

# 论企业集团财务集中管理

李晓敏 曹晓丽\*

**[摘要]** 集团企业采用集中式财务管理模式,有利于整合财务资源,提高企业竞争力。企业集团财务集中管理的方式为:推行网络财务,转变会计传统职能;向分公司委派财务总监或财务主管,以实现内部财务监控;成立资金结算中心,提高资金利用率;全面推行财务预算管理。

随着市场经济的发展,企业的组织形式日趋集团化,经营方式走向多元化,组织结构倾向于扁平化和网络化,跨行业、跨地区、跨所有制的情况大量出现,这些变化客观上要求加强对整个企业集团的财务监控。目前我国企业集团中存在着财权多层次分割的过度分散与失控、信息不能共享、利益互不兼容的财务管理状况,成员企业目标逆向选择,面对变化无常的经济环境不能实现快速反应和决策,影响了集团的整体竞争力,与集团的财务管理目标相悖。因此,为了整合财务资源,提高企业竞争力,集团企业应采用集中式财务管理模式。

## 一、企业财务集中管理的可行性

### 1. 有利于集团整体财务目标的实现

目前,财务集中管理已成为国际上一种流行的趋势。实行财务集中管理,有利于保证集团内部财务目标的协调一致,大大减少内部各成员单位的“内部人控制现象”;有利于有效地进行投资方向的调整,集中一定的财力进行战略方向调整;有利于树立“整体利益观”,实现企业整体利益的最大化。

### 2. 技术已具可行性

互联网技术和通讯技术的高速发展和日益成熟,能够使信息打破空间、时间的界限,为企业集团从根本上实现财务集中管理提供了可能。目前很多公司已经实现电算化,建立了局域网,有些公司还开展了电子商务,集中化的财务管理软件和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,使得集团公司能够通过网络及时了解分公司的财务状况,为其进行财务决策提供了信息保障。

### 3. 可以提高信息处理速度及质量

以前各分公司在各自所在地进行会计核算,然后再层层上报,信息传递的速度慢,不能适应集团整体决策的需要。通过集中会计核算,减少了信息处理环节,提高了信息传递速度和信息质量。

## 二、企业集团财务集中管理的方式

### 1. 推行网络财务,转变会计传统职能

在实行网络财务的企业集团中,网络技术使得财务管理在空间上、时间上和效率上都发生了改变,极大地延展了财务管理的能力和质量。会计人员的职能和分工也会有很大的变化,财务人员将成为计算机网络会计。分公司的原始数据经网络迅速传输到集团公司会计核算中心,集团总部可以查询各分公司所有账套同一会计科目的发生额和余额数据;可以查询到各分公司各类资金变动的来龙去脉、成本核算的原始资料、会计核算的原始资料和独立的固定报表;能随时从系统中直接生成各分公司的常用财务报表;能直接从系统中对数据进行统计、汇总、对比和分析。财务人员也将从繁重的核算工作中解脱出来,他们的工作主要是编制预算,加工和分析财务数据,针对决策层的需要设计各种内部报表,审查管理方案,编制税单和外部用户所需的信息报告,为企业高层管理人员提供各种信息咨询等。职能的转变使他们更加关注提高财务信息的效用,更着重于解析和拓展系统输出的信息并用于重要的决策。

当然,网络财务实现的基础是必须统一集团财务会计制度,培养一定数量既懂会计又精通计算机的复合型会计人才,还要建立安全措施完备的网络运行环境。

2. 向分公司委派财务总监或财务主管,以实现内部财务监控

财务总监委派制,是世界各大跨国公司进行财务集中管理的方式之一。实行财务总监委派制作为企业集团实施财务控制强有力的手段在实践中已越来越显示出其必要性。企业集团所委派的财务总监或财务主管,其人事关系属企业集团管理,工资、奖金由集团公司发放,费用由分公司列支,其考核培训亦由集团公司负责。实施财务总监委派制必须建立财务总监选聘、委派、考核、奖惩制度,并实施必要的轮换。同时要明确财务总监的职责、权限和待遇,支持其开展工作,确保财务总监能够履行职权,起到应有的作用。

企业集团通过委派的财务总监或财务主管对分公司重大的财务会计活动进行组织和监督,不但使企业集团的总体经营方针可以在分公司得到较完全的体现和贯彻,而且能确保分公司财务会计信息的真实、准确、客观,切实维护集团的权益,从而实现其投资的最终目标。

3. 成立资金结算中心,提高资金利用率

企业集团财务集中管理,各分公司在资金结算中心开设账户,结算中心履行结算职能。资金是企业的血液,资金管理则是企业财务管理的中心。对企业集团而言,只有控制了分公司的财务收支,控制了其资金的流动,才能使分公司按照集团公司所确定的发展战略开展生产经营活动,企业集团财务集中管理,可以使集团内部的资金使用置于集团的监控之下,统一的结算模式为各分公司资金的规范性、安全性、高效性提供了保障。

资金结算中心同时又具有融通资金的作用,资金结算中心以吸收存款的方式将集团内部各公司暂时闲置和分散的资金集中起来,再以发放贷款的方式将其分配给集团内需要资金的企业,从而既满足部分企业的需要,又减少资金的沉淀,可实现集团内部资金的相互调剂,从而提高资金的利用率。同时,由于资金的盘活,不仅使集

团总体信贷资金需求降低,而且降低了集团的外部财务费用,无形中减少了集团负债经营的风险;再者,资金结算中心还可以利用集团的资源和信誉优势,整体对外筹资,然后层层分贷,解决集团内部企业筹资难的问题,调节集团资金结构和债务比例。

4. 全面推行财务预算管理

财务预算,是企业集团对下属分公司一定时期内资金运动所作的安排,也就是以货币形式对一定时期内资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等的具体落实。它是建立在财务预测、财务决策基础上的、实现事前控制的一种财务管理手段,也是国际上通行的强化企业集团内部财务管理的一种方法。

为了搞好预算管理,应在企业集团设立预算管理委员会,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,然后各分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分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分公司的预算完成情况进行考核,并据以进行奖惩。

这样,企业集团通过对财务预算的动态管理,可以对其所属分公司主要财务活动实施有效控制和监督。

当然,企业集团还可以通过加强内部审计监督机制、重大资本及财务事项报批制度等来实现集团财务的集中管理。

[责任编辑:王淑卿]