

浅析国有集团化企业中混合所有制子企业财务管理问题及对策

王丹丹

中国葛洲坝集团水泥有限公司，湖北武汉

摘要：随着国有企业混合所有制改革的持续深化，国有集团化企业通过设立混合所有制子企业，实现公有资本与非公有资本的优势互补，为企业发展注入新活力。然而，混合所有制子企业在财务管理实践中，受股权结构多元、管理理念差异、治理体系不兼容等因素影响，面临着财务管控缺位、目标冲突、信息滞后等问题，制约了企业整体效益提升与国有资产保值增值目标的实现。本文以国有集团化企业中混合所有制子企业为研究对象，首先阐述国有企业混合所有制改革的核心意义，进而系统分析混合所有制子企业在财务管理中存在的典型问题，最后从优化治理结构、构建制度体系、升级信息系统等方面提出针对性解决对策，以期对国有集团化企业规范混合所有制子企业财务管理，提升整体运营效率提供参考。

关键词：集团化企业；混合所有制；财务管理

A Brief Analysis of the Financial Management Issues and Countermeasures of Mixed Ownership Sub-Enterprises in State-Owned Group Enter

Dandan Wang

China Gezhouba Group Cement Co., Ltd., Wuhan, Hubei

Abstract: With the continuous deepening of the mixed-ownership reform of state-owned enterprises, state-owned holding enterprises realize the complementary of public and non-public capital by setting up mixed-ownership subsidiaries, which injects new vitality into the development of enterprises. However, in the practice of financial, mixed-ownership subsidiaries are facing problems such as lack of financial control, conflict of objectives, and information lag due to factors such as diversified equity structure, differences in concepts, and incompatible governance systems, which restrict the improvement of overall enterprise benefits and the realization of the goal of preserving and increasing the value of state-owned assets. This paper the mixed-ownership subsidiaries in state-owned holding enterprises as the research object, firstly expounds the core significance of the mixed-ownership reform of state-owned enterprises and then systematically analyzes the typical problems existing in the financial management of mixed-ownership subsidiaries. Finally, targeted solutions are proposed from the aspects of optimizing governance structure, constructing system, and upgrading information system, so as to provide reference for state-owned holding enterprises to standardize the financial management of mixed-ownership subsidiaries and improve overall operational efficiency

Keywords: Holding Enterprise; Mixed Ownership; Financial Management

1 引言

党的二十大报告指出要深化国资国企改革，推动国有资本和国有企业做强做优做大。混合所有制改革是国企改革的重要突破口，混合所有制企业是资本融合、机制创新的重要载体。财务管理是企业管理的核心，关乎企业发展与战略落地。近年来，国有企业推进混企改革成效显著，但同时也暴露出一些财务管理方面的问题，如非国有股东短期财务目标与国有资本长期战略存在差异；部分企业沿用传统财务模式，难以适应多元化市场需求等。研究混合所有制企业财务管理问题并探索方案，对推进国有资本保值增值、推动企业高质量发展具有重要意义。

2 国有企业混合所有制改革的意义

2.1 优化资源配置，提升国有资本运营效率

传统国有企业受体制机制限制，存在资源配置分散、利用效率低下等问题，部分领域因缺乏市场竞争压力，创新动力不足。混合所有制改革通过引入非公有资本，将民营资本的市场化思维、灵活决策机制与国有资本的政策资源、规模优势相结合，实现“1+1>2”的协同效应。对于国有集团化企业而言，混合所有制子企业可依托非国有股东在技术研发、市场渠道、成本控制等方面的优势，优化产业链布局，整合内外部资源，降低经营成本，推动国有资本向优势产业集中，提升整体运营效率。

2.2 完善治理体系，推动市场化转型

通过引入多元化股权，实施混合所有制改革，可以打破国有资本的绝对控制，建立“股东会、董事会、监事会、经理层”相互制衡的公司治理结构。国有股东通过委派董事、监事，确保国有资产安全与战略方向不偏离；非国有股东通过参与股东会、董事会决策，对企业经营管理提出市场化建议，推动决策流程规范化，形成这种多元制衡的治理结构，有效推动子企业从“行政化管理”向“市场化运营”转型，增强企业应对市场变化的适应性与灵活性[1]。

2.3 激发企业活力，增强市场竞争力

通过引入民营资本的激励模式，如员工持股、股权激励等，混合所有制企业可实现员工利益与企业利益绑定，激发员工的工作积极性与创新热情。非国有股东带来的市场化经营理念，能够推动子企业优化产品结构、拓展市场渠道，提高企业核心竞争力，提升产品知名度与市场份额，进而增强国有集团在行业内的市场地位与话语权。

