

## 集团企业财务管理模式研究

文/刘宗生

建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，现代企业制度的组织形式是多元化、多角化、集团化经营，并且日益呈现大规模、跨国化、跨行业的经营趋势。随着市场经济体制的完善和发展，企业集团这种企业组织形式也将越来越普遍。为了适应时代的发展变化，企业集团财务管理模式也在激烈的变革之中。在市场经济的环境下，集团公司的兴衰成败在很大程度上取决于集团的管理，而财务管理又是企业管理的中心环节。所以加强财务管理的职能认识，强化企业财务管理的职责，非常必要。

### 一、目前集团公司财务管理基本现状

目前，由于诸多因素的影响，我国集团公司财务管理的水平不容乐观，主要表现在：

#### （一）集团公司财务管理观念落后，缺乏科学性。

市场经济体制的逐步确立和《企业财务通则》的颁布实施，集团公司面临着一个全新的财务管理环境。但由于长期以来在思想上受到旧的财务制度的约束，集团财务人员的观念比较滞后，尚未建立起诸如时间价值、风险价值、边际成本、机会成本等科学管理的概念。；反映在财务管理实践中，便是滋生了许多不科学的做法，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，不分析现金流量等。

#### （二）集团公司财务管理各自为政，不讲配合，缺乏一体性和全面性。

目前，不少集团在财务管理上过度分权，造成核心企业取乏不力，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，结果是下属企业各自为政、各行其是，追求局部利益“最大化”，损害了集团的整体利益。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，导致了企业集团内部缺乏凝聚力，削弱了集团的整体优势和综合能力的发挥。

#### （三）集团公司财务管理监管不利，缺乏力度。

新的财会制度实施以来，从总体上看，基本上达到了预期的效果。但由于集团会计核算失真、财务管理混乱，尤其是财务监管的力度不够，导致了集团效益的滑坡和资产的大量流失，其主要原因是：

会计人员不能依法行使核算和监督的职能，只能按照本企业领导的意图办事，少数财会人员素质差，既不按会计制度办事，还钻财经制度的空子，迎合本企业领导的不正当要求，甚至出坏主意，坏点子。

放权过多，企业处置资产的权利不受约束，导致资产大量流失。

### 二、集团企业财务管理模式的现实构建

集团公司的财务目标是实现集团收益最大化，而这同子公司的利益往往存在着矛盾。为了实现集团整体目标，母公司不仅要对自己的经营活动进行决策管理，而且要凭借产权所赋予的控制权，对子公司的经营管理行为加以控制。同时，子公司是独立的法人实体，使其在一定范围内享有生产、销售、分配等法定经营权，能增强子公司的主动性和创造性。

本文认为，对于集团公司的财务管理，主要是如何确定集团公司内部总公司和子公司之间财务集权和分权的关系，这种关系是集团公司管理战略的一部分，它包括财务人事权、资金调动权、资产处置权、投融资权、预算审批权和收益分配权等，根据这种财务权的集中与下放的程度可以有3种财务管理模式可以供选择，集团企业对集团内成员单位的财务管理模式可以分为“集权式”、“分权式”、“集团总部指导下的分散管理”三种。

#### （一）“集权式”财务管理模式

采用本模式的企业集团，财权绝大部分集中于母公司，母公司对子公司采取严格控制和统一管理。集权式的特点是财务管理决策权高度集中于母公司，子公司只享有部分财务决策权，其人财及供产销同样由母公司控制，子公司的资本筹集、投资、资产重组、贷款、利润分配、费用开支、工资及奖金分配、财务人员任免等重大财务事项都由母公司统一管理。母公司通常下达生产经营任务，并以直接管理的方式控制子公司生产经营活动。

集权式企业集团财务管理的优点是：（1）便于指挥和安排统一的财务政策，降低行政管理成本（2）有利于母公司发挥财务调控职能，完成集团统一财务目标（3）有利于发挥母公司财务专家的作用，降低了公司财务风险和经营风险（4）有利于统一调剂集团资金，保证资金头寸，降低资金成本。

集权式企业集团财务管理的缺陷是：（1）财务管理权限高度集中于母公司，容易挫伤子公司

经营的积极性,抑制子公司的灵活性和创造性(2)高度集权虽能降低或规避子公司某些风险,但决策压力集中于母公司,一旦决策失误,将产生巨大损失。

#### 1. 适当集中财权,强化管理

资金调度权、资产处置权、投资权、收益分配权、财务人员的任免权要集中总机构,各分支机构只有经营权,实现由分权型管理向集权型管理的根本转变,同时,缩小管理半径,尽量少设三级或以下的分公司,减少管理层次,有利于适当集中财权,实现有效监控。

#### 2. 资金高度集中管理

资金是企业的血液,资金流转的起点和终点都是现金,其他资产都是资金在流转中的转化形式。因此,现金管理是财务管理的中心,如何把母子公司分散的现金集中起来,降低现金的持有水平,保证集团重点项目的资金需要是集团财务管理面临的重要问题。

#### 3. 财务总监委派管理

对于公司投资的全资子公司和控股子公司,集权式模式采取的管理模式为:委派财务总监,组织加强日常监督检查,严格管理投资回报,强化经营业绩考核。集团内部所有财务人员的劳资、人事关系均由集团直接管理。

