

企业集团分权型财务管理模式的效用研究

胡芳芳

(佐力科创小额贷款有限公司, 浙江 杭州 310012)

摘要: 企业集团为了应对资源分配需求和国际市场需求, 从而产生一种现代化的企业发展模式; 企业为了应对更加复杂的市场, 已经从集中化管理模式变化为分散式的管理模式。财务管理模式的变化已经成为企业管理人员亟需面对的关键问题。本文首先介绍了财务管理的主要内涵, 随后指出分散型的管理模式里出现的资金管理混乱、预算管理体制不健全等问题, 并指出了完善的对策建议, 以改进企业的财务管理水平, 提高财务管理水平, 抵御经营风险, 增强核心竞争力, 以此来推动企业长久发展。

关键词: 企业集团; 分权型财务管理; 预算管理; 成本管理

0 引言

我国市场发展水平的逐渐提升, 带动了国内企业的发展。当下的公司已经不满足于传统的组织发展模式, 于是开始朝着多元经济组织相结合的方向发展。母子公司构成企业集团的基本结构, 是企业集团组织具有划时代意义的形式之一。企业集团是由一些具有不同控制力和影响力的公司联合起来的, 拥有同一个经营目标的多层次经济联盟。为了应对复杂的经营环境, 产权与资本关系密切的集团一般会采取分散式的经营管理方式^[1]。在这种方式当中, 母公司重点负责和经营有关的战略和整体的财务问题, 例如投资管理、融资审批等, 这种分散式的管理方式有利于增强下级管理人员的经营决策能力, 从而使其能对市场进行及时反映, 准确把握机遇, 减轻母公司的决策压力。

1 企业集团财务管理内涵

企业集团财务管理制度是规范和处理企业集团内部财务权利分配的制度安排, 包括两个方面: 一方面, 单一成员企业的权力分配, 其中母公司是主要的; 另一方面, 成员企业财务管理权限的分配是基于母子公司财务权的安排, 其核心是基于公司制的母公司财务权对子公司的安排^[2]。

集团对于其财务的管理模式多种多样, 而这其中最被广泛应用的就是进行集中式或分散式的财权管理模式。财权通常体现了资本流转有直接关联的种种权利。其往往是一个由多种力量构成的权力体系, 其核心要义是资本的运作, 一般可以分为三层。

第一层: 对企业整体经营方向有直接、关键作用的财务权利, 例如处理资本的权利、融资权、大额投资审批权、利润分配权和弥补亏损的利润权、任免母公司首席财务官的权利、批准下年整体预算的权利、控制重大资金的权利等。第二层: 对企业的整体经营的影响程度较低, 但是可能对其子公司会产生一定影响的财务权利, 如任免子企业财务管理人员的权利、建立公司财会制度的权利、小额的投资权等。第三层: 正常生产经营中的财务权利, 例如财务相关资料的收集和整理的权利、相关资料的披露权、上级公司授权下的预算审批权等^[3]。

2 企业集团分权型财务管理模式利弊分析

2.1 企业集团分权型财务管理模式优势分析

(1) 有效提高财务决策的及时性和准确性。在分散的财务管理体制下, 子公司自行决定财务决策和方案。与

集团母公司相比, 下级公司的管理人员可以对公司的管理进行决策, 对子公司所处的环境、市场需求、市场前景和威胁的变化更加敏感和直接, 公司做出的决策更有针对性、及时性和准确度^[4]。

(2) 将集团总部的精力集中于集团整体运作方向和战略规划。子公司的分散化在很大程度上可以减少处理子公司事务所消耗的精力, 专注于集团的整体运营, 专注于集团的战略规划^[5]。

(3) 提高子公司管理者参与集团财务决策的积极性。在分散的财务管理体制下, 子公司的经理会亲自负责公司的财务决策, 其建议被重视或采纳的可能性也会增加, 因此子公司经理参与集团财务决策的积极性也会得到加强。子公司经理也更愿意为集团的财务运作提供更有价值和创造性的建议。

(4) 有助于提高子公司管理者的管理能力。将子公司的财务权力委托给子公司经理, 要求子公司经理具备较高的素质管理能力和管理水平。与集中管理相比, 分散管理下的子公司管理人员的财务管理能力得到了培养, 有利于为集团培养和储备人才。

2.2 企业集团分权型财务管理模式劣势分析

(1) 集团财务资金管理混乱。由于企业集团的财务管理过于分散, 这就使得下级企业可以全面掌控平日的财务, 与财务相关的决策权利很重, 集团总部往往缺乏统一性。从资金规划和管理的角度来看, 集团的资金往往比较分散。举个例子来说, 如果某家企业和当地的银行进行清算, 一般会通过现金池或者信贷融资的方式来进行, 从而得以补充下级公司的透支限额。国内企业的资本管控在各个方面上都很难确保真正的集中, 这就使得管理人员在很大概率上不能正确掌控资本的大体情况, 同时也不能进行合理的资本管控。集团的资本较为零散, 不能发挥出资本一体化的长处^[6]。

分散经营模式下的企业集团遇到的关键问题是其自身能否真正地掌控下级公司。资金是企业目前主要的掌控方法, 但是也会发生掌控失灵的状况。如果上级企业管理层制订的财会制度, 下级企业不能准确的实行, 那么就会损害企业整体的权利。当资金稀缺的子公司遇到发展前途良好的产品时, 多数时候上级企业无法征用其他公司的资金。然而资金充裕的下级公司往往会废弃掉那些投资回报

