

# Analysis of the Construction of Group Financial Management System for Listed Companies

Xiangxin Meng

Sichuan Kelun Pharmaceutical Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610051, China

## Abstract

Listed companies have played a guiding role in the development of the national economy. With the high-quality development and growth of their businesses, the importance of building a group financial management system has become prominent. We gradually realize that there are still weak links in the financial management system of listed companies. The paper is based on the perspective of listed company, elaborating on the problems existing in the financial management system, and providing suggestions from multiple aspects and dimensions to address the existing problems, in order to provide ideas for the construction of the financial management system of listed companies.

## Keywords

listed companies; group; financial management system; construction

## 浅论上市公司集团化财务管理体系建设

孟祥馨

四川科伦药业股份有限公司, 中国·四川成都 610051

## 摘要

上市公司在国民经济发展中起到了引导的作用, 随着其业务高质量发展壮大, 集团化财务管理体系建设的重要性凸显出来, 我们逐渐意识到目前上市公司财务管理体系中仍存在薄弱环节。论文基于上市公司集团化视角, 阐述了财务管理体系存在的问题, 并从多方面、多维度针对存在的问题给出了优化建议, 以期上市公司财务管理体系建设提供思路。

## 关键词

上市公司; 集团化; 财务管理体系; 建设

## 1 引言

财务管理是企业管理的一个组成部分, 它是根据财经法规制度, 按照财务管理的原则, 组织企业财务活动, 处理财务关系的一项经济管理工作<sup>[1]</sup>。企业的生产技术特点和经营规模的大小不尽相同, 各企业内部的经营组织形式也就有所不同, 不同的企业内部经营组织形式决定不同的内部财务管理体制。上市公司在国民经济发展中起到了引导的作用, 据中国上市公司协会统计, 截至 2023 年末, 中国境内股票市场共有上市公司 5346 家, 营业收入相当于 GDP 的近六成。而且上市公司往往呈现出体量和经营规模巨大的特点, 其经营业务也呈现出多元化的发展趋势。因此, 治理上市公司的财务管理体系, 以上市公司为标杆进行推广, 可以大幅提升中国企业的财务管理水平。从目前情况来看, 部分上市公司财务管理意识不足, 存在集团化财务管控建设不到位、财务

管理功能发挥不充分、财务人才队伍实力不匹配等问题, 无法给高质量发展的上市公司运营和发展提供财务支持。鉴于此, 上市公司需要充分注重财务管理体系建设, 优化财务管理管控方式, 完善财务管理持久发展, 从而实现上市公司的稳定发展的长远目标。

## 2 集团化财务管理体系建设的意义

### 2.1 确保上市公司依法依规披露

根据上市公司信息披露管理办法, 上市公司应依法定期披露主要会计数据、财务指标、财务会计报告、审计报告全文和其他指标, 需不定期及时披露财务状况变动、重大合同、关键人员变动、诉讼仲裁、重大资产重组等信息。中国上市公司协会表示: 上市公司作为实体经济的基本盘、资本市场的压舱石, 真实、完整、准确反映财务状况、披露会计信息, 是活跃资本市场、提振投资者信心的根本要求; 也是上市公司提高经营管理水平、提升“五种能力”的关键因素; 更是服务国家构建新发展格局、推动实体经济高质量发展的重要基础。严控上市公司上下一致的财务管理体系, 提高财

【作者简介】孟祥馨(1986-), 女, 中国内蒙古锡林郭勒人, 硕士, 中级会计师, 从事财务管理体系建设研究。

务管理水平,可以保证整体没有短板和缺陷,确保信息上通下达,确保上市公司依法依规准确披露信息。

## 2.2 提升公司风险控制能力

建立集权与分权相结合的财务管理体系,有利于集团总部对子公司财务会计工作进行全过程控制。充分发挥财务管理的职能,保证财务核算的质量和管理水平,预防税务风险和融资风险。财务会计人员的利益和公司的发展高度一致,强化企业风险控制能力,同时也会从财务管理的角度来对企业各项经营活动进行全程的监督和管控,一旦发现存在异常情况可以及时地进行调整,预防经济案件和结算事故发生,避免给企业造成较大的经济损失。

## 2.3 为业务部门提供统一的决策支持

企业发展的目标是提升经济效益,在总体目标下,企业内部财务管理体制构建的目的是为企业管理服务并有利于经济效益的提高。集团的整体战略,通常是体现在总部部署的各项目标和财务管控中,如根据战略所指执行宽松或谨慎的财务政策,不同程度的预算管控和资金支持。提升集团化财务管理体系,建立上下一致的财务策略,有利于对集团所有业务部门形成统一的指导建议,更利于业务部门了解集团管理层意志,避免上下不一,执行错乱,损害公司整体利益。

