

# 集团化企业财务管理模式研究

■ 孔祥虹

(天津市津辰银河投资发展有限公司, 天津, 300400)

## 一、前言

在全球经济一体化背景下, 市场经济发生了前所未有的变革。企业要想实现可持续发展, 就要迎着集团化模式的潮流。实行集团化的企业发展模式, 能有效优化企业内部的管控环境, 有助于内部科学管控体系的构建。因此, 对集团化的企业财务管理工作模式展开研究, 不仅有助于提升企业内部各个部门在信息交流环节的透明性、通畅性, 也能为提高集团化企业财务管理工作水平奠定有力基础。

## 二、集团化企业财务管理工作的组织架构分析

### (一) 中央集权管理模式

在中央集权管理模式下, 重大财务决策权在母公司手里。母公司需要对子公司进行严格统一的管控, 制订严格有效的财务管理机制, 并管控子公司的所有财务内容, 确保集团公司编制的所有发展战略能得到贯彻落实, 同时在资金配置、市场定位等层面, 形成一定程度的规模效应。

### (二) 分权管理模式

现阶段, 在分权财务管理模式背景下, 大多数决策权都集中在子公司内部, 母公司对子公司采取间接的管理方式。集团企业对子公司的财务管理环节充分放权, 让子公司在财务管理环节拥有绝对的自主权利, 使其能完全掌控决策权、财务管理权, 而集团企业只是单纯针对少数关乎全局利益、重大发展决策的财务问题作出相应的决策。

### (三) 相对集中型与集权模式下的合理分权

对财务实行集中化的管理, 适当将集权、分权相互融合, 这是一种较为成熟的管理机制。决策组织、执行组织各司其职, 分别掌控不同级别、性质的管理工作权利。此种机制不仅可以发挥母公司财务调节的工作职能, 增强子公司的创造性, 而且能对子公司的管理风险起到有效的调控作用。

## 三、集团化企业财务管理工作的原则分析

### (一) 部分利益服从全局利益的原则

集团化企业最大的优点是整体性。集团化企业开展财务管理工作期间, 需要从集团共同体的角度着手, 即集团利益高于一切。因此, 集团子公司财

务部门负责统筹、规划的所有财务工作内容, 都要站在企业发展战略的制高点, 避免出现重复建设的问题, 最大化地发挥集团自身的优点。

### (二) 成本效益原则分析

集团化企业在具体开展财务管理工作期间, 需要贯彻落实成本效益原则。成本效益原则主要指以最小的投入获取最大的产出, 这是财务管理环节的核心原则, 也是组建集团化企业财务管理工作机制期间需要着重突出的一项原则。

### (三) 权利、利益、责任相互融合的原则

此原则属于经济责任体系的一种表现。对于集团化企业而言, 每个下属企业、财务部门, 在权力的赋予、利益机制的引导、责任的落实等环节, 都需要在财务管理工作体制中得到充分体现。在制订集团财务管理机制的目标、任务时, 上至集团化企业整体管理、财务管理制度, 下至内部各个责任单位、下属企业, 都需要制定出一套标准性的规范和控制方式, 构建统一集中的监督约束制度、权益分配制度、激励约束制度、信息决策制度, 让集团化企业内部的所有利益、责任、权利统一集中。

## 四、集团化企业在财务管理环节存在的问题分析

### (一) 集团化企业内部财务管理工作部门的设置有待进一步优化

现阶段, 我国大多数集团化企业内部对财务管理工作都没有给予高度重视, 只是在经济层面追求过高的收益, 对于内部管理工作水平的提升及未来发展都没有给予重视, 甚至直接忽略。因此, 就财务管理工作的现状而言, 大多数集团化企业内部, 对于财务管理有关部门的机构设置不够独立和完善, 甚至没有单独设置财务管理工作部门来展开相对应的财务管理工作。然而, 财务管理工作的具体执行期间, 如果缺乏科学有效的管理组织架构, 不仅无法发挥其自身最大的工作价值, 而且也会让财务管理的有关机制无法得到深层次的贯彻落实。

