

浅谈混合型企业集团 财务控制模式的建立

□ 刘 烜 李世聪

(一)混合型企业集团建立财务控制模式应考虑的因素

1、集团层次结构的影响。从集团总部拥有下属子公司的股权比率来看,集团下面有全资子公司、非全资控股子公司和参股子公司三大类型。对于全资子公司和控股子公司,由于其经营权受制于母公司,母公司按所持股份比例参与收益分配。因此,在建立财务控制模式时应考虑将集权与分权合理结合,把对整个集团有重大影响的理财权集中到集团公司,一些日常财务决策权则应由企业自己做主。对于参股子公司,一般可考虑通过委派到子公司的董事来实现其决策和控制意图。而对于与集团公司保持一般协作关系及财务上的资金借贷关系的关联公司,则应采用完全分权的方式。

2、成员企业重要性程度的影响。对集团具有重要影响的成员企业,集团总部必须保持高度的控制权和管理权;对于那些与集团发展战略、核心能力影响不大的成员企业,即使是控股的子公司,从提高管理效率、发挥各自的积极性以及增强市场竞争的应变能力角度着想,则采用分权型的管理体制较适合。

3、企业集团不同发展阶段的影响。从一些企业集团管理体制的演变过程可以发现,初创阶段的企业集团倾向于集权管理,而成熟的企业集团大多倾向于分权管理。

4、东、西方管理文化差异的影响。西方文化的价值观及自由民主的社会意识,使西方企业集团更易于采用分权制,相反,在东方文化结构比较集中统一的社会意识背景下,东方企业集团在管理上更易于采用集权管理。

(二)混合型企业集团的财务控制模式

1、强有力的集权模式。这种模式常见于一些以核心产品生产企业为母公司而向外扩张所形成的企业集团,其子公司大多是为母公司提供辅助产品或零配件的生产单位。实行这种模式需要具备一定的条件:(1)对子公司财务部门的集中控制。各子公司财务主管由母公司选派并对母公司负责;财务人员的人事关系、工资福利等均体现在母公司。(2)统一财务会计制度。母公司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账务处理程序,提高各子公司财务报表的可

靠性与可比性。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,以便母公司财务主管可以随时掌握各子公司的经营情况,及时发现存在的问题。

集权模式控制的重点是:(1)加强现金管理。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。(2)强化收益控制。通过收益控制要达到的目标一是保证收益的完整;二是保证收益的及时性。(3)建立全面预算控制。全面预算控制关键所在是:预算内容的全面性、时间的全面性和参与部门的积极性。

2、有效监管、控制的分权模式。这种模式控制的重点是:

(1)投资控制。集团的投资规模和投资方向在很大程度上影响到集团公司的发展,因此,集团投资管理倾向于采用集中管理。但在母公司对现金加以集中管理之后,投资管理可以适当分权,即子公司有权制定一定金额以下的投资项目;或根据子公司等级来划分投资权限,超过规定限额的投资项目要向母公司提出申请。母公司应建立健全子公司对外投资立项、审批、控制、检查和监督制度,并重视对投资项目的跟踪管理。(2)利润分配控制。母子公司以控股方式形成,对应的是按股份分红的利润分配方式,集团公司要对分公司、全资子公司、控股企业等形成针对其不同特点的适宜的分配政策。对母公司而言,子公司所增利润要按一定的比例留在母公司,以满足集团长远发展的需要,同时也要保证子公司和职工的利益得到逐步增加。

(作者单位:长沙理工大学管理学院)

责任编辑 刘黎静

汇率等变动对外币会计 报表折算差额的影响

□ 张新红 郭垂庆 董 方

(一)汇率变动方向和程度对外币会计报表折算差额的影响:当汇率变动的程度比较大时,外币会计报表折算差额的绝对值将随着汇率变动的方向而同方向增大。

例1:甲股份有限公司一境外子公司报表的编报货币为美元。该子公司2003年末外币报表中股本为200万美元,股本的历史汇率为1美元=8.3元人民币。假定该子公司按期末汇率折算利润表及利润分配表。该子公司美元资产负债表和利润表及利润分配表分别如下: