

# 企业集团财务集中管控的利弊分析及优化策略

何江召

(唐山市曹妃甸区鑫海国有资产投资有限公司,河北 唐山 063200)

**摘要:**面对新经济环境,为塑造优势,整合资源,企业兼并、重组行为越来越频繁,一个又一个的集团企业不断诞生。企业集团是企业发展的高级形式,其组织成员结构复杂,经营规模庞大,资本关系链长,涉及跨行业、跨区域经营,需要面对的风险影响因素众多。集团企业实施财务集中管控制度,构建集权式的财务管控模式,可提升集团企业财务控制能力,防控分支机构财务风险的发生。因此,本文将针对集团企业财务集中管控的利弊展开探讨。

**关键词:**集团企业;财务集中管控;集团财务;财务管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.10.091

集团企业要想保持稳定的运营,就要提供相应的财务保障。采取财务集中管控模式,整合集团内部财务资源,对各项财务收支进行统一管理,可在一定程度上强化集团企业的财务保障能力,为集团战略目标的推进与实现奠定物质基础。然而,部分集团财务集中管控制度存在问题,所选管理模式不科学、不合理,缺少配套管理体系,导致财务集中管控效果不明显,反而给集团带来了新风险、新问题,增强了财务管理成本。为充分发挥财务集中管控优势,集团企业应结合自身的实际情况,进一步优化集团财务集中管控的机制。

## 1 集团企业财务集中管控的特点与模式

### 1.1 集团企业财务集中管控的特点

#### 1.1.1 会计主体具有特殊性

当企业发展到一定规模后,达到自身业绩瓶颈时,为了整合资源,塑造新优势,就会以资本为主要联结纽带,以母子公司的形式组建集团公司<sup>[1]</sup>。成立集团公司可进一步扩大企业的经营规模,创造更大的边际收益,同时降低企业整体运营成本,形成规模效应、速度效应、组合效应。而财务集中管控模式下,子公司要接受母公司领导,子公司编制财务报表后,母公司还需要编制财务合并报表。因此,在集中管控模式下,会计主体具有特殊性。

#### 1.1.2 财务管理具有复杂性

集团企业架构与业务层次具有较强复杂性,不同分支机构或子公司特点不同,业务范围不同,经营项目不同,资金需求量存在差异,业务发生与发展不容易被预测,母子公司财务目标的协调难度大,直接增加了财务集中管控的执行难度<sup>[2]</sup>。在财务集中管控制度下,母公司不仅要统一管控集团内部的财务资源与非财务资源,而且要监督分子公司财务行为,处理、协调分子公司业务及合作关系。因此,集团财务集中管控复杂性强。

#### 1.1.3 管理方式具有权变性

集团企业与各成员之间的关联程度不同,控制权限存

在较大差异。集团下属全资子公司,拥有完整控制权,部分子公司只是通过参股方式进行控制,控制权限会受到限制。因此,财务集中管控的实施,要根据对子公司的控制力与关联程度,结合实际情况,采取不同的控制模式,进行不同程度的监管与控制。例如,针对刚起步的全资子公司,应采用集权式的控制方式,从而通过集权强化子公司运营水平。子公司运营实力提升后,为促进子公司长远发展,调动子公司发展积极性,则要适当地放宽子公司财务权限。

## 1.2 集团企业财务集中管控的模式

### 1.2.1 统收统支模式

统收统支模式属于典型的集权式控制模式,在该模式下集团内部一切财务收支活动,都集中由总部或母公司财务机构处理,而各地的分支机构并不单独设立账户或设置账户,实行“收支两条线”管理模式,账户要集中管控,收支审批权限集中于总部。由于财务权高度集中,总部或母公司对子公司控制力大,分支机构要想支付款项,需上报总部审批。

