管理科学研究
Journal of Management Science Research
第 5 卷◆第 4 期◆版本 1.0◆2026 年
文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

科技型企业集团财务管控体系构建与优化路径探析

荆秀
同威信达技术(江苏)股份有限公司
DOI:10.32629/jmsr.v5i4.22288

[摘　要] 科技企业迈向集团化后,财务管理难度倍增,资金浪费、风险传导、决策缺数据等问题随之而来。本文立足高级财务管理者视角,剖析科技集团财务管控的现实痛点与难点,并从管控模式、权责划分、资金统筹、预算、内控审计、业财融合与数字化等维度,提出一套体系化的构建与落地路径。文章认为,财务管控绝非简单记账,而需平衡风险控制与子公司活力,并随企业发展持续迭代。
[关键词] 科技型企业集团；财务管控；资金集中管理
中图分类号：F275　文献标识码：A

Analysis on the construction and optimization path of financial management and control system of scientific and technological enterprise groups

Xiu Jing
Tongwei Xinda Technology (Jiangsu) Co., Ltd.

[Abstract] after science and technology enterprises move towards collectivization, the difficulty of financial management is doubled, and the problems of capital waste, risk transmission, lack of data in decision-making and so on follow. Based on the perspective of senior financial managers, this paper analyzes the practical pain points and difficulties of financial control of science and technology group, and puts forward a set of systematic construction and implementation path from the dimensions of control mode, division of rights and responsibilities, capital planning, budget, internal control audit, industry and finance integration and digitization. The article believes that financial control is by no means a simple bookkeeping, but needs to balance risk control and subsidiary vitality, and continue to iterate with the development of the enterprise.
[Key words] scientific and technological enterprise group; Financial control; Centralized fund management

引言

近年来科技企业快速扩张,通过设立子公司、并购关联业务等路径走向集团化,这本是成长的必然,却也把财务管理的复杂度推到了新的高度。科技企业研发投入大、技术迭代快、子公司分布广、业务形态各异,原先“一套账、一个人、一个口径”的简单管理方式已跟不上集团节奏,财务标准不统一、资金各自为政、风险互相传导等短板也随之暴露,轻则资金沉淀浪费,重则埋下风险隐患,甚至让管理层决策因缺乏准确数据而陷入被动。正因如此,探讨科技集团该怎么做财务管控显得尤为必要。本文不空谈理论,而是立足高级财务管理者视角,结合行业实践,把管控思路、体系搭建与落地路径讲清楚,为同行财务实务工作者提供可参照的借鉴。

1 集团财务管控的基础认知与科技集团的特殊难点

1.1集团财务管控的内涵与常见管理模式

集团财务管控,简言之,就是集团围绕母子公司之间的财务关系,通过制度安排与手段运用,对成员企业的财务活动进行统筹、监督与约束,使财务资源合理配置、风险处于可控范围。它不限于某本账、某部门,而是贯穿融资、投资、资金调度、成本、核算、利润分配各环节；评判其好坏,不在制度厚薄,而在能否让集团看得清整体、管得住风险,又不至于把子公司绑死。从管理方式看,集团财务管控大致有三种模式。集中管控(集权式)把融资、投资、资金调配等重大权限收归总部,子公司重在执行,好处是资金集中调度、避免沉淀浪费；分权式则把权限大幅下放,让成员企业自主决策,虽灵活但集团财力易分散；介于两者之间的是集权与分权相结合型(混合式),重大事项集权、日常运营放权。现实中少有集团只用某一种模式,多数走“重大问题适度集权、日常管理合理分权”的混合路线。选哪种模式无从照搬公式,需综合考量战略定位、产业与产品结构、发展阶段、成员企业对集团的重要程度等因素——战略决策宜集权统一,具体业务运作宜分权归口,二者之间贵在拿捏分寸。

1.2科技型集团财务管控的特殊难点

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

如果说一般集团做财务管控已属不易,科技型集团面临的难度则更上一层楼,这与自身行业特质密不可分。其一,研发投入高、回报周期长,研发费用占收入比重大,且投入产出存在明显时间差,财务管理既要管好日常资金,又要妥善安排研发资金的长期供给与预算,稍有不慎便可能引发资金紧张或研发失衡。其二,子公司分布广、业务差异大,投资版图往往横跨多城、多条产品线乃至多个细分领域,业务模式与盈利节奏千差万别,统一标准难以通吃,放任自流又会让财务口径支离破碎,徒增并表对账与整体决策的困扰。其三,资产形态无形化、价值波动大,专利、技术、数据、人才等无形资产估值与减值判断远比厂房设备复杂,传统核算与风险监控手段难以精准覆盖。其四,扩张速度快、财务基础参差不齐,不少科技集团“跑着”长大,子公司或来自并购或短期突击设立,原有管理水平、人员素质、内控制度差异悬殊,统筹整合难度更高。正因这些特点相互交织,科技集团做财务管控既不能简单照搬传统制造型集团的做法,也不能指望靠一两个制度文件解决问题,而需要一整套贴合科技企业基因、能够动态适配的管控体系,这正是本文后续要探讨的重点。

