

广东省会计科研课题研究报告

(2021-2022 年度)

课题编号 8-8

权变视角下集团企业财务管控研究

广东省出版会计学会、广东财经大学会计学院课题组

摘要

集团企业，指以母子公司为主体，为了一定目的组织起来共同行动的团体企业。因其资金规模大、行业涉猎广，更易发挥“母合效应”的优势，近些年一直是推动我国经济发展的先锋队。但这些企业在自身运营过程中存在的财务管控问题也逐渐暴露出来：第一是成员企业资金沉淀，内部资金利用效率不高；二是母子公司利益目标存在不一致，损害集团整体利益；三是管控资金方式落后，无法满足集团业务的拓展需要；四是业绩考核模式存在不足，激励效果不明显；五是信息系统构建不完善，风险意识感应滞后。如何把控、解决这些问题，在不断变化的环境下寻找出适配的财务管控模式，是集团企业真正保证良性发展、持续发展、高效发展的关键。

本课题从权变视角出发，首先通过阅读大量文献对权变因素进行收纳，并除去重复概念和弱支持概念；第二步，通过开展实地访谈以及问卷调查法合理剔除对集团企业相关性低的控制性因素；第三步，借助层次分析法将影响公司财务管控效果的因素划分为主观和客观两个类型，每种类型的影响因素各选择具有代表性的变量进行研究，对相关权变指标进行量化的处理与展现；第四步，基于中介效应，通过设计权变因素体系来搭建层次分析模型。明确在不同管理组织

架构下对集团企业现有财务管控影响最大的权变因素。验证是否满足本课题所提的假设；最后，根据企业组织结构不同，提出有针对性的优化措施去补足集团企业现有的财务管控漏洞，并设计长远发展策略。

本课题期望以科学系统的量化方式推动权变视角下集团企业财务管控的研究，促进集团企业财务管控更加合理完善，帮助集团稳健发展和基业长青。

关键词：集团企业；财务管控；权变理论

目 录

1. 研究背景和研究意义.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	3
2. 研究内容与研究方法.....	5
2.1 研究内容.....	5
2.2 研究方法.....	10
2.3 研究创新点.....	12
3. 文献综述.....	15
3.1 集团企业组织结构相关研究.....	15

3.2 财务管控相关研究	18
3.3 权变理论相关研究	22
3.4 文献述评与启示	23
4. 相关概念和理论基础	25
4.1 企业集团	25
4.2 权变理论	26
4.3 财务管控	27
5. 权变视角下国有企业集团财务管控模式探究	32
5.1 外部环境因素	32
5.2 母公司层面因素	35
5.3 子公司层面因素	39
5.4 人员层面因素	41
6. 层次分析法于财务管控模式权变因素的应用——以 G 集团为例	43
6.1 层次分析法的概念	43
6.2 层次分析法应用于 G 集团的基本步骤	43
6.3 应用层次分析法的意义	49
7. 总结与启示	51
参考文献	53

1. 研究背景和研究意义

1.1 研究背景

二十一世纪已过二十余年，经济全球化的浪潮早已不可阻挡，市场竞争的激烈化程度也日愈加深。当今企业的主要形态与发展趋势大多为集团式发展，随着企业顺着这股浪潮不断发展的同时，集团企业组织结构复杂、管理层次多、经营多元化、业务种类繁多、关联交易多、子公司角色千差万别、分布区域广、管理幅度大等特点凸显出来，加大了财务管控的难度。因此，切实把控影响企业财务管控的权变因素，合理制定动态匹配企业财务现状的管理策略成为了重中之重。

随着改革开放的不断深入，我国经济发展高歌猛进，集团企业的势头也不遑多让。然而，后疫情时代经济发展速度的不断放缓，企业在如此纷杂的情境下也应顺应时代积极寻求变化。所以，在寻求策略的之前，我们要对症下药，先找出集团企业在财务管控上的问题：

(1) 财务制度有待完善，制度执行不到位

集团企业下属单位往往存在财务管理制度不完善的情况，例如财务管理制度完全照搬集团公司，未能建立和完善

更切合自身实际的管理办法；制度更新速度跟不上业务发展速度或未能及时跟进集团的制度更新，导致成员企业资金沉淀，内部资金利用效率不高。同时，由于集团内部划分诸多层级，没有完善的财务制度与较好的制度执行力很难实现企业资源的高效配置。

(2) 公司上层治理结构设计失衡

集团企业组织形式是否适配于目前公司的发展态势，决策任务传达给下级单位需过多少层，彻底执行又需过多长时间，由于集团企业的庞大性与复杂性，合理高效的财务管控也存在着巨大难度；同时，母子公司之间的业务布局也应形成一条生态链，达到互惠互利、共荣共存的效果，不然容易出现母子公司之间利益目标存在不一致，影响集团企业整体财务管控与目标达成，损害集团整体效益。

(3) 信息系统构建不完善，风险意识感应滞后

在如今的大数据时代，大部分集团企业都构建了自身的信息系统用以构筑企业财务风险的防火墙，提高了自身可持续经营能力。但其中也存在许多不完善之处：首先，许多企业仅仅停留在制度建设阶段，没有有效落实到实际经营环节；其次，随着企业经营活动的丰富与营销规模的扩大，企

业往往把工作重心都转移到成本控制与提高营业收入方面，并没有对系统进行更新升级以满足不断变化的市场环境；最后，有些母子公司之间信息共享制度不完善，导致集团风险感应滞后。

综合上述分析可知，集团企业在财务管控上还要很大的提升空间，关于如何改进这些问题，不仅企业界正进行许多探索与实践，学术界也对此进行大量的理论分析。我们不难看出，这些问题大多为企业财务管控是否匹配公司的动态发展、母子公司之间交互是否及时高效有关。而权变理论也被看作一个动态的过程，它强调因地制宜，对同一企业集团来说，随着经营变化和管理能力的变化而需不断改变决策和管理方式；对不同企业集团来说，由于面临不同的内外发展条件，因此管理方式不能一概而论。所以，权变视角下集团企业财务管控研究是很有必要的，值得进行深入的探讨和研究。

1.2 研究意义

本文通过相关基础理论研究剖析，对集团企业的三种财务管控模式各自利弊进行对比，结合选择何种财务模式的理由和影响的权变因素深入研究。这项研究可以很好地帮助集团企业在不同情境下匹配选择适合自身及其下属子公司地

财务管控模式，除此之外，还能健全现有现有母公司财务管控模式地理论，突破权变因素难以量化的问题，指导集团企业的决策及实践，所以，这项研究有着重要的实践以及理论意义。

(1) 理论意义

结合现有文献资料我们发现，较多学者对集团企业财务管控的研究集中在宏观的框架设计与针对问题的对策，还有一些专家把关注点放在内部控制理论下母子公司的财务一体化与信息共享系统的构建，这些探索都偏向着眼于静态视角。而本课题对集团企业财务管控的研究基于权变理论，把主视角切换至动态情景下，通过归纳总结影响财务管控的权变因素，逐渐将研究范围拓展到整个管控情境下，通过指标权重和得分情况对对应对象进行评估，基于评估获得得分，助力权变因素对财务管控产生影响大小的量化研究。

其次，针对集团企业财务管控的理论探讨多是定性研究，主观色彩较为浓厚，本课题将借助层次分析法对权变因素进行定性与定量相结合的分析，由此完成静态到动态、局部到全局、定性研究到数据分析的过渡与转变，通过具体评估得分辅助提升集团企业财务管控的科学性、客观性、合理性。

(2) 实践意义

经过几十年改革开放的发展，集团企业早已成为牢固的“堤坝”巩固我国经济不断向前的脚步，但财务系统就如同这个堤坝的“闸门”，不对财务的管控牢牢把关的话就大大增加崩溃的风险。这些问题包括一是成员企业资金沉淀，内部资金利用效率不高；二是母子公司利益目标存在不一致，损害集团整体利益；三是管控资金方式落后，无法满足集团业务的拓展需要；四是业绩考核模式存在不足，激励效果不明显；五是信息系统构建不完善，风险意识感应滞后。好好把握集团财务管控，对企业资金进行合理高效的调配；对症下药，选取适合企业的财务管控模式，从根本上实现集团企业的持续发展。在详细的研究过程中，要始终坚持理论和实践相结合，这样不仅能从理论层面上为提升我国集团企业财务管控水平提供依据，还能为提高我国集团母子公司的财务管控指明方向。

