

企业集团财务控制模式设计初探

——以江西铜业集团为例

刘剑民(博士)

(江西财经大学会计学院 南昌 330013)

【摘要】我国企业集团不同程度地存在着财务控制过度与财务控制不足的问题。这些问题的根源都可以归结为企业集团财务控制模式设计的失败。本文结合江西铜业集团的实际情况探讨财务控制模式的优化。

【关键词】企业集团 财务控制 集权 分权

企业集团财务控制模式,通常是指企业集团财务控制的集/分权程度。一般认为,企业集团财务控制存在三种模式:集团母公司对下属公司采取集权式的财务控制模式、母公司对下属公司采取分权式的财务控制模式和介于集权与分权之间的混合财务控制模式。现实中采用较多的是混合财务控制模式,集权与分权之间处于动态平衡状态,这种平衡具体体现为集团针对不同下属公司采取不同的集权或分权模式。

本文以江西铜业集团为例,来研究财务控制模式的设计问题。同时,考虑到企业集团中的股份公司具有特殊的地位以及我国对集团母公司与上市子公司财务关系的研究不成熟,笔者也对这种财务控制关系进行了单独研究,力图做到特殊性与一般性的结合。

一、江西铜业集团以集权为主的财务控制模式

1. 江西铜业集团概况。江西铜业集团于1979年7月成立,是我国有色金属行业铜采矿、选矿、冶炼、加工特大型联合企业。公司总部设在江西省贵溪市,现下属有江西铜业股份有限公司(包括德兴、永平、武山三个矿和贵溪冶炼厂)及东乡、银山、城门山三个矿山等20余个二级单位和42家多种经营企业,职工三万余人,拥有总资产120亿元。由于集团包含多层投资关系,在集团内各企业间直接起约束作用的是产权关系,集团的母子公司主要以股权、产权为纽带并形成一个有机整体。一方面,母公司、子公司及孙公司均是独立法人;另一方面,母公司对下属子公司以资本投入的方式进行控制和影响,从而形成一个垂直的控制链条和组织系统。

2. 江西铜业集团目前的财务控制模式——集权为主、分权为辅。江西铜业集团正处于集团规模化发展的初期,集团母公司制定的发展战略尚未得到集团内其他成员企业的认同和贯彻执行,各成员企业在资金配置、市场定位及企业文化方面尚未形成合力,没有达到规模经济,进行过多分权管理的条件还不成熟。因此,江西铜业集团的组织结构采用了典型的直线职能制,集团母公司比较严格控制财务决策权,是集团的投资中心,下属成员企业则是利润中心和成本中心,在母公司所划定的范围内开展财务活动。但是,出于调动下属公司财务人员

工作积极性的考虑,母公司将下属公司的一些日常财务活动的管理权下放给子公司的财务人员,而将涉及子公司发展前景乃至影响整个集团的战略目标实现的重要资本变动权、重大投资权、重大筹资权、重大资产的处置权、财务机构的设置权、财务经理的任免权及预算的审定权等集中于母公司,以实现母公司对子公司的财务监控。

可以认为,江西铜业集团实际上采用了较为典型的集权为主、分权为辅的财务控制模式。

3. 江西铜业集团现行财务控制模式存在的不足。目前,江西铜业集团中仍然存在部分组织结构松散的情况,母公司的财务控制功能没有得到充分发挥。对集团拥有的上市子公司和一些实力较强的下属公司往往会形成母公司相对控制力弱的局面,而其他很多小的成员企业却受到严格控制,这就较大地影响了财权的总体集中度。

对不同实力与影响的下属公司控制力的不同,导致一些关键的下属公司财务活动各自为政,与集团总体财务控制缺乏一体性。这阻碍了资源的合理配置和要素的优化组合,削弱了集团的整体优势,在一定程度上限制了企业集团综合财务能力的发挥。

因此,江西铜业集团财务管理体制的现实选择是进一步完善集权为主、适度分权的财务控制模式,对集团的筹资、投资、利润分配等重大财务决策进行集权管理,并对子公司的自我资金运作进行有效监控。

