

企业集团财务控制问题探讨:第五章，控制要素与方法 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\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c44\\_70588.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70588.htm) 企业集团是庞大的企业

组织，而最高层的管理幅度总是有限的，因此企业规模扩大总与一定程度的分权管理相联系。分权管理有利于调节调动各级管理者的积极性，并降低组织内信息传递成本，从而加快决策速度，提高工作效率。然而我们不能忽视权力分散可能带来局部与整体目标的不一致，因此分权管理的企业集团需要适当的控制，而在企业集团内部通过设置特定的组织形式，可以有效地解决局部与整体目标不一致的矛盾。组织控制涉及的方面很多，比如企业集团内部职能机构的设置，可以根据不同的职能分别设置为融资部、投资部、结算部、综合部等。在这里，我们只来讨论结算中心、财务公司及财务中心，这是因为这三种组织形式本身就是随着企业集团的发展特别是适应财务控制的需要而逐渐完善的，是企业集团特有的且对其财务控制功能的发挥有重要影响的组织形式。1

，结算中心 财务结算中心是企业集团内部设置的，由母公司负责具体运作、经营，以管理、协调集团内部各成员企业资金为主要业务的职能部门。它受企业集团各成员的委托进行资金管理，由母公司的财务管理部门负责具体运作，在行政上是企业集团设立的负责集团资金管理的职能机构。财务结算中心在集团内部具有相对独立性。它虽然是母公司的一个职能部门，但由于它受集团各成员管理资金的委托，同时又由母公司的财务管理部门负责具体运作，因而既有一定的中立性又有相对的权威性。作为集团财务控制主要手段的财务

结算中心，除了与外部银行相类似地完成在企业集团内的结算、信贷、出纳等职能之外，应该能及时分析各单位经营状况，为管理决策—内部业绩评价提供更多的支持。财务结算中心的职能主要有6个方面：资金管理、资金融通、资金结算、风险防范、资金运作和资金计划。财务结算中心的基本模式是企业资金集中统一管理，统一对外筹资、纳税（部分财务结算中心统一采购重要原材料，统一固定资产投资及管理）；内部单位有偿使用流动资金，在财务结算中心存款贷款，并通过财务结算中心对内外办理结算。在企业集团中，财务结算中心充当着内部资金控制的实施者。财务结算中心在资金控制方面发挥作用的重要性已经超过了传统的提高资金运用效益的作用，内部控制的意义更为重大。企业集团的财务结算中心可以依据集团在管理体制上对集权与分权的不同选择，而采取不同的管理方式。当集团倾向于集中控制时，应采用集中度高的管理方式，这时运用的主要措施有：收入统一管理，即可以将成员企业的收款事项统一由财务中心办理，防止收入分散造成资金失控；统一资金的使用，即集团内资金的支出由财务中心统一安排，如统一主要原材料采购等重要资金使用，以控制资金需求，可以减少采购费用，获得价格的优惠等。当企业集团倾向于分权管理时，应减少在资金控制权限方面的统一事项或集中的程度。这时可以采用统一信贷及税务、办理内部往来结算、开展内部融资等，一方面减少资金占用，另一方面可以控制成员单位的资金运用。选择财务结算中心的管理方式时，应考虑企业集团的实际情况。集权模式可能适用于集团中各公司地理位置比较集中，各子公司之间关系紧密，集团领导层决策手段优进、管理

水平高或集团规模不太在的情况，以保证集权的管理层能够灵活反映快速决策，而管理控制成本较低。相对分散的财务结算中心模式适用特大型企业集团，各子公司在生产经营内容上有较大差异，由于构成企业集团各单位资金集中存放在财务结算中心，各单位能过财务结算中心互相调剂资金余缺，并把内部结算过程中占用的资金留在“体内循环”，从而节约了流运资金占用，降低了企业集团因对外流动资金贷款造成的财务费用。我国许多企业集团通过有效地运用财务结算中心这种方式，在财务控制上取得了很大的成效。如南京金陵石化公司是一个特型企业集团，年销售收入超过100亿元，该公司的资金调度结算中心与工行合署办公，对下属各工厂实行资金有偿占用，统一调度平衡；各单位的收入均要求存入结算中心，存款自主使用；各单位之间商品及劳务交换，按照内部转移价格通过结算中心办理结算。近年来该公司无论外部环境变化与内部机制中出现的许多困难，都保持销售利税率10%以上，有效的资金管理是其中一条重要经验。

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](http://www.100test.com)