2. 研究内容与研究方法

2.1 研究内容

研究内容一：权变理论下影响集团企业财务管控的因素

研究

集团的财务管控模式主要分为集权型管控、分权型管控、平衡型管控三类。财务管控对于一个集团来说及其重要，而影响企业选择适合的财务管控模式的因素也很多，例如：财务风险、人员素质、市场环境、产品质量等因素，对选择财务管控模式会产生很大影响；同时，内部控制、战略决策、预算管理等的影响因素也不可忽视。

(1) 分权型财务管控模式

对于分权型财务管控模式来说，总公司对子公司实行了权力下放，因而子公司的财务决策权是是相对较大的，基本的事项完全可以独立进行决策。集团董事会和管理层负责制定规章制度，总公司和子公司的财务人员按照规章制度来进行工作，在制度允许的范围内，可以自主决策本公司的任一事项。这种模式对于以前规模较小的公司是比较适用的，因为可以调动员工的积极性，管理层也可以及时发现问题及时改进。但对于发展规模较大的集团型企业来说，由于分公司较多，且业务较为繁杂，分权型的财务管控模式使总公司不能很好的管理，子公司也不能有效协调配合，这样就会导致资源利用不充分、不完全，产生财务风险的可能性增大。

(2) 集权型财务管控模式

在集权型财务管控模式下，子公司几乎没有决策权。集团直接决定所有的重大财务事项，子公司执行集团的决定。集团把重点关注放在大部分的财务决策事项上，而日常的财务工作由子公司来完成。这种模式的优势是一方面能够有效提高决策效率，最大化运用集团的全部资源，有效控制成本输出，另一方面能够充分发挥集团在管理中的作用，充分利用集团的优势，有效降低财务风险，帮助集团资金使用少浪费甚至不浪费。这种模式的不足之处是子公司员工的积极性大打折扣，员工不会主动去掌握市场动态，无法有效把握工作进程。集权型的财务管控模式对于中等规模的集团是比较合适的，而大型集团管理范围过大会浪费人力、物力、财力，而且最后得不到好的结果。

(3) 平衡型财务管控模式

随着市场环境的不不断变化，集团的规模也越来越大，并且产业日益多元化，各子公司的业务也都不同，因此导致了子公司的管理水平参差不齐，这时集团就应该因地制宜、精准施策。而在平衡型财务管控模式下，各子公司的财务决策权都不一样，集团总部会根据每个子公司的实际情况赋予其相应的权力，又不会对权力完全下放，有的放矢，比较适用

于大规模的集团企业。但是这种模式也有缺点，由于各子公司的特点都不一样，集团很难完全准确把握，并且很难划分每个公司的权责。因此，平衡型的财务管控模式需要集团有完善的财务信息管控平台，有专业的财务人才，有健全的制度和实施能力，才能使集团很好的运用实施。

集团财务管控类型	优点	缺点	适用情况
分权型	<p>调动集团整体的积极性；</p> <p>提高下属企业的管控灵活度与效率；</p> <p>解放母公司，使其更多着眼于战略制定与未来规划</p>	<p>母子公司之间难以协调，不利于资源整合发挥集团优势；</p> <p>管控难度增大，产生财务风险的可能性加大</p>	<p>规模较小的企业集团；</p> <p>母公司实行包干制，成员企业自负盈亏</p>
集权型	<p>有效提高决策效率，最大化运用集团的全部资源，有效控制成本输出；</p> <p>发挥集团在管理中的作用，充分利用集团的优势，有效降低财务风险</p>	<p>对总部的决策能力要求高，集中了财务风险；</p> <p>降低员工积极性，成员企业对市场应变能力弱，影响决策效率；</p> <p>应用于大规模集团企业时浪费管理资源却适得其反的可能性很大</p>	<p>企业草创初期，需要集权贯彻落实公司理念与措施；</p> <p>中等规模集团企业，母公司有能力对子公司进行全面财务管控</p>
平衡型	<p>因地制宜，根据各子公司实际的能力、外部环境、内部因素赋予其相应的能力</p>	<p>不同子公司情况不同，母公司难以对其特点准确把握，很难划分每个公司权责</p>	<p>集团有完善的财务信息管控平台，有专业的财务人才，有健全的制度和实施能力</p>

表 2-1 集团企业财务管控模式对比

研究内容二：权变因素的确定

权变因素选择旨在构建层次分析模型，基于科学性、可操作性和目的性的原则，构建出如下表格中因素指标，尤其是在自变量、中介变量、因变量的选择中充分考虑了其内在关联性，控制变量对最终财务管控程度、绩效的支持力度强弱的问题。

因素分类	因素名称	说明
自变量	环境的不确定性	参考 Miles 和 Snow (1978)
	企业战略	参考 Dess 和 Davis (1984)
	技术水平	参考 Dean 和 Snell (1996)
	人员素质	
	管理者性格	
中介变量	财务管控模式	
因变量	财务管控绩效	
控制变量	企业规模	
	是否上市	
	行业类型	

表 2-2 权变因素分类

研究内容三：权变因素对管控效果的影响

鉴于暂未做出实证研究，现提出以下假设：

(一) 集权类企业:

1. 在发展稳定或较快的行业, 管理者性格的稳定程度与财务管控绩效呈正相关。

2. 在集团规模巨大的前提下, 人员素质高低与财务管控绩效呈负相关。

(二) 分权型企业:

1. 在发展稳定或较快的行业, 管理者性格的稳定程度与财务管控绩效呈显著正相关。

2. 在集团规模巨大的前提下, 人员素质高低与财务管控绩效呈显著正相关。

(三) 平衡型企业:

1. 在发展稳定或较快的行业, 管理者性格的稳定程度与财务管控绩效几乎不相关。

2. 在集团规模巨大的前提下, 人员素质高低与财务管控绩效呈弱正相关。

2.2 研究方法

本课题将采用文献研究法、调查问卷法、实地调研法以及数学建模等方法，结合国内外学者对集团财务管控的相关理论研究，首先从财务管控的概念、相关理论以及财务管控模式等方面系统讲解了财务管控的内涵、优劣和方法；然后，借助于书面问卷的形式向受访者了解他们对公司的财务管理控制模式以及采用这种模式的必要性及合理性，之后在现场回收所有问卷，并且根据相关信息运用层次分析法进行分析，以发现其财务管控模式存在的问题；在此基础上，提出财务制度优化，财务机构与财务人员优化、财务风险管理优化、全面预算优化、内部审计优化等改进完善的优化建议。

(1) 文献研究法

本课题通过对与财务管控有关的各种期刊、学位论文、学术著作以及专题材料等文献进行查阅、收集、研究，并对现有理论研究成果进行了归纳分析，由此得出财务管控模式的一些分析总结，对企业集团财务管控模式以及之后需要转变的财务管控模式提供了理论基础。

(2) 层次分析法

根据理论基础，借助于 AHP 来创建判断矩阵，首先需

要求解单层指标的权重，之后将所有层次的指标权重进行对比来筛选出权重比较高的指标，为确定影响集团公司财务管控模式权变因素的分类、数据化处理以及排序创造一个非常好的方法。之后再邀请集团领导以及职能部门领导共同构成改革小组来结合企业的实际发展情况对影响企业管理与控制的诸多权变因素重要性进行评分考核，得分最高的模式就是最适合于公司当前发展的财务管控模式。

(3) 实地调研法

本课题运用了实地调查法，对集团企业进行实地调查，并与财务管控相关的理论资料结合起来，对其财务管控体系进行具体分析，为后续的改进建议提供数据支撑。

(4) 数学建模法

本课题在确定影响财务管控效果因素时，采用数学建模的方法，通过检验财务管控效果和和相关因素之间的相关性，继而选择合适的变量进行进一步的研究。

2.3 研究创新点

本课题拟将影响公司财务管控效果的因素划分为主观和客观两个类型，每种类型的影响因素各选择具有代表性的变量进行研究。根据权变理论来作为重点进行研究。确定权变因素及其权重来选择符合公司的财务管控模式，权变因素难量化主要表现在以下几个方面：

(1) 员工决策执行力度

主要体现在决策执行力度（决策能否高效传达到一线员工的时间度量）、决策执行的准确完整程度（是否百分之百信息传递有效）。

(2) 公司治理结构的类型

集团企业组织形式是横向分工还是纵向分工，当决策任务传达到每一个事业部或者子公司时共需要几层传达？也正是由于集团企业的复杂、庞大性，其中涉及的沟通层级问题难以度量。

