

企业集团财务管理对策与分析

作者：浙江财经学院 沈 波

【摘要】企业集团，作为市场经济的必然产物，在某种程度上代表着一国的经济实力，代表着市场经济的发展过程。那么，企业集团具备哪些特征，需要实施哪些战略，其财务管理框架如何确定，这是本文需要解决的问题。

【关键词】企业集团；财务管理；战略分析

一、企业集团的形成与基本特征

市场经济是一个十分广泛的概念。从发展的阶段性来看，人们普遍认为市场经济是商品经济发展的高级形式，处于商品经济长河中的高级阶段。现代社会的经济组织与经济形态大多表现为市场经济，因此，市场经济也就成为现代社会的基本经济体制，市场配置也就处于经济资源配置的主要位置。

是什么力量推进了企业由单一组织向多元而复杂的集团组织发展呢？当然是人们对市场与企业相互替代关系的解释，即“当管理上的协调比市场机制的协调都能带来更大的生产力，较低的成本与较高的利润时，现代多单位的工商企业就会取代传统的小公司”。也即是说，现代企业取代传统小企业的基本方式就是将以前由几个经营单位或小企业间进行的经营活动通过组织的重整而使企业“交易内部化”，而交易内部化给扩大了的企业或集团所带来的好处至少可以归结为：单位间的交易之例行化、交易成本降低。其次，由于供产销一条龙，而使得从管理上确保无论是从市场上获取信息，还是企业内部沟通信息，其信息成本都大大降低。一体化的协调与管理，使得商品流通过程比之单一企业间的多项交易更为顺畅，从而减少中间环节可能出现的梗阻与浪费，提高生产率等等。因此，从管理上人们普遍认为，大企业或集团企业的内部协调成本要远远低于单一企业组织间的协调成本或交易成本，从而有益于企业财富的积累与社会资源的充分利用。

1、企业集团的基本特征

企业集团必须由若干个独立的企业所组成，也就是说，企业集团不是一个大型企业，而是一个企业联合体；企业集团内每个成员大都具有独立的法人地位，部分成员企业可能不具备法人地位，但从集团管理的角度看，应当视为企业内部的二级法人或模拟化法人。

组成企业集团的若干成员企业，必须具有一定的纽带关系并形成有机整体。这种纽带关系可以是资本，也可以是资产专用化所带来的生产经营协作关系，还可以是人力资源本身，期间存在着企业集团的多层次组织关系。企业集团必须要有一个核心企业或龙头企业，这一企业可以是单纯的控股公司或管理总部，专司股权管理职能，也可以是在行使管理总部管理职能的同时，兼有生产与经营活动，属于一个经营实体。于此同时，企业集团的成员企业大多数是由于资本纽带保持其关系的，因此，成员企业可能是集团总部或母公司的控股公司，也可能是参股公司。不仅如此，企业集团还有更为外围的企业，它们与集团的核心企业或成员企业并不存在着资本上的“血缘”关系，但对核心企业或其它企业在业务经营上起着全面的支持。

2、企业集团的组建形式

企业集团的组建视核心企业的经营活动范围而定。它分为两种情况：第一是核心企业不从事实体生产经营活动，其实质是从事资本运作，即以较小的资本规模控制这大量的资本及资

产资源。第二是核心企业在对子公司进行控股的同时，也进行生产经营活动，从而成为一个兼具实体经营的资产经营中心，也就是我们所说的龙头企业。

说了上述组建模式外，还有一种就是由核心企业为龙头来组建企业集团，核心企业既是生产经营单位，也是集团管理总部，这类企业集团可称为产业型企业集团。

二、企业集团财务管理的框架

从现实上看，我国企业集团的数量不在少数，但真正管理好的企业为数不多，而管理不好的企业的原因可能很多，但是有一条是肯定的，那就是所有管理不善的企业集团，问题或多或少就暴露在财务上，财务失控被认为是最为突出的问题。

1、企业集团财务管理的目标定位

站在集团的角度，财务管理的目标是使集团资源综合配置效益最大化，它依照不同的集团模式可分为两种基本形态：

① 对于控股型企业集团来讲，它意味着在如何降低投资风险的同时，使投资组合效益最大。这里的投资组合效益是指按投资比例加权后的综合资本报酬率或净资产报酬率。它是由控股企业集团的性质决定的。从母公司的管理角度看，它分为三个阶段：事前选择投资组合。控股公司或母公司在选择被控企业时，控股母公司在选择投资对象时也不是追求过分分散化的，也即是说，由于控股公司的管理者不是对所有产品或市场领域都了如指掌，因此在非相关企业内进行的投资组合可能较为谨慎，而对其自身较为熟悉的产品或市场领域进行系列化组合可能更容易接受；事中控制投资组合，控制母公司与子公司的关系就类似于买者对卖者的关系，如果在事中发现所投资的领域或某个产品不能达到预期的目的，可能就要进行内部重整；事后评价与调整投资组合。这种评价不是内部的，而是市场化的，对于那些属于上市公司的被控子公司，则更是市场化的，考核的目标不仅着眼于现在所取得的利益，更在于未来的收入预期。控股母公司的最大优势就在于其资本运作能力，它将企业作为一种“商品”低价买进，高价卖出，利用其管理优势“慧眼识英雄”的观察市场对该“商品”的评价，然后伺机而动，调整组合并取得盈利。

② 对于产业型集团来说，它意味着提高全部资产的综合报酬率。原因在于：第一，对产业型企业集团而言，子公司可能在生产经营上并不完全独立，通过考核资产收益规模要比资本收益规模好，因为这里的利益可以是内部利润的概念，考核可以内部化。第二，从集团整体看，子公司盈利并不意味着母公司整体收益就好，母公司整体收益好可能是以牺牲某个子公司的局部利益带来的，因此从资产的综合运用水平来考虑可能更为有效。

2、企业集团财务组织与财务体制

企业集团的财务管理组织与财务体制，不是由财务部门独立设计的，而应至于群体组织设计的范围，它体现集权与分权思想，体现战略管理的意图。

① 企业集团财务组织。企业及集团的财务管理范围应当包括两个方面：一是企业及集团总部自身的财务管理，二是企业及集团总部对个子公司及其它关联企业的权益管理。因此，从职能角度看，必须明确集团财务管理应该涵盖上述两项基本内容。从集团财务组织的设置来看，可按照集团规模的大小分别予以考虑。对于规模相对较小的企业集团，可将上述职能合二为一，由设置在总部的财务职能部门来承担；对于规模较大的企业集团，可在总部分别设置两个管理部门，一是主管总部财务的财务管理部，二是主管对子公司和关联企业进行投资与权益管理的投资管理部，这两个部门各司其职，权责分明；对于规模很大的企业集团，除了上述所涉及的两个部门外，还可以考虑在集团内部设置第三个部门，信贷管理部，专门从事企业集团内部各成员的资金融通，信贷管理可以是一个部门，也可以是单独设立的结算中心或内部银行，规模更大的集团，这一部门还可以扩大为具有法人地位的财务公司。

② 企业集团财务体制。它是具有集权或分权管理职能，并针对特定环境而确定的财务管理体制。财务体制的安排是集团管理体制在财务管理上的体现，它体现为企业的财务决策

的权限划分,体现为日常财务管理的职责,又由谁对财务决策及其执行结果进行监督和考核。

3、企业集团财务战略与财务政策

财务战略是从长远角度对涉及财务决策事项所进行的规划与安排,它以企业战略为基础,是企业战略在财务上的具体化,同时对企业战略的实施直接起到全面支持作用。单个企业应当有其自身的财务战略,而企业集团更是如此。

