

中级会计职称

教材精讲班

中级财务管理

第五节 财务管理体制

一、财务管理体制

(一) 集权型财务管理体制

1. 含义：权限集中于企业总部，所属单位执行企业总部的指令。
2. 优点：
 - (1) 可充分展示其**一体化管理**的优势，使决策的统一化、制度化得到有力的保障；
 - (2) 优化资源配置，有利于实行内部调拨价格；
 - (3) 有利于内部采取**避税措施及防范汇率风险**等。
3. 缺点：
 - (1) 会使所属单位缺乏**主动性、积极性，丧失活力**；
 - (2) 决策程序复杂而失去适应市场的弹性，**丧失市场机会**。

【单选题】集权型财务管理体制可能导致的问题是（ ）。

- A. 削弱所属单位主动性
- B. 资金管理分散
- C. 利润分配无序
- D. 资金成本增大

【答案】A

【解析】集权过度会使各所属单位缺乏主动性、积极性，丧失活力，也可能因为决策程序相对复杂而失去适应市场的弹性，丧失市场机会。

(二) 分权型财务管理体制

1. 含义：企业内部的管理权限分散于各所属单位，各所属单位在人、财、物、供、产、销等方面有决定权
2. 特点

优点	(1) 有利于各所属单位针对本单位存在的问题及时作出有效决策，因地制宜地搞好各项业务； (2) 有利于 分散经营风险 ，提高人员素质。
缺点	各所属单位 缺乏全局观念和整体意识 ，可能导致资金管理分散、资金成本增大、费用失控、 利润分配无序 。

(三) 集权与分权相结合型财务管理体制

1. 含义：以企业发展战略和经营目标为核心，**重大决策权集中于企业总部，赋予各所属单位自主经营权**，实质就是集权下的分权。
2. 特点：吸收了集权型和分权型体制的优点，避免了二者各自的缺点，从而具有较大的优越性。

集权：①制度制定权②筹资、融资权③投资权④用资、担保权⑤固定资产购置权⑥财务机构设置权⑦收益分配权

分权：①经营自主权②人员管理权③业务定价权④费用开支审批权

【例题·单选题】在重大问题上采取集权方式统一处理，各所属单位执行各项指令，他们只对生产经营活动具有较大的自主权，该种财务管理体制属于（ ）。

- A. 集权型
- B. 分权型
- C. 集权与分权相结合型
- D. 以上都不是

【答案】C

【解析】在重大问题上采取集权方式统一处理，对生产经营活动具有较大的自主权，所以采用的是集权与分权相结合型。

二、集权与分权的选择与设计

(一) 影响财务体制选择的一般因素

影响因素	核心要点
企业生命周期	如在 初创 阶段，企业经营风险高，财务管理宜偏重集权模式
企业战略	各所属单位之间的业务联系越密切，如实施纵向一体化战略，就越有必要采用相对集中的财务管理体制
企业所处市场环境	企业所处市场环境复杂多变，应划分给下级较多的随机处理权，以增强企业对市场环境变动的适应能力；如果企业面临的环境是稳定的，则可以把财务管理权较多地集中
企业规模	企业规模小，偏重于集权模式；企业规模大，财务管理各种权限就有必要根据需要重新设置规划
企业管理层素质	管理层 素质高 ，能力强，可以采用集权模式；反之，分权可以调动所属单位的生产积极性、创造性和应变能力
信息网络系统	集权模式需要在企业内部建立一个能及时、准确地传递信息的网络系统，并通过信息传递过程的严格控制以保障信息的质量
其他因素	企业类型、经济政策、管理方法、管理手段、成本代价等

【例题·单选题】某企业集团经过多年的发展，已初步形成从原料供应、生产制造到物流服务上下游密切关联的产业集群，当前集团总部管理层的素质较高，集团内部信息化管理的基础较好。据此判断，该集团最适宜的财务管理体制类型是（ ）。

- A. 集权型
- B. 分权型
- C. 自主型
- D. 集权与分权相结合型

【答案】A

【解析】该企业业务可以进行上下游调配，而且集团总部管理层的素质较高，集团内部信息化管理的基础较好，有利于企业实行集权化管理，因此选项 A 正确。

(二) 企业财务管理体制的设计原则

1. 与现代企业制度的要求相适应
2. 明确企业对各所属单位管理中的决策权、执行权与监督权三者分立
3. 明确财务综合管理和分层管理思想
4. 与企业组织体制（U 型、H 型、M 型）相适应

(1) U 型组织 (Unitary structure) ——最基本的组织结构形式

以**职能化管理为核心**，最典型的特征是在**管理分工下实行集权控制**，没有中间管理层，总部直接控制各业务单元，子公司自主权较小。

(2) H 型组织 (Holding company structure) ——控股公司体制

①集团总部为控股公司，下设若干子公司，典型特征是过度分权，各子公司保持较大独立性，总部缺乏有效的监控约束力度；

②总部作为子公司的出资人对子公司的重大事项拥有最后的决定权，因此，也就拥有了对子公司“集权”的法律基础，**现代意义上的 H 组织，既可以分权管理，也可以集权管理。**

(3) M 型组织 (Multidivisional) ——事业部制

按企业所经营的事业划分部门（产品、地区、顾客或市场），设立事业部，作为总部的中间管理组织，拥有一定的经营自主权，但**不是独立法人**，不能独立对外从事生产经营活动，**集权程度高于 H 型组织。**

【例题·多选题】在进行财务管理体制设计时，应当遵循的原则有（ ）。

- A. 明确分层管理思想
- B. 与现代企业制度相适应
- C. 决策权、执行权与监督权分立
- D. 与控制股东所有制形式相对应

【答案】 ABC

【解析】从企业的角度出发，其财务管理体制的设定或变更应当遵循如下四项原则：（1）与现代企业制度的要求相适应的原则；（2）明确企业对各所属单位管理中的决策权、执行权与监督权三者分立原则；（3）明确财务综合管理和分层管理思想的原则；（4）与企业组织体制相适应的原则。所以本题正确答案为 A、B、C。

【单选题】 U 型组织是以职能化管理为核心的一种最基本的企业组织结构，其典型特征是（ ）。

- A. 集权控制
- B. 分权控制
- C. 多元控制
- D. 分层控制

【答案】 A

【解析】 U 型组织最典型的特征是在管理分工下实行集权控制，没有中间管理层，依靠总部的采购、营销、财务等职能部门直接控制各业务单元，子公司的自主权较小。

【例题·多项选择题】 在进行财务管理体制设计时，应当遵循的原则有（ ）。

- A. 明确分层管理思想
- B. 与现代企业制度相适应
- C. 决策权、执行权与监督权分立
- D. 与控制股东所有制形式相对应

【答案】 ABC

【解析】 与控制股东所有制形式相对应不是财务管理体制的设计原则，选项 D 排除；本题正确答案是 ABC。

【例题·多选题】 某企业集团选择集权与分权相结合的财务管理体制，下列各项中，通常应当集权的有（ ）。

- A. 收益分配权
- B. 财务机构设置权
- C. 对外担保权
- D. 子公司业务定价权

【答案】 ABC

【解析】 需要集权的有：1. 集中制度制定权；2. 集中财务机构设置权；3. 集中筹资、融资权；4. 集中投资权；5. 集中用资、担保权；6. 集中固定资产购置权；7. 集中收益分配权。