(3) 员工数量与素质差异

集团企业员工的数量多和基本素质差异较大，若每一位

员工都能保证组织任务的完成，上层领导可能会放权给基层，这会让原本集权的组织变成“分权”管理；组织如缺乏足够的受过良好训练的管理人员，其基本素质不能符合分权式管理的基本要求，则原本“分权”的组织需要转变为集权。这种转换形式，一般公司不会明确在组织架构里，更多依赖于员工情感，所以，难以真正确定集团企业是否“集权”型管控。

本课题借助于层次分析法来研究各项权变因素的不同重要性，并针对每项权变因素进行量化展示，由此评估影响集团企业财务管控各类权变因素的权重与评分，为采用合适的财务管控模式与手段提供充足的数据支持，从单一到多元，由定性到定量，科学、系统的提高决策制定的效率，促进集团企业可持续发展。

3. 文献综述

3.1 集团企业组织结构相关研究

(1) 传统组织结构形式

古典组织理论作为传统组织理论，广泛应用于工业革命时期，这段历史中的人们在组织管理上主要思潮受法约尔的一般管理理论、韦伯的官僚主义与泰勒的科学管理理论影响，主要内容为目标设定、分工和协作三方面，核心宗旨是以提高生产力和生产效率为目的构建组织结构。整体结构为直线型的垂直结构，主要特征为明确的工作细分和任务分配，这种自上而下的权力体系优点就是能发挥职能部门内的规模效应，有利于集中力量实现组织目标。不利之处在于高层决策容易堆积，组织整体缺乏横向沟通，难以对变化纷杂的环境及时做出改变。这种组织架构仅在组织规模较小、需实现目标不多时适用。

(2) 现代组织结构形式

对于现代集团企业而言，主要采用三种形式：直线职能制、事业部制、矩阵制。其中直线职能制拥有职能制与传统结构中的直线制的优点，使领导指挥和职能人员的业务能力

相融合，这种组织架构有利于各部门集中统一，加强了生产与销售各个环节的纵向一体化，成为了现代化大集团公司的雏形。

随着现代科技水平的不断推进，沟通成本越来越低，人们之间的各种交流也越来越频繁，经济全球化的进程也大幅加快，直线职能制横向协调能力差、对多样化环境反应缓慢的缺点暴露无遗，高效率、适应性强逐渐成为企业在应对复杂多变市场环境下对组织结构的诉求，事业部制和控股制随即登场。

Chandler（1962）设定了企业事件的发展顺序：提出新战略，产生新问题，效益下降，组织结构变革，效益回升。明确指出企业新战略的提出才是组织架构变化的源头，所以事业部制结构是在直线职能难以满足企业战略需求的情况下，在其基础上为解决多元化问题与组织规模扩充而产生的。

Teece(1981)认为，事业部制较直线职能制的优势在于分权决策，各事业单元能制造出不同的产品满足不同顾客的需求，实现跨职能协调，对于多元化企业，事业部制与公司业绩呈正相关；Williamson(1975)也提出对于多元化企业而言，事业部制与直线职能制相较而言，在多变环境下处理复杂信息上更具实力，更能做出合理选择。

Halland&Saias(1980)认为，企业战略反过来受组织结构

的影响。事业部制存在部门权力过大、管理难度高、管理成本大等缺陷，这种组织结构一定程度上阻碍了公司高层对下属单位工作内容与业务开展情况的了解，对企业未来战略的制定与布局造成不利影响。

Burns&Wholey (1993)认为矩阵制组织结构的优势在于其不仅拥有属于垂直系统的职能领导，还有横向系统中的业务领导，多重领导模式让资源尽可能合理的在不同产品中分配，组织的工作也能适应瞬息万变的外界环境，是任务的多样化、信息的零碎化、社会发展水平的不断提高促使企业更多地采用矩阵结构。

Kante (1998)认为，企业组织的核心为“人”，管理者与执行者的素质极大影响了企业的行事质量与效率，矩阵结构会产生多头领导、权责不明晰等问题，则更考验项目中人员的办事能力与心理素质。

(3) 后现代组织结构

上世纪90年代以来，伴随着互联网的不断普及，信息技术获得极大发展，企业组织结构也顺应时代潮流，呈现出网络化、虚拟化的新特征。Mills(1991)、Camillus (1993)、Beyerlein&Johnson(1994)、Goldman (1995)提出了如虚拟组织、网络组织、集群组织等新型组织形式，这些组织形式

突破了传统组织形式中层级制的特征，展现出了灵活性强、行政层级减少、更能激发员工之间协作意识的特点。

纪华道（2014）认为当前企业组织形式的发展趋势扁平化、分立化、网络化，组织结构的终极理想形式为“工”型结构（无中间管理层的双层结构），摒弃了层级结构的官僚化弊端，使内部决策与沟通更加高效，不仅增加了组织的创造力与活力，降低了管理成本，还使组织拥有自我调整能力。但这种模式需要良好的信息化技术基础与较高的人员素质，仍处于探索阶段。

3.2 财务管控相关研究

（1）财务管控概念探究

关于财务管控的研究国外起步较早，关于其概念的探究基本以国外学者为主。

财务管控最先是发源于 Taylor(1911)提出的企业资金科学管控理论，指出此类管控的本质就是通过控制生产过程来控制生产成本。

W. H. Lough（1954）指出，财务管控应不止于筹资活动，需把着重点放在资本周转管理的合理性之上。

Menzies(1968)将财务管控的运行逻辑进行更详细阐释，指出财务管控的目的在于了解并尽可能缩小预期与现实的

差距，从而使管理者得到更可靠的消息，保证管理的有效性与决策的正确性。

Jenson&Meckling(1976)最早提出了代理理论并首次强调了管控中监督的重要性，指出不仅要有适当激励，必要的监督与控制才能正确地使用资金，做出合理决策。

20世纪80年代产生了内部控制相关理论，由美国注册会计师协会提出内部控制的结构概念，将会计、环境、程序控制制定为组成企业内部控制结构的主体。

Moller(1997)指出财务管控中共享的重要性，设立财务共享中心是财务管控中必不可少的，才能为一个规模庞大的集团企业提供必要的财务支持。

(2) 财务管控模式探究

企业的财务管控模式主要分为集权型管控、分权型管控和平衡型管控。不论国内外对每种模式的利弊与如何选择都进行了详尽研究。

Ouchi(1979)认为，集团企业母子公司管控模式分为集权化官僚式控制、分权化市场式控制与集分权相结合的团队式控制。

20世纪70年代到90年代，专家学者们对财务管控的研究重点为集权与分权的管控模式到底如何取舍。Hansen&Maryanne(2000)认为，在分权模式产生之初，控制

财务风险是绝大部分企业与专家的关注重点，所以高度集权模式是他们的首选。但随着企业规模的不断扩大，管理层级愈加趋向于复杂化，分权管理模式必为最终的发展方向标。

王化成（2003）明确提出三种集团企业财务管理模式：集权管理模式、分权管理模式、相融管理模式；张家伦（2010）指出集团企业选择财务管控模式时，不仅要考虑子公司数量、企业风险偏好、管理人员素质、管理层级复杂程度等，还需综合分析集团组织架构、外部环境、企业核心产品的技术含量与质量等因素。马长久（2013）通过多项案例综合分析得出结论，集团企业在不同时期应选择不同的财务管控模式，前期倾向于分权，后期倾向于集权；白万刚（2014）指出，无论何种财务管控模式不能单单脱离实际去评判其理论上的优劣，应结合集团企业自身处于何种发展阶段、何种外界环境对其进行取舍。

Cerrato(2006)同样认为，企业财务管控对于集分权的选择应根据实际情况进行动态调整，任何模式都会有其利弊，应根据集团企业所在的发展时期并结合集团自身的管控能力合理配置财务决策权。

Goold（2004）指出集团管控模式由母公司贯彻执行，并从宏观角度划分了母公司的管控模式，即运营控制型、战略控制型与财务控制型。王吉鹏、杨涛、王栋（2008）指出，不同类型管控模式下的集团企业财务管控的重点各不相同：

运营控制型企业重视全面的、系统的、一体化的财务管理；战略管控型以战略目标为首要目的，重点业务为导向，其他为辅，倾向于关注资产管控、投融资管控、内控、业绩管理；财务控制型偏重于财务与资产运营管理、财务计划、投融资管理、审计监督等。三种管控模式集权程度按顺序由往低排列。

