

国有企业集团财务管控模式优化研究

戴勇姣

长沙水业集团有限公司

摘要：近年来，随着国有企业改革不断深入、对标世界一流企业管理提升行动持续开展，国有企业迎来市场化转型、高质量发展的新阶段；同时，也面临管理边界扩张、业财协同难度增加、财务资源紧张等多重压力。不断优化并完善国有企业集团财务管控模式，有效促进资源集中、资金流动、增强国有资本价值创造能力，是现阶段国有企业集团的核心与重点。

关键词：国有企业；集团财务管理模式

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.08.238

一、引言

国有企业集团不断发展壮大，逐步进入市场化转型的新阶段，中央、省、市各级国资部门对国有企业加强财务管理工作提出了系列指导意见；加之，财务领域的发展与变革正在演进，构建高效的集团财务管控模式是实现国有企业集团战略意图、发挥集团协同效应的重要基石。然而，现阶段国有企业集团财务管控模式面临诸多问题及挑战，如缺乏管控顶层设计方案，“业财技”一体化融合推进效果不佳、合规与效益兼顾不优、财务价值创造职能不凸显等。因此，研究优化国有企业集团财务管控模式意义重大。

二、国有企业集团财务管控模式研究意义

（一）政策研究

近年来，中央、省、市颁布了系列关于建设现代化财务管理体系的政策文件，如：

2022年，国务院国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（国资发财评规〔2022〕23号），对做强做优做大国有资本，推动国资国企财务管理改革、财务职能转型、业财融合有效落地提供了实施路径。

2022年，四川省国资委印发《关于推进省属企业财务管理提升的指导意见》（川国资发〔2022〕7号），对聚焦财务管理优化、机制变革、效能提升，加快构建世界一流财务管理体系，有力支撑企业高质量发展提出了指导意见。

2023年，长沙市国资委印发《关于加强市属国有企业财务管理工作的指导意见》（长国资资财〔2023〕75号），从夯实财务基础管理、统筹信息技术与人才培养，深挖财务数据价值等六个方面推动国有企业财务管理体系的全面改善。

综上，国有企业集团财务工作应积极响应上级文件精神，推动财务管理改革，促进职能优化转型，实现企业高质高质量发展。

（二）研究意义

随着国有企业集团现代化管理进程不断发展，资产整合力度不断加强，经营范围呈多元化趋势，其可持续、高质量发展，需要实行有效的集团财务管控。本文研究国有企业集团财务管控模式优化具有如下意义：

第一，优化集团财务管控，能完善自上而下的管控机制。妥善处理好集团母子公司之间的关系，财务管控权限收放有度，既确保各层级子公司的主体责任，又发挥集团母公司对重要财务资源的分配权、重要业务的决策权等，以提高集团整体经济效益。

第二，优化集团财务管控，能发挥高位协同联动作用。利用集团财务管控优势，整合重要财务资源，实行资金、人才、技术等集中统一管理、标准化核算，有效推动业财税一体化，助力集团资源的高效利用，推动整体价值最大化。

第三，优化集团财务管控，能有效防范经营管理风险。国有企业集团在发展过程中面临诸多风险，基于集团财务管控要求，管理层应具备风险管理意识，才能在财务决策中兼顾前瞻性、长远性，以有效防范企业经营风险。

三、国有企业集团财务管控现状及存在的问题

（一）集团财务管控模式类型

集团财务管控是集团母公司对下属成员单位的监督管控，也是集团内部各组织之间财务、资金、人员等业务资源的战略协同过程。集团财务管控模式的划分在于权限管理划分，一般分为集权型、分权型和平衡式型三种。集权型财务管控模式旨在由集团母公司统筹管理各项财务决策权，通过对各种财务资源的集中管理，实现对下属各层级子公司的财务控制。分权型财务管控模式旨在将财务管控大部分财务决策权下放给各层级子公司或业务单元，子公司拥有相对独立经营与财务决策权。平衡型财务管控模式在于集权与分权之间的平衡，即集团母公司把控重大投融资、利润分配等关键性财务决策，各层级子公司在日常运营中拥有一定程度的财务管理自主权。

由于市场经济多元化，国有企业集团财务管理权限集中或下放都不利于战略目标的实现，而平衡型集团财务管控模式更能让权力管控张弛有度。基于此，本文主要研究国有企业集团平衡型财务管控模式。

（二）国有企业集团财务管控现状

近年来，国企改革持续深入，在“管资本”为主的新模式下，国有企业集团财务管控逐步从传统的集权型向更加灵活、高效的平衡型或适度分权型转变。即国有企业集团母公司或管理层，以集团母公司为实施主体，制定战略目标和财务计划，从不同维度对各类经济活动、下属各层级企业的财务管理工作进行监督、指导和服务，各层级子公司可自主开展本单位财务管理活动，重要财务决策事项实行报告备案制，从而形成整体的有效管控、创造协同联动效应，实现国有企业集团战略发展目标。

