

浅析母公司对子公司财务风险控制

贾永双

中国农业机械化科学研究院呼和浩特分院有限公司

DOI:10.12238/ej.v5i6.1064

[摘要] 在如今愈发激烈的市场竞争环境中,母子公司以其经营机构多、业务涉及面广的特点,取得了明显的竞争优势,目前已成为许多公司的重要组织形式。新经济形势下,母子公司发展也受到了制约,存在许多影响母子公司的主客观因素,其中便包含了母公司对子公司财务风险控制不足的问题,许多公司的财务管理不尽如人意。为使集团企业新的经济形势下继续在市场经济中立足于不败之地,母公司必须采取相应措施对子公司财务风险加以控制,加强财务风险控制措施的科学性和可行性,才能确保集团公司的持续健康发展。因此,本文将对母公司及子公司的财务管理进行分析,研究财务风险控制中存在的问题,为母公司更好地控制子公司的财务风险提出建议,以期有效提高防范和应对公司财务风险的能力,为提高企业的发展稳定性提供有效的参考。

[关键词] 子公司; 财务控制; 问题; 建议

中图分类号: F253.7 **文献标识码:** A

Analysis on Financial Risk Control of Parent Company to Subsidiaries

Yongshuang Jia

Hohhot Branch of Chinese Academy of Agricultural Mechanization Sciences Co., Ltd

[Abstract] In today's increasingly fierce market competition environment, parent and subsidiary companies have achieved obvious competitive advantages with their characteristics of many operating institutions and wide business coverage. At present, they have become an important organizational form of many companies. Under the new economic situation, the development of parent and subsidiary companies has also been restricted. There are many subjective and objective factors affecting parent and subsidiary companies, including the problem that the parent company has insufficient control over the financial risks of subsidiaries, and the financial management of many companies is not satisfactory. In order to keep the group in an invincible position in the market economy under the new economic situation, the parent company must take corresponding measures to control the financial risks of its subsidiaries and strengthen the scientificity and feasibility of financial risk control measures, so as to ensure the sustainable and healthy development of the group company. Therefore, this paper will analyze the financial management of the parent company and its subsidiaries, study the problems existing in the financial risk control, and put forward suggestions for the parent company to better control the financial risks of its subsidiaries in order to effectively improve the ability to prevent and deal with the company's financial risks, and provide an effective reference for improving the development stability of enterprises.

[Key words] subsidiaries; financial control; problems; recommendations

随着中国经济的飞速发展。我国商业化和全球化程度也逐步提升,许多公司也都选择集团企业作为组织架构进行构建,因此母子公司已经成为我国经济的重要组织形式之一,占据一定经济地位。但是集团企业在经营过程中也面临着许多经营问题,这些都会影响到集团企业的经营运转,不仅对公司外部业务活动带来影响,也会波及公司内部经营活动,为企业带来不必要的财务风险。基于此,母公司对子公司财务风险控制就显得尤为重

要,这是集团企业财务人员必须慎重思考的问题。

1 母公司对子公司的财务关系

母公司与其子公司之间存在隶属关系,虽然许多子公司拥有一定的独立管理权,但仍必须接受发展中母公司的领导,子公司的发展战略必须与母公司保持高度一致。从财务角度来看,子公司的资产实际上是集团企业整体共有的资产,母公司的财务管理活动与子公司的财务管理活动之间存在着非常密切的关

系,这意味着母公司需要通过财务管理指导子公司的经营战略,更有效地管理和控制子公司的资金运转,这对于对集团企业的整体发展至关重要。

2 母公司对子公司财务风险控制的重要性

2.1 实现集团企业价值目标

集团企业价值目标是集团利益最大化,但是,如上所述,子公司有独立经营的权利,因此在一定程度上子公司在运营过程中需要考虑自身的利益。因此在运营过程中,子公司的商业行为可能有利于自身利益的增加,但会对集团的利益产生负面影响,甚至降低集团的利益。为了避免这种现象,集团企业的母公司需要确保对子公司有一定管理能力,以便对子公司进行财务控制,协调不同子公司之间以及母公司与子公司之间的财务冲突,共同实现集团企业价值目标,确保集团企业利益最大化。