（3）财务管控手段探究

财务管控手段较为丰富，中外学者对各种方式的研究均有涉猎。

W. H. lough(1954)指出，加强企业财务管控的关键在于控制生产和提高资产周转。

Schoderbek&cosier%Aplin（1978）在其合著的《Management》中对财务分析与预算控制两种主要财务管控手段进行了详细论述

Granlund（2002）指出，构建财务信息系统可以减少财务人员消耗在日常性事务上的事件，从而促使他们在提供财务信息时更有效率、更加准确。

李颖（2006）认为，财务管控不仅是对财务部门，还是对整个企业经济活动的管控。现代企业财务管控应下沉至生产经营环节，与企业业务流程相结合，切实解决资金、成本

与创造价值的问题。

张家伦（2010）认为，财务管控的方式分为：预算管理控制、财务制度控制、人员委派管理、财务激励制度、内部审计监督等。控制内容包括：资金控制、投融资控制、资产和运营控制、费用控制、收益和分配管理等。

张军平（2014）认为，完善风险管理体系，对企业面对风险进行辨析并提出合理对策，使企业财务活动得到保障是财务管控的重要一环。

3.3 权变理论相关研究

权变理论是指导具体情况判断具体对策的应变理论。随着上世纪科技水平的大爆发，世界各地交流愈加密切，人们对应对复杂多变的环境的需求促进了权变理论的诞生。

赵玉涛（2014）对权变理论在国外兴起历程做了总结：权变理论最早提出于 20 世纪六十年代。Woodward 于 1965 年出版《产业组织》，研究了组织设计与技术之间的关系。Lawrence 和 Lorsch 在 1967 年发表在《管理科学季刊》(ASQ) 上的《复杂组织的分化与整合》一文认为，不同环境对组织有不同的要求，特别是那些市场不确定和技术变化极快的环境。Fiedler 通过研究领导行为有效性与情景之间的关系，于 1967 年提出了经典的权变领导模型。这些研究和成果都对权变领导理论的形成作出了很大贡献。Luthans 在

1973 年发表了《权变管理理论：走出丛林之路》的文章，1976 年又对权变理论进行了系统的阐释，出版《管理导论：一种权变学说》，全面系统地介绍了权变管理理论的观点，提出要用权变理论整合和统一其他各种管理理论，标志着权变理论的形成。权变理论进而成为七十年代乃至八十年代管理理论的热点和焦点。

国内学者们同样补充了对权变理论的探究。

王欣、王磊（2012）基于动态能力理论基础扩充发展了权变理论，设计了以路径依赖、外部因素、内部因素、可持续发展四个维度为基础的财务权变分析框架，并通过案例分析证明权变能力是企业保持可持续发展的核心力量。

孙慧（2015）认为企业的财务活动有很大程度的行为惯性，即过去的财务行为影响未来的财务活动；外部环境变化与内部因素同样会影响企业财务上的行为决策。在这些影响因素下产生的财务决策最终目的是为了企业的长久发展。

汤谷良、赵玉涛、邵宇（2015）通过对几家保险公司资本结构调整的案例分析得出，企业应当以权变理论为指导思想，根据内外部环境的变换与实际情况做出合理的经营决策。

3.4 文献述评与启示

通过上述研究我们可以看出，受经济发展起步早晚的影

响，国外关于集团企业组织结构、财务管控、权变理论的研究都要早于国内，且更具开创性与体系化的特征。国内虽然相关研究起步较晚，但都对上述理论体系进行较好的延伸与补充，而且大部分研究都针对具体公司进行案例分析并提出切实的建议与解决办法，具有很强的实践意义。

但是，这些研究也存有不足之处。经由多方查阅文献资料发现，大部分关于权变理论的研究要么是对权变理论整体进行补充的框架类型研究，或者是将其运用于宏观上如何影响和调整企业的资本结构或管理层级设计，很少有以微观视角对权变理论如何指导集团企业财务管控的研究；并且，这些研究对权变因素列举较少，也没有细致地进行因素分类；对于难以辨析的权变因素只大概描述了其利弊，没有设计科学方法对其进行衡量。本课题将从这些研究空白出发，通过文献研究、层次分析、实地调研、数学建模等方法突破这些难题，尽可能全面、科学的量化诸多因素对于集团企业财务管控的影响。

4. 相关概念和理论基础

4.1 企业集团

企业集团是市场经济发展到一定程度后产生的现代企业的高级组织形式，外在形式是以母子公司为核心载体，内部架构是以股权投资为形式的资本群体，通过产权安排、人事控制、商务协作等纽带所形成的一个稳定多层次经济组织。该概念首先由日本提出，随后在世界范围内流传开来。我国自改革开放后，社会化大生产对企业的有限经营规模提出严峻挑战，在市场经济放开与政策的支持下，各种集团企业应运而生。我国政府和学术界开始推进这一方面的理论研究发展并与实践相结合相关概念界定如下：

（1）企业集团本身不具有法人地位，但其成员企业仍保持独立法人地位，其本质属于非法人经济联合体；

（2）核心企业通过生产、销售、管理、资金上的优势，再经由明确的产权关系和集团内部契约关系维系集团整体权益，协调控制成员企业往集团总目标方向运营。

（3）经营规模庞大且经营范围不断扩张，发展方向多元化、综合化；

（4）企业所有权与经营权相容并立，可以通过U型、M型、H型和N型等多种组织结构安排，运用多种管控手段发

挥组织集团的优势，更好为目的群体与社会创造价值，实现集团整体发展战略。

企业集团的诞生有利于打破“条块分割”的旧体制，调整产业结构；实现规模经济，提高企业整体的市场竞争力；对社会来说，它不仅有助于政府进行宏观调控，而且企业集团现在有着越来越多的科研投入，有利于促进科技的进步并将其尽可能运用到实践中，提高社会生产力。但其也有可能产生一定的消极作用，当集团内部发展失衡容易被滥用控制与从属关系，形成内耗；于社会而言容易发展出市场势力，从而导致一定程度的市场垄断，影响公平竞争的市场环境。

4.2 权变理论

权变理论强调因时因地进行适当调整。在集团企业内横向比较的角度来看，随着经营规模与运营能力的变化，采用的管控模式与长远规划需要相应调整；纵向与不同企业比较的角度来说，发展历史与内外状况的不同也让他们管理风格与手段迥异。事物都具有发展性，权变理论非常契合实事求是的科学理论，某些因素发生改变，企业应根据实际情况及时作出改变调节，满足当前的发展需求。所以，集团的财务管控研究从权变视角出发是科学又有效率的。

权变理论有三大特点：第一，以开放视角看待问题。该理论认为企业想要实现可持续发展，就必须根据外部条件、

内部环境、不同执行者的人员素质与被赋予的具体权力进行合理分配并随着发展不断调节，由此防微杜渐，激发员工的工作热情，提升企业的整体活力，保持企业协调发展；第二，以实践为导向。如何去适配，去完善与调节，必须通过具体的调研与深度观察，对权变因素的相关度与影响力大小作出合理评估，辅助企业决策层作出判断；第三，以多种变量分析法实施。对于企业内外环境、管理因素等不同的权变因素的研究应于同一时间进行，通过控制变量法对某一因素产生的影响与企业的变化进行具体分析，这样的研究结果才更具科学性，满足企业需要，同时助力管理者在经营模式、管控方式上基于这些因素的影响作出变化，适应复杂多变的市场化环境，实现企业的可持续发展。

4.3 财务管控

集团企业的财务管控是集团实施有效管控的最基本手段之一，通过合理分配财务权力，经由财务人员、预算、资金、信息化、审计监督多方面管控，有效保障企业资金资产得到合理利用，为企业完成经营计划、达成战略目的打下坚实基础。

财务管控主要分为集权型、分权型、平衡型，其中内涵、利弊不再赘述，在此对影响集团企业财务管控模式选择的权变因素进行概念列举：

(1) 外部环境影响

复杂性与稳定性是中外学者对外部环境影响财务管控模式选择进行研究而基于的两个维度。由于各个企业所经营的业务、所处的区域、客户、甚至政策都存有一定差异，外部环境复杂多变的，说明不确定性高，稳定则反之。所以，当外部不确定性越高时，企业财务管控愈加趋于开放。在这样开放性的系统模式下，当外部环境复杂时，企业集团应倾向于加大分权力度；稳定时则可适当提高集权程度。

(2) 母公司层面

母公司层面影响因素较为纷杂，经过提炼后主要分为：企业性质、企业战略、技术水平、管理者性格等因素。

A. 企业性质

企业按经营性质一般分为资本经营型、生产经营型和混合型企业。资本经营型企业母公司一般更为关注子公司的财务指标与资产运作情况，对具体如何运营不过多干涉，所以一般为分权管理；生产经营型企业母公司更关心生产经营过程，有些甚至会直接参与，所以通常为集团管理；混合型企业母公司对子公司的运营管理与发展战略都很关注，为了管理效率一般采用平衡型管控模式。

