

企业集团财务管理模式选择与构建

文/肖同现

一、企业集团财务管理模式

1. “集权式”财务管理模式。

该模式下财务管理决策权高度集中于母公司，子公司只享有少部分的财务决策权，其人、财、物及供、产、销统一由母公司控制。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。在某种程度上，子公司只相当于母公司的一个直属分厂或分公司，投资功能完全集中于母公司。

这种管理模式的优点是：便于指挥和安排统一的财务政策，降低行政管理成本；有利于母公司发挥财务调控功能，实施对下属公司的控制，保证企业集团内部财务目标的一致性，实现企业集团利益最大化；有利于发挥母公司财务专家的作用，降低子公司财务风险和经营风险；有利于统一调剂集团资金，保证资金头寸，降低资金成本，集中资金进行投资方向的战略调整。这种管理模式的缺陷是：财务管理权限高度集中于母公司，容易挫伤子公司经营者的积极性，抑制子公司的灵活性和创造性；每项财务决策都需要成员单位充分的企业基础信息，受信息掌握的充分性和及时性的制约，可能产生决策的低效率；决策压力集中于母公司，一旦决策失误，将产生巨大损失。

在这种模式下，集团总部可以完全掌握和控制各地公司的业务与财务信息，各地公司按当地本位币进行财务核算，总部则可以按不同的货币进行记帐处理，并进行各种成本与收益的比较分析，同时可以随时生成合并报表，掌握整个集团的财务状况。

2. “分权式”财务管理模式。

在财权上，子公司在资本融入及投出和运用，财务日常收支与费用开支，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。

这种管理模式的优点是：子公司有充分的积极性，决策快捷，易于捕捉商机，增加创利机会；减轻母公司的决策压力，减少母公司直接干预的负面效应。这种管理模式的缺陷是：企业集团内部财务目标不协调，有的子公司因追求自身利益而忽视甚至损害集团公司整体利益；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，企业资源调动受限，容易形成企业集团整体实力和市场竞争力的下降。

二、企业集团财务管理模式的选择

企业集团财务管理模式的选择必须充分考虑企业集团当前所处的发展阶段、集团内部的组织结构形式、成员企业所在地的外部环境以及集团整体发展战略等因素。任何一种财务管理模式都各有利弊，对于企业集团财务管理模式的选择，要因地制宜和因时制宜，就目前国内及国际企业集团来说，选择“集权式”财务管理模式占到绝大多数。集团财务的集中管理在国外企业集团已经得到了广泛的应用，在上世纪80年代末90年代初，以BPR(业务流程重组)为改革契机，全球绝大多数大型企业集团(全球500强中的80%以上)均建立了集中式财务管理模式。选择“集权式”财务管理模式和下面的因素影响有比较大的关系。

1. 企业集团所处的发展阶段。

目前，企业集团制定的集团发展战略处在起步阶段，各成员企业在资金配置和市场定位及企业文化等方面尚未形成合力，没有达到规模经济，完全分权管理的条件还不成熟。所以，集团总部有必要对各子公司进行一定程度的集权管理，依据产权关系，“迫使”子公司在其所划定的范围内开展财务活动。但是出于调动子公司财务人员工作积极性的考虑，母公司应将子公司的一些日常财务活动管理权(如：一般性资产的处置权和普通财务人员的岗位安排权等)下放给子公司，而将涉及子公司发展前景乃至影响整个集团战略目标实现的重大财务事项的决策权(如重大投资权、重大筹资权、重大资产的处置权、资本金变动权、财务机构的设置权、财务经理的任免权及预算的审定权等)集中于母公司，以实现对子公司的财务监控。

2. 互联网的普及为实现集团财务的相对集中管理提供了便利条件。

母公司要对子公司进行相对集中的财务管理，首先必须及时取得子公司的相关财务信息，然后才能在此基础上作出正确的财务决策。目前企业已经实现了会计核算的电算化，而且集中式的财务管理软件或者网络财务软件正在得到大力推广。这些手段无疑加快了企业间信息传递的速度，使

得母公司的管理人员能够通过网络及时了解子公司的财务状况，为其进行财务决策提供了信息保障。

三、“集权式”财务管理模式的构建

集团母公司能够从源头实时获取真实、正确的信息，必须建立集团财务信息一体化平台，其设计包括以下三种模式：

1、实时集中模式

实时集中模式（又称完全集中模式）指的是集团总部与各下属成员单位之间建立实时的网络系统形成信息一体化平台，集团统一制定财务制度如会计体系、预算体系、人员权限等并下发给集团成员；整个集团只使用一套财务管理软件，所有分支机构全部在网上实现业务在线处理，并将数据实时传递到企业集团进行集中存储；各级财务管理人员只要有相应的权限，就可以跨越时空对经济业务进行实时控制，实现整个集团的财务集中管理。

