

# 现代企业制度下 财务管理机构的设置

会计的任务是通过填制并审核会计凭证、登记账簿编制会计报表等一系列会计程序为企业价值运动提供信息资料,为财务管理服务。接着是职能不同,财务管理活动直接影响着价值运动的方向和规模,会计工作对资金运动只是一种间接影响,即通过提供有关信息影响财务决策的结果。

## ● 俞元鹞

综上所述,现有的运行机制下,会计与财务管理二者必须分别设置,

各司其职明确职责范围而不致顾此失彼,削弱任何一方工作,实行“二元制”的管理机构势在必行。

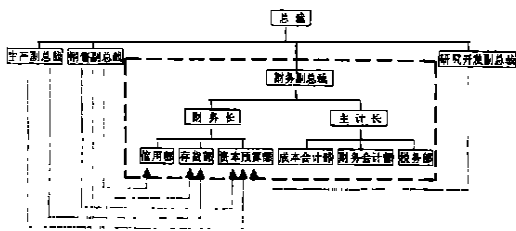
### ● 现代企业组织形式和财务管理机构的设置

企业财务管理机构的设置要考虑许多外在、内在因素的影响。其中最重要的一点是财务管理机构的设置要以企业组织形式为基础,根据不同的企业组织形式设置不同的财务管理机构。由于企业管理可分为三个层次:高级管理层、中级管理层、基层管理层,财务管理机构也相应地分为三个层次:企业总部财务管理机构、分管部门财务管理和基层单位财务管理机构。根据这三个层次之间的关系,又可将财务管理机构分成三个模式:集中管理模式、分散管理模式、集中与分散管理相结合的模式等。

#### (一) 集中管理模式

集中管理模式的财务管理机构是与U型企业组织结构形式相对应的。如图二所示,负责财务业务的高层主管拥有副总裁头衔,而在其下又分设财务处和会计处,分别由财务长和主计长担任主管。各职能部门间的信息流向如图一虚绕箭头所示。

图二



U-型结构 (unitary structure) 又称功能型垂直结构,是一种中央集权式的、按职能划部门的结构。因此,采用集中管理财务管理机构的企业,其财务管理权限集中在企业总部,总部统一管理人、财、物及产、供、销,统一规划筹措和运用各项资金,统一对国家纳税和上缴利润;而中级和基层财务管理权限较小,一般只负责管理、登记所使用的财产、物资,记录直接开支的费用,相互之间的经济往来由总部统一核算。财务管理机构向上直属公司总裁,向总裁负

随着现代科学技术的突飞猛进和大规模应用于生产,同时资本进一步的集中,企业的规模愈来愈大;“物竞天择,适者生存”,企业要想在瞬息万变的市场中立于不败之地,归根结底要以财务管理为核心不断优化企业内部的管理。因此,财务机构的科学设置和财务管理人员的合理聘用,对财务管理以及整个企业管理职能的充分发挥,都具有十分重要的意义。

### ● 设置“二元制”财务管理机构的必要性

我国目前绝大部分公司企业基本上都是实行“一元制”的财务管理结构,如图一所示。财务机构与会计机构合二为一,会计机构也就是财务管理机构,它承担着进行会计核算和组织财务活动的双重职能。“一元制”是长期采用计划经济的结果。因为在计划经济下,企业的财务管理实行统收统支,企业相当一部分财务管理职能被国家财政管理所代替,依靠会计单方面管理就可以理好企业的财务关系和掌握企业的资金运动,企业没有必要单独设置财务机构。

图一

厂长(经理)或总会计师 —— 财务处(科)长

—— 财会人员

但是随着社会主义市场经济的建立,企业已逐步成为自主经营、自主理财、自负盈亏的经济实体。随着企业财务自主权的进一步扩大,财务活动的日益复杂,财务管理任务越来越繁重。一方面,企业理财部门要了解各种市场动态,抓住机遇,避免风险,以使企业在市场经济的大潮中立于不败之地;另一方面,由于来自市场竞争的压力,企业又需不断强化内部管理,降低各种耗费,灵活调度资金,加速资金周转,提高企业盈利能力等。这一切都说明以前财会合一的“一元制”管理机构很难胜任,要求企业必须有一个独立的财务管理机构来完成这些繁重的任务。

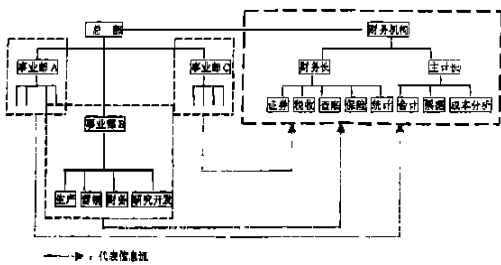
财务管理与会计有着本质的差别。首先是管理方式不同。财务管理是对价值运动的计划、决策、控制和评价等直接管理;而会计工作则是对价值运动的记录核算、分析等间接管理。其次是任务不同。财务管理的任务是管好用好资金,控制资金的流向和流量;

