



# 博弈与企业集团财务控制

贵州广播电视大学 李勤

**【摘要】** 企业集团的财务控制过程是集团公司各利益相关者的博弈过程。集团公司总部为在各利益相关者的博弈中赢得利益平衡,应从集团公司整体利益出发,进行财务控制的博弈分析,设计解决集团公司财务控制存在问题的途径,从而有效实现集团公司利益最大化的财务目标。

**【关键词】** 博弈 企业集团 财务控制

2004年,中航油(中国航空油料集团公司新加坡分公司,下同)进行石油期权交易折戟沉沙,发生5.5亿美元巨额亏损,在市场上引起了很大的震动。从集团公司财务管理的角度看,中航油事件值得探究的问题主要有两方面:一是中航油作为在境外上市且控制着集团公司经营关键资源的子公司,先后两次拒绝母公司派出的财务经理,自己委任财务经理,使母公司对子公司的财务控制流于形式;二是集团公司为防范风险制定了《风险管理手册》,然而在石油期权高风险投资活动中,却完全将风险管理制度抛在脑后,以致对集团公司造成重创,两个问题的实质是控制无力。运用博弈论来分析可以看出,企业集团的财务控制过程是集团公司各利益相关者的博弈过程。集团公司总部为在各利益相关者的博弈中赢得利益平衡,应从集团公司整体利益出发,对财务进行有效控制,设计解决集团公司财务控制存在问题的途径,从而有效实现集团公司利益最大化的财务目标。

## 一、委派财务总监博弈分析

在财务控制体制选择上,对于控制集团公司经营关键资源的子公司,母公司必然选择集权财务控制。向子公司委派财务总监是实施集权财务控制的必要手段。目前,一些受派子公司的领导对实施财务总监委派制不予配合,甚至产生了抵触情绪,给财务总监的正常工作带来一定困难,以致产生了“架空”财务总监的现象,从而使集团公司的财务控制链条断裂,使集团公司失去对子公司的制衡约束。这种现象在中航油走向衰败中表现得尤为突出。

从中航油事件还可以看出:由于子公司的经营活动必然反映为资金活动,当子公司进行目标逆向选择时,只有在委派财务总监的不作为或合谋下,才能进行违背集团公司整体利益的活动。所以,委派财务总监的不作为甚至合谋是集团公司财务控制必须着力解决的关键问题之一。

假设子公司经理的行为是守约的,其发生概率为 $P_1$ ,母公司委派财务总监需付给财务总监的薪酬为 $F$ ,财务总监实行监督管理相关的工作支出为 $J$ 。又假设子公司的经理不守约,若财务总监合谋获得收益为 $L$ ,被发现的概率为 $P_2$ ,财务总监被处罚的经济损失和丧失声誉为 $H$ ,而若财务总监进行监督管理受到打击排挤的损失为 $K$ 。那么,财务总监选择监督管理

的期望收益 $E_1$ 则为: $P_1(F-J)+(1-P_1)(F-J-K)$ ,而选择不监督管理的期望收益 $E_2$ 则为: $P_1F+(1-P_1)(F+L-P_2H)$ 。

由以上分析可知,促使委派财务总监对子公司进行监督管理,实现集团公司整体利益最大化目标,条件为: $E_1 > E_2$ ,即: $(1-P_1)(P_2H-K-L)-J > 0$ 。也就是说,委派财务总监选择监督管理取决于被处罚的经济损失和丧失声誉 $H$ 、合谋被集团公司发现的概率 $P_2$ 、进行监督管理受到打击排挤的损失 $K$ 、合谋获得收益 $L$ ,以及实行监督管理相关的工作支出 $J$ 。当 $(1-P_1)$ 和 $J$ 一定且相对较小,同时由于行权环境的保证使其受到打击排挤的损失 $K$ 最小化,以及集团财务控制设计使合谋的委派财务总监受到处罚的可能性很大(假设受到的处罚大于合谋获得收益)时,才能使委派财务总监的行为回归于集团财务控制的目标,实现常和博弈即“双赢”。

