

# 我国企业集团财务管理的发展趋势管窥

西安市第一建筑工程公司 郭培宁



企业集团作为一种特殊的组织形式,具有多法人组成、多层次并存、多功能发挥、多元化经营等一系列特点,这就决定了企业集团的财务管理不同于一般的单体企业的财务管理。但由于我国长期以来对企业财务管理不够重视,使得我国企业集团的财务管理不够全面、科学,提供的会计信息也不够真实、准确。

我国企业集团财务管理不健全的现状,难以促进企业集团的发展壮大,特别是加入WTO后,我国企业集团将更加难以在激烈的竞争中立足。为此,笔者结合我国企业集团财务管理的现状,从以下三个方面预测其发展趋势。

## 一、集中式财务管理将成为财务管理体制的主要模式

集中式亦称集权式,是指财权绝大部分集中于母公司,母公司对子公司采取严格控制和统一管理的财务体制。它的特点是财务管理决策权高度集中于母公司,子公司只享有少部分的财务决策权。其优点在于:便于指挥和安排统一的财务政策,降低行政管理成本;有利于母公司发挥财务调控功能,完成集团统一的财务目标;有利于发挥母公司财务专家的作用,降低子公司财务风险和经营风险;有利于统一调剂集团资金,降低资金成本。而其缺陷在于:财务管理权限高度集中于母公司容易挫伤子公司经营者的积极性,抑制子公司的灵活性和创造性;高度集权虽能降低或规避子公司某些风险,但决策压力集中于母公司,一旦决策失误,将产生巨大损失。

由于历史原因和起步较晚,我国企业集团存在着组织结构不完善、组织体制不健全、管理混乱、竞争力低下等问题。因此,要使我国企业集团真正成为一个整体,实现利益最大化,就必须充分利用整个企业集团的财务资源。而我国企业集团财务管理中普遍存在着各自为政、不讲配合、监管不力以及财务信息失真等问题,这就需要企业集团加强对子公司的财务管理,以实现整个企业集团的利益最大化。

同时,随着我国加入WTO,我国企业集团今后将面临更加严峻的挑战,这也要求我国企业集团不断加强自身建设,不断改革内部管理制度,加强企业集团内部的整合,尤其是资产的整合,以充分发挥企业集团的整体优势。目前,我国企业集团中子公司财务管理水平低下的现状使得整个企业集团蕴藏着很大风险,加强对子公司财务管理的控制显得尤为必要,集中式财务管理理应成为我国未来企业集团财务管理体制的理

想模式。

另外,我们还应当看到,信息技术的发展为实现企业集团财务的集中管理提供了便利条件。母公司要对子公司进行相对集中的财务管理,首先必须及时取得子公司的相关财务信息,然后才能在此基础上做出正确的财务决策。在我国,会计电算化已成为不可阻挡的发展趋势,尽管我国企业的信息化水平还比较低,但企业集团尤其是大中型企业集团正在加快集团的信息化建设,集中式的财务管理软件及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,使得母公司能够及时了解子公司的财务状况,在进行财务决策时有一定的信息保障。同时,通过网络也可以使母公司的财务政策迅速传递到各个子公司,便于各个子公司及时调整其经营策略,最终实现企业集团整体价值的最大化。

中信集团的实践也充分说明了这一问题。中信集团是一个跨行业的大型企业集团,组织结构非常复杂。该集团在1999年建立了集中式财务管理信息系统,通过这一系统,实现了跨地区、跨行业集中管理,多币种集中管理,远程报表汇总和合并,以及实时远程监控,真正实现了企业集团范围内财务信息的异地实时查询、统计分析和处理,加大了总公司的财务监控力度,加强了财务信息的集中统一领导,从而有力地促进了企业集团的发展。

## 二、财务业务一体化将成为会计流程的未来发展方向

我们知道,任何企业资金的流动都伴随着物资的流动,现行的会计模式通常是在业务发生后采集数据,将这些滞后的数据进行过账、汇总并最终形成报表。这些滞后的信息在经济环境瞬息万变的今天,越来越显得陈旧和落后。

现行会计模式的另一个缺陷就是,它所反映的资金流信息往往滞后于物流信息,未能将财务活动与经营活动紧密联系起来,以至企业无法从效益角度对生产经营活动进行实时控制。因此,现行的会计模式面临着越来越大的挑战。

在这种背景下,财务业务一体化已日益成为企业改造现有会计流程的有效手段。所谓财务业务一体化,是指在IT环境下将财务会计流程与经济业务流程有机融合,当一项经济业务发生时,由相关部门的一名员工负责录入业务信息,当信息进入系统后,立即存储在指定的数据库中;同时该事件通过动态会计平台生成实时凭证,自动或经财务人员确认后显示在所有相关的账簿和报表上,不再需要第二个部门或任何其他人员再录入一遍。这样,信息为所有经授权的人员共同享用,避免了不同的决策单位或个人由于信息来源不同而做出相互矛盾的决定,造成管理决策的混乱。