2、定期集中模式

定期集中模式指的是集团总部与下属成员企业之间建立定期集中的财务信息一体化平台，在日常业务处理过程中下属成员企业将数据保存在当地，并定期（如日、周、月、年）通过网络等传输介质将各单位的帐簿数据或者会计报表数据上传到集团进行集中管理。从企业集团管理和控制角度看，将实时控制权和管理权下放给下级成员，集团总部主要通过定期数据汇总、查询、统计和分析，对下属成员企业进行有效控制和评价。

从企业集团内部报告要求看，定期帐集中模式和定期表集中模式对集团内部报告的支持度有较大的不同：前者在内部报告的正确性、有效性、广度和深度上都优于后者。

3、混合集中模式

混合集中模式是指实时集中模式和定期集中模式相混合的模式，它具有两者共同的特征。如一些大型企业集团，其涉及多行业，因此，成立二级行业管理部门，并将三级相同行业的成员企业归属相应的二级管理部门进行管理。在二级对三级采用实时集中模式，一级对二级采用定期集中模式，并要求在不同的层级上提供不同的内部财务报告。

作为企业集团财务管理部门，应具备以下功能：投资中心功能、价格转移中心功能、成本预算与控制中心功能、融资中心功能、融资中心功能、合理避税中心功能和避免汇率风险功能。因此，构建相对“集权式”财务管理模式还应注意以下几方面的实施与控制要素：

1. 通过必要的财务制度加强资金管理。

(1) 银行账户管理。针对目前企业集团出现的子公司私自在银行开户截留现金的问题，集团公司应加强对于公司开户的控制，子公司在银行开户须经过集团总公司审批，所开账户必须由集团财金部门统一管理。

(2) 现金预算管理。为了使现金管理变被动为主动，克服短期行为，母公司应通过整体预测，对集团以现有资金能做多大的经营规模，需要多大的融资规模可寻求的资金来源等有一个清楚的认识。对于财金部门而言，则要随时掌握每一个时期和时点可以运用和必须支付的现金。

(3) 筹资管理。母公司在现金预测基础上，研究集团资金来源的构成方式，选择最佳的筹资方式。子公司所需资金不得擅自向外筹集，而须在集团内部筹集，并由集团公司财务部门负责此项业务，为了提高资金使用效率还可以借助价值规律，实现集团内部资金的有偿使用即子公司向母公司借款时支付利息。

2. 通过建立财务公司或资金结算中心，实现资金的集中管理。

对企业集团而言，母公司只有控制子公司的财务收支，控制其资金的流动，才能使子公司按照母公司所确定的发展战略开展生产经营活动。资金的集中管理有多种实现方式，目前比较常见的是在母公司设立资金结算中心或由集团内各成员企业共同出资成立财务公司。作为集团内部的一个独立法人，财务公司是全面负责集团内所有成员企业资金管理的非银行金融机构。无法成立财务公司的企业集团，可在集团公司设置与财务公司功能相似的资金结算中心。

3. 推行全面预算管理。

在企业集团内部实行全面预算管理，不仅可以提高管理效率，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。为了搞好预算管理，应在集团公司董事会下设预算管理委员会，负责预算的编制、审定和组织实施及调整。在编制预算时，一般宜采用上下结合的方式，即首先由集团公司根据整个集团的发展战略提出预算目标，并将其进行分解下达给各子公司，然后各子公司结合自身情况编制各自的预算草案，最后由预算管理委员会对各子公司的预算草案进行汇总和审核，并召集各子公司的经营者进行预算的协调与调整，最后由预算管理委员会审批通过。在预算的执行过程中，集团的各级预算部门可通过建立严格的工作制度和实施适当的激励措施来保证各级预算目标的完成。若在预算的执行过程中出现需要调整的情况，则须经集团公司的预算管理委员会批准。预算管理委员会还应制定相应的标准来对各子公司的预算完成情况进行考核并据以奖惩。

4. 统一财务软件，实现会计集中核算与控制管理。

采取这种方式能够较好的解决成员企业会计信息失真和会计控制不利的问题。由集团总部统一设立“一帐式”会计帐簿，统一制定会计科目、人员权限、业务流程等，各子公司在上级公司规定的范围内增设会计科目、人员等，并基于互联网在异地独立录入数据，电子数据集中存储于集团总部数据库，并由集团统一结帐，编制会计报表。这种模式的改变实现了集团公司的会计集中核算，使集团公司能够实时查询与处理相关信息，实时生成合并报表和帐务数据，并能实现跨帐簿、跨企业和多维的数据统计和分析。统一核算平台与核算口径，适时掌握各子公司经营与财务情况，加强财务监控的力度，通过相对集中管理，实现企业集团价值的最大化的最终目标。
(作者单位：北京机械工业自动化研究所)

相关链接

浅析企业集团的成长与发展机制
试论高校后勤集团人力资源保护
企业集团财务管理模式选择与构建
多渠道筹措资金 加快教育集团硬件建设
企业集团税务筹划的现实需求和基本思路
浅议企业集团财务公司集中式电子结算业务系统建设
基于委托——代理理论的旅游企业集团化发展模式研究

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