同时，企业规模、是否上市、行业类型也是重要的影响因素。

集团规模较小一般采用分权管理，能更好调动子公司的积极性，解放母公司更多地进行战略规划与布局；中等规模的通常采用集权制，母公司有能力对旗下企业全面管理，更能集中企业力量实现企业规划；大规模时企业有完善的系统根据不同子公司所处的环境与自身情况赋予其不同的权力，一般采用平衡型。

是否上市也是一显著标志，上市前集团企业规模不大，一般基于最优解选择单一的集分权模式，上市后规模庞大，且财务要求更严格，更多采用平衡型管控模式进行调和。

行业类型也有着巨大影响。造船、冶金等多步骤大部件生产企业，更多采用集权管理才能对生产过程严密把控；而互联网、销售等行业则更需要随机应变处理各种突发情况，分权型效率更高；对于各种混合行业领域，则需要因地制宜，更多采用平衡型财务管控模式进行赋权管理。

B. 企业战略

企业集团战略一般可分为专业化、关联型多元化与非关联性多元化三种。采用专业化战略的企业母子公司行业类型大致相同，统一的集团型财务管控模式有利于企业集中力量发挥规模效应；而对于采用多元化战略的企业，因为各子公司之间行业跨度大，难以进行统一决策管理，最好一定程度

采用分权管理。

C. 信息化水平

随着信息化时代的到来，ERP 等管理信息系统给母公司管理带来了便利，提供更准确、更有效率的财务信息。一方面，有利于母公司提高对子公司的把控，减少信息不对称带来的不便；另一方面，母公司对子公司的控制与监督力度加强，母公司能更自由地根据实际情况对企业内部的集分权程度进行调整。

D. 管理者特质

管理者性格一般分为独裁式、俱乐部式和民主式三种。三种性格的管理者集权程度大小逐渐递减。

(3) 子公司层面

A. 子公司管理成熟度和布局分散度

企业集团总部对子公司的财务管控目的主要是规避子公司面临的财务风险与波及到集团公司。子公司管理成熟度高或布局较为分散，公司可以给予较大的灵活度让其发挥；反之，集团进行集中管控将会更有效率。

B. 子公司地位的重要性程度

根据资源依赖理论，子公司在本质上是集团企业的一项资源，如果资源越重要，母公司对其依赖性就越高，管控力

度也会加大；当一个子公司拥有其他子公司甚至总部所必须的优势资源，其对集团公司的决策布局影响就更大，相应母公司对其集权的意识就更高。

(4) 人员层面

如果员工素质较好，决策执行力度、准确完整程度高，能最大可能完成组织下达的各项任务，上层领导就有很大可能对基层进行放权，整体企业也会倾向于分权。当企业员工数量较多且缺乏拥有经验与管理素质的管理人员，则该企业不能满足分权型管理的条件。

5. 权变视角下国有企业集团财务管控模式探究

在市场经济不断深化发展的形势下，集团企业已成为一种常见的企业组织形式。在我国现行的经济体制下，关乎我国生计民安的核心产业大都把控在国家的手中，以国有企业的形式运作发展，发挥着支撑国民经济的作用。经过几十年的兼并、改革、重组，现国有企业大多以集团企业的形式存在，而其也是集团企业中的主力军。

国有企业集团的架构通常为“政府监管—资本运营—资产经营”，以“政府依法依权监管、母公司按授权经营、旗下子公司自主开展资产运营”为体系，其所采用的财务管控模式应与整个集团现实情况适配发展，保持集分权的动态平衡，做到有效管控。所以本模块从权变视角出发，分析权变因素如何影响国有企业集团选择财务管控模式。

5.1 外部环境因素

(1) 环境的不确定性

环境的不确定性大致表现为宏观的经济周期与微观的产业周期，如经济的繁荣与萧条、市场竞争带来的供需情况变化等，这些表现常为市场经济下多方因素合力而致，其所在情境也极为复杂，想要积极寻求适合当下的财务管控模式

需要极高的决策力与灵活度。

相对而言，国企的财务制度更为严格，当经济事务等级超过一定限度时，办成该事务的灵活度以及时长都与私企有一定差距。例如一般的大金额事项，在某铁路集团需经历申请报告、发起议题、邀请专家会谈、集体讨论等一系列步骤，所耗时间以月计算，更勿论财务管控模式这种整体架构上的变动。所以，环境不确定性带给国企集团财务管控模式的影响更多为长期性、倾向性的：长期性指的是如果当前管控模式不适合新的发展形势，这种不利影响需要长期不断积累才可能促使企业改革。倾向性指的是财务管控上的细微调整，而这种调整往往带有集分权的倾向性，比如经济形势不太好，国企内财政缩紧，母公司命令下属企业只付款给与总部密切合作的单位，这种指令就带有一定集权性；当行业发展一片火热，企业资金流充足，母公司为鼓励下属企业积极开拓提高需进行申请的资金限额，这种改变就倾向于分权。

（2）国家政策

建国初期到如今的 21 世纪，伴随着中国的发展，国企也在不断地变革当中。由最初统收统支的全面公有制，到改革开放初期提出企业利润留存制度，实现“扩权让利”，再到混合所有制改革，经营权与所有权逐渐分离，立法建立现

代企业制度，规范经营，最后到如今的深化国有资产管理体制改革，做到政资分离，探索企业体制、管理上的进步。一直以来，国企不但是国家重点的扶植对象，也体现着政府的意志与权益，走在改革的前沿，受国家政策变动的影响十分重大。

由上述历程我们不难看出，受到国家政策的影响，国有企业集团的财务管控模式也同样在变化当中：权力配置由集权逐渐迈入分权。发展初期，社会资源的贫乏让国家统一管理足以满足需求，但随着改革开放的不断深入，非公有制主体逐步踏入社会舞台，社会资源呈爆炸式增长，国企过度集权难以适应复杂的经济环境，财务管控的主体才慢慢变为企业本身，再加上公司制企业自身组织结构设置与经营规模的扩大，权力呈现不断下放的趋势。但权力的分化并不代表企业的分化，随着权力下沉至基层，国有企业对资源的把控却愈加集中，如同财务共享系统一般，日常事务虽分散出去，企业却更能把握自身整体的财务状况，达到集中却不集权的状态。

综上所述，对于国企集团而言，因其自身性质所决定，国家政策较环境的不确定性影响时间更为深远，范围也更为宽广，由其所致的变革同样也更加彻底。

5.2 母公司层面因素

(1) 企业性质、企业战略

国有企业集团的企业性质与战略对财务管控模式的影响同其他类型企业的共通点已于 4.3(2) 介绍过，此处用以分析国企集团的不同之处。

国企集团由于国有产权的特性致其拥有浓厚的政治色彩。因其从诞生到发展基本都是政府指引或政策导向的结果，国家股份在集团股权结构中占据大头，导致其在公司运营的过程中不但要实现企业自身的价值目标，还需承担必须完成的社会责任，通过国家对其设置的各项考核。由此，经营目标的多重性会导致其经营性质与战略会产生多种选择，财务管控的集分权模式也会依据企业发展目标与政府重点关注内容适配于不同的情况做出合理选择。

大多数国企集团采用母子公司类型架构，但也有少部分采取总分公司型，最典型的例子就是中国电信。该类企业一般在中心城市设立总部，其余分公司不具备独立经营性质，这样做的目的是让总公司的经营意图精准高效地传递下去。财务方面同样全面管控，统一管理稽查，统一纳税，集中控制财务信息，属于高度集权的财务管控模式。

(2) 信息化水平

伴随着云计算、大数据等技术快速发展，国企集团在财务管控方面也纷纷搭乘上了信息化的快车。这些信息化技术的广泛运用使过去难以整合的资源与信息实现传递与共享，规范化财务流程，降低运营成本并提升工作效率，更好为企业创造价值。

母公司通过财务信息化建设更好地保证了获取信息的效率与真实性，看似加大了“集权”的力度，实际上信息的集中整合让母公司能更有效地把控关键点，根据下属企业的核心特性制定适当的管控策略。因此，信息化水平越高的企业集团，越倾向于分权型与平衡型的财务管控模式。

（3）管理者特质

高阶管理理论由 Hambrick（1984）提出，该理论着重关注企业高管的个人特质对企业运营的影响，不仅体现在其对企业经营环境与战略选择的分析倾向上，还会进一步影响企业整体规划目标的达成。