二、江西铜业集团完善财务控制模式的思路

1. 江西铜业集团完善财务控制模式的考虑因素。因为财务控制模式本身就是企业集团财务管理体制中的一个重要组成部分,集团的组织结构、管理模式、规模大小和发展战略等直接影响财务管理体制的构建。因此,江西铜业集团财务控制模式的完善应当在对集团整体发展战略、发展前景、行业特点以及主业与上下游价值链之间的关系进行系统分析的基础上进行,同时要符合企业集团自身发展的需要。因此,江西铜业集团在设计财务控制模式时应当以下列因素为主要考量尺度:

(1)充分体现江西铜业集团的发展前景。在考虑实现集团管理近期目标的同时,还要着眼于未来,使管理模式能够为实现集团长远发展服务,体现管理的战略性和前瞻性。根据战略管理要求,从母公司角度对集团整体的财务战略进行定位,制定统一的理财行为规范,子公司和分公司有时有必要牺牲自己的局部或暂时利益以保证集团的战略利益。

(2)充分发挥江西铜业集团的资源优势、区位优势,突出产业特色。江西铜业集团属于资源类企业,从事特色冶金和金属加工产业,是江西省支柱产业的核心之一,近年来江西铜业集团的快速发展和江西省自身丰富的铜矿资源及独特的区位优势是分不开的。江西铜业集团紧紧围绕资源和区位优势做大做强,依托亚洲第一铜矿德兴铜矿,发挥贵冶的技术优势,使江西铜业集团这几年迅速壮大。这些特点要求江西铜业集团必须对自身的特色产业和主业实施自上而下的一体化财务控制,保证集团整体财务活动的一致性。

(3)充分考虑企业集团主业以及相关的上下游价值链的关系。江西铜业集团的主业产业链:上游(德兴铜矿富家坞矿区、成门山铜矿等矿产资源)——主业(铜生产与加工、黄金白银生产及加工、硫化工和精细化工、稀散金属提取及加工等四大产业或项目)——下游(高档铜箔和铜板带等高技术制造业),这条产业链条使得江西铜业集团在财务控制链上具有得天独厚的便利条件,同时也决定了财务控制链上权利集中的环节。

2.江西铜业集团完善财务控制模式的探索。江西铜业集团采取的财务管理模式仍然是集权和分权模式的混合物。在这种模式下,集团母公司对于关系企业发展战略的实现、企业新的经济增长点以及企业发展前途的企业,实行集权化管理,对于其他企业则委托分公司进行管理。

借鉴三菱重工等国外大公司的管理经验,可将关联方公司根据股权比率和对企业集团的重要性程度进行分类,并将这种分类作为选择不同管理方式的依据。对于江西铜业集团来说,哪些公司由总部直接管理,哪些公司委托分公司管理,分权程度如何,三菱重工的做法无疑值得借鉴。具体来说,将江西铜业集团的各公司根据集团战略地位和企业集团的产业链分为A、B、C三类:A类为一些与集团发展战略相关程度很高的企业,这些企业与集团母公司的关系很密切,或有很大潜力,或有很好的新经济增长点;B类一般来说是与江西铜业集团发展战略相关程度比较高,或是接受其指导的公司;C类主要是主业的一些附属企业,但也是江西铜业集团不可或缺的一部分。

通过对江西铜业集团中各成员公司的分析,A类公司可包括江铜股份公司,因其在产业链中具有重要的战略地位,此外A类公司还可以包括江铜集团铜材公司、江铜矿山新技术开发有限公司、江铜集团机械铸造有限公司,这些公司创造的利润在企业集团的利润总额中占较大比重,或有很好的经济增长点。A类公司由集团母公司直接管理,集团母公司通过对这些重点企业的管理,能有效地节约资源,达到对企业集团的整体把握和控制。B类公司如江铜集团建筑工程有限公司、德

兴建设有限公司、贵溪冶金化工工程公司等,可由集团母公司委托分公司进行管理,如果由母公司直接管理,会造成人力和物力的浪费。考虑其地理位置因素,由德铜分公司管理能节省一些运输成本,信息交流也比较方便。C类公司如德铜医院、德铜宾馆、永信运输有限公司、永铜分公司招待所以及一些办事处等,大多为一些主业的附属企业,它们虽然是企业不可缺少的一部分,但通常只是为企业主业提供便利,在产业链中处于辅助地位,完全可以实行分权自主管理。

