

# 企业集团财务执行力评价及提升路径研究<sup>①</sup>

刘剑民,廖志超

(湖南科技大学 商学院,湖南 湘潭 411201)

**摘要:**企业集团财务执行力提升需要统一评价标准,形成量化指标。从能力理论和资产专用性角度对企业集团财务执行力进行分析,提出财务战略引导力、财务组织协作力、财务人员执行力和财务制度约束力四个作用力,对四个作用力运行机理进行研究,构建评价指标体系框架,运用层次分析法分析并建立了评价指标体系的权重集,提出当前我国企业集团财务执行力四条关键提升路径。

**关键词:**企业集团;财务执行力;评价体系;提升路径

**中图分类号:**F275

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-7835(2018)03-0135-07

企业财务执行力问题是当前企业集团面临的难题之一,如何将企业执行力的研究成果运用到集团财务控制问题研究成为有待解决的科学问题,而对财务执行力指标体系设计更为少见,为此,有必要研究企业的财务执行力体系,并构建相关的评价指标以此来衡量企业的财务控制的执行情况。

## 一 企业集团财务执行力的作用机理分析

按照能力理论的观点(Penrose, 1959; Mahoney and Pandian, 1992; Teece, 1997),能力是与活动过程密切相关的,能力是通过活动来体现的。本文认为企业集团财务执行力是集团公司的一种能力,是处理集团内部各相关企业的财务活动和财务关系的协调能力。

能力是一种特殊资产,嵌入企业组织和流程之中(Teece 等, 1997)。因此,企业集团财务执行力是企业集团特殊专用性资产,嵌入财务活动之中。专用性资产可以引起未来经济利益的流入,更多地为企业创造价值(Williamson, 1983)。我们把专门用于某种子企业财务控制活动并提高效率的特性称为财务执行力专用性。企业集团的财

务控制活动属于专业活动,分工逐步细化,任一经济单位都要合作完成大量的财务专业活动,尤其现代企业集团组织形式下的财务控制活动分工高度细化,财务控制专业性程度很高,所形成的各类财务活动专门化分工必然导致各类活动本身的水平差异,这些差异对母子公司相应的财务执行力提出的水平要求也就不同。而财务执行力是与子公司财务活动相伴而生并提高子公司财务活动效率的企业集团特殊资产,当子公司财务控制活动专业性越来越强,财务控制在执行当中要求的财务控制技术针对性越强,对于不同子公司的财务专用性资产的要求就越严格,必须具备不同子公司专用性财务控制执行能力。也就是说,集团下属各个子公司的各种财务活动分工细化形成执行水平的差异,进而难以衔接而出现断层,当大量断层出现,导致各个子公司的本应连续的各种财务活动分工割裂,集团层面的财务控制活动无法完成,产生财务政策与制度执行难问题。对于这个问题,一个基本的财务活动就是通过集团财务战略引导来引导各个子公司的各种财务活动分工形成合力,避免冲突;其次,集团内部各个财务部门通过理顺纵向协调与被协调的权责利关系,即通过财务组织间的协同活动控制各个子公司的财务

<sup>①</sup> 收稿日期:2017-03-22

**基金项目:**教育部高校人文社会科学研究项目(12YJA630073);湖南省社科规划项目(15YBA159);湖南科技大学研究生创新项目(CX2017B663)

**作者简介:**刘剑民(1971-),男,河南洛阳人,博士,副教授,湖南科技大学MPACC中心主任,财政部财政科学研究所博士后,中国社科院MBA中心特聘导师,主要从事集团财务控制与资本配置研究。

控制工作,达到效应最大;再次,各个专用性的财务人力资源是执行能力的实施者,只有财务人员的具体操作行为才可以协同下属若干子公司的专业性财务活动单元;最后,对于子公司财务活动的偏差也需要相应的财务制度安排起到制约作用。

