

企业集团财务体制论 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\\_70558.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70558.htm) (一) 财务管理权限的配置

企业集团管理权限配置包括两大方面的内容，一是集团单个成员企业的权限配置，其中以母公司的财权配置为主；另一方面是对母子公司财权配置为主的成员企业之间财务管理权限划分。现以母公司（股份公司形式）为例来阐述这一问题。从一个股份公司看，瓜分财权的主体是股东大会、董事会、总经理、财务副总经理或财务总监、财务经理，这五个层级都是行使财权的主体，股东大会、董事会的财权配置属所有者管理体制范畴，以总经理为代表的财务权限配置属经营者财务管理的体制范畴，所有者财务体制与经营者财务体制共同构成公司财务体制，确切讲是公司财务领导体制。实际上，公司法对公司治理结构中的各主体的财权配置已作出明确的界定。股东大会享有的财权是对重大财务事项如重大投资、筹资、资本变动、利润分配及公司重组等行使最终决策权和监督权，其主要职能是制衡和监督董事会以免其滥用财权。董事会享有的财权是代表股东大会行使日常决策权，除对投资、筹资、资本及资产变动、利润分配进行决议外，还决定如何设置财务职能机构和制定财务管理制度，以及怎样激励和约束经理班子等。总经理享有执行董事会所授予的财权，即作为公司行政总负责人的财务管理权限。总经理把专职财务事务管理权授予财务总监或财务副总经理，同时把部分财权授予其他副总经理。财务副总经理行使部分日常财务决策权、指挥权和控制权，并授权财务经理行使日常财

务管理权。总经理对财务副总经理、财务副总经理对财务经理依法进行财权的制衡和监督，财务副总经理和财务经理对其他领域如生产、销售、人事、研究与开发等的主管领导进行专职财务约束和监督。监事会享有对董事会和经营班子的财务监督权。从一个企业集团看，子公司只不过是母公司资本扩张和经营延伸或多角化的结果，母公司为了调控好子公司的经营活动，必然要参与子公司的财权配置，把母公司的财务管理权力渗透和延伸到子公司，一旦母公司采取下派董事和高级管理人员，制定财务管理制度等实质性措施，集团财务管理制度就相应形成。（二）企业集团财务管理体制模式

1.统管制 统管制亦称集权制，是指财权绝大部分集中于母公司，母公司对子公司采取严格控制和统一管理方式的财务体制。统管制的特点是：财务管理决策权高度集中于母公司，子公司只享有很少部分的财务决策权，其人财物及供产销统一由母公司控制，子公司的资本筹集、投资、资产重组、贷款、利润分配、费用开支、工资及奖金分配、财务人员任免等重大财务事项都由母公司统一管理。母公司通常下达生产经营任务，并以直接管理的方式控制子公司生产经营活动。在某种程度上，子公司只相当于母公司的一个直属分厂或分公司，投资功能完全集中于母公司。统管制的优点：(1)便于指挥和安排统一的财务政策，降低行政管理成本；(2)有利于母公司发挥财务调控功能，完成集团统一财务目标；(3)有利于发挥母公司财务专家的作用，降低子公司财务风险和经营风险；(4)有利于统一调剂集团资金，保证资金头寸，降低资金成本。统管制存在明显的缺陷：(1)财务管理权限高度集中于母公司容易挫伤子公司经营者的积极性，抑制子公司的灵

活性和创造性；(2)高度集权虽能降低或规避子公司某些风险，但决策压力集中于母公司，一旦决策失误，将产生巨大损失。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](http://www.100test.com)