责;平等上支援生产、销售和研发部门,以推动公司经营目标的实现。

这种模式机构的优点是:①由于资金统一运作,因而资金占用相对减少,及时形成生产能力。②由于总公司高度集权,便于指挥,行政管理比较方便。当然,这种机构形式也有其弱点。主要表现为权力过分集中在高层管理者手中,使得他们陷于日常财务活动,无法做好长期性的决策工作;而中层管理者却缺乏自主权,不利其主动性与创造性的发挥。随着企业规模扩大,经营范围拓宽,这些弱点就显得尤为突出。

(二) 分散管理模式

分散管理模式的财务管理机构是M型企业组织结构形式相对应的,如图三所示。



M-型结构(multidivisional structure)又称事业部型分权结构,是一种分权式的、按产品划部门的结构。因此,采用这种财务管理体制的企业,其财务管理采取统一领导、分口分级管理形式;即由企业总部统一安排各项资金,处理财务收支,编制全企业财务、成本计划,核算全厂的成本与盈亏,并在企业内部实行分口分级管理。具体来说,是由财务部门负责将企业各项财务指标分解为小指标,逐级落实到各部门(各科室)、各级(车间、仓库、班组),并为各单位规定完成指标的权与利。这种财务管理机构中,主管层财务机构由企业高层主管人员领导,总部设置的财务机构通常是财务委员会,总揽公司财政大权;分管层与基础层财务机构由分管部门与基层单位负责人领导,这两层的财务机构与总部财务机构的任务相似,只是其工作范围小些,工作重点侧重于中短期的日常活动。主管层财务机构与分管层、基础层财务机构之间无上下级领导关系,但有业务上的指导关系。

这种财务管理的结构,完善了决策劳动的分工形式。许多财务决策由独立的分部各自作出,中层管理者有了自主权;同时高层管理者也因此得以摆脱日常工作,集中精力于长期性、统一性的统筹决策及协调下属单位之间的关系。这正弥补了上一种机构的不足之处。当然该机构也有其存在的问题:①权力下放到下属单位,必然存在一个考核问题,虽总部对其有考核指标,但毕竟还“相隔甚远”。②资金分散,动作不灵活,占用量也较大,资金使用效益相对较差。

(三) 综合管理模式

实践的丰富性带来现代企业财务管理结构模式的

多样性。在上述两种企业组织结构形式基础上,企业又发展出一些其他的组织结构形式,其财务管理机构也就相应地发生变化。综合管理模式吸收了上述两种模式的优点,同时也克服或消除了一些它们的缺点。

(1) U-型结构的变种——矩阵结构中的财务管理机构

矩阵结构就是在原有U-型结构的基础上,再建立一套横向的领导系统,二者结合而成为一个矩阵。每个执行人员不仅受垂直的各职能部门领导,而且同时受水平的、为执行某一专项职能而设立的工作小组领导。矩阵结构中的财务机构与U-型结构相似,只是其执行人员根据矩阵型企业组织结构本身具有特性,又受水平的项目小组领导。这处财务管理机构能够加强其与各职能部门的横向业务联系,集中调动资源。但也存在着结构本身双重领导带来的领导责任不清,决策延误等缺点。

(2) M-型结构的发展——超事业部结构和模拟性分散管理结构中的财务管理机构

超事业部结构也称为执行部结构,就是在M-型结构的基础上,在总部和分部之间增加一个管理层级(超事业部),由其来统辖和领导若干个分部的活动,避免过于分权带来的低效率与浪费现象。严格来讲,模拟性分散管理结构只是一种模拟的M-型结构,而不是真正的M-型结构。一些企业一方面规模很大,不宜采用U-型结构;另一方面又因其本身的生产过和具有很强的整体性或连续性,而不能采用真正的M-型结构。于是就按生产区域或其他标准把企业划分成若干个“组织单位”;这些组织单位独立自营,有相当大的自治权,并进行模拟性的独立核算与自负盈亏。从图中可见,由于这两种结构均为M型结构的衍生形式,因此其财务管理机构与M型相似。不过,超事业部结构中各个事业部的日常性事务以及有关决策性问题,分别向各超事业部报告,而不必再向总部报告。因此其财务信息流向是先由事业部流向超事业部,再由超事业部流向财务机构。这对提高财务管理机构的效率及减少资源的浪费有很大贡献。

(3) M-型结构和矩阵结构的混合——多维结构中的财务管理机构

多维结构可以看作是矩阵结构和M-型结构的扩展。它在矩阵结构的基础上,加上按地区划分的领导系统,即成为三维结构;若再加上按其他某一因素划分的组织系统,则成四维结构,依此类推。多维结构促使项目事业部、地区事业部与职能部门三方面都能从整个组织的全局来考虑问题,从而减少磨擦,互通情报,集思广益,共同决策。但是,多维结构同样也存在与矩阵制类似的多重领导所带来的缺陷。从图中可以看出,该财务管理机构与矩阵结构大致相同,只是维度不同。

(作者单位:厦门大学会计系)