

# 国企集团集中式财务管理模式设计研究

田波

(泗水县汇鑫投资开发有限责任公司, 山东 泗水 273200)

**摘要:**通过对国企集团的概念、特征、企业集团财务管理模式类型、我国国企集团财务管理模式的现状及问题进行分析,本文创新设计了集中式财务管理的模式,有利于提高国有企业财务管理水平。

**关键词:** 国企;财务管理;模式;设计

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.071

## 1 企业集团财务管理的概念及特征

(1)概念。国有企业集团是企业集团的一种,其最大的不同在于它是由国家政府或地方政府投资或参与控制的企业集团;企业集团财务管理是指企业集团在经济环境下,为保证集团整体战略目标的实现,依据各种信息,对集团进行一系列财务管理活动的总称。<sup>[1]</sup>

(2)特征。国企集团的特征主要有:规模大型化、经营多元化、组织机构多层化、集团管理职能多元化、控股股东为国有、集团和股份并存等;企业集团财务管理的特征主要有:管理目标双重性、管理职能向资本运营管理转变、管理内容决策化、管理活动体系化等。<sup>[2]</sup>

(3)模式。集权式财务管理模式是指“企业集团中的母公司对子公司的所有财务决策权都进行集中统一,子公司没有财务决策权”。<sup>[3]</sup>母公司对子公司的资金调动,人员任免,对外投资的决策等都有决定权,子公司只是拥有少部分的决策权,比如短期的决策,日常的资金管理等。

分权式财务管理模式是和集权式管理模式相对应的,这种模式是将决策权分配给各个子公司,公司的财务管理权利几乎都属于子公司,母公司只是采取间接管理的方式管理子公司。

相融式财务管理模式则是集权式和分权式两种方式的结合,相容式管理是以分权为基础,在此基础上进行集权管理,根据集权程度的不同,又分为相对集中型和相对分散型。子公司一方面可以根据市场视自身情况不同,自主决策、自主经营、自负盈亏,另一方面集团母公司又对其保留着最高管理权和决策权。<sup>[4]</sup>

## 2 我国国企集团财务管理模式的现状及问题分析

(1)模式现状。目前我国国企最主要的财务管理模式是相对集权式,受政府控制的力度最大。这主要是因为我国国情的特殊性质决定的,经济体制在进行改革的过程中,我国国企对于大部分行业选择放手,主要存在于像天然气、石油、军工、矿产、建筑、电力等一些具有垄断性质、关系着国民生活的领域中,国企经营的性质是政府意图的反应。

(2)当前模式所存在的问题。首先是在财权分配上出现的问题,要么是财权过度集中,要么是过度分权。过度集权主要表现在各子公司关于财政的相关问题都要层层向上级汇报直至到总部,子公司的财权完全的被约束,公司的决策效率不高。过度分权则是各子公司各自为政,总部的财务部门起不到任何作用,子公司的动作无法受到总部的监控,总部对资产、资金难以整体调度,形不成合力,集团的总体目标难以实现。其次是在财务控制方面,财务缺乏一体化的控制。母子公司之间的财务控制体系是空缺的,没有将二者连接起来的桥梁,母公司的管理能力还不能足够控制全局去统一安排投资或者是融资活动。正是缺乏这种一体化的控制,母公司对资金监控力度不到位,资金的使用非常的随意,借职务之便侵吞资金的行为也是屡见不鲜,资金的流动是一个很大的问题。再就是在财务监督方面,我国国有企业还没有建立起完善的监督体系,很多企业内部的监督部门仅是形式的存在。为了应付上级,粉饰报表的行为也是屡见不鲜。审计部门的工作人员由于专业程度不高,无法保证权威性和专业性,经济利益受制于企业。

## 3 国企集团集中式财务管理模式设计

(1)设计的原则。集中式财务管理模式设计要符合现代企业制度原则,建立健全现代企业的制度,加强法人治理结构和董事会的建设;追求效益最大化原则,进行经济体制改革是要付出代价的,国企在进行改革的过程中也要付出相应的代价,有代价的投入就期望得到最大产出,这就需要财务管理作出成本效益的有效评估。要实现战略目标原则,企业是要长远发展的,在对财务管理设计模式进行优化时,要考虑到企业集团发展目标、经营战略,尽可能的让模式所作出的优化帮助企业更好的实现战略目标,推动企业的发展。

(2)集中式财务管理模式的概念及特征。集中式财务管理模式是建立在相融式财务管理模式之上,通过对整个集团的财务信息进行大数据分析,运用办公系统对整个集团公司资源和业务实行集中管理和控制,最终实现企业集团财务决策、核算、监督控制一体化的模式。<sup>[5]</sup>集中式财务管理模式具有财务信息高度集中、资源集中调度和权力集中监控的特点,这种模式是从子公司处搜集信息,是从源头进行的信息搜集,这样就减少了收集信息时信息的流失,同时也解放了劳动力,连接了财务和基础业务;同时也实现了资金的集中调配,降低了资金成本;重大事件的决策获得了高度集中,非重大的决策下放,有利于决策的监控。

(3)实现途径。根据原来存在的问题所提出的途径是建立健全集团法人治理体系,加强法人治理结构和董事会的建设;决策权限合理化,对于重大事件的决策进行高度集中,非重大的事件决策选择下放下属子公司,构建合理的相融管理模式;实施一体化的财务战略,要为总体的战略目标共同努力,在总体目标建立后,子公司要遵循母公司的意图,完成自己所要达到的目标,加强过程的控制;建立健全内部监督审议体系,加大对财务管理的监督力度,注重对过程的审议,提升审议人员的专业性和能力。

## 4 结束语

我国国有企业逐渐退出了一般竞争性市场,但是在一些重要的领域里占据主导地位,为了完成国企经济体制的改革,对原来的财务管理模式进行问题分析,并为国企财务管理设计了一种新型的集中式财务管理模式。

## 参考文献

- [1] 耿加杰.企业集团财务管理模式及其选择[J].中国集团经济,2010,8.
- [2] 侯丽红.全面预算管理与内部控制的关系分析及对策[J].现代经济信息,2012,2.
- [3] 姜文辉.我国大型企业集团财务管理模式优化研究[D].江苏:河海大学,2005.
- [4] 沈小凤.国有企业集团财务管理研究[D].北京:首都经济贸易大学,2009.
- [5] 王宁.集团公司财务管理模式的创新[J].现代经济信息,2011,2.
- [6] 周艳.企业集团财务管理模式的选择和发展[J].中国证券期货,2011,9.

**作者简介:**田波(1975,11-),男,山东省泗水县人,学历:本科,毕业于山西财经大学,职称:中级会计师,研究方向:财务管理。