国企集团在现行制度下并非传统意义上市场化企业，它已成为拥有政府资源扶持的经济、政治属性相交融的行政分支单位。其管理者并非经由市场化机制选拔，具有身份行政化、地位等级化、管理官僚化等特征。

基于这些特点，国企领导人对于集团的运营有着极大的话语权，其特质同样影响着国企集团的财务管控模式。基于

对财务管控模式影响的角度出发，管理者特质不仅包括前文提及的管理者性格，还与管理者出身、知识水平、风格偏好等相关。

管理者出身包括企业领导人的早年经历、任职履历等，其中还有国企集团的领导人从政经历这一重要影响因素。

Bernile(2017)收集 1992-2012 美股上市公司 1711 位 CEO 的生日与出生地，与 1900-2010 年期间发生过的自然灾害相对应，发现如果青少年时期经历过严重的自然灾害，CEO 的风险承受能力更差，行为更为谨慎，实施政策更加保守；赵民伟（2016）提出，大饥荒（1959-1961）这次严重的短缺危机造成的创伤心理导致经历过的管理者产生极度的损失厌恶，使其更倾向于资源的自我掌控，财务政策也更为保守。由此窥见，管理者较为曲折的早年经历产生的风险厌恶让其更愿意将权力掌握在自己手中，更倾向于集权的财务管控模式。

过去的履职经历也是影响管理者会采取何种行动的重要因素。何瑛（2016）指出拥有财务经历的管理者风险偏好程度更低，在资本结构方面的决策更加专业；姜付秀、黄继承（2013）指出，当企业出现负债水平差、盈利能力低、发展机会少的情况，这时企业的首要目标就是发展，选聘 CEO 时会更倾向于拥有财务经历的候选人。我们可以看出，企业愈加看重管理者是否拥有财务经历，而此类管理者也更加重

视并擅长财务决策，有益于企业资本结构的调整与发展水平的提升，更能针对财务方面的关键问题，抓大放小，较倾向于分权型管控。从政经历的利弊众说纷纭，逯东、林高、黄莉（2012）认为，拥有从政经历的高管决策时更倾向于完成政府传达的政治命令与个人利益追求从而忽略企业发展方向，造成企业利益损失；曲亮和任国良（2012）则持相反观点，认为国企中高管们的政治联结能显著促进企业利润增长，提升发展质量。但都提到拥有从政经历者在一个完善的系统里升迁，更乐意信任体制，此类拥有从政经历管理者更倾向于分权型管控。

管理者的行为同样受知识水平的影响。殷治平（2017）提到，CEO的学历越高，企业资本市场价值越高，企业绩效更好，内控披露信息更为充足，管理防御程度越低，发放的现金股利也更多。张晓亮、文雯、宋建波（2020）指出，CEO作为企业的决策代表，学术经历让其拥有独特的创新气质，进而推动企业创新活动开展；其往往拥有强烈的道德意识与高尚的道义品质，促使其以实现企业整体利益为落脚点做出决策。此类高水平管理者更倾向于平衡型管控，因地制宜选择更符合企业发展利益的财务管控模式。

关于国企管理者的风格偏好，过度自信作为管理者最典型的风格特征受到学者们的广泛关注。管理者过度自信指决策者高估自身的学识或能力，导致对决策的心理预期高于实

际的成功概率与收益并低估其风险与损失，许多管理学研究表明，管理者过度自信程度远高于一般大众。姜付秀（2009）认为，高管过度自信影响对投资收益与融资成本的权衡从而高估投资回报率，加大企业过度投资与扩张的风险；马春爱（2017）认为，管理者过度自信对企业财务弹性产生显著影响，当外部环境出现恶化时，较低的财务弹性会降低企业防范财务风险的能力，更大可能面临财务危机。此类管理者更加偏执且经常做出风险决策，对于财务管控模式的态度更倾向于集权型，更有利于实现设想的战略目标。

综上所述，母公司作为国企集团的头部，无论是关于其整体架构的企业性质与战略，或是关乎准确与效率的信息化水平，还是管理者自身特质对企业决策的倾向性影响，都对企业财务管控模式的选择有着较大影响。

5.3 子公司层面因素

随着市场化经济的不断推进，国企集团也逐步设立子公司以满足自身的发展需求。由于财务负责人委派制度在国企中的广泛运用，母公司的财务策略能较好地传达至子公司；同样的，子公司也在不断发展中反过来影响母公司地财务管控模式选择。除了之前提到的子公司管理成熟度、布局分散

度、地位重要程度之外，接下将基于国企子公司的不同之处分析财务管控模式选择的倾向。

国企集团多元化发展已成为不可逆的趋势，通过成立子公司满足集团业务拓展、打破发展瓶颈的需求，使其成为提升集团市场竞争力的重要手段之一。由于子公司成立的目的就是为了帮助母公司解决问题，基于国企的特质，子公司在成立时往往承接了总部转嫁的政治任务或市场开拓任务，受委派的财务总监也会全程督促，导致子公司难以集中以自身发展利益为出发点决策。所以在子公司发展初期的任务期间，国企集团更倾向于集权型财务管控以优先实现集团整体的目标与战略。

国企集团改革与多元化发展大背景下，大量子公司因集团发展需求伴随着创立，但这些子公司在发展初期往往依托集团的内部市场，在外部市场难以寻求达到预期的创收时，国企集团通常出于对企业形象、持续发展、公司稳定的角度通过各种渠道补贴子公司，同时也会经由这些帮扶对子公司发展进行更多指导或者干预。所以，当子公司发展受到阻力，对母公司的依赖程度越高，其财务管控模式越倾向于集权型。

综上所述，依据国企集团子公司的发展态势，母公司财

务管控的集分权程度近似于曲线型走势。当子公司处于草创期或发展瓶颈期，母公司为子公司的未来考虑财务管控模式的选择会靠近集权型；随着子公司逐渐独立，公司运营走上正轨并发展良好，母公司通常会放手更倾向于分权型或平衡型；但当子公司壮大到一定程度，母公司会为了更好地掌控这一“资源”为集团整体发展助力，又逐渐向集权型管控靠拢。

5.4 人员层面因素

无论选择何种财务管控模式，它都需要人员来完成实现。前文我们从管理者的角度分析了如何影响财务管控模式的选择，接下来将从执行者的角度说明其对财务管控模式的影响。

之前提到，集团企业人员素质越高，母子公司的执行者有能力去完成各项任务，企业越倾向于分权。相关人员数量也是重要的影响因素，瞿旻（2021）指出，企业财务人员数量占比与股权集中度呈反比，与企业绩效、资产负债率、平均薪酬呈正比。财务人员占比较高的话，企业的财务流程也会更加专业化，对于财务管控也会更倾向于分权型。

员工的决策执行力度主要体现在决策的传达速度与准确完整度。决策是否高效地从管理者传达至一线、是否信息

传递百分百有效，这项指标表明企业的管理流程是否科学合理与此流程中执行人员的办事效率，信息传递时间与信息传递准确度相结合的数据越好，也意味着企业的人员素质专业化程度越高，发展也更完善，这其中的时间度量与信息质量度量与财务管控模式的分权程度呈正比。

6. 层次分析法于财务管控模式权变因素的应用——以 G 集团为例

6.1 层次分析法的概念

层次分析法简称为 AHP，是起步于上世纪七十年代美国的多目标决策评估办法。其目的是根据待解决问题的性质与预期目标将对作出决策有影响的因素罗列出来，基于这些因素之间的性质与相关关联建立有序层次，从而得到多层次的分析模型，通过量化的方式对各因素的重要性作出判定，最后经由综合分析各项措施方案相对于最终目标相对重要性权数，根据权数的大小评估决策的优劣，为领导层制定达成目的的规划起到科学有效的辅助作用。

6.2 层次分析法应用于 G 集团的基本步骤

(1) 问题分析

首先明确我们研究的问题，即各类权变因素对于 G 集团财务管控模式的选择会产生何种影响（影响程度、影响范围）；然后理清列举因素之间的相关性大小及性质，由此对需调研的因素进行取舍并确认，为达成最终目标（辅助 G 集

团基于所处环境灵活选择与现状最为契合的财务管控模式) 而开展活动。

(2) 建立层次分析结构

解析研究客体 G 集团及集团内影响财务管控模式相关因素，基于其重要性与相关性按顺序进行罗列，构建一个多层次的分析模型。此模型的架构分为三部分：1.最高层：研究解决的总问题，即对 G 集团财务管控模式选择产生显著影响的权变因素；2.中间层：又称准则层，是完成目标过程所采用的标准与准则，即为具体权变因素所作出的分类总结；3.最底层：又称方案层，为针对问题所制定的解决方案，即属于某准则层的具体权变因素。由此三层为主构建出一个元素联结、相关性强的层次结构。如下图：

