



母子公司财务管理体制的选择

西安财经学院 刘总理

【摘要】 选择合适的财务管理体制是提高我国母子公司财务管理水平、增强企业竞争能力的重要条件。本文分析了可供我国母子公司选择的三种财务管理体制,并指出在选择财务管理体制时应综合考虑五个方面的影响因素。

【关键词】 母子公司 财务管理 体制

一、母子公司财务管理体制的内涵

母子公司财务管理体制是对母子公司财务管理体系和财务管理制度的总称。它既是处理母子公司之间财务关系的依据,又是母子公司从事财务管理活动应遵循的基本规范。其基本内容包括管理职权、组织形式和管理制度。管理职权是指母子公司财务管理的权限界定,组织形式是母子公司财务管理机构的设置和职责的确立,管理制度是母子公司财务管理部门在从事财务管理活动和处理财务关系时所必须遵守的准则。这三方面的内容构成一个有机整体,它们相互作用、相互联系。在这个有机整体中,管理职权是核心,组织形式和管理制度是管理职权的具体表现形式,是管理职权实现的保证。

二、三种母子公司财务管理体制

目前,我国母子公司财务管理体制主要有三种模式,即集权型财务管理体制、分权型财务管理体制和混合型财务管理体制。

1.集权型财务管理体制。这种模式是指子公司的一切财

务活动统一由母公司来安排,即子公司的管理职权、组织形式和管理制度由母公司来控制。其优点是母公司能够统一配置公司资源,避免资源分散使用,有利于降低融资成本和管理费用,有利于控制财务风险和经营风险,有利于母公司理财目标和经营目标的实现。其不足之处是不利于调动子公司的经营主动性和积极性,不利于分散风险。

2.外部原因。

(1)经济环境的变化。①汇率危机:因汇率变动或政府立法限制将资金转至国外,可能导致企业遭受损失或丧失权益。②政治风险:国际间规范公约或国家协定的立法限制,可能使企业资金营运受到冲击。③立法缺陷:由于法律制度尚不健全,企业经营面临巨大风险。

(2)市场竞争。企业时刻面临以下来自竞争对手的挑战和威胁:①开发新技术,向市场投放新产品;②提高产品质量,改进产品性能;③扩大生产规模,降低成本,增加规模效益。如果企业不采取积极的应对措施,将会影响其生存和发展,甚至面临破产威胁。

(3)行业特性的影响。不同行业的进入门槛不同。有些行业进入门槛高,一般企业难以进入,而已进入的企业已形成了一定规模,遭受财务失败的可能性较小;某些行业进入门槛低,企业之间的竞争激烈,企业容易陷入财务困境。任何一种产品或产业都有其生命周期,“朝阳产业”盈利能力强,利润率高;而“夕阳产业”盈利能力强,利润率低,处于“夕阳产

业”的企业容易陷入财务困境。

2.分权型财务管理体制。这种模式是指按母子公司权利和责任相配比的原则,将管理职权在母子公司之间合理分解,由母子公司分别行使财务决策权。其优点是有益于母子公司责、权、利的有机结合,有利于调动母子公司经营积极性和主动性以及分散风险,增加盈利机会。其缺点是容易分散母子公司资源,弱化母公司的财务调控功能;有时子公司内部存在的问题和面临的风险不易被发现,对经营者难以约束,不利于公司的整体发展。

3.混合型财务管理体制。这种模式是集权型财务管理体制和分权型财务管理体制的糅合。其目的是将两者有机结合起来,取长补短,发挥综合优势。从理论上分析,这种模式是比

(4)国家宏观政策的影响。应特别关注国家宏观政策对金融环境的影响。它直接关系到企业的筹资渠道与筹资方式,影响企业的现金流入,进而影响企业的偿债能力等。

(5)发生灾害损失。战争、恐怖主义、火灾、地震、洪水等不可抗力会将企业资产及其生产能力完全破坏,使之陷入财务困境,甚至破产。

企业财务失败原因的多样性决定了财务危机预警的复杂性。不同行业的企业,其所面临的经营环境可能有所不同;同一行业的不同企业,其规模和应对危机的能力等也有所差异,我们应在审慎考虑和周密分析的基础上做好预测建模工作,防患于未然,努力避免企业的财务失败。

主要参考文献

- ①汪平.财务理论.北京:经济管理出版社,2003
- ②斯蒂芬 A.罗斯等.公司理财.北京:机械工业出版社,2004
- ③黄锦亮,白帆.论财务风险管理的基本框架.财会研究,2004;6

较理想的,既有利于克服集权型财务管理体制和分权型财务管理体制的不足,又有利于发挥其综合优势。然而,这种模式在实际工作中的可操作性较弱。对母子公司来说,集权到什么程度或者分权到什么程度,难以把握,往往难以实现最佳配合效果。

三、影响母子公司财务管理体制选择的因素

我国企业选择哪种财务管理体制作为处理母子公司之间财务关系的依据,作为约束母子公司财务活动的规范,不能一概而论,这主要取决于企业的发展战略、规模和资源、财务管理水平以及企业在市场上面临竞争的激烈程度和宏观经济政策等因素。

1.企业的发展战略对母子公司财务管理体制选择的影响。企业的发展战略是指企业全局性的发展计划与发展策略。发展战略是指导企业整体行为的总纲,企业的经营活动、管理模式等都要围绕着发展战略展开,与发展战略相协调。母子公司财务管理体制的选择必须与母子公司发展战略相配合和协调。有什么样的发展战略,母子公司就应当选择与之相适应的财务管理体制。在我国,实施一元化发展战略的母子公司,选择集权型财务管理体制的占73%,这说明集权型财务管理体制对我国实施一元化发展战略的母子公司是比较合适的。