# 效 绩 评 价 浅 议

北京航空航天大学 韦红梅 金如心

近年来,伴随着国际经济一体化的大潮,我国企业也在主动加快企业效绩评价指标体系的设置进程,不断吸收历史的和国外的经验,试图创建有中国特色的效绩评价方法。下面就中外有关效绩评价的发展历史及内容加以简述,并提出对我国企业效绩评价方法的改进建议。

## 一、西方企业效绩评价的发展过程

1.简单的成本效绩评价阶段。最早的企业经营效绩评价指标仅是成本,诸如每公里成本、每磅成本等,是伴随着商品货币经济的出现而产生的,带有显著的统计性质。19世纪末,市场经济进一步发展,原来以成本核算评价为主导的方法已不能满足资本家最大限度地提高生产效率以攫取利润的目的和要求,因为已有的成本核算是事后的分析计算,不利于控制。1911年,美国会计工作者哈瑞设计了最早的标准成本制度,实现了成本会计的改革。该办法实现了成本控制,可以大大地提高劳动生产率。标准成本制度标志着一种转变,即由被

通过实现财务业务一体化,企业可以做到信息流、物流、资金流同步生成,原由财务人员编制的凭证,都由计算机自动生成,大大减少了财务部门的重复劳动,在提高工作效率的同时减少了差错。同时,财务部门和其他部门都可以查明各条信息的来源和录入时间,做到责任分明。这样,企业集团的母公司不但可以在业务上实现对子公司的控制,而且可以在财务上实现对子公司的集中和实时管理,能够充分发挥企业集团的整体力量,实现企业集团整体利益的最大化。

目前,我国不少企业实施的ERP系统就能够实现财务业务一体化。ERP系统实现了企业内外资源优化配置,消除了生产经营过程中的无效劳动和资源浪费,实现了信息流、物流、资金流、价值流和业务流的有机集成。财务业务一体化给企业带来了巨大的经济效益,适应了企业经营的实际需要,必将成为我国企业集团财务管理重要的发展趋势。

## 三、财务服务中心将成为管理机构的未来组织形式

大型企业集团将其附属企业财务部门的一部分工作,甚至是大部分工作集中到一个中心统一处理,这个中心就叫财务服务中心。首先,由于财务服务中心将各个子公司财务部门工作中相同或相似并便于集中执行的工作程序汇总到一个中心,从企业集团整体角度来考虑,财务服务中心能大大节约企业在财务运作这一后台支持部门上的人数,同时节约了与人数相关的各项费用。其次,由于一个财务服务中心往往为若干个子公司服务,它也因此储存了所服务子公司的大量会计信息,这样母公司就可以很方便地获得关于子公司的信息,并利

动的事后反映转变为积极、主动的事前预算和事中控制,达到了对成本进行管理的目的。成本控制的情况即标准成本的执行情况和差异分析结果成为该时期评价企业经营效绩的主要指标。

2.财务指标效绩评价阶段。20世纪初,自由竞争过渡到了垄断竞争阶段,从事多种经营的综合性企业发展起来了,为进一步创新企业效绩评价指标体系提供了空间。这一时期,出现了至今还存在着一定影响力的杜邦公司。作为一个综合性生产经营的代表企业,杜邦公司的最高层管理者设计了多个重要的经营和预算指标,这其中持续时间最长也最为重要的指标就是投资报酬率(ROI)。投资报酬率为企业整体及其各部门的经营效绩提供了评价的依据。至此,综合的财务指标效绩评价体系形成了。

这一时期还必须提及的是亚历山大·沃尔在他的《信用晴雨表研究》及《财务报表比例分析》中提出的沃尔比例法。这种

用这些信息做出正确的决策。最后,由于许多财务工作由财务服务中心统一完成,减少了子公司发生错弊的可能性,加强了企业集团对子公司财务的集中管理,有利于实现企业集团整体利益的最大化。同时,财务服务中心还将承担财务知识中心的重任,成为企业集团财务工作的重要枢纽。

随着企业集团的发展以及经营环境的变化,财务服务中心在各跨国集团财务管理中的作用也显得越来越重要。SUN MICROSYSTEM公司是美国硅谷第二大公司,在全球有一百多个分支机构和控股公司。从1998年起,SUN MICROSYSTEM公司开始重组业务流程,调整管理制度,先后在纽约、伦敦和东京设立了三个财务服务中心,将世界各分支机构的部分财务业务(各子公司的总账、应付账款、差旅费、固定资产和现金管理)职能转到了财务服务中心,实现了分区域财务集中管理。2000年,该公司仅通过实行集中采购就降低成本费用5.5亿美元。

当然,财务服务中心对企业的信息化水平以及人员素质有着较高的要求。但是基于上述的诸多优点,财务服务中心在各个跨国集团中得以迅速发展。

我国企业集团随着经营规模的不断壮大和经营地域的不断扩展,其财务管理工作也会越来越复杂。同时,随着信息技术的高速发展和财务人员素质的不断提高,建立企业集团财务服务中心的客观条件也逐步具备,因此财务服务中心的建立及其功能的逐步完善必将成为我国企业集团财务管理的又一个重要的发展趋势。□