

企业集团财务管理模式的构建

文/陈海晏

现代企业集团已经成为我国现代经济发展的一道亮丽风景线，来自于企业集团的各种经济贡献已名副其实地占据着GDP整体增长的“霸主”地位；企业规模的扩大、生产要素的流动、资本纽带的强化、乃至市场竞争的加剧、核心竞争力的打造，都越来越使经济战场的主角趋于规模化、集团化和群体化。同时，随着经济全球化脚步的日益加快，WTO已经将我们带入了市场竞争的崭新时代。在现代企业集团的营运和发展中，伴随着全新产权结构的孕育而生和崭新经济关系的扑面而来，发展中的现代企业集团纷纷涌现。因此，与时俱进、探索在现代企业集团框架下的财务管理特征和规律，顺势而为、稳妥构建新时期现代企业集团财务管理模式变得极为必要。

一、财务管理模式的基本分类

根据决策结构的差别，可以把企业财务管理模式划分为四种类型：

1. 完全集中的财务模式

即由集团总部作为统一的权力机构作出所有财务决策的管理模式。其特点是财务权力高度集中于集团总部，对成员企业实行统一经营、统一管理、统一决策统一核算，整个企业集团是一个法人，所有成员企业只是集团内部的独立经营单位，内部管理采取完全集中的管理模式。

2. 管理分散的财务模式

即由集团总部作为主要决策机构作出首要的财务决策，把执行决策的责任和作出必要的、次要的财务决策的权力下放给所属成员企业的管理模式。在这种模式下，成员企业拥有自主经营的权利，并实行企业集团和成员企业两级独立核算。

3. 受控制分散的财务模式

与上一种模式有类似之处。不同的是，集团总部并不是直接规定其可独立决策的界区，而是间接地通过对成员企业活动环境的影响而控制成员企业的分散决策。这些环境包括内部立法、供求关系等等。在这种模式下，成员企业拥有独立的财务决策权和生产经营活动自主权，并实行独立核算、负盈亏。第二、三种模式通常又称为集权与分权相结合的财务管理模式。

4. 完全分散的财务模式

即财务决策权都是由成员企业分散地行使。成员企业独立决策、独立经营、独立核算、分散管理。与这种财务模式相适应的内部管理模式应当是完全分权的管理模式。

从影响财务模式的相关因素来看，如果管理对象较重要而管理者本身的管理控制能力较弱，宜采用集权型管理；反之，采用分权型管理。应当注意的是，集权和分权是相对的，没有一个绝对的定量指标来衡量。无论采用何种模式，必须以加强财务制度控制为前提，对财务管理权限进行适当的分配和选择。

二、企业集团财务管理模式的构建

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。目前，我国集团公司普遍规模较大，分支机构的数量和级次较多，管理方法和手段较落后，管理控制能力弱。因此，笔者认为，在财务管理方面宜采用集权为主的管理模式，为此，须做好以下几方面的工作。

首先，架构财务管理的集团总部和集团董事会。在现代企业制度下，法人治理结构架构中一个重要的特点是董事会对经营者(CFO)财务约束和控制的强化，董事会连接所有者和经营者两方利益，同时防止所有者的干预，并监督经营者的行为。集团要进行集权的财务管理，可在集团总部董事会下面分设各类委员会，如战略发展委员会、财务委员会、审计委员会等，采取兼职制度，吸收分支机构及子公司的负责人或其授权代表担任委员，由母公司法定代表人担任主任委员。

其次，实行财务总监委派制。它是世界各大跨国公司进行财务集权管理的基本方式之一。具有事前控制性、审计经常性、反馈及时性、高度专业性和独立性等特点，可帮助集团公司进行有效的财务管理。

再次，实施全面预算管理。由于子公司有自己独立的经济利益要求和财务管理目标，所以，集团公司对其进行的财务管理应以企业的经营目标和财务战略目标为导向，实施全面预算管理系统。该预算系统应成为企业集团各层经济主体的业务活动和财务活动的约束机制。集团总部通过对分支机构及子公司的分项预算和总预算，明晰各自的权限空间和责任区域，细化落实集团总部的财务目标，对分支机构和子公司进行有效控制。预算管理宜在集团公司总会计师的领导下进行，在对市场进行科学预测的基础上，以目标利润为前提，编制全面的销售预算、采购预算、费用预算、成本预算、现金收支预算和损益表预算，使企业生产经营能沿着预算管理轨道科学合理地进行。集团

公司年度预算编制后，应将各预算指标进行分散，编制各子公司的预算，形成整个集团完整的预算体系。

此外，还要注意充分利用互联网技术，迅速获得分支机构及子公司的信息；对子公司的业务进行管理控制；完善内部审核和外部审计制度等等。

在实际工作中，由于不同的集团之间在生产经营、组织机构、财务运行模式及环境方面存在差异，因而企业集团可从集团的规模、发展阶段、子公司的特点和集团公司的管理水平来考虑，根据外部环境和竞争的需要结合集团内部组织结构，合理分布集团内部的财务权限，形成综合、全面、系统的财务管理体系，创造适合自身特点的财务管理模式，以实现了对分支机构及子公司财务的有效管理。

（作者单位：中国人民武装警察部队学院）

相关链接

旅游饭店集团跨文化管理的实施策略研究
青岛啤酒国际化进程的经验探讨与借鉴
浅谈企业盈利能力的稳定性与持久性
我国企业并购中政府干预的风险分析
民营企业集团内部控制策略探析
企业集团财务管理模式的构建
光明乳业危机管理分析
现代企业决策应如何应对环境的权变

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