

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.29.035

企业集团加强财务管控的对策研究

李珊珊

(大连金玛正和企业管理有限公司,辽宁 大连 116602)

摘要:所谓的财务管控,是企业集团对下属单位进行统一管理的重要环节和中心内容,其对于企业的整体发展有着不可忽视的重要作用。本文首先从现代企业财务风险的概要出发,然后分析现有的财务管控模式以及其存在的相应问题,最后针对存在的问题提出相应解决对策,以及为财务管控的完善发展提供积极的借鉴。

关键词:企业集团;财务风险;财务管控

改革开放以来,我国市场经济制度不断发展完善,我国大中小企业的数量和规模也不断扩大,企业集团成了资本市场上最重要的组成部分,推动着我国市场经济的进一步发展,也是我国国民经济的重要支撑。但是在这一背景下,资本市场上的企业之间竞争也日益剧烈,同时随着经济全球化的不断深入,企业所面临的国际竞争也在不断加剧。而财务管控作为企业资源的直接管理和应用环节,却没能跟上企业发展和扩张的脚步,尤其是对于企业集团而言,其财务管控存在着诸如多职合一、内部人管控、财务信息不准确、财务监控不到位等问题,从而使得企业面临着较为严重的财务风险,严重阻碍了企业后续的快速的发展。因此,加快企业财务管控的步伐势在必行。

一、现代企业财务风险概要

关于财务风险,百度百科给出的定义为:“企业财务风险是指在各项财务活动过程中,由于各种难以预料或控制的因素影响,财务状况具有不确定性,从而使企业有蒙受损失的可能性。”其实严格来讲,财务风险就是指企业在筹资活动中由于对未来经营现金流量的不确定性而产生的一种风险。广义的财务风险是指由于各种因素共同作用于企业的各种财务运营,这些因素导致实际财务收入偏离预期目标,从而导致企业遭受经济损失。而在市场化经济的背景下,现在企业的财务风险主要表现在资本风险当中。普遍来讲,企业资金的风险管理主要有以下几个方面的内容:一是短缺风险,资金是企业各项活动开展的基石,是企业生存发展的命脉,其短缺会使企业的运转和经营陷入困境,造成恐慌。二是资本风险,资本使用效率越高其所创造的收入也就越高,而如果其使用效率较低,则会影响企业的后续发展。三是金融安全风险,资金虽然具有较大的流动性,但容易受通货膨胀的影响发生贬值,也容易被侵占和滥用。^[1]

二、企业集团财务管控的主要模式

企业集团的财务管控模式都是根据本公司的实际情况和自身的特色,并考虑本公司所从事的经营活动的背景下所确定的。其目的是为了将企业的财务决策权、财务执行权以及相应的监督权在企业集团的各个利益相关者之间进行均衡有效的分配,从而形成互相制衡、互相约束、互相监督的管理目

标,保证财务资源的合理有效利用,实现资源的合理配置,进而推动企业总体财务目标的实现。目前,我国企业集团的财务管控模型主要有以下三种:集权型、分权型和混合型。

(一)集权型财务管控模式

集权型财务管控模式,顾名思义,即子公司、分公司全部的财务决策权和经营决策权都集中在母公司手中,而子公司、分公司只需要根据母公司下达的指令去安排企业的生产经营以及投融资活动,母公司对下属公司有着绝对的控制权。但其实是一把双刃剑,一方面母公司权力的集中化,可以实现对企业资源的集中管控,提高资源的利用和配置效率,同时也能够有效避免下属公司领导层由于能力不足或过于激进而造成的决策失误,降低企业的财务风险。另一方面是权力全部集中在母公司手中,下属公司的任何财务决策都需要向母公司请示,缺乏独立的财务管理权和经营自主权,会降低下属公司管理人员的热情和主动性,同时过于死板的规章制度,也会抑制下属公司创新能力的发挥,会使得公司错失发展机遇。^[2]

(二)分权型财务管控模式

分权型财务管控模式是指母公司将权力下放,基于下属公司一定的自主经营权和自主决策权,而母公司则通过下属公司所提交的财务报表对下属公司的经营业绩进行监督以及考核评价。在这一模式下,下属公司员工的积极性能充分被调动,而且管理人员具有一定的决策权,便于其在商业机会出现时及时捕捉,提高企业的盈利能力。同时权力的下放,有利于减轻母公司工作人员的工作负担,给予其充分的时间去研究更具战略性的决策。但是,分权式的财务管控模式也容易导致资金、资产过度分散,难以形成规模效应,从而降低了资源的使用效率,导致资源的过度浪费;各下属单位着重于考虑自身利益而做出损害集团利益的决策,难以保证企业整体的利益,不利于企业长远战略目标的实现。

(三)混合型财务管控模式

混合型财务管控模式对于权力的管控程度介于集权型和分权型两种模式之间,即企业集团下放的只是部分决策权,而重大事项的决策权仍然保留在母公司手中,在这一模式下,下属企业既可以根据实际情况去调整自己的经营和财务策略,母公司也保留了整体的掌控权。但是值得注意的是,母公司