现阶段，国有企业集团对财务风险防控日益重视，不断建立健全风险管理体系，加强对各层级子公司的经营风险、财务风险、市场风险等多维度的风险识别与评估，并通过内控制度建设和财务审计监督来降低风险；不断健全和完善内部控制体系，强调预算管理、资金集中管理、成本控制、业绩考核等方面的工作，提升财务管理效率和效果。

（三）国有企业集团财务管控存在的问题

随着国有企业集团化发展不断深入，外部监管压力加大，其财务管控模式普遍存在以下问题：

一是财务管控顶层设计不优，管控体系还需健全。国有企业集团财务管控尚未形成一套适应市场变化和企业战略发展的动态管理机制，不能有效指导和约束企业的财务管理行为，财务管控权限分配不科学，财务制度体系不健全，财务决策科学性不高。

二是合规管理与价值创造兼顾不优，资源配置有差距。随着各级监管部门对国有企业集团的合规管控要求持续趋严，部分国有企业集团在严格进行财务合规管理过程中，一定程度上忽视了财务管控对提升企业经济效益和市场竞争力价值创造功能，缺乏必要的创新意识和市场反应速度。

三是技术服务支撑相对滞后，业财融合推进有短板。目前，国有企业集团财务信息化建设虽有所提升，但仍存在“信息孤岛”现象，系统集成度不高，财务管理不能与采购、销售、库存等业务环节无缝对接，难以实现对海量财务数据的有效挖掘和利用，影响了财务决策支持的水平和效果。

四是财务梯队建设不够完备，储备力量后劲不足。国有企业集团在深化改革进程中，对财务人员提出了更高的要求与标准。目前，国有企业集团财务人员在结构

管理、人岗匹配、关键岗位轮岗、人才培养机制等方面仍存在一定的局限性，高端人才匮乏，难以形成可持续发展的财务人才队伍。

综上，国有企业集团财务管控正朝着精细化、专业化和智能化方向发展，但在顶层设计机制、业财协同联动、技术支撑、人才服务与价值创造等方面仍存在优化空间。

四、国有企业集团财务管控模式优化建议

（一）优化顶层设计，构建高效集团财务管控体系

随着中国财政、税收、金融等宏观政策法规更新完善，国有企业集团财务管控也在不断调整和适应，本文主要结合政策文件要求及大环境管控趋势，研究国有企业集团平衡型财务管控模式，注重管理权限的有收有放，收放有度。整体而言，国有企业集团财务管控以“统筹管理、分级负责”为指导思想，构建科学合理的“母子公司”财务管控模式，明确集团母公司与下属各层级企业间的财务管理职责，形成有效的统筹协调机制和权责分明的分级管理结构。集团母公司把控重要财务规则制定权、重大财务事项管理权、重点经营活动监督权等；各层级子公司在不违背集团整体财务管控思路和体系下，负责本单位的财务管理工作，接受集团母公司的指导和监督。

在设计层面对管控方式、组织架构、管控内容进行明确。在管控方式上，按照不同的产权关系，对全资子公司、控股子公司和参股子公司实施分类管控；在组织架构上，明确集团母公司财务部门、子公司财务部门的管理职责，理顺集团财务管理部与子公司财务部的管理关系，科学优化财务机构和岗位设置、合理配置人员力量，各层级、各岗位按照相应职责和权限履行职能、承担责任；在管控内容上，制订1+N的财务制度体系，确定财务管理纲领性文件，强化集团母公司在会计核算、资金管理、预算管理、投融资管理、人员管理等方面的管控职能。

（二）完善流程管控，以合规为基发挥价值创造

国有企业集团应建立健全以合规为基础的价值创造体系，确保集团财务管理活动遵循法规政策；并通过有效的资源配置和协调机制，促进企业内部资源的有效整合与利用，实现集团利益最大化。

一是完善内部控制与业财管控流程。在集团层面建立健全财务内部控制制度，设计合理的业务流程、财务流程及管理流程，完善财务事前预测、事中跟踪调度、事后分析评价的全流程管控体系，进一步强化内部控制的有效性、业务流程的合规性，驱动集团经济效益的提升和核心竞争力的增强。同时，各层级子公司结合自身实际进行“标准化复制”，以此夯实国有企业集团整体

财务管控基石。

二是建立全方位的风险防范体系。国有企业集团应在整体层面针对不同类型、不同程度的财务风险，建立分类、分级风险评估和应对机制，利用信息技术，实现风险动态监测预警，进一步规范国有企业集团的财务行为，筑牢财务安全防线。同时，指导各层级子公司在集团财务风险控制体系下，建立本单位的财务风险防控举措，实行重大财务风险处置向集团母公司报告备案制。

