

企业集团财务管理模式研究

魏有焕

(湘潭职业技术学院 湖南湘潭 411102)

【摘要】 本文从企业集团财务管理模式的构建原则入手进行分析,对现行模式的优缺点进行了阐释,然后提出了构建集成化财务管理模式的新思路。

【关键词】 企业集团 管理模式 集成化财务管理

近年来,企业集团的国际化、联盟化以及竞争与合作的趋势仍在继续。这一国际化的趋势要求我国的企业集团不仅要加强自身建设和发展,而且必须高度重视企业集团的管理和公司治理问题,以真正增强企业集团的核心竞争力。在这个新的历史阶段,如何突出财务管理的地位和作用,建立健全科学、合理、有效的企业集团财务管理模式是非常必要和及时的。

一、企业集团财务管理模式的构建原则

企业集团财务管理是指在企业集团这个特定的主体下,为保证实现企业集团的整体目标而进行的资产购置、融资和投资管理等活动。由于企业集团是由众多具有法人资格的企业通过资本的相互渗透而形成的多层次、多法人的企业联合体,在企业集团中,母公司处于核心地位,所以对于企业集团而言,母公司的管理对象已经超越了自身范畴,成为企业集团内各成员企业的投资管理和控制中心以及企业集团的资本运营中枢。正是基于这些特征,企业集团在选择自身的财务管理模式时必须坚持以下原则:

1. 激励原则。财务管理模式要有利于调动各成员企业经营管理的积极性和创造性,促进各自所经营管理资产的价值增值。

2. 可持续发展原则。企业集团是由多个法人组成的联合体,因此,企业集团中各成员企业有各自的利益,在经营管理中存在着机会主义倾向和逆向选择问题。所以,财务管理模式的设计一定要能预防各成员企业在经营管理过程中可能存在的拼设备、拼消耗以及不注重技术更新和新产品、新市场开发等短期化行为,一定要保证企业集团的可持续发展。

3. 适应性原则。财务管理模式的内容是财务管理内容的具体体现。任何一个企业集团都有不同于其他企业集团的财务管理内容,因此,财务管理模式要能够适应企业集团生产经营的特点和管理的要求,因地制宜,不存在适合每一个企业集团的通用模式。

4. 责、权、利、效相结合原则。企业集团组建的宗旨是实现资源一体化的整合效应与管理协同效应,财务管理模式要合理划分各层次经营管理者的责任和权限,并将其经济利益与所经营管理资产的绩效紧密结合起来。

5. 国际化原则。在经济全球一体化的趋势下,企业集团的高级形式是跨国公司或者跨国企业集团。因此,在构建企业集团财务管理模式的时候一定要遵循国际化的要求,借鉴英、美等发达国家的经验,用国际会计准则来指导本企业集团的财务管理工作。

二、现行企业集团财务管理模式分析

1. 集权式财务管理模式。集权式财务管理模式是将各成员企业业务看做母公司业务的扩大,所有战略决策权与经营控制权(财务与非财务的)都集中在母公司。在这种模式下,母公司拥有各成员企业的全部财务决策权,对各成员企业实行高度集权下的统一规划和管理,各成员企业没有财务决策权,只是负责母公司所计划内容的具体实施。集权式财务管理模式的特点是:企业集团内部的各项决策均由母公司制定和部署,企业集团可充分发挥其规模经济效益,并最大限度地降低资金成本和风险损失,同时也可充分利用母公司的人力、信息资源等完善内部控制制度,使决策统一化、制度化。这种财务管理模式主要适用于企业集团规模不大且处于初期,或各成员企业在企业集团中的重要性程度使母公司不能对其进行分权管理,或各成员企业的管理效能较差等情况。

