

母子公司财务管理体制建设研究报告 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_AF_8D_E5_AD_90_E5_85_AC_E5_c44_70499.htm

母子公司运做体制是被实际证实为有效的集团型公司运做体制，其核心原理是基于股东大会、董事会、监事会、总经理之间的分权与制衡的关系。但大量例证也表明，这种体制可因为种种原因而失效，往往导致分权失度和控制不力，发生严重的财务危机。本报告从保证母公司出资者权利的基点出发，研究了母公司对子公司财务管理机制的实现方式。

一、母公司（大股东）对子公司的财务权利

母公司对子公司的财务权利，根本上是资本的权利，是出资者的权利。资本的权利要求资本的增值，出资者的权利要求子公司实现股东某一领域的战略目标。这种财务权利在管理上体现为大股东在股东会上参与批准子公司的年度预算，体现为大股东派入的董事、监事和高级管理人员对子公司的控制，体现为母公司对子公司设计的公司治理一整套制度和程序。

二、母公司对子公司财务权利实现的管理手段

（一）战略和规划控制

子公司是负责母公司某业务方向，落实母公司某战略领域的经营实体。为从财务方面控制子公司战略逐步实施，应建立战略规划制度，编制五年度滚动战略计划，其中应包括五年度滚动编制的战略财务预算。在五年度计划中，从次年后，可以粗线条编制，逐年根据经济环境、竞争状况、资源状况等因素，调整五年度战略财务预算，使其具有可*性。该战略规划，应是子公司股东大会年会讨论审议的规定议题。该战略规划及战略财务预算应和年度预算共同报送母公司预先审核，再经股东大会审议批准

实施。其标准格式内容，由子公司拟订并经母公司审定。（二）预算控制

- 1、年度预算 股东大会批准年度财务预算，是一个管理周期的开端，也是母公司对子公司财务控制的基本手段。为使预算在股东大会上顺利通过，会前一定时间应预先向母公司提交审议公司级营销、生产、成本、费用、投资、开发、资金等业务预算和相应年度财务预算草案，以向母公司说明将提交股东大会批准的年度预算将如何确保实现。应该在股东大会中议定或在《公司章程》中明确相应的年度预算报送预审程序，在程序中应规定，年度预算报告的标准格式内容和详细程序由子公司拟订并经母公司审定。因除母公司外的其他股东大部分基本没有能力或不愿意了解这些详细预算，或者其他股东较多、较分散，大范围向股东提交详细预算会造成工作繁复和公司商业机密的泄露，因此不必大范围征求股东同意。
- 2、季度预算 年度预算经股东大会批准，即成为子公司年度财务目标，子公司在这一财年将通过计划的经营任务组织实施年度预算。为使年度预算目标的逐步实现具有可监控性，弥补财务报告提供信息的不完备性，子公司应分季度向母公司报送季度财务预算、决算报告，同时报送销售、生产、成本、费用、开发、资金等业务预算和部分管理报表，母公司据以了解子公司季度财务和经营目标、以及为实现目标在销售、生产、成本、费用、开发、资金等方面的分项财务和经营目标，以判断子公司年度预算的分季度落实情况。该制度的规范实施，可通过在股东大会中通过或在《公司章程》中规定明确的报告程序，在程序中应规定，财季预决算报告标准化格式内容和详细程序由子公司拟订并经母公司审定。
- 3、预算制度 母公司（通过股东大会）决

定子公司年度预算，监控子公司的季度预算，使预算成为母子公司之间财务管理的基本方式，因此应在子公司和母公司两个层面制定预算管理制度。应在《公司章程》和股东大会中明确要求子公司实行全面预算制度，要求子公司在预算的编制、执行、分析、考核方面制定详细的制度报母公司备案，使预算成为对子公司经营业绩考核和对子公司管理层经营绩效考核的重要依据。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