综上所述,集团的财务控制活动具体体现为一系列财务战略引导活动、财务人员执行活动、财务组织协作活动与财务制度约束活动。因此,针对财务活动的专用性能力,本文在界定集团财务执行力的基础上提出集团财务执行力四力模型(见图1),即集团财务执行力是由财务战略引导力、财务组织协作力、财务人员执行力和财务制度约束力四个作用力构成。

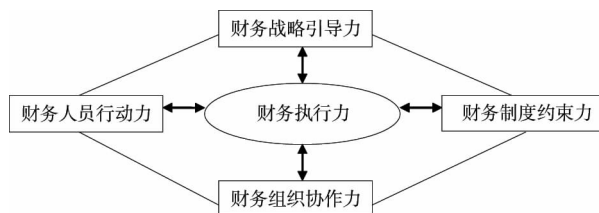


图1 财务执行力四力模型

### (一) 财务战略引导力是企业集团财务执行力的核心

从执行力已有文献来看,国内外管理学者(Andreas Raps, Alex Mille, Wheelen, Hunger, Eisenstat, 齐大庆, 韦华宁, 薛云奎, 才金正, 杨锡怀)一般认为执行力是一种保证战略目标达成的能力或系统,即战略执行力。张英华等(2005, 2006)提出正确可行的战略引导是提升执行力的第一因素<sup>①</sup>。换言之,执行力问题的核心就是战略执行力,战略在执行系统中起到引导方向的作用。各子公司在企业集团中地位不同、利益诉求不同、信息量具有差异,因此它们对财务决策和财务活动的执行态度很可能会产生分歧。通过战略分解和战略监控调整,可以一定程度上防止各自为政的子公司从追求自身利益“最大化”出发从事破坏性强的财务行为,筹资、投资、收益分配和并购战略的明确促使各子公司实行充分而有效的沟通,形成财务战略共识,引导财务控制活动执行到位<sup>②</sup>。因此,财务战略共识程度的提高可以引导

财务控制执行效果的提升。

### (二) 财务组织协作力是企业集团财务执行力的基础

Bower(1970)认为企业为适应战略的要求会设计特定组织结构。Hall, Salas(1980)提出组织采取的协作方式间接影响了经营领域的调整 and 资本调拨等决策<sup>③</sup>。按照组织行为理论的理解,组织结构影响着组织中各个个体的态度、行为的功能,决定了组织中构成要素、关系和成员协调与否。企业集团财务组织结构体现了集团公司与各个子公司财务部门之间财务活动的分工与协作。因此,在财务控制制度执行过程中,不合理的组织结构,势必会造成企业集团中的各种财务关系和子公司之间财务活动的不协调,这种不协调的连接关系影响着成员企业的执行态度和执行行为,使集团公司与各个子公司财务组织缺乏合力,不同方向的牵引力将导致和加剧集团公司与子公司财务组织内部摩擦,形成财权配置的不合理和监督不力,从而无谓消耗时间和资源,从而导致财务控制制度执行效率的低下<sup>④</sup>。反之,合理的集团财务组织结构意味着协调合作,形成财务执行力的平台和基础,企业集团财务控制目标可以有效传递、各个成员企业责任得以有效构建、财务控制流程实现有效设计、财务人员能够有效完成财务控制活动。换言之,组织结构中客观存在的协作力决定了集团财务执行力效果的层次水平。

### (三) 财务人员行动力是企业集团财务执行力的关键

财务控制制度的执行过程都需要人的参与,所以企业应当首先设置好集团公司和各个子公司的财务控制相关岗位,通过科学的岗位设置能够很好的解决财务控制职能的责、权、利的落实,合理的岗位设置决定了财务控制委托代理链条运行的有效性。不同类型组织的各个层面中都存在着委托代理关系(Jensen, Meckling; 1976)。财务控制是一种对子公司的财务行为控制,即如何将子公司各层级财务行为能够遵循预先制定的财务活动方向,避免和减少机会主义行为,使集团公司与子公司利益一致,减少双方财务冲突行为,确保有效地执行战略(Down, 1998)。因此,集团财务行