集权式财务管理模式的缺点表现为:首先,管理主体与管理权限界定不清,无法从真正意义上将所有权与经营权分开,财务管理只具有“管”的单一职能,财权与行政事务权混淆,导致无法按经济规律有效地进行管理,损害了企业集团的利益。其次,财务决策权过分集中于母公司,一旦决策失误将造成巨大损失,且由于财务管理滞后,在责任追究方面,难以将责任具体落实到个人,没有确定的责任人为决策失误承担相应责任,从而极易因决策失误而损害企业集团的整体利益。再次,领导者的财务观点模糊不清,将财务管理类比为会计管理,侵害了母公司的理财自主权。

2. 分权式财务管理模式。分权式财务管理模式是指决策权分散于各成员企业,母公司充当控股公司的角色。在这种模式下,各成员企业相对独立,母公司不干预其生产经营和财务活动,只对其完成受托责任的情况进行考核和评价。分权式财务管理模式的特点是:各成员企业在财权设置、资本融入及运

用、财务收支、财务人员选聘和解聘、工资福利及奖金发放等方面均有充分的决策权,并根据市场环境和公司自身情况变化可能拥有更大的财务决策权;在管理上,母公司不采用指令性计划来干预各成员企业的经营活动,而是以间接管理为主;在业务上,母公司鼓励各成员企业积极参与市场竞争;在利益分配上,母公司往往倾向于将利益向各成员企业倾斜,以增强其实力。

分权式财务管理模式的缺点表现为:首先,企业集团内部财务目标不协调。在这种模式下,各成员企业在具体行为过程中,很可能只追求各自的财务目标,如产值最大化、销售额最大化等。各成员企业财务目标的不一致,将在很大程度上制约企业集团财务目标的实现。其次,各成员企业资源调动受到一定限制。由于各成员企业拥有较大的经营自主权,母公司财权的行使将受到一定的影响,对不同成员企业之间的资源调动将受到制约,不利于资源的优化配置。再次,过度的分权增加了企业集团生产经营过程中的矛盾和不协调性,影响规模经济效益的发挥,导致内部资源配置上的重复和浪费,造成企业集团整体实力及市场竞争力的下降。此外,在分权式财务管理模式下,将很难对各成员企业进行有效的激励。

3. 相融性财务管理模式。相融性财务管理模式实质上就是集权和分权相结合的模式。由于上述两种模式存在比较明显的缺陷,这种模式才应运而生。相融性财务管理模式是指企业集团按产品、服务、客户或地区划分为各事业部门,母公司授予各事业部门很大的经营自主权,使其能够像独立企业那样根据市场情况自主经营,拥有财务决策权。根据母公司集权程度的不同,这种模式又可以分为集权为主、分权为辅和分权为主、集权为辅两种形式。集权为主、分权为辅的形式主要体现了集权制的优点,避免了由于权力过于集中而造成的各成员企业缺乏积极性和活力的缺点,也有利于母公司对各成员企业实施有效的控制。这种形式比较适用于处于发展初期的企业集团,而发展已比较成熟且规模较大的企业集团则应选择分权为主、集权为辅的形式。这种形式不但体现了分权制的优点,而且加强了企业集团内部的协调。相融性财务管理模式的特点是:①在企业集团内部,同时实行集权与分权制度,不再是单一的、纯粹的集权或分权;②财务管理决策和财务管理人员的任免等重大财务事项由母子公司共同决定;③企业集团的财务管理工作具有更大的灵活性,效率更高;④企业集团的财务管理工作以市场为导向,以提高企业集团的效益为目的,而不再是为了适应集权或分权的需要而开展。

相融性财务管理模式的缺点表现为:首先,名义上是集权与分权相结合的财务管理模式,实质上还是集权制,因此,不利于发挥各成员企业的积极性、主动性和创造性。其次,名义上是集权与分权相结合的财务管理模式,本质上是彻底的分权制,造成企业集团名存实亡,最终导致解散。再次,名义上是集权与分权相结合的财务管理模式,但在企业集团中并不存在这两种模式,财务管理工作处于集权与分权的边缘状态,造成无人监管的局面,或者说根本没有一种具体的财务管理模式。