### 1.2.2 拨付备用金模式

拨付备用金模式是相对宽松的集中管理模式,该模式下总部或母公司按一定期限拨给成员企业规定金额的现金,备其使用,但成员企业所有现金收入,需要集中到母公司统一管理<sup>[3]</sup>。这种管理模式下,成员企业可根据实际情况,按总部制定的支出范围、限额、标准,对备用金行使决策权。若备用金使用完毕,则需要凭借相关凭证,申请报销,补充备用金。因此,子公司有一定财务自由,财务业务处理效率更高,有利于子公司的运营。

### 1.2.3 财务公司模式

很多集团企业为提高财务管理专业性,选择财务公司模式<sup>[4]</sup>。该模式依托集团设立的财务子公司,以资金为纽带,以服务为手段,为集团以及成员企业提供专业的财务管理服务。财务公司模式,专人专管,管理效率高,使集团财务管理从粗放管理转变成了集约管理。财务公司除了提供传统的

财务管理服务外,还可开展外汇、包销债券、投资咨询等服务,能大幅度提升集团财务管理水平<sup>⑨</sup>。但该管理模式实施成本高,操作难度大。

## 2 集团企业财务集中管控的利弊分析

财务集中管理有利有弊,是一把“双刃剑”,可强化集团财务管理能力,也会影响集团内部财务资源周转效率。下面本文通过几点详细分析企业集团财务集中管控的利弊。

### 2.1 集团公司财务集中管控的优势

#### 2.1.1 可降低集团财务管理的成本

实施财务管理会产生一定的费用,在传统的分权管理模式,通常子公司也需要设立财务机构,自然要产生相应人员工资、办公费用等管理费用。另外,分权管理资金利用效率低,会给内部融资造成障碍,集团盘活资产需要更长时间,产生更多费用。而实施财务集中管控模式,将现金收支业务交由总部统一管控,子公司削减部分财务岗位,便可降低财务管理成本。并且集中管理模式,总部可快速掌握集团内部资源情况,实现财务资源的高效融通,可有效降低资金使用成本和整体经营成本,进一步扩大集团企业成本优势。

#### 2.1.2 强化集团财务风险防控能力

任何企业财务行为都伴随风险,且集团企业组织层次复杂,控制链条长,需要面对的风险更加多样化。例如:在传统的模式下,子公司与母公司之间,会计信息传递与汇总具有滞后性,二者之间存在着明显的信息差。这种情况下,会计信息传递过程中,部分子公司处于自身利益考量,就可能造假报账,造成会计信息失真,给集团带来信息风险。另如,子公司瞒报收入,谎报支出,造成集团资产流失和浪费,诱发财务风险。实施财务集中管控,由总部负责收支业务结算,提高收支透明度,便可降低财务风险的发生。

#### 2.1.3 提高集团财务管理的规范性

集团企业以多元化经营模式为主,所处市场环境复杂,有着诸多的跨区域经济业务,不同区域、不同分支机构财务数据处理都需要配置人员。若采取传统的财务管理模式,分支机构财务管理水平参差不齐,易出现财务管理混乱情况,则会给财务违规操作留下空间。而实行财务集中管控制度,统一财务业务处理口径,在统一体系下进行集中财务管理,明确收支标准和范围,便能大幅度提高集团企业财务管理的规范性,遏制财务违规行为的发生。

### 2.2 集团公司财务集中管控的弊端

#### 2.2.1 加重总公司管理负担

财务集中管控,子公司财务决策权小,没有得到总公司或总部授权的情况下,子公司通常不能擅自做出决策,每一笔开支都要层层审批,经过总部的审核同意。因此,在实施财务集中管控制度后,若集团所实施的授权制度存在问题,就容易导致各子公司或分支机构不分大事小情都向总部上报审批。而这无疑会增加总公司财务管理难度及工作量。

#### 2.2.2 影响集团资金使用效率

财务集中管理模式,集团资金需要统一调度使用,资金审批流转时间延长,资金流转频次会增多,在途时间会增长,必然影响资金使用效率和效益,甚至增加应收账款的数额。虽然财务集中管控在一定程度上防控了财务风险,但也降低了财务管理的灵活性。若子公司急需资金,却需要经过长时间审批,就可能错失商业机会,给集团造成损失。

