

集团化管理中财务管控的作用研究关键探索

■ 吴 佳

(皇城相府集团, 山西 晋城, 048102)

一、引言

随着经济社会的不断改革, 市场经济体系发展逐渐完备。民营企业 and 国有企业迅速崛起, 在市场上具有重要地位。集团化是企业发展的定向目标, 企业集团化能够严格把控财务基金划分, 具有权威性。因此, 集团化的财务管控对企业发展具有决定性的作用。在市场经济发展的背景下, 企业集团的发展迎来了新的契机, 各个企业积极寻找新的经济效益突破口。要想在市场竞争中占有一席之地, 企业要严格把控部门管理制度。尤其是在财务管控方面, 高层领导要给予高度重视。财务是一个企业的命脉, 是企业安身立命的根本。因此, 企业要想实现可持续发展, 就要做到“开源节流”, 不仅要注重生意往来上增加的营业收入, 还要对支出实行严格的管控, 遵循“把钱用在刀刃上”的原则。

除此之外, 企业要制订一套科学合理的规范制度, 针对财务管理方式及财政规则进行细致规范。企业要按照现行的法律法规, 严格执行财政制度标准, 把规则落到企业发展实处, 全面提升管理效率和企业的市场竞争力。但是从目前的企业发展情况来看, 多数企业没有一套明确的财政管理制度体系, 导致财务管理质量难以有效提高。财务部门秩序混乱, 容易引发财会工作失误, 造成企业经济损失, 这对企业发展十分不利。因此, 本文主要针对当前企业发展的财务管控现状进行分析, 并积极探寻在集团化管理下财务管控的作用, 完善当前我国企业财务管控的理论依据。

二、企业集团化管理概况

集团化管理财政主要体现在权责方面。财务部门作为企业发展最重要的部门之一, 在实践管理中要讲求有效的管理措施, 争取实现企业经济效益最大化。因此, 集团化的管理不仅要剔除传统财务管理的缺陷和弊端, 重新进行资源整合和优化, 还要按照企业内部的现行最高标准制度进行资源合理配比, 以发挥最优效果为原则, 实现财务管理的规范性和科学性。

在我国当前的多数企业中, 是以最高企业管理部门作为各个分部门的财务拨款方, 最高企业管理

部门是整个企业财务的核心主管, 能够发挥分配资金拨款的作用。因此, 企业在集团化管理中如何进行有效的财务管控是企业发展的一个重要导向, 也是进行所有招商活动或运营管理的基础。一个企业的财务部门是否能够做到对财务数据进行精准管控, 是衡量一个企业能否产生经济效益的标准。因此, 财务部门必须对每一项财务数据进行精细分析, 如实向上级部门反映财务赤字和负债情况。目前, 在国际经济快速发展之下, 企业需要牢牢把握市场经济带来的红利, 严格把控企业的财务管理, 在提高经济效益的同时增强社会效益, 实现企业价值最大化, 促使企业长久发展。

三、集团化管理财务管控的模式和影响

(一) 控制模式

一个发展中企业需具有行之有效的管理模式。在集团化管理中, 目前的企业财政管控主要分为三个模式。

一是集权模式。在分权企业、有分公司管理运营的集团中, 其子公司的所有重大财务决策都由母公司进行统一管理, 也就是说子公司虽然是一个单独的个体, 但是不具有财政管理的权利。母公司不仅能够参与整个集团的财务决策及各种执行管控, 还具有子集团的所有重要决策的决定权。这种集权模式下的财政管控存在一定弊端, 就是只能应用于中小企业。集权模式以子公司的财务权利为主要根据, 规范子公司的行为, 使其不具备任何决策权。

二是分权模式。子公司对企业本身的财务处理的相关事项具有独立的审批权和决策权, 即在财政审批中, 所有需要拨款的事项, 最终决定权还是归子公司, 母公司无权干预, 但其最终成果需要向母公司报备。这种分权模式在企业的运营中能发挥鼓励子公司积极决策的作用, 但是存在一定的不足。这种模式难以充分发挥出整个企业各部门之间的协同合作意识。因此, 在我国所有企业的分权模式案例中, 该模式只能较好地应用在资本型的企业及存在感较弱的子公司中。

