

集团公司财务垂直化管理体系优化对策研究

■ 张婧婧

(新华人寿保险股份有限公司陕西分公司, 陕西 西安, 710065)

一、引言

财务垂直化管理在集团公司财务管理中的运用对降低管理运行成本, 优化财务管理工作, 缩减管理流程等方面具有重要的作用。集团公司通过财务垂直化管理能有效缩减管理链条, 克服信息在各部门之间的流通障碍, 提高信息的传播速率, 也能降低其运营成本及运营风险, 提高企业管理的效率, 还能简化财务机构日常工作, 加强会计核算力度, 提升企业工作效率, 从而使得企业的经营效益及核心竞争能力得到有效提升。

随着经济发展, 很多集团公司的规模日益扩大, 其运行的方向也呈现多元化发展趋势。在此背景下, 如何有效地发挥规模优势, 保证公司稳步发展是集团公司亟待解决的问题。财务垂直化管理的实施有利于集团公司合理利用资源、提高管理效率、降低运行成本及运营风险。但是目前, 大多数集团公司的经营板块和管理层级比较复杂。这些因素增加了财务管理的难度, 也为财务垂直化管理的实施造成一定的阻碍。基于此, 本文首先分析集团公司财务垂直化管理的现状, 然后, 探讨集团在财务垂直化管理中存在的问题, 最后, 针对相关问题提出有针对性的解决策略, 旨在对集团公司的发展提供助力。

二、集团公司财务垂直化管理的概述

从财务管理理论来看, 财务垂直化管理除了财务组织架构外, 还包括投融资管理、财务制度管理、人员管控管理、预算管理、会计核算、风险管理及绩效考核等层面。

(一) 财务组织、制度和人员管控

财务组织架构指对组织和控制流程的设计, 其重点在于利用组织现行的运行方式, 搭建合理的集团公司财务管控的全部框架; 财务管理制度指财务人员日常工作遵循的基本规则, 其重点在于通过划归明确合适的条例, 保证有关制度和流程的管控能顺利运行; 财务人员管控包括相关人员的管控与人事保障方面的工作, 其重点在于通过人员层面的管控, 提高财务管理和有关业务人员的职业水平和素

养。需要给予特别关注的是, 具体管控流程是动态运行的, 需要逐渐加深对财务框架的更新调整, 选择适宜的财务管理的工作人员, 将财务垂直化管控有效运用到其中, 并不断提高有关财务人员信息传达的效率和质量。另外, 在管控的过程中, 提高对控股的子公司财务状况的定期与不定期的检查频率也十分必要, 这样才可以做到集团公司财务部对控股的子公司的科学管理。

(二) 资金和投融资管控

资金管控的重点在于对集团公司内部资本市场进行管控, 运用内部资金调整方式, 有效分配公司的资金, 从而提高公司资金的运转速度, 解决因资金分配不均而导致的资金短缺。投融资管控是根据集团投资管理的原则和特点来搭建投资管控框架, 对不同种类的子公司进行有针对性的投资管控, 从而使投资过程更加科学。

(三) 财务信息化、会计核算和财务报告管控

财务信息化、会计核算和财务报告管控这三方面的工作包括信息的收集、管理、运转和公布等流程。财务信息化是实现科学财务管控的关键因素, 是财务管控流程有序开展的保障。会计核算和财务报告管控主要目的是提高和完善会计工作中数据的准确度和流程, 其工作重点是运用管控、价值评估、财务报表的制作以及分析报告, 来提高总部与分公司的业务往来, 方便其找出工作过程中的问题并及时解决。

(四) 预算和税务管控

公司对预算的管控常常运用集中管理预算的方式, 通过对预算进行编制、审查、研究等方式, 并附加详细说明, 对每一个阶层的相关部门运用预算管控的方法, 以便同步了解各个部门的预算设置, 进一步提升预算的编制、提交以及监管的质量; 对税收的风险管控是税收管控的重心, 现阶段常常运用集中管控的方法改善公司税务的管控资源不均情况。由专业能力强的工作人员对相关的工作展开集中的管控, 可以加强公司的税务管理能力, 同时改善公司的经济状况。

（五）财务风险和绩效考核管控

财务风险管控的工作是指对某个项目进行详细准确的风险评估；绩效考核管控工作指通过实时跟进项目的进度，待项目结束，对项目内相关人员进行绩效考核。总部的财务部门会对各分公司按月、季度或年份的业务状况开展绩效考核，便于改善工作过程中存在的不足，以此提升业务质量。管理层通过调整财务管控的实施方法，可为集团运营决策给予财务方面的支持。