①张英华,张建宇,侯文剑:《动态环境下企业现场管理执行力保证体系构建研究》,《现代财经——天津财经学院学报》2005年第2期。

②姜琴,乌画:《价值链视角财务决策战略的交互价值及其创新》,《求索》2016年第7期。

③Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. *Multivariate Data Analysis with Readings (5th Edition)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

④张志宏,孙青:《资产质量、盈余质量与公司价值》,《金融经济研究》2016年第3期。

为控制可以降低代理成本,这一过程靠财务人员的行动力,良好行动力来自于财务人员良好的综合素质。在岗位设置之后,就需要对财务人员进行科学、准确的能力评估,发现集团、子公司内部各个层级的财务人员的性格特征、能力特点等等,高素质的执行人才意味着行动能力的提高,这是企业集团财务执行力的关键。

#### (四) 财务制度约束力是企业集团财务执行力的保障

Bossidy, Charan (2002) 提出制度建设可以提升执行力的运营流程和人员流程;薛云奎等(2005)也认为制度方面的建设有利于实现执行力的协同与控制。可见,企业制度角度是提高执行力不可缺少的一环,是执行力实现的有效途径。在集团财务控制制度执行过程中,执行人的素质差异造成执行效果差异,一套科学、规范的管理制度可以完善执行的流程,强化执行力的激励和约束机制。财务制度的约束力就是通过流程性制度和规范性制度的建立有效解决财务人员行为方向问题的能力。Nelson, Winter(1997)提出制度是企业组织所采取的行为方式的固定的规则,同时也是企业组织各种行为规则相互转换时所采用的固定程序和规则。可见,财务制度对于企业集团下属子公司而言,是其财务行为的规则也是子公司财务规则转换的程序,财务制度约束并确保子公司财务活动的程序与范围,也是规范子公司各级财务人员的财务行为的规则。在财务制度约束子公司及其财务人员行为过程中,财务制度约束力是通过控制对象的选择、关键控制点确立、控制标准设定,进而获取偏差信息并采取矫正措施而形成的。财务控制约束力体现为财务控制流程的闭环管理,限制财务控制实施过程中的偏差累积,使得整个财务控制流程不断适应执行的要求。

## 二 企业集团财务执行力评价指标体系构建

### (一) 指标设计及选取

企业集团财务控制的执行工作是一个先进行评价后控制的管理控制过程,将设计的指标作为执行力评价和提升工作的基础和导向,评价结果

的好与坏作为今后执行力提升工作的依据并影响改进措施的实施。本文参考已有执行力和内部控制相关文献的指标,结合上述四力模型,并根据系统性原则、可操作性原则、多层次原则和数据可获得性关键性原则具体设计了企业集团财务执行力评价指标体系(见表1)。包括三级指标:一级指标为集团财务执行力,设计了4个二级指标,并从集团财务战略引导力、财务组织协作力、财务人员执行力和财务制度约束力四个角度设计三级指标36个。具体指标内容解释如表1。

### (二) 指标权重的确定及计算

四力模型评价指标分别从不同角度反映了企业集团财务执行力水平,但各类指标在衡量过程中的权重是不同的。

20世纪70年代,Thomas L. Saaty 提出层次分析法(AHP)<sup>①</sup>,按照层次分析法,笔者需要确定财务战略引导力、财务组织协作力、财务人员执行力和财务制度约束力四个子准则层对准则层集团财务执行力的权重,建立子目标层(即二级指标)两两判断矩阵,总目标层各因素判断,准则层判断矩阵如表2。

