

# 集团公司财务规范化管理之浅见

翟振力

(艾美疫苗股份有限公司沈阳分部,辽宁 沈阳 110000)

**摘要:**集团公司是众多大型企业采取的经营组织形式,具有规模巨大、覆盖地域广泛、业务多元等特点,兼顾了规模经济、风险分散、经营灵活等经营优势,使得企业价值得以快速提升。与此同时,集团公司的特点也为经营管理提出了挑战,其中,财务管理居于重要的核心地位,是集团战略管理和风险管理的压舱石。本文作者结合实际工作经验,从集团财务管理的地位、存在的问题及应对措施等几方面进行了阐述,为广大企业管理人员提供了新的管理思路。

**关键词:**集团公司;财务管理;规范化

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.034

集团公司是指若干独立法人主体以资本为纽带,以公司章程为行为规范的,有着共同经营目标的,由母公司、子公司及其他成员共同组成的企业法人联合体。随着我国经济的快速发展,传统的一厂一店式的经营方式已经不能满足现代规模经济的需要,其发展的潜力和抗风险的能力也非常有限,但是单一的大而全的公司也不符合资本市场和实际生产经营的需求,因此,集团公司这一经营模式应运而生。集团公司,一般是拥有众多生产、经营机构的大型公司,它经营着规模庞大的资产,管辖着众多的生产经营单位,业务的深度和广度也是一般公司无法比拟的。集团公司本身并不是一个法人的概念,一般是以母公司和若干全资子公司、控股公司、参股公司等独立法人主体组成的,通过有约束力的法律关系联合在一起,有着强大的一致行动能力的经营联合体。鉴于集团公司组织的复杂性、地域的分散性、业务的多元性等特点,其经营管理除了有对一般独立法人的管理要求以外,还有其独特的管理难度和管理要求,需要积极探索和实践。

现代大型企业,经营活动较为全面和复杂,但是居于核心地位是资金,资金流动贯穿经营始终,绝大多数经营成果也要通过货币形式以财务信息的方式表达出来,这就决定了财务管理在企业管理中的独特地位和作用,下面就结合工作实际,谈一下对集团公司财务规范化管理之浅见。

## 1 集团公司实行财务规范化管理的动因

### 1.1 财务管理是集团公司经营管理的核心纽带

现代集团公司规模较大,地域分布较广,业务也越来越多元化,除了给集团带来更大的盈利能力以外,其所面临的经营风险也成倍增加,超大型企业集团一夜之间崩塌的例子也并不鲜见,对企业的战略管理、经营管理能力提出了极高的要求,在众多的管理类别之中,财务管理基本上全过程、全方位的参与了各项经营管理活动,也直接体现了绝大部分管理成果。与其他管理内容相比,财务管理具有同质性,理论依据也较为成熟,体系相对完善,因此具有特殊地位。

实践中,很多出现经营管理问题的公司并不是发展战略不好,而是超出了自己现阶段的财务能力,企业的经营风险并

不是一夜之间产生的,财务管理失灵没有及时发现或应对是重要原因之一,也正因为如此,很多集团企业风险爆发都首先由财务信息反映出来,可以说,财务管理是企业诸多管理门类的最大公约数,这也决定了财务管理在现代企业管理中的纽带和核心地位。

### 1.2 规范化管理是实现管理目标的必由之路

集团公司其核心成员是母公司和全资子公司、控股子公司,母公司一般是以法定的治理权力,全面制定集团整体和子公司的经营发展战略并进行日常管理。子公司一般由新设或者并购而来,这其中,并购的效率最高,也是最为常见的。并购通过资本的力量实现了快速扩张,承接了现成资产的同时,也承接了现成的生产力组合和管理方式,由此产生的地域差异、人员素质和文化差异、历史传统差异以及各种遗留问题,给经营管理带来了挑战,我们经常见到的是被并购的子公司过分强调个性需求而抗拒共性要求,正所谓并购容易整合难,很多并购企业没有实现协同效应、达成预期目标,就是倒在整合这个问题上,这个问题久拖不决,会给集团公司发展带来巨大障碍。实现管理目标,其中首先一条就是管理要规范化,用全面的体系、统一的规则、统一的方式,统一的标准全面推动各项工作,制造标准化的管理成果,保证管理质量。如果不能实现规范化,管理工作就会变得松弛,任何问题都出现了讨价还价的空间,必然带来标准的混乱和降低,也就难以实现提高效率 and 防范风险的管理目标。

