

企业实行集中式财务管理模式的必然性

文/何旭东 林丹凤

一、传统财务管理模式

目前,依相关决策权集中程度的不同将企业财务管理模式分为:集权、分权、集权与分权相结合三种类型。

在集权型财务管理模式下,所有战略决策与经营控制权(财务的与非财务的)都集中在母公司,分部或子公司主要执行其指令。财务高度集权在一定程度上削弱子公司的生产经营自主权和财务灵活决策权,容易挫伤其积极性。

分权制下,企业内部的管理权限分散于各子公司,母公司起控股公司的作用。一味强调权力的分散和下放,无疑将导致集团内出现“诸侯割据”的现象,各子公司均着眼于本位利益安排财务活动,集团整体的财务规模效应得不到发挥。

集权与分权相结合的财务管理模式围绕着企业的总体战略目标,将重大决策权和基本制度制定权集中于母公司,而赋予子公司一定的自主经营权。

二、传统财务管理模式的弊端

以上三种模式都仅限于从财务决策权和经营管理权的权限归属出发,对财务管理模式进行划分,因而最终都摆脱不了传统财务管理模式的弊端:

1. 财务信息分散于各基层单位,信息传递实效性、共享性差。由于财务报表只能反映有限的信息,管理决策层无法全面掌握企业的经营情况和财务状况,在此基础上作出的各项决策有时偏离实际在所难免了。此外,各基层单位之间也缺乏一套有效的信息共享机制,从而形成一个信息孤岛。

2. 企业内物资、人员、资金等各项资源的调拨、支配在灵活性与统一性之间无法保持平衡状态。集权模式、分权模式下资源配置的统一性和灵活性均存在难以协调的问题。虽然集权和分权相结合的模式在资源配置上试图寻求一个适当的平衡点,在实际应用中却往往因市场的快速变化和竞争的加剧而无法使平衡点保持相对稳定。

3. 决策权的运用在高层集中监控与基层分散使用上难以实现均衡。传统的财务管理模式显然无法适应这一要求,集中监控则信息传递及过程控制成本过大,不符合成本效应原则;分散使用往往导致企业内“各自为政”,最终局面无法控制。

三、针对传统财务管理模式弊病的原因分析

通过前述对传统财务管理模式面临问题的剖析,不难发现产生这一局面的根本原因在于以下两点:

一是缺乏集中管理的体制。随着以“顾客”、“竞争”、“变化”为特征的市场环境的逐渐形成和企业本身的日益壮大,传统模式下企业内部难以随外部环境的变化准确地把握集权与分权间“度”的问题,不具备直接面向市场、集中高效的管理指挥系统。

二是现有的管理手段和管理方式不能适应企业高速发展的需要,企业内部各单位、各部门的数据信息形成一个个封闭的信息孤岛,数据流动不畅,无法实现企业的集中管理,此外,还缺乏有效的手段来实施监督和控制。

在这一背景下,如何将信息技术与先进的管理方法有机融合,建立一套新型财务管理模式便成为人们关注的重点。

四、集中式财务管理模式理论模型的构建

财务管理系统是一个组织处理核算业务并为企业管理者和决策者提供财务信息和相关决策信息的实体,它通过收集、组织、选择、合成、分配一切与企业财务有关的信息,对经济活动进行反映和控制。以货币的价值形式反映和监督企业整个生产经营活动过程的财务管理系统,在实现企业应用集成的基础上,可以快速、高效、实时的对采购、运输、库存、生产、销售等一系列作业流程中的价值信息进行收集和处理,继而通过计划、控制和决策活动进行流程管理,以实现最大限度的价值增值。这种建立在网络信息技术支持平台上,集成业务流程中的一切价值信息并进行实时处理、分配,通过信息虚拟价值链的运转支持实体价值链最大限度增值的财务管理模式即可称为集中式财务管理模式。

在企业财务管理的实际操作中,主要通过三个步骤来实现:

1. 中间层从外延层实时提取财务信息。企业的生产运营过程实际上就是一系列价值创造过程,每一个业务流程都涉及大量的价值信息。以采购管理为例,企业在进行采购业务过程中,必然

要涉及采购资金的筹措、采购成本的控制、支付手段的选择和付款政策的制定等一系列价值信息，借助网络信息技术和企业应用集成，核心层可以在业务发生的同时采集信息，按照一定的规则和方法进行信息的处理、分配活动。

2. 中间层将经过一系列信息筛选、加工、处理活动最终得到的价值信息传递至企业有关职能部门，由其在计划、控制或决策过程中参考利用，即中间层信息传递到核心层。

3. 核心层将财务价值信息以计划、控制或决策的形式下达到企业生产运营的作业流程即外延层。同样以采购管理为例，企业高层通过各项决策、计划或控制手段，可以直接决定新建采购渠道、降低采购成本，集中控制分部资金资源，通过内部信贷获取低成本的采购资金，采取预算方式规划采购资金的流出，保证企业正常的现金流量。

在实际运用中，不同的企业因组织结构、业务流程不同，企业规模、发展战略各异而呈现出明显的差异性，并不违背财务集中管理思想在指导方针上的统一性。随着企业规模的扩大、战略目标的提高，特别是外部环境的改变，这一模式本身也需要与时俱进，不断加以完善(作者单位：浙江大学计划财务处)

相关链接

浅谈会计电算化后数据安全问题
知识经济下的会计发展
浅谈我国会计信息管理制度
循环经济对传统会计的影响
浅谈加强国有企业应收帐款的管理
公允价值在新企业会计准则运用之我见
企业实行集中式财务管理模式的必然性
基于资本积累不足的企业财务危机预警实证研究
论如何从财务管理的角度加强机关经费管理

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