

# 多元化经营国企平台公司财务集中管控模式优化研究

刘晏辛

重庆经开区投资集团有限公司重庆市，重庆，400000；

**摘要：**多元化经营国企平台公司业务涵盖多领域、子公司分布广，财务集中管控成为整合资源、防控风险、提升效益的核心手段。本文针对当前部分多元化经营国企平台公司财务集中管控存在的架构冗余、流程不畅、技术支持不足、差异化管控缺失等问题，从组织架构、管控流程、技术赋能、管控机制四个维度提出优化策略，并配套制度建设、组织保障、风险防控等实施路径，旨在构建适配多元化经营特点的财务集中管控新模式，助力国企平台公司在深化改革的当下，高效实现资源协同与高质量发展。

**关键词：**多元化经营国企平台公司；财务集中管控；模式优化；风险防控

**DOI：**10.64216/3080-1486.26.03.104

## 引言

多元化经营的国企平台公司普遍存在子公司数量多、业务跨领域广、地域分布分散等特点，且各子公司经营模式、盈利水平差异显著，导致企业管理链条冗长、协调难度较高。作为地方经济发展的核心载体，这类企业近年来既面临宏观经济环境影响下的债务规模攀升、融资渠道收窄等压力，又肩负着深化体制机制改革、提质增效的重要使命。财务集中管控作为整合资源、防范风险的关键抓手，通过统一财务政策标准、集中资金统筹调度、规范业务操作流程，能够有效降低运营成本、强化风险防控、提升决策支撑效能，为企业战略落地筑牢保障。但实践中，部分企业仍沿用单一业务场景下的传统财务管控思路，缺乏对多元化业务的适配性设计，导致管控标准不统一、资金使用效率偏低、跨板块协同不畅、风险预警滞后等问题凸显。本文结合多元化经营国企平台公司的经营特殊性与发展需求，深入探讨财务集中管控的优化路径，为这类企业强化财务管理、破解发展瓶颈、支撑战略落地提供切实可行的实践参考<sup>[1]</sup>。

## 1 多元化经营国企平台公司财务集中管控现状与问题

### 1.1 管控架构层级冗余

部分国企平台公司仍采用“集团—子公司—孙公司”三级财务管控架构，层级过多导致信息传递滞后、决策链条拉长。集团财务部门难以直达基层业务单元掌握真实财务状况，子公司财务自主权过大，易出现财务政策执行偏差、资源分散占用等问题，集中管控的协同效应

难以充分释放。

### 1.2 管控流程协同不足

各业务板块财务流程缺乏统一标准，投融资审批、资金调度、核算报销等关键环节操作差异明显，导致集团层面流程贯通受阻、协同效率低效。资金管理上，跨板块调度缺乏统筹规划，部分子公司沉淀大量闲置资金未形成有效利用，部分子公司却因资金短缺影响项目推进，不仅造成资源浪费，还额外增加集团整体融资成本；财务核算方面，会计科目使用、成本归集方式、报表编制规则不统一，导致跨板块数据对接繁琐，报表合并耗时费力，数据准确性与传递及时性大打折扣。同时，流程标准不一还使得合规风险防控出现盲区，部分业务操作缺乏统一监管依据，最终影响集团对整体财务状况的精准研判，难以有效支撑战略决策制定与落地<sup>[2]</sup>。

### 1.3 技术支撑体系薄弱

财务技术支撑能力不足，核心变现为系统功能滞后、数据治理缺失、自动化程度低，难以适配业务扩张与精细化管理需求。现有财务系统功能单一，仅能满足基础记账需求，缺乏预算管理、风险防控等关键模块，且与业务系统数据壁垒未打通，无法实现业财数据联动；数据分散存储于各子公司独立系统，无统一标准与治理机制，格式混乱、口径不一，不仅易出现数据差错，更难以支撑集团层面深度分析与决策；报销、付款等审批流程高度依赖人工核对，不仅效率低下、流程冗长，还存在人为失误风险；风险监控缺乏前置预警机制，依赖事后核查，难以提前识别资金异常、合规漏洞等隐患。