### (二) 企业内部信息管理风险和制度管理风险分析

伴随现代化科学信息技术的高速发展、迭代更新, 我国社会各个领域的诸多行业在发展建设环节都应用到了信息技术, 对于财务管理工作而言, 信

息技术的应用、信息安全系统的防护等,属于集团财务管理工作的核心。但就当前我国集团化企业在内部经营管理环节的现状看来,大多数集团化企业对信息系统安全风险操控的能力都低于平均水平,通常会因为技术操作不符合标准、信息化技术应用不当而衍生出一系列安全风险问题,最终导致数据信息、有关资料出现泄露、丢失的问题。

标准规范的财务管理机制是集团化企业开展财务管理工作的基础和前提,只有在集团化企业内部编制科学合理的财务管理机制,才能为后续财务管理工作的顺利开展奠定有利基础。我国大多数集团化企业对财务管理工作的建立没有给予重点关注,大部分企业都会忽视此项工作,反而将工作环节的重心放在会计职能的管控上,对有关财务管理环节的监督管控工作也没有给予重点关注。

### (三)财务管理理念有待创新

新形势下,我国大多数企业现有的财务管理模式及理念,无法满足现代化背景下企业高速发展的需求。面临日益变幻的国内外新型环境,尤其在在我国国民经济迅猛发展的情况下,企业的发展建设工作不能盲目在市场层面作出一定范围的扩张,而需要重点关注企业产品质量及服务质量的提升。虽然,当前大部分企业管理人员在认知上出现了一定的转变,在制定企业发展战略时落实了有关政策,逐步实现转化升级,但其在内部管理、财务管理等诸多环节,依然无法摆脱传统管理理念的束缚,集团化企业财务管理意识极度匮乏。

其一,企业管理人员没有真正意识到在企业内部构建财务管理工作的价值,当前所开展的财务管理工作依然以会计核算作为主要内容,对财务管理环节的整合、分析作用并没有给予重点关注,财务部门在企业整体内部组织架构中依然位于企业管理决策层的外部。

其二,企业内部财务管控体系的构建不够规范,企业内部的其他部门认为,财务管理工作应由财务部门的工作人员负责,此种思想对集团化企业内部整体财务体系的构建会起到极大的阻碍作用,难以全面发挥财务管理自身的价值。在集团内部,单纯依靠财务管理部门,很难精准掌握企业内部的所有数据信息,对企业业财融合工作的顺利开展也会起到一定程度的阻碍作用。

### (四)财务管理工作人员综合素养有待提升

一般来说,企业发展扩张的黄金时期极短,也就是说企业发展速度极快,一部分企业的经营业绩

在一年之内几乎可以达到以往数年的总和的时期极短。由于企业处于高速发展时期,内部负责财务管理的工作人员,在专业水平、综合素养等,都很难跟上企业高速发展的要求。当前,大多数集团化企业内部的财务管理工作,不仅要求人员具备超高的财务专业能力,一定程度上掌握集团业务,而且对于信息技术及有关知识也要有一定的了解。另外,在集团化企业财务管理工作模式下,财务工作人员需要及时转变原有的固化的工作思维,不能只是针对财务数据信息完成核算管理工作,还要集中统一地整理和分析所有财务数据信息,甄别和判断财务工作、企业在经营环节存在的各种安全风险。但当前的现状是,大多数企业内部的财务管理工作人员在专业水平、综合素养等层面,都不符合企业在现代化背景下高速发展的要求。

## 五、优化和完善集团化财务管理工作的措施分析

### (一)优化及完善集团化企业内部的财务管理工作部门

集团化企业要想保证资金在应用环节的效率,实现资金的集中管控,就要优化及完善财务管理相关部门的机构组织设置工作,情况允许时,需要设置独立的财务管理部门,从企业内部的总体组织框架上,确保财务管理工作高效科学地开展。同时,设置相应的财务管理工作委员会,对集团化企业中的所有资金进行统一管理和控制,确定财务管理工作人员的实际工作职能,以及在企业中的权力地位,这不仅能保证集团化企业后续财务管理工作高效科学地开展,同时也能让各项财务管理机制落到实处。

### (二)优化和完善信息管理等有关制度

第一,为了有效保障集团化企业财务管理工作顺利高效地开展,科学合理的标准及机制就显得至关重要。相关人员需要针对集团化企业在管理环节面临的风险做好各项研究分析工作,制定出全方位、系统化的风险防范措施,做好事前、事中、事后环节的风险防范措施。