三、集团母公司与江西铜业股份公司的财务控制关系

江西铜业股份有限公司(以下简称“股份公司”)是江西铜业集团的上市公司,与集团母公司之间的财务关系同样遵循上述母子公司之间的财务控制关系。鉴于上市公司在财务控制上比其他非上市公司具有更多的分权特点和法律方面的制约,我们单独对其作简单分析。

1.股份公司概况。股份公司是由江西铜业公司、国际铜业(中国)投资有限公司、深圳宝恒(集团)股份有限公司、上饶市振达铜材工业集团(现已改制重组为江西鑫新实业股份有限公司)及湖北黄石金铜矿业有限责任公司(现已改制重组为湖北三鑫金铜股份有限公司)作为发起人,经原国家经济体制改革委员会体改生[1996]189号文和对外贸易经济合作部[1996]外经贸函字第707号文批准,于1997年1月24日以发起方式设立的外商投资股份有限公司。公司设立时的注册资本为177 755.62万元。公司的主要资产包括目前国内最大的两座已开采铜矿山——德兴铜矿和永平铜矿,以及目前国内规模最大的铜冶炼厂——贵溪冶炼厂。

2.集团母公司与股份公司的财务控制关系——股权控制与金融服务控制的结合。集团母公司与股份公司之间的财务控制权的配置应有利于江西铜业集团整体战略的制定和实施,财务控制权应围绕集团的整体战略来配置。基于经营环境的变化和战略竞争的需要,江西铜业集团必然需要财务战略作为支持以保证集团整体战略的有效实施,与此相适应,集团的财务控制活动也必须从单纯的合规性、合理性和事务性控制转变为战略支持型的财务控制。也就是说,财务控制必须以战略为导向。实施战略支持型财务控制的直接目的就是使江西铜业集团的财务战略得以顺利实施。

在集团内部,母公司和股份公司的财务战略关系如何安排,是直接关系到整个江铜集团整体战略能否有效实施的关键问题。由于企业集团的组建动因及优势的发挥都是以整体战略的成功实施为前提的,毫无疑问整体战略制定过程中的财务决策必须由集团母公司统一做出,而如何在母公司总体战略的指导下,通过实施财务控制来保持子公司尤其是上市公司和母公司战略的一致性为江西铜业集团目前亟待理清的重要问题。

我们认为,集团母公司与股份公司存在以下财务关系:①母公司与股份公司之间的财务关系是委托代理关系;②母公司与股份公司之间以产权为纽带的财务关系,是根据《公司法》的规定建立起来的投资关系;③母公司与股份公司存在财务控制与被控制关系;④母公司与股份公司之间财务关系

的载体是财务契约、合同。

股份公司作为企业集团最重要的组成部分之一,应当从集团整体发展战略出发,在母公司的财务治理下完成母公司的委托任务。母公司对股份公司的财务控制是基于母子公司间的产权和资本纽带关系及集团整体利益最大化目标的,是母公司对股份公司财务活动的股权控制与金融服务控制的有机组合,是母公司与上市子公司财务管理的核心。具体手段如下:

(1)通过财务董事实现对股份公司的产权监控。通过对英国石油公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等企业集团财务监控体系以及日韩财务管理模式的研究,我们发现这些企业集团对其上市子公司的财务监控体系及其运作方式存在一些相同的地方:集团的财务监控管理从公司董事会抓起,在董事会下设各种专业委员会(包括财务专门委员会、审计委员会)。董事会聘任总经理。财务总监由总经理提名、董事会聘任,对董事会负责,财务总监相当于公司的副总经理级别,财务总监下面再设置财务主任、主计长、财务计划与分析师等,对集团所属股份公司的财务总监进行监管并由产权代表(集团公司的代表)实行请示报告制度,对股份公司的重要财务决策必须事先以书面形式向集团母公司报告。产权代表具有双重身份,一是作为母公司的利益代表者,二是充当股份公司董事会、监事会成员。

借鉴国外的做法,我们认为江西铜业集团对股份公司主要应发挥产权监控的职能,一是加强上市子公司董事会的作用,把财务监督控制权集中在董事会、监事会;二是建立快速的信息反馈渠道,母公司通过派人(财务董事)进驻股份公司、经常听取股份公司的汇报或要求子公司定期上传书面报告等形式,增加股份公司的信息反馈渠道,并建立快速反应机制,及时解决相应的问题。

