

规范化企业集团财务管理模式的探索

漆晓颖

深圳市建艺装饰集团股份有限公司, 中国·广东 深圳 518000

【摘要】随着国民经济的快速发展,大型、超大型企业集团不断涌现,竞争日趋激烈。企业集团为了适应瞬息万变的经营环境,必须向多元化经营方向发展,在企业集团的演进中,传统企业集团的财务管理模式已不能满足企业多元化的发展需求。为建立科学规范的现代企业集团,提高企业集团的抗风险能力,促进企业集团持续稳健发展。本文就现代企业集团的概念、发展现状进行了阐述,以此建立科学规范的现代企业集团财务管理模式方法,供参考。

【关键词】管理;财务管理;集团企业优化

An Exploration of Standardizing the Financial Management Mode of Enterprise Groups

Qi Xiaoying

Shenzhen Jianyi Decoration Group Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, China 518000

[Abstract] With the rapid development of the national economy, large and super-large enterprise groups are constantly emerging, and the competition is becoming increasingly fierce. In order to adapt to the ever-changing business environment, enterprise groups must develop in the direction of diversified management. In the evolution of enterprise groups, the financial management model of traditional enterprise groups can no longer meet the needs of diversified development of enterprises. In order to establish a scientific and standardized modern enterprise group, improve the anti-risk ability of the enterprise group, and promote the sustainable and steady development of the enterprise group. This article expounds the concept and development status of modern enterprise groups, so as to establish a scientific and standardized financial management model and method for modern enterprise groups for reference.

[Key words] management; financial management; group enterprise optimization

1 相关概念综述

1.1 财务管理

对于财务管理,该定义的学术分析存在分歧。与传统的财务管理理念相反,财务管理注重实现经济目标,强调社会责任。现在的财务管理是在传统财务管理的基础上,以企业为核心,以社会责任为主要关注点。广义的财务管理是以财务管理模式为基础,综合了财务管理的内容和条件。因此,企业财务管理适用于经济社会的和谐发展。同时,对于财务管理来说,就是对企业生产经营中出现的不良现象进行抑制和管理。

1.2 集团财务管理

1.2.1 投资。在投资管理过程中,集团公司主要遵循收益最大化和投资风险最小化两条原则,以满足集团公司内部可持续发展的资金需求。一般集团公司投资有对外投资和对内投资两种。

1.2.2 融资。融资主要是企业发展、经营和扩张的商业项目,包括多种融资活动,包括融资标的、融资工具、融资风险等方面。

1.2.3 财务控制。财务控制是通过集团财务管理活动的各个方面进行控制和规范来实现的。在集团财务管理活动中,必须在资金分配、资金使用、资金投入、资金支出等各个阶段实施有效的管理和系统的控制。

1.3 企业财务管理内涵及目标

严格来说,企业财务管理是指企业为实现特定目标而对企业的资产购买活动进行投资。募集资金是公司资金的筹资活动,流动资金的处置是对公司经营性现金流管理活动,和公司利润分享活动的科学、系统管理。从本质上讲,公司的财务管理是公司经营管理的重要组成部分,公司开展财务活动,优化公司财务管理制度,按照有关财务规定和制度安排相关财务规定,履行财务管理标准。

简而言之,企业财务管理是组织财务活动、处理财务的一

项经济管理任务。公司的金融活动实际上存在于公司再生产的过程中,即资本的周期性、阶段性运动。具体来说,一个公司的财务活动可以分为四个方面。换言之,企业因使用投资资金而产生的财务活动用于:再投资、融资、经营活动、利润分配。

2 集团企业财务管理模式

2.1 集权模式

集权型的财务控制可以更好地集中安排资金,同时有效利用下属等各个机构的资金成果,以监督子公司财务决策的效率。其主要特点是注重性能。关键财务决策权集中在母公司,母公司的财务管理系统可以保证对子公司的精准管控、集中管理。该系统涉及由其母公司执行的公司财务管理系统。在这个体系中,母公司集中财务部门对子公司进行全面控制,从分配的角度来看,集团公司负责所有工作。由母公司统一决策,有助于规范成员行为,促进团体整体政治目标的落实和落实。充分利用集团多元化资源的综合效益,共同实现公司的最终目标。同时,展示母公司财务专业人员在降低子公司的数量、财务和运营风险方面的作用,加强集团资金统筹配置,保持资金水平,降低资金成本。