因此,各子目标的权重向量为 $(0.067\ 7\ 0.590\ 0\ 0.234\ 6\ 0.107\ 7)^T$ 。

采取同样方法,各类子目标所属的具体评价指标的权重向量见表3。

本次数据分析的结果显示,在二级指标中财务人员行动力因素所占的比重最大,因此,财务人员行动力是企业集团财务执行力评价最重要的准则,其他依次为财务制度约束力、财务组织协调力、财务战略引导力;财务战略引导力指标体系中,集团战略共识度是最重要的指标,其次是集团沟通性;在财务组织协作力指标体系中,财务层级协调性是最重要的指标,财务机构沟通性、子公司间协作度、母子公司间协作度也是重要的指标;在财务人员行动力指标体系中,子公司财务经理工作经验与子公司财务经理选聘与考评是最主要的指标,其次为财务总监选聘与考评、子公司财务经理出错情况;在财务制度约束力指标体系中,子公司收入预算的可控性与子公司持有现金的可控性是最主要的指标,其次为子公司费用预算的可控

<sup>①</sup>针对传统的分析方法存在定性指标难以量化问题, Saaty 教授在 20 世纪 70 年代采用成对比较法来处理性质不同的多因素相互比较的问题,采用定量和定性结合的分层次分析。通过比较评判,得到因素之间相对重要度的量度(1—9 比率标度法构造评价指标比率判断向量),构造判断矩阵,采用正规化求和法,求出矩阵的最大特征根及其对应的特征向量。运用一致性比率判断矩阵是否具有 consistency 标准。如通过一致性检验(当随机一致性比率  $CR=CI/RI<0.1$  时,认为一致程度在允许范围之内),则可将特征向量标准化后,作为指标权重。

性与子公司对外担保。

表1 企业集团财务执行力评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	指标说明
企业集团财务执行力(X)	财务战略引导力( $X_1$ )	集团投资引导能力( $X_{11}$ )	集团项目投资增长额/集团上年度投资额(%)
		投资决策可行性( $X_{12}$ )	投资决策预期收益/执行决策的成本(%)
		投资决策完成率( $X_{13}$ )	集团公司投资计划完成数/计划投资总额(%)
		筹资引导能力( $X_{14}$ )	集团公司筹资计划完成数/计划筹资总额(%)
		筹资决策过程可控性( $X_{15}$ )	集团公司筹资决策数/项目筹资决策总数(%)
		负债筹资风险可控性( $X_{16}$ )	筹资后的负债总额/所有者权益总额(%)
		并购决策能力( $X_{17}$ )	并购成功公司数/计划并购公司数量(%)
		集团战略共识度( $X_{18}$ )	子公司高层认可战略人数/子公司中高层人数(%)
		集团沟通性( $X_{19}$ )	集团公司与子公司财务交流会议次数(次)
	财务组织协作力( $X_2$ )	集团财务管理机构数( $X_{21}$ )	集团财务管理机构数(个)
		预算管理合理性( $X_{22}$ )	预算流程与人员流程分值(打分)
		资金管理部门合理性( $X_{23}$ )	资金控制流程与人员流程分值(打分)
		资金利用合理性( $X_{24}$ )	集团投资收益率(打分)
		子公司业绩平均增长率( $X_{25}$ )	各子公司净利润增长之和/子公司净资产之和(%)
		财务层级协调性( $X_{26}$ )	地区机构数/子公司财务机构总数(%)
		母子公司间协作度( $X_{27}$ )	母公司委派财务人数/子公司财务人员总数(%)
		子公司间协作度( $X_{28}$ )	子公司互派财务人数/子公司财务人员总数(%)
		财务机构沟通性( $X_{29}$ )	子公司财务交流次数(次)
	财务人员行动力( $X_3$ )	学历等级( $X_{31}$ )	按学历赋予分值加总
		专业知识和技能( $X_{32}$ )	按职称赋予分值加总
		财务人员培训达标率( $X_{33}$ )	财务培训成绩合格人数/财务培训总人数(%)
		财务总监工作经验( $X_{34}$ )	财务总监任职年限/从事会计工作年限(%)
		财务总监出错情况( $X_{35}$ )	财务总监受处罚次数(次)
		子公司财务经理工作经验( $X_{36}$ )	子公司财务经理平均工作年限(年)
		子公司财务经理出错情况( $X_{37}$ )	子公司财务经理受处罚次数(次)
		财务总监选聘与考评( $X_{38}$ )	选聘流程与考评流程分值(打分)
		子公司财务经理选聘与考评( $X_{39}$ )	选聘流程与考评流程分值(打分)
	财务制度约束力( $X_4$ )	子公司收入预算的可控性( $X_{41}$ )	子公司近三年预算收入与实际发生的差额之和/3(%)
		子公司费用预算的可控性( $X_{42}$ )	子公司近三年费用预算与实际发生的差额之和/3(%)
		子公司负债借款风险可控性( $X_{43}$ )	子公司融资后负债总额/资产总额(%)
		子公司自行融资的可控性( $X_{44}$ )	子公司成功融资项目总量/自行融资项目总量(%)
		子公司投资结构的可控性( $X_{45}$ )	子公司的主业投资额/子公司总的投资金额(%)
		子公司持有现金的可控性( $X_{46}$ )	子公司可预测现金持有量/子公司现金持有总量(%)
		关联方对子公司资金的占用( $X_{47}$ )	子公司年末其它应收款/子公司年末总资产(%)
		子公司对外担保( $X_{48}$ )	子公司对外担保资金/子公司年末所有者权益(%)
		子公司资产减值损失( $X_{49}$ )	子公司资产减值损失/子公司年末总资产(%)