#### 2.2.3 财务风险集中

集团在实施财务集中管控后,虽然财务权限集中,但财务风险也相对集中,会出现分散风险向集中风险转移的情况。在集中管控模式下,总部需要承受更多来自成员企业的投资风险、融资风险、担保风险、债务风险,成员企业财务风险会转嫁给集团总部,导致集团总部风险水平大幅度提升。这种情况下,一旦风险集中爆发,集团就可能陷入困境。

## 3 集团企业实施财务集中管控中出现的问题

### 3.1 成员企业参与积极性差

实施财务集中管控会削弱成员企业财务决策权,这是导致成员企业参与的积极性不高。财务集中管控需要得到成员企业的配合,若相关成员企业不配合、不支持,就难以实现预期的集中管控目标。但部分集团企业在实际操作中,为了达到集中管理目标,会盲目提高权力集中度。而这不仅影响了子公司财务决策权,甚至侵害了子公司的股东合法权益。这种情况下,一些子公司十分抵触财务集中管控,导致集中管理制度执行与实施的阻力大。

### 3.2 财务集中管控模式脱离实际

财务集中管控模式多样化,不同管理模式,适用范围不同,优缺点不同。然而,大多数集团企业对财务集中管控理论缺乏深入了解和研究,没有深入分析财务集中管控的需求,没有开展针对性的集团内部调研,选择的财务集中管控模式与集团实际情况脱节,仅重视资金上划与下拨的集中管理。而对于财务风险、财务分析的重视不足,结算业务、融资业务、债务业务监督与控制不足,基本处于被动管理状态,集中管控效能发挥不明显。

### 3.3 缺少配套的管理制度

财务集中管控与传统的分权管理模式具有一定差异,财务业务处理口径不同,要求不同,需要有更加严谨的管理制度,才能降低集中管控后风险过于集中,给集团带来的负面影响,使集团正确规避风险。然而,多数集团企业在实施财务集中管控后,相关制度体系更新严重滞后,集中管控制度并不健全,对财务集中管理中出现的新问题、新情况,没有严谨的制度规定和约束。由于制度缺失,导致业务处理缺少制度依据,易出现违规操作情况。这无疑会增加集团企业财务管理的操作风险和人为风险,不利于集团的稳定发展。

### 3.4 缺少相关专业管理人才

实施财务集中管控,集团总部需要承担更大的风险,处理更多的财务业务,管理要素增多,对财务管理人员能力要求高。财务管理人员要处理母子公司的各项财务业务,管控财务资源与非财务资源,不仅要具备传统财务管理知识,还

要了解集团企业运作模式,了解下属分支机构实际情况。然而,很多集团企业只重视高级人才的引进、培养和储备,不重视基础财务管理专业人才的储备,导致集团集中管控基础财务人员素质参差不齐。通过了解发现,一些集团企业财务人员多为传统财务人员,擅长会计核算,却不具备财务分析能力,只能处理传统财务业务,不能满足财务集中管理对人员的要求,难以胜任相关工作岗位。

#### 4 集团企业加强财务集中管控的措施

##### 4.1 提高各成员企业参与的积极性

集团企业要提高成员企业参与的积极性,消除财务集中管控模式落地的障碍。具体来讲,为消除成员企业的抵触心理,集团企业应采取差异化管理模式,根据成员企业实际情况,合理确定集权的程度,通过适度分权方式提高财务管理的灵活性,更好地满足子公司财务需求,调动成员企业积极性。例如,对于运营能力强的全资子公司,可以适当地给予财务决策权,选择拨付备用金的模式,确保子公司结算、支付资金的及时下拨。而对于运营能力薄弱,业务流量相对较小的子公司,则可采用统收统支模式,通过统收统支方式降低子公司财务管理的成本,借助集团总公司财务资源,助推子公司的发展。另一方面,要实施激励措施,使子公司能够从财务集中管理中得到好处,使其自愿参与集中管理模式。

