

# 企业集团财务信息链的构建与管理

赵中治 陆健飞

(西南财经大学会计学院 成都 610074)

**【摘要】** 本文首先对企业集团财务信息需求进行了分析,然后探讨了如何构建企业集团财务信息链,最后对企业集团财务信息链管理提出了相关建议。

**【关键词】** 企业集团 财务信息链 董事会

企业集团是各个国家普遍采用的一种产业组织形式。本文提到的企业集团是指以产权或股权为连接纽带,将集团公司和附属企业包括在内的企业法人联合体。集团公司相当于企业集团的总部或母公司,属于企业集团的核心层;成员企业是企业集团母公司的全资或控股的行业经营单位,属于企业集团的紧密层。从而,企业集团包括三个层次,即董事会(代表股东)、集团公司和成员企业。

在信息不完全的条件下,企业集团往往不能制定正确的财务战略和进行恰当的资源配置。要解决这些问题,笔者认为应该充分运用现代财务管理思想,以企业集团价值流为基础,重构企业集团的经营流程,对企业集团的资金流、物流、信息流、作业流进行集成,建立企业集团的网络财务系统,为企业集团信息用户的决策提供高价值的实时信息服务。

## 一、企业集团财务信息需求分析

从某种意义上来说,任何一种组织形式都可视为收集、传递、转换、传播信息的媒介,谁能快速地对信息需求者做出反应,谁就能掌握市场竞争的主动权,赢得市场的先机。不同性质的企业需要不同类型的信息,同一企业不同的管理层次对信息的需求也各不相同。企业集团是以产权为纽带进行控制的组织形式,其特征是经营多元化、管理多层次。企业集团具体的组织架构如图1和图2所示:

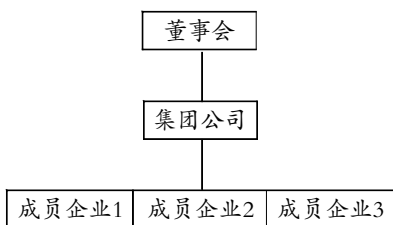


图1

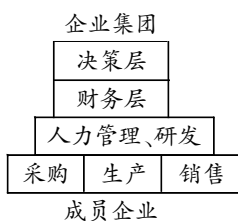


图2

在企业集团的组织架构中,集团公司作为投资中心和战略决策中心,对整个企业集团的当期经济活动进行统一协调,并且为长期的发展统一配置资源。集团公司是整个企业集团的信息枢纽,应该说集团公司需要企业集团所有的信息,但是集团公司重点关注的还是企业集团的资金流信息、人力资源信息、研发技术信息和

影响企业集团发展的外部环境信息,这些信息都是集团公司进行战略管理所必不可少的。董事会处于组织架构的顶层,代表企业集团的股东,因而董事会应该关注投资者所需要的信息。吴联生(2005)研究认为,投资者的信息需求为主要财务指标、分部信息、人力资源信息和财务预测信息。投资者在这些信息的引导下实施和改变投资行为,从而发挥股票市场配置资源的有效性。成员企业是企业集团信息发生和收集的中心,处于企业集团的业务执行层次。就单个成员企业而言,企业直接面对供应商、客户和员工,为了满足日常的生产经营管理需要和企业集团战略执行的需要,成员企业应该关注采购、生产、销售和人员流动等方面的信息。

通过企业集团财务信息需求分析,我们会发现企业集团各个管理层次的信息需求各不相同,这就给企业集团信息的收集、传递、分析和评价带来了困难。但是基于价值链和企业资源计划财务管理的思想,也不难发现各管理层次对信息需求的共性。詹姆斯·迈天(1997)认为,一个企业(包括集团公司)是由一组价值流组成的。价值流是指满足顾客的一系列活动和相应的价值创造。价值流信息可以用财务数据信息进行描述,因而财务信息贯穿各价值流的始终,并且在企业集团管理中有着特殊地位。基于价值链的财务信息能够最大程度地融合企业集团的资金流信息、物流信息、人力资源信息和作业流信息,能够满足各个层次的管理需要。确切地说,通过企业集团财务信息链的构建和管理,可以达到以下目的:①对企业集团的经营活动进行追踪和控制;②发现企业集团经营存在的问题并且能够及时地加以解决;③运用财务信息链能够对企业集团的责任中心进行完整考评,从而更加有效地调动企业集团员工的积极性;④实时和适时的财务信息链信息可以动态地支持企业集团的战略决策,有利于企业集团资源的合理配置。