财务董事代表集团母公司对股份公司行使产权范畴的财务监督职能,并兼以股份公司总会计师财务顾问的身份直接介入股份公司的决策管理层,对股份公司的各项财务管理决策事宜提供财务服务。财务董事的具体职权可包括以下方面内容:检查股份公司财务政策是否符合母公司的财务战略部署以及财务制度是否健全有效;对股份公司所作出的涉及母公司所有者权益以及集团总体财务战略与财务政策行使批准或否决权;财务董事确认股份公司决策项目存在重大缺陷时,有权要求股份公司对决策项目重新论证并进行复议;参与股份公司贷款担保、财产抵押、对外投资、产权转让、资产重组等重大决策活动,并负责以书面形式向母公司报告;参与拟订股份公司年度预决算方案、资金使用和调度计划、费用开支计划、筹资融资计划、利润分配方案、弥补亏损方案等;组织开展股份公司投资项目的年度后评估工作;在股份公司中落实集团的战略目标。

财务董事是股份公司董事会成员,参与股份公司重大事项的决策,是母公司与股份公司之间进行信息沟通的桥梁。为了保证其相对于股份公司的独立性,财务董事的工资、奖金和津贴应由母公司统一管理和发放,而且应该实行财务董事定

期轮岗制。母公司对股份公司财务人员应实行资格管理制度,由财务董事审查其上岗资格,并报母公司备案。

(2)通过财务公司实现对股份公司的金融服务控制。股份公司的产生、发展都离不开集团母公司的大力支持。从母公司剥离出的优质资产是股份公司最初发展的根本,尤其在近几年的高速发展中,母公司从政策、资金上加大了支持力度。随着股份公司的发展和规模的扩大,对资金的需求也会越来越大,既然财务公司是企业集团内部专门从事金融工作的法人单位,它就应成为处理内外融通资金、筹集股份公司所需资金的总代理。第一,财务公司作为股份公司和商业银行之间的中介,以其自身的特殊地位,可以代表股份公司对商业银行的贷款实行统贷统还。第二,财务公司可以利用自己在业务上的长处,代理股份公司对外发放股票、债券及直接向社会融资。第三,财务公司可通过金融手段,吸收集团企业资金,并对资金往来进行控制,将控制信息反馈给集团,从而实现金融服务型控制。

财务公司资金来源于企业集团的各成员企业,其服务对象也是集团的各成员企业。由于在建立初始企业集团的财力都分散于各成员企业之中,难以发挥综合优势,而用行政命令方式集中资金又有悖于企业集团基本原则和相关产权管理规定,而财务公司则可运用金融手段将各企业分散的财力集中起来,形成较大的资金合力,从而可以保证企业集团实现战略目标的资金需要,将国家产业政策和企业产品结构调整有机结合,通过调整信贷结构和资金流向,来配合企业集团战略目标的实现。

(3)采取由母公司对股份公司签订财务控制协议的方式。股份公司作为独立的法人,拥有独立的财权,公司董事会和经理会依法对其内部的财务战略决策和日常财务决策制订方案并负责执行。同时集团母公司是股份公司的控股公司,母公司对其子公司拥有一定的财务和经营战略控制权,因此,股份公司董事会决定的重要的财务决策方案,必须经母公司审查。

由于股份公司在法律上是独立法人,因此母公司对其实行相对集权的财务控制需要履行一些法律手续。由于股份公司股东除母公司外还有其他股东,这些股东投资于股份公司大多就是为了获得回报,因此需要给他们最基本的股东回报的承诺。在实践中可以采取由母公司对股份公司签订财务控制协议的方式。从法律上看,相当于由母公司承包子公司的财务运作。

此外,母公司还可通过使用集中式财务软件或强化集团内部审计制度(与股份公司签订审计承包合同)等方式加强对股份公司的财务控制,以实现集团财务的相对集中管理。

【注】本文系江西省社科规划课题“江西省企业集团财务控制问题研究”(编号:063YJ112)的阶段性成果。

主要参考文献

1. 张海红,杨淑媛.企业集团财务控制问题探讨.商业经济,2009;19
2. 赵又新.我国企业集团财务控制模式及其选择.商场现代化,2009;13