比较缓慢的项目，转而投向回报期短、回报快的项目，导致企业整体的投资回报率降低，非但不能充分发挥集团的长处，还有可能会损害集团的整体利益，甚至会造成诸多的财务管理风险。

(2) 集团全面预算管理体系不健全。预算管理的作用是通过预算的特性，对企业未来的生产经营进行规划，从而实现集团资本利用的最优化。笼统粗放的预算已经无法适应当前的市场要求，建立完善的全面预算管理体系，以适应企业更细致的管理要求。目前，众多企业对预算编制的重视程度较高，对预算实行的重视程度较低。在未来的预算编制的流程当中，集团大部分的职能部门都会参与到其中，然而管控的流程中涵盖的部门则明显减少。国内当下实行预算控制的诸多企业中，对于预算的监管通常是交给企业内部的审计团队负责。更有甚者一些企业没有成立审计部门或者审计团队，往往是由企业的财务部门编制预算，再由其负责年末预算执行情况的统计，不能及时有效地纠正预算执行过程中的偏差。

(3) 成本费用管理工作粗放。在采用对财务采取分散式管理的制度下，企业集团对其各下级企业的控制力会比较弱，这就会导致企业集体的采购效率不能有效提升，这种情况下通常体现为各个下级企业自主负责每款产品的采购，产品的来源较为纷杂，产品的成本、质量不但无法得到保障，还会产生诸多后续问题。近些年以来，由于集团的迅速扩张政策和对于供应链管理的混乱，下级企业的采购管理往往处于一种多元化、分散化、混乱的状态。在企业真正实现集中化模式以前，各个下级企业一般都会有其自身独立设立的采购制度，而且各企业当中的采购制度往往体现出较大的差异。

3 企业集团财务管理改进措施

3.1 完善企业集团资金管理制度

如果想要实现企业集团战略发展的协同效应，那么就必须合理掌控企业集团的资金，采取更为恰当的管理方式。企业可以在一定程度上对资本进行集中化的管控，增强上级企业对各个下级企业资本的控制程度。企业可以采用现金池的模式来进行运作，就是借鉴当前商业银行的运作制度，在企业当中设置建立结算职能部门，从而可以在一定程度上增强自身对于资本的管控能力。在企业内部建立结算职能部门，借助对于下级企业相关资本的集中管理，有助于提升各级企业对资产的合理利用。企业借助优化财务的管理方式，可以提高资本流动性，可以提高集团资金的使用效率。

企业应按照股权比例合理确定内部投融资制度，加强对权力、责任、利润等财务行为的管理。融资是集团经营活动的前提，融资成本的高低直接影响集团的利润水平。这就是为什么加强对资金的控制如此重要。企业第一步要做的是制定投融资的制度，安排好上下级企业在投资、融资方面的权限。这种上级公司掌控大权、下级公司按授权制定计划的方法，优点是可以减少企业的财务成本，控制

整个集团的财务风险，而需要注意的则是上级企业要疏通融资渠道，合理确定资金需求量。

3.2 建立全面预算管理体系

公司如果要进行全面的预算管理，那么就要站在最高的角度来俯瞰全局，这就必然会要求各个层级的管理人员的大力配合。借鉴其他优秀企业的优秀管理方法，是企业自身开展全面预算管理的最佳方法。在开始执行以前，企业要针对不同层级的管理人员开展相关的理论培训，使其准确把握全面预算管理的核心要义，并且可以在企业内部开展丰富多样的宣传活动，使管理人员和员工都可以了解全面预算管理的内涵。除此以外，全面预算的执行也需要员工的配合，这就要求各部门员工都能树立预算管理的理念，所以对于员工的培训也不可以忽视。

3.3 实施成本费用精细化管理

在当前激烈的市场竞争环境当中，企业的管理人员一定要注重培养科学、先进的成本管理理念。成本管理并非一项单独执行的工作，而是要对管理的目标、内容和方法做出科学的研究，从而制定出合理的计划。如果将采购工作一并交由上级企业统一负责管理，这样就可以使得各个下级企业的采购成本得到合理的控制。这种采购方法的本质就是由上级企业确定某一个部门独立负责来进行，从而可以有效避免出现矛盾的指令，防止重复采购带来的成本增加，从而提高企业的采购能力。这种采购方法特别适合被大型的企业集团所采用，为实行集中采购制度，上级企业要详述集中采购的优势，尽力获得下级企业的支持，在对成本的精细化管理的理念上做到一致，制定科学完善的企业采购规划与制度，在企业中安排专职的采购职能部门，并且要对采购活动负责。

4 结语

加强对财务的管理是企业生产经营当中必须提起高度重视的关键环节之一。本文首先在对国内企业集团财务管理的现状进行了分析研究之后，指出了当前国内企业在财务管理层面存在的问题，同时从完善企业集团资金管理制度、建立全面预算管理体系和实施成本费用精细化管理三个方面提出了改进的对策建议。通过这些对策建议的执行可以在一定程度上处理企业在财务管理中现存的难题，有助于企业降低和抵御生存风险，促进企业集团的有效和可持续发展。

参考文献

- [1] 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.
- [2] 张娟娟.企业集团财务管理体制及管理机制探讨[J].财经界,2019(27):127-128.
- [3] 陈慧雯.现代管理形势下企业集团财务管理模式分析[J].现代营销(经营版),2019(9):161.
- [4] 刘欣.企业集团财务管理模式的研究[J].时代金融,2019(19):59-60.
- [5] 韩福.企业集团财务管理体制及影响因素分析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2018(10):77-78.
- [6] 赵亚男.现代管理形势下企业集团财务管理模式分析[J].中国市场,2018(30):154-155.