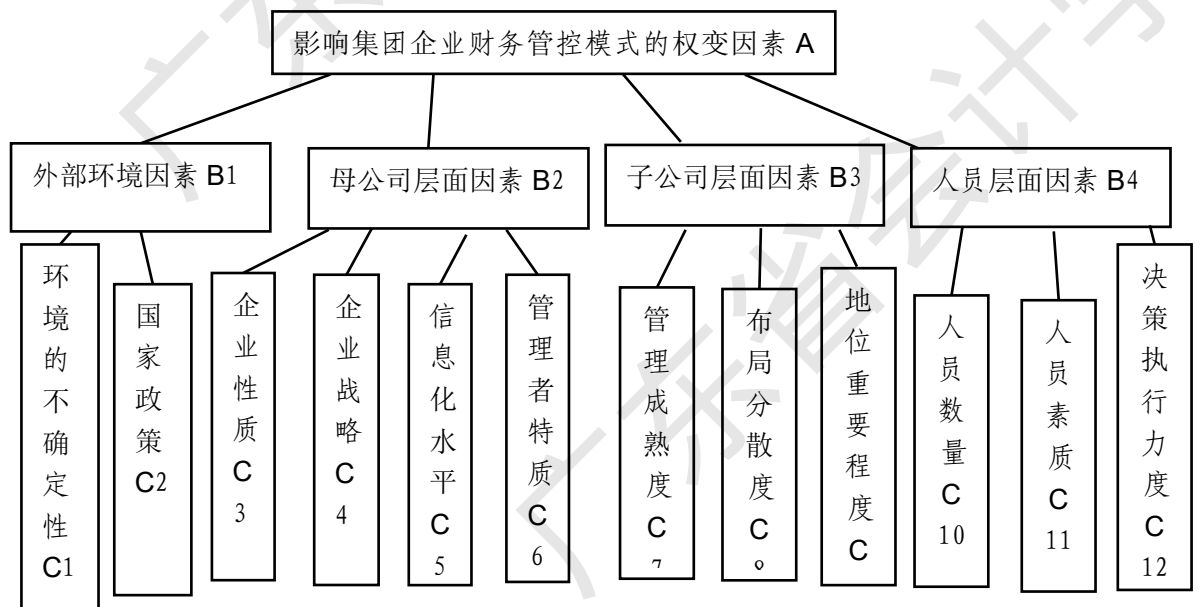


图 6-1 权变因素层次结构图

(3) 构建判断矩阵

基于上述层次分析结构，以 G 集团为例，采用下方的权重判断矩阵标度表建立对比矩阵，邀请财务专家、G 集团财务部门工作人员对影响 G 集团财务管控模式的权变因素重要程度进行打分并比较排序。此类权变因素最底层的每个方案对中间层的每个准则重要性与相关性是肯定有差异的，中间层的准则对于顶层的目标来说相对影响力也是会不同的。因此，必须经过横向比较量化这些因素的重要性，构建判断矩阵，助力各个指标相对于上层因素的权重判定。设 A 为最高层目标，B 为下层相关因素指标，A 对 B 有统属关系，可构建如下判断矩阵：

A	A1	A2	A3	...	An
A1	X11	X12	X13	...	X1n
A2	X21	X22	X23	...	X2n
A3	X31	X32	X33	...	X3n
...
An	Xn1	Xn2	Xn3	...	Xnn

表 6-1 层次分析法判断矩阵

上表中，以 X₂₃ 为例，这表明对 A 来说，A₂ 对 A₃ 的相对重要性体现，通常以 1-9 的数字为标度，标度量化表如下：

重要性程度对比	因素 An1 的量化值	因素 An2 的量化值
An1 对比 An2 一样重要	1	1
An1 对比 An2 稍微重要	3	1/3
An1 对比 An2 明显重要	5	1/5
An1 对比 An2 非常重要	7	1/7
An1 对比 An2 极度重要	9	1/9

表 6-2 权重判断矩阵标度表

上表中，如果数字为 2，4，6，8 则表示处于两种相邻重要性程度之间，互为倒数则表示反比较，表示两因素不相关性程度。

(4) 判断权重向量

借助实地调研、调查问卷等方式处理解析数据取平均值，确定该层级各指标权重向量。该权重向量可以表示本层级各指标与上层级各指标的相关性与重要性程度。

为了评估以上数据，设置如下关于影响 G 集团财务管控模式权变因素的指标认同度问卷表（5 分表示非常认同，4 分表示较为认同，3 分表示一般，2 分较为不认同，1 分表示非常不认同）：

指标	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分
环境的不确定性					
国家政策					

企业性质					
企业战略					
信息化水平					
管理者特质					
子公司管理成熟度					
子公司布局分散度					
子公司地位重要程度					
人员数量					
人员素质					
决策执行力度					

表 6-3 财务管控权变因素指标认同度表

(5) 判断矩阵的一致性检验

当进行对比的元素繁多且比较暧昧难以准确判断时，这时很难保证构建的判断矩阵完全一致；而且许多因素需要进行定性分析，很容易受到主观意识的干扰出现前后不一的情况。为了维持判断矩阵的可信度需进行一致性检验。

根据收集到的数据得到权重向量，我们先以 **A-B** 的指标评价体系为例，即以影响 **G** 集团企业财务管控的权变因素(**A**)与外部环境因素 (**B1**)、母公司层面因素 (**B2**)、子公司层面因素 (**B3**)、人员层面因素 (**B4**) 的相互关系为依据，构建如下判断矩阵 **A**：

A	B1	B2	B3	B4
B1	1	4	3	5
B2	1/4	1	1/2	3
B3	1/3	2	1	4
B4	1/5	1/3	1/4	1

首先我们根据下列公式得到该矩阵 **A** 的 λ_{\max} (最大特征根) 与 **W**(特征向量) :

$$W_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}, \quad W = (W_1, W_2, \dots, W_n) \quad \lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{nW_i}, \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

两式中, **AW** 为该判断矩阵 **A** 与特征向量 **W** 的乘积, (**AW**)_i 为 **AW** 的第 *i* 个分量。随后对判断矩阵 **A** 的一致性进行检验, 先计算一致性比率 **C.I.**, 公式如下:

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

再计算随机一致性比率 **C.R.** 公式如下:

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

其中 **R.I.** 为 平均随机一致性指标, 其取值表如下:

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7
R.I.	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36
矩阵阶数	8	9	10	11	12	13	14
R.I.	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58

表 6-4 随机一致性指标 **R.I.** 数值表

当 **C.I.** 与 **C.R.** 的取值均小于 0.1 时, 则认定该矩阵有满

意的一致性；如果大于 0.1，则说明在比较的过程中出现了一定程度的错误，应对矩阵进行调整直至符合一致性（小于 0.1）为止。

所以根据上述公式计算该矩阵的一致性可得：

$$\lambda_{\max} = \frac{4.1475 + 4.0833 + 4.0753 + 4.1642}{4} = 4.1176$$

$$C.I = \frac{4.1176 - 4}{4 - 1} = 0.0392 < 0.1$$

$$\text{由表可得, } R.I = 0.89, \text{ 则 } C.R = \frac{0.0392}{0.89} = 0.044 < 0.1$$

结果表明关于 A-B 的判断矩阵 A 符合一致性，拥有参考价值。

(6) 制定评估指数权重表

结合具有一致性的专家评价结果，我们可以得到体系内下层级指标关于上层级指标各项权重大小，由此综合向上分析各类因素对项目最终目标的影响程度，借助这些结果为组织决策服务。

6.3 应用层次分析法的意义

我们通过使用层次分析法将影响集团财务管控模式的权变因素拆分为了目标、准则、方案三层内容，通过对各项因素的量化分析我们能够得知下层指标之于上层指标的权重指数，以此作为衡量依据，辅助集团决策者根据各类影响

因素的相关性与重要性选择契合集团当前营运能力与发展战略的财务管控模式，达成集团整体可持续发展的理想状态。

同时，层次分析法也与我们的研究课题相呼应。层次分析法多运用于使用者面临多种选择无法决断的复杂情境下，以定量分析的方法谋求更科学合理的选项，这种量化比较方式类似于将各种因素的优劣具象化为砝码放置于天平上进行衡量，由此做出最优决策。而我们的课题是从权变视角出发研究影响集团财务管控的因素，权变理论注重因地制宜根据具体情况针对性做出决策，常常用于指导如何应对多变而复杂的状况。所以，以层次分析法中为主来展开我们的课题研究活动是较为契合的，在此过程中产生的方法模型也能给予之后集团财务管控相关的研究与实践提供一些参考意义。