2.企业的规模和资源对母子公司财务管理体制选择的影响。任何企业都存在着规模经济问题。达不到一定的规模,企业的市场竞争能力就低。超过合理规模,企业就会出现规模不经济,在市场上也会丧失竞争力。因此,当企业未达到一定规模时,就要向规模化发展,实现规模经济;当企业超过一定规模时,就需要分立,从而形成具有一定规模的分立企业。而企业分立的关键点是财权的分立,对于选择哪种类型的财务管理体制才能满足企业分立的要求,需要全面考虑,但可以肯定的是集权型财务管理体制很难满足企业分立的要求。另外,企业拥有资源的多少也是母子公司选择财务管理体制的重要依据。就分权型财务管理体制来说,它是建立在企业拥有较多的资源基础上的,是为了提高资源利用效率而采取的一种与企业的发展战略相适应的财务管理系统。如果没有资源,企业的财务管理就失去了存在的必要。资源较少,交易成本过高,分权管理就不经济。当企业拥有的资源超过母公司可有效管理的能力时,集权型财务管理体制就难以实现对企业资源的有效利用。总之,母子公司选择财务管理体制要考虑到企业的规模和资源。

3.企业的财务管理水平对母子公司财务管理体制选择的影响。企业财务管理水平的高低是影响母子公司选择财务管理体制的重要因素。这一点对于母子公司选择分权型财务管理体制尤其重要。因为在一般情况下,母公司的财务管理水平都要高于子公司的财务管理水平,基本上能够满足集权型财务管理体制对财务管理水平的要求。而在分权型财务管理体制下,如果子公司的财务管理水平偏低,就会使得企业资源使用效率下降,在母公司未能及时发现子公司存在的问题的情况下,可能使子公司面临的风险增大,有时还会因子公司财务管理不善而给母公司造成巨大的损失。为了降低母子公司面临的风险,使企业的整体利益最大化,选择财务管理

体制时,要充分考虑到母子公司的财务管理水平。

4.企业在市场上面临竞争的激烈程度对母子公司财务管理体制选择的影响。在市场经济中,任何企业都会面临来自其他各方面的竞争。竞争的激烈程度不是固定的,而是有时激烈,有时舒缓。当企业在市场上面临的竞争很激烈时,为了生存,企业会不惜一切代价集中所有资源应对来自各方的挑战,不允许任何资源的分散使用、分散管理。在这种情况下集权型财务管理体制显然会得到充分考虑,而分权型财务管理体制会被暂时放置。当企业在市场上面临竞争的激烈程度比较低时,企业会全面考虑整体的经济利益和资源使用状况,根据自身实际情况选择合适的财务管理体制。

5.宏观经济政策对母子公司财务管理体制选择的影响。宏观经济政策是国家在一定时期为实现充分就业、稳定物价、减少经济波动和实现经济增长等所采用的经济政策。其包括财政政策、货币政策、国际经济政策协调等诸多内容,在我国还涉及到经济体制、政治体制的调整和改革。从本质上讲,企业是在特定经济环境下产生的、以盈利为目的的经济主体。有什么样的经济环境,就有什么样的企业。企业会随着经济环境(尤其是宏观经济政策)的变化而不断调整自己的行为模式。例如,国家为了使国内某些市场实现充分竞争,就会出台相关的宏观经济政策,限制垄断,促使企业解散、分立,并鼓励其他企业进入。在这种宏观经济政策下,母子公司选择集权型财务管理体制显然是不合适的。相反,国家为了使国内某些市场进行集中,使某些产业具有应对国际竞争的实力,鼓励企业间进行收购、兼并,形成大型跨国企业,同样也会出台相关的宏观经济政策,在此条件下,母子公司选择分权型财务管理体制也是不合适的。母子公司只有在充分考虑到宏观经济政策的影响后,才能做出合理的选择。

四、我国母子公司财务管理体制的选择

根据以上分析可以归纳出,我国母子公司应选择怎样的财务管理体制不能一概而论。选择财务管理体制要综合考虑母子公司所处的内外部环境,尤其是企业拥有或可控制的资源、企业的发展战略、宏观经济政策等因素。母子公司选择财务管理体制的目标是从财务管理的角度促使企业实现可持续发展和提高竞争力。对于规模大、拥有资源多、市场竞争相对缓和、整体财务管理水平高、国家宏观经济政策鼓励充分竞争、追求多元化经营目标的母子公司来说,应当选择分权型财务管理体制。而对于规模小、资源拥有量相对较少、市场竞争激烈、整体财务管理水平一般(尤其是子公司财务管理水平不高)、国家宏观经济政策鼓励收购和兼并、追求一元化经营目标的母子公司来说,应当选择集权型财务管理体制。如果母子公司所处的环境状况介于两者之间,则应以可持续发展和提高竞争力为目标,选择混合型财务管理体制。在混合型财务管理体制中,集权与分权的程度是其要把握的关键。

主要参考文献

- ①王斌.企业财务学.北京:经济科学出版社,2002
- ②袁建国.财务管理.大连:东北财经大学出版社,2002
- ③张延波.高级财务管理.北京:中央广播电视大学出版社,2003