

企业集团财务管理体制及管理机制浅析

孔文会

(山东能源集团鲁西矿业有限公司, 山东 菏泽 274700)

摘要: 企业集团具有规模巨大、多角化经营的特征,是现代企业的高级组织形式。财务管理是企业集团管理的核心环节,其管理体制以及管理机制的建设能够实现高效财务信息收集以支持管理决策,同时也决定着母子公司之间财务链条的完整度。全新的市场经济背景之下,企业之间的竞争日益激烈,一些企业集团存在内部管理理念狭隘、集权分权过度、财务管理体系不完善、财务管理体制机制构建思路僵化等问题制约了企业财务管理效率和质量的提升,还需以市场发展趋势为参考,结合企业集团整体发展战略通过创新和优化财务管理机制,充分激发企业集团内部的财务协同效应,在保证企业集团平稳运营的基础上促进企业集团做大做强。

关键词: 企业集团; 财务管理; 体制机制

中图分类号: F529

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2023.20.033

0 引言

企业集团的诞生与市场经济的繁荣发展密不可分,其运营核心为一个或者多个实力雄厚的大型企业,运营发展的外围层为多个技术、产品、服务密切相连的企业,不同的下属机构之间具有不同的经营范围以及运行模式。企业集团运营发展中以资本衔接为链条,以产权安排、商务协作、人事控制为形式,具有企业法人数多、组织规模大、结构层次多的基本特征,在财务管理主体上体现为一元多中心下的多层级结构特征,面对的影响因素也更加复杂^[1]。因此,企业集团应重视财务

管理体制及管理机制建设,正确处理各部门以及各层级之间的财务关系,在不断完善和创新中构建科学全面的管理模式,在优化各项财务资源基础上促进企业集团的长远发展。

1 企业集团财务管理体制及管理机制概述

1.1 企业集团组织机构以及财务管理特征

企业集团是多个独立法人和分公司共同组成经济利益共同体,第一层级为企业集团母公司,第二层级为下级子公司或者是分公司,第三层级为子公司或者是分公司所辖基层成员企业。因此,财务结构也呈现出分

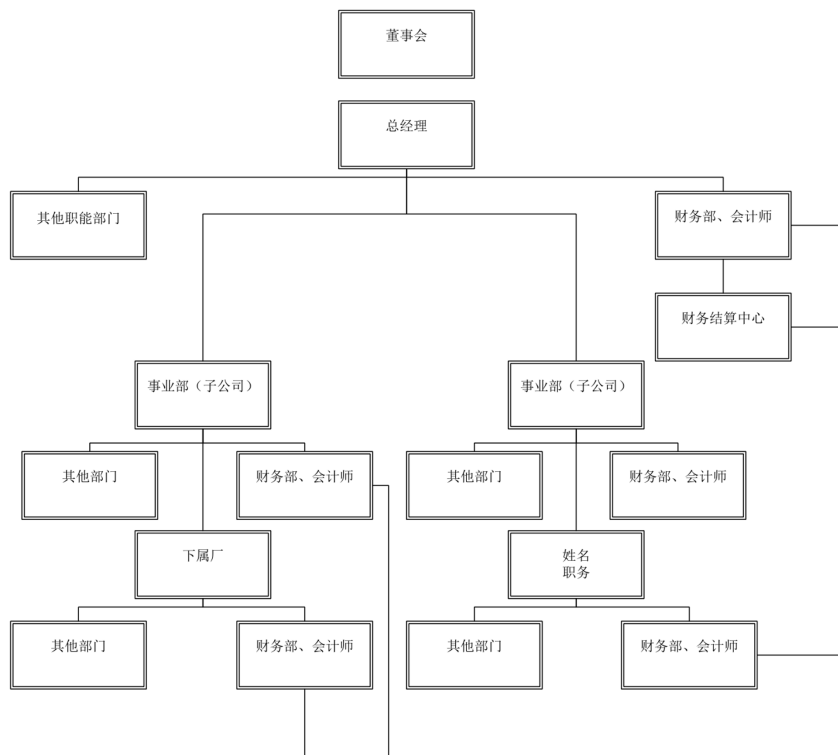


图1 企业集团财务组织结构框架

层结构的特征，表现为一元多中心的多层级复合财务管理主体（见图1）。企业集团的经营目标在于实现利益最大化，财务管理过程中以全面预算制度为管理基础，需要结合企业集团的整体经营目标合理地进行资源配置，在科学合理的控制中完成财务责任、集权与分权之间关系的调整，并在制度化的建设中进行企业集团集权与分权之间矛盾的调整。但值得注意的是，企业集团各成员之间的财务关系并非一成不变，其会受到企业集团类型、经营规模以及内部组织结构的影响，在目标上也会存在局部利益与整体利益的不一致性。企业集团的详细财务管理内容见表1。

