

总分公司财务管理模式构建研究报告 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__E6_80_BB_E5_88_86_E5_85_AC_E5_c44_70497.htm 分公司通常是总公司支柱业务或核心业务的经营者，是企业分权管理的一种常规形式，但这种分权并非完全分权，其分权化程度也不尽相同。

对分公司管理的分权程度有两个极端方式，一个是把分公司作为车间来管理，分权化程度很低；另一个是把分公司作为一个模拟法人独立运营，分权化程度较高；在此两者之间，总分公司间可以有多种权责安排。但不论何种程度和何种方式的分权，分权管理都必须保证权责明确和权责对等，不能因分权而引起控制弱化，同时应使权责利统一，以保证有效的约束和激励。分公司的财务权力是管理资产，财务责任是实现利润，实现利润后根据薪酬制度兑现有关管理和生产人员的利益。总公司对分公司财务管理通过授权控制、预算管理、会计核算、审计监督等方式，安排分公司的财务责权利体系。

一、授权控制 总公司对分公司在一定授权范围内相对自主经营，在授权范围以外的财务事项，则要报总公司批准，形成总分公司之间的授权控制制度。

1、授权管理资产 总公司对分公司资产管理的授权，是设立分公司而自然产生的授权，其对应的责任是保证资产的安全完整和良好使用，使资产保值增值，通过运营资产创造利润。但此授权也不应是完全授权，分公司资产处置的权力应受到限制。

2、资金支出授权 对资金支出的授权。此授权依总分公司财务管理分权程度不同而不同。最大范围的分权，是使分公司按照模拟法人的方式运做。在这种模式下，分公司可以拥有正常情况下

完全的资金支出审批权。当然，在分公司非正常情况下使用的资金或者大额的资金，比如技术改造、大额合同、大额预算变动、资产处置等，则必须报请总公司审批支出。对分公司资金支出最小范围的分权，是使分公司按照车间的方式运做。这种模式下，分公司相当于总公司的一个大的车间，只是在生产和技术方面被充分授权，其资金支出审批权的范围，只限于零星的小额支出。对分公司资金支出的授权，使分公司拥有部分财务支配的能力，因此必须对分公司财务支出进行监控。常规的事前控制方法就是要分公司实行预算制度，使资金“算了再用”；总公司也可以据此了解各分公司预算资金盈缺状况，在各分公司内合理调配资金，提高资金的使用效率。常规的事中和事后控制则依靠健全的会计核算和控制制度。

二、预算管理 总公司授权分公司管理其资产，对应的责任是通过经营资产实现利润，因此总公司于财年预算前要向分公司协调确定利润目标，以量化规范总公司对分公司权责利安排；分公司应据此编制销售、生产、成本、费用、采购等业务年度和各月预算，并把各业务预算分级归口落实到车间、班组直至个人，形成有效的分公司内部各级责权利体系；分公司再依据各业务预算编制资金预算和预计报表等财务预算，总公司可以据此掌握各分公司预计资产负债和损益状况，进行资金的预算平衡和合理调度。

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