要把握好权力下放的“度”，避免权力过度集中或者过于分散的情况的出现。混合型财务管控模式既可以使企业集团的财务监督功能得以充分有效的发挥，避免不必要的财务风险的发生，又可以充分调动下属企业的积极性和创造性，促进企业集团整体目标的实现。^[1]

三、财务管控中存在的问题

(一)多职合一

在企业的初创期和成长期，企业的组织结构一般还不够完善抑或是为了节约企业经营管理成本，经常会出现董事长、总经理、会计师有一人担任的情况，企业的经营决策也经常是由这一人根据自己的判断做出，从制定战略到实施，对战略和经营纠缠等，往往都由同一人进行。同时企业内部存在职能交叉、权责混淆的现象，在这一情况下，不仅会降低决策的质量，还会由于精力有限、难以兼顾，增大企业的经营风险。

(二)关键岗位“自己人”把控

企业在初创时期，通常会依靠各股东的亲戚、朋友等大家一起互相帮助，各自分工，每个人专业能力、领悟及学习的状况都不一样。因为是“自己人”，在监督上往往存在疏漏，甚至出现不相容职务由同一人担任的情况，有时为了降低成本，也省略了事后监督和纠正措施。在决策流程上，通常存在着一言堂的现象，没有系统的讨论和约束过程。

(三)财务信息不准确

企业集团对下属公司进行考核评价依据的主要是下属单位所提供的财务报表，而财务报表上所列示的信息则具有很强的主观性，很容易出现为了实现自身利益的最大化，下属企业的管理人员篡改财务数据、粉饰财务报表事件的发生，造成财务报表信息不准确，使得母公司无法从财务报表中了解到下属企业真实的经营情况，甚至可能出现依据失真的信息做出错误决策的现象。另一方面，下属企业之间是相互独立的，有着各自的会计核算系统，不能够进行统一的会计核算，加之缺乏整体会计信息系统的支持，也出现了会计信息缺乏可比性的问题，而且也会出现集团总部不能对其进行实时监控，难以实现会计信息的共享等问题。^[4]

(四)财务监控不力

企业集团内部控制制度不健全，不同层级的企业之间缺乏一个有效的监督机构，不能很好统一母子公司之间的财务行为，也不利于对集团下达的财务决策的执行情况进行监控。另一方面，企业财务监督方法较为落后，大多数为人工监督，而且财务监督人员有的是为了应付公事，且掺杂人情因素，很难有效地将监督机制进行落实。除此之外，更为突出的问题是母公司做出的财务决策在执行的过程中缺乏相应的监督控制，导致即使出现了偏差也不能及时得到纠正。

(五)财务管控权限的凝聚力相对不高

通过对目前财务管控现状的分析不难发现，企业集团整体之间的凝聚力普遍不高，主要表现在企业集团中的子公司和分公司对于企业集团的财务管控经常应付了事，相关职权

较为分散，还有的子公司甚至划地为国、各自为政，各分子公司之间也缺乏有效的沟通和责任感，经常出现互相推卸责任的现象。而且其对财务管控的认识不够深入全面，这就使得他们不能很好地配合、执行企业的财务管控目标。最后，集团对下属公司缺乏有力的监管，容易出现传递虚假财务信息等现象，这在很大程度上阻碍了企业集团未来的发展。

四、中小民营企业在经营及财务管控中常见现象的对策

(一)建立公司治理制度、强化组织制衡和权责明晰

在企业初创期，企业多职合一的情况下一般不会出现较为严重的治理问题，但为了公司的后续发展，需要及时关注此类问题，并采取相应措施进行规范。第一，可以聘请外部专家，或者通过同行业之间的交流，来为公司建立完备且规范的治理结构，从各个角度来规范和完善企业。而随着企业逐步进入成长期，会有新的股东或者经营者、管理者加入企业，促使企业的内部管理制度也会渐趋完备，这时，建立规范的激励和约束制度的重要性开始凸显，企业应改变传统的经营管理模式，将所有权和经营权进行分离，让产权所有人向战略管理过渡；建立现代企业管理制度，通过制度安排，明确各个岗位的职能，避免出现职能交叉的现象，必要时可引进独立董事，帮助看清可改善之处并逐步健全完善。^[5]

(二)完善内部控制制度

完善的内部控制制度对于企业各项活动起着良好的制约作用，因此企业要根据自身经营活动、所处的生命周期阶段、发展战略等特点和内控要求，设置相应的组织结构，并明确各部门职能，实现“事事有人做，人人有事做”的管理目标。其次，以内部控制目标作为出发点，并结合风险导向的目标，实现不相容岗位的相互分离。通过授权审批、事中控制、事后检查等措施形成管理闭环，达到各岗位之间的监督和制约。同时，还应顺应时代潮流，加快企业信息化的步伐，建设统一的信息共享服务平台，实现信息的及时传递与获取。再次，要充分发挥现代化大数据的优势，实现企业集团与下属公司之间的有效准确对接，推动财务信息一体化目标的实现。信息系统的建立便于母公司及时了解下属单位的实际经营情况，避免其对财务信息的虚假报告，实现对下属单位的有效监督，并且可以及时发现其存在的问题予以采取相应的解决措施。而且财务信息共享中心的建立能够增强企业横向之间的沟通交流，便于各分子公司之间相互借鉴，相互促进。

