

财务集中在现代企业集团管理中的管理机制研究

——以 S 集团公司为例

唐魁邦

广西交通设计集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i8.1807

[摘要] 财务集中管理是现代企业集团财务现代化转型的趋势。伴随经济环境多变和企业集团规模的不断扩大,财务集中管理成为一种重要的管理策略,对提升企业集团的整体运营效率、资金使用效率、风险控制具有关键作用。本研究聚焦在S集团的财务集中管理机制,探讨其传统财务管理向集中型管理的转变。研究将S集团公司下属子公司的财务集中化的实际运作流程、实施效果及存在的问题。结果表明,在S集团公司中,财务集中化管理能有效提升财务运营管理效率、财务信息交互和资金集中,同时,通过集权式的财务决策,增强对分子公司的财务监控。本文在实证研究基础上,提出针对S集团财务集中化管理提升途径的具体建议,旨在进一步提升企业集团财务管理效率,完善企业内部控制。

[关键词] 财务集中; 企业集团; 内部控制; 风险控制; 财务管理效率

中图分类号: F253.7 文献标识码: A

Research on the Management Mechanism of Financial Centralization in Modern Enterprise Group Management

—Taking S Group Company as an Example

Kuibang Tang

Guangxi Communications Design Group Co., Ltd

[Abstract] Centralized financial management is a trend in the modernization transformation of finance in modern enterprise groups. With the changing economic environment and the continuous expansion of enterprise groups, centralized financial management has become an important management strategy, which plays a key role in improving the overall operational efficiency, capital utilization efficiency, and risk control of enterprise groups. This study focuses on the centralized financial management mechanism of S Group, exploring its transition from traditional financial management to centralized management. The research examines the actual operational processes, implementation effects, and existing problems of financial centralization in the subsidiaries of S Group. The results show that in S Group, centralized financial management can effectively improve the efficiency of financial operations management, financial information exchange, and fund centralization. At the same time, through centralized financial decision-making, financial monitoring of subsidiaries is enhanced. Based on empirical research, this article proposes specific suggestions for improving the centralized financial management of S Group, aiming to further improve the efficiency of enterprise group financial management and improve internal controls.

[Key words] financial centralization; enterprise group; internal controls; risk control; financial management efficiency

当前百年未有之大变局背景下,企业面临着前所未有的市场竞争和多样化挑战。为应对这些挑战,企业需要采取一系列措施来提升自身的竞争力和适应能力。对于集团企业来说,在财务

管理方面倾向于实行集中管理,强调总部资源调配的权威性,加大对下属企业的财务监管力度是保障整个集团财务安全的重要措施。在当今竞争环境中,财务集中化管理已成为企业集团财务

管理的重要发展趋势。本文以S集团公司为研究对象,通过分析其财务集中管理机制的实施现状,探讨财务集中化管理在现代企业集团管理中的作用机理,以期为我国企业集团财务管理的发展提供有益借鉴。

1 现代企业集团财务集中管理的概述

财务集中管理目的是通过整合企业集团的财务资源,实现信息共享与效率提升的双重目标。并且借助现代网络通信技术,建立更为完善的财务数据体系和信息共享机制,从而在战略层面实行集中监控,整合所需要的内部资源,有效防范决策风险。而且财务集中管理通过业务数据与财务系统的对接,有助于减轻财务工作者的重复劳动,真正发挥财务人员的控制职能,实现闭环管理。此外,财务集中管理还强化了集团的资本经营意识,通过内部资金调剂,优化资金配置并有效提高资金使用效率。

针对研究现代企业集团财务集中的管理机制,选择S集团公司作为研究对象,并筛选其过去五年财务报表和相关管理记录,从中提取财务人员结构、公司主业收益结构和流动性考核管理等核心指标,分析财务集中机制与企业文化、内控管理、财务共享中心组织结构之间的相互作用,对比集团总部资源优势的转化机制和协同效应。以此揭示财务集中策略对提升企业绩效的实际作用,特别是在财务风险控制、资金集中管理和决策效率方面的正面影响。研究确认财务集中作为一种有效的管理机制,在同类型现代企业集团式的管理中的重要性,并为类似企业提供实用参考模型。本研究对于地方国企政策制定及企业管理实践提出建议策略的应用方向,具有一定的区域性影响和实践经验价值。