## 二、企业集团财务信息链构建

企业集团财务管理是对企业集团内部的成员企业之间、各成员企业与集团外企业之间的财务活动和财务关

系进行运作和处理的(郭复初,2000)。企业集团财务管理的特点是:财务关系涉及面广,财务管理同时具有强制性和非强制性,财务管理主体具有多层次性,财务管理活动层次化、体系化。王全喜(1998)对企业集团的财务控制进行了研究,认为财务关系是连接企业集团的纽带,是决定其他各种关系的基础。他认为母公司对子公司的控制权不是基于法律的规定,不是依靠行政命令,也不是依赖某项契约,而是凭借其拥有的控股权,通过大股东控制子公司的董事会来实施,并以此对子公司的人事、经营、财务、技术等方面施加影响。集团公司的财务管理,一方面是形成约束、监督、激励机制,促使各子公司的利润最大化;另一方面通过资产运营、投资管理、资金结算、监督服务等管理手段,实现从生产经营管理型向资本经营管理型的转变。一般来说,集团公司对成员企业的评价、监督和控制主要采用股权、财务、投资、人事和制度等手段,其中财务控制是最主要的一种形式,是集团公司控制其成员企业的重要环节。财务控制包括财务信息控制、财务人员控制、财务制度控制和财务目标控制四个部分。有效的财务信息管理是集团公司发挥控股功能、投资功能、决策功能、融资功能、监控功能的关键。通过财务信息的收集、传递、分析、评价、反馈,能实现企业集团管理的实时性、动态性、功能性和高度集成性。

从集团公司作为企业集团财务信息链主体的角度来看,企业集团财务信息链包括:集团公司内部信息链和成员企业内部信息链;集团公司和董事会(代表股东)、集团公司和成员企业外部信息链。从纵向上看,企业集团财务信息链是一个控制过程。从制定企业集团战略,编制企业集团预算,确定经营计划、生产计划,直至具体运作执行,体现了以股权控制为纽带的委托代理关系。从横向上看,企业集团财务信息链又完全是一个价值链管理过程,包括供应、生产和销售过程,具体包括供应商管理、企业流程管理、库存管理、物流配送、客户关系管理等。从总体上看,它们是紧密相连的一个整体。横向管理是以纵向财务信息链的计划和预算为基础的,而纵向财务信息链的构建又是通过市场与横向财务信息链相连的。因而,企业集团的财务信息链不仅仅是简单的信息收集、传递渠道,企业集团财务信息链的构建必然要求致力于流程、组织、信息的整合,资源、服务、知识的共享,业务与战略的协同,快速应变的能力,企业绩效管理,产业链优势等。为了达到这些目标,选择适当的企业集团财务信息链管理模式和信息化技术手段至关重要。

在可选择的企业集团财务信息链管理模式中,“集中管理,共享服务”将成为企业集团财务信息链管理的核心。通过实现数据流集中,可以提升企业集团的竞争能力,实现资源共享,提高会计核算的精准性,加强财务工作在企业经营活动中事前预测、事中控制和事后分析的功能,达到对资金流的实时监控目的。资金是贯穿企业集团整个经营活动的血液,通过对其进行实时监控可提高企业的资金使用效率、降低经营风险。那么,通过什么技术手段去实现“集中管理,共享服务”的财务信息链管理目标呢?企业集团信息化可理解为挖掘先进的管

理理念、运用先进的计算机网络技术去整合企业集团现有的生产、经营、设计、制造、管理,及时地为企业集团决策系统(战术层、战略层、决策层)提供准确而有效的财务信息,以便对信息需求做出迅速反应,其本质是加强企业集团的核心竞争力。傅元略(2003)认为,网络财务是按照控制论原理设计的计算机网络化财务运营系统,其资金运营能对环境变化、顾客需求和供应商供给做出及时反应,并对企业进行虚拟或联盟运作,实现实时财务监控和联盟企业的财务信息共享。在网络财务系统技术平台上,充分利用现代信息技术建立信息网络系统,对企业集团经营管理活动中的信息流、资金流、作业流加以集成和整合,实现资源的优化配置,加快企业集团对市场的反应速度,并及时对整个企业集团的价值流做出调整,确保企业集团的健康发展,进而提高企业集团的管理效率,并最终提高企业集团的经济效益和竞争能力。