## 二、基于委派财务总监博弈分析的财务控制设计

**1. 委派财务总监的职能定位——监督、参与管理。**委派财务总监监督子公司的经营行为、参与企业财务管理,可以有力保障母公司所有者权益。当子公司经理从母公司所有者的意愿及维护集团公司整体利益出发行使经营权时,财务总监介入财务管理的程度可轻一些;当子公司经理行使经营权偏离母公司所有者意愿和侵害集团公司整体利益时,财务总监介入财务管理的程度就可以加大。从我国企业集团的实践来看,不少企业集团委派财务总监作为财务管理专家,同时履行着监督、参与管理职能。

**2. 委派财务总监的行权保障设计。**确保委派财务总监的职权发挥作用,应做好以下四个方面的工作:

(1)具有持续驱动力的委派财务总监薪酬设计。不可否认,利益是行为的驱动力。给予委派财务总监行权保障,必须合理设计其薪酬计划,在薪酬的构成、薪酬的支付方式上注意给予委派财务总监持续的驱动力。要充分考虑委派财务总监的工作重要性、职务级别,给予相对合理的职务酬劳。对基本生活保障金、部分职务酬劳采取即时现金支付,其余的职务酬劳采取考核合格后递延现金支付。对于因委派财务总监卓越工作而为子公司或集团公司创造的剩余报酬,可考虑按合理的比例并采取适当的股票期权方式支付,发挥股票期权对财务总监的激励作用,促使委派财务总监站在集团公司总部的

角度,搞好子公司财务管理和监督工作。

(2)明确委派财务总监的工作职责和业绩考核。要引导委派财务总监为实现企业集团的财务目标积极、扎实地工作,除了设计具有持续驱动力的薪酬计划外,还必须明确委派财务总监的工作职责及权利,正确评价其工作业绩。

一般而言,财务总监的工作职责及权利主要是:监督子公司财务政策是否符合集团公司的整体发展战略;根据集团公司的整体发展战略,监督执行集团公司总部批准的子公司重大资本与财务事项,包括重大投融资、对外担保、资产损失处理等;批准或否决子公司的投融资项目决策;根据集团公司的整体预算安排,对重大财务收支和经营活动实行与子公司经理联签制;监控子公司的日常财务会计活动;参与拟定子公司的年度预算、决算、资金使用、调度等重大计划和方案,审查子公司会计报表;审定子公司会计、审计机构负责人的任免、晋升、调动等奖惩措施;行使对子公司重大财务事项的快速报告及有关日常工作定期报告的财务报告权利及其他决策监督权,确保子公司处于有效的监控之下。

根据财务总监的工作职责,其考核指标主要有:子公司的经济指标包括每股收益、资产收益率是否达到目标要求,财务报告工作是否全面、按时,子公司是否有违反集团公司整体发展战略的行为,子公司的会计报表是否真实反映其财务状况、经营业绩等与其工作职责有关的内容。集团公司总部通过业绩考核来实施对财务总监的监管,可以抑制委派财务总监的不作为,抑制其机会主义和合谋的行为,从而控制道德风险和目标逆向选择。

(3)合谋处罚。合谋处罚手段主要有经济处罚和声誉的不良记录。经济处罚可以采取递延支付职务酬劳和取消以往年度的部分剩余报酬股票期权的处罚手段。除此以外,在与委派财务总监签约时,必须明确对合谋追究法律责任和经济责任的条款,并附有向新闻媒体及行业协会通报财务总监声誉不良记录的权利。

(4)建立委派财务总监的选拔、培训、轮换制度。道德品质高尚、作风正派、业务能力强的财务总监,是令集团公司总部放心的。但是人无完人,一切皆在变化之中。应建立委派财务总监的选拔、培训、轮换制度,使委派财务总监的道德水平、业务素质、工作干劲保持在集团公司总部相对满意的状况。