2.2 分权模式

分权型是指去中心化,意味着集团对关键问题拥有决策和批准权,将日常运营的所有权力下放。集团强调对子公司业绩的控制。简单来说就是对子公司所承担的责任履行情况的评价和考核。通过鼓励子公司积极参与竞争,促进子公司长远发展。并且,利润分配更向子公司倾斜,增加子公司的整体竞争力,和子公司的市场份额。

在这种模式下,母公司关注与其经营相关的战略性和方向性财务问题,如投资和资金审批权限、预算管理等,而子公司则全面负责日常决策权。分权型财务管理有助于调动子公司的积极性,

做出敏捷决策,快速抓住商机,减轻母公司的决策压力。

2.3 混合模式

集权与分权相结合的企业财务管理模式,注重两者的有效结合,以分权为基础的集中管理。集团公司母公司和各成员公司具有相应的管理权限,实行自下而上、多层次的公司决策模式。其中,母公司主要集中管理公司等重大财务事项,相应下放子公司财务管理和管理人员任免的决策权,实现企业财务管理。但是,很难理解集团财务管理的中心性和分散性。

需根据一个业务集团的特点,决定是先集中再分散,还是先分散后集中。混合财务管理的控制方式是结合前两者的一种比较温和的管理方式。但从实践结果来看,虽然分权和集权这两种组合都存在,但边界并不清晰,造成了一定程度的边界偏差,存在最终效果和以往营造内容不同。

3 传统企业集团财务管理模式现状

3.1 管理机制不完善

大部分企业集团采用的规章制度基本是借鉴,与企业自身实际情况不同,相关管理机制和管理制度缺乏科学合理性和适用性,流于形式。企业财务管理脱离内控,无法有效发现和规避经营风险,缺乏有效的健康机制。

3.2 财务信息系统不健全

在一个企业完整的财务信息系统中,三个要素非常重要:管理、财务软件和人才。主要是缺乏对信息化的统一管理,缺乏综合性的财务软件,缺乏综合性的财务信息化人才。为实现所有数据的共享,软件能力在企业管理活动的各个方面不断扩展。但集团高度集中,各业务系统相对独立,各系统发展不平衡,无法实现企业信息化。集团内部信息软件应用不统一,信息数据利用效果不足。造成集团财务信息不完整,信息会计不能满足现代企业的财务核算。要实现财务管理信息化,财务人员和信息技术人员必须具备熟练的财务管理知识,熟练使用和维护相关软件。因此,企业迫切需要当前的复合型人才,培养复合型人才来解决金融信息业务中可能出现的问题。但现实情况是,由于集团内相关复合型人才的数量极度不足,企业的财务信息化能力难以提升。

3.3 集团全面预算管理体系不健全

3.3.1 对全面预算管理认识不到位。企业集团预算管理的最终目的是利用预算在计划、协调、控制和评估方面的特点,实现集团价值的最大化。目前,单纯的财务预算已不能满足激烈的市场竞争,建立完善、全面的预算管理体系,才能满足集团精细化、集约化的管理需求。企业集团在科学管理下实施全面预算管理,要全面贯彻全面预算管理理念,使全体员工都能理解和接受全面预算的概念。

3.3.2 预算分析与监控不到位,考核不健全。虽然目前很多企业集团都在关注预算,但对预算执行的监督却很少,集团的职能部门和基层单位大多参与预算编制,在跟踪和监督预算执行时,参与范围明显缩小。此外,由于预算执行分析仅每六个月或一年进行一次,预算执行过程中的偏差无法及时得到有效纠正。

3.4 审计监督机制有待加强

审计完成的一个关键因素是集团企业内部是否有有效的审计监督。切实落实审计监督机制,是保持审计工作真实性和有效性的重要保证。在审计监督方面,集团主要采用外部监督方式对财务报表进行审计,对重大投资决策等对企业有重大影响的事项缺乏必要的审计监督。同时,审计方式单一,仅外部审计无法建立有效的内部审计体系。

