论集团公司归核化投资管理体制

山东工商学院　梁美健(博士)

【摘要】通过对集团公司投资管理体制现状的分析发现,归核化是集团公司投资管理体制发展的必然趋势。文中阐明了集团公司归核化投资管理体制的含义和实施这种管理体制的必要性，并阐述了其本质特征和具体实施集团公司归核化投资管理体制的归核法则。

【关键词】归核化　集团　管理　体制

集团公司作为投资主体，要最大限度地发挥其资源整合优势和管理协同优势,实现资源配置的有效性和有序性。完善的投资管理体制既是集团公司实现投资目标的制度保证,也是有效实施投资决策方案的制度基础,因此,对集团公司投资管理体制的研究成为必然。

一、集团公司投资管理体制现状分析

集团公司投资管理体制是集团公司财务管理体制的组成部分之一。集团公司财务管理体制的选择要综合考虑集团公司所处的发展阶段、集团公司内部的组织结构、集团公司本身的规模、成员企业的地域分布及所在地的外部环境、集团公司的行业特点、集团公司的整体发展战略要求等因素。对集团公司财务管理体制的研究,主要有三种观点:集权式财务管理体制、分权式财务管理体制以及分权与集权相结合的财务管理体制。采取集权式财务管理体制和分权式财务管理体制时有以下几个方面值得注意:一是集权与分权是相对的,没有完全的集权,也没有完全的分权。二是我国的集团公司多数是按照国家行政指令,先形成集团,后改制为股份公司的,其在1995年之前以分权为主，在1995年之后随着集团公司的发展以集权为主,因此,管理体制的建立应该考虑我国集团公司的适用性。三是国内外集团公司财务管理体制的发展过程都体现着一种权变思想,集权与分权并不是始终不变的。四是集团公司财务管理体制与集团公司所处的发展阶段、集团的类型以及集团发展战略等因素有关，财务管理体制的形成与实施是一个不断发展、完善的过程。五是从国内外集团公司财务管理体制的总体状况来看，大多数集团公司都趋向于集权与分权相融合的模式,只是如何分配、制约与控制财务管理的权利,是一个值得探讨的问题。

二、集团公司归核化投资管理体制的含义

集团公司归核化投资管理体制，是综合考虑影响集团公司投资管理体制各项因素的不同作用,对不同发展阶段、投资关系、集团类型、内部结构的集团公司,按照“归核管理”理念,相应地选择集权式、分权式或集权与分权相结合的财务管理体制,对整个集团公司投资进行责权利的划分和相关制度、管理、控制方法的规范。在集团公司归核化投资管理体制中,集团公司投资责、权、利的划分始终是集团公司投资管理的核心内容,根据集团公司不同的发展阶段、类型、内部结构与关系以及不同的组织结构、行业特点和投资环境等,遵循一定的法则,确定采取相应的投资管理体制的核心主体与客体,以及与之相适应的控制方式和制度规范，以实现集团公司投资的核心目标,最终形成和增强集团公司的核心竞争力。

所谓归核化经营战略,就是企业根据自身的能力水平,围绕价值创造这个核心目标体系，对处于过多业务经营状态下的企业,重新确定其内部规模和业务范围的一种经营战略。这种战略主要采用企业组织重构的方式,或通过资产剥离、分立以及集中、撤退等多种战略手段,以“回归主业”和“主业重构”的方式,降低企业多元化经营的程度,将企业经营战略的重点放到主营(核心)业务上来,并重新恢复企业活力,提高企业价值和顾客价值。

归核化的提出,源于人们对企业多元化战略的分析,人们意识到过多的经营业务不仅不能分散企业的经营风险，反而会影响企业的竞争优势,所以人们通过各种实证分析,提出采用各种战略手段缩小多元化经营的范围,回归主营业务,突出核心竞争力的目标。对于经营战略来讲,归核化的核在于核心业务。

将归核管理用于集团公司的投资管理，主要是借鉴归核化的思想,创新性地提出归核管理的概念,将归核化的理念体现在整个集团的投资活动的管理中，定位于以各种核为标准选择相应的投资权利。借鉴归核的理念,确定相应的投资管理体制，以体现集团公司的发展需求，规范集团公司的投资管理，有效提升整个集团公司的价值，实现集团公司的投资目标,形成整个集团公司的竞争优势。

三、集团公司归核化投资管理体制的本质

集团公司归核化投资管理体制的本质是相对归核管理,即在不断变化的投资环境中，确定投资管理相对核心要素的前提下,根据相对管理核的流变性、整体和谐性和风险性,对投资管理核加以动态集成创新,从而实施相对归核管理。在相对归核管理中,投资管理核表现出以下四种特性:①相对确定性——集团公司投资管理核可能会因时、因地、因事、因势而不同,但在一定的发展阶段,集团公司投资管理核是相对稳定的。因此从总体上看,集团公司投资管理体制并不是一成不变

的,但在集团公司发展的某一阶段,相应的投资管理体制又是相对稳定的。②流变性——集团公司投资管理核可能会因环境的变化而流变,核变成非核,非核变成核,如集团公司在某一阶段以产业投资为管理的核心,在发展到另外一个阶段后可能会以技术或人才投资为管理的核心。相应地,集团公司投资管理体制的集权与分权的重心也在变化。③整体和谐性——各类相对管理核相互之间需要整合,形成互补关系,达到整体协调。这就使得集团公司投资管理体制的确定,要以集团公司整体的核心发展方向为出发点,要以全局的观念确定集团公司核心竞争优势所在,以保证集权、分权以及集权与分权结合的投资管理体制的确定,使集团公司整体和谐地发展。④风险性——首先来源于相对管理核的确认错误;其次来源于管理不力,对相对管理核未实施相对核心管理;最后来源于将相对管理核固定化、绝对化。

