为此,首先应树立全新的财务管理理念,加大信息技术软硬件的投入力度,充分利用网络技术进行财务管理,以提高财务决策的水平。其次加强信息化培训与开发,引进先进的理财理念和信息手段,努力提高企业财务人员管理水平和信息技术应用水平,适应财务管理创新的发展需要。

2. 科学设计财务决策程序

首先,要建立健全财务决策信息系统。通过对客观情况的了解和分析,进行周密的调查研究,建立一整套完备的信息收集、整理、储存系统,提高信息的准确性和及时性,减少信息传递损耗和延误、降低决策成本。同时,财务职能部门应在调查研究基础上提出多种方案,便于决策者在各个方案中做出选择。

其次,信息监控系统应与集团财务控制制度和控制环节相结合。在分公司自己处理会计信息的情况下,会计信息容易被人为操纵。在网络化的情况下,系统提供的信息的可靠性除决定系统的功能外,还决定于系统的操作和内部控制,为确保系统的安全可靠和系统输出信息的真实准确,必须建立以多层次财务控制主体包括子公司财务总监、审计部、信息管理中心为单元的企业管理制度,通过在不同的控制环节履行事前、事中和事后控制,使得信息监控系统与集团财务控制制度和控制环节紧密结合。

再次,要建立健全规范的决策流程。科学决策需要严格按照程序和规范进行,决策流程包括事前、事中和事后三个阶段。事前要有周密的调研分析、专家评估和民主评价,在此基础上进行可

行性论证。事中要有充分的评估论证和多方案选择过程，事后要有运行结果的反馈和沟通。财务决策流程既要考虑能够充分发扬民主，集思广益，又要适当集权，以迅速形成科学的可行性方案，提高决策效率。

3. 建立全面预算制度

全面预算制度是企业集团财务管理的基本方式。全面预算管理不仅可以提高管理的效率，优化资源配置，而且有利于明确母公司与子公司各自的责权利，实现集团的整体战略目标。预算控制的内容可以涵盖单位经营活动的全过程，包括筹资、投资、采购、生产、销售等活动，它具体有三个阶段：预算编制、预算执行和预算考核。据调查，美国、日本、荷兰和英国的企业中，实行预算管理的企业所占的比例分别为91%，93%，100%和100%。为此，企业集团应强化事前预算管理，根据未来市场预期和战略发展目标，事前认真按照资金需求动态编制资金预算，合理配置财务资金，使集团资金循环处于良性运行状态，全面预算管理为财务决策的科学化、财务资源优化配置及防范财务风险奠定坚实的基础。

4. 探索基于网络技术的企业集团财务集中控制模式

为满足网络财会化和会计电算化的要求，尝试建立集团财务集中控制模式，具体构想如下：集团总部根据战略发展目标来编制预算，并分解到各级子公司；同时派出财务总监或监事人员对公司的日常财务活动进行监督，实现事前和事中控制。建立以子公司或分公司部门为计算端点、总部信息处理中心为信息实时处理平台的网络化控制和信息系统各分公司将经济业务的原始资料通过网络系统按照设定路径以即时形式传递到总部信息处理中心进行加工，实现会计信息的源头控制及子公司定期或不定期将会计报表以及其他重大事项上传至集团信息处理中心加工处理，由后者将处理结果报总部决策机构。基于网络信息共享功能，下属公司可以随时查询和使用信息处理结果（见图所示）。

5. 完善企业集团内部治理结构

完善企业集团内部治理结构是加强财务集中管理和风险控制的客观需要，。在定位上，必须落实出资人的地位，最主要体现在集团的董事会及其作用的发挥，如果董事会不“懂事”，形同虚设，则会严重削弱财务集中控制的作用。为此，就应强化董事会在公司治理结构中的主导地位，突出董事会在建立和完善内部控制体系中的核心作用；建立独立董事制度，引入外部独立董事，对内部人形成一定的监督约束力；明确董事会的内部分工，设立专门委员会，通过内部审计、预算编制和控制、对外采购、薪酬激励机制的建立、投融资决策等环节发挥监控作用，这样有利于加强内部管理控制，实现企业经营目标，保证和维护企业资产运行的安全。

6. 实行财务总监委派制

总结我国企业集团的经验教训可以发现，如果没有一套严格而有效的财务监控体系，无论采用哪种管理模式，失败都将是不可避免的。所谓财务总监委派制就是母公司为维护集团整体利益，强化对公司经营管理活动的财务控制与监督。由母公司直接对子公司委派财务总监，纳入母公司财务部门的人员编制，实行统一管理与考核奖惩。财务总监的主要职责是监督子公司的经营管理策略特别是财务管理是否符合母公司总体战略，监督子公司财务管理工作的执行，批准或否决子公司重大的投、融资决策，重大事项向母公司董事会及时汇报以及母公司赋予的其他权利等。财务总监是子公司董事会成员，参与公司重大事项的决策，是母子公司之间信息沟通的桥梁。实践证明，财务总监委派制在加强企业集团财务集中管理和风险控制方面起着主要作用（作者单位：中石化集团河南油田双河社区会计核算中心）

相关链接

[宏福公司经济增长效应研究（六）](#)
[强化企业集团母子公司管理控制的研究](#)
[从经济学角度探讨零售企业集团的构建](#)
[浅谈企业集团派出财务总监制度](#)
[信息化在集团财务管理中的实施](#)
[企业集团财务控制模式及其选择](#)
[北京同仁堂公司融资偏好的特征及影响分析](#)
[浅议维护集团经济竞争秩序的法律制度保障](#)
[基于网络环境的企业集团财务管理创新探析](#)

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