

## 2. 子公司有一定的生产经营自主权

按照相关法律法规,集团对子公司的财务控制主要通过董事会来实现,控股子公司按照股权关系控制董事会进而控制管理层来实现集团的管理意图,这是对控股子公司实施财务控制的显著特点。因此,对控股子公司特别是公众公司财务控制的具体方式选择上包括财务负责人委派、战略管理、全面预算管理、投资、筹资和分配决策等,但对于子公司较为具体的生产经营管理等则由子公司按照集团统一目标自行管理。

## 3. 优化子公司绩效考核指标

目前中金岭南对子公司的绩效考核主要参照集团对直属分支机构的考核方式,以利润指标为主,同时加入产量、安全环保等辅助指标。由于子公司所属行业不同,考核也根据子公司的特点有所侧重。

### (三) 对境外子公司实行“国际化”财务控制

中金岭南根据境外公司经营和管理的特点,并结合国际惯例,逐步建立

和完善了对子公司的管理和控制。

### 1. 子公司国际化经营给集团财务控制带来的挑战

我国企业在国际化经营过程中,由于国际政治、经济、制度、文化等宏观环境,以及管理、财务、组织、投资决策等企业微观环境与国内存在差异,因而面临更多障碍。国际经营环境比国内更加复杂,国际经营决策更加困难,国际财务管理更加具有不确定性,给企业投资安全和收益带来影响(主要包括组织管理风险、财务管理风险、人力资源管理风险和跨文化管理风险等)。

### 2. 境外子公司的财务控制模式

与国内集团财务控制的集权化不同,对境外子公司的控制适当分权,以战略控制为主,同时强化预算控制和资金控制,做好战略计划、投资计划、经营运作计划。

(1) 预算控制。境外控股子公司的预算管理必须符合集团全面预算管理的原则和程序,包括预算编制时对产、原材料价格、汇率等财务数据的预测与集团保持一致。预算调整也必

须经专业部门审核后后方可提交董事会审议。

(2) 定期财务分析控制。由于境外控股子公司不使用集团统一的财务管理平台,集团总部不能实时收取和分析境外控股子公司的财务信息。为满足集团对子公司财务信息合并和分析的要求,境外控股子公司董事会要求境外公司管理层定期提供财务信息(包括月度、季度、年度等各期财务信息)。在每月董事会会议前,中金岭南财务人员应先审阅这些财务信息,必要时与境外控股子公司财务人员直接沟通,形成审核意见后报集团派出董事,派出董事在此基础上做出决策。

(3) 考核控制。集团通过境外控股子公司的董事会制定考核控制体系。考核指标除了业绩指标外,还对管理层的战略实施、生产经营、环境保护、安全生产等非业绩指标进行考核,并进行指标量化。■

(作者单位:深圳市中金岭南有色金属股份有限公司计划财务部)

责任编辑 李斐然

## ● 简讯

# 著名会计学家葛家澍教授逝世

[本刊讯]著名经济学家、会计学家、管理学家,教育家,新中国会计教育事业开拓者和会计准则奠基人,厦门大学经济学院首任院长葛家澍教授,因病医治无效,于2013年11月25日3时40分安详辞世,享年93岁。

葛家澍教授1921年3月出生,江苏省兴化市人,中国共产党党员。1945年毕业于厦门大学会计学系并留校任教,历任校工会主席、校文科学术委员会主任、校学位评定委员会副主席等职。曾任中国会计学会副会长,国务院学位委员会(经济学)学科评议组成员,财政部会计准则委员会兼会计理论专业委员会主任委员等职,是福建省第六、七、八届人大代表,厦门市第八、九届政协顾问。1989年,获全国先进工作者称号。葛教授是我国第一批会计学博士生导师,培养了我国第一位经济学(会计学)博士、第一位审计方向的经济学(会计学)博士和第一位会计学女博士。葛教授从教68年,为我国培养了大批会计、审计人才。

对葛教授的逝世,本刊全体编采人员表示深切的哀悼。