

关于企业集团财务管理体制构建问题的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E4_BC_81_E4_c44_70570.htm

企业集团的财务管理体制是指在特定经济环境下正确处理集团内各成员企业间财务行为和财务关系的制度和规范。它属于企业集团财务管理工作的“上层建筑”，对其“经济基础”企业集团的理财活动起着推动、促进和导向作用。从内容上看，企业集团财务管理体制包括企业集团的财务领导体制、财务工作组织及财务管理制度等，本文将从以上三个方面对企业集团财务管理体制的构建问题作些探讨。

一、企业集团财务领导体制的选择

1．企业财务领导体制的一般形式。

企业集团的财务领导体制同单一企业的财务领导体制有着内在联系，但不能把两者简单地等同起来，其根本原因在于企业集团财务管理的对象不是单一企业的财务活动，而是一个企业群体的财务活动。但研究单一企业的财务领导体制是确立企业集团财务领导体制的基础。企业的财务领导体制因企业组织形式的不同而有所区别。在实现了公司法人制度的典型企业中，财务领导体制一般有三种类型：(1)财务总监负责制，即由董事会授权，由董事长直接委派财务总监，在财务总监指导下设立财务会计部门。其优点是直接体现董事会的授权，代表着投资者或股东的利益。缺憾是财务总监直接插手企业财务工作，容易造成新的所有者代表和经营者权责不清，同时权力过于集中财务总监，也容易影响经营者特别是财务经理的积极性和主动性。(2)总会计师负责制。即在总经理下设置与副总经理平行的总会计师分管企业财务工作，在总会计师下设立财务会计

部门。其优点是体现了财务管理的专业性与决策中专家意见的权威性，是我国国有企业特有的组织形式。不足之处在于虽然明确在职权上总会计师与副总经理平行，但客观上给人以“专家”之衔而非职位之感，因而其实际享有的职权容易因总经理的意愿而定，使企业财务管理工作的地位受到影响。

(3)财务经理负责制。即在总经理下设负责财务会计工作的副总经理，在财务经理下设立财务会计部门。其特点是财务经理具有和其他副总经理平行的、同等甚至更重要的地位，对上直接向总经理负责，直接参与公司重大问题的决策，对下直接向财务会计机构，从而组成了由总经理挂帅的企业资产运营和内部经营管理系统。这种系统是经营者实现其法人财产权和自主经营权的保证，从机制上明确区分了与董事长领导的产权管理系统的权责界限，同时又便于企业内部实行分工负责的经济责任制，因而这种财务管理领导体制是适应建立现代企业制度需要的一种较好选择。

2. 集团核心企业财务领导体制的选择。

从组织结构上看，企业集团是围绕核心企业组成的，由核心企业、紧密层企业、关联层企业和松散层企业构成的具有层次结构的企业群体，其中核心企业即集团公司在企业集团中处于主导和支配地位，核心企业的领导机构就是企业集团的领导机构，因此，确立企业集团的财务领导体制，实质上就是确立核心企业的财务领导体制。如果核心企业已进行了规范的公司化改造，建立了公司法人制度，其财务领导体制则宜采取总经理直接领导下的财务经理负责制。因为这符合在“产权明晰、权责明确”的法人企业中，企业法人主体就是企业财务管理主体，企业法人主体在企业法人财产权限范围内，自主行使其对法人财产占用、使

用、处分和收益的权利，按照“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”的经营约束机制进行自主理财。而董事长直接领导下的财务总监负责制则容易混淆出资者的产权管理职能与企业法人主体财务管理职能的界限，造成新的出资者代表与经营者权贵不清。至于总经理直接领导下的总会计师负责制，尽管从表面上看它与总经理直接领导下的财务经理负责制仅仅是形式上的差别，但形式是为内容服务的，为适应建立现代企业制度的要求，规范企业财务管理体制已势在必行，因此，在国有企业实行公司化改造后，是否还需保留这一形式，是一个值得研究的问题。

3. 集团紧密层企业财务领导体制的选择。

企业集团的紧密层企业即核心企业的子公司，尽管从法律观点看，它们不是核心企业的一个组成部分，而是个个自负盈亏的独立法人实体，但由于它们在人事、计划、财务等方面皆受制于核心企业，因此紧密层企业的财务领导体制采取何种形式，是由核心企业决定的。核心企业在确定紧密层企业财务领导体制时要着重考虑核心企业与紧密层企业之间的集权与分权关系。严格地说，在企业集团的财务管理中，不存在绝对的集权型管理，也不存在绝对的分权型管理，而是采取集权与分权相结合的办法。不过在实践中，有的企业集团偏重于集权型管理，有的偏重于分权型管理。一般地，如果集团核心企业在财务管理上偏重于集权型管理，则对紧密层企业的财务领导体制应选择董事长直接领导下的财务总监负责制。反之，如果集团核心企业在财务管理上偏重于分权型管理，则对紧密层企业的财务领导体制则应选择总经理直接领导下的财务经理负责制。至于核心企业对哪些紧密层企业应偏重于集权，对哪些应偏重于分权，则

受许多具体因素影响，如紧密层企业的经营规模、生产技术特点、产品种类、业务范围、分布状况等，其中核心企业持有紧密层企业的股份比例是一个重要因素。通常，核心企业对全资子公司一般不设董事会，对财务主管人员也是采取直接委派的做法，以实现其财务控制；而对于控股子公司特别是相对控股的情况下，核心企业只能通过董事会操纵经理人员来实现对子公司的重大财务活动施加影响。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com