四、集团公司归核化投资管理体制的归核法则

集团公司投资归核化管理体制的具体实施,关键在于确定投资管理核,即在整个集团公司中如何按照一定的法则确定核心产业、核心产品、核心技术、核心人力、核心投资战略、核心投资战术等,以此划分相应的管理权利,选择相应的管理体制。这一法则可以采用当前国际上公认的一条企业经营法则——ABC控制法。

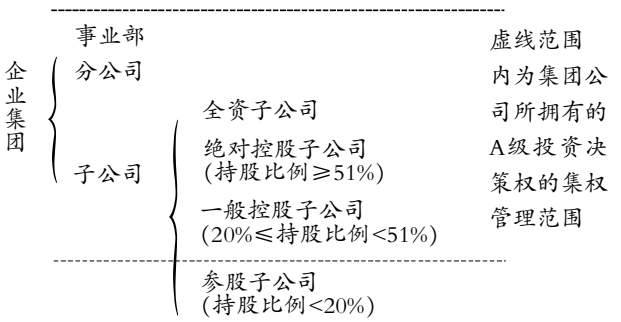
ABC控制法是意大利经济学家巴雷特于19世纪首创的,现已广泛运用于存货管理、成本管理和生产管理。将ABC控制法运用于集团公司的归核化投资管理,主要是借鉴这种方法的思路,将其作为划分集团公司归核化投资管理中的各种“核”的一条法则。集团公司归核化投资管理的关键在于如何确定集权管理或分权管理的范围。ABC控制法的运用,并不是完全按照一定的比例来严格划分投资的责、权、利,具体而言:

1.在集团公司投资管理主体的确定中,由于母公司、子公司和孙公司等都具有法人资格,都可以成为投资管理的主体,但是如果按照ABC控制法,应当将集团公司投资管理的核心主体确定为母公司,也就是说投资管理的A级管理主体是母公司,这是由母公司的绝对控股地位所决定的。母公司进行整个集团公司的投资管理、控制、考核和利益分配。任何集权、分权的划分都是相对的。在集团公司投资管理的核心主体确定为母公司后,子公司、孙公司等具有法人资格的成员单位应当在其所拥有的投资管理范围内成为B级管理主体,按照母公司的投资管理要求,具体管理属于本公司责任范围内的投资项目的实施。而对于其他不具备法人资格的集团成员单位则应成为C级投资管理主体。

2.在集团公司投资管理权的划分中,投资决策权历来是备受关注的焦点,因为投资决策权是投资利益的保障。投资决策权可以决定投资项目的取舍、投资区域的选择、投资方向的确定、投资数额大小等事项,其关系着集团公司发展战略的实施、股权结构的优化和集团公司政策的制定等,因此,关于投资决策权的集权管理或分权管理始终是集团公司投资管理中的一大难题。

由于集团公司投资决策权的位置处于最高层次,因而不存在分权的问题,必须要集权。只是按照归核管理的要求,这种集权并不是完全的集权,而是一种相对归核管理的集权。

相对归核集权化的投资决策权包含两个方面:一是对于集团公司投资中的核心决策权部分是集权管理,而对于非核心部分,投资决策权划分到比较接近信息源的各层次的成员企业或组织机构。至于核心投资决策权与非核心投资决策权的划分,遵循ABC控制法,往往以上报项目投资额的大小来决定。二是对于纳入集团公司投资决策权集权管理范围的子公司等集团内成员单位,要按照集团公司所拥有的相应的股权来划分,对于该范围内的各个成员单位的投资决策权归核为A级决策权。该范围的划分如下图所示:



集团公司A级集权管理范围

从上图可以看出,根据集团公司内部各单位之间的关系,应纳入集团公司A级投资决策权归核管理的单位包括:事业部、分公司和子公司中的全资子公司、绝对控股子公司和一般控股子公司。

3.在集团公司投资管理客体的确定中,遵循ABC控制法,划分投资管理客体,即对投资管理对象的核心和非核心部分进行归核管理。一般而言,集团公司投资项目的核心部分数量不多,但金额较大,如可将占所有成员单位所报项目的20%、占所有项目总金额的80%的部分作为集团公司投资集权管理的核心对象,应该作为A级项目,属于集团公司集权管理的部分。而将非核心部分的投资项目作为B级项目,作为集团各个具有一定管理权利的成员单位的投资管理对象,成为分权管理的客体。对于不属于集团公司投资管理范围内的投资项目,将其完全作为集团内各成员单位投资管理的客体。

4.集团公司归核化投资管理体制中的其他投资管理核的确定,同样遵循ABC控制法确定核心产业、核心产品、核心市场、核心顾客、核心人才、核心效益等,根据各个集团公司的不同情况具体分析,以此来确定相应的管理权利,指引投资取向,制定投资的倾斜政策。

主要参考文献

①文志军,叶涛.浅谈集团公司财务管理.财会研究,2000;1:27~29

②张延波.集团公司财务战略与财务政策.北京:经济管理出版社,2002:29~31

③何珊,吴蔚.试论不同类型集团公司的财务管理模式选择.商业研究,2002;2:53~55

④祁顺生.归核化战略.上海:复旦大学出版社,2002:6~10