论企业集团财务控制模式的选择

湖南湘潭大学商学院　周　密(博士)　张曾莲

【摘要】企业集团财务控制模式是为了实现集团公司财务价值最大化的目标,以集团公司为主的财务控制主体对企业集团资本运作进行控制的标准式样。本文首先介绍了目前常见的三种财务控制模式,然后介绍了选择企业集团财务控制模式时应考虑的因素,最后用委托代理理论分析财务控制模式的选择。

【关键词】集权制　分权制　相容制　选择

企业集团是以产权关系为纽带,由多个具有独立法人资格的企业组成的经济联合体,企业集团一般包括集团母公司、子公司、参股公司和关联公司。企业集团依据产权关系建立起来的母子公司关系是企业集团生存和发展的基础。企业集团的财务控制从本质上讲就是集团母公司对子公司的财务控制。本文重点探讨企业集团财务控制模式的选择,即企业集团如何根据本集团的实际情况,在集权制财务控制模式、分权制财务控制模式和相容制财务控制模式这三种模式中进行选择。

一、目前常见的三种财务控制模式

企业集团财务控制模式按财务控制权限集中程度的不同分为集权制、分权制和相容制。

1.集权制。采用本模式的企业集团,其财务决策权、控制权均集中于集团财务管理部门,其优点是能够资源共享,不足之处是该模式不能充分调动企业集团各成员企业的理财积极性,特别是当集团成员企业众多时,容易造成决策信息失灵,不能对复杂多变的环境做出迅速的反映。当集团公司发展到相当规模时,可以设立财务公司等专门子公司来管理集团成员企业的财务。

2.分权制。采用本模式的企业集团,其财务决策权、控制权均分解到各成员企业,集团财务管理部门只注重发展战略的研究,仅在总体上给予子公司一些指导。优点是各成员企业有财务控制权,理财积极性高,财务决策周期短,适应市场变化能力强。不足之处是各成员企业之间资源不能共享,不能发挥集团公司的整体优势。该模式主要适用于资本经营型企业集团和某些对集团没有影响的子公司,另外,那些规模不是很大,成员企业不是很多,或是处于发展初期的企业集团也适用该模式。

3.相容制。集权和分权不是绝对的,在不同类型、时期、领域等条件下各有侧重,大多遵循“有控制的分权”这一原则,即重要决策权集中,其他决策权分散。而目前面临的问题是对什么时候集权,什么时候分权,什么地方集权,什么地方分权等问题进行选择。

二、选择企业集团财务控制模式时应考虑的因素

1.企业集团的发展战略。其按性质可以分为稳定型战略、扩张型战略、紧缩型战略和混合型战略。控股公司在某一阶段采取不同的具体战略必然要求其选择不同的管理模式,比如在扩张型战略下,过分强调集权是不明智的,应该积极鼓励子公司开拓外部市场,分权程度应该大些。在稳定型战略下,母公司应该把握住投资、融资的权力,而对有关资金营运效率方面的权力可以适当分权。在紧缩型战略下,有必要对不同的子公司实行不同的管理模式。

2.企业集团的产品(产业)。按照多元化程度的差异,可以把企业集团的产品(产业)定位划分为四种类型:单个产品密集型定位,一体化产业定位,相关联多元化定位,无关联多元化定位。产品(产业)的定位不同,对集权和分权的要求就不同。

3.企业集团的不同发展阶段。处于初创阶段的企业集团倾向于集权管理,而成熟的企业集团则倾向于分权管理,具有集团总部控制下的不同程度的分权管理特征。

4.成员企业的重要性程度。对于具有重大影响的成员企业,集团总部必须保持高度的控制权和管理权;而对于那些与集团发展战略、核心能力、核心业务关系一般或影响不大的成员企业,采用分权制的管理模式较合适;而那些与集团发展战略、核心能力、核心业务没有关系的其他领域的成员企业,应当允许其在集团公司整体政策的框架下实行高度自治。

5.控股公司的技术要求。技术要求高的控股公司大多把主要精力集中在技术开发而非财务上,以便通过不断的技术创新来加强垄断优势,并通过技术优势控制子公司,因而倾向于分权制;而技术要求较低的控股公司,产品和工艺已经比较成熟,公司的竞争优势在于全盘调配资源以降低成本,因而倾向于集权制。

6.集团成员企业与企业集团关系的松紧程度。作为一个经济联合组织,企业集团一般由四个层次组成,各层控制模式不同。第一层是核心层,指集团公司或母公司,它完全统一于集团之中。集团总部应直接对其战略、决策、财务实施监督与控制,即完全集权,这样便于实施有利于集团整体发展的财务政策,使其与整个集团的发展目标一致。第二层是紧密层,指全资子公司和控股子公司。这些企业具有独立的法人资格,自负盈亏,其全部或大部分资本被集团母公司控制,其经营权受制于集团母公司,母公司按所持股份的比例参与收益分配。因

此应将集权管理与分权管理相结合,把对整个集团有重大影响的财务权集中到集团公司,而对一些日常财务处理则由这些企业自己做决定。第三层是半紧密层,指参股子公司。集团母公司虽然持有这层企业的股份,但不能控制它们,这些企业有充分的经营自主权。集团母公司对这些企业只能通过间接方式来控制,一般通过委派董事到这些企业的董事会来实现其决策和控制的意图。第四层是松散层,指与集团保持一般协作关系及财务上的资金借贷关系的关联公司。虽然其在生产、经营上受集团的影响,但这类公司在财务决策方面完全不受集团母公司的控制,因而宜采用完全分权的方式。