### 1.3 规范化财务管理为企业健康发展保驾护航

集团公司组织结构特殊,既有分散又有统一,兼具了规模、专注和灵活等众多优势,但同时也给管理提出了更高要求,比较理想的方式是集团统一制定发展战略、防范经营风险、发挥规模经济优势、优化资源配置,从而提高资本的效率。在经营管理过程中,各方面的参与者有着不同的利益诉求,个别岗位或者分支的利益与集团利益还存在冲突,相对而言,财务工作的性质就体现出了与公司利益一致性的优势,在所有管理领域,规范化的财务管理都有着不可替代的关键作用,特别是在实现发展战略和防范经营风险方面至关重要,强大的企业

一定有一个强大的财务,一个强大的财务也一定会助力企业健康发展。

## 2 集团公司财务管理普遍存在的问题

### 2.1 组织结构不健全,人员配备不充分

集团公司的形成一般有一个较为长期的过程,有的集团公司的财务管理体系仅仅是各个独立法人主体财务部门的算数合计,并没有按照集团公司财务管理的要求重新设计和完善组织架构,另外财务部门仍以核算为主,关注报表和税务,缺少资金、工程和研发、内部控制、成本管理、信息披露等专业高级管理人才,导致集团财务管理的职能出现缺失或者弱化。

### 2.2 制度体系不完整,制度落实不到位

忽视制度建设或者制度形同虚设是企业财务管理中比较突出的问题,也给企业经营带来了风险,一般体现在:2.2.1 企业仅仅是建立了核算、报销等基本的财务管理制度,对于预算管理、资金管理、风险控制、信息报告等关键管理内容没有建立制度,从而未形成完整的制度体系。2.2.2 制度规定不合理不科学,现有制度常年不更新不调整内容落伍,导致制度规定与实际工作需要脱节,降低了员工对管理制度的信赖程度,制约了管理制度实际作用的发挥。2.2.3 工作中有制度不遵循,大量的特殊审批和例外事项降低了制度的权威性和公信力,没有形成敬畏制度的企业文化,制度形同虚设,给风险埋下隐患。

### 2.3 预算管理不严肃,预算结果不考核

尽管大多数的企业实行了预算管理的方式,但是对全面预算管理的理解不准确,编制不合理、运用不到位,预算变成了测算和预估,存在随意调整、弹性过大等现象,预算的严肃性没有得到贯彻,降低了预算的权威性。特别是对预算执行缺乏考核,做好做坏一个样,没有发挥出预算在经营管理中的积极作用,导致经营过程失控,丧失及时采取应对措施的机会,给企业经营发展带来重大不确定性的风险。

### 2.4 信息传递不畅通,风险反馈不及时

集团公司的规模巨大,管理主体也较多,这就给子公司和母公司之间的信息传递带来了障碍,一方面集团的要求无法准确全面的传达给子公司,另一方面子公司发生的重要事项无法及时反馈给集团,比如:关键信息湮没在大量的基础数据之中,或者子公司关键信息没有及时反馈到母公司的渠道,导致母公司对子公司突然出现的风险事件措手不及,这种信息不对称隐含巨大风险,也给居心不良的人提供了操作空间,名为集团,实际管理松散,隐患极大。

### 2.5 管理内容不全面,管理效益不明显

母公司没有正确认识集团财务管理与传统单体财务管理的差异,没有重新定义集团财务管理的要求,导致总体管理水平低下,不能给经营管理提供有效支持,比如没有打破单体边界,在依法合规的前提下,实现资金利益、税务筹划、信息共享、风险防范、规模经济等方面集团管理的效益。这种局面也降低了公司管理层对财务管理的重要性认知和预期,形成恶