表2 企业集团财务执行力评价判断矩阵及相关计算

企业集团财务执行力评价	财务战略引导力	财务组织协作力	财务人员行动力	财务制度约束力	特征向量
财务战略引导力	1	0.166 7	0.250 0	0.5	0.067 7
财务组织协作力	6	1.000 0	4.000 0	5.0	0.590 0
财务人员行动力	4	0.250 0	1.000 0	3.0	0.234 6
财务制度约束力	2	0.200 0	0.333 3	1.0	0.107 7
$\lambda_{\max}=4.136\ 1$ ;一致性比例 $CR=0.050\ 8<0.1$ ,一致性检验合格;对总目标的权重:1.000 0					

表3 企业集团财务执行力评价子目标权重

子目标	1	2	3	4	5	6	7	8	9
财务战略引导力	0.101	0.067	0.078	0.065	0.056	0.031	0.089	0.304	0.209
财务组织协作力	0.058	0.076	0.071	0.066	0.068	0.206	0.133	0.137	0.185
财务人员行动力	0.086	0.089	0.079	0.077	0.087	0.198	0.102	0.115	0.167
财务制度约束力	0.281	0.103	0.087	0.079	0.088	0.115	0.068	0.098	0.081

以上各个判断矩阵—一致性比例  $CR<0.1$ ,一致性检验合格;各三级指标对子目标的权重:1.000 0

### 三 企业集团财务执行力评价体系的有效性检验

对企业集团财务执行力的综合评价的基础和关键是上述指标体系,而构建的指标体系是否有效则依赖于对所构建的指标体系的评价,这也是构建评价指标体系的重要环节。对于能够搜集到足够多数据的指标体系,其优度评价有两个思路,其一是模型法,利用回归分析、结构方程等模型,比较评价结果与真实水平,如果评价结果可以区分和预测真实水平不同的评价对象,说明构造的指标体系是有效的;第二种思路是指标法,主要是采取冗灵敏度、冗余度和趋势度等指标来判断所构造指标体系是否有效。如果新构建的指标体系是缺乏样本数据的指标体系,则主要根据专家知识,从效度系数和稳定性系数对有效性进行评价,通过指标重要性(主要包括集中程度、离散程度、协调程度)、指标体系完整性、覆盖率、重复率等指标对所构造指标体系的优度进行评价。由于本文指标体系属于新构建的,而且其完整性与覆盖率存在重复,缺乏相关数据。因此,本文选择效度系数、稳定性系数、指标重要性、覆盖率和重复率五个指标来评价指标体系的优度。