7. 总结与启示

企业集团的财务管控模式一共分为三种：集权型、分权型与平衡型。不同的管控模式具有各自的优劣势，但其本质就是企业如何进行财务控制权的分配，怎么分、分多少就是展开科学有效财务管控的关键。应结合企业自身的现实情况与未来发展，以集团战略规划为导向，从外部环境因素、母公司层面因素、子公司层面因素、人员层面因素展开多维度分析，最终确立适当的财务管控模式以契合企业集团当前的发展水平。

当然，财务管控模式并非一成不变，而属于一个动态发展的过程，对其的选择不仅有静态分析，还应配合动态调整，企业对于集权与分权之间的协调变化也没有绝对的衡量标准。设计行之有效判断的方法，架构足以适应复杂经营环境的分析框架才是基于权变视角进行集团企业财务管控模式研究的目的，使财务管控能在集权与分权之间取得一个最佳平衡点，最终实现集团企业各部分协调发展，提高财务资源的分配效率与准确度，促进集团企业的整体发展，达成企业价值最大化的管控目标。

与此同时，在开始分析权变因素对财务管控影响的过程中，由于集团企业的庞大与复杂性，常常会陷入难以准确把握这些因素的相关性与重要性的困境，致使我们对权变因素

的导向判断主观色彩过于浓厚，影响了研究结果的准确性。层次分析法的定量分析恰好能有效地解决这一难题，主要契合之处有两点：层次分析法可解决权变因素多选择、多目标难以抉择的问题；层次分析法能将权变因素进行量化分析。这样可以将多目标、多准则又难以量化的决策问题简化多层次单目标问题，使抽象的概念比较具象为“两天平”的数据对比，是我们课题选择这一方法展开研究活动的重要原因。

我们的课题权变视角下集团企业财务管控研究，不仅期望能从全新的视角出发去研讨解决影响集团企业财务管控模式的因素是如何运作、影响效力大小等问题，建立普适性的方法模型帮助其他研究者更好地开展相关学术上的活动，还希望研究结果可以适用于实践之中，辅助新时代背景下的集团企业依据企业自身发展状况与外部环境决策出契合的财务管控模式，这就是本课题研究的最终愿景。

参考文献

- (1) Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise [M]. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- (2) Teece, D.J. The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology [J]. Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1981, 458(1):81 - 96.
- (3) JUDITH GEBAUER. Enterprise system flexibility and implementation strategies [J]. Information Systems Management, 2008, 25(1):25-27.
- (4) Burns, L.R. & Wholey, D.R. Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Characteristics and Inter-organizational Networks [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36(1):106-138.
- (5) Mills, D. Rebirth of the Corporation [M]. New York: John Wiley and Sons, 1991.
- (6) Beyerlein, M. & Johnson, D. Theories of Self-managing Work Teams [M]. Stamford. CT: JAI Press, 1994.
- (7) Goldman, S. & Nagel, R. & Preiss, K. Agile

Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer [M]. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.

(8) TAYLOR F. W. Principles of Scientific Management. San Diego: Halstead, 1911

(9) W.H.Lough .Corporate Finance[M].1954

(10) P. T. MENZIES. Financial Control as an Aid to Management. Management Decision, 1968

(11) Jensen and Meckling,W.H Theory of the Firm Managerial Behavior Agency Cost and Ownership structure Journal of Financial Economics,1976

(12) MOLLER. P. Implementing Shared Services in Europe. Treasury Management International, 1997, 6(7): 120-125

(13) M.A.MAGUIRE, OICHI.W.G.. Organization Control: Two Functions, Administration Science Quarterly, 1-84

(14) DonR.Hansen. Maryanne.Mo-wen.管理会计[M].北京: 高等教育出版社, 2005

(15) Daniele Cerrato.The Multinational Enterprise as an Internal Market System[J]. International Business Review,2006,15

(16) Michael Goold. Corporate-Level Strategy:Creating

Value in the Multibusiness Company. John Wiley&Sons,1994

(17) SCHODERBEK P. P,COSIER R. A, APLIN J. C. Management. Thomson Leamin, 1978, 230-271

(18) MARKUS GRANLUND. Moderate Impact of ERPS on Management Accounting: a Lag or Permanent Outcome?. Management Accounting Research, 2002, 13(3)

(19) Gennaro B, Vineet B, and Raghavendra R P. What Doesn' t Kill You Will Only Make You More Risk-loving: Early-life Disasters and CEO Behavior [J]. The Journal of Finance, 2017, 72(1): 167-206.

(20) 刘小粉.集团企业财务管控风险分析与防范[J].质量与市场,2020(20):31-33.

(21) 邵仲岩, 王士龙, 马力. 基于组织理论发展史的组织脆性前沿探析[J]. 商业时代, 2012 (02) : 4-7.

(22) 余绍忠. 创业资源、创业战略与创业绩效关系研究[D]. 浙江大学,2012.

(23) 纪华道.企业组织结构的变革演化及趋势[J].学术界,2014(11):91-97

(24) 王化成. 企业财务学. 大连: 东北财经大学出版社, 2003, 135-142

(25) 马长久. 水泥企业兼并重组整合后财务管理模式选择研

- 究. 中国外资, 2013(15): 15-16
- (26) 白万纲. 集团财务管控实操全解. 北京: 中国经济出版社, 2014, 16-18
- (27) 张家伦. 企业集团财务管理专题研究[M]. 中国金融出版社, 2010, 22-103
- (28) 王吉鹏, 杨涛, 王栋. 集团财务管控[M]. 中信出版社, 2008, 58-62
- (29) 李颖. 对企业集团财务集中管控的探讨[EB]: 期刊杂志论坛《会计之友》, 2006.33
- (30) 张军平. 浅谈集团财务管控中的服务平台建设[J]. 会计师, 2014(11).
- (31) 赵玉涛. 基于权变理论的中国保险公司风险管理体系构建研究[D]. 对外经济贸易大学, 2014.
- (32) 王欣, 王磊. 基于财务权变理论的资本结构调整问题研究——对 J 集团的案例分析[J]. 会计研究, 2012(10): 65-70+96.
- (33) 孙慧. 基于财务权变理论的上市公司资本结构优化路径研究[J]. 中国商论, 2015(22): 163-165
- (34) 汤谷良, 赵玉涛, 邵宇. 保险公司资本结构的动态调整机制研究[J]. 河北经贸大学学报, 2015(36): 54-61.
- (35) 何芙蓉. 层次分析法在施工招投标中的应用研究[D]. 西南交通大学, 2014.
- (36) 粟立钟, 马巾英, 谢志华. 改革开放 40 年国企财务制度变

- 革规律与发展趋势[J].会计研究,2019(02):11-17.
- (37) 赵民伟. 管理者早期生活经历对公司投融资政策的影响研究[D].湖南大学,2016.
- (38) 何瑛,吕高宇,周慧琴.管理者财务经历、风险偏好与资本结构动态调整 [J]. 财务研究 ,2017(05):60-69.DOI:10.14115/j.cnki.10-1242/f.2017.05.006.
- (39) 姜付秀,黄继承.CEO 财务经历与资本结构决策 [J] .会计研究,2013(5):27-34+95.
- (40) 逯东,林高,黄莉,等“官员型”高管、企业业绩和非生产性支出—— . 基于国有上市企业的经验证据 [J] .金融研究,2012(6):139-153.
- (41) 曲亮,任国良.高管政治关系对国有企业绩效的影响——兼论国有企业去行政化改革 [J] .经济管理,2012,34(1):50-59.
- (42) 殷治平.管理者背景特征、内部控制与战略差异研究[D].华中科技大学,2017.
- (43) 张晓亮,文雯,宋建波.学者型 CEO 更加自律吗?——学术经历对高管在职消费的影响 [J] .经济管理,2020,42(2):106-126.
- (44) 姜付秀,张敏,陆正飞,陈才东.管理者过度自信、企业扩张与财务困境[J].经济研究,2009,44(01):131-143.
- (45) 马春爱,易彩.管理者过度自信对财务弹性的影响研究[J].

会计研究,2017(07):75-81+97.

(46) 瞿旻.我国上市公司财务人员数量的决定因素研究[J].中国集体经济,2021(23):134-136.