

设计企业集团财务管理体制 应考虑的几个因素

□ 高绍福

通观国内外企业集团管理实务,企业集团内部的管理体制依各自生产经营特点、经营规模大小与管理要求等的不同,一般分成集中管理型、分散管理型、集中与分散结合管理型等三种。与此相适应,企业集团的财务管理体制也可分为集权型、分权型、集权和分权结合型三种。其中,集权型财务管理体制是将子公司的业务看作是母公司业务的延伸,母公司拥有下属子公司的全部财务决策权,对子公司进行高度集权下的统一规划和管理;而各子公司无权进行自主财务决策,只对母公司的决策内容进行具体实施。分权型财务管理体制是将决策权分散于各子公司,子公司相对独立,母公司不干预子公司的生产经营与财务活动,母公司对子公司的管理强调的是结果控制,即对子公司完成受托责任的情况进行考核与评价。而集权和分权结合型的财务管理体制是前两种模式的折中,在这种管理体制下,母公司决策机构作出主要的财务决策,把次要的财务决策权力下放给所属企业。根据母公司权力集中程度的不同,这种管理模式又可分为集权为主、分权为辅和分权为主、集权为辅两种形式。

科学有效的财务管理体制对企业集团财务管理目标以及企业集团总目标的实现起着非常关键的作用,所以,在企业集团内部设计与之相适应的财务管理体制模式至关重要。笔者认为,欲使设计的财务管理体制适应企业集团的发展要求并有效发挥作用,设计时应当综合考虑以下因素:

1、企业集团的组建背景。若组建的企业集团内部各企业无论在产品、组织结构和行业上都非常相近,甚至完全相同,为保证集团内部各企业之间的密切联系和相互依存关系,从整体上对理财活动进行组织和协调,则应实行高度集权式的财务管理模式。若企业集团已开始涉及多元化经营,即跨部门经营,如向前整合进入产品的销售环节,或向后整合进入产品的原料供应环节,企业集团以产品为纽带,集团内各企业的经济效益有较强的相关性,此时,企业集团应保持权力适度集中的财务管理模式,并在向多元化经营发展

的过程中,逐步转变为权力分散型的财务管理模式。若组建的企业集团以多元化经营为特征,而实行多元化经营的结果是企业集团的各成员企业在生产和业务上彼此相关性不强,甚至完全不相关。于是,控股公司就不可能、也没必要统一各子公司的财务管理制度,而只需在资本的投入、重大项目的决策和整体资金运营的协调上加强管理,因此,宜实行分权式财务管理。

2、企业集团的发展阶段。初始阶段的企业集团倾向于采用集权式管理。这主要是因为集团规模不是很大,管理的跨度不是很长,管理总部有能力采用集权式管理;另外,管理总部出于市场经营战略考虑,需要通过管理的集权化来达到其财务战略目标。当企业规模越来越大,涉及的业务范围越来越广,所处的市场环境越来越复杂时,由集团总部来做出全部财务决策的集权型管理模式显然已不再可行。这是因为集团生产经营中存在着较大的信息不对称现象,分部管理者往往比企业集团最高管理层(即总部)拥有更多和更及时的关于分部日常经营的具体信息。基于内部资源配置效率需要,在企业集团内部管理制度上,总部作为委托人,往往不是不授予其下属组织以一定的决策自主权,而开始采用分权式财务管理模式。

3、子公司的重要程度。集团总部对紧密层企业和半紧密层企业的控制要明显严于松散型企业。母公司往往对全资子公司采取集权式管理,对控股和参股公司采取集权和分权结合式管理,对关联和协作企业采用分权式管理。从子公司所处的行业分析,如果行业分布比较单一,或者虽然比较分散但经营的都是金融和高科技等风险行业,则应建立集权式或集权为主、分权为辅的财务管理体制。相应地,如果行业分布比较分散,难以集中管理,则需要采用分权式或分权为主、集权为辅的财务管理体制。

4、控股公司的技术要求。技术要求高的控股公司大多把主要精力集中在技术开发而不是财务管理上,以便通过不断的技术创新和新产品推出来加强垄断优势,并通过技术控制子公司,因而倾向于分权式财务管理;相反,技术要求低的控股公司,产品和工艺已成熟,公司的竞争优势主要不是来自于技术,而在于全盘调度以降低成本,需要重视财务管理,因而倾向于集权式财务管理。

5、市场竞争状况。一方面,随着市场竞争的加剧,各子公司能否针对当地市场和经营环境的变化做出迅速反应已成为公司成功的关键因素之一,这要求子公司拥有更多的经营自主权,包括更多的财务管理决策权;另一方面,随着生产经营国际化的发展,集中财务管理决策的利益也很明显。因此,控股公司一般在资金返回、转移价格制定、授权费和涉及公司整体利益的财务决策方面趋于集中管理,而在其他财务管理方面趋于分散化。

