



集团公司应从四方面 加强对子公司的控制管理

■ 黄东崇

1. 以资本为纽带形成治理结构和组织结构控制。根据《公司法》，按多元投资主体设立起来的各控股公司，其法人治理结构模式基本相同。母公司通过股权结构关系来行使对子公司的重大决策权和收益权，同时按照“谁出资，谁委派”的原则向子公司委派财务总监，代表母公司董事会行使资产的保值、增值、监督和管理职能，并参与部分子公司的经营管理活动，财务总监的岗位职能按财务总监管理暂行规定实施。董事会作为股东的代理人，其基本职责是实现股东财富最大化，将公司的经营管理通过委托方式授权经理层执行，董事会作为授权人主要发挥决策和监督作用，确定公司未来的发展战略；同时监督公司管理层，确保公司的经营管理与计划制定的政策、预算、程序相一致。经理层由董事会聘任并在董事会授权范围内对公司的经营管理活动实施全面管理，以确保预算的完成。子公司经营管理职能部门负责人，除财务负责人由董事会提名任命外，其余的均应通过竞聘的方式产生。

2. 以统一的财务核算制度实施控制。集团公司应依照国家法律规定制定适合本企业需要的、统一的会计政策、会计估计和会计核算办法。在销售和收款循环中，应包括向客户收受订单、核准购货方的信用、装运商品、开具发票、记录收入和应收账款等程序，确定销售定价和合同的管理、销售计划的审批和保证资金回笼、确认销售收入的实现和产品成本摊销的核算等相关制度。在购货与付款循环中，应包括购买存货、核对计划、发出订货单、检查货物和验收记录应付款业务、核准付款等程序，并制

定相应的存货购入、入库计价标准、入库手续和应付账款的核算管理、支付货款的审批程序以及资金的使用计划管理等相关制度。在生产循环中，应包括领取各种原材料及其他物耗用品、交付生产、分摊各项生产费用、计算生产成本、核算销售成本等程序，同时应单独制定统一的成本核算规程，以保证同种产品在不同公司的产品成本内容相同。在筹资和投资循环中，应包括授权、核准、执行和记录有关银行贷款、融资租赁、应付公司债和股东投资等业务事项并制定相应的核算办法，以如实反映和监督公司负债投资的授权执行情况。需要注意的是，在制定财务核算管理制度时应满足以下要求：一是反映企业经营活动全貌，符合企业经营特点；二是以价值运动为主线，以资金为中心；三是满足审计方法的需要。

3. 实施计划管理、分级授权、分级实施的授权批准控制。为实现股东权益保值增值目标，公司管理层每年都应制定经营目标行动纲领——年度预算，而子公司的年度预算是集团公司预算的组成部分之一。子公司经营管理模式是一种委托——代理制，董事会作为公司决策层不直接参与企业的日常经营管理活动，而是委托总经理代为行使经营管理权，并对其权力的行使进行授权批准。董事会对总经理的授权应着重于资本保全和资产管理方面，在预算执行过程中，对资产的保全、对外抵押、担保以及承担国家法律、法规义务的事项应单独行文授权。需要财务总监联签的应注明内容和事项，对公司固定资产的购买、报告处理、对外捐赠、盘亏等应由董事会行文

授权，而各级管理人员在经营管理过程中的业务事项则应由总经理进行授权。

4. 实施内部报告控制。内部报告控制制度要求企业建立和完善内部报告制度，全面反映经济活动情况，及时提供业务活动重要信息，以增强内部管理的时效性和针对性。内部报告是为最高决策和最终目标服务的，是纵向管理系统。集团公司的内部报告信息系统应分三条线向上反映：以统一会计核算反映到集团财务部的财务信息线；以授权管理层反映的组织结构线；以代理董事会行使监督管理权的财务总监报告线。三条信息线的基础数据收集均从企业业务程序中的四个循环系统中获得，财务信息线按财务核算的规定及成本要素对各项发生费用进行分类、归集、汇总，并按核算制度要求计算出产品成本和当期经营业绩，报告的方式主要为财务报表。前两条线反映的报告信息，主要是对预算计划执行情况和业务成果的反映分析，后一条线则是运用现有经营信息对未来的计划执行和经营上所作的预测分析，为管理层提供决策参考。

报告的服务对象应包括各层次的人员，信息的收集要全面，内部报告的层次设计决定了报告预算和内容的详简。对于企业高层而言，报告时间间隔要长，内容要从重从简，对于授权的最低层，其授权的内容已很具体化、简单化，业务完成较快，应及时详细地报告；而上层授权的内容应包括经营的各方面，因此报告的内容要从授权的目标上整体给予反映。■

(作者单位：广东广信通信服务有限公司)

责任编辑 雷蕾