2 科技型企业集团财务管控存在的行业共性问题

在谈解决方案之前,有必要先正视问题。只有把症结找准了,后面才有针对性解决。这里讨论的是科技行业普遍存在的共性现象,不针对任何具体企业。

2.1权责划分模糊,管理边界不清

许多科技集团在快速壮大的进程中,母子公司之间的财务权责往往界定得含混不清。总部究竟该介入到什么深度、子公司又能在多大范围内自行拍板,不少集团从未有过清晰、成文的说明。有的集团嘴上挂着“集团统管”,落到执行层面却层层松懈,子公司各行其是;有的则走向另一个极端,总部事事过问、管得又宽又细,子公司沦为一枚被动的执行棋子。前者容易出现管控上的“真空地带”,后者又可能浇灭子公司的积极性。权责边界一旦模糊,最直接的后果便是不出事时相安无事、真出了纰漏又难以问责,做出成绩也说不清功劳归几,管控的实际效果自然要大打折扣。

2.2资金分散沉淀,利用效率低下

资金管理往往是问题最集中的环节。不少科技集团的子公司各自开户、各自打理现金流,集团层面始终没能建立起统一的资金归集与调度机制。于是常常出现这样的场面:这边子公司的账上趴着大笔闲置资金,那边另一家却正为缺钱发愁,不得不向外部融资、背着利息过日子。这种“旱涝不均”的局面,一边令资金沉淀浪费,一边又抬高了整个集团的融资成本。单看每一家,账目都做得平平稳稳;可放眼整个集团,资金的实际使用效率却实在谈不上高。

2.3预算流于形式,管控约束乏力

预算管理在许多科技集团里,更多时候只是“走个过场”。年初费尽心思编出一份预算,可真正到了执行阶段,却少有人认真拿它来对照,预算指标与实际决算严重脱节,调整随心所欲、审批也只是流于形式。更普遍的情形是,预算编制与业务规划成了“两张皮”——业务部门报预算时恨不得往高了报,财务部门核减时又缺乏过硬依据,到头来编出的这份预算,既反映不出真实的经营安排,也很难对子公司形成实际的约束与考核。

2.4内控水平参差,风险容易失控

科技集团的子公司来源五花八门,有的是自己一手搭建的,有的则是并购进来的,各家内部控制制度的完善程度和落地执行力差距悬殊。有的子公司内控还算健全,有的却形同虚设,审批流程一团乱麻、不相容岗位没有隔开、关键业务无人盯防。再加上科技企业资产形态无形、业务链条盘根错节,内控缺失埋下的风险往往藏得很深,一旦某个环节出了岔子,隐患还可能顺着母子公司之间的资金往来和担保关系,一路蔓延到整个集团。

2.5业务与财务脱节,数据支撑不足

业财脱节,堪称科技集团普遍头疼的老大难。财务人员往往只顾盯着凭证和报表,对业务逻辑、产品研发、市场动向知之甚少;业务部门对财务规则和成本压力同样不大上心,更多是出事之后的"秋后算账",而非过程中的协同管控。结果便是:财务数据反映不出真实业务,管理层拍板重大决策时,缺少及时、可靠的数据撑腰,常常只能凭经验拿主意,决策的可靠性和效率都随之打了折扣。

2.6数字化程度不足,管理手段滞后

最后不得不提数字化这块明显短板。别看科技企业大多以技术见长,不少集团的财务数字化建设却远远落在后面,各子公司的信息系统各自为政、标准也参差不齐,数据想要打通共享困难重重。集团想拿一份汇总数据,往往得靠下属企业一层层上报、再人工加工核对,既耗费时间又容易出错。一旦缺少一套统一的财务数据平台,集团层面的实时监控和统一管控,也就成了建在空中的楼阁,看着美好却够不着。

3 科技型企业集团财务管控体系的构建与优化路径

找准了问题,接下来就要给出出路。这套体系的搭建不能指望靠一两个文件一蹴而就,而要从管控模式、权责与制度建设、资金统筹、预算管理、内控审计、业财融合与数字化几个层面系统推进。每个环节都要想清楚“要做什么”“能起到什么作用”,才能在落地时不流于形式。

3.1立足实际,选择适配的管控模式

构建体系的第一步,是给整个集团的管控定个调子——究竟走集权、分权,还是混合式的路线。这里没有放之四海而皆准的标准答案,必须立足企业自身来判断。一般可以从几个角度权衡:集团的战略,是追求整体协同,还是更看重各业务单元独立生长;各子公司的业务,是同质化程度高,还是差异悬殊;集团眼下处于整合起步期,还是成熟稳定期;子公司在整个版图里,位置究竟关键不关键。通常来说,战略方向、融资投资这类重大事项,适合集权统管;而具体的产品经营、日常资金使用,则应适度放权,走“大方向集权、具体运营分权”的混合路线。需要特别提醒的是,集权过头会让子公司失去活力,分权过猛又会让