三、集团公司财务管理现状

（一）财务管理制度缺乏，内控力度不够

集团企业的运营效益与财务管理水平存在密切的关系。但是，大多数集团企业依然存在财务管理制度不完善、财务控制力度不够等问题，这不利于公司财务管理的优化升级。财务管理制度对企业财务工作具有导向作用。如果制度的不完整、不全面，会使企业中部分业务无法正常推进，将会大幅度降低工作的质量。在大多数情况下，公司的资金收支情况由财务部门进行管控，如果没有制度的保障，将会导致财务内部控制力度不足，难以达到真正的管控效果。例如因财务管控力度不足，致使集团的资金存在闲置或不合理利用的现象，以此减少资金的收入等。财务管理制度的不完善，会对集团的财务管控工作产生明显的阻碍作用。

（二）投融资观念不科学，存在较高的投资风险

从企业投融资的现状分析，能明显发现目前依旧有企业存在投资和融资观念不科学的现象。企业发生融资风险的概率随着业务规模的扩大而日益增加，这会对其经济收入造成不良影响。财务管理效果是影响企业进行投资和融资的重要因素之一，企业对市场做出的投融资分析决策都是基于财务分析来制订的。集团在财务管理方面的不足会导致相关财务人员工作情况得不到重视，缺少工作热情，很难对投融资方向给予科学的建议和意见，进而致使投资失败，以至于企业内部出现各种问题。部分企业急功近利，在冲动之下进行投资的情况层出不穷。企业不够重视财政人员的建议和意见，执迷于跟进投资的数额不但得不到满意的投资回报率，相应还会提高投资的风险性，造成企业的资金亏损现象，严重的还会出现资金链断裂等情况。尽管当前不同行业的融资方法多样，但实施起来困难重重，现实中要想达到完美的融资条件很难，融资的方法也需要经过有关部门的筛查，以降低投资的风险才能投入使用。

（三）财务风险管控意识不足

随着市场环境的变化，集团公司运行过程中不可避免地会遇到风险。财务风险管控是财务管理的重要内容之一。目前绝大多数企业经营者对财务风险管控的认识不够深刻，没有从内部抓住财务风险的源头，而放任其隐藏在企业的经营活动中。如果不能提升管理层风险管控意识，加强管控力度，制订出有效的对策，就会给公司发展带来潜在的风险。同时必须强化员工的财务风险管控意识，这是财务风险管控得以顺利进行最基本的前提。

（四）财务管理人员素质低下

财务管理人员的专业水平、自我意识直接决定公司财务管理的质量，也间接能反映出相关人员是否具备终身学习的意识。当前，集团公司财务管理人员的专业素养及综合能力良莠不齐。部分财务管理人员对财务管理缺乏全面的认识，认为财务工作仅局限于记账、核对等内容。同时，在实际工作中，他们也忽视了财务人员选拔及培训等工作，这在一定程度上导致财务管理人员的业务能力偏低。另外，出于降低人工成本的考虑，一些规模较小的企业在选拔与招聘财务人员时会降低对人才的要求。因此，新引进人才能力与素养很难达到财务管理要求，这不利于公司提高财务管理工作质量。

（五）缺乏预算监督，预算过于笼统

目前，就我国集团公司的预算管理现状而言，大多数公司都将预算管理的重心放在事后，而忽略了事前和事中的管控。部分集团企业并未建立完善的预算管理体系，也没有将预算目标详细分配到各部门，这就导致了预算规划不合理，预算执行过程也缺乏有效的控制手段。在集团企业的整体预算超出预期时，事后就很难再对其进行管控和调整，只能在既定事实下，总结相关经验。总之，事前规划的不合理及事中监督的缺乏对企业的预算及财务管理工作的有效开展具有十分不利的影响。另外，大部分集团企业在预算管理中，没有将月度预算、季度预算及年度预算分开，这会导致预算方案过于笼统而丧失实际意义。

四、优化集团公司财务垂直化管理体系的建议

（一）完善财务管理制度，加大财务内部控制力度

首先，没有规矩，无以成方圆。一个企业在运营管理中必不可缺的是一套严格、全面的管理制度，在适合企业发展的制度下进行工作，才能保障工作的质量。因此，集团公司必须完善内部财务管

理制度。财务部门的相关工作人员需要在管理者的引导下,对财务管理制度适时调整改进。与此同时,部门人员应该关注市场的变化情况,根据企业真实运营情况对现存的财务管理制度进行有针对性的调整;其次,在财务管理制度的约束下,企业内部在财务方面的管控也应进一步改善,建立健全的财务内部控制体系,为企业内所有岗位制订岗位说明书,严格遵循财务管理的流程。在增强财务内部控制力度的同时,使企业的有关工作人员严格按照制度,完成有质有量高效率的工作。

(二) 更新投融资理念,控制投融资风险

不管是对内投资,还是对外投资均是提高公司经济收入的重要方式。其中,对外投资是扩大公司规模不可或缺的方式,在投资前,公司要在全方位分析财务风险的基础上,制订投资计划。通过修正企业管理人员的错误认知与适时调整决策任务的方式,让财务管理部门也参与到投资的计划制订工作中。以财务管理部门给出的市场分析报告为主要依据,结合企业当前发展状况,共同进行投资决策、投资计划的制订。与此同时财务管理部门也要根据具体投资项目制订不同情况下的预案,适宜分配资金。对融资工作方面,企业的财务管理部门需监管整个流程,对资金不足的状况提前制订相应的计划,搭建完整的融资体系,借以改善企业的资本使用情况,减少负债数额占整体的比例。

(三) 提高财务风险管控意识,促进公司高效运营

财务管理应该贯穿于公司整个运营流程。在实施过程中,集团公司必须加强务风险管控意识,降低财务风险,以促进自身高效运营。具体措施如下。第一,企业应时刻对财务风险保持警惕,加强风险预测及分析等工作,对企业日常工作及运营给予强有力的支持。第二,坚持企业风险管控现代化理念。以现代化技术完善管控流程,加强企业内部的财务控制力度,使财务工作人员能明确其职责。同时安排独立于各个部门的风控岗位,由专业的风控人员任职,对全过程加以监管。第三,调整和完善风险评估的框架,吸取优秀企业的有利经验,改善自身的评估流程,进而提高自身的风险评估能力,以便随时能提出科学的风险应对方案。

(四) 调整财务管理人员结构,提高财务人员的业务水平

财务人员作为财务管理工作的执行者,其业务水平与公司整体财务管理水平存在正相关关系。因此,集团公司运行过程中要根据自身财务管理

和市场需求调整与优化财务管理人员结构,提高财务人员的业务水平,从而为财务管理工作的实施提供人员保障。对财务人员业务水平的提高,企业需要先分析当前财务人员的业务水平情况,再制订具有针对性的培训方案,保证每一位财务人员的业务水平都能得到提高。除此之外,公司还要及时招聘财务人员,并适度提高对人员的要求。在招聘者入职后,公司要加强对新入职员工的岗前培训,可以采用以老带新的方式。这不仅能充分调动老员工的工作积极性,还有利于公司内部形成良好的财务管理氛围。

(五) 建立预算监督机制,细化预算方案

集团公司为实现股东财富最大化的财务管理目标,应建立完善的预算监督机制,对预算工作进行严格的监督与管控,并针对监督过程中存在的问题,采取有效措施进行解决。另外,在实际工作中,集团公司需要根据市场调研结果、追求利润最大化的原则及各个子公司的经营情况,对其生产经营活动中发生的各项费用进行规划和预算,编制月度、季度及年度预算,在年度末,对企业的预算执行情况进行总结,找出预算标准和实际执行结果之间的差异,并总结经验,以此为集团内部后续财务管理工作提供参考。

五、结束语

企业通过垂直化管理,可以有效地将集团的财政功能由会计控制转向管理、策略控制,从而有效地完善管理过程,提高集团与控股子公司的协同效应,进而降低经营风险。在实施的同时,不可避免地会暴露和产生一些问题,比如,当前集团公司财务管理制度缺乏、内控力度不够,投融资观念不科学,存在较高的投资风险,财务风险管控意识不足以及财务管理人员素质低下等问题。本文就这些不足之处提出针对性建议,从健全体制加强内控、更新观念管控风险、提高能力及运营效率、调整人员结构及水平等四方面优化企业财务垂直化管控体系,从而实现集团规模化发展,促使企业利益最大化。

【作者简介】张婧婧(1984—)女,陕西商州人,本科,中级会计师,新华人寿保险股份有限公司陕西分公司,研究方向为管理体系优化。