(三)完善监督和激励机制

企业必须在集团整体层面上建立一个完善的、运行良好的审计监督机制，构建一个从上至下、层级分明的监督制约机制，以此保证财务控制体系的完善性。企业集团要建立完善的事后追责制度，追查至最终责任人，使得任何违反法律法规以及企业规章制度的行为都能得以惩戒。同时，也应建立相应的激励考核制度，以充分调动下属人员的积极性和主动性，首先，应由母公司制定统一的考核标准和评价指标，然后交由分子公司针对各自的实际情况进行进一步的完善和细化，最

后分配至各个部门乃至是相应的人员进行具体执行。对于不能完成考核目标的部门或人员,应及时要求其进行反思,查找原因。

(四)提高财务信息的精确率

财务信息是企业经营业务开展以及管理层做出战略决策的重要依据,其关乎整个集团的发展前景。而作为财务信息的主要提供者,财务人员对财务信息的质量有着很大的影响,因此企业集团必须加强对财务人员的培训,以提高财务人员的专业素质和综合素养,使其能够跟上时代潮流,成为符合市场经济大背景的综合性、复合型的高素质财务人才,这也正是财务管控工作的重要意义所在。其次我们要提高财务工作的门槛,从根源上提高财务从业的质量。财务人员要善于化解财务风险,要破解财务管控的短板和弱项,定期对财务人员进行财务管控制度以及运行原则的学习培训,同时还要开展相应的考评,确保财务人员对其的领会和掌握程度。最后企业集团要将财务管控的各项责任进行细化并落实到个人,实现财务管控职责的清晰划分。同时要加快推进财务共享信息中心的建设,在确保系统能够平稳建立和运行的情况下,要加强对整个企业集团财务信息的集中及时管理,做好整个集团财务工作的集中管控,推动财务管控工作的顺利进行。^[6]

(五)提升财务管控的凝聚力

以分子公司的监管作为财务管控的出发点,理清企业集团内部各产权之间的相互关联,实现财务资源分配趋于合理化,进一步建立适合现代企业制度的财务管控组织,探索财务与会计分道而治的新路径。其次,要根据企业集团与下属各分子公司之间的内在联系,从集团总公司选派相应的管理人员下派至分子公司进行相应监管,监控和反映下属公司的实时状况,加大对下属公司资产的管控,避免下属公司员工侵占公司资产行为的发生,实现企业集团与下属公司的全面预算管控,完善预算可控和资产管理办法,科学运用管理会计工具,依托内部审计夯实财务管控凝聚力的强大基础。^[7]

五、结语

企业集团整体财务管控制度的有效推行,能够很好地实现企业集团集中管控,推动企业集团后续的持续发展。而且随着企业集团的不断发展壮大,企业的经营规模和经营范围势必会进一步扩大,企业的业务量也会获得极大的提升,其所产生的财务信息也势必会成倍增长,这就必然会使得原有的财务管控模式不再适应企业生存发展,因此企业需要及时对现有的财务管控模式进行改造升级,进而规避财务风险和过度经营,为企业集团的发展战略提供可靠依据。财务管控模式不能照搬照抄其他企业,也不能刻板僵硬的套用相应的会计制度,其应该从企业的实际情况出发,结合企业的经营特色,这样的财务管控模式才能与企业业务更好地契合,才能真正地为企业的发展提供助力。同时也要及时更新集团员工的财务管控理念,运用管理会计思维,加强对企业集团的运营管理和资金管理,构建相应的信息共享平台,推动对原有财务模

式的适度变革,促进企业集团的持续健康发展。除此之外,企业集团还要重视相关财务管控制度的建立。正所谓“没有规矩,不成方圆”,企业集团应该建立并及时更新相应的财务管理规范,确保财务管控在企业实行的每一个环节都能够有法可依,提高财务管控的规范性。

参考文献

- [1]王铁栓.集团化财务管控存在的问题及对策[J].质量与市场,2021(19):18-20.
- [2]曹银星.集团企业如何管控子公司财务风险[J].中国外资,2021(16):88-89.
- [3]王武勤.集团公司财务共享风险管控体系建设研究[J].中国总会计师,2018(01):86-87.
- [4]邹静雅.集团管控中的财务集中管理模式分析[J].中国高新技术企业,2011(01):147-149.
- [5]鲁小丽.基于云计算的财务风险管控系统设计[J].现代电子技术,2020,43(17):72-76.
- [6]武扬.G集团财务集中管控模式构建浅析[J].财务与会计,2020(14):83.
- [7]管友桥.企业云财务内控模式特性比较及应用风险管控探析[J].财务与会计,2018(19):64-65.