企业集团战略是一个完整的系统,它包括企业集团制定并实施的总战略,也包括由子公司按照管理总部意图所制定和实施的分战略。从集团总部确定的财务总战略角度看,它至少包括以下方面:集团的未来投资方向与投资策略;确定投资项目取舍的目标收益要求与标准;集团整体的筹资战略,具体化为集团公司的资本结构战略;集团整体的收益分配战略;集团整体的资本市场战略与财务形象战略;集团整体的资本运作战略,具体并购战略,分析战略等。从财务的战略角度讲,它应该提出与总战略相适应的财务实施战略。

企业集团财务政策是指集团本身在已经确定的集权和分权模式下,在集团总部的财务战略指导下,所确定的集团财务运作与执行规则。具体包括资产使用管理政策、母公司权益管理政策、成本费用管理政策、筹资管理政策、子公司收益分配政策等。

4、企业集团预算干预管理

预算管理是企业管理的重要手段,同时也是财务管理向企业管理渗透的一个最好的方式,预算管理将预算的制定、审批、监控、评价等一系列环节结合起来,有利于发挥总部与基础两级的管理作用,提高人人参与财务管理的积极性。从市场经济角度来看,企业预算管理,尤其是集团财务的预算管理,其程序和方法发生了根本性的变化,预算管理的职能需要更新定位。实践表明,未来越是不确定,预算及计划也就越难确定,因而也更有必要进行预算管理,强化计划控制。随着企业环境复杂性的不断增加,计划与预算的程序也变得更为简化。同时,由于预算的重要性和必要性的不断增加,传统的计划者或预算管理者的作用正在不断的削弱;反过来,由于管理部门对待计划或预算的态度和介入变得更加积极,因此,预算与计划的方法也变得不十分重要,预算管理的精髓就在于全员参与。

预算管理通过制定、审批、执行、监控与调整、评价等一系列环节,对集团的未来进行规划与控制,因此集团的发展战略是预算管理的出发点,因为预算管理的主要特征就是对未来进行规划,因此具有天然的战略属性。同时,预算管理是建立在市场预测的基础上的,因此预算管理必须将主要精力用于研究业务环境的长期趋势,并将它与公司的长期发展战略结合起来,这也是现代预算管理不同于传统计划管理的主要特征,在传统的计划管理中,财务计划纯粹是为了计划而计划,没有管理的导向性。

集团公司的预算管理其根本点也就在于通过预算来代替管理,使预算成为一种自动的管理机制,而不是单纯的管理手段。

5、企业集团业绩考核

企业集团的业绩考核,是站在总部角度对集团资源综合利用优势的一种评价,是对总部财务战略及其管理战略适当与否的一种检查,是对子公司经营者工作业绩的事后“打分”。从集团财务管理上,它主要解决业绩评价问题和如何建立评价体系。

三、上述的这些管理框架,最终都表现出总部对子公司的经营者的激励与约束上。企业集团管理从根本上是一种在考虑人治基础上的法治,所谓人治是指以人本主义为出发点,尊重个人的积极性和劳动,而所谓法治是指从制度设计上解决激励与约束的矛盾,使得子公司的经营者在总部的战略意图的指引下发展并壮大子公司的实力,从而为集团服务。因此,如何建立一个有效的财务管理框架,就成为企业财务管理的主要目标。它有以下三层含义:它是集团内部(母公司)、子公司的董事会及经营者与内部财务管理人员的财务管理行为的规范体系,包括财务运作上的集权与分权;它是关于财务管理执行程序的制度安排,如母公司的财务政策制定程序、子公司的筹资管理与投资管理程序;它是母公司、子公司财务管理依

据的制度体系,它会形成企业集团财务管理的依据。任何管理行为都是针对被管理者本身的,都体现为人的行为与利益关系,因此从集团总部或母公司的角度来设计一套制度,其根本目的也在于解决被管理者的激励与约束的矛盾,并使管理行为更为有序而高效。