7.组织结构。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织结构有直线制结构、职能制结构和直线职能结构,这三种组织结构一般采用集权制财务控制模式,即决策权集中在集团的最高层。而事业部制结构、矩阵制结构和多维制结构这三种组织结构一般采用分权制财务控制模式,即决策权分散在集团的各个管理层。

8.企业集团组建类型。第一类是单纯控股型集团公司。单纯控股公司本身不直接从事生产经营活动,其目的是获取股利收入或通过股权获取资本收益,其下属的各层次的子公司、孙公司都属于一级独立的投资主体和投资中心,故控股公司不可能统一各子公司的财务管理制度,只需在资本投入、重大项目的决策和整体资金的协调上加强管理,集团公司把理财权下放到各子公司,各子公司根据自身特点自行管理其财务。故这种集团适合采取权力下放,实施以资本控制为主,并以利润分配为重点的财务控制模式。第二类是横向产业型集团。企业通过直接投资或并购那些生产、销售同类产品的其他企业而形成的集团。组建横向型集团的动因是为了产生规模经济,以降低成本、占领市场。这种集团内部各企业不论在产品、组织结构和行业上都非常接近,且集团内部各企业之间的密切联系也要求从整体上对整个集团的理财活动进行组织、协调。故这种集团适合把权力高度集中,并以资金管理、收益控制为重点,以预算控制为手段的集权型财务控制模式。第三类是纵向型企业集团。单个单位通过直接投资或并购,组建成集团,并以此方式不断扩张。这种跨部门经营的纵向型企业以产品为纽带,集团内各企业的经济利益有较大的相关性。这种类型的集团在向混合型集团发展的过程中,其财务控制模式也将经历从高度集权到高度分权这一过程,应采用权力适度分配,以资本控制为重点的权力分配型财务控制模式。第四类是混合型企业集团。不同的混合型企业集团在行业、地域、产品、组织等方面差异很大,如何选择适当的模式要依具体情况而定。但总体来说,应采用强有力的集权模式或有效监管、控制的分权模式。

此外,市场竞争状况、控股公司的控制水平、集团公司所拥有的子公司的数目、集团公司负责人的素质、国家对集团公司的政策、管理文化等都会影响集团公司财务控制模式的选择。总体来说,企业集团在组建和发展过程中,处理集权一体化和分权专门化要遵循两条原则:一是集团大战略上集权一体化,不同业务、不同市场战术上分权专门化;二是因势改变的弹性化,当集团经营趋于不利时,当企业需要集中资源优势以对付较强的竞争对手时,以集权一体化为主,当经济景气,企业发展余地大时,则实行分权专门化。

三、用委托代理理论分析财务控制模式的选择

集权与分权各有特点,各有利弊。对集权与分权的选择、分权程度的把握历来是企业集团管理的难点。过度集权会抑制子公司的积极性,而过度分权又会使集团财力分散、管理失控。那么,在集权与分权及分权的程度上该如何把握呢?我们运用委托代理理论,并结合我国企业集团的实际进行分析。

如果集团采用集权管理,则决策权集中于集团最高管理层,那么在集团内部就需要一个能及时、准确地提供信息的系统。分权管理实质上是把决策权下放到比较接近信息源的各子公司,以避免信息的传递和传递过程中的控制问题。从信息的决策价值来看,集团高层经理和下属子公司管理人员之间存在信息不对称。分权管理利用决策信息的本意,是建立在子公司以集团整体利益为决策目标的基础上的,但子公司在决策时往往首先考虑自己的局部利益,而不惜牺牲集团的整体利益,做出逆向选择。这是集团在下放权力之后,付出的主要成本。从委托代理理论来看集团在下放权力之后形成所谓委托代理关系,即集团公司从子公司的所有者变为委托人,子公司则成为代理人,集团付出的成本为代理成本。因此,分权管理所带来的收益和代理成本都将随着权力下放程度的增加而增加。当其成本的增加小于相应带来的利益增加时,采用分权管理是经济的;当其成本的增加大于相应带来的利益增加时,企业权利下放的优势会被过高的代理成本所抵消。

联系我国企业集团的实际来看,20世纪90年代,集团公司为控制子公司可能出现的逆向选择一般采用独立核算与利润分享的机制,也就是允许子公司在享有一部分固定收入之外,其余的按其对集团贡献的大小留成,从而激励子公司采取有利于集团整体利益的决策。但在这次放权让利、事后考核的财务体制改革中,不少原本实力不错的企业却因财务失控而陷入困境,竞争力急剧下降,这值得我们深思。其启示是,从集权到分权的财务体制改革的失败,不能说明分权管理体制本身的低效率,而是因为采用这一管理体制的过程存在问题。要真正发挥分权管理的优势,必须在权利下放的同时,对子公司建立严密的财务控制系统,采用全面的财务管理方式,仅仅通过利润留成等事后控制是远远不够的。在实际工作中,许多企业集团正是在权力下放的同时,没有设计出合理的财务控制系统,导致利用信息带来的利益被过高的代理成本所抵消,造成了事与愿违的结果。因此,对企业集团而言,并不存在对集权模式或分权模式的固定选择,最重要的是通过这两种模式的外在表现形式,把握其管理思想的精髓,重视其运作的相关条件的建设。在此基础上,才能构建出符合集团具体情况并行之有效的财务控制体制,而不必局限于某种固定的模式。

主要参考文献

①朱新红.论企业集团财务控制的三种类型.安徽大学学报,2004;5

②苏月红.企业集团财务控制模式的选择.江西财税与会计,2003;11

③毛剑.集团公司财务控制分权与集权的选择.天然气与石油,2004;12