三是混合模式, 以上两种模式都不足以让财务部门发挥出最大的职能效益, 且存在对子公司不公

平的对待，这是企业过度追求经济效益与社会效益之下，剥夺了子公司的应有的财务权利，会对集团中子公司的发展产生不利影响。因此，混合模式应运而生。混合模式集前两者的优点于一体，在目前大多企业都适用。混合型管理模式对集团化的财务管控有积极的促进作用，有利于企业的发展。

（二）管控影响

首先，企业在不同时期会应用不同的集权管理模式。企业的主要发展阶段分为初期阶段、扩张阶段、稳定发展阶段及混合战略阶段。财务管控会随着企业发展而发生不同形式的转变，这是为了更好地适应企业的发展需求。所有的企业在发展过程中都要从自身实际情况出发，进行科学严谨的管控，这有利于企业稳步实现社会与经济效益。

其次，企业要重视高层的基本素质。在当前企业扩张中，要求部门领头人的知识量要随着企业实力的提高而扩大。这要求专业的管理人员要具备长远的发展目光，在进行企业内部重大项目决策时有充足的科学理论依据，努力提高自己的专业素养。在企业进行扩张时，领导部门要采用分权对立的决策形式进行管理，通过决策和监督对现有的企业制度加以完善和扩充，实现制度化的有效转变，这有利于企业的发展。

最后，企业要对重大的财务战略问题建立一个稳定的分层管理模式，即在集团内部一定要对企业中具有发展潜力的成员采用合理的晋升机制，对该员工进行培养和调用。企业要把高质量人才集中到财务管理中，增强企业的管理能力，促使财务部门稳定和谐。

四、集团化管理中财务管控需要重视的问题

企业财务管控需要在一个理论、规章制度都相对健全的环境中实行。因此，企业在进行管控过程中，应该注意以下两点。第一，要完善企业的财务管理部门。企业要在部门内部选拔优秀的负责人作为部门领导。企业要使所有资金动向透明化，就要加强监督机制。因此，企业不仅要设立管理部门还要设立监督部门，二者相辅相成、相互促进，共同参与企业的管理，以此加强企业的财务部门实力。除此之外，企业内部的经营策略应该加以完善。虽然所有重大事项的审核都交由母公司进行最终决议的规定，但是母公司应该放宽权限，给予子公司相应的权利，鼓励子公司积极发展。

公司的财政部门管理要满足以下要求。第一，财政部门管理要对公司的所有财务信息都要及时向

上级领导与企业的负责人汇报，并提出具有建设性的管理方案。第二，财政部门要有管理能力，要充分调动员工的工作积极性，灵活处理本部门人员与其他部门人员和谐友好相处的同事关系。第二，企业要加强财政部门的人员培训，要根据当前最新的财务管理方案培育至少一支业务能力精湛的财务管理队伍，并要求全体财会人员都要具备相关的专业技能。因此，企业要定期组织进行培训课程，供财务部门工作人员学习和交流。

五、集团化管理中财务管控的措施

（一）强化事先控制

企业在进行集团化管理中，要充分发挥财务管控的作用，并做好以下几项内容。第一，企业要加强事前控制。企业要在各项活动或者投资前做好相关的财政预估，确保预算的准确性。在集团中，涉及的财务报账项目众多，资金流动较大，因此，如何确保公司保持盈利状态是财务部门要重点关注的內容。同时，有效预判财务危机与财政风险对企业发展有着至关重要的影响。因此，财务部门管理人员要具备规避风险的能力，确保每一笔预算落到实处。

