

# 企业集团财务管理：问题与对策

厦门大学 陈汉文 林志毅

企业集团是由多个法人企业通过横向经济联合而组建起来的经济组织,具有所属企业多、经济成份杂、产业跨度大、生产战线长等特点,在我国经济生活中具有举足轻重的地位。在市场经济条件下,企业集团的盛衰成败,在很大程度上取决于集团的科学管理,而财务管理是企业管理的重心。因此,认真探讨目前我国企业集团在财务管理方面存在的问题,并提出相应的对策,颇具现实意义。

## 一、企业集团财务管理存在的问题

由于受诸多因素影响,目前我国企业集团财务管理水平不容乐观,在实践中尚存有许多不尽如人意之处。表现在:

1. 财务管理观念落后。随着社会主义市场经济体制的建立以及《企业财务通则》的颁布实施,企业集团面临着—个全新的财务管理环境。但由于长期以来在思想上受旧财务制度的束缚(如不同类型企业适用不同财务制度、专款专用等),集团财务人员的观念较为落后,尚未树立起诸如时间价值、风险价值、边际、机会成本等科学观念。反映在财务管理目标上,就是未能确立起最优化的思想;反映在管理实践中,便是滋生了许多不科学的作法,如,筹资时不权衡资本成本,不考虑资本结构;投资时不测算风险报酬,不分析现金流量。显然,如此的财务管理,无助于企业集团提高经济效益。

2. 财务管理缺乏—体性<sup>①</sup>。企业集团是一个有机整体,各成员企业具有统一发展战略目标和统一的经济利益,因而,其财务管理尤为强调整体优化原则,亦即注重全局性利益,而不囿于局部之得失。但从我国目前情况来看,不少企业集团在财务管理上过度分权,造成核心企业驭下乏力,不能从企业集团整体发展的战略高度来统一安排投资和筹(融)资活动,下属企业因此各自为政、各行其是,追求局部利益最大化(事实上经常还只是次优化),损害着集团整体利益。体现在投资上,便是整个集团投资规模失控,投资结构欠佳,有的项目因资金分散而搁浅,有的项目却又出现重复投资,致使投资收益下降,经营风险加大;体现在筹资上,便是整个集团缺乏内部资金融通,对外举债规模失控,资本结构不够合理,导致利息支出增加,财务风险加大。这种缺乏—体化的财务管理实际上阻滞了资源的合理配置和要素的优化组合,使得维系企业集团的重要纽带——资金纽带松弛,导致企业集团缺乏内部凝聚力,各成员企业貌合神离,大大削弱了整体优势和综合功能的发挥。

<sup>①</sup> 在企业集团中,负责整个集团财务管理的机构—般为核心企业财务部门(若企业集团职能机构单设,则其为集团总部财务部门),它对紧密层企业实行—体的财务管理政策,而对半紧密层与松散层企业的财务管理则施加不同程度的影响。

3. 财务管理缺乏全面性。财务管理是一项综合性经济管理,涉及企业生产经营活动的方方面面,需要全体管理人员的共同参与和积极配合。但在实践中,由于长期以来一直受到旧经济体制的限制,财务管理的重要作用未能得到充分有效的发挥,财务管理在企业经营管理中的地位也因此无足轻重。这一陈旧的思想观念并未随着社会主义市场经济的发展而在短时间内彻底破除。由此导致企业集团财务管理工作中,财务人员往往孤军奋战且人微言轻,而其他职能部门的管理人员则对财务管理知之甚少,甚至漠不关心,难以作到配合默契。这样,全面性财务管理势必难以进行,财务人员往往只能就其力所能及的范围,施行局部管理或个案处理,使得这一综合性管理大为逊色。

