

企业集团母子公司财务管理初探 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70549.htm

企业集团是以产权关系为纽带，由众多企业法人共同组成的联合体。按产权关系的紧密程度，可将企业集团各成员划分为四个层次：核心层、紧密层、半紧密层和松散层。其中，紧密层是指由核心层掌握实际控制权的成员企业，两者是母子公司关系，构成了企业集团的主体，其管理活动相应成为集团管理活动的核心内容。母公司（即核心层）决策的目标是实现集团收益最大化，而这同子公司（即紧密层）的利益往往存在着矛盾。为了实现集团整体目标，母公司不仅要对自身的经营管理活动进行决策管理，而且要凭借产权所赋予的控制权，对子公司的经营管理行为加以控制。同时，子公司是独立的法人实体，使其在一定范围内享有生产、销售、分配等法定经营权，能增强子公司的主动性和创造性。把握好集权与分权的力度，是母子公司管理活动面临的重要问题。财务管理作为一个严谨、完整的体系，渗透于企业经营活动的各个环节，各个方面。因此，母子公司经营管理的统分程度，关键是财务管理权限在母子公司之间的划分，而这正是本文讨论的主要内容。在对母子公司财务集权与分权作进一步探讨之前，有必要先对母公司实行集权化财务管理的前提条件加以归纳。

一、财务管理集权化的前提条件

母子公司各自平等独立的法人地位，为财务管理的分权化提供了依据。而母公司对子公司的约束只能通过行使股东权利来进行。在实际管理中，母公司通过制定统一的财务管理办法来实现对子公司财务的集权管理。

（一）对子公司财务部门的集中控制。财务部门在对企业经营活动的监督与控制中起着举足轻重的作用，对财务部门的集中控制，相当于把握了各子公司的脉搏。在企业集团中，各子公司财务主管由母公司选派，向母公司负责；财务人员的人事关系、工资关系、福利待遇等均体现在母公司。由于财务部门相对独立于各子公司，有利于母公司对子公司进行有效的集权管理。以某集团为例，其财务人员集中办公，不下放到各子公司。财务部门不是按不同的子公司来设置科室，而是按财务职责的合理分工来设置，分为结算科、会计科和财务科。这种设置方法使母子公司财务有机地融合为一体，使母公司能及时地掌握集团整体的财务状况。

（二）统一财务会计制度。为了分析各子公司的经营情况，比较其经营成果，从而保证企业集团整体的有序运行，母公司还应根据子公司的实际情况和经营特点，制定统一的、操作性强的财务会计制度，规范子公司重要财务决策的审批程序和帐务处理程序，提高各子公司财务报表的可靠性与可比性。在此基础上，有条件的企业集团可以通过建立大型计算机网络系统，将下属子公司的财务信息都集中在计算机网络上，母公司财务主管可以随时调用、查询任何一个子公司的凭证、帐簿、报表等信息，随时掌握各子公司的经营情况，及时发现存在的问题。

二、强有力的集权（一）现金管理。资金是企业的血液，资金流转的起点和终点都是现金，其他资产都是资金在流转中的转化形式。因此，现金管理是财务管理的中心，如何把母子公司分散的现金集中起来，降低现金的持有水平，保证集团重点项目的资金需要，是集团财务管理面临的重要问题。对子公司财务部门的集中管理为强化现金管理提

供了条件。1、银行帐户管理。针对目前企业集团出现的子公司私自在银行开户截留现金的问题，母公司应加强对子公司开户的控制。子公司在银行开户须经母公司审批，所开帐户必须由母公司财务部门统一管理。例如，有的集团实行“结算中心制”，它以母公司名义在银行开立基本结算户，再分别以各子公司的名义在该总户头上设立分户，由总产控制各子公司分户。在子公司看来，结算中心就是银行，借款、还款及其他方式的融资均要向结算中心提出。结算中心加强了对子公司资金使用的监管，而且通过集中子公司的闲散资金也增强了集团的资金实力。2、现金预测。为了使现金管理变被动为主动，克服短期行为，母公司应通过整体预测，对集团以现有资金能做多大的经营规模、需要多大的融资规模、可寻求的资金来源等有一个清楚的认识。对于财务部门而言，则要随时掌握每一时期和时点可以运用和必须支付的现金。对子公司现金的集中管理为现金预测提供了条件。母公司每天都将实际收支情况与预测相比较，发现不相符的情况，及时找出原因，以便采取纠正措施。3、筹资管理。母公司在现金预测基础上，研究集团资金来源的构成方式，选择最佳的筹资方式。资金的筹集应与使用相结合，并与集团的综合偿债能力相适应，不能盲目举债，增加筹资风险。因此，子公司所需资金不得擅自向外筹集，而须在集团内部筹集，并由母公司财务部门负责此项业务。为了提高资金使用效率，还可以借助价值规律，实现集团内部资金的有偿使用，即子公司向母公司借款时须支付利息。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com