第二,集团化企业需要融合内部、外部审计工作的具体特征,以及企业当前在发展环节的具体情况,建立适合自身发展建设的财务审计管理工作机制,并根据不同的层级设置相应的财务管理审计组织,要求不同层级之间做好有效的联系沟通,组建有针对性的责任管理机制,在不同组织之间实行相应的反馈及报告制度,做好每个层级组织之间的协调分工合作,为集团化企业财务管理工作的顺利开

展奠定有利基础。

第三,集团化企业需要适当构建及完善财务会计管理工作机制,做好对相关人员的规范和约束工作,这不仅有助于提高企业内部的财务管理工作水平、质量,而且对集团下属子公司的发展,也能起到一定程度的推动作用。

### (三) 创新及优化集团化企业财务管理工作意识

现阶段,企业掌舵人员在集团化层面的管理意识虽然相对较强,但是管理认知却极为匮乏,对于集团化的企业财务管理工作没有充分清晰的认知,导致企业当前的财务管理工作水平落后于企业的实际发展速度。要想对此问题予以合理解决,需要从以下几点入手。

第一,企业上层管理人员需要转变自身的财务管理工作思维,强化对于集团化财务管理工作有关内容的了解。企业掌舵人员不仅要系统地了解财务知识,而且还要了解财务管理环节的权力划分、组织架构等内容,由此才能为集团化企业财务管理工作的顺利开展奠定有力基础。

第二,转换当前的财务工作方向。当前大多数集团化企业在财务管理工作环节,只是单纯停留在会计计算层面,没有重点关注会计管理工作。同时,企业内部的财务人员参加内部的经营决策的频率也相对较少,甚至游离在企业管理层的外部。但是,在大型集团化企业中,财务作为企业的整体管理核心,不仅要求对有关数据信息实行核算,对预结算、税务等内容实行管理,而且需要具备超高的财务执行能力、财务分析能力,这就要求财务管理工作逐渐向业务工作扩展,业务人员需要在一定程度上配合财务管理工作在开展环节的各项需求,相互之间协调配合。由此,集团化企业需要定期在内部开展相应的财务管理工作宣讲及培训,有针对性地促进企业内部所有工作人员对财务有关知识的认知和了解,从真正意义上贯彻落实财务管理 workflow、制度,最大限度确保财务数据信息的真实性。

### (四) 强化财务工作人员的综合素养

第一,集团化企业需要定期针对内部财务人员展开教育培训工作,为财务人员赋予相应的职责和权利。针对集团化企业在管理环节对有关人员提出的培养要求,企业可以通过教育培训、讲座等方式,有针对性地提高员工的财务专业水平、综合素养。

第二,编制有关的奖励惩罚机制,积极鼓励工作人员考取相应的财务专业证书,提高财务工作人员的自主学习和工作能力,积极引导员工与企业共

同成长、共同发展。

第三,在企业发展速度相对较快的情况下,企业需要持续不断引进高新科学技术人才,以高新人才为基础,推动企业财务管理工作水平的提升,同时,组建质量高、服务好的财务管理工作团队,全方位提高企业内部的财务管理工作水平。

第四,财务管理工作人员需要深层次地了解集团内部的所有业务流程。集团总部的财务管理工作人员必须具备超高的专业水平、丰富的工作经验。同时,管理人员需要定期指派专业员工到子公司、分公司,使其参与相应的财务管理指导培训。

第五,对企业财务管理组织架构适当进行优化及完善,让财务管理工作人员能真正意义上参与企业整体的运作管理环节,确保企业财务预算管理等工作能符合企业在高速发展环节的战略要求,最终确保企业战略发展目标的实现。

## 六、结语

集团化企业在发展创新环节,要想持续不断地提升自身的财务工作能力及财务管理工作水平,就要通过提高财务工作人员的综合素养、优化集团企业内部的财务管理工作意识、完善信息化管理有关机制、在企业内部对资金实行集中化管理等措施,推动集团化企业在财务管理环节实现集中化、系统化的统一管控,在真正意义上实现集中布置、分级执行的财务管理工作体系,这样才能有针对性地提高集团化企业的财务管理工作水平。

【作者简介】孔祥虹(1986—),女,天津人,本科,中级会计师,天津市津辰银河投资发展有限公司,研究方向为财务管理。