

# 关于企业集团财务管理能力评价体系的思考

李林骏

完善系统科学的财务管理能力评价体系是实现一流财务管理的重要保障,通过对财务工作机制、指标体系和结果应用三个层面的综合评价,可整体提升企业集团的财务管理能力,助力一流财务管理体系建设,推动企业集团高质量发展。本文探讨企业集团应如何完善财务管理能力评价体系,以期完善财务管理能力评价体系提供有益借鉴。

## 一、企业集团财务管理能力评价体系构建挑战

建立财务管理能力评价体系不仅要结合企业集团当前财务管理水平,还需要考虑外部市场环境、集团未来发展规划及财务管理工作的持续改进和优化方向等诸多因素。同时,随着外部环境不确定性的增强,市场竞争不断加剧,企业集团从高速发展向高质量发展转型,在追求扩大规模的同时更加关注发展质量,因此发展潜力和风险控制能力也应成为评价企业集团财务管理能力的重要指标。但对于大型企业集团来说,建立财务管理能力评价体系通常面临以下难点与挑战:

### (一) 指标选取的合理性与适用性

大型企业集团通常具有多业态、多板块的管理属性,不同业务间的管理模式、市场环境、经营情况、适用会计准则等均存在较大差异,在指标选取时应充分考虑管理现状,兼顾行业

特点、地区差异、管理难度等,从而更加公平、客观地反映集团内所有企业的真实财务管理能力水平。同时,还需从多维度、多视角评价各企业财务管理能力,指标需涉及财务和非财务指标、定性和定量指标、主观和客观指标等多种类型,从而更加立体地反映各企业财务管理能力。

### (二) 数据采集与加工整理难度大

数据是财务管理能力评价的基础,然而大型企业集团的数据来源广泛、形式多样,为评价过程中数据采集和整合造成了一定难度。此外,部分集团信息化缺乏整体规划,各系统主管部门不清晰,系统建设分散,导致数据口径不统一、数据质量参差不齐,可能会影响评价结果的准确性和可靠性。

### (三) 评价体系与评价结果的及时性

随着市场环境变化和企业发展,企业财务管理能力也需不断调整优化以适应集团管理变革,因此财务管理能力评价体系也需要保持较高的韧性,能够根据实际管理情况的变化动态灵活调整,从而保证评价能够真实反映当前特定环境中的财务管理能力。此外,由于大型企业集团存在组织结构复杂、决策流程烦琐、内部协同困难等问题,可能导致对评价体系的重视程度不足,评价结果的时效性和有效性难以保证,从而影响整体评价体系的实施效果。

## 二、企业集团财务管理能力评价体系实践

构建企业集团财务管理能力评价体系是一项系统而复杂的工作。通过建立评价指标体系、构建权重体系、规范评价流程、采集与整理数据、生成评价结果与反馈、动态调整优化以及建立保障体系等环节,可建立一套符合企业集团特点的财务管理能力评价体系,为提升企业财务管理水平和市场竞争力提供有力支持。就财务管理能力评价体系而言,应该至少包括核算报告、司库管理、预算绩效、成本考核、税务管理、合规风控、资本运营、财务人才团队建设以及信息化建设等核心体系,并根据组织自身的特点与重点,设计兼具挑战与导向的管理KPI体系。需要说明的是:一方面,财务管理能力评价体系不是静态的结果,而是结合组织自身水平,在摸底之后进行的动态管理路径设计,要具有明确的导向性,结合财务管理提升项目推进或财务组织绩效定期跟踪。另一方面,财务管理能力评价体系的管理模式不仅适用于企业集团,也同样适用于行政事业单位,只不过需要根据单位类型、行业类别、管控模式加以区分设计。围绕上述管理思想,笔者对企业集团财务管理能力评价体系建设的核心流程提出以下建议。

### (一) 建立评价指标体系

集团应建立统一的评价指标体系,涵盖财务管理职能的全部范围,包括但不限于核算报告、资金管理、成本控制、预算管理、财务分析、财务团队建设、财务管理创新等,以全面反映集团财务管理能力。同时,采取多样化的指标设置方式,包括:定量与定性指标结合、红线指标一票否决、奖惩加减分项等不同的指标类型,以便满足大型企业集团复杂的评价场景。如对于违反国家法律法规开展业务的情况,整体评价均不得分。同时采用标准化和个性化结合的方式,为同一评价指标设置不同的评价标准、基准分等属性,如对于评价期间未发生资产并购活动的单位得基础分60分,无需填写后续评价指标;发生资产并购活动的单位按实际情况填写评价指标,在60分基础上增减分数,以平衡集团管控要求和各单位实际管理需求的差异。