性循环,制约了财务管理水平的提高和公司的发展。

## 3 集团公司实现财务规范化管理的主要应对措施

### 3.1 提高财务管理在经营管理中的地位

毋庸置疑,改革开放以后,特别是近20年,我国经济超高速发展,各行各业,各个经营主体都十分关注抓住机遇,实现快速占领市场的目标。这种超常规发展的的确确让很多企业异军突起,但同时也出现了管理过于粗,放忽视风险、忽视市场经济规律、盲目冒进脱离自身能力发展等现象,企业经营管理者只关注生产和销售、忽视财务管理的重要性是普遍现象,“财务=记账+报销+报税”的观念在一些经营管理者头脑中根深蒂固,这个观念导致企业发展带病上路,有的企业甚至付出了违法违纪和经营失败的代价。如果想发挥财务规范化管理的积极作用,企业的管理层正确认识财务管理在现代企业管理中的作用,在经营管理中提高财务管理的地位是重要基础。企业的经营者可能只是某些方面的专家,未必是财务方面的专家,因此,作为专业财务管理者,我们并不是被动的等待,我们有义务将财务管理重要性的观念通过各种方式传导给企业管理者。在实际工作中,我们结合业务需要,在传递财务数据信息以外,更注重揭示财务信息中隐含的管理需求,力争在事前把这些信息传导给决策者,取得了非常好的效果。比如,当企业需要快速发展时,作为经营者希望尽快完成项目的投资建设,但是项目投资并非越快越好,需要结合企业实际能力进行综合评价,在权衡各项利弊以后,管理者根据财务部门对投资的成本效益和资金需求的评估,主动调整投资进度,化解了流动性风险,提高了企业的盈利能力和财务评价,实现又好又快发展。

### 3.2 实行财务集中管理

财务集中管理是提高会计信息质量的需要,是提高资金管理效益的需要,是全面预算管理的需要,是风险防范的需要。经过多年的实践证明,对于集团公司来说,实行高度集中化的财务管理是可行的,也是必须的和紧迫的,财务分散化管理发生的风险比比皆是,造成的伤害不容小觑。任何经营主体都不能以任何借口抗拒集中管理的要求,必要时,母公司应该强力推动,通过建立区域中心、集团单一中心等方式实现组织集中,通过委派管理人员和统一考核等方式实现思想集中,通过实时监控和动态管理等方式实现信息集中,通过信息系统和流程体系等方式实现权力集中。同时,集团应该从更高层次上理解集中管理,不单单是统一核算、统一资金调动、统一日常管理等一些基础内容,更重要的是信息传递、风险揭示、经营评价等高级管理要求。实践中,在统一核算和日常管理的基础上,我们借助信息系统,实现关键数据的采集和及时推送,设计各类分析指标,实现临界提示、超标准预警等功能,在海量数据中提取关键监控数据,将传统的监控时间从按周按月调整为实时,分门别类推送给财务管理人员及相关管理者,作为管理和决策依据,以便迅速采取措施,保证经营活动始终处于可控状态。

高度集中管理还是实现风险控制的重要手段,在各单体

按统一标准制定内部控制流程的基础上,我们对于资金、研发、工程以及涉及预算和资本等重大事项,从集团的角度实行集中管理,严格执行集体决策、分级审批的原则,从根本上杜绝了重大管理风险及舞弊的发生。

### 3.3 完善组织架构和人员配备及考核

没有适当的组织架构和高素质管理人才,就无法满足集团公司集中财务管理的要求,集团公司应该重塑财务组织架构,引进专业人才,完善管理职能。在实践中,我们根据管理需要,对母公司的财务部门实行扁平化管理,按管理内容设置核算、业务、资金、预算和经营分析、研发和工程、合规风控等业务管理条线,各业务管理条线对整个集团公司进行穿透化的管理,包括纵向对子公司财务部门的管理和横向对业务部门的沟通协作,形成信息矩阵,让财务管理反应更快、更贴近业务需求。在各项生产要素中,人是最为关键也是最具能动性的因素,企业应当始终把人才战略贯彻到日常工作中去。我们非常注重根据当前业务需要,适当兼顾前瞻性,引入、培养和储备专业人才,让高素质人员在关键岗位发挥作用,以点带面,打造坚强财务管理团队。在人才引进方面,我们关注职称资格和专业经历,职称资格代表学习能力,专业经历代表实践能力,二者缺一不可,同时,良好的职业操守和沟通能力也是重点考察因素。

面对业务的发展以及知识的更新,我们十分重视日常培训和学习提高,通过内外部培训等多种形式提高专业素养,除此以外,我们还针对存在的问题积极探索新的管理方式,对于考核不合格的人员及时退出,从而保证核心管理团队的高水平。

