

浅议企业集团财务制度建设

文/戴颖

企业集团是现代企业发展的高级组织形式之一。为谋求一体化整合效应与管理协同效应，实现整体利益的最大化，集团公司总部势必要通过一体化的财务战略与财务政策以及财务管理制度，规范各成员企业的理财行为，协调相互间的矛盾冲突，消除成员企业财务管理目标的逆向选择问题，最终使得成员企业个体财务目标与集团整体财务目标之间形成一种依存互动机制。

一、企业集团财务管理的核心问题

所有权与经营权的分离是现代企业制度最基本的特征之一，就企业集团来说，母公司的股东作为原始出资人，与母公司的经营者有委托代理关系；集团母公司作为子公司的出资人，与子公司的经营者也有委托代理关系；依此类推，企业集团具有多级委托代理关系。企业集团的多级委托代理关系决定了集团公司的财务管理不同于一般企业的财务管理，对于母公司股东而言，集团母公司是经营者，要站在经营者的角度进行财务管理工作，集团公司本部作为一个独立的法人企业，面临着与单体企业财务管理相同的重点问题，如资金管理、存货管理等。对于所属单位而言，母公司又是出资人，要站在所有者的角度规范对所属单位的财务管理。围绕集团财务管理的核心问题是集权和分权的选择，因为集团的每个成员单位都有自身的经济利益，这种经济利益不可能永远和集团公司的战略目标保持一致，所以集团公司财务部门为实现集团的价值最大化，有时需要将某些财务权限集中起来，以在集团范围内有效配置资源，协调各单位的财务目标。这里就面临两难境地，集权过多可能影响所属单位的积极性，甚至失去市场机会；过分放权又容易出现各自为政的失控现象。所以集团财务管理在很大程度上就是不断调整集权与分权的过程。

二、完善财务管理制度必要性

多元的所有制形式、复杂的组织结构、日趋扩大的企业规模、横跨多个行业的业务种类都对企业集团的管理提出了极高的要求，财务管理更是首当其冲，而加强财务管理第一位的任务便是建章建制。在这方面，部分企业集团的基础是比较好的，但由于客观环境和条件的限制，多数企业集团的财务管理制度建设亟待规范和完善。

（一）财务制度建设滞后于业务的发展

伴随着社会主义市场经济体制的建立，企业集团的经营环境、经营产品、经营范围、全员素质等都发生了巨大变化，这些因素的变化相应引发组织结构、职能部门、岗位及其员工队伍、业务处理流程的变化，继而导致使用、执行原有财务管理制度的主体和客体发生变化，而综观一些集团企业，解决变化所带来问题的一些临时性财务制度是零散的，打补丁式的，即哪儿发生问题了，才意识到去解决，缺乏一定的系统性和前瞻性，已比较明显地滞后于企业集团业务的发展。

（二）现行财务制度不能体现出集团管理的特点

很多企业集团，尤其是国有企业集团，现行财务制度的很多部分是在原来单体企业制度的基础上演变而来的，在内容上侧重于单体企业的内部管理，对集团成员企业管理、母子公司体制、风险控制等方面没有进行必要的规范，尤其是在制度内容的完整性和系统性方面，远不能适应集团规范化运作的需要。

（三）现行财务制度在形式上比较陈旧

多数企业集团现行财务制度在形式上沿用了以定性描述为主的传统制度形式，其明晰性与直观性较差，而当前很多先进企业的制度大量采用了图、表等形式，并与企业标准化等工作紧密衔接。财务制度的形式从某种意义上讲代表了企业的形象，这方面的工作也亟待加强。

基于以上原因，就加强企业集团的财务管理工作而言，最为迫切的任务就是站在集团化跨地域甚至跨国、跨行业经营的高度，对企业集团整个财务管理工作进行系统的梳理，就诸如财务组织机构的设置、财务管理职责的划分、财务工作流程的优化、涉税事务的统筹等问题做出科学和规范的安排，最后形成一套有连续性、前瞻性和良好可拓展性的财务制度。

三、企业集团财务管理制度的体系构成

企业集团的财务制度体系，从宏观上看应由以下四个层次组成：

1、《公司法》、《会计法》、《企业会计制度》、《企业内部会计控制规范》、《企业会计准则》等国家财税法律和法规。这个层次属于国家强制性规范的范畴，企业集团各组成单位均应依法执行。

2、《集团章程》、集团公司董事会决议等。这个层次，相当于企业内部的宪法，财务管理制度的制定必须遵守这个层次的有关规定。

3、集团公司《财务管理制度》和《会计核算办法》。这个层次是集团内部财务管理和会计核算的根本大法，集团公司日常的财务管理，所属单位自身财务管理制度和会计核算办法的制定均应遵守这个层次的有关规定。

4、子公司、分公司、直属生产厂及其他所属单位的财务管理制度和会计核算办法。这个层次的财务管理制度和会计核算办法处于最基层，也是上述几个层次规范的具体落实。

上述四个层次的制度共同组成企业集团的财务制度体系。

在企业集团的财务管理制度设计中，值得注意的是投资者对权属企业进行财务管理时，应当根据企业组织形式的不同，依照《公司法》、《全民所有制工业企业法》等市场主体法律、行政法规，通过股东（大）会或者其他形式的企业内部机构（如尚未设立董事会的国有企业的经理办公会、中外合作企业的管委会等）进行，否则将影响企业法人治理结构的运作，引进财务管理秩序的混乱（作者单位：中国重汽财务有限公司）

相关链接

论企业并购的问题及对策
浅议企业集团财务制度建设
跨国企业集团优化现金流量的措施
如何加强企业集团内部财务控制系统建设
以TCL个案分析我国企业“走出去”战略
日本综合商社对我国大型外贸企业发展的启示

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