3 国有集团化企业中混合所有制子企业财务管理存在的问题

混合所有制改革为国有集团化企业带来了新的发展机遇，但受股权结构多元、管理理念差异、制度体系不兼容等因素影响，混合所有制企业财务管理仍面临以下问题。

3.1 财务管控“缺位”与“越位”并存，治理机制失衡

国有集团化企业对混合所有制子企业的财务管控，往往陷入“一放就乱、一管就死”的困境：一方面，部分国有集团化企业为体现市场化导向，过度放权给予企业，导致财务管控“缺位”。例如，未在公司章程中明确国有股东推荐财务负责人的权利，使得非国有股东实际控制经理层后，自行任命财务负责人，易出现“内部人控制”问题，甚至导致国有资产流失。另一方面，部分国有集团仍沿用传统国企的管控模式，过度干预子企业的财务决策，如将子企业的日常费用报销、固定资产采购等事项纳入集团审批范围，导致子企业决策效率低下，无法及时响应市场变化，违背了混合所有制改革“市场化运营”的初衷。这种“缺位”与“越位”并存的现象，本质上是子企业治理机制的失衡，未能平衡好国有资本管控与市场化效率之间的关系。

3.2 财务管理目标冲突，资源分配效率低下

混合所有制子企业股权结构的多元化决定了不同股东对财务管理目标的诉求存在差异：国有集团作为控股股东，比较注重子企业的长期战略发展、

国有资产保值增值以及社会责任履行；非国有股东更加关注短期经济效益，以股东财富最大化为核心目标，倾向于将资源投入到回报周期短、利润率高的项目。这种目标冲突直接导致子企业在财务资源分配上陷入矛盾，例如国有集团希望子企业加大研发投入，推动技术升级以实现长期竞争力提升，非国有股东则认为研发投入周期长、风险高，主张将资金用于短期产能扩张；在利润分配方面，国有集团希望子企业留存更多利润用于再投资，非国有股东则倾向于高比例分红以获取即时回报。两者的目标冲突不仅导致财务决策效率低下，降低财务资源使用效率，还可能引发股东间的矛盾，影响子企业的稳定运营[2]。

3.3 财务制度体系不健全，执行效果不佳

财务制度是规范子企业财务管理的基础，但部分混合所有制企业在制度建设中存在显著不足：一是制度“简单复制”。部分子企业照搬集团总部制度，未结合自身组织架构、管理基础进行适配优化，或未同步调整权责配置，制度与实际工作脱节，导致制度权威性受损，执行流于形式。二是制度体系不完整。部分子企业仅制定会计核算、资金管理等基础制度，缺乏预算管理、内部控制等关键制度，导致核心风险未能有效覆盖，管控效能弱化，风险防控失效。三是制度执行不到位。不同股东对制度认同度差异大，执行遇阻，导致制度失效、财务秩序混乱。

3.4 财务管理信息系统滞后，信息不对称问题突出

在数字化时代，财务信息系统是提升管理效率的关键，混合所有制企业在线上集团统一财务系统时，普遍面临磨合期长、系统滞后、信息不对称等问题，系统建设普遍滞后：一是系统磨合期长。混改企业员工来自不同背景，对新系统的操作习惯、专业认知存在差异，影响系统使用效率。二是系统功能不完善。集团统一财务系统多基于原有业务设计，缺乏适配特殊业务的功能模块或集成接口，无法支撑混改企业特殊业务的财务处理或专项管理系

统的集成对接。三是信息不对称突出。系统滞后使集团难实时获取子企业财务数据，依赖定期报表致信息传递有时间差，难有效控风险；非国有股东也因信息获取不足，对集团管控不信任，影响股东合作[3]。

4 加强国有集团化企业中混合所有制子企业财务管理的对策

4.1 优化治理结构，明确财务管控边界

完善治理结构是规范混改子企业财务管理的基础，国有集团需通过优化治理明确股东财务管控边界，平衡“有效管控”与“市场化效率”：一是在公司章程中明确财务权责。清晰界定股东会、董事会、监事会、经理层的财务职责，明确国有股东与非国有股东共同协商任命财务负责人，且财务负责人向集团与子企业董事会双重汇报；同时划分重大财务事项（如重大投资、融资、资产处置）的集团审批权与日常财务事项的子企业自主权，避免过度干预。二是强化监事会财务监督职能。为监事会配备财务、审计专业人员，监督财务制度执行、数据真实性及重大财务事项决策流程，定期开展财务检查，及时发现问题，并向集团与股东会报告，形成监督闭环。

