

提升财务人职业价值



总分母公司子公司财务控制

财务第一教室e讲堂

讲师：徐枫

Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148



主要内容

- 对总分母子公司概念上认识的要点
- 总分母子公司进行财务管控的原因
- 总分母子公司财务控制的总体思路
- 总分母子公司不同程度的财务控制
- 总分母子公司财务控制的核心



一、对总分母子公司概念上认识的要点

1、核心差异：法人属性

- 公司属于独立法人实体，由母公司通过投资控股而产生。
- 分公司不具有企业法人资格，是总公司为了在其他地区从事业务所设立分公司属于非法人实体，由集团总部（总公司）因业务经营、战略管理需要而在其他地区设立的分支机构。



母公司子公司财务控制

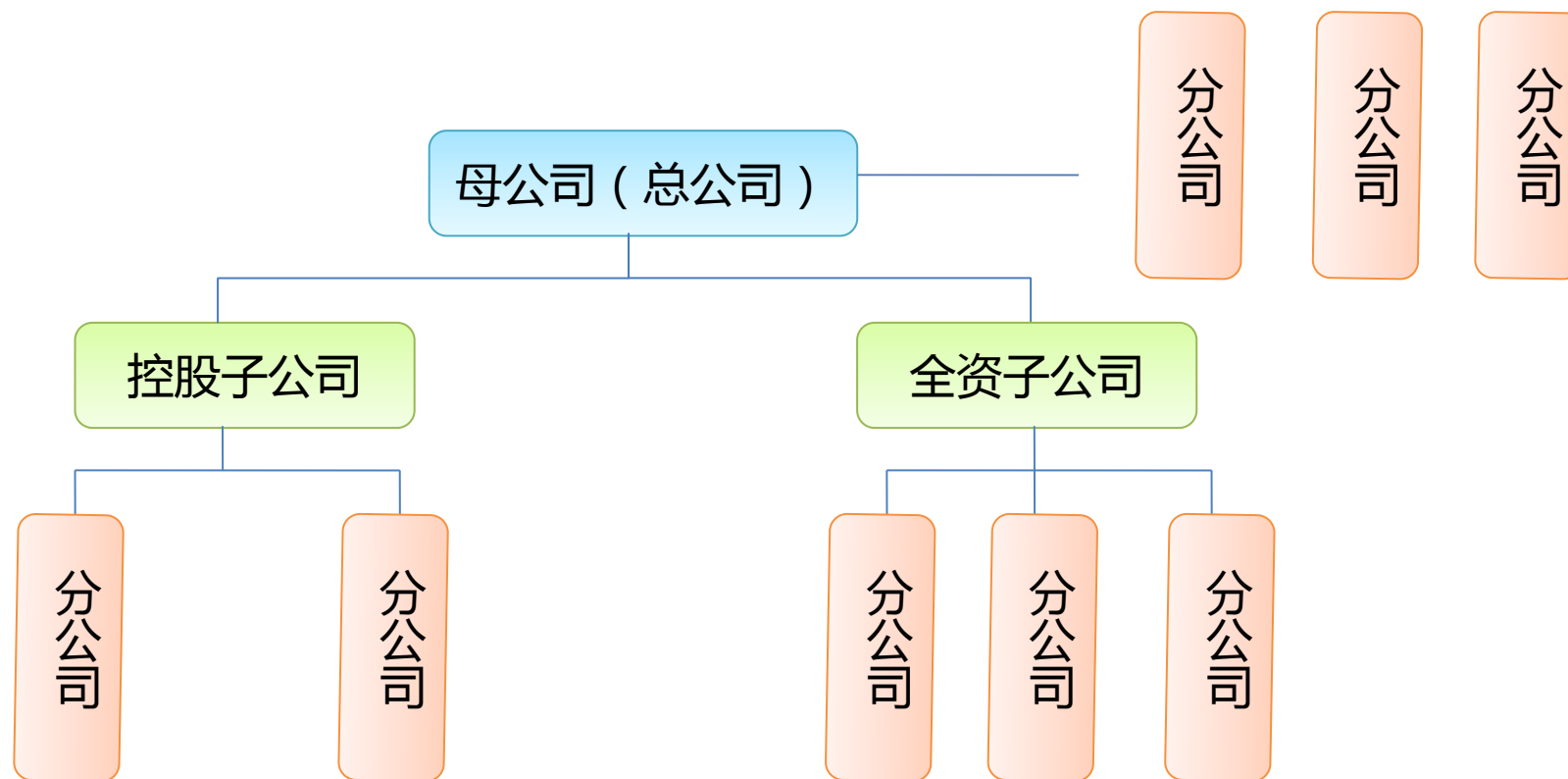


➤ 四个层次

- 集团本部：母公司、总公司
- 分公司：最后一层
- 全资子公司：母公司控制，可下设分公司
- 控股子公司：母公司控股50%以上，可下设分公司



母公司子公司财务控制





□ 地位：孰高孰低？

子公司与分公司除了有无法人法人的差异外，两者在业务规模、权责安排、在集团总部中的地位等各方面，都不存在天然拥有“孰高孰低”的管理界限。也就是说，子公司在规模并不见得比分公司要大，子公司所拥有的决策管理权限并不一定比分公司要宽，子公司在集团整体中的战略地位并不一定比分公司要突出，反之亦然。

□ 业务范围和业务侧重点不同

- 母子公司业务可以完全不同；总分公司业务侧重点不同
- 公司营业执照上的经营范围很广。（土建、市政、安装。。。）
- 各公司分布的地域不同，资源不同。



二、总分母子公司进行财务管控的原因



由于子公司独立的法人地位，母公司对子公司通过董事会间接管控。



无法掌握资金进出、银行账户私开、签订业务、子公司自行对外融资、担保，固定资产的流失等，最终造成母公司投资损失。

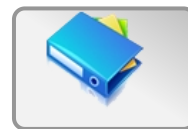




二、总分母子公司进行财务管控的原因



分公司分布在各地或从事不同行业



分公司经理权力过大，超过额度的资金使用不报批总公司，以总公司的名义对外签订合同和开设同名银行账户，私刻三章，私设金库。





三、总分母子公司财务控制的总体思路

- 信息集中管理（系统化的财务软件）
- 全面预算管理（逐级上报预算、集中审核、零基和增量预算）
- 资金集中管理（资金结算中心、资金池、备用金、统一调度、节约筹资成本）
- 内审控制（总部设立、地位、不再局限于财务审计，拓宽只能范围，发挥监督、评价、咨询、控制的职能，紧密集团成员）