## 2 多元化经营国企平台公司财务集中管控模式优化策略

### 2.1 优化组织架构，实现扁平化高效管控

聚焦子公司分散、业务协同难的痛点，以“精简层级、聚焦效能”为核心，重构“集团财务中心—子公司财务分部”两级管控架构，取消区域管理部、业务协调组等冗余中间环节，压缩管理链条，提升指令传达与信息反馈效率。明确集团财务中心作为管控核心，下设资金管理、风控合规、核算标准、战略财务等专业模块，统筹制定全集团财务政策、会计核算规范、资金调度规则与风险防控体系，集中把控财务战略方向与重大决策事项；子公司财务分部作为集团财务职能的延伸落地机构，不再承担政策制定职能，专注执行具体财务操作流程，包括日常账务处理、原始凭证审核、业务数据对接、财务信息上报等，严格落实“统一决策、分级执行”的管控机制，确保集团财务要求在基层精准落地<sup>[3]</sup>。

破解跨业务板块协同壁垒，按核心业务、培育业务、成熟业务等板块设立专项财务管控小组，采用“财务专家+业务骨干”的复合型人员配置模式——每个小组配备2-3名集团资深财务人员，负责把控专业标准与财务风险，吸纳各子公司对应业务板块的核心骨干参与，精准对接业务特性与财务需求。建立小组常态化运作机制，每月召开跨板块协同会议，聚焦各板块资金配置、成本管控、合规监督等痛点，提供专业化、定制化支持，同时搭建集团与子公司、各业务板块间的信息互通桥梁，强化横向协同与纵向联动，避免出现“财务与业务脱节、子公司各自为战”的局面。

### 2.2 标准化管控流程，提升协同运营效率

以“数据同源、流程同轨、标准统一”为目标，统一全集团财务核算体系。集团财务中心牵头编制《财务核算操作手册》，明确会计科目设置规范、账务处理标准、成本归集方法与财务报表体系，对特殊业务、新拓展业务实行“事前报备、事前培训”制度——子公司开展新业务前，需向集团财务中心提交业务说明与核算需求，由集团统一制定核算方案并组织专项培训，确保各子公司、各业务板块从业务初始阶段就遵循统一核算口径。同时建立核算标准动态更新机制，根据会计准则修订、行业政策调整与业务发展需求，定期优化核算规范，简化报表合并流程，减少跨板块、跨子公司数据核对成

本，提升财务信息传递与汇总效率。

优化资金集中管理全流程，搭建集团一体化资金池，实现各子公司资金的自动归集、统一调度与动态监控。资金归集按“活期资金按日归集至集团资金池，专项资金按项目进度按需留存”执行，明确上划的时间节点与比例；资金配置强化全面预算管理的刚性约束，子公司提前编制周期资金需求预算，集团财务中心结合业务优先级、战略重要性与项目可行性，进行统一平衡与精准配置，优先保障核心业务与重点项目资金需求，盘活闲置资金，降低集团整体融资规模与融资成本；投融资实行全流程审批机制，子公司所有投融资项目需提交集团财务中心进行财务可行性审核，包括现金流预测、投资回报率测算、风险评估等，坚决防范盲目投融资、违规担保等风险。

升级线上审批平台功能，打造“标准化提交—分级化审批—全流程追溯”的闭环管理体系。统一审批事项模板，明确各类报销、付款、立项等业务的必备材料与填写规范，减少因材料不全、格式不符导致的退单；优化审批权限设置，按业务金额、重要程度划分审批层级，常规业务实行“子公司财务负责人—集团对应板块管控小组”两级审批，重大业务升级至“集团财务中心负责人—集团分管领导”审批，同时开通移动审批功能，支持审批人随时随地处理审批事项；建立审批流程追踪与预警机制，系统自动记录审批节点、处理时间与意见，对超时未处理的事项进行提醒，缩短审批周期，提升整体工作效率<sup>[4]</sup>。

### 2.3 强化技术赋能，构建数字化管控平台

以“系统集成、数据贯通、智能高效”为核心，投入专项资源搭建集团统一的财务数字化管控平台，整合资金管理、会计核算、全面预算、风险防控、税务管理、报表分析等核心功能模块，打破原有各子公司财务系统分散、数据割裂的局面。实现集团与子公司财务数据的实时共享、自动同步，打通资金系统、核算系统、开票系统、税务系统、业务管理系统的全链路数据接口，构建“业务发生—财务核算—资金支付—税务申报—报表生成”的自动化处理流程。子公司通过平台实时录入业务数据与财务信息，系统自动完成账务处理、凭证生成与报表编制；集团财务中心通过平台实时监控各子公司财务动态，开展多维度数据对比分析，及时发现异常情况，提升管控的及时性与精准性。