4. 财务管理缺乏全程性(动态性)。财务管理是围绕资金运动而展开的,它应贯穿于企业生产经营的全过程。但从我国目前的情况看,企业集团的财务管理虽有事前决策、事前计划和事后控制,但往往缺乏至关重要的事前预算和事中控制。许多企业集团在事前决策形成之后,对于进一步的财务管理工作,往往只止于年度利润规划,满足于制订出全年的销售收入、成本费用、目标利润等几个总括性目标,而没有进一步将决策具体化,编制出据以进行控制管理的月份、季度、年度财务预算,使得事前财务管理工作中出现间断。缘于此,期中的预算与经营业绩比较也就难以进行,事中控制流于空谈。至于事后控制,虽基于年终考核之需而能得到一定的重视,尚可在年度利润规划的基础上辅之以相关会计资料而勉强为之,但其有效性亦颇受影响。既然事前预算无从谈起,事中控制至为薄弱,事后控制未必有效,则下属企业对决策的整个执行过程便基本上超出了核心企业财务管理的视野范围,游离于核心企业的财务控制之外。这样就削弱了整个企业集团的内部凝聚力,进而影响到集团整体优势和综合功能的有效发挥。

## 二、企业集团财务管理对策

上述问题,在经济繁荣时期,其负面效应未必明显。一旦客观经济环境发生变化,诸如国家银根紧缩,市场趋于疲软,市场竞争加剧等,则这些问题就会被激化,导使企业集团陷入困境,甚至面临崩溃的危险。因此,应从如下四个方面着手强化企业集团财务管理工作,使之成为一项以科学观念为指导,具备一体性、全面性和动态性等特征的管理工作。

1. 树立科学的财务管理观念,确立先进的财务管理目标。“思想是行动的先导”。要提高企业集团财务管理水平,首先应促使财务人员尽快树立起科学的财务管理观念,如时间价值观念、风险价值观念、边际观念、机会成本观念等等。并在此基础上,确立起先进的财务管理目标——企业价值最大化(股东财富最大化)<sup>①</sup>,即企业有形资产价值和无形资产价值市场评价的最大化。这一指导思想贯彻于筹资上,便是确定合宜的资本结构,尽可能地降低资本成本和筹资风险;贯彻于投资上,便是进行投资组合,优化投资结构,提高投资收益并弱化投资风险;贯彻于利润分配上,便是合理确定利润的留存和分配比例以及分配形式,最有效地配合筹资、投资活动,提高企业潜在收益能力。

2. 从企业集团整体发展的战略高度来统筹安排投资和筹(融)资活动,实现整体最优化。

<sup>①</sup> 在财务管理理论中,利润最大化这一目标被认为是忽略了货币时间价值和风险价值,因而不科学(这里的利润系指会计利润,与经济学上的利润涵义有别),而企业价值最大化这一目标则克服了上述缺陷。

企业集团要增强其内部凝聚力,充分发挥其整体优势和综合功能,在财务管理上就应做到综观全局,统筹安排投资和筹资活动。具体而言,可采用如下几项措施:(1)实施统一的投资政策。我国企业集团多为工业系(独立系)企业集团,在该类集团中,一般而言,核心企业是集团内唯一的投资中心,投资决策实行集中化。<sup>①</sup>因此,企业集团需制订统一的投资政策,基本原则如下:①任何下属企业的投资项目均须向核心企业报告,紧密层企业的投资项目须经核心企业批准后方可实施;②任何下属企业的投资项目均须在该企业的经营业务范围内,以遵守有关法规,并保证集团多元化经营的顺利推行;③投资报酬率须达到集团统一规定的基准报酬率,以避免低效投资。上述统一投资政策的实施,将有助于核心企业全面了解集团内部的投资活动,掌握、控制投资方向和投资规模,并据投资项目的轻重缓急而统筹安排,避免分散投资而造成低水平的重复和浪费,从而做到优化集团整体投资结构,提高资源配置效率,实现高收益、低风险的理想目标。(2)集团资金实行统一管理。为促使集团内部资金的合理流动,发挥资金整体效益,企业集团一般可通过内部结算银行、财务公司或其他类似机构来集中集团内部的闲置资金,统一对外筹(融)资,统一向下属企业提供贷款及其他金融服务(贷款规模一般需联系投资规模加以确定),以实现集团资金的统筹运用。一般而言,在此统一管理模式下,为促使下属企业积极配合,对于所吸收的存款,其利率可略高于同期银行存款利率,对于所发放的贷款,其利率可略低于同期银行贷款利率。鉴于这种优惠条件的存在,下属企业一般不得自行对外筹资,除非其能保证所举借贷款的利率比集团内部贷款利率更为优惠(但其举债的规模拟应受到一定的控制)。实施统一的资金管理政策,有助于企业集团拓宽筹资渠道,扩大资金来源,同时亦能促进集团内部资金融通,适时调剂资金盈缺,充分利用资金使用上的时间差和存贷利差,从而提高资金的使用效率和使用效益。(3)以人事安排辅助一体性财务管理。在有些企业集团,紧密层企业的财务部门经理可直接由核心企业派任,他们虽然接受所在企业总经理的领导,但在财务工作和报告方面具有相对独立性,负有直接向核心企业报告所在企业经营状况的责任。他们一方面要为所在企业的财务管理服务,另一方面又要保证所在企业的财务活动符合集团的财务制度、财务政策和整体利益。当然,对于有些不宜于采用较为集权管理方式的企业集团,若能保证内部审计工作具备有效性,亦可不作此种人事安排。

