

集团企业实行集中财务管理模式应注意的问题

■ 黄繁荣 刘宪广

集团企业的财务管理模式有集中管理模式与分散管理模式两种。前者便于对企业内部单位实施直接控制,充分发挥集团企业的规模经营效应;后者对集团企业所属单位而言,财务管理自主权较大,财务管理比较灵活,但难以发挥集团企业财务管理的规模效应,不利于集团企业财务管理效益最大化,也不符合建立集团公司的初衷。所以,就一般企业而言,集中管理模式应是企业集团首选的模式。

集中财务管理模式又可分为“大集中”和“小集中”两种。“大集中”是指资金的结算与使用、财务会计人员的管理、财务指标与财务规章制度的制定等均实行集团企业统一管理。“小集中”则是选择其中的几项内容实行集团企业统一管理。不论是采用“大集中”还是“小集中”,企业均需要根据本企业实际情况而定。笔者认为,集团企业应努力创造条件,尽可能实行“大集中”的财务管理模式,因为集团企业各单位间的生产经营与财务管理是系统和关联而非独立的,集团企业的财务活动是一个有机的整体,单从某一方面去抓,很难达到预期的效果。采用集中管理模式应做好以下工作:

1、树立正确的企业财务管理理念

其他金融机构筹资,并将所筹措的资金转贷给客户,以便为项目引进设备、技术和服务等活动提供融资的一种信贷业务。转贷银行主要通过借入出口信贷、商业贷款、政府贷款、发行债券等形式筹资。虽然国内银行在转贷时还要在国外贷款银行的利息上再加收一个

念。首先要转变传统的企业理财观念。企业财务活动是从价值属性方面去看企业的各项经营活动或经济事项,因此企业的各项经营活动或经济事项均属财务活动的范畴,均是财务管理的对象,财务部门从事的是财务活动,供销、车间、劳动工资、人事管理等部门从事的同样也是财务活动。

2、重视会计工作的独立性。财务管理是从价值的角度对企业各项生产经营活动进行监督与控制,财务管理的主要依据是会计账表、原始会计凭证等会计核算信息资料,这些资料质量的好坏会直接影响财务管理工作的效果。因此,会计核算工作要做到真实、客观、公正地反映包括财务活动在内的各项生产经营活动或经济事项,会计部门就必须具有权威性和独立性,不受其他生产经营部门或集团企业内部单位负责人等方面的牵制与影响。

3、加强人力资源管理工作。之所以把企业所有人员都纳入企业财务管理的范畴,是因为企业各类人员都会对企业目标的实现产生影响,其从事的工作要么与企业营业收入有关,要么与企业营业成本或费用有关,他们是企业增加收入、降低成本费用的直接组织者或执行者。因此聘用适合本企业

利差或费用,但以银行的名义筹资,成本要比企业直接融资的成本低得多。

10、外国政府贷款转贷款。是指外国政府为支持本国产品出口而向我国政府提供优惠贷款,再由银行转贷,用于为国内企业引进技术、设备等。此类贷款适合国家支持的科技型企业,一般用

生产经营特点与规模的员工,将具备良好职业道德和专业才能的员工安排在合适的生产经营管理岗位上,调动他们的工作积极性与创造性,通过人尽其才,实现物尽其用,才能达到提高企业经济效益的目标。

4、做好目标管理工作。目标管理办法(亦称预算管理办法)是一项系统而复杂的工程,包括目标的制定、实施、考核等环节。其运用的好坏对企业至关重要,特别是财务目标制定的合理性、客观性会直接影响集团企业各内部单位的积极性。因此,集团企业应结合不同子公司、控股公司和分公司等内部单位的经营方式以及经营项目的多样性,有针对性制定适合不同性质内部单位与不同特点经营项目的财务目标。

5、建立健全财务管理规章制度。改制后集团公司的体制、组成均发生了变化,即使原有规章制度比较完善,也不再完全适应集团企业及其各单位的具体情况。集团企业应根据有关法规有针对性地制定和完善集团企业内部财务规章制度和财务管理办法。

(作者单位:泰安市住房公积金管理中心
山东肥城矿业集团财务处)

责任编辑 林燕

于环保、市政基础设施建设等项目。外国政府转贷款多具有援助性质,贷款条件比较优惠,期限也较长,利率通常不超过3%,有些国家的政府还可提供无息贷款,期限按国别10~40年不等。

(作者单位:西南财经大学会计学院)

责任编辑 杨曼