

企业并购后的财务整合机制研究

陈晓亚

许昌市国有资本运营集团有限公司，河南许昌，461000；

摘要：并购是当代企业常见的资本运营形式之一，财务整合是企业并购成功的关键因素，也是企业并购后协同增效的基础性工作。企业并购后的财务整合从主体层面、客体层面、制度层面和评估层面，形成了组织人事的运行机制、资产重组的资金盘活机制、财务制度的管理机制和财务业绩评估的监督激励机制，激发企业资本各要素协同增效，引导企业高质量发展。

关键词：企业并购；财务整合；整合机制

DOI：10.64216/3080-1486.25.05.021

并购（兼并和收购）是现代企业走向规模化和集约化发展的重要途径。企业通过公司合并、股权收购、资产收购等并购形式，一方面扩大企业规模，另一方面优化资源配置，完善产业链的结构化设置，增强核心竞争力。并购并不是简单的双方资源叠加，而是一种复杂的商业策略，涉及财务、法律、组织等诸多方面。企业进行并购后，主要关注的是财务决策和风险管理。需要对被并购方的会计人员、资产、财务和制度等多个方面进行有效整合。如果无法实现对被并购方财务的有效整合，使其与自身的财务管理目标保持一致，那么企业的增值、财务协同、风险分散等并购目标就难以实现。所以企业并购的关键环节是财务整合。本研究基于财务协同效应探讨财务整合的内在机制，以指导并购企业通过有效的资产质量管理来保持业务的健康发展。

1 财务协同效应及企业并购后财务整合的重要性

企业并购是指一家企业通过收购或控制另一家企业的资产，对被并购企业的各种资源，包括资产和人力资源，进行有序整合和重组。这样做是为了使两家企业在并购后实现协同增值，达到预期的并购目标。因此，可以说，并购的主要目的就是实现协同效应。协同效应旨在提高企业的整体效率，财务协同效应作为重要的企业并购协同效应之一，强调的是通过财务税法、会计处理和证券交易等方面的资本优化，以实现成本有效配置、合理避税和增加股东财富等目标。可以说，企业并购的关键环节是财务协同，而财务协同必然通过财务整合来达成。

因此，财务整合是企业并购后实现提质增效的根本要素。

1.1 财务整合是实现有效财务控制的必要手段

企业并购的成功与否取决于有效的财务控制。首先是财务信息的控制。并购之后，企业的现金流、投资、成本和利润等财务数据至关重要，这些数据关乎企业的价值评估和战略方向，只有有效地管理财务信息，才能实现成功的财务整合。其次是成本控制。控制成本不仅可以增加企业的利润，还可以实现现金流的流动，提高现金流的安全性。再次是对会计人员的管理。有效管理会计人员有利于确保财务信息的完整性和财务整合的高效性。最后是风险控制。即使是并购之后，企业仍然面临着与筹资、运营和政策有关的风险，财务整合可以预测并降低这些风险的影响。

1.2 财务整合是增强企业核心竞争力的关键路径

核心竞争力是企业取胜地关键，它指的是那些竞争对手难以模仿地技术或能力。财务整合不仅可以帮助企业做出有效地财务决策，而且能够实现1+1>2的协同效应。通过财务整合，企业能够提升其核心竞争力，保持竞争优势，并获得稳定的超额利润。

2 企业并购后财务整合的基本结构

财务整合作为企业并购后的基础工作，在组织人事、资产重组、财务制度和财务绩效等方面重新建构了财务管理和运营的有效管控内容和基本结构（详见表1）。具体如下：

2.1 组织人事

人事是企业的运行主体，承担着各个岗位的主动性和创造性，涵盖运营、管理、生产、销售等方面。在财务整合过程中，人事管理通过整合会计人员、财务组织系统、财务组织职能和薪酬机制等要素，有效调控财务组织系统，合理配置并购企业的经济资源和资金流转。

2.1.1 会计人员

在并购过程中，会计人员扮演者至关重要的角色。通常情况下，企业会将所有财务人员统一纳入并购方的管理，以实现机构和人员的统一，从而保障财务整合的顺利进行。

2.1.2 财务组织架构

包括决策层、执行层、支持层、监督层四个结构。在并购过程中，财务组织架构的整合应当与自身的经营过程和业务量相适应，需要考虑企业的实际情况，包括经营策略、业务范围、组织规模等，以确保整合后的财务组织架构能够更好地适应企业的需求和发展。

2.1.3 财务组织职能

包括财务预算、财税管理、财务管理与决策、风险管控、财务信息系统管理，以及财务团队建设与培训等方面，其核心职能是财务管理与决策。财务组织职能是企业运行机制的重要结构要素，需要全面了解公司的财务状况和市场需求，制定符合公司战略的财务管理策略，以确保企业财务状况稳定和可持续发展。