#### (一) 优度评价体系

设评价指标体系  $F = (f_1, f_2, \dots, f_n)$ , 共  $S$  位专家参加评价, 专家  $j$  对各指标的评分向量为  $X_j = (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jn})$ , 记指标体系的平均得分向量为:  $\bar{x} = (\bar{x}_1, \bar{x}_2, \dots, \bar{x}_n)$ , 其中  $\bar{x}_i = \sum_{j=1}^S x_{ij}/S$ 。

(1) 评价意见集中度。第  $i$  个指标的专家评价集中度为  $\bar{x}_i$ , 评价意见集中度就是该指标重要性的专家评分的期望值, 集中度越大, 说明该指标越重要。指标体系的专家评价集中度为:  $\bar{x} = \sum_{i=1}^n \bar{x}_i/n$ 。

(2) 评价意见离散度。第  $i$  个指标的专家评价离散度为  $\sigma_i = \sqrt{\sum_{j=1}^S (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 / (S - 1)}$ , 指标体系的专家评价离散度为:  $\sigma = \sum_{i=1}^n \sigma_i/n$ 。

(3) 专家意见协调度。专家意见协调性的测量常用的指标有变异系数和肯达尔一致性系数, 肯达尔一致性系数可以进行显著性检验, 本文选择肯达尔一致性系数, 其表达式为

$$K = \frac{12}{S^2(n^3 - n)} \sum_{i=1}^n (\bar{x}_i - \bar{x})^2。$$

(4) 指标体系的效度系数。  $\alpha = \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^S \sqrt{(x_{ij} - \bar{x}_i)^2} / SQ \right) / n$ , 其中  $Q = \text{MAX}(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{is})$ , 效度系数越小则说明专家用该指标评价目标时形成的一致的认知程度越高, 指标体系有效性越高, 如果效度系数小于 0.1, 就表明所构建的指标体系具有较高的有效性。

(5) 稳定性系数。第  $j$  个专家评价结果与理想结果的差异程度为

$$\rho = \sum_{j=1}^S \left( \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i) (\bar{x}_i - \bar{x})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \sum_{i=1}^n (\bar{x}_i - \bar{x})^2}} \right) / S。$$

其中  $\bar{x} = \sum_{i=1}^n \bar{x}_i/n$ ,  $\rho$  越大表明指标体系的可靠性越大, 当  $\rho \in (0.90, 0.95)$  时, 可靠性高,  $\rho \in (0.80, 0.90)$  时可靠性较高,  $\rho \in (0, 0.80)$  时, 可靠性较差。

#### (6) 指标体系的覆盖率和重复率

记  $g_{ij}$  为第  $j$  项指标对第  $i$  个评价要素的反映程度, 取 1 表示全面反映, 取 0 表示没反映, 则指标体系对第  $i$  个要素的覆盖率为

$$F_i = \begin{cases} 1, & \text{当 } \sum g_{ij} \geq 1; \\ \sum g_{ij}, & \text{当 } \sum g_{ij} < 1。 \end{cases}$$

整个指标体系的覆盖率为  $F = \sum (W_i F_i)$ , 其中  $W$  为第  $i$  个要素的权重, 指标体系的覆盖率越高, 说明指标体系对评价对象的表征越全面。

指标体系对第  $i$  各要素的重复率为

$$R_i = \begin{cases} \sum g_{ij} - 1, & \text{当 } \sum g_{ij} \geq 1; \\ 0, & \text{当 } \sum g_{ij} < 1。 \end{cases}$$

指标体系的重复率为  $R = \sum (W_i R_i)$ , 指标体系的重复率越高, 说明指标体系内个指标之间信息重复越严重。

#### (二) 评价结果分析

根据上文设计的综合指标体系优度评价指标, 本次调研共设计两个问题, 其一是各指标对上层指标的重要性, 其二是各指标阐释上层指标内涵的比例。根据对中国社科院、中南财经政法大学、江西财经大学、浙江工业大学、华东交通大学、湖南科技大学等 26 位执行力研究专家调研的结果, 分别对三级指标对二级指标的优度和二级指标对一级指标的优度, 结果如表 4 所示。

