

## 企业集团财务管理现状研究

文/古南荣 齐友发

### 一、当前企业集团财务工作管理要求及特点

企业集团的财务管理体制是指在特定经济环境下正确处理集团内各成员企业间财务行为和财务关系的制度和规范。它属于企业集团财务管理工作的“上层建筑”，对其“经济基础”企业集团的理财活动起着推动、促进和导向作用。从内容上看企业集团财务管理体制包括企业集团的财务领导体制，财务工作组织及财务管理制度等。笔者个人认为，当前企业集团财务管理特点主要有以下几个方面：

1、必须符合企业最高决策者的要求。企集团公司的会计业务由于多行业、多协同的特点，从单一需要的反映，向多重需求反映发展。也就是财务会计信息的反映，有了从单一的行业会计信息，向多行业组合会计信息发展，并承担向社会中介（包括政府）提供公正、准确会计信息的责任，而财务管理就有按企业集团最高层决策者确定是财务目标进行努力的压力，以满足集团公司资产优化运行的客观要求。

2、从(被动式)监督向理财及资产经营的方向发展。由于企业集团公司在资产的组合上已呈现的多所有者、多行业并存、联合运营的特点，一个企业组织的优势问题就摆在企业经营者的面前。一定量的资产组合，最原始的目的就是形成规模经营，进入最大的经营安全区域。因此，一个集团公司的形成，历史的使命就已告诉财务管理者，必须将原有的监督（被动式）运行模式向理财及资产经营的方向发展，以满足各所有者的社会反映。

3、从纠查问题向参与生产经营、资产良好运营的方向发展。企业集团公司的联合运营，给财务管理者带来的已不是一般企业的资金筹集、投放和分配，而是从有效的资产、资本组合中，把较好的回报率作为财务管理目标，理顺资产运行通道，把参与企业集团公司的生产经营、投资决策及利益分配作为技术手段，达到资产良好运营的目的。为此，财务管理就要有一整套参与集团公司生产经营的组织措施及制度作保障，加上人员素质的保证，才会产生较高效的管理成果，才能使财务管理的水准提高到社会理想的要求，才有可能将经济组织风险压到最小。

### 二、对当前企业集团财务管理模式剖析

(一)在市场经济激烈的竞争环境下，集团公司能否立于不败之地在很大程度上取决于集团的管理水平，而财务管理又是集团公司管理的中心环节。但是，由于种种因素，这一中心环节的管理却不大乐观，目前主要存在如下问题：

#### 1、缺乏理财意识

由于长期以来企业集团财务人员在思想上受到旧的财务制度的影响，集团财务人员的观念头比较滞后，尚未建立起诸如时间价值、风险价值边际成本、机会成本等科学财务管理的理念。

#### 2、管理机制滞后

不少集团在财务管理上过度分权，造成无法管理各子公司（或分公司），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”，损害了整团的整体利益。

#### 3、综合协调作用较弱

许多企业集团内部结构松散，缺乏凝聚力，尚未形成集团利益的整体意齐全，往往过于强调局部利益，集团财务控制管理没有达到全局的一体化高度。不少企业集团没有建立起整体财务战略和财务监督体系。因而，难以编制全面预算，开展财务分析，更没有形成统一的财务报表结算中心，缺乏财务协调手段，很难使集团形成协同的效应，发挥整体的优势。

### (二)对当前财务管理模式的深入探讨

#### 1、“权力式”财务管理模式

该模式的特点：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，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。在某种程度上，子公司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。

集权式企业集团财务管理的优点：（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功能，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。

其存在的缺陷主要有两点：（1）财务管理权限高度集中于母公司，容易挫伤子公司的积极性，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的某些风险，但决策压力集中于母公司，一旦决策失误，将产生巨大损失。

## 2、“管理权分散式”财务管理模式

该管理模式的特点主要表现为：在财权上，子公司在资本融入和运用、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子公司，以增强其实力。

采用分权式财务管理模式的企业集团具有以下优点：（1）子公司有充分的积极性，决策快捷，易于捕捉商业机会，增加创利机会；（2）减轻母公司的决策压力，减少母公司直接干预子的负面效应。

其缺点主要有：（1）难以统一指近和协调，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；（2）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；

（3）难以有效约束经营者，从而造成子公司“内部控制人”问题，挫伤职工积极性。

## 3、其他管理模式

众所周知，绝对的集权和绝对分权是没有的，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。采用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。

通过对以上几种较普遍的企业集团财务管理模式的利弊分析，我们知道财务权高度集中的管理模式往往会影响管理决策效率，有时会贻误商机。因此，我们必须合理配置财务治理权。集团财务治理权是集团内部相关利益主体责、权、利相互制衡的一种制度安排，其根本目的在于试图通过这种制度安排，以达到集团内部相关利益主体之间实现效率和公平的合理统一。