1.2 企业集团财务管理体制

企业集团管理体制分为集权型、分权型以及混合型三种形式。集权型是指由集团母公司进行垂直的财务管理权、决策权的掌控，财务管理方式为统一核算、集中管理，具有较强的统一性，能够防止企业集团规模扩张过程中所出现的财务管理失误，但会受到高层决策者决策失误的束缚^[2]。分权型是指各个子公司或者分公司拥有相对独立的财政权限，自行负责本企业的日常经营决策，母公司保留重大决策权和审批权。该种体制方式能够及时根据市场的变化进行灵活调整，但不利于企业集团决策和方针的落实，易造成财务负担以及行政管理成本的增加。混合型是集权和分权的结合，该种体制下企业集团内部拥有统一的会计制度、财务权限以及收益分配方法，子公司或者分公司可以结合自身的实际情况进行财务活动和财务行为的控制。选择科学合理的财务管理体制和建立有助于企业集团内部控制，能够提供精准的财务数据，确保企业各项财务决策制定的精准性、全面性、客观性和及时性，从而降低财务管理风险，减少企业集团财务损失，实现资金使用效率的最大化。

1.3 企业集团财务管理机制

有效的财务管理机制是保证企业集团内部各项财务管理活动正常进行的基础和必要条件，包括财务管理动力机制、约束机制、调节机制以及风险机制四个层面的内容。动力机制也指激励机制，是通过各项物质、精神以及信息激励，驱动企业集团内部高效协同开展财务管理。约束机制以相关政策、条例以及法规为基础，在约束的形成下保证企业集团内部实现自身财务行为的规范化。调解机制拥有公关调解、组织调解以及利益调节等多种手段，通过建设调解机制，既能消除集团财务管理障碍又能够理顺各种财务关系。整个机制构建过程中要保证整体性、结构性、动态性和功能性，通过高效协同保证企业集团财务管理的稳定性^[3]。

2 企业集团财务管理体制及管理机制建设中存在的问题

2.1 管理理念狭隘，管理思想守旧

完善的管理体制及管理机制是推动企业集团长期稳定发展的原动力，企业集团应该及时更新思想，适应竞争市场发展需求，通过引进科学的财务管理理念，配合应用先进的管理技术，推进企业集团的可持续发展。但大多数子公司或者分公司过度依赖母公司的财务管理，也有部分子公司或者分公司在进行财务决策和资源分配的过程中考虑得较为片面，仅仅将自身利益作为重点考虑对象，并未结合整体集团发展进行决策。而且在市场经济发展背景之下，部分财务管理者的管理理念较为狭隘，并未将先进、科学的管理理念引入管理体系中，难以真正将财务管理体制以及管理机制建设的驱动作用发挥出来^[4]。

2.2 存在过度的集权或分权，内部配置失调

企业集团财务管理的重点在于协调不同主体利益，并设置相关职责和权利，通过高效、科学地配置内

表1 企业集团财务管理的内容

管理项目	管理内容	管理内容以及特征
产权管理	产权关系	防止经营活动偏离母公司发展战略目标，防止超越权限
	产权结构	充分考虑母子公司关系，进行产权结构合理性论证
融资管理	持股方式	垂直持股保障母公司的控制权，交叉持股保障密切关联
	资本融通	外部资本融通、内部资本融通以及产融结合化
投资管理	资本管理	统一管理，全过程管理以及重点管理
		母子公司之间资产关系协调，严格资产变动管理，合理制定投资决策
内部价格转移管理	市场价格	以市场价格为基础进行必要调整，并用于内部结算
	协商价格	上限为市场价格下限为变动成本
	双重价格	买卖双方分别采用不同的价格作为内部转移价格
	成本转移价格	以产品标准成本，以标准变动成本
财务监控	人员监控	通过集中管理或双重管理的方式进行子公司财务人员管理
	制度监控	根据内部核算完善管理制度，健康整体财务状况
	审计监控	健全审计机构，明确审计重点，改进审计方法