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

集团财力分散、难以掌控。因此一开始不必追求一步到位，大可以先搭起一个方向，再随着业务的演变动态调整。

3.2划清权责边界，统一财务制度

选好模式之后，要紧的是把母子公司之间那笔“糊涂账”算清楚。集团层面应当明确哪些财务事项必须上报总部审批，哪些可以授权子公司自主处理，形成清晰的权力清单和责任清单。在此基础上，还要建立一套全集团统一的会计政策、核算标准和财务管理制度。科技集团子公司众多，如果不统一口径，既没法并表，也没法横向比较。把制度和标准立起来，既是管控的基础，也是后续资金、预算、审计等各项工作得以开展的前提。

3.3统筹资金管理，提高资金使用效率

针对资金分散沉淀的老问题，比较有效的抓手是建立集团层面的资金集中管理机制，也就是通常说的资金池。具体做法是让各子公司的资金归集到集团统一的资金账户体系中，由集团根据各家的资金需求和经营节奏在内部进行调剂和配置。这样一方面能盘活闲置资金、减少对外融资、压缩财务费用，另一方面也能让集团总部实时掌握全盘资金状况。当然，资金集中不等于把各家的钱一律“没收”，还是要给子公司保留一定的合理支配空间，否则又会走向压抑活力、束缚业务的另一个极端。

3.4做实全面预算，让管控有据可依

预算管理同样要动真格。全面预算管理应贯穿编制、执行、调整、考核的全过程，而且要真正与业务规划挂上钩，不能让预算和业务“两张皮”。编制阶段要自下而上充分摸清各子公司的真实经营计划和资源需求，同时自上而下贯彻集团的整体战略意图；执行阶段要有严格的对照和监控，预算调整要走规范程序而不是随心所欲；考核阶段要把预算执行情况与绩效激励挂钩，让预算从“编给领导看的”变成“指导实际经营的”。只有预算真正落地，集团的各项管控才有据可依、有约束力。

3.5健全内控审计，筑牢风险防线

对于科技集团而言，内控和审计是不可或缺的安全网。一方面，各子公司要建立覆盖关键业务环节的内部控制制度，完善审批流程和不相容岗位分离，把风险防在事前；另一方面，集团要建立常态化的内部审计机制和财务监督体系，对内控执行情况进行检查和评价。由于科技公司资产形态无形、子公司基础参差，风险常常隐蔽难察，更需要通过内部审计这一“探照灯”及时发现问题、纠正偏差，防止个别环节的隐患顺着母子公司关系蔓延成全集团的风险。

3.6推进业财融合与数字化建设，打通数据链路

最后也是最顺应趋势的一步，是推进业财融合和财务数字化建设。业财融合的核心，是让财务人员懂业务、让业务人员理解财务，把财务管控从“事后核算”前移到“事中协同”，让财务数据真正服务于经营决策。沿着这个方向，集团需要搭建一套统一的财务信息系统和数据共享平台，把各子公司的数据打通、口径拉齐，实现财务数据的实时归集与可视。科技企业本身就具备技术基因，理应把数字化优势用在自己的财务管理上。有了这套底座，集团层面的实时监控、统一管控和决策支撑才真正有落地的可能，前面讲到的资金统筹、预算管理、内控审计也才能在同一套系统上高效运转起来。

4 结论与启示

综合全文可见，科技型企业集团的财务管控绝非简单的记账算账，而是一套需要多方协同的系统工程。面对子公司多、分布散、研发投入大的现实，任何“一招鲜”都难以奏效，唯有从制度、资金、预算、内控、数字化等维度同步发力——以适配的管控模式定方向、清晰的权责立规矩、集中的资金提效率、有效的预算强约束、审计筑防线、业财融合与数字化打底座，才能真正落到实处。需要牢记的是，管控并非越紧越好，一味集权会扼杀子公司活力，必须在风险控制与经营自主间求得动态平衡；体系建设也非一蹴而就的工程，应当随企业成长持续迭代，而非建完就束之高阁。当然，本文基于行业共性经验展开，属一般性规律总结，不同企业在落地时仍须结合自身实际灵活调整。

[参考文献]

[1]邢春妮.环保科技企业财务管控效能提升研究[J].会计师,2025,(2):25-27.

[2]王义才.科技制造型企业财务风险的成因与管控对策[J].投资与合作,2022,(7):85-87.

[3]卢西川.浅谈科技型中小企业财务风险管控[J].纳税,2021,15(5):91-92.

作者简介：

荆秀(1990--),女,汉族,北京人,硕士研究生,财务管理。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.