2.2 保证集团企业战略决策顺利实施

母公司需要对集团企业的整体战略决策负责,相对其他组织结构,集团企业可以整合母子公司所有可用资源,形成强大的协同效应,在市场竞争过程中上会具有相对优势。因此集团企业的母子公司都必须满足集团设定的整体战略决策要求。为保证集团企业战略决策顺利实施,母公司需要分析并确定各子公司的子目标,以确保子目标能够服务于总体目标。在这个基础上,母公司需要对其子公司进行一定程度的财务控制,确保集团企业母子公司共同为集团的战略决策服务,并根据集团企业的共同利益开展各种商务活动。

2.3 科学正确考核业绩的需要

集团企业发展离不开业绩考核,母公司需从集团的角度制定子公司的业绩要求,对子公司的业绩考核制定科学合理标准。只有明确子公司的业绩考核标准,子公司才会与母公司保持步调一致,共同为同一目标而努力奋斗。这不仅会提升子公司员工的积极性,还在一定程度上增强了集团企业整体凝聚力。母公司对子公司财务风险控制也是考核业绩指标的重要一项,通过财务考核业绩指标的制定,可以确保子公司的财务运转配合母公司的财务状况,并规范子公司的财务工作流程,监管子公司的财务状态,以保持集团企业整体财务风险的可控。

2.4 防范集团财务风险

风险管理是现代企业管理的重要组成部分,防范财务风险是母公司的责任和义务。需要注意的是,对于集团企业来说,防范集团企业财务风险不仅包括防范母公司本身的财务风险,还需要防范子公司的财务风险。子公司的资本同属于集团企业,因此一旦子公司遭遇财务风险,势必会影响到整个集团企业的利益。而由于债务筹资等财务活动都具有一定的财务风险,子公司的资本结构和债务总量也必须符合母公司的财务管理要求,避免双方风险收益失衡,导致企业陷入财务困境。母公司对子公司财务风险控制可以有效防范集团财务风险,时刻保持集团企业合理的资本结构。

2.5 提高财务信息质量

对于集团企业来说,公司整体发展目标需要依据母公司以

及子公司的实际情况进行具体细化,子公司的财务目标需要依据集团企业的整体财务目标,配合母公司的财务目标,同时基于子公司实际财务情况进行制定,反映为集团企业最基础的财务目标,因此母公司对子公司财务风险控制可以有效从基础控制财务风险的产生,能够有效提高财务活动信息的透明度,有效避免财务信息失真和恶意操纵的风险,从而提高整个公司集团的财务信息质量。

3 母子公司财务管理模式存在的问题

3.1 财务管理与控制没有受到足够重视

集团企业的母公司对子公司的财务控制不理想,这与财务管理与控制没有受到足够重视明显相关。集团企业内许多母子公司对自身可持续经营十分重视,导致发展的压力相对较高,更为重视经济利润的获取,反而对财务管控过程有所忽视,财务管理与控制没有受到足够重视。一些集团企业的母公司对财务管控还没有形成完整的认识,对财务管控活动关注较少,财务管控效果自然不尽如人意,更不用提其所管理的子公司财务工作,受忽视程度要更高。

此外,许多集团企业没有结合母公司对子公司的财务管控需求建立相应的制度,财务管控权责关系也比较混乱,无法营造良好的财务管控环境。从这个角度来看,母公司在子公司财务管理和控制方面的主动优势将会降低,容易出现许多次生财务管理问题。

3.2 母公司对子公司没有足够的财务支撑

从调查来看,大多数子公司成立后,母子公司的财务工作就出现了一定脱节,财务工作人员过于关注自身所在公司的财务工作,忽视了母子公司之间的财务联系,甚至有些母子公司的财务人员会在不知不觉中形成一种对立状态,母子公司财务部门之间不能形成良好配合,母公司的财务人员忽视子公司财务工作,没有办法形成良好沟通,这也导致母公司对子公司财务体系的建设和财务管理管控缺失,母公司对子公司没有足够的财务支撑,增加了集团企业的财务风险。

3.3 母公司对子公司下达绩效考核指标不合理

由于母公司与子公司之间存在隶属关系,母公司相对于子公司的评价指标对子公司的生产经营决策以及子公司的生产经营方向具有重要意义。存在部分母公司财务管理能力不足,导致对子公司下达绩效考核指标时,没有良好结合子公司财务状况与市场需求,导致子公司绩效考核指标脱离实际,难以完成;母公司不能为子公司的不同发展阶段制定合理的考核指标,这可能导致子公司对生产活动做出不准确的决定,造成子公司发展目标与集团企业的总体目标相背离。