四、总分母子公司不同程度的财务控制

□ 母子公司：

1、全资子公司层次：财务信息及时传递、动态绩效评价及重大事项反馈，侧重于重要性监控；

2、控股子公司层次，在公司法人治理结构下，确保一般财务信息共享和例外财务信息反馈，并充分利用外部独立信息来源，重在异常性分析。

□ 资金备案、预算指标、财务管理制度

1、备案：开设银行账户、贷款、担保、固定资产购买、重大合同签订……

2、收入增长比率、毛/净利率……

3、对财务管理制度进行监督（内审）



□ 总分公司：全方面深化管理

1、业务

合同备案、总公司存档、客户供应商审核（举例项目合同与签订、风险评估、项目经理考核与保证金）

2、财务

开立分公司银行账户报批、统一会计核算制度、每日上报资金余额明细、超额度使用资金必须报批。

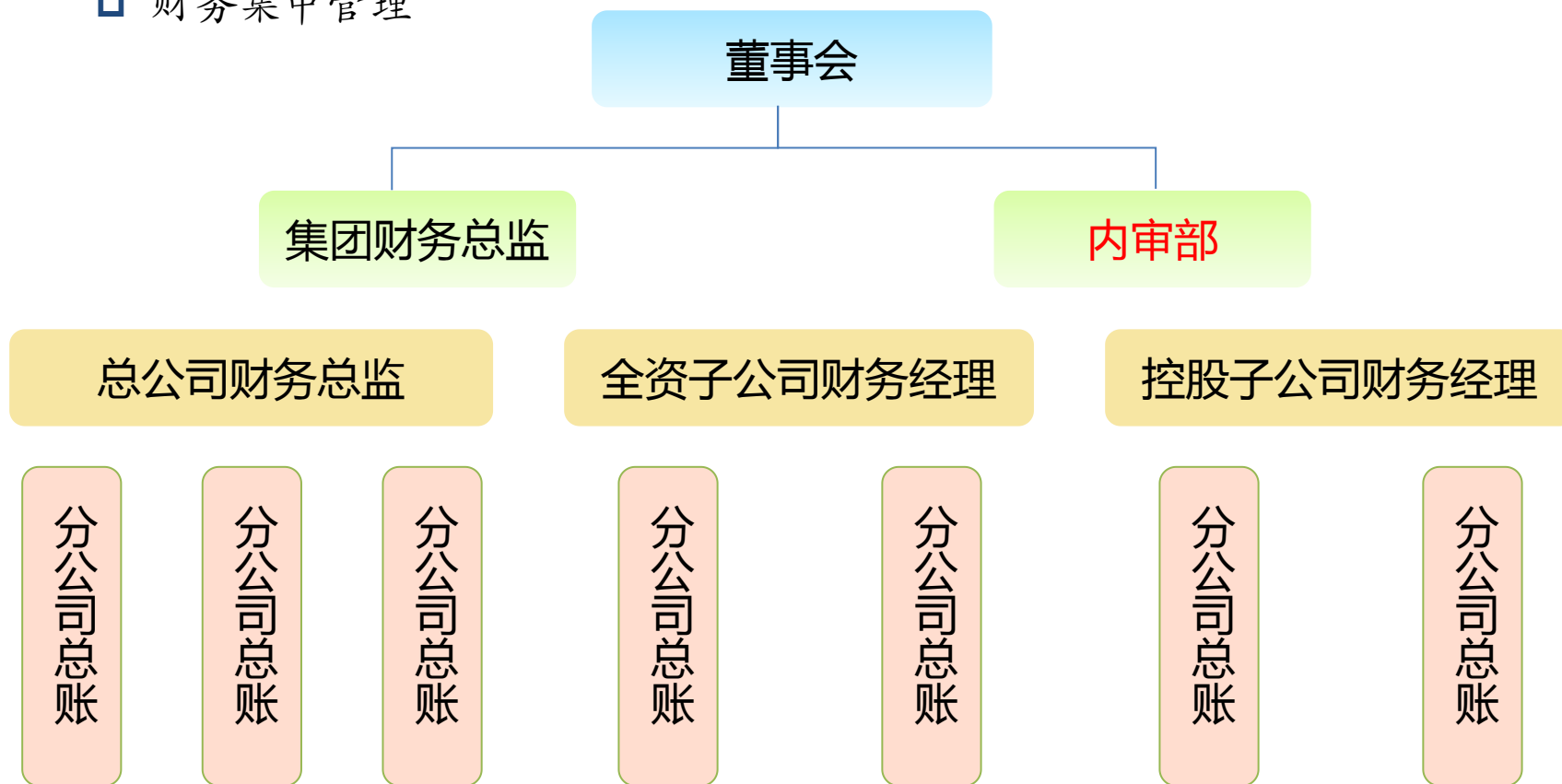
3、人事

分公司财务人员由总公司招聘和委派。



五、总分母子公司财务控制的核心

□ 财务集中管理



母公司子公司财务控制



□ 强有力的总部财务管理层

- 实现财务管理的高度集中，资金通过整合，实现优化配置。
- 财务管理涉及各方面的利益，是集团资金运动控制的中枢。如果公司本部不能在财务上集中必要的权利，就难以从整体上处理好公司与内外部各利益相关者的关系，特别是无法对各成员企业实施有效的控制（预算管理、资金管理、投融资管理、固定资产、项目管理）
- 财务总监（职责, 讨论）
- 母公司（总公司）总部财务经理（讨论，总部财务经理的职责）
- 各分公司财务经理：可以不设财务经理，只设总账，由总公司派出
- 子公司财务经理（由母公司派出）