此外,集团需对评价指标给出详细的评价说明、评价标准、评价依据等描述,从而避免执行过程中可能存在的由于对指标误解而导致的评价结果偏差。

## (二) 构建权重体系

权重体系是评价指标之间相对重要性的体现。在构建权重体系时,应根据评价指标的重要程度、影响范围等因素进行合理分配,确保各指标之间的权重分配合理、公正。同时,还需结合集团内各企业实际管理难度,如资产规模、营收规模、利润贡献等,对不同企业设置评价难度系数权重,从而避免因管理难度导致的评价结果偏差。

## (三) 规范评价流程

评价流程是确保评价顺利执行的保障。集团应将评价过程系统化、规范化和标准化,涵盖评价事前、事中和事后的全部环节,具体包括:集团下发流程、各单位评价及审批流程、集团复核流程、结果反馈流程等,并借助信息

系统完成评价过程的线上化管理,从而保证评价工作的质量和效率。

## (四) 数据采集与整理

数据是评价体系的基础,数据是否完整、准确、及时是影响评价效果的重要因素。集团应根据评价指标的性质和特点,识别其填报方式及数据来源。对于已经建设相关业财系统的数据,尽量通过系统集成或数据同步的方式自动获取,不仅可以提高数据采集效率,还能够提高数据填报质量。

在数据采集过程中,由于大型企业集团采集数据质量相对较差,数据获取后无法直接使用。因此,需要先建立数据治理规范,通过系统间映射关系统一数据口径,以便进行集团内各企业间分析与对标。

## (五) 评价结果生成与反馈

评价结果生成是评价体系的输出环节。集团应将采集到的数据按照评价指标体系和权重体系自动计算,得出各指标的评价得分和综合得分。由于大型企业集团可能存在自评、复评等多轮评价与确认的过程,因此需要建立评价结果反馈机制,当各企业对于集团评价结果存在异议时,可通过反馈机制进一步沟通协商,从而形成更加客观准确的评价结果。

集团汇总各企业财务管理能力评价结果后可进行多维度、多视角的分析,如采用对标分析、趋势分析等方式,并借助可视化的分析工具展示,为集团管理层提供有针对性的决策支持和改进建议。

## (六) 动态调整与持续优化机制

财务管理能力评价体系不是一成不变的,需要随着市场环境变化和企业发展阶段的演进对评价指标、权重体系、评价流程等调整和优化,并对调整前后评价体系的切换给出切实可行的过渡方案,从而保证评价结果的连续性和可比性。同时,还可以建立评价

体系优化建议沟通渠道,各企业评价执行过程中如遇到问题和不足,及时反馈给集团相关部门和人员,从而不断完善评价体系。

## (七) 建立保障体系

为确保财务管理能力评价体系的顺利实施和有效运行,需要建立相应的保障措施体系,包括建立健全的组织机构、明确各级人员的职责和权限、加强人员培训和能力提升、建设相关的信息系统支撑落地等。同时,还应注重与其他管理体系的衔接和协调,确保评价体系在集团企业中的顺利实施和有效运行。

财务管理评价体系建设不仅有助于提升财务管理本身的效果,还能对其他管理领域产生积极的影响,包括促进数据治理与信息化建设、强化风险控制能力、促进内部沟通协作、鼓励管理创新等,为集团的全面发展和持续提升提供有力保障。同时,能够摸清集团财务管理现状,清晰自身定位并发现管理中存在的问题和不足,以便采取相应措施进行改进。通过与其他企业进行比较和借鉴,还能够吸收先进的财务管理理念和方法,不断提升自身的财务管理水平,为集团的可持续发展奠定坚实基础。□

(作者单位:山西省财政科学研究所  
山西省财政数据中心)

责任编辑 林荣森

## 主要参考文献

[1] 朱华建. 中国企业财务管理能力体系构建与认证研究[D]. 大连: 东北财经大学, 2013.

[2] 张登洲, 张博, 毛新述. 基于高质量发展的企业集团财务管理能力体系[M]. 北京: 电子工业出版社, 2024: 274.