表4 指标体系优度评价结果

指标	效度系数	稳定系数	集中度	离散度	协调度	覆盖率	重复率
X1	0.08	0.81	4.02	0.51	0.01	1	0.05
X2	0.08	0.80	4.26	0.48	0.01	1	0.04
X3	0.08	0.87	3.69	0.42	0.02	1	0.04
X4	0.09	0.85	3.93	0.54	0.01	1	0.05
X	0.07	0.84	4.54	0.44	0.006	1	0.06

稳定度系数全部小于0.1,说明该指标体系有效性较高,稳定度系数都大于0.8,说明该指标体系可靠性较高,集中度最低3.69,离散度最大0.51,说明各指标对上层指标都具有较强的重要性,且专家意见相对比较集中,协调度都小于对应的临界值,说明专家意见具有较强的一致性。覆盖率都为1说明该指标体系能够全面表征执行力内涵,重复率最高0.06,说明各指标之间信息重复率较低。综上所述,该指标体系具有较高优度。

#### 四 中国企业集团财务执行力提升路径的建议

随着近年来我国许多企业集团规范财务组织和制度的建立,财务控制能力提高,子公司财务管理不规范等旧的矛盾解决了,但是产生了集团公司控制能力不适应新的组织结构和制度等问题,具体表现为信息处理滞后、内部资源配置效率损失提高、投融决策失误等问题,也不利于激励子公司积极性。谭小芳(2012)指出大型企业集团尽管制定了很多规范的内部控制制度,但是执行环节和流程不畅,因此现在企业集团应当把提升制度执行力作为当前的主要问题来解决。毋庸置疑,大多企业集团已经建立了比较完善的财务控制制度,现在的突出问题是提升集团财务控制制度执行力的问题。究其原因,主要是我国企业集团具有与生俱来的行政性管理色彩,当集团公司资源配置水平有限和资源创造能力不足时,子公司所控制的资源和财务能力往往超过集团公司,集团公司就缺少了控制子公司的基础,集团公司引导子公司执行财务控制措施的效率下降,导致集团公司对子公司实施有效资源扩散管理力不从心,因而财务控制执行力较弱。

结合前文理论和数据分析结果,本文认为当前在企业集团内部层面主要通过四大关键途径提升财务执行力。

##### (一)设计子公司财务经理选聘与考评制度,加强财务人员行动力

从数据分析可以发现,在财务人员行动力指标体系中,子公司财务经理工作经验与子公司财务经理选聘与考评是最主要的指标,其次为财务总监选聘与考评、子公司财务经理出错情况。由此可得,子公司财务经理行动力薄弱是企业集团财务执行力提升的一个重要制约因素。笔者认为提升财务人员行动力的当务之急应从子公司财务经理选聘与考评制度入手,通过招聘过程中挑选具备较强执行技能的子公司财务经理。在对子公司财务经理进行培训以及考核计划时应当制定合理的培训项目(如沟通技能、决策技能、领导艺术等),适应财务人员行动力的提升。同时,将其工作绩效评价的结果与薪酬相联系,使绩效评价指引子公司财务经理的行动方向,使其在关心子公司利益的同时,更多地关心企业集团总体的发展和成长。

##### (二)优化预算管理流程,强化财务制度约束力

数据分析表明,在财务制度约束力指标体系中,子公司收入预算的可控性与子公司持有现金的可控性是最主要的指标,其次为子公司费用预算的可控性与子公司对外担保。可以说,子公司的财务制度约束力是一种财务能力,表现为预算流程的执行,具体来说,构建和设计预算控制模式,优化预算控制流程。此外,基于我国政府驱动型企业集团现实情况,如政府控制的公司中机构投资者对财务的治理效应较弱等<sup>①</sup>,笔者建议对核心层和紧密层子公司委派财务预算分析专员,财务预算分析专员主要通过建立和控制子公司预算监督子公司资金运营,分析专员向集团财务部和分公司进行定期工作汇报。但分析专员的业绩由集团财务部考核、任命选派。分析专员处于集团和分公司双层领导下,分析专员业绩考核可以

