

企业集团财务管理模式选择初探

西北农林科技大学 李小健

【摘要】 本文分析了组织结构、发展层次和集团类型等因素对企业集团选择财务管理模式的影响,并结合我国国有企业集团的特点,从资金集中管理、全面预算管理、财务总监委派和财务人员资格管理等方面提出了实现集权式财务管理模式的建议。

【关键词】 企业集团 集权式 财务管理模式

一、企业集团财务管理模式选择的决定性因素

企业集团财务管理模式按管理权限的集中程度可划分为集权式、分权式和集权分权结合式三种。企业集团应综合考虑自身状况,选择适合本企业集团的财务管理模式。

1.组织结构决定企业集团财务管理模式。根据美国学者的划分,企业集团有三种组织结构:控股公司结构,简称H型结构;按职能划分部门的结构或称为一元结构,简称U型结构;分支单位结构,简称M型结构。不同组织结构的企业集团在财务管理方式上有着十分明显的区别。在H型结构中,整个企业集团是一个松散的联合体,各子公司拥有独立的财权,总部对其约束力很小,采取分权式财务管理模式较为合

适。在U型结构中,实行的是一种集权式管理,下属机构的决策权很小,在财务上由企业集团总部集中核算并统一管理,下属机构仅是报账单位,财务决策权全部由总部享有。在M型结构中,财务决策权分散,公司的重要财务决策由总部做出,总部的财务部门负责整个企业集团的资金筹集、运作,子公司的财务部门在某种程度上只是会计核算部门,财务控制的关键仅是处理好集权与分权问题。

2.发展层次决定企业集团财务管理模式。企业集团是由核心层、紧密层、半紧密层等组成的多层次特殊经济组织。其中,核心层是企业集团内部具有母公司性质的核心企业,在企业集团中居于主导地位。核心层企业只有一个,可以是分公

6.出奇制胜——给予财务负责人人文关怀。进行人文关怀会收到意想不到的效果,这可以满足马斯洛需求层次中的社会尊重需求。给予财务负责人相应的人文关怀可以使财务负责人的社会尊重需求得到满足,使财务负责人真正体会到自己的企业主人翁地位以及企业对自身的认同感,同时也是对财务负责人劳动的一种认可,是财务负责人价值的一种实现。

(二)协调委派的财务负责人在集团公司下属公司的辅助经营管理职能与监督职能

1.角色转变。财务负责人的角色已经由过去的账房先生转变成了公司团队中的领导者、经营管理者、战略决策者等,过去的财务核算人员转变成现在的管理者,充分发挥着在企业管理中的职能。同时也由过去单一的监督职能转变为现在的监督职能和辅助经营管理职能相结合。

这样一来,财务负责人在公司内部以双重身份出现,一方面从经营管理角度来说是企业内部人,另一方面财务负责人又是集团公司委派下来履行监督职能的企业外部人。财务负责人的双重身份使得其在日常工作中能更好地提高监督职能与辅助经营管理职能的协同效应。

2.绩效考核。上文中已经提到,财务负责人的薪金由集团公司发放,但对财务负责人的考核应采取集团公司与其下属公司共同实施的方式。这样一来,财务负责人必须协调在下属公司中的监督职能和辅助经营管理职能,这对其双重身份

的协调起到促进作用。

3.团队合作。一个企业的经营管理活动是一种团队运动,更多的要强调团队合作意识。要通过定期培训,加强财务负责人的团队合作意识,提高其沟通能力。在一个透明的信息平台上,财务负责人可以很好地跟企业的经营管理者进行沟通以做出正确而及时的决策,提高企业在决策上的反应速度。开展部门互评,将经营管理者对财务负责人的评价纳入财务负责人绩效考核的范围。

4.从需求的角度看财务负责人两种职能的协调。由于人都是理性人,根据马斯洛需求层次理论,人总是处于一种不断满足自己需求的状态之中,而且人总是有尚未得到满足的需求。马斯洛需求层次理论把需求分成生理、安全、社交、尊重和自我价值实现五个层次。财务负责人在下属公司是以一种主人翁的姿态参与到经营管理中的,是自我价值的一种实现。从这方面来讲,财务负责人也会不断地进行监督职能和辅助经营管理职能之间的协调。

主要参考文献

- ①王录.企业集团内部实行财务总监委派制几个问题之我见.财务与会计,2001;1
- ②白华,吴春.对企业会计委派的几点思考.财务与会计,2001;5
- ③陆燕.优化企业内部控制环境的对策.财务与会计,2002;3

司、分厂、事业部等分支机构。对于这些分支机构,应采用集权式财务管理模式。紧密层是由核心企业掌握绝对控制权的成员企业,控股子公司是组成企业集团紧密层的主要成员。紧密层企业是企业集团的独立法人企业,在经济上仍然自负盈亏,核心层企业应对其采取集权为主、分权为辅的财务管理模式。半紧密层企业主要由核心层企业不掌握控制权但与之具有产权关系的各参股公司组成。这些企业也是企业集团的独立法人企业,对其应采用分权式财务管理模式。