4.2 统一财务管理目标，优化资源配置

针对国有集团混改子企业中不同股东的财务目标冲突，国有集团需推动子企业建立“长期战略与短期效益相结合”的统一财务管理目标，优化财务资源配置：一是制定协同战略规划。国有集团指导子企业结合集团整体战略与自身市场定位，明确中长期发展方向、核心业务及财务目标，并分解为年度经营计划与财务预算。预算编制中，既设“研发投入比率”等指标保障长期发展，又设“利润总额”“净资产收益率”等指标满足非国有股东短期效益诉求。二是建立科学预算管理体系。推行全面预算管理，通过“上下结合”的预算编制方法，综合各方意见，在执行中动态监控偏差并及时调整，考核时将预算完成情况与绩效挂钩，强化激励约束以确保目标落地。三是优化资源分配机制。子企业依据战略与预算，优先向核心业务、研发创新倾斜

资源。对长周期战略项目，通过留存收益筹资；对短期高回报项目，采用市场化融资、引入战略投资者等方式，平衡不同股东利益[4]。

4.3 构建健全的财务制度体系，强化制度执行

国有集团化企业需指导混改子企业构建“兼顾国有管控与市场化需求”的财务制度体系，强化制度执行，规范财务管理：一是制定差异化财务制度。子企业在遵循国家法规与集团制度基础上，结合业务特点及非国有股东需求优化制度。如资金管理，严格遵守集团“资金集中管理”要求，根据业务适配建立分级授权审批权限，满足资金使用效率需要。二是完善制度体系框架。坚持集团统筹与子公司自主适配有机结合，由集团企业搭建涵盖会计核算、资金管理、预算管理、内部控制、财务监督、国有资产管理的完整制度体系，明确必须遵守的核心条款，混改子公司在集团框架内制定具体实施细则，在“底线条款”外补充个性化操作流程，兼具合规统一性与差异化适配原则。三是强化制度执行与监督。子企业加强制度宣传培训，提升员工执行力；内部审计部门定期检查执行情况，严肃追责违规行为；国有集团定期抽查子企业制度落地情况，确保制度实效。

4.4 升级财务管理信息系统，实现信息共享

国有集团化企业需推动子企业升级财务管理信息系统，打破信息孤岛，实现财务数据实时共享与精准管控：一是构建统一的财务信息平台。国有集团应统筹规划子企业的财务信息系统建设，以国有集团现有的财务系统为基础，整合非国有股东引入的财务软件功能，构建统一的财务信息平台，实现数据标准统一、系统互联互通，满足子企业的日常财务管理需求。同时，平台应具备与子企业业务系统的对接功能，实现业财融合，实时获取业务数

据，提升财务管理的精准性。二是完善系统功能。在统一的财务信息平台中，增加数据分析、风险预警等高级功能：通过数据分析功能，对子企业的财务指标进行实时分析，为财务决策提供支持；通过风险预警功能，设置资金流动性、预算执行偏差等风险指标阈值，当指标超过阈值时，系统自动发出预警，及时防范财务风险。三是保障信息安全与共享。建立严格的信息访问权限制度，根据不同岗位的职责，设置不同的信息访问权限，确保财务数据安全；同时，建立信息共享机制，国有集团与非国有股东可通过平台实时获取子企业的财务数据，减少信息不对称，增强股东间的信任[5]。

5 结语

混合所有制企业的财务管理是混改深化的关键，关乎企业发展、国资保值增值及集团战略落地。部分混合子企业财务管控失衡、目标冲突等问题，根源是多元资本融合中的理念与机制碰撞，需集团与子企业共寻解决。通过优化治理、统一目标、健全制度、升级系统等措施，可解决上述问题，提升混合所有制企业财务管理水平，推进集团高质量发展与国有经济做强做优做大。

参考文献

- [1] 何瑶辉.国有控股混合所有制企业财务管理浅探[J].新会计,2024(01):52-53.
- [2] 郑淑鑫.混改背景下企业财务管理体制转型和创新探究——以A企业为例[J].财会学习,2024(16):142-144.
- [3] 陈阳.混合所有制改革背景下的国有企业财务管理研究[J].乡镇企业导报,2025(12):96-98.
- [4] 谢鹏.混合所有制改革背景下国有企业财务管控问题及其对策探讨[J].企业改革与管理,2024(17):118-120.
- [5] 罗进辉,李佳霖.国有企业混改动因与模式匹配问题：基于多案例的研究[J].财会月刊,2022(21):16-28.