2.1.4 薪酬机制

包括薪酬水平确定、薪酬结构调整、薪酬制度统一、薪酬激励措施和薪酬调整机制等方面。在并购过程中，企业需要确定合理的薪酬水平，维持员工的稳定性、归属感和工作积极性。企业需要充分考虑员工的岗位职责、能力、绩效和市场参考等因素，制定具有竞争力的薪酬水平。同时，根据市场变化、公司业绩、员工绩效等因素，建立相应的薪酬调整程序和机制，以确保员工薪酬福利水平与行业和市场相匹配。

2.2 资产重组

企业并购后，财务整合的首要任务是资产重组，调控和盘活资金，实现财务资源的优化配置，主要包括存量资金和债务管控两个方面。

2.2.1 存量资金

用于支付并购交易费用、收购价格等用途的资金。这些资金在并购完成后，需要进行合理的整合和管理，以确保其有效利用和增值。企业需要建立统一的财务管理体系来管理存量资金，实时监控存量资金的流动和使用，防止出现违规操作和资金流失的情况，确保存量资金的流动性、安全性和投资效益性。总而言之，通过科学地整合存量资产，可以提高资产运营效率。

2.2.2 债务管控

在财务协同机制中，通过分解和优化并购各方的负债，以并购企业为核心进行负债管理。并购完成后，企业需要全面了解和析原企业的债务情况，包括债务种类、规模、结构、期限等，评估自身的偿债能力和风险承受能力，为制定债务管理策略提供依据。同时，要对并购后的债务进行分类管理，包括长期负债、短期负债、或有负债等，以便更好地掌握债务情况。企业要制定合理的举债方案，通过优化融资结构、降低融资成本等方式降低债务成本，提高企业的运营能力和竞争力。

2.3 财务制度

财务制度是并购企业财务整合后进行财务管理活动所凭借的主要依据，也是企业运营和管理的基石，主要包括设定财务管理目标和制定财务管理制度。

2.3.1 财务管理目标

财务管理目标是财务工作的起点和终点，也是对企业理财行为优化结果的理论描述。它直接塑造了企业财务理论体系的框架，并决定了企业在各种财务决策中的选择。并购之后确立适宜的财务管理目标，有利于保证企业的财务健康，实现稳定的现金流。不同企业在不同环境中会有不同财务管理目标，企业并购的财务管理目标通常分为财务战略一体化和财务组织结构的集团化。

2.3.2 财务管理制度

并购之后，需要制定企业的财务管理制度，包括财务状况、财务整合程度、财务内部控制、财务风险管理等。这些制度加强了对企业财务核算体系的管理，如账簿设置、凭证管理、会计科目使用、会计信息等，从而实现并购后企业的财务稳定，提高整体财务效益。

2.4 财务业绩评估

财务业绩评估是财务协同发展的重要组成部分，包括业绩评价体系和激励机制。企业并购后，需要加强这两方面的融合，促进协同发展。

2.4.1 业绩评价体系

业绩评价体系在企业管理中扮演着至关重要的角色，根据绩效评估来识别企业的优势和不足，为战略决策提供指导。首先，确定关键绩效指标，这些指标是业绩评价的核心，能够直观地反映并购后企业的整体业绩情况。其次，建立跨部门的绩效跟踪和反馈机制，员工或团队可以根据反馈及时调整工作策略，更好地实现公司的战略目标。

2.4.2 激励机制

激励机制是企业关键的战略决策之一，旨在实现高效的资源配置和企业价值的增长。首先，需要建立合理的奖励机制，激发企业员工的生产积极性。其次，设定晋升机制，鼓励员工在新组织中发挥专业优势。最后，适当的股权激励可以让员工利益和企业的发展紧密相连，增强员工的责任感，让财务人员分享企业的成功果实。

综上所述，财务业绩评估有利于调动财务人员的积极性，增强他们的认同感、归属感和责任感，从而推动企业实现协同发展。

表1 财务整合的基本结构

财务整合结构	财务整合内容
组织人事	会计人员整合
	会计人员及组织机构整合
	财务组织机构和职能整合
资产重组	存量资金整合
	负债的整合
	财产优化配置
财务制度	财务管理目标整合；财务管理目标导向整合
	财务管理制度整合；财务管理制度体系整合
	财务结构整合
	会计核算体系整合
财务业绩评估	业绩评价指标整合
	业绩奖励绩效整合

3 企业并购后财务整合机制分析

综上所述，可以从组织人事、资产重组、财务制度和财务业绩评估四个维度来理解财务整合的基本构成。基于财务整合的业务属性和现实逻辑，形成了四个维度的财务整合机制（见图1），即主体层

面、客体层面、制度层面和评估层面。

3.1 主体层面

以组织人事为核心要素，主要负责财务工作的落实和运营，是财务整合运行的主要机制。在企业财务整合过程中，财务人员是财务整合过程中的主导者、执行者和反馈者，他们基于对财务信息的分析和预判，进行财务的审查、预算、决算、成本的控制、债务处理、市场风险的判断等。