（1）集团总公司与分公司之间的财务治理权配置。确立集团总公司对分公司的财务治理体制，应注意以下两点：一是分公司是集团公司内部的一个非法人实体，不具有法人企业应享有的独立的法人财产权和财务治理权；二是分公司具有相对独立的财务责任和财务利益，这种财务责任和利益又必须与财务权力相结合才能得以实现。

（2）集团公司与子公司之间的财务治理权配置。子公司董事长作为独立的法人拥有独立的财务治理权，公司董事会和经理会依法对其内部的财务战略决策和日常财务决策制定方案并负责执行。但是，子公司毕竟是被集团公司所控制的公司，集团公司对其子公司拥有财务与经营的控制权。因此，子公司董事会决定的重要的财务战略决策方案，又必须经过集团公司审查批准。所以，在集团公司与子公司的财务治理权，应选择集权与分权相结合的配置模式。

（3）集团公司对非子公司性的成员企业的财务治理权。非子公司的成员企业包括合营企业、联营企业和参股企业三类。集团公司对这些企业的财务治理权一般采用分权型的配置模式，其财务治理权的特点是：第一，是财务参与权而非财务控制权。集团公司作为这些企业的产权主体之一，有权通过派代表进入这些企业的董事会等形式，参与这些企业的财务战略决策的制定。第二，是财务决策参与权而非财务监督权。集团公司不能像对子公司那样，直接监督这些成员企业的财务运行。

## 三、运用电子商务创立新的理财模式

以上，我们讨论了目前财务和理模式存在的缺陷和不足，为了克服这些弊端，笔者认为可以运用EB，即电子商务，创立新的模式，实现有效财务管理的思想。电子商务是利用计算机统通过Internet将销售和客户之间的服务信息进行传递的电子服务形式。

### 1、统集中式财务管理

电子商务的开展使得企业经营中的时空距离大大缩短。这样，企业经营越来越多地依赖于客户、供应商、合作伙伴及其它各种虚拟企业，其业务也是分布在全球各地。而企业的总经理和财务总监可以利用电子商务中的互互联网络技术随时随地将企业全球的信置于掌握之中，从而为集中式的财务管理创造了很好的条件。在集中式的财务管理方式下，企业总部可以利用网络财务系统对所有分支机构实现集中记账、集中资金调配。企业最高决策层无论身在何处都可以实时查询到整个企业集团的资金信息和财务状况，有效监督本企业和各商户及供应商的资金往来情况。集中式的财务管理可以节约大量的劳动力、资金成本；另外，由于获得信息也较容易，因此信息成本也比较低廉。

### 2、静态转向财务管理

在传统商务运作模式下，企业所进行的财务管理是一种静态财务管理，管理的依据是事后反映的静态财务会计资料及其它相关部门的资料。而在电子商务环境下，通过网络技术可以动态地跟踪

企业每一项经济活动，缩小了传统的时间和空间概念，会计核算由传统的事后静态核算转变成为事中的实时动态核算，从而使每一笔经济业务的发生能够立刻反映为经过处理的会计信息，由此提高了会计信息的价值。生成的财务会计信息包括有各种反映企业经营和资金状况的动态财务报表及其财务报告。如果与网上银行连接还可以随时查询企业最新银行资金信息。这些动态财务会计信息的即时生成，导致了电子商务环境下财务管理从静态向动态的转变。在动态财务管理方式下，企业财务管理者可以随时了解和掌握企业的经营和财务状况，迅速而准确地做出决策，从而将企业财务风险降低到最低限度。

### 3、电子在线财务管理

在电子商务运行模式下，每个财务管理人员将不再面对算盘、计算器和纸张的账本，互联网上的计算机就是他们的工作台，所有的工作均可在这个工作台上完成即财务管理人员可以根据动态财务会计信息，在网上及时地作出反应，部署经营活动和作出财务安排，从而实现在线财务管理。例如，如果电子商务系统和网上银行相连接，则财务管理人员可以实现在线资金调度、异地转账等功能；如果企业和证券公司、外汇交易机构相连接，则可以实现在线证券投资、在线外汇买卖等功能（作者单位：仲恺农业技术学院）

#### 相关链接

马克思再生产理论对我国经济建设的指导意义  
深化乡镇行政管理体制改革的思路与对策  
试论现行GDP指标的缺陷  
E时代学习型组织的创建探讨  
广东区域政府政绩综合评价的实证研究  
构建节约型社会的路径选择：循环经济  
建设同我国社会环境相适应的现代商业伦理  
发展知识密集型服务形成我国企业的国际竞争力  
建设地方性资本市场，便利对国有资本进行市场化经营

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