4 构建集团财务管理模式的建议

4.1 实现财务共享

4.1.1 财务共享服务。财务共享服务是面向集团会计业务的新型高效财务管理程序和服务中心。具体负责为集团成员提供会计服务、报销服务、资金收付服务、税务筹划服务。将集团公司各成员的经济工作整合为一个共享服务中心,通过资源整合实现会计处理与会计报表格式的统一,避免岗位设置冗余,减少人工和办公成本。同时,财务核算效率提高,降低

了财务风险的可能性,为企业的快速发展奠定了基础,促进了企业财务管理的规范化建设和内部资源共享。

4.1.2 明确股权,所有权和经营权。企业财务管理模式的构建需要考虑太多的因素,比如企业所处的行业、市场环境、当前的经济政策、行业的特点、企业自身发展的原因、现阶段的转型目标等。财务管理模式也不尽相同,随着市场经济和企业发展方向的变化,也会根据阶段的表现做出相应的调整。企业的财务管理需要管理者在一些岗位上实施财务人员的制定,以进一步落实财务管理目标,明确优化责任,防止实施环节发生突变。

4.2 推进财务信息化建设

为提高集团公司的管理水平,必须利用信息技术对财务信息进行集中管理,防控业务风险。为实现财务管理的兼容并蓄,确保“集中为基础,互补分散”的及时性和效率,利用现代信息技术与各分支机构保持密切联系,确保财务管理状况及时沟通和反馈。

4.3 建立全面预算管理体系

4.3.1 提高对全面预算管理的认识。全面的预算管理涵盖企业内部的所有方面和整个流程,需要及时调整领导层。企业集团实施全面预算管理的方式之一是借鉴国内外企业集团的先进经验。实施前后,对各级全面预算管理主要领导进行培训,增强对全面预算管理的认识,以多种形式宣传全面预算管理的重要性,确保各级领导真正认识全面预算管理的重要性。

4.3.2 加强预算管理的业务体系建设。全面预算管理的出发点是企业集团的战略规划,集团必须根据自己的目标确定所需资源的多少。为使集团企业健康、稳定、高效地发展,集团的战略目标必须在预算目标的设定中得到充分体现。设定预算目标的过程也是确定资源分配和输入/输出指标的过程。

4.4 构建企业集团企业化制度,合理利用人才

从人、财产等生产要素来看,人是企业中最活跃、最活跃的因素。在公司组织架构、主营业务清晰、机制健全条件下,人力资源是公司最大的资源,因此人力资源是公司组织部门中唯一可以称为资源部门。可以看到人力资源在业务中的重要性。例如目标管理和过程控制,最终都旨在激励和控制人。现代运营和管理都是以团队运作为基础的,一个团队能否发挥作用,也需要强大的人才发挥主导作用。

除了经营风险、市场风险、法律风险之外,还有人的道德风险。可以说,道德风险不可预防,必须遵守。从狭义到整体的人才观由于人才的历史和社会原因,企业集团普遍认为人才就是技术人才,将经营企业的许多问题归咎于熟练劳动力的短缺。这种狭隘的人才观使得企业集团依赖于一种技术型人才,很难发现自己面临的实际问题,不注重人才管理体系的复合型人才建设。

5 结语

企业财务管理的集中化是企业财务管理的重要前提和基础,高度重视企业财务管理的发展,强化财务管理体系结构。在建设过程中严格遵守制度,按照科学的财务管理体系的设计方法和设计原则,深入分析体系结构的重要性,制定制度,建立和完善适应业务发展需要的财务管理体系,为提高企业财务管理的效率和质量,企业可以在高市场环境中获得竞争优势。

参考文献:

- [1] 宋明强. 规范化企业集团财务管理模式的探索[J]. 中国市场, 2022 (01): 159-160.
- [2] 朱国玉. 我国企业集团财务控制问题探讨[J]. 科技经济市场, 2021 (07): 69-70+72.
- [3] 张金斗. 企业集团分权型财务管理模式的效用研究[J]. 现代经济信息, 2020 (11): 60-61.
- [4] 吕倩. GT企业集团财务集中管理模式的构建研究[D]. 南昌大学, 2020.
- [5] 徐丹丹. KY 集团财务管理模式优化研究[D]. 西南大学, 2020.