深化先进技术应用,引入大数据、人工智能、区块链等先进技术,升级平台数据分析与风险预警能力。基于大数据技术构建财务数据仓库,整合财务数据、业务数据、行业数据、宏观经济数据等多维度信息,开发成本结构分析、盈利模式拆解、资源配置效率评估等分析模型,为集团战略决策提供数据支撑;借助人工智能技术开发智能风控模块,设置资产负债率、应收账款周转天数、流动比率等核心风险指标阈值,通过算法模型实时监测资金流动、债务偿还、成本变动等情况,对资金链紧张、应收账款逾期、违规支出等风险隐患自动预警,提前触发风险处置流程;运用区块链技术保障数据安全与追溯,确保财务数据的真实性、完整性与不可篡改,为审计监督、合规检查提供可靠依据。同时建立平台安全保障体系,完善数据加密、权限管理、灾备备份等措施,防范数据泄露、系统故障等风险,确保数字化管控平台稳定运行。

## 2.4 推行分层分类管控, 适配多元化经营需求

### 2.4.1 分层次管控: 明确权责边界, 实现层级协同

按“战略引领—战术落地—业务支撑”逻辑划分三级管控层级,制定清晰的权责清单,避免管控重叠或管控缺位。战略管控层聚焦资本运作、重大投融资决策、财务战略制定与整体风险把控,负责统筹集团财务资源配置方向,制定统一的财务管理制度、绩效考核标准与风险防控底线,不干预子公司日常经营管理细节,确保集团整体战略落地;战术管控层(集团财务共享中心/事业部财务部门)承担标准化、集约化财务职能,包括全集团会计核算、资金集中管理、税务统筹筹划、财务报表合并、预算执行监控等,通过专业化分工提升管控效率与服务质量,为战略管控层提供数据支持,为业务管控层提供专业服务;业务管控层(各子公司/业务单元财务部门)聚焦本单位业务与财务的深度融合,负责日常成本控制、预算执行跟踪、业务财务对接、基层财务分析等工作,及时向战术管控层反馈业务动态与财务需求,确保财务管控与业务发展同频共振,形成“集团统筹、共享支撑、基层执行”的层级协同格局。

### 2.4.2 分类管控: 适配业务特性, 动态平衡集权分权

根据各业务板块的战略定位、发展阶段、盈利模式

与风险水平,实施差异化管控策略,实现集权与分权的动态平衡。对于集团核心业务,即支撑集团战略落地、贡献主要营收与利润、具备核心竞争力的业务板块,采取高度集权的管控模式——集团财务中心全面掌控资金配置、投融资决策、财务预算制定与风险防控,子公司仅负责执行具体财务流程,确保核心资源集中投入,保障核心业务的稳定发展与市场竞争力;对于培育业务,即符合集团长远发展战略、处于成长期、尚未实现稳定盈利的业务板块,采用战略管控模式——集团给予一定的预算倾斜与融资支持,明确阶段性业绩目标与考核标准,子公司在集团战略框架内拥有一定的经营自主权,集团财务中心重点跟踪业务发展进度与资金使用效率,提供财务指导与风险预警,助力培育业务快速成长;对于成熟业务,即市场格局稳定、盈利模式清晰、管理体系完善的业务板块,实行适度分权的管控模式——集团仅保留合规监督、财务成果考核与重大事项审批权,赋予子公司更大的资金调度权、费用审批权与经营决策权,充分激发子公司的经营活力与创新动力。

## 3 结论

多元化经营国企平台公司财务集中管控模式的优化,核心在于平衡“集中管控”与“业务灵活”,适配多板块、广分布的经营特点。通过优化组织架构、标准化管控流程、强化技术赋能、建立差异化管控机制,能够有效破解传统管控模式的弊端,实现资源整合、风险防控与效率提升的多重目标。

在实施过程中,需依托完善的制度体系、专业的人才队伍与健全的风险防控机制,确保优化策略落地见效。

## 参考文献

- [1] 李丹. 试论国企集团公司加强子公司财务集中管控的对策建议[J]. 财经界, 2024, (36): 69-71.
- [2] 胡莹莹. A 国企集团公司财务集中管控优化研究[D]. 西北农林科技大学, 2024.
- [3] 纪玉. 财务共享背景下的国有企业财务集中管控[J]. 财会学习, 2023, (11): 7-9.
- [4] 於倡铖. 试论国企集团公司加强子公司财务集中管控的对策建议[J]. 中国产经, 2022, (16): 67-69.