2 S集团公司管理机制案例分析

S集团公司作为一家交通设计企业,其业务特性和组织架构使其面临着独特的管理挑战。由于旗下拥有多家交通附属行业子公司与区域分公司,地域分散和财务人员配置分散成为财务管理的难点。S集团公司自2023年实行财务集中管理机制,首先构建流程模型,即“集团公司企业调度(集控)模式”。该模型以顶端的战略理解作为起始点,通向设定明确的财务管理目标,进而制定相应的集中财务管理政策。此政策在实施阶段创设一个财务共享服务中心,进一步拆分为四个主要阶段:财务人员集中、统一资金调度、集中结算管理、优化税务策略。

第一阶段是财务人员集中。将S集团公司及其分子公司的所有财务人员进行集中,重新调配工作内容。每个分子公司作为独立核算的组织,配备财务专人。所有财务人员在财务共享服务中心集中办公,在承担财务中心工作的同时,兼任分子公司财务相关工作,确保下属企业财务机构人员健全完备。财务共享中心设立四个分组:核算组、资金组、税务组、报表综合组。每个分组针对性地处理财务流程,确保各项财务管理目标得到逐步实现,末端则通过监控和评估,以确保财务管理效果与公司整体战略相契合。

第二阶段是统一资金调度。S集团公司对分子公司资金实行归集,定期上划下拨资金。每周、月、季、年滚动编制资金计划,

考核计划与执行偏差率。通过资金统一调度,掌握整体集团财务状况,优化资金配置,提高资金使用效率,灵活地应对市场变化,抓住市场机会提升整体竞争力。

第三阶段是集中结算管理。在S集团公司层面设立集中结算中心,制定统一结算规则、时间节点、支付方式等,整合财务软件(金蝶)、高风险审核系统和结算支付系统(CBS),负责处理所有公司的结算业务。

第四阶段是优化税务策略。通过不同区域优惠政策、分子公司行业属性及企业类型等,合理安排资金和交易结构来降低关联交易的税收负担。运用现代信息技术实时监控和数据分析,提高税务数据处理的准确性和效率,及时发现并解决税务风险和问题。

为衡量实施过程的经济效益,本研究构建包括决策响应时间、资金使用效率、内控制度建设、跨部门协作效率和风险管理能力等关键指标的变化分析对比。特别是在2024年实行财务共享服务之后,数据显示在决策响应时间减少、资金使用效率提高等方面有显著提升,帮助公司强化总部对分子公司的财务管控,进而提升财务运营管理效率、财务信息交互。量化数据为研究提供了实证支持,证明财务集中管理能加强企业内部的财务控制,一定程度上推动集团公司整体战略的有效实施。根据本研究对比分析S集团传统分散管理模式和逐步推行的财务集中管理模式,指出财务集中管理在提升集团公司整体财务效益方面发挥了重要作用。

阶段	财务管理模式	财务单据处理效率指标	决策响应时间	资金使用效率	内控制度建设	跨部门协作效率	风险管理能力
传统	传统分散管理	效率低	超 48 小时	低于 50%	弱	一般	一般
第一阶段	初步财务集中	增长率: 7%	36 小时内	低于 50%	中	良好	良好
第二阶段	完全财务集中	增长率: 10%	24 小时内	超 80%	强	高效	高效
第三、四阶段	财务共享服务	增长率: 12%	24 小时内	超 95%	强	高效	高效

3 财务集中管理机制问题与管控对策

S集团公司经过一年的实践,充分验证了财务集中管理在人员管理、资金调配、税务规划以及财务决策等多个方面的显著效果。通过集中化的财务管理模式,公司得以在全局视角下进行财务资源的优化配置,这不仅提高了资金的使用效率,还有效地支持了公司的战略决策。然而,任何一种管理模式的变革都不可能一帆风顺。在实践过程中,S集团也遇到了一些挑战。首先是财务共享服务中心的运营效率问题,由于中心处理的事务繁多且复杂,导致运营成本有所上升。其次,对于异地业务来说,财务处理的及时性和效率受到了一定影响。再者,推行财务集中管理的过程中也遭遇了一些阻力,尤其是来自于原有财务管理模式的惯性和部分员工的抵触心理。这些问题对集团总部的财务管