三是优化资源配置发挥财务决策支撑。通过完善全面预算管理体系、资金集中管理、资产管理优化等方式，发挥战略财务决策支撑作用；引入符合市场化原则的绩效评价考核体系与激励机制，将合规性和价值创造能力纳入考核指标，激发各层级财务管理人员主动平衡合规与价值创造的关系，使国有企业集团在遵守法规、防范风险的前提下，灵活高效地进行财务资源配置，实现企业经营发展目标。

（三）提效技术支撑，推进业财融合纵深发展

在全球数字经济环境大背景下，全面推动国有企业集团财务工作数字化转型，探索建立跨平台、结构化的业财税数据共享机制是一种必然趋势。

一方面，国有企业集团母公司应从整体信息化规划出发，建设覆盖全集团、标准化的财务信息系统，实现财务报销—银行付讫—会计核算—报表出具—财税分析的全流程线上闭环管理，加强业财务数据的加工、整理、分析和传递，提高财务数据的集成管理；同时，加强跨部门、跨单位的协同合作，预留系统间数据接口，打破财务系统与人力资源系统、供应链系统、工程项目系统等业务系统的壁垒，搭建业财信息互通桥梁，融合推进数据互通、信息共享，最大程度降低集团与各层级子公司的信息不对称，逐步推动财务全电化管理。另一方面，国有企业集团业财融合的推进，需加强财务与业务层面的联动协调，业财税融合发展，从业务前端嵌入，打造财税全流程服务体系；充分借助大数据技术对海量财务与业务数据进行深度挖掘与分析，为管理层提供多维度、精准的经营分析报告和预测分析报告，以支持国有企业集团战略规划和业务决策。

（四）强化人才培养，建立高质高效财务团队

人才是企业的核心资源，加强财务人才队伍建设对于国有企业集团财务管控模式优化尤为重要。

一是建立规范系统的财务人员管理机制。按集团管理层级要求，不断优化财务团队的组织架构，理顺财务人员管理关系，统筹各层级财务人员的任职资格、岗位要求、绩效考核及调动审批程序，各层级、各岗位人员按照相应的职责和权限履行财务管理职责，承担相应责任。

二是优化完善财务人员考核与轮岗机制。按国有企业集团管理要求建立科学的绩效考核评价体系，绩效评价结果作为财务人员晋升、轮岗和降职的依据；同时，建立财务人员流动机制，加大轮岗交流力度，实现集团母公司与各层级子公司财务人员双向流动、不同子公司财务人员交叉流动，强化正向引导激励，拓宽财务人才流动渠道。

三是注重财务人员的学习与成长。强化财务人员培训管理，建立由集团层面组织实施、子公司层面组织实施及财务人员自主学习的多层次财务培训体系，不仅关注财务人员的基础业务技能，更重视培养其战略思维、分析决策、沟通协调以及领导力等软实力，以满足国有企业在复杂经济环境下对高级财务管理人才的需求。

五、结语

本文对国有企业集团财务管控模式的探索，主要选取平衡型管控模式下对管理机制的优化研究。如今，随着市场环境的多变，云计算、区块链等数字前沿技术在经济领域的推广与应用，财务管控的职能正在被重塑，具有国资国企背景的集团企业，其集团财务管控对财务共享、业财融合、价值财务、战略财务的探索与实施更加任重道远。国有企业集团选择合适的集团财务管控模式并不断优化，对应对多元化经营环境、落实发展战略、确保国有资产保值增值上具有重要意义。

参考文献

- [1] 国务院国资委.《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（国资发财评规〔2022〕23号）.
- [2] 四川省国资委.《关于推进省属企业财务管理提升的指导意见》（川国资发〔2022〕7号）.
- [3] 长沙市国资委.《长沙市国资委关于加强市属国有企业财务管理工作的指导意见》（长国资发〔2023〕75号）.
- [4] 刘平. HG集团集权型财务管控模式优化研究. 中南财经政法大学, 2020.
- [5] 骆家骥. 基于企业边界扩展的企业集团财务管控模式研究. 会计研究, 2014(9): 68-73.
- [6] 冉汶灵. 国有企业建设世界一流财务管理体系的思考. 财会学习, 2023(7): 4-6.
- [7] 谢树森. 地方国有集团公司财务管控的实践与思考. 财会学习, 2023(27): 43-45.
- [8] 谢鹏. 多元化企业集团母子公司间财务管控问题研究. 财会学习(28): 28-30.
- [9] 卓静波. 集团公司财务管控模式探索及策略. 会计师, 2022(21): 53-55.