实践证明,一个专业和有凝聚力的团队,是保障各项工作落实到位和实现管理目标的最核心因素,集团公司必须始终把打造和稳定核心管理团队作为重要工作,给提高企业管理水平输入源源不断的动力。

### 3.4 落实制度管理和预算管理的刚性

再优秀的人治也不如法治来的可靠,规模越大的企业越要避免管理的随意性,这是市场经济规律决定的,因此必须加强制度建设,提高制度执行的严肃性。

我们在实际工作中不断完善制度体系建设,依据上市公司标准和行业标杆企业的先进经验,定期梳理各项规章,努力打造完整的制度体系,我们还十分关注制度的科学性,做到完整不烦琐、可行不教条、清晰不含混,真正让制度成为推动发展的动力、保障健康的卫士。

对于预算管理,首先要加强宣传和讲解,提高公司全员对预算管理的理解和重视程度。更为关键的是,作为专业人员,我们要对预算管理提出明确要求,辅导业务部门根据集团发展战略,科学制定预算指标。协助管理层制定预算考核标准,并将考核落到实处。通过多年的努力,各业务部门从不熟悉到熟悉,从不理解到理解,从抵触到积极参与,预算逐步成为每一名管理者心中的目标和尺子,大家变被动为主动,学会运用预算方法指导实际工作,取得了良好的效果,有了这个基

础,后加入员工以及子公司也更加容易融入管理体系,大大提高的集团经营管理的效率。

### 3.5 创新集团公司财务管理方式

与时俱进,注重创新,是当今时代发展的要求,谁在创新方面走到了的前面,也就掌握了未来。创新不仅仅是科技,财务管理也存在创新的需要。

3.5.1 信息化是财务管理的重要工具,信息化的发展为很多财务管理创新提供了可能,集团公司应该根据自身需求,密切关注信息化特别是人工智能的发展,及时引进先进工具,学习掌握先进方法,突破人力方式管理的瓶颈,助力财务管理效率的提高。

3.5.2 会计准则是财务核算基础,随着与国际接轨的步伐加快,会计准则越来越从操作规定向管理指引方向发展,给更多的业务创新提供了空间,财务工作需要化被动为主动,从事后转向事前,积极参与业务规划和创新,不断提高会计信息的质量。

3.5.3 资金是企业生存的命脉,投资和融资是财务管理的重要方面,近年来金融市场快速发展,在传统债权股权融资的基础上,出现了更多的金融工具和投融资方式,集团公司应根据发展需要,积极研究和参与金融市场,满足资金需求,降低资本成本,提升企业价值。

### 3.6 利用审计、咨询等手段,倒逼规范化水平的提高

利用中介机构的咨询、审计成果,可以迅速拓宽管理者视野,及时了解行业管理最新发展动态,引进先进管理方法,避免闭门造车的局限,效益十分显著,我们定期聘请中介机构出具行业管理信息报告或者管理评价报告,对照企业自身管理需要,补充完善企业日常管理。内部审计从另一个视角审视财务规范化管理,是提高企业管理水平的重要手段,且内部审计更加及时,贴近实际、成本较低,让集团改进管理工作更加有的放矢,已经成为近几年来我们改进财务管理工作的重要信息来源和助手。

### 结束语

集团公司的财务规范化管理,是一个即传统又现实的话题,狭义的理解这个概念,公司就会满足现状,很难发现问题。但是放到一个更高层次去理解财务规范化管理,就会发现任重道远,差距很大。财务规范化管理还是一个永恒的话题,伴随市场经济的发展,新的业态新的组织新的业务也会不断出现,无论从理论还是实践,都需要不断进行探讨和创新。限于个人经历,上述仅仅是结合实际工作谈了对于集团公司规范化财务管理的粗浅见解,非常愿意并期待与各界人士沟通交流,共同提高财务管理水平。

### 参考文献

- [1]杨雄胜,陈丽花.集团公司财务管理.
- [2]杨圣军.企业集团财务公司管理与实务.
- [3]方世力.集团公司全面预算管理.

作者简介:翟振力(1972.8.7-),汉,籍贯:山西长治,本科,职称:中级会计师,研究方向:财务管理。