部财权,为企业集团各个主体创造最大的利益。但实际上,我国部分企业集团内部存在过度的集权或者分权现象,企业集团的整体调控功能难以发挥,经济效益的规模化发展也会受到阻碍。过度的集权会导致母公司在进行决策以及资源分配过程中消耗大量的人力或者物力,且该过程中会存在“个人主义”倾向;而过度的分权则很难保证企业集团之间形成共同进退的财务管理体系,权力下放中各分公司、子公司各自为政,不仅集中监管困难且难以实现协同发展,企业集团的整体利益难以凸显。

2.3 财务管理体系不完善,管控效率不高

企业集团需要构建一个全面、动态的财务管理体系。但是多数企业集团在发展过程中过度重视整体发展以及管理团队的建设,忽视了财务管理体系建设的完善性和科学性。各子公司、分公司之间的职责不明、职责重复,造成了财务管控效果较低。尤其不同的子公司或者分公司拥有不同的业务范围和发展规划,需要以母公司发展战略为指导结合自身实际制定针对性的约束以及激励机制,在发挥各自驱动力的基础上实现相互之间的协调、配合。但很多子公司或者分公司相关机制建设过程中缺乏系统性的思考,造成企业集团整体财务管理体系不科学,不利于管理效率的提高^[5]。

2.4 构建思路僵化,战略变化缺失

市场经济背景之下企业集团财务管理体系也展现出了一定的灵活性特征。所以,无论是财务管理体制还是管理机制建设的过程中均需要打破常规,需要结合公司在不同发展阶段的实际情况灵活调整管理机制以及管理体制,同时结合先进的财务管理技术充分挖掘财务数据的价值。不过目前,部分企业的财务管理体制以及管理机制的僵化,限制了各子公司、分公司灵活财务管理体制的建立,难以根据实际的情况进行有机调整。另外,过于传统的财务管理体系具有较强的约束性,企业集团母公司与子公司、分公司之间存有一定的“信息孤岛”,缺乏有效的沟通协调,这对于企业集团的发展和壮大十分不利。

3 企业集团财务管理体制及管理机制建设优化路径

3.1 更新管理理念,加强基础建设

首先,应当结合企业集团发展实际以及自身特点进行资源的整合,积极接纳先进的财务管理理念,将业务发展与财务管理进行融合,运用科学、合理的管控方式掌握各分公司、子公司的运营情况,以整体协调为核心在注重公司整体发展的同时,加强内部控制和审计。其次,通过举办具有针对性培训活动,加强企业

财务管理部门员工理论知识与实践能力的培育,通过培养复合型的财务管理人员,使其在工作过程中能够高效协调母公司与各子公司、分公司之间的关系;最后,企业需要加强财务管理基础建设,通过引入先进的信息化系统以及大数据、云计算等技术,深度挖掘数据的价值和作用,结合数据分析结果捕捉有效的财务管理信息,以此为基础评估企业财务风险情况,并采取措施降低财务分配以及决策过程中的损失。

3.2 合理配置财权,推进权层融合

混合型财务管理体制的应用能够将集权财务管理体制和分权财务管理体制进行折中,在激发各层级部门财务管理主观能动性的同时,避免过度集中或分散的财务管理的不足。不过该过程中应注重平衡点的掌握,需要根据企业集团的规模进行适当调整,参考的指标包括产值指标、指导政策、经营链条、资金实力等。可以遵循统一领导、分级管理的基本原则设置财务部门机构,形成一个集权分权适度、权责利均衡的财务管理体系。例如,在小型集团企业中,应倾向于分权财务管理体制的应用,在保障分公司或子公司拥有更多管理权和决策权的基础之上,发挥其内在驱动力;而对于大型集团企业而言,可以适当加大集权管理力度,从长远利益和整体协调出发进行财务管理。

3.3 完善管理体系,创新体制机制

一方面,应对各层级以及部门财务职责范围进行明确,遵循统一管理、分级领导的基本原则,突破传统财务管理体系中重核算、轻管理的弊端,保证整个财务活动和财务行为的整体协调,确保母公司以及各子公司、分公司之间的财务管理实现协同发展。

另一方面,在财务约束机制建设的过程中,需要从人力资源管控体系、财务管理审计体系、投资管控体系以及信息管控体系入手,统一落实财务管控,实现对各种财务行为的约束,引导母公司以及各子公司、分公司之间能够按照企业集团的整体战略目标进行财务管理。在激励机制建设的过程中应将物质激励和精神激励相结合,实现财务管理和人力资源管理之间的协调,确保整个机制建设过程中的公平性、合理性和公正性;协调机制建设过程中应以企业整体战略目标为核心,结合子公司或分公司的业务范围以及发展规划进行整体协调,根据客观实际进行整体资源的配置;风险机制建设过程中,应该从财务预警、信息收集、风险分析以及风险责任机制入手,以动态监督为基础构建完善的风险防范体系。