理能力提出了更高的要求。为了更好地实施财务集中管理, S集团需要配备一支高素质的财务管理团队, 不仅要具备专业的财务知识, 还要有强大的跨部门协作和项目管理能力。同时, 先进的信息系统也是不可或缺的支持, 它能够帮助集团实现财务数据的实时更新、分析和报告, 从而提高决策的准确性和时效性。

为了解决上述问题, 本研究结合企业集团资金集中管理模式的改进, 提出了系统的解决方案。核心在于构建多维度的应对框架, 从技术升级、人才培养到流程优化等进行考虑。一是在技术升级方面, 升级统一的财务信息系统中台。这一信息中台将整合分散的各个业务系统, 如财务、人力、生产经营、项目、科研等系统的数据资源, 实现信息的实时共享和高效复用。二是在人才管理方面, 加大财务团队的搭建力度, 旨在培养战略管理、投融资管理、价值链成本管理、资金链管理、税务管理等综合型团队。三是在流程优化方面, 改进财务共享服务的流程, 强化跨部门协作机制, 明确职责和沟通渠道, 提高合作效率和决策质量, 从而进一步提升公司的整体竞争力。

综上所述, 这一战略的实施将对S集团公司产生深远的影响。它不仅有助于提高财务管理的效率和准确性, 还能够更好地支持公司的整体战略目标, 为公司的长期发展奠定坚实的基础, 进而提升企业集团的财务管理效率和市场竞争力, 这些对策对于指导现代企业集团更好地实施财务集中管理具有实践意义。

4 结论

S集团公司案例展示了财务集中管理在企业集团中的重要作用。通过因地制宜、统筹兼顾的策略, S集团公司在财务集中形成的合力, 充分发挥了财务价值管理的战略支撑作用。S集团公司通过财务集中管理, 实现了财务人员集中、数据信息集成、财务目标监管及资金统一调配的目标。有效消除了信息孤岛, 强化了集团总部对各成员单位的管控能力。同时, 降低了管理成本和风险, 提高了集团内部的增效能力。未来, 随着信息技术的

进一步发展, 企业集团财务管理将呈现更加集中化、智能化的趋势。S集团公司应继续深化财务集中管理, 加强财务信息化建设, 完善内部控制体系, 提升财务管理效率和风险防范能力。S集团公司的案例表明, 通过财务集中管理, 企业集团能够实现财务管理的规范化、精细化, 更好地配置内部资源, 提高运营效率。然而, 财务集中管理的推进需要企业因地制宜, 统筹兼顾, 在制度设计、流程优化、人才建设等方面形成合力, 才能充分发挥财务管理的战略支撑作用, 为企业集团的可持续发展保驾护航。

[参考文献]

- [1]顾春. 大数据时代的企业集团财务集中管控研究[J]. 财会学习, 2024(2): 37-39.
- [2]路璐. 集团型企业加强财务集中化管控的思考[J]. 财讯, 2023(8): 80-82.
- [3]唐密. 企业集团实施财务集中管理模式的措施探讨[J]. 现代商业研究 2023(12): 113-115.
- [4]刘宁. 财务共享与企业财务转型研究——基于C公司的案例分析[J]. 中国总会计师, 2024(3): 159-161.
- [5]陈君. 广西交通投资集团“数智财务、智慧交投”财务数字化转型实践[J]. 财务与会计, 2024(2): 59-61.
- [6]孙会争. 信息化视角下财务管理新模式的实现路径研究[J]. 会计师, 2024(1): 52-54.
- [7]彭燕. 优化企业集团财务集中管理的模式分析[J]. 财会学习, 2020(9): 31-32.
- [8]林淑娟. 试析风电企业财务集中核算管理[J]. 财会学习, 2024(1): 11-13.

作者简介:

唐魁邦(1987--), 男, 瑶族, 广西贺州人, 本科, 广西交通设计集团有限公司, 研究方向: 财务内控管理、业财信息化。