# 3 集团化财务管理体系建设的问题

## 3.1 集团化财务管控建设不到位

随着经济高速发展,规模化集团数量日益增多,上市公司呈现出体量巨大、跨区域经营多、多元化发展以及投资控股关系日益复杂的局面。在快速发展过程中,财务管理水平没有跟上企业集团快速发展的步伐,在某些业务环节存在财务管理的缺失,对于企业新发展的业务模式没有创新和优化的财务管控,或者对于新收购新踏足的领域没有建立适当的财务管理模式,出现财务管控建设不到位的情况。

## 3.2 财务管理功能发挥不充分

管理层不重视企业财务管理制度建设,制度制定不完善,没有落实到企业的每一个部门及员工身上。一些企业虽然建立起财务控制制度,但由于制度多,宣传不力导致落实不到位,出现有章不循的现象,此外,很多企业在制定制度时不注重科学性与合理性,制度无法落地,也无法发挥其实质作用。再者,某些企业对于财务管理信息化建设重视不足,系统配置不完善,执行财务管控人力不足,无法完全发挥财务管控的作用。

## 3.3 财务人才队伍实力不匹配

对财务管理队伍建设不够重视,财务人员素质不一,对财务管理的认识比较浅,财务人员把财务工作认定为单纯的记账工作,对业财融合、风险管控没有清晰的概念,不能够确立资源优化配置和成本控制的思想,缺乏整体性,追求子公司局部利益,未形成面向复杂形势、面向未来的财务人才梯队,未储备复合型财务人才,出现财务人才梯队断档,

影响企业整体实力发挥。

# 4 集团化财务管理体系建设的措施

## 4.1 优化集中管控模式

坚持集团化运作、集约化管理,强调集团总部规则制定、管理和监督的权利。在企业集团中,对财务部门实施集中控制,对子公司财务管控体系实现“远程投放”和“标准化复制”。由于财务部门在业务上受集团财务部门的领导,地位相对独立,有利于集团总部对子公司进行有效的集权管理,这种设置方法使整个集团财务有机地融合为一体,使集团总部能及时地掌握集团整体的财务状况。集团企业总公司在对子公司的财务进行管理时,需根据企业的区别,业务的区别、地域的区别和国家的区别,设计出一套科学、合理的财务管理方式,探索差异化管控模式,全面提升子公司财务管理水平并保障集团企业的财务安全。保证各个子公司的利益和集团企业整体利益协调一致。

## 4.2 统一财务会计制度

为分析子公司的经营情况,比较其经营成果,从而保证企业集团整体的有序运行,集团总部还应根据子公司的实际情况和经营特点,制定统一的、操作性强的财务会计制度,建立健全统一的财务核算和报告体系,对集团内各行业、各板块、各类业务制定标准的会计科目、会计政策和会计估计,对相同业务统一核算科目、附件要求、注意事项和各系统操作流程,保证会计报告编制方法的统一性。借助各类信息系统,实现会计核算和报表编制自动化,减少人为干预。建立管理报表体系,精准分析各公司经营状态,用财务语言反馈企业发展情况。

## 4.3 强化资金管理

规范子公司资金支付的审批流程,形成“统一管理、分级授权”的管理模式。完善资金内控体系,将资金内控规则嵌入信息系统,按板块细化,根据不同规模,不同资金级别分别制定不同的审批流。建立银行开户销户的集团总部审批流程,严格出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账目的登记工作。建立印鉴章出行双人同行制度,严防舞弊现象。建立票据和收据管理以及资金计划与日报的制度。加强对担保、借款等重大事项的统一管理,一般采取总部筹资下拨子分公司使用的资金集中管控模式,子公司债务融资需经总部审批后实施。总部筹资要根据集团资金需求合理安排长短期借款,优化融资结构,节约资金成本。强化客户和供应商信用风险管理,减少资金占用,子公司以周为频率向总部申请资金,建立总部资金归集机制,能够有效提高资金流转效率,降低资金成本。有境外子公司或跨境货币往来的,应建立金融市场风险监测预警机制,采取适当的金融工具对冲外汇风险。