3.集团类型决定企业集团财务管理模式。企业集团按其内部构成特点,可划分为纵向型企业集团、横向型企业集团和混合型企业集团。横向型企业集团为了达到生产上的规模经营,并在本行业取得垄断地位,其内部的各企业在产品、组织结构和行业上都非常接近,有些甚至完全相同,这就为实行统一的财务管理模式提供了可行性基础。纵向型企业集团一般进行多元化经营,多以产品为纽带,其内部企业的效益具有很强的相关性,故纵向型企业集团应采取集权为主、分权为辅的财务管理模式。混合型企业集团是企业集团发展的高级阶段。多元化经营的结果是企业集团各企业之间在产品和业务上彼此相关度不高,有些甚至完全不相关。因此,混合型企业集团总部只需在重大财务决策等方面加强管理,而其他财务决策权可充分下放给各子公司,所以选择分权式财务管理模式为宜。

二、我国国有企业集团财务管理模式选择的特殊性

综合分析各类影响因素,并借鉴历史的经验教训,考虑我国国有企业集团的现实条件和管理要求,笔者认为,我国国有企业集团以采取集权式财务管理模式为宜。

1.国有企业集团处于发展起步阶段决定其必须采用集权式财务管理模式。我国国有企业集团目前大多处于起步阶段,没有达到规模经济,各成员企业在资源配置、市场定位和企业文化等方面尚未形成合力,完全实行分权管理的条件还不成熟。尽管有些国有企业历史较长,但真正组建企业集团的时间并不长,母子公司体制的建立也刚刚完成,企业集团下属子公司从模拟化运作到实质性市场化运作是一个渐进的过程,子公司财务运作需要企业集团总部的支持和引导。因此,母公司有必要对各子公司进行集权式管理,特别是将涉及子公司发展前途乃至影响整个企业集团战略目标的重大财务事项的决策权,如资本金变动权、重大筹资权、重大投资权及财务预算审批权集中于母公司,以实现对子公司的财务监督,降低子公司的经营风险和财务风险,培养其经营管理能力。

2.国有企业集团具备选择集权式财务管理模式的资本关系特征。国有企业集团由国家投资,在国有出资人缺位的情况下,国有资本的管理职能由主管财政机关授权给企业集团母公司,从而企业集团母公司承担着国有资本保值增值的重大责任。从企业集团的角度看,其股权结构较单一,母子公司关系紧密,这不但体现在资本关系上,而且体现在行政隶属关系上。因此,国有企业集团宜采取集权式财务管理模式,尤其是对全资子公司更应如此。

3.国有企业集团子公司与母公司同处一地的特点决定其应采用集权式财务管理模式。我国国有企业集团一般是在国

有老企业的基础上建立起来的,由于计划经济条件下的地域限制,其子公司大多集中在本地。这一特征为企业集团母公司实施集中管理带来了许多便利,如易于开展直接监管,易于实行统一的资金结算与调度,易于实行统一的税收与基金政策,易于实行统一的财务会计政策,加强会计核算和监督等。

4.国有企业集团子公司财务活动尚不规范的现实要求其采用集权式财务管理模式。就单个企业而言,我国大部分国有企业正处在由传统企业制度向现代企业制度转变的时期,尚未真正建立起市场经济所要求的公司法人治理结构。目前只有少数企业实现了管理决策的科学化,大部分企业仍存在管理混乱的问题。尤其在财务活动中,由于受企业领导个人意志的影响,加之财务人员的素质也有待提高,于是出现了盲目投资、随意挪用资金和私设“小金库”等行为。所以,由这些企业组成的企业集团必须将子公司的重大财务决策权集中于母公司,由母公司通过建立并实施有效的内部财务管理制度来规范子公司的财务活动。

三、我国国有企业集团集权式财务管理模式的实现

我国国有企业集团在实行集权式财务管理模式时,可采取的具体策略或方式应视各个企业集团的不同情况而有所区别。总的来说,有以下几种方式可以考虑:

1.通过财务公司或资金结算中心实现资金的集中管理。对企业集团而言,母公司只有控制了子公司的资金流动,才能使子公司按照母公司所确定的发展战略开展生产经营活动。目前比较常见的资金集中管理方式是在母公司设立资金结算中心或由企业集团内各成员企业共同出资成立财务公司。

2.实行全面预算管理。为了搞好预算管理,应在企业集团母公司董事会下设预算管理委员会,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,即首先由母公司根据整个企业集团的发展战略提出预算目标,并将其分解后下达给各子公司,然后由各子公司结合自身情况编制各自的预算草案,经由预算管理委员会汇总和审核、协调并调整,最后由预算管理委员会审批通过。在预算执行过程中,企业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。若在预算执行过程中出现需要调整的情况,则须经母公司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对各子公司的预算完成情况进行考核,并据以实施奖惩。

3.实行财务总监委派制和财务人员资格管理制度。企业集团母公司为了实现对子公司的财务监控,可依据产权关系,以出资人的身份向其全资子公司和控股子公司派出财务总监。为了保证其相对于子公司的独立性,财务总监的工资、奖金和津贴应由企业集团母公司统一管理和发放,并实行财务总监定期轮岗制。另外,母公司应对子公司财务人员实行资格管理制度,由财务总监审查其上岗资格,并报母公司备案。

主要参考文献

- ①董正英,王静刚.财务管理高级教程.北京:科学出版社,2006
- ②高超.现代企业集团财务管理模式、风险及控制.企业经济,2004;4