(下转第108页)

要组成部分,其内部控制机制的建设至关重要。基于风险管理视角,本文探讨了风险管理与内部控制的关系、风险识别与评估在内部控制中的作用、内部控制策略制定与风险应对,以及内部控制的持续改进与创新等内容。通过深入分析,认识到风险管理与内部控制是相辅相成、紧密关联的。风险管理为内部控制的设计和实施了基础,内部控制则为风险管理的执行和效果提供了支持。国有企业应该将风险管理的理念融入内部控制的方方面面,从风险识别、内控策略制定,到监督评估和持续改进,形成一个有机统一的体系。总之,构建基于风险管理视角的国有企业内部控制机制是一个复杂而重要的课题。通过深入理解风险、科学制定内控策略、持续改进与创新,国有企业能够更好地实现稳健经营和

可持续发展的目标。通过不断完善内部控制机制,国有企业能够在不断变化的商业环境中保持竞争优势,为国家经济的繁荣与发展做出积极贡献。

参考文献

- [1] 杨佳.建筑企业财务管理视角下的风险与内部控制机制[J].财富时代,2023(7):44-46.
- [2] 张文玲.风险管理视角下国企内部控制建设路径思考[J].行政事业资产与财务,2023(2):68-70.
- [3] 单鹏.风险管理视角:国企内部控制机制探讨[J].营销界,2021(Z6):86-88.
- [4] 吴小珊.基于风险管理视角的国企内部控制机制探讨[J].今日财富,2021(5):74-75.
- [5] 王子云.基于风险管理视角的国有企业内部控制机制研究[J].中国产经,2021(2):145-146.

(上接第101页)

3.4 及时调整思维,迎合战略需求

企业集团需要及时调整管理思路,根据不同时期企业的发展目标完成财务管理机制和管理体制的灵活调整。例如,在扩张发展战略实施过程中,可通过实施分权财务管理体制,激励各子公司和分公司进行市场的拓展;在稳定发展战略实施过程中,应适当进行财务管理权力的集中,实现整体协调发展。

4 结语

财务管理体制及管理机制的建设是整个财务管理体制的核心,其作为财务管理工作的基本保障不仅能够实现内部资产以及资源调度的优化,同样也能够创造更多的收益。企业集团财务管理体系结构较为复杂,会受到宏观以及微观财务环境的影响,在应用传

统财务管理体制及管理机制的基础上,应该进一步更新管理理念,通过财权的合理配置、财务体系的进一步完善以及全新管理思路的调整,形成一个协调、激励、创新、高效的财务管理体系,为企业集团的可持续发展奠定基础。

参考文献

- [1] 逯盼盼.创新企业集团财务管理体制和机制的探讨[J].财经理,2022(20):131-133.
- [2] 胡海兵,张延涛.数据挖掘技术在大型企业集团财务管理中的应用[J].财务与会计,2022(9):26-30.
- [3] 马鹏举.关于企业集团财务管理模式优化的思考[J].会计师,2021(20):29-30.
- [4] 周琴.浅谈企业集团财务管理体制及管理机制[J].财会学习,2020(11):96,98.
- [5] 王卫芳.财务共享模式下的集团企业财务管理探究[J].首席财务官,2020(20):139,141.

(上接第104页)

3 结语

总之,在当今数字化时代,企业财务管理风险的重要性愈发凸显。如果未能有效管理财务风险可能导致严重的财务损失、声誉受损以及法律责任。因此,在未来,企业需要紧跟技术发展的脚步,不断更新安全策略和措施。通过持续的努力和创新,以更好地应对财务管理风险,为企业的高质量可持续发展奠定坚实基础。

参考文献

- [1] 张晓丽.企业财务管理风险的识别与应对措施[J].现代营销(下旬刊),2023(5):40-42.
- [2] 侯雪.企业存在的财务风险与防范对策探讨[J].纳税,2021,15(16):103-104.
- [3] 黄天浩.企业财务管理中的金融投资风险及应对措施分析[J].营销界,2022(7):86-88.
- [4] 孙志臣.企业财务管理中管理会计和财务会计的运用分析[J].首席财务官,2022(5):172-174.
- [5] 章建凤.简述强化企业会计财务管理中的内部控制工作的对策[J].首席财务官,2022(4):167-169.