## 4.4 强化税务管理

推进集团化税务管理,成立专门的税务管理组织,加强财税政策研究和解读,对本集团业务做出相应的规划和安

排。不断完善税务政策库、信息库,建立税务处理的标准文件。从业务源头对涉税事项进行管控,如制定合同中关于发票类型、税率和付款的标准描述。完善重大税务事项专项应对机制。设置关联方交易定价、股权转让、股权激励、重大资产交易和并购重组等重大事项前置机制,先行判断合规性和成本问题,提出专业意见。指导各级子企业用足用好优惠政策,将减税降费政策形成指引目录,归纳出适用范围和时间,便于各子公司快速查找并甄别是否可以适用。完善税务管理信息系统,将税务控制绑定各个业务系统,如系统自动审票,自动计算进项税转出的事项,提高自动化处理水平。加强税务风险防控,分业务、分税种、分国别梳理涉税风险点,制定针对性防控措施,每年定期开展税务风险排查和监督检查。

#### 4.5 强化成本管控

牢固树立全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用管控思路<sup>[2]</sup>。注重源头管控,建立从研发创新、采购管理、生产优化、质量管控、物流供应、营销渠道全流程的成本管控渠道,持续推进降本增效。持续开展集团内部成本对标,大型企业间成本对标工作。成立成本管理委员会,建立成本考核制度,落实各部门权责。建立集团总部主导的目标成本管理,在考虑成本对标的基础上建立更科学的目标成本,运用作业成本法、标准成本法、量本利分析、价值工程等各类成本分析工具,建立标准成本分析体系,开展多维度成本分析。

#### 4.6 完善财务管理能力评价体系

构建与企业战略和业务特点相适应、与财务管理规划和框架相匹配的财务管理能力自我评价体系<sup>[3]</sup>,涵盖财务核算、税务管理、成本管理、资产管理、合同管理、工程管理、绩效评价、人才建设等多个方面,包含评价指标、评价标准、评价方式和分值权重等内容。要覆盖全级次企业和全业务板块,根据不同业务特点设置差异化指标,对重要节点和流程,加重分值倾斜,促进各级企业财务管理能力水平渐进提高、持续提升。坚持导向性原则,充分满足财经法规约束和监管要求、体现财务管理发展目标。每年结合公司业务变化和财务管理提升进程,动态优化评价体系。定期由集团总部开展实地检查,对各公司财务管理水平进行评价。

#### 4.7 完善财务人才队伍建设

在集团公司的财务管理中,财务管理人员的素质直接影响到集团总部对子公司财务管理的有效性。集团应完善面向未来的财务人才队伍建设体系。与人力资源系统协同,通过薪资体系建设,吸引并选拔适合本企业的优秀人才,对于关键岗位,应着重筛选学历要求和任职资格;通过多渠道培养、使用、建立起优秀的财务人员队伍,同时储备能够向上培养的人才;注重忠于企业、业务素质高、责任心强、善于学习与创新的人,实现能力多元、人才结构适当、层次递进、契合企业需求的人才集群;科学构建与企业发展目标相匹配的复合型财务人才能力提升框架,着重增强财务团队风险管控能力、沟通协调能力、国际经营能力;提高中高级财务人员占比,借助共享中心的建立,推动财务人才结构从金字塔型向纺锤型转变;对于子公司财务人员委派,均应由集团总部同意,加强境外财务人才管理,境外财务主管人员应由集团直接派出;强化正向引导激励,鼓励财务人员提升职称和学历,畅通职业发展通道;强调单纯友善的财务团队氛围,坚守职业操守和道德底线,为公司打造一支专业理论知识扎实、实践经验丰富的财务管理队伍。

### 5 结语

在国民经济快速发展的时期,上市公司集团化财务管理建设不仅能确保上市公司依法依规披露,为业务部门提供统一的决策支持,也能提升公司风险控制能力。现阶段集团化财务管理建设还存在一定的问题,但上市公司只要能够在不断发展创新的财务管控工作中逐步精进,优化集中管控模式,统一财务会计制度,强化资金、成本和税务管控,完善财务管理能力评价体系,完善财务人才队伍建设,就能全面体现集团化财务管理建设的作用,为新形势下上市公司的管理水平提升提供内生动力。

#### 参考文献

- [1] 王贺平,王钰.企业经济管理中财务管理的重要性探究[J].中国外资,2012(9):119-120.
- [2] 李娜.烟草行业现代财务管理建设探究——基于财会监督视角[J].国际商务财会,2023(16):27-30.
- [3] 章京,余强.面向财务领域的央企数字化转型浅谈[J].中国自动识别技术,2023(4):55-57.