3.4 财务预算不科学

预算控制是母公司对子公司财务控制的重要组成部分。然而,许多集团企业尚未建立完善的预算体系,无法进行全面预算。部分集团企业即使建立了预算体系也没有办法进行良好应用,出现财务预算目标偏离,财务预算指标脱离实际等问题,使得财务预算工作流于表面形式,不能发挥其应有的财务作用。甚

至部分集团企业对预算控制的联动不够重视,也会导致预算不能及时有效执行,集团企业整体财务平衡状况不佳,母公司对子公司财务资产负债表的控制无法有效实施,为集团企业的运转带来了诸多财务风险。此外,尽管一些子公司有自己的资产负债表体系,但它们与母公司现有的资产负债表不兼容,二者的财务信息沟通存在障碍,无法协同服务于集团企业的总体战略目标。

3.5 资金及资产使用效率低下

企业的重要基础便是企业所拥有的资产,企业的运营与发展离不开资产的支撑。存在母公司和子公司的法人相互独立,在进行各自的经济活动时,通常会应用不同的银行账户,这也导致双方的资金运转相对独立,母公司不能及时获悉子公司的资金运转情况。而一旦母公司需要子公司的资产援助时,会发现子公司的资产运营无法满足需要,资金及资产使用效率达不到目标要求,导致营运资金不足,资产管理松散,融资成本增加,总资产利用效率低下。在资产使用方面,由于闲置资产增加,出现资产能耗管理不足、重复购买等忽视财务管理所带来的财务风险,使得整个集团的运营成本增加。

4 母公司对子公司财务风险控制策略

4.1 健全法人治理组织架构

为了优化集团母公司对子公司的财务管理和控制,必须注意建立健全的公司法人治理组织架构,可在三个方面实施。

首先是回避“法人混合”,部分集团企业子公司在任命财务负责人时,会存在“兼职”的情况,即母公司的财务人员同时担任子公司的财务人员,虽然可以节省一定的财务管理成本,但很容易导致财务人员的工作混乱,因此,为了确保子公司资产的独立性,集团企业母子公司的财务人员应当分别任命,规避集团母公司的成本费用转移至子公司结算,规避连带经济责任。

其次是明确矩阵管理。考虑到集团母公司和子公司在审核过程中的立场不同,需要有双重矩阵指导,以避免资产被盗和公司管理决策出现重大偏差。

最后是重视人才培训。现代集团企业集团的财务经理,会面临业务多元化和财务管理职能转型带来的挑战,因此公司需要针对财务人员展开相应培训,将终身学习的理念付诸实践,实现知识的不断更新;注意培养提升财务人员的沟通能力,以确保财务部门与其他合作部门的联系畅通无阻;重视职业道德底线的约束与制约,树立不可逾越的执业红线,多措并举,更好地服务企业整体,把控风险,创造价值。

4.2 建立财务信息监督网络

公司对子公司财务风险控制离不开现代信息技术,因此集团企业需要建立财务信息监督网络,录入母公司与子公司的财务信息数据,通过信息平台获取公司经济活动相关信息。以便母公司的主管人员能够掌握其子公司的财务状况,并使用信息监控网络进行动态监控,及时发现财务管理中存在的问题,采取有效的优化措施,避免母公司资产流失。此外,如果母公司希望确保有效地监督和控制,则必须确保财务信息共享的速度,确保建立财务信息监督网络信息获取速度及时。除此之外,建立财务信

息监督网络也可以有效评估财务人员的绩效,帮助财务人员获取公司上一年度的盈利数据,为制定投资回报率、计算子公司的盈利指标提供数据支撑,以实现经济效益的持续提高。

4.3 强化内部审计与监督工作

母公司财务人员应关注子公司无法收回的项目和重大投资活动,通过内部审计分析各种问题,监督财务工作的各个环节,为了避免在子公司的实际发展过程中出现某些员工的徇私舞弊现象,强化内部审计与监督工作,以有效控制子公司的成本,不断规范财务管理。

需要注意的是在进行审计与监督工作时必须确保由母公司管理层直接管理的审计部门的独立性,针对财务监管过程中存在的问题提出明确的整改要求,因人为因素造成的损失,要对过失人进行追责问责,在制度层面建立长效机制,从而规避财务风险。