### 三、制度运行博弈分析

中航油公司总裁陈久霖在事发后接受采访曾说,母公司虽然制定了《风险管理手册》并经董事会批准后实施,但是并没有建立起健全的风险管理体系和制度。《风险管理手册》的内容本身让人引起歧义的地方很多,也没有体现我国关于限制期货操作的规定,没有严格区分套期保值与期货投机交易,尤其是没有禁止公司从事期货这类高风险的新业务。2005年4月,新加坡普华永道会计公司对中航油的调查报告指出,该公司的风险管理方面存在纰漏,缺乏正确、严格的对期货投机交易的风险管理步骤与控制。

由此可见,制度本身的缺陷,加之企业管理者我行我素,藐视或推翻公司制定的内部控制制度,将权利凌驾于不完善的制度之上,使本身很“脆弱”的内部控制制度不堪一击,造成国家政策、企业制度规定与实际执行情况大相径庭。这其

中既有中航油与国内政策及监管机构的博弈,也有中航油内部的实际操作中的博弈。

从博弈论的角度将这种现象解析为:制度执行者在执行企业管理制度的过程中,其行为是一种出于本部门的实际情况和对部门或个人利益得失的考虑,按照自己的理解和目的,有意识地运用讨价还价、交易、变通等合法或不合法的手段和策略执行制度,从而导致制度制定者的意图不能圆满实现甚至完全落空的博弈活动。

### 四、基于制度运行博弈分析的财务控制设计

1.完善集团公司治理机制是基础。集团公司治理机制的完善,除“三会一层”(股东会、董事会、监事会和经理层)的有效运转外,关键要以制度形式明确企业集团内部各层次的责、权、利,因此要有完善的管理流程、明确的管理制度、准确的授权制度、严格的执行程序 and 激励约束机制的保障。通过集团公司治理机制的完善,理顺企业集团各要素之间的相互关系,形成高效、严密运行的相互制衡机制,才能够真正实现集团内部控制制度的良好效果。

2.完善财务控制制度是手段。完善的财务控制制度是解决“钻制度空子”博弈活动的手段。完善财务控制制度的关键在于,在完善的集团公司治理机制基础上,正确划分集团公司各层次财权,规范集团公司的财务制度,建立相对科学、严格的集团公司预算管理制度,实行资金的相对集中结算管理,明确对子公司的财务控制制度。

通过财务控制制度的完善,切实解决集团公司存在的预算管理“软化”、授权控制“模糊化”、资金结算管理“分散化”、财务制度目标“多样化”的问题,预防集团公司内部各利益相关者损害集团公司利益的活动。

3.严格财务控制考核是关键。维护制度的尊严依靠的是执行制度获得激励,执行不力将受到严厉惩戒等切实措施。要维护制度的尊严,必须严格财务控制考核。财务控制考核的重要依据是企业集团的年度预算、授权通知书、统一财务会计制度、资金结算中心的结算报告。企业集团对年度财务控制考核要本着以制度为准绳,以预算为标准,激励与约束相兼容的原则,严格考核,尤其要防止考核中的“变通”行为。

4.建立连接紧密、渠道畅通的财务控制信息系统。集团公司治理机制、财务控制制度的良好运行,必须建立连接紧密、渠道畅通的财务控制信息系统。财务控制信息系统的信息质量和传输顺畅与否直接影响到企业集团财务控制的效率和效果。企业集团财务控制除了需要财务信息系统提供有关企业财务方面的信息,还需要管理信息系统提供更多非财务信息。一个好的信息系统可以及时掌握企业集团各成员企业营运状况和发生的重大事件,及时获取风险信号,充分发挥财务控制的风险预警功能。

### 主要参考文献

- ①柴慧.中航油陨落疑云重重.中国财经报,2004-12-17
- ②程隆云.我国财务总监委派制的现状与对策.煤炭经济研究,2004;11
- ③牛文文,程苓峰.谁搞垮了中国航油.中国企业家,2005;2
- ④丁煌,定明捷.“上有政策、下有对策”——案例分析与博弈启示.武汉大学学报(哲学社会科学版),2004;6