三、集成化财务管理模式的构建

集成化财务管理模式指利用计算机网络技术进行财务管理信息的实时收集与处理,将财务管理与业务流程管理集成起来,在物流、资金流、信息流协调融合的基础上,达到提高企业的生产效率、经济效益、整体柔性、应变能力和降低库存等目的,以适应柔性生产、组织扁平化和产品个性化的市场要求的一种新型财务管理模式。它绕开集权与分权的争论,不拘泥于某种确定的集权或分权模式,转而根据变化日益剧烈的市场竞争环境,动态地调整企业集团各层次的权力分配和财务控制方式。集成化财务管理模式的具体设计思路如下:

1. 对外投资决策权的配置。重大投资决策权由母公司掌握,并规定一定的投资限额。限额以内的项目由各成员企业的财务总监根据企业的具体情况做出决策,母公司在每一期末(月、季、半年和年)或至少每季末检查一次,实施必要的监控;限额以外的项目,由各成员企业用自己的账号进入投资中心网站进行实时匿名申报,由总会计师根据企业集团的总体战略进行审查,经过审查批准之后,才通知具体的成员企业申报相关的原始资料,进行凭证和资料的真实性审查,运用专业化的方法进行投资项目的可行性预测,将资金投入收益尽可能高的项目,确保该投资项目的可行性和盈利性,同时对投资项目的实施进行跟踪监控,及时解决投资中出现的问题,并对实际与计划的偏差进行纠正与调整。最后,由母公司投资中心将投资业务的原始资料输入网络财务软件,实行实时控制,并生成相应的评价指标来对投资项目进行评估,对投资效果进行考核与评价,从而确保投资的收益性与安全性。

2. 对外融资决策权的配置。对外融资业务由母公司结算中心集中办理,再通过内部投资或贷款向各成员企业提供资金。融资管理内容就是制定一套规范的融资决策管理体系。首先,类同于对外投资的事先措施,在企业集团内部的局域网上设立融资中心网站,并根据融资事项的审批体系,规定母公司和各成员企业相应的权限和职责范围,并相应设立母公司及各成员企业各自融资的公共密钥和私人密钥。其次,将企业集团内所有企业(包括母公司和各成员企业)的银行账户全部注销,统一在结算中心开设账户,由结算中心以一个银行账户对外办理企业集团内所有企业的资金结算业务(包括融资业务)。最后,在结算中心通过内部投资或贷款提供资金时,应区别情况对待:限额以外的需经投资中心审批的项目所需资金通过内部投资方式获得;而限额以内的项目所需资金则通过内部贷款获得。另外,对各成员企业自主决策的小额融资,应由结算中心审查或备案。

3. 资金调控权的配置。贯穿企业集团财务管理活动始终的是企业的资金管理,保证企业集团正常运作的是合理的资金流动,因此财务管理尤其是资金管理成为企业集团管理活动的重要组成部分。资金管理是企业集团财务管理的核心内容,关系着企业集团集成化财务管理的成败。因此,对企业集团资金调控权的配置要根据企业集团的运作特点,以资金的有效运用为目标,以资金流转的系统优化为特点,针对不同类型的成员企业运用不同的模式。针对紧密层的企业应构建银

公司治理与财务危机预警的互动分析

宋文静 戴伟

(湘潭大学商学院 湖南湘潭 411105)

【摘要】 加强公司治理、预防财务危机是企业需要解决的现实问题。本文将财务危机预警系统研究置于公司治理的框架之内,实现两者的良性互动,帮助企业实现预期目标。

【关键词】 公司治理 财务危机 预警系统

财务危机预警系统以企业的信息化为基础,对企业经营管理活动过程中影响财务活动的潜在风险进行实时监控,预测企业的财务走向,防范、预测和化解企业可能出现的财务危机。财务危机预警系统对于经营者防范财务危机、投资者和债权人保护自身利益、证券监管部门监控上市公司等具有重要的现实意义。传统的财务危机预警系统研究偏重于对财务指标进行分析,以预测为主,是一个有着一道道工序或先后顺序的生产过程,整体性、关联性、动态平衡性等是所有系统共同的基本特征,因此财务危机预警是一个多方向交叉的、多维的、反复的过程。

