

# 集团公司与业务管理相融合

余坤和

集团公司财务管理的核心目标是创造价值,为此,集团公司不仅要实现对集团内部资源的合理配置和使用,还要对子、分公司的经营行为进行约束性管理,确保各种资源的运用与企业的经营战略保持一致。

但在实际工作中,财务工作的作用往往没有得到充分的发挥,部分集团公司财务部门的主要工作还是会计核算、税务处理、资金管理、预算管理等基础性工作,在财务管理方面依然存在以下问题:一是集团业务战略不明晰,使得集团项目投资、融资等财务战略概念模糊;二是财务人员整体素质与集团发展的客观要求存在较大的差距;三是财务部门参与公司战略、计划、考核等业务部门的决策非常有限,财务报表信息对集团公司管理决策的支持力度不大;四是全面预算管理不够健全,难以真正发

挥全面预算的作用;五是财务管理偏重于利润和成本费用的管理,对现金流的管理不够重视;六是对集团财务和经营风险的分析、监控与控制不够全面、及时和系统。

笔者认为,以上问题的产生,与集团公司未深刻认识到财务管理与其他相关业务部门(战略规划、生产、销售、人力资源)工作的开展密切相关。作为集团公司经营体系的一个分支,财务管理工作服务于集团公司的经济利益和价值创造。为解决财务管理方面存在的问题,需要将财务管理与集团公司其他业务管理有机融合,即将先进的财务管理理论、财务控制工具和集团公司最新的管理实践相结合,并将其落实到集团内部各分子公司。具体而言,可以通过以下几方面工作的开展而实现:

1. 集团公司领导的重视是融合的前提

集团公司财务管理与业务管理融合是一项系统工程,不仅涉及集团财务部门的改革,即全面财务管理的改革,更涉及集团公司战略规划、重大项目管理、资本运营等多个部门的全面改革,因此,集团公司领导的高度重视是融合工作开展的前提和关键。

2. 财务管理需全面“转型”

要真正实现财务管理与业务管理的充分融合非常不容易,要求财务人员的理念从一般营运性管理上升到价值管理层面,同时要求其专业能力需要大幅提升。财务人员特别是财务负责人要全面熟悉集团公司的战略规划和业务流程,才能将财务管理与各项业务活动融合在一起,而不仅仅靠事后的记录和监督。因此为适应主动与业务工作融合的大趋势,应对集团公司财务人员进行系统的相关理念培训,强化其主动融入业务的意识,提高其业务水平,实现集团公司财务由核算型财务向价值管理型财务的“全面转型”。

3. 财务与业务部门高度融合,实现

成本费用管理真正落地

企业工作的方方面面都与成本费用管理相关。开源节流、增收节支、加强成本管理,是当前提高集团公司经济效益的必由之路,因此,集团公司迫切需要将成本管理纳入集团战略管理的范畴,将关注成本管理与关注长远发展和提高核心竞争力相结合。集团公司的成本费用管理和控制关键在于“从源头上抓好成本费用管理”,促进集团公司成本费用控制水平的不断提高。例如,在采购上,要大力推进招标采购、集中采购等手段,努力降低采购成本,堵塞管理漏洞和腐败根源;在生产上,通过对标挖潜,鼓励、支持采用新工艺、新材料,进一步提高生产效率,有效降低生产成本;在管理上,要从严控制各项费用支出,着力降低营业费用、管理费用、财务费用占营业收入的比例。

4. 财务与业务部门高度融合,实现真正的全面预算管理

全面预算管理是对集团公司一系列经营活动量化的计划安排,其目的在于提高企业管理能力与素质,降低运营成本,提高整体效益。全面预算管理是集团公司财务管理与业务管理融合的有效载体,包含了来自业务管理部门的台账和未来预测,以及来自财务部门的财务数据。集团公司开展全面预算管理不仅限于严格控制预算,而且在企业经营管理过程中,应通过事前或事中对各类业务所耗费资源、预计实现目标与预算对比,分析能否使企业利益更大化(或至少确保年初既定最大化利益目标),从而优化、调整业务的资源配置(甚或取消整个业务),因此集团公司全面预算管理控制的不是预算,而是通过开展全面预算管理,实现财务管理与业务管理的高效融合,对影响集团公司价值最大化的各种经营业务活动进行高效管理和科学决策。■

(作者单位:四川财经职业学院)

责任编辑 张璐怡