4.4 定期进行财务风险分析与防范

财务风险是企业可在可持续发展经营过程中面临的一种风险。财务风险本身无法完全消除,因此集团企业需要更有效地防范和控制财务风险,这是保障企业资产安全的必然选择。母公司对子公司实施财务控制时,必须将财务风险控制放在更高的位置,建立基本的财务风险控制目标,并围绕所设定目标的实现情况,定期分析子公司的财务数据,以识别特定金融风险的驱动因素,并分析和应对相应的金融风险因素。

同时,母公司还应及时分析财务风险分析状况,制定财务风险计划,将其视为应对子公司财务风险发生的基本制度,通过这种方式,母公司可以对子公司进行更全面、更深入的财务管理和控制,子公司的财务管理状况可以得到更好的控制。

4.5 定期市场调研

集团企业可定期进行市场调研、集团发展分析和市场信息数据研究分析,制定相应的发展战略,增强风险防范能力,确保集团整体战略的科学合理性。基于复杂多变的市场环境与激烈的市场竞争,集团公司的每一项投资决策都需要大量的市场研究和科学评估,才能确保集团公司的投资利益。只有这样,集团企业才能抓住市场发展的规律,明确市场需求,从而制定科学合理的投资方案。只有定期市场调研,获取最新数据,才能帮助集团企业及时调整发展战略,在复杂多变的市场环境中仍占有一席之地,确保了集团公司的健康可持续发展。需要注意的是,集团企业的发展战略必须按照国家战略发展方向和宏观经济政策为基础进行制定。

4.6 增强企业财务管理工作能力

企业要想在不断变化的市场经济环境中,保证自身稳健、可持续及高质量发展,需要从内部人员和管理制度入手,增强企业财务管理工作能力,提高财务管理质量。

在财务风险管理工作中,首先,从集团企业管理的角度出发,财务管理对相关员工的个人能力和综合素质要求较高。只有具备专业会计、财务理论知识及经营管理等综合能力的复合人才,才能成为提高企业财务风险管理质量的有效帮手。因此集团企

业在选拔和培训财务工作人员时,还必须注意招聘专业人员。对于一些不符合公司发展需要的员工,也应及时予以淘汰,搭建完善的财务人才队伍。其次,财务人员必须高度重视财务风险管理,时刻了解市场变化的动态,紧跟时代发展趋势,吸取国内外公司财务管理的先进经验,并结合自身公司的特点,取长补短。管理层还应加强对企业财务管理的监督,并推动该制度的实施,共同规避财务风险。

4.7 落实考核及轮岗机制

岗位评估和轮换机制也是母公司对子公司进行财务风险控制的有效策略。在落实考核的过程中,母公司应注意削弱监管权限,部分评估权限可以交由子公司,避免“在其位不谋其事”的问题,要对母公司和子公司分别给予一定比例的权重,同时母公司可以为财务经理职位设计有针对性的KPI指标,如财务资产负债率、数据及时报告率和财务信息准确性,以便有效落实考核。

所谓轮岗淘汰机制,是指通过轮岗制度,确保财务负责人不会常年工作在同一岗位,适时的轮岗可以对集团财务团队的管理产生积极影响,更好地避免串通问题。如果发现财务负责人的能力不足,公司应加强有针对性地培训。也可以充分利用竞争和淘汰机制,让母公司的财务人员可以更好地参与子公司的财务管理和控制。

5 结束语

总之,在现代企业集团经营的趋势下,母子公司之间的关系更加复杂,在经营过程中会遇到各种问题。虽然财务风险是不可避免的,但这并不意味着集团企业没有办法防范和控制财务风险。集团公司可以通过健全法人治理组织架构、建立财务信息监督网络、强化内部审计与监督工作、定期进行财务风险分析与防范、定期市场调研、增强企业财务管理工作能力和落实考核及轮岗机制等策略提升公司人员的风险防范意识,有效把控子公司财务风险,实现集团企业利益最大化。

[参考文献]

- [1]廖惠娇.集团公司对并购控股子公司财务管理具体实施的思考[J].今日财富(中国知识产权),2020,(07):81-82.
- [2]胡波.母公司对子公司财务控制困境的博弈分析与破解[J].中国国际财经(中英文),2017,(13):44-45.
- [3]安永明.控股集团母公司对子公司财务管控指标体系的设计探讨[J].时代经贸,2016,(24):81-83.
- [4]陈天灯.母公司对子公司财务控制困境的博弈分析与破解探索[J].财政监督,2015,(02):31-36.
- [5]肖萍.母公司对子公司的财务控制薄弱问题研究[J].河南广播电视大学学报,2010,23(03):31-33.