<sup>①</sup>徐星美,朱信凯:《政府控制、机构投资者与财务重述》,《江汉论坛》2016年第6期。

不与子公司的业绩相挂钩。

### (三) 规范层级间的权责关系,增加财务组织协作力

数据分析显示,在财务组织协作力指标体系中,财务层级协调性是最重要的指标,财务机构沟通性、子公司间协作度、母子公司间协作度也是重要的指标。可见,子公司财务层级间的科学的工作分工合作和明确的职责要进行恰当的安排。我们知道,财务控制流程与财务组织结构具有紧密的关系,先进行财务控制流程设计,然后进行财务组织结构优化,实现各个层级的财务机构成为一个团结合作的团队。财务控制流程优化的过程可以明确组织结构的职责,集团总部实现与子公司之间业务权责界面的划分,提高财务组织协作力。通过对各个层级划分统一明确岗位职责,同时考虑各种子公司财务控制体系、标准个性化的要求,真正地实现对财务组织的整合,满足各对子公司的财务控制要求。

### (四) 达成一致的战略共识与沟通,提高财务战略引导力

从数据分析可以发现,财务战略引导力指标体系中,集团战略共识度是最重要的指标,其次是集团沟通性。所以,战略共识与有效的沟通是财务战略发挥引导作用的决定性力量。母子公司间

的及时信息沟通可以消除子公司的疑惑和不同意见,获得子公司财务负责人的理解和认同,将子公司的财务目标转向与集团战略一致,即达成战略共识。在集团内部,集团层面的高层财务管理者与下属子公司各个层级财务中高层财务管理者以及一般财务人员对战略要达成共识。财务战略认知差异的消除,需要各个层级的沟通设计:(1)沟通设计要以母子公司的基本财务组织结构和日常财务控制工作相互配合,设计具体沟通方式和沟通内容;(2)建立管理沟通评价体系,根据情况变化采用 PDCA 循环法和滚动计划法不断的调整沟通的内容和要传递的信息;(3)根据不同的沟通内容和信息构筑有效的沟通渠道,比如采取正式沟通或非正式沟通方式。建立依附于集团内部组织结构中的正式沟通渠道可以确保完整、正确的传递和反馈信息。在制度上确保沟通的双向性和无界限性,从而最大限度地提升财务战略引导力。(4)成立专门的母子公司财务沟通部门,这一沟通部门应该纳入到集团财务层级当中来,主要负责集团财务部门对子公司的沟通活动,制定和沟通相关政策和制度,有组织地实施和控制集团财务沟通活动,为母公司和各个子公司财务部门提供有关的决策资料,评估和反馈信息沟通的效果,将财务沟通事务落实到位。

## On Evaluation of Enterprise Group's Financial Control Execution and Paths of Improvement

LIU Jian-min & LIAO Zhi-chao

(School of Business, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan 411201, China)

**Abstract:** The improvement of enterprise group's financial control execution requires a unified evaluation criterion to form quantitative indicators. Based on the analysis of enterprise group's financial control execution from the perspectives of executive ability theory and asset specificity, this paper puts forward the following four forces, i.e. the strategic guiding force of finance, the coordinating force of financial organization, the acting force of financial personnel, and the restricting force of financial system. It studies the operation mechanism of the above four forces and builds the framework of evaluation index system. It also uses the analytic hierarchy process (AHP) to analyze the evaluation index system, establish the weight assembly of evaluation index system, and proposes four paths to improve the enterprise group's financial control execution.

**Key words:** enterprise group; financial control execution; evaluation index system; path of improvement

(责任校对 刘兰霞)