传统的公司治理研究大多基于分权与制衡而停留在公司内部治理结构的层面上,更注重对公司股东大会、董事会、监事会和高层经营者之间的制衡关系进行研究。但现代公司是一个开放的复杂系统,公司经营不仅关系到股东、债权人和人力资本所有者的切身利益,而且还涉及供应商、消费者、政府和社区居民等众多外部利益相关者。从科学决策的角度来看,内部治理机制远不能解决公司治理的所有问题,建立在科学决策观念上的公司治理不仅需要一套完备、有效的内部治理机制,更需要若干具体的超越内部治理机制的外部治理机制。公司的有效运行和科学决策不仅需要通过股东大会、董事

企合作下的企业集团虚拟结算中心,针对其他企业应成立资金部,进行统一规划。

4. 收入分配权的配置。由于企业集团发生的各项经济业务都能得到实时收集和处理,并通过网络财务软件即时生成各种财务报表,因此母公司能够清楚地掌握各成员企业的盈亏情况,并据以进行收入分配权的配置。不同类型的成员企业所拥有的收入分配权是不同的。全资子公司的可分配利润应由母公司统一支配和调度,但从子公司的持续发展角度考虑,有必要给予子公司一定比例的利润留成,全资子公司的收益分配方案由其董事会制定,上报母公司审批后执行;而对控股、参股和非子公司成员企业,其收益分配方案由其董事会制定,并经股东大会或股东会审议通过,母公司具有监督权并做好利润分配的备案工作。

5. 资产处置权的配置。各成员企业的对外长期投资、无形资产、关键设备、成套设备等资产的处置必须经母公司审批,流动资产及其他资产的处置可由其自主决定,但仍须报母公司备案。具体的方案如下:母公司成立专门的资产管理中心并在企业集团内部的局域网上设立资产管理中心网站,对各成员企业的关键设备、成套设备、重要建筑物及限额以外的资产实行网上登记制度,并对处置权限做出具体规定。各成员企业无权处置在网上登记的资产,只能就其处置意见向资产管理中心进行申报,由资产管理中心审批并授权,各成员企业将资产处置完毕后,再由资产管理中心在网上注销该资产的记

录。资产管理中心至少于每一季季末对网上登记的资产进行实地盘查,以核实库存与账面数是否相符。各成员企业作为母公司授权经营资产的法人实体,拥有资产的日常管理权,各种资产的配置和使用情况及资产结构的调整由各成员企业财务部负责,由其向母公司财务部随时反映资产的实际情况,并拥有一定的流动资产的管理权和处置权。

6. 财务控制权的配置。企业集团的管理并不是个别企业管理的简单加总,它需要企业集团全体成员在最高领导层的统一控制下,协同作战。一个企业集团的财务控制包括两个层次的内容:一是各成员企业内部的财务控制,这种控制除控制目标外,基本上与单个企业财务控制相同;二是母公司对各成员企业的财务控制,而这与单个企业的财务控制有很大不同。在单个企业背景,控制者与受控者之间存在垂直领导关系,控制者可随时通过命令、指挥等方式,直接控制受控者的行为;而在企业集团背景下,控制者对受控者无法随时进行命令、指挥等。因此,要加强财务控制权在母公司的集中,财务主管人员的任免必须由母公司统一决定,并对一些重要的成员企业委派财务总监进行监控。

主要参考文献

1. 孙班军. 企业集团管理研究. 北京: 中国财政经济出版社, 2002
2. 张鸣. 投资管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2001
3. 邹显信. 浅议企业集团的财务管理. 上海会计, 2004; 1