

现代企业集团财务管控模式探析

龙 辉

(江西铜业股份有限公司,江西 南昌 330029)

摘 要:本文主要分析了当前企业集团财务管控模式分类,并从企业集团发展角度,研究了财务管控模式的建立措施,以期能够帮助提升现代企业集团的核心竞争力。

关键词:现代企业集团;财务管控;模式分析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.10.060

现代企业集团的财务管控模式有不同的分类,不同的分类具有不同的特点,这些模式可以单独进行也可以协作进行。当前在企业集团的发展过程中,财务管理存在目标比较狭隘、管控逐渐弱化等问题,需要采取有效措施来解决这些问题,形成更加完善的财务管控模式,提升企业集团的财务管控水平。

1 企业集团的财务管控模式分析

企业集团的财务管控指的是根据企业集团自身的发展战略,制定出相宜的财务管控目标,通过采取适宜的财务管理模式、完善企业内部的财务总监委派制度和授权书控制制度等,使企业集团风险总体受控,企业集团财务价值最大化充分发挥,助力企业集团在激烈的竞争中立于不败之地。

(1)集权型。集权型财务管控的重要特点,是实现财务管理决策权的高度集中。企业集团的领导层和管理层行使财务决策,实施统一的财务管理,指导各项生产经营活动的开展。下属单位负责日常的工作执行,严格遵守企业集团制定出来的财务管理规范,贯彻落实工作。在集权型模式下,企业集团的资源优势能被最大限度的发挥出来,从而实现企业集团的整体目标,但不足之处是下属单位的灵活性与创造性会被抑制,同时还可能因为信息传递的不及时,错失决策时机。(2)分权型。分权型模式是指将企业集团的财务管控权力下放到子公司,子公司在进行生产工作、销售工作和财务管理工作时,都能够拥有充分的自主权利^[1]。在此过程中集团总部只参与子公司部分重要事件的决策权。在分权型模式下,企业集团的子公司拥有独立的管理权限,能够站在自身的利益出发开展各项工作。缺陷是很容易导致子公司各自为政,整体观念和全局观念比较差,甚至出现子公司脱离集团总部财务监控,出现重大问题,给企业集团带来损失。(3)混合型。混合型财务管理控制模式,也被称为是折中型的管理模式。是把集权型和分权型管理融合在一起,既消除了集权型和分权型财务管控模式中存在的问题,又能够保证企业集团拥有重大决策权,同时还确保了子公司能够具有相对独立的管理决策权,将企业灵活性发展与实现集团总体战略目标有机结合起来。

2 现代企业集团财务管控现存问题

其一,缺少有效的绩效评价系统和考核系统。部分现代企业集团过于重视以会计指标主导的业绩评价体系,导致企业集团生产经营的成果动因,以及当前正在进行的价值创造过程,不能被真实反映出来,甚至部分企业为了追求局部短期利益,而损害企业集团总体长远发展。企业集团需要建立有效的企业绩效评价系统和考核系统,帮助企业集团实现考量要求,正确以及充分发挥考核指挥棒的导向作用,为企业集团的高质量可持续发展指明努力及提升的方向。其二,内部财务管理工作协同不足。现代企业集团的发展规模都非常大,想要实现统一的管理有一定的难度,因此一般集团企业都会采用分权制的财务管理模式。这也导致了企业在财务管控过程中存在过度分化的问题,一部分下属单位只关注自身的经济利益,忽视了集团的整体利益,这在一定程度上会削弱集团对于下属单位的控制权和管理权,导致集团与下属单位财务管理目标不一致,协同效力大打折扣,直接影响到现代企业集团核心竞争力的提升。其三,缺失有效的预算控制。部分企业集团不重视预算管理,或者片面的

认为预算管理仅是财务部门的事,从而忽视了企业集团预算控制工作的开展,导致企业集团的财务管理精细化、核算精准化、分析精深化、考核精确化等相关工作不能有效落地,不利于企业集团的长远发展。企业集团需要建立并加强预算控制,各相关职能部门共同参与、紧密配合,促进企业集团全面提升管控能力。

3 完善集团财务管控模式

(1)建立有效的绩效评价系统和考核系统。企业集团和子公司要基于集团的战略目标,结合各自实际情况及管控要点建立并完善绩效评价系统和考核系统,包括经营业绩的评价与考核、工作质量的评价与考核、工作监督及异常事项报告制度的评价与考核等,通过全方位的评价与考核,奖优惩劣,提高企业创新创效能力,真实反映企业经营情况、财务状况,及时发现并解决存在的问题,揭示并降低财务风险,保障管理工作的规范开展,提升企业集团及管理子公司的管理能力及控制水平。(2)加强企业集团内部财务管理的协同性。现代化企业集团可以根据自身发展特点,选择混合型财务管理控制模式,把会计核算工作和财务管理工作职责分离开来,财务管理工作部门专门负责企业的各项资金管理^[2]。通过优化财务管理组织结构,能够有效确保财务管理工作更加精确,提升财务管理工作效率。企业集团还可以执行财务创新集权管理方式,并配合分权控制的财务管理工作模式,实现集团总部对下属单位财务的有效控制和管理,确保下属单位能够跟集团总部之间保持纵向顺畅、有效的沟通,同时会计核算工作与财务管理工作可以实施横向协同,会计核算的精细化对会计管理分析的精细化提供有力的数据支撑,分析的深度为核算的细度提出了更加精确的要求,纵横协同分享了财务工作中产生的信息,提高了企业集团各项决策的综合效益。(3)建立全面的企业集团预算控制体系。在现代化企业集团的发展过程中,企业集团追求的是利益的最大化,因此需要在经营中对成本控制管理工作加强重视,有效地减少不必要的成本输出,帮助企业提升经济效益。在企业集团的发展中贯彻落实全面预算管理工作,能够科学合理的针对整个企业的经营发展情况,制定出完善的预算控制体系,把预算落实到下属单位中严格执行。企业集团编制出总预算,分解下达到下属单位中,下属单位再进一步细分,将责任层层落实到最小的经济单元,再通过强有力的执行力,层层执行到位,最终实现企业集团整体目标。

4 结束语

综上所述,现代化企业集团在发展过程中,财务管理控制模式,需要动态性的创新,而不是一成不变的。需要企业从实际发展情况出发,正确认知财务管控,采用适宜适度的财务管控模式,助力企业集团实现经营效益的最大化。

参考文献

- [1]熊云.浅析现代企业集团财务管控模式[J].中国城市经济,2011(24):126-127.
- [2]魏俊英,谢册.现代企业集团的财务管控模式[J].中国邮政,2009(05):22-23.