3. 立足于企业集团整体,构建内容完整、功能健全的财务管理体系。企业集团应对财务管理的内容有一个全面、清晰的界定。财务部门可下设计划科、经营科和信用科。计划科负责投资预测、计划制订、预算编制等多项工作内容;经营科负责资本筹集、负债筹资、流动资金投放、固定资产投资、证券投资、外汇交易、银行业务和利润等多项管理工作内容;信用科负责投资信用、商业信用和担保业务等管理工作。在此基础上,立足于集团整体,对各成员企业的财务管理内容作出整体性规划,依据各成员企业所处的层级、行业及其规模上的差别,对其财务管理内容作出适当的分工,使之各有侧重,并进行授权管理,从而构建起一个内容完整的财务管理体系。

4. 将资金运动的全过程纳入财务管理的视野范围,实施动态性管理。在企业集团中,下属企业在生产经营上拥有较大的独立性和灵活性,可以按照自己的具体情况和市场状况自主

<sup>①</sup> 一般适用于以资金作为联系纽带的企业集团,今后大多数企业集团将为此类集团。

经营。而核心企业对下属企业的战略性管理则主要通过计划和预算管理来实现，这是一项事前、事中、事后全程管理工作，其成效如何，将在很大程度上影响企业集团的内部凝聚力及其整体优势和综合功能的发挥。(1) 事前管理。这种管理主要通过集团内各成员企业编制有关计划和财务预算并上报核心企业最高决策层审批而实现。在各成员企业中，无论是生产经营的开展还是新项目投资，均需事先编制出详细的年度经营计划和投资计划，以建立起一种工作目标。财务部门再根据计划编制出年度财务预算，并进一步分解为月份、季度财务预算，为后期的工作评估和控制管理奠定良好的基础。最后，各成员企业应将上述计划和预算报送核心企业最高决策层予以审批。核心企业最高决策层在掌握了这些据以进行决策的信息资料后，经过审议，若予以批准，则各成员企业便可据以开展生产经营和进行新项目投资，而核心企业亦可据以汇总编制出企业集团整体计划和财务预算；若不予以批准，则决策层将驳回计划和预算，要求各成员企业重新修订或取消投资项目。

在财务管理实践中，上述计划和预算的形成有两个特点：①它们的形成有赖于财务部门和业务部门的共同参与、密切合作。这体现于两方面：第一，业务部门计划的制订有赖于财务部门的积极配合。在业务部门计划的制订过程中，须由财务部门在了解有关业务市场情况和实施计划对资金的需求及其时间安排的基础上，根据集团和本企业的财务政策为计划提供良好的财务安排。而业务部门则在了解上述财务政策和财务安排的基础上，再根据市场分析、企业生产和内部管理状况制定销售计划、生产计划、销售管理费用计划、投资计划等等。通过上述协作，可使业务部门制订的计划获得可靠的财务支持，切实可行；第二，财务预算的制订是建立在各业务部门计划的基础上。在财务预算的制订过程中，须先由各业务部门依据财务部门所提供的财务政策和财务条件（如计划资金来源及成本、固定资产折旧率及折旧提取方式等等），将其所制订的上述计划进一步分解为一项项具体的财务指标，包括销售收入、直接材料、直接人工、制造费用、各项期间费用、投资经营成本、投资回收期、资金需求量等等。而后再由财务部门将这些财务指标综合汇总，加工整理，进行利润规划，将目标利润、可能取得的销售收入以及未来发生的成本费用三者密切联系起来（即进行本——量——利分析），并在此基础上编制出月份、季度、年度财务预算。使财务部门编制的财务预算如期完成并落到实处；②它们的形成有赖于上下层级企业彼此沟通并达成共识。上述计划和预算的编制需要经过自下而上和自上而下的过程（往往还需多次反复）。通过这一过程可使上下层级企业之间信息得以沟通，意见得以交流，有利于把上下两方面目标结合起来，从而确保所订立的计划与预算切实可行。