### 三、企业集团财务信息链管理

企业集团的财务信息从生成、传递、集成到利用是一个链状结构,企业集团财务信息链管理是提升企业集团经营能力、盈利能力、发展能力的重要手段。价值链管理本质上是一种以价值增值为目的的管理,不仅包括企业内部的管理,还包括整个系统的管理。价值链管理的优点在于强调对资源的有效配置,除了考虑成本的降低,更重要的是考虑如何对资源进行战略性的整合与配置,实现整个价值链的充分增值,从而获得可持续竞争优势。财务信息链管理是一项确保财务信息的可靠性、相关性,以市场需求为导向,以满足投资者和经营者的需求为核心的战略管理活动,包括信息链分析、信息链优化、信息链评价三个部分。这三个部分紧密联系、相辅相成,共同构成企业集团财务信息链管理的完整体系,是企业集团增强竞争能力的有效手段。企业集团财务信息链管理一方面可以提高各成员企业的内部会计管理、控制和决策能力;另一方面从企业集团整体出发,可以增强整个信息链的监管、分析和决策能力,从而提升企业集团财务信息链的管理水平和价值。

**1. 财务信息链分析。**财务信息链分析是财务信息链管理的首要步骤,其主要内容是确定财务信息链的构成,解决财务信息链管理的对象和目标问题。财务信息链包括外部财务信息链和内部财务信息链两大部分。

外部财务信息链是从成员企业的财务信息到最终董事会的信息的传递过程。集团公司是财务信息链的核心,各成员企业的财务信息汇集到集团公司,集团公司对财务信息进行整理、分析和评价,并反馈给成员企业,以实现对成员企业的考评、协调和控制;向董事会进行报告,反映集团公司整体的财务经营状况,以利于董事会实施企业集团的战略管理。外部财务信息链是基于委托代理关系建立的,外部财务信息链分析的目的在于解决信息不对称,消除“信息孤岛”,建立信息的收集、传递和报告机制,实现财务信息及时、可靠的传递。内部财务信息链是指集团公司或成员企业内部的信息传递。内部财务信息链是基于成员企业的经营管理责任而建立的,反映了成员企业内部的经营状况。内部财务信息链分析的目的在于确保传递信息的相关性和可靠性,最大程度地消除信息

失真,支持经营决策管理,使企业有效、高速地运转。

**2. 财务信息链优化。**在财务信息链分析的基础上,财务信息链优化的目的在于加大企业集团的经营协同效应和财务协同效应,加快财务信息链的运行速度,从而比其他企业更有效地开展财务信息链上的各项活动。一般来说,企业集团应从内部财务信息链和外部财务信息链两个方面进行优化。财务信息链优化的具体原则为:

(1)整体性原则。整体化是实现企业集团财务信息链管理目标和实施系统化的前提。由于股权结构较为分散,企业集团管理体制中存在两权分离与集权和分权的问题。优化财务信息链应从企业集团整体出发,增强企业集团财务信息链的协调性和有机性,充分发挥企业集团财务信息链的整体优势。

(2)经济性原则。实现企业集团经营的价值增值是财务信息链优化的最终目的。除考虑财务信息链优化的成本效益以外,还要通过优化财务信息链再造企业集团的组织结构,重组企业集团经营流程,提高企业集团的经营效率,增强企业集团的战略决策能力,实现企业集团的价值最大化。

(3)监控性原则。财务信息链的主要功能在于反映和控制。实施动态的企业集团管理、及时评价和考核成员企业的经营业绩,需要财务信息链提供及时、可靠的财务信息。优化财务信息链能促使企业集团内部控制和外部监督机制的建立和实施,增强自我约束机制,保证信息监控功能的发挥。

财务信息链优化的具体方式包括:

(1)财务信息链的重构。传统的信息化是独立于其他业务系统存在的,信息建设目标局限于本部门功能的发挥,无法充分发挥财务信息的经营管理作用。财务信息链的重构应改变部门条块分割的状态,并以财务信息链为纽带,协调财务信息链上的运作活动,使经营流程更通畅且高效、流程功能更柔性化,从而降低流程的总成本,增强企业集团整体的价值优势。

(2)财务信息链价值的提升。企业集团组织形式存在的主要原因是企业集团能增加成员企业的潜在利润,通过对各成员企业的技术、资金、信息和市场资源的重新组合,形成更新、更强的协同优势。财务信息链价值的提升在于通过对各成员企业财务信息链的连接和整合,发挥单个财务信息链所无法发挥的信息资源功能。

此外,财务信息链本身的建设也是财务信息链优化的重要方面,主要有信息技术基础设施建设、信息技术人员培训、经营决策理念更新等。

**3. 财务信息链评价。**财务信息链管理是一个不断自我发展、自我完善的循环管理过程。通过对财务信息链的评价,可以为财务信息链的分析和重构提供反馈信息,能评估现有财务信息链的效率和不足,为下一轮财务信息链的构建提供方案和依据。由于影响财务信息链的因素众多,建立恰当的财务信息链评价标准是困难的。但是,根据财务信息链运作的特性,可以通过以下三个角度对财务信息链进行评价:

(1)经济价值角度。财务信息链管理是为了增加企业集团整体的利益。评价财务信息链应强调其经济增加值,财务信息

链管理的成功在于降低企业集团的经营成本,提高资源利用的边际收益率,获得更多的收益和更高的资本回收率。影响财务信息链经济价值的因素主要有财务信息链的激励性、约束性和有效性。

(2)经营决策角度。财务信息链是企业集团运作的集中反映,为满足企业集团经营决策的需要,财务信息链应反映企业集团的物质流、资金流、作业流的流转信息并确保其得到有效使用,保证经营管理决策的贯彻执行和经营活动的高效、有序运行。要实现集团公司之间经营管理活动的协调一致,就要求财务信息链具有及时性、相关性和可靠性。

(3)发展成长角度。财务信息链不但要集成企业集团内部的信息资源,还要快速响应外界环境的变化。激烈的竞争要求企业集团对财务信息链不断进行改进和创新,以抓住发展机遇、降低经营风险,这主要取决于财务信息链的响应性、灵活性和可延展性。

这三个角度从不同侧面评价财务信息链对企业集团经营的影响,后两者说明财务信息链对企业集团经营价值的影响动因,前者说明财务信息链对企业集团价值产生的结果。

#### 四、结语

本文构建的企业集团财务信息链由一系列的要素组成,包括外部财务信息链和内部财务信息链两大部分。企业集团财务信息链管理由财务信息链分析、财务信息链优化、财务信息链评价三部分共同组成。企业集团财务信息链的构建和管理是为了满足资金运用能力和财务管理增值功能的要求,这种要求对物流、资金流、工作流、信息流的趋同管理要求进行一体化的整合管理。企业集团财务信息链管理是一个综合的系统工程,限于篇幅,本文未对财务信息链操作执行体系、专业人员队伍、战略眼光和经营理念、财务信息链管理的环境和运行机制、财务信息链控制内容和控制方法、财务信息链硬件和软件配置等进行详细分析。

企业集团财务信息链作用的发挥会受到外部因素的影响。一方面,企业集团成员以自身利益最大化为目标,可能会存在根本的利益冲突。虽然可以通过设置财务信息链协调机构、制定协调方案来最大程度地发挥财务信息链的作用,但是协调机构的权限是有限的,协调方案是否得到落实、执行程度如何在很大程度上取决于各成员企业。另一方面,单个成员企业的效益不一定能够转化为企业集团财务信息链的运转效益,而单个成员企业的不利后果却要影响整个财务信息链,这使得财务信息链管理具有较大的不确定性。因此,财务信息链运作和财务信息链管理的环境存在着较大的风险和不确定性。而且,企业集团各成员企业之间缺乏诚信和自律,企业文化的冲突、财务信息链管理不协调等因素都可能会导致财务信息链管理失效。

#### 主要参考文献

1. 郭复初.财务新论.上海:立信会计出版社,2000
2. 傅元略.企业信息化下的财务监控.北京:中国财政经济出版社,2003