同时,还必须注意,企业集团和其他企业组织形式一

样,是具有生命周期的。在实践中,企业集团只有根据发展状况适时对财务管理体制做出适应性调整,才能使财务机制有效运作,才能使管理职能得到充分的发挥,提高效率,使企业集团在激烈的竞争中立于不败之地。因此,不仅要在深入分析企业特点的基础上综合考虑多种因素进行财务管理体制的设计,更重要的是,要随着企业集团的发展壮大不断修订和完善。

(作者单位:集美大学财经学院)

责任编辑 张玉伟

浅谈财务分析 师的分析路径

□ 陈 红

在发达市场经济国家,财务分析师(CFA)和注册会计师、资产评估师等专业队伍,共同构成了证券市场质量监督、风险预测、投资分析的主要力量。本文仅就财务分析师的分析路径作些介绍。

财务分析师的分析路径即财务分析的程序和方法。笔者认为可归纳为四个阶段:

1、财务分析搜集整理阶段。主要由以下三个步骤组成:明确财务分析目的;制定财务分析计划;搜集整理财务分析信息。

2、战略分析与会计分析阶段。战略分析与会计分析阶段主要由以下两个步骤组成:(1)企业战略分析。企业战略分析通过对企业所在行业或企业拟进入行业的分析,明确企业自身地位及应采取的竞争战略。企业战略分析通常包括行业和企业竞争策略分析。行业分析的目的在于分析行业的盈利水平与盈利潜力。影响行业盈利能力的因素主要可分为两类:一是行业的竞争程度;二是市场谈判或议价能力。企业战略分析的关键在于企业如何根据行业分析的结果,正确选择企业的竞争策略,使企业保持持久竞争优势和高盈利能力。企业最重要的竞争策略有两种,即低成本竞争策略和产品差异策略。企业战略分析是会计分析和财务分析的基础和导向,通过企业战略分析,分析人员能深入了解企业的经营状况和经营环境,从而能进行客观、正确的会计

分析与财务分析。(2)财务报表会计分析。会计分析的目的在于评价企业会计所反映的财务状况与经营成果的真实程度。会计分析的作用,一方面通过对会计政策、会计方法、会计披露的评价,以揭示会计信息的质量;另一方面通过对会计灵活性、会计估价的调整,修正会计数据,为财务分析奠定基础,并保证财务分析结论的可靠性。

3、财务分析实施阶段。财务分析的实施阶段是在战略分析与会计分析的基础上进行的,它主要包括以下两个步骤:(1)财务指标分析。财务指标包括绝对数指标和相对数指标两种。对财务指标进行分析,特别是进行财务比率指标分析,是财务分析的一种重要方法或形式。财务指标能准确反映企业某方面的财务状况。进行财务分析,应根据分析的目的和要求选择正确的分析指标。例如,债权人要进行企业偿债能力分析,必须选择反映偿债能力的指标或反映流动性情况的指标进行分析,如流动比率、速动比率、资产负债率指标等;而一个潜在投资者要进行对企业投资的决策分析,则应选择反映企业盈利能力的指标进行分析,如总资产报酬率、资本收益率以及股利报酬率和股利发放率等。正确选择与计算财务指标是正确判断与评价企业财务状况的关键所在。(2)基本因素分析。财务分析不仅要解释现象,而且应分析原因。因素分析法就是要在报表整体分析和财务指标分析的基础上,对一些主要指标的完成情况,从其影响因素角度,深入进行定量分析,以确定各因素对其影响的方向和程度,为企业正确进行财务评价提供最基本的依据。

4、财务分析综合评价阶段。财务分析综合评价阶段是财务分析实施阶段的继续,具体又可分为三个步骤:(1)财务综合分析及评价。财务综合分析及评价是在应用各种财务分析方法进行分析的基础上,将定量分析结果、定性分析判断及实际调查情况结合起来,以得出财务分析结论的过程。财务分析结论是财务分析的关键步骤,结论的正确与否是判断财务分析质量的惟一标准。(2)财务预测与价值评估。财务分析既是一个财务管理循环的结束,又是另一财务管理循环的开始。应用历史或现实财务分析结果预测未来财务状况与企业价值,是现代财务分析的重要任务之一。因此,财务分析不能仅满足于事后分析原因,得出结论,而且要对企业未来发展及价值状况进行分析与评价。(3)财务分析报告。财务分析报告是财务分析的最后步骤。它将财务分析的基本问题、财务分析结论,以及针对问题提出的措施建议以书面的形式表达出来,为财务分析主体及财务分析报告的其他受益者提供决策依据。财务分析报告作为对财务分析工作的总结,还可作为历史信息,以供后来的财务分析参考,保证了财务分析的连续性。

(作者单位:云南财贸学院会计学院)

责任编辑 刘黎静