#### 4. 收益分配

母公司作为企业集团的主体,其利润分配是集团利润分配的核心内容。母子公司以控股方式形成,对应的是按股份分红的利润分配方式。对母公司而言,子公司所增利润要按一定的比例留在母公司,以便满足集团的长远发展需要,同时也要保证子公司和职工的利益得到逐步增加,这是集团凝聚力的动力源泉。

#### 5. 通过业绩评价及奖励调动积极性

以财务预算为基础,对子公司预算年度内的各项经济指标都与奖罚指标相挂钩,制定强有力的考评措施,从具体经营者的经济效益到职位升降等都要具体化和指标化,要用一套完整的考核体系来实现,而不是只有几项简单的指标以防止经营者的短期行为,如利润完成率要与资产完成率相结合,收入完成率要与贷款回收率相结合等。

### (二)“分权式”财务管理模式

采用本模式的企业集团,子公司拥有充分的财务管理决策权,而母公司对子公司的管理以间接管理为主。分权式的特点主要表现为:在财权上,子公司在资本融入及投出和运用,财务收支费用开支,财务人员选聘和解聘,职工工资福利及奖金等方面均有充分的决策权,并根据市场环境和公司自身情况做出更大的财务决策;在管理上,母公司不采用指令性计划方式来干预子公司生产经营活动,而是以间接管理为主;在业务上,鼓励子公司积极参与竞争,抢占市场份额;在利益上,母公司往往把利益倾向于子公司,以增强其实力。

分权式企业集团财务管理的缺陷是:难以统一指挥和协调,有的子公司因追求自身利益而忽视甚至损害公司整体利益;弱化母公司财务调控功能,不能及时发现子公司面临的风险和重大问题;难以有效约束经营者,挫伤广大职工积极性。

分权式主要适合于规模十分庞大,集团公司发展成熟阶段,整个集团公司管理十分规范的企业集团。它能够充分调动子公司的积极性,但容易出现财务失控。

#### 1. 业务人员资格审查、自主聘用

分权式财务管理模式对财务人员的管理采取资格审查、自主聘用。这一方式是指集团公司只规定财务人员的任职资格条件,所有下属企业财务人员的聘用报集团公司进行资格审查后在符合条件的前提下由各企业自行决定。该方案的优点是强化了所属企业选择适合本企业需要的财务管理人,利于财务人员与企业经营管理人协调配合。同时通过资格审查确保了财务人员的基本素质。

#### 2. 资金管理权限分散

##### (1) 银行账户分散管理

母公司只对总公司开户进行控制。子公司独立自主在银行开户,不需经母公司审批,所开账户由各公司财务部门分别管理。母公司只有在股东会或董事会上行使权利,对各子公司制定资金使用权限,子公司根据授权进行资金自主调度。

##### (2) 财务预算管理

分权式模式母公司对子公司财务预算不直接审查,但母公司根据集团发展规划提出一定时期的总目标,据以编制公司的长期规划和年度规划,并将各项指标分解下达给各子公司作为指导性指标。子公司根据母公司下达的各项指标和本单位具体情况编制年度预算,上报母公司备案。

##### (3) 筹资管理

子公司根据业务发展的需要,选择对本公司最佳的筹资数额、筹资期限和筹资方式。坚持量入为出的原则,不能盲目举债,增加筹资风险。子公司所需资金优先在集团内部筹集。

##### (4) 投资管理

集团的投资规模和投资方向在很大程度上影响到集团公司的发展方向,因此,即使分权模式

的集团公司对子公司也只能下放限额投资权，即子公司有权制定一定金额以下的投资项目，在一定的时期内，只要投资总额不超过额度，子公司可直接决策；超过投资限额必须报股东会审议，母公司在股东会上行使决策权。

### （三）集权和分权相结合式

绝对的集权和绝对的分权是没有的，集团总部指导下的分散管理模式强调分权基础上的集权，是一种集资金筹集、运用、回收与分配于一体，参与市场竞争，自下而上的多层决策的集权模式。此模式既能发挥集团母公司财务调控功能，激发子公司的积极性和创造性，又能有效控制经营者及子公司风险，有利于克服过分集权或分权的缺陷，有利于综合集权与分权的优势，是很多企业集团追求的相对理想模式。

#### 1. 投资管理

集团的投资规模和投资方向在很大程度上影响到集团公司的发展方向，因此集团投资管理倾向于采用集中管理。在母公司对子公司资金加以集中管理之后，投资管理可以适当分权，即子公司有权制定一定金额以下的投资项目，但一般占集团投资很小的一部分。

#### 2. 利润分配

母公司作为集团的主体，其利润分配是集团分配的核心内容。母公司可以控股方式形成，对应的是按股份分红的利润分配方式。对母公司而言，子公司所增利润要按一定的比例留在母公司，以便满足集团的长远发展需要，同时也要保证子公司和职工的利益得到逐步增加，这是集团凝聚力的动力源泉。

这三种模式适合不同规模和类型的集团企业，集团企业应该具体分析自身特点，为本企业量身打造真正适合自己的管理模式，以提高管理效率，给企业带来更多的经济效益（作者系山东经济学院硕士研究生，山东经济学院财务会计学院讲师）

### 相关链接

[论我国企业集团财务公司存在的理论基础](#)  
[关于母子公司破产的几个问题](#)  
[集团企业财务管理模式研究](#)  
[盐湖集团的战略管理](#)  
[对企业集团战略成本管理的研究](#)  
[现代企业集团加强资金管理思路探析](#)  
[浅谈企业集团母子公司利益冲突的根源](#)

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