3.2 客体层面

以资产重组为核心要素，为财务整合提供资金优化配置和协同增值，形成资金盘活机制。对财务整合而言，资产是被评估、合并、重组、杠杆化的目标客体，厘清资产兼并、重组、投资运用等财务运行底层逻辑，能够发挥财务整合的协同增值效应。

3.3 制度层面

以财务制度为核心要素，引导财务管理目标和制度实现优化组合和协调管控，形成管理机制。会计核算、投融资、风险管控、成本控制等高效、完善的财务制度是财务整合高效运行的基本保障。

3.4 评估层面

以财务业绩评估为核心要素，形成监督激励机制，突出财务整合过程中的业绩表现，发挥财务人员的创造性和能动性。财务业绩评估在财务整合机制中，发挥着监督和激励两大效能，是保障资产客体的资金安全，提升财务制度功效的关键要素。

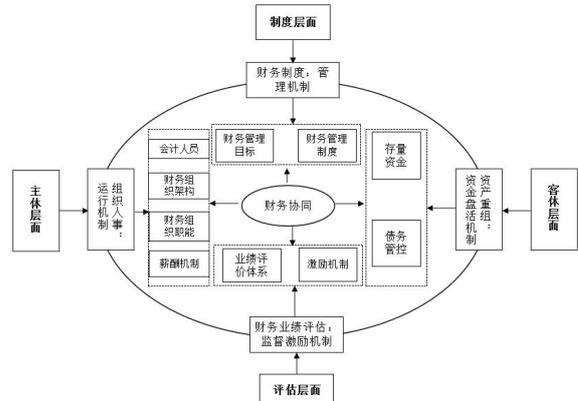


图1 财务整合机制逻辑关系图

4 财务整合操作中应注意的几个主要问题

财务整合是并购成功与否的关键因素，其内容繁杂多样，在财务整合的具体操作中应该注意以下

几个方面的问题:

4.1 不要轻易更换关键财务人员

财务人员是企业获得竞争优势的重要人力资本,被并购企业的关键财务人员财务整合过程中扮演着至关重要的角色。他们熟悉企业的财务状况和业务流程,具备丰富的财务管理经验和技能,能够为整合工作提供有力的支持和指导。此外,关键财务人员在企业中拥有广泛的人脉和资源,能够为整合工作提供必要的支持和协调。因此,在人事整合过程中,需要重视这些关键人员的安置情况,确保他们能够更好地为并购后的企业服务。

4.2 不应保留净现值为负的资产和机构

财务整合强调资产优化重组的效率水平,建议尽快处理无法为企业增值增效的业务模块,否则可能成为并购企业市场开展的负担。净现值为负的资产和机构可能缺乏投资价值,投资回报率较低,甚至无法产生足够的收益来弥补其成本。保留这些资产和机构可能会占用企业的资源,导致资源浪费和效率低下。此外,留置净现值为负的资产和机构可能会对企业的财务报告产生负面影响。在财务报告中,这些资产和机构可能会被列为亏损项目或不良资产,影响企业的声誉和投资者信心。因此,在财务整合操作中,应全面评估和分析企业资产和机构,识别并处理净现值为负的资产和机构。

4.3 不要大幅度修改原有的财务管理制度

这样做会使被并购企业的财务人员难以在短时间内适应新的工作环境和要求,甚至导致他们产生失落感和抵触情绪,降低他们的服从性、积极性和工作效率。原有的财务管理制度是企业长期运营中形成的,已经得到企业内外部利益相关者的认可和

支持。另外,企业需要稳定和连续的财务管理制度来保证经营和财务运作的顺利进行,大幅度修改原有的财务管理制度可能会导致企业内部的混乱和无序,影响企业的正常运营和盈利能力。

4.4 不要忽视财务人员的业绩评估

在整合过程中,如果忽略了对财务人员的考核、激励、培训、嘉奖等业绩评估,会阻碍财务整合的顺利进行,影响收购、控股、资产转置等财务工作的成效,进而影响企业制定发展战略。业绩评估可以帮助企业了解财务人员的工作表现和业绩水平,为人力资源管理和职业发展提供重要依据。通过合理的业绩评估,企业可以发现财务人员在工作中的优点和不足,制定有针对性的培训和提升计划,促进财务人员的职业发展。

参考文献

- [1] Weston, Chung, Hoag. Mergers, Restructuring and Corporate Control [M], Upper Saddle River: Prentice-Hall International Inc. 1990.
- [2] 王小英. 企业并购财务问题研究[M]. 厦门大学出版社, 2013. 11.
- [3] 邱尊社. 公司并购论[M]. 北京: 中国古籍出版社, 2007. 01.
- [4] 王志彬. 论企业并购中的财务整合问题[J]. 财务会计, 2007(6): 180-183.
- [5] 王小英. 企业并购整合的财务协同效应分析[J]. 福州大学学报(哲学社会科学版), 2010(2): 21-25.

作者简介: 陈晓亚, 1975. 11-, 女, 汉, 河南襄城县, 许昌市国有资本运营集团有限公司, 本科, 中级, 财务管理