##### 4.2 合理选择财务集中管控模式

若集团企业财务集中管理模式不符合实际情况,不仅难以实现预期管理效益,反而会带来财务风险。因此,集团企业要合理选择财务集中管控方式,确保所选模式的适用性、科学性,从而规避财务集中管控的风险,降低财务集中管理实施的成本。具体来讲,集团企业应事先梳理内部的经济业务流程,整合财务资源,深入分析财务集中管控需要面对的问题,实施后带来的影响,结合实际情况对财务集中管控工作的推进,做出统一的部署,从而使财务集中管控工作有序执行。另外,为规范财务收支,提高财务管理主动性,集团企业要实施全面预算管理,要求各成员企业每年初针对自身经营活动、投资活动、筹资活动,编制全年资金预算,从而使总部对集团本年整体财务状况有大致了解,并给予预算管控资源。此外,为了消除母子公司之间的信息差,扩大财务集中管控的范围,应构建财务公司和结算中心并存的模式,弥补结算中心功能单一的问题,强化财务集中管控的效能。

##### 4.3 健全配套管理制度

集团企业要利用制度的约束力,强化财务集中管控的执行力,为财务集中管控机制的稳定运行保驾护航。具体来讲,集团企业应采取账户统一管理措施,对财务收支做出规定,构建“收支两条线”的管理模式,严格管控“收入”和“支出”,将二者分开结算,从而提高财务集中管控的严谨性、严肃性。另外,要建立内部控制制度,严格管控权责,降低财务安全风险,为集团财务集中管理创造一个稳定基础。集团企

业可组建具有独立性的内控机构,负责监督检查财务集中管控执行情况,并结合内部控制目标,持续优化财务集中管控体系,尽可能减少财务集中管控的漏洞。此外,集团企业还要制定严谨的收支审批制度,对收入与支付申请标准做出规定。要想实现集中管控目标,严格管控各项财务资源,就要提高财务收支严谨性。可建立“三重一大”的决策制度,大额资金使用,影响重大的决策,必须经集体讨论做出决定,避免权力过于集中,出现“一言堂”的情况。

##### 4.4 构建专业的财务管理团队

人才是影响财务管理质量的关键因素,相关从业者综合素质,直接影响财务集中管控的效果。因此,集团要丰富人才结构,解决人才匮乏的问题,构建专业的财务管理团队,为集中管理提供人力资源支持。一方面,要积极组织社会公开招聘,聘请有能力、有经验的高端财务管理人才,要求应聘者懂财务集中管理,具备集团企业财务管理能力,掌握财务分析技巧。另一方面,要加强人才培养,建立“金字塔式”的人才体系。金字塔顶部的是核心管理人才,主要负责规划财务集中管控方案,布置工作任务,要求这部分人员工作经验丰富,理论知识扎实。而金字塔中层主要负责组织任务的实施,要求了解财务集中管理原理,可指导基层财务人员开展工作。金字塔底部的是任务执行者,属于储备人才。集团要对这些储备人才进行定期培训,不断完善储备人才知识体系,使其逐步成为高级人才。

#### 5 结论

集团企业分支机构与分支机构众多,采取财务集中管控模式利大于弊,可有效强化集团总公司对子公司财务的控制力,规范内部财务行为,提高集团资源利用效率。因此,集团企业应合理选择财务集中管控的模式,构建专业管理团队,完善管理制度,提高各成员企业参与的积极性,从而创造财务集中管控的实施条件,真正发挥出财务集中管控的效能。

#### 参考文献

- [1]刘俊生.关于企业集团财务集中管理的分析研究[J].商场现代化,2021(24):126-128.
- [2]王炯.大数据时代背景下促进企业集团财务集中管理几点思考[J].中国乡镇企业会计,2021(09):170-171.
- [3]史晓燕.浅谈集团集中管理模式下饲料企业的财务共享模式[J].中国饲料,2021(17):108-111.
- [4]刘风华.企业集团财务管理模式研究[J].会计师,2021(12):35-36.
- [5]邓文琪.工程集团公司财务集中管理存在的问题及对策建议[J].企业改革与管理,2021(08):174-175.

作者简介:何江召(1981,6-),男,河北唐山人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。