➤ 资金控制

□ 集团公司账户管理是资金集中管理工作的重中之重

1、集团一级账户：集团母公司与协作银行总行签订相关服务协议和账户授权，将集团各成员单位（子分公司）分散于全国各地银行账户内的资金实时归集到集团公司指定的账户，形成集团公司“资金池”账户。

2、集团二级账户：归集到集团一级账户内的各个成员单位账户，即“子账户”。



➤ 资金控制

□ 集团账户设置原则

- 1、资金归属权不变：只是资金存放地点发生变化
- 2、日常核算不变：子账户的收款、对外支付结算等功能不受影响，不会影响其收入、成本的确认及其他日常业务的核算。
- 3、安全性原则：各单位资金在可用额度内对外支付、账户授权控制制度确保资金安全、授予账户合理的透支额度。
- 4、市场性原则：集团公司与各成员单位之间的存贷款，按照市场利率有偿占用，支付存款利息和资金占用费。各子账户利息由银行按各单位可用资金额度计算并支付给各成员单位。

母公司子公司财务控制



□ 集团账户的管理

- 1、新开立的账户，原则上要在集团公司规定的几家银行开户。
- 2、各单位专人对集团账户进行管理，账户授权使用、销户工作。
- 3、每月定期上报本月新增账户的授权与销户情况，账户销户要提前N天上报集团公司。防止瞒报、漏报账户。与公司考核挂钩。
- 4、资金归集到集团一级账户后不用做账，资金权属没变，各单位与各自开户银行对账。



➤ 资金集中管理强调事项

□ 合理设置备用金账户

财务集中管理后。集团公司应当为子、分公司建立备用金账户，存入一定金额的备用金，以便子公司、分公司的日常管理和经营开支。而有些企业集团财务集中管理的业务流程中。规定一切经济业务均由集团公司统一支付，子公司和子公司内部没有任何的自由资金，造成严重的管理效率问题，也还大大抑制了市场反应速度。在市场经济中，经营环境和市场机会千变万化，没有任何资金自主权的企业必然陷入被动，而事事都要请示集团公司资金支持，必然造成效率低下。这违背了企业集团资金集中管理提高资金使用效率的初衷。



➤ 结算中心

- 1、结算中心处于何层次？结算中心可以分为母公司层次，再下设总公司层次。
- 2、是否还要子、分公司的财务部门？原本这些财务部门完成的经营分析、财务预算、业绩评价、资产挂钩等财务管理职责被简化。
- 3、结算中心不仅涉及到资金的集中控制，结也包括对账务的统一管理。统一会计政策和财务报告制度和格式。

母公司子公司财务控制



➤ 案例

大型民营建筑安装企业，总部设在江苏常州，下设无锡分公司（业务量最大）、常州分公司、南京分公司、苏州分公司、镇江分公司、徐州分公司、上海分公司、安徽分公司、青岛分公司（项目部）、杭州分公司（项目部）、深圳分公司（项目部）。

在常州有三家子公司，云华混凝土公司、丰华新材料公司、凯华房地产开发公司（全资），旭华房地产开发公司（关联）。



财务第1教室

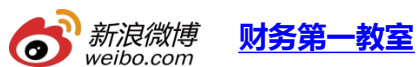
财务第一教室 提升财务人职业价值



谢谢，再见！



扫一扫
加微信



Web: www.cfoclass.com

Tel: 400-600-2148

财务第一教室 版权所有