除此之外，企业在预算管理要做好超出预算部分的检查工作。在项目进行时，诸多不在控制范围内的开销难以避免，因此会出现超出预算的情况。这是因为工作人员没有做好财政预留工作，是工作人员的疏忽。因此，相关人员需要将这种情况手机整理做成案例，以此引起部门财会人员的重视。相关人员还要对没有做到精确预算的情况进行分析和总结，对有偏差的部分进行小组讨论，将较为完善合理的解决措施分享给全体员工，以此丰富工作人员的经验。

从目前的情况来看，诸多企业为了实现财务中预算的精确度，对企业内部员工的执行工作规范做出了重要的战略部署，把个人的目标细化分解，并加强落实责任制，促使员工全身心投入财务工作中。企业要落实战略发展机制，实行经营目标与经营理念相统一的原则，保障财务预算精准合理，鼓励员工真实上报相关财务信息，避免出现误差，进而影响企业财务管理。

（二）强化事中控制

在集团化管理中的事中控制发展阶段，为了能够实现利益最大化，企业应该有效落实战略机制，发挥财务管控的作用，实现母公司对各个子公司全方位的监管，并对子公司的财务情况及发展目标做

进一步的了解和规划。同时,为了能够使子公司的发展更加稳定,母公司可以派遣各方面技能水平优秀的员工作为子公司的财务总监,帮助子公司的财务部门发展壮大,保障财务管控的效果。另外,母公司要制订部门内部的决议和审计制度,对子公司的所有盈利及亏损的部分做细致总结,全面促进子公司财务部门的规范化,具体化,以此维持子公司的盈利。同时,企业内部要加强审计工作,深入分析当前存在的风险因素,做到及时发掘、及时解决,制订科学有效的管理措施以规避潜在的风险。企业要及时优化管理模式,完善部门的管理工作和相关的政策制度,还要对子公司的财政方面收入与支出的情况进行汇总和检查,确保无财产流失的情况发生。企业需要在内部进行大规模推广行之有效的财务管理模式,促使子公司能够总结经验,学习相关管理技能,避免出现财务危机,减少整个企业的经济损失。

事中控制阶段也存在预算执行难的问题,企业合理把控预算能够最大程度上规避一些不必要的风险,防止预算超支。预算执行相关工作人员要严格按照部门的管理机制执行预算的使用情况并分析合理性。如果存在预算偏差,财务人员要及时找出原因,并寻求科学合理的应对措施,以此提高企业在市场中的竞争实力。

(三) 强化事后控制

事后控制阶段需要企业结合当前市场情况及自身发展,制订适合本企业的奖惩制度和激励机制。企业要定期实行考核制度,充分调动企业员工的工作积极性。同时,企业要结合当前预算执行的情

况,对财会部门的全体员工的绩效做综合性评价,并有序指导后续工作的进行。绩效考核关乎所有企业员工及企业的整体利益,因此,企业管理人员要调动全体员工的工作积极性,使他们朝着共同目标努力,以此全方位提高企业在市场发展中的竞争优势。

除此之外,在集团化管理中,企业高级领导要重视财务管控工作。只有管理者认识财务管控的重要性,财务管理才能作为企业重点考核项目,全面提升财务管控的实力。一个与时俱进的管理理念和创新的经营模式,对打造一支高质量的财务管控团队有积极影响。在当前市场经济的作用下,不同运营方向的企业由于经营管理模式各不相同,因此在财务管控方面也有所不同,这就需要财务人员相互协作,结合本企业自身的实际情况进行有效的预算控制及财务管理,建立自己独特的企业文化,以此有效提升整个企业的经济实力。

六、结语

财务管控是企业综合实力强劲的根本要素。因此,企业实行集团化的财务管控对提升自身的发展水平有着至关重要的作用。企业通过协调财务部门工作人员的相关工作,执行行之有效的执行规范制度,能全面促进财务管理健康稳定发展。在市场经济发展的背景下,企业集团的发展迎来了新的转机,众多企业积极寻找新的经济效益突破口。

【作者简介】吴佳(1989—),女,山西晋城人,本科,会计师,皇城相府集团,研究方向为财务管控。