(2) 事中管理。这种管理主要通过将期中预算与经营业绩进行对比并据以实施例外控制管理而实现。在事中管理过程中，下属企业首先须依据核心企业业已明确规定的报送程序、报送内容和时间报送财务业绩报告，以反映投资或经营计划的实施进展情况。核心企业收到报告后，将其所列报的经营业绩与事前管理阶段即已确定的月份、季度预算（本阶段工作评估、控制管理的具体依据）进行适时对比，并在此基础上实施例外控制管理，即，只有当下属企业的经营业绩与财务预算出现差异时，核心企业方对下属企业的经营活动实施调查并追究原因或进行干预。通过这种事中管理，可使下属企业的经营活动始终置于核心企业的控制之内，使之按照原定计划和集团整体方针运作，避免出现盲目投资和重大经营失误；同时，这种间接管理又可使各下属企业在经营上拥有较大的独立自主权，能充分发挥他们的积极性和主动

性。

(3) 事后管理。这种管理主要是通过年度预算与经营业绩对比并据此奖优罚劣而实现。年终时，企业集团应根据计划与预算完成情况，对各成员企业领导者、各有关部门负责人、以及各有关执行人员的工作业绩进行考核、评价，对有功人员加以褒奖，对有过人员予以惩罚。这应成为一种制度，并严格执行，以此促使各层级管理人员更好地约束自己的行为，即，在制定计划和预算时，他们能做到高度重视，周密思考，力求计划预算科学合理；而在计划预算的实施过程中，他们又能做到认真负责，尽心尽力，确保工作目标得以实现。

此外，在上述计划与预算管理的基础上，企业集团若能辅之以内部审计（尤指其中的经济效益审计），财务管理工作则将更富有成效。在生产经营过程中，企业集团专设的内部审计部门通过开展事前审计，对各成员企业经济活动计划方案的可行性和先进性作出评审，为事前决策提供重要依据，确保事前管理的有效性。通过开展事中、事后审计，对各成员企业财务收支和各项经济活动的真实性、合法性和效益性进行评价，对反映经营业绩的各项财务指标的相关性和可靠性进行审核，追踪审查企业的经济活动是否按计划执行，为实现计划和预算而采取的各项措施是否行之有效，从而为预算和经营业绩对比（或业绩考核与评价）提供可靠保证，为例外控制管理提供有益的线索和改进意见。

当前，我国企业集团面临的问题很多，这在某种程度上可归因于财务管理方式的落后性。为此，我们应变更企业集团现行财务管理方式，使之转变成为一项科学观念为指导，具备一体性、全面性和动态性等特征的管理工作。这既可增强企业集团内部凝聚力，充分发挥其整体优势和综合功能，又可为国有企业提高经济效益，及早走出困境提供一条可行的思路。

（上接第 17 页）

影响很大。我认为，二者的分割要视不同行业的企业具体情况而定。有些行业或企业可以多数控股，有些企业可以少数参股，少数企业可以卖掉。如从经济学的角度来看，一个公司股权和债权的分割只是投资组合中的技术性问题，可以通过一个数学模型来解决。该模型已由美国著名经济学家莫迪利安尼（F. Modigliani）、米勒（M. Miller）和马科维茨（H. Markowitz）等提出，即关于公司资本结构的“MM”理论和修正的“MM”理论以及平衡理论，他们为此而获得诺贝尔经济学奖。根据这套理论建立起来的数学模型可以找到最佳的分割方法使公司资金成本最小，而收益最大。不过这是根据美国成熟的公司运作模式而建立起来的模型，我们在使用时，应结合我国体制转轨时期的经济特点，对其中的某些参数作适当修正，以便更好地服务于我国国有企业的产权改革。