

# 企业集团中子公司财权配置探讨

华南理工大学工商管理学院 陆正华 黄海燕

**【摘要】** 财权配置是财务治理的核心,本文结合财权属性与企业集团的关系特点,从发挥集团整体战略协同效应、提高子公司经营能力和竞争力以及保证财权配置执行力三个方面探讨企业集团中子公司财权如何在相关利益主体间有效配置,达到相互制衡和维护各方利益的目标。通过合理配置财权、改善财务治理,既能促进集团整体战略目标的实现,又能充分发挥子公司的能动性和灵活性,提升集团的竞争力。

**【关键词】** 子公司 财权 配置 财务治理

随着企业改革的不断深入和市场经济的迅速发展,一大批企业集团如雨后春笋般涌现出来。早期成立的企业集团大多属于政府划转或强制撮合,但伴随着国有企业改制重组、兼并的深入,企业集团受市场、战略因素驱动,不断寻找兼并收购目标,直接或间接控制子公司,企业集团以资本运营为纽带的产权关系在增强。在这种情况下,企业集团面临对子公司的财务治理:组织结构、公司理财文化和构建适宜的激励机制和约束机制,而有效配置子公司的财权是关键。

## 一、财权、财权配置与财务治理

**1.财权。**关于财权的定义说法各异。伍中信教授认为,财权表现为某一主体对财力所拥有的支配权,包括投资权、筹资权、财务决策权、收益分配权等权能。支配权源于原始产权主体,在现代公司制的企业中,随着原始产权主体和法人产权主体的分离,财权的部分权能也随之让渡和分离。饶晓秋教授认为,财权主要包括财务收支管理权、财务剩余索取权及财务监督权。杨淑娥教授认为,财权在所有权和经营权上均享有安排和配置所有者财务、经营者财务和财务经理的权力。本文根据“谁投资谁拥有”的原则,依托所有者的原始资本和企业的法人资格,将财权按属性分为所有者财权和法人财权。其中所有者财权包括:①重大战略投资、融资决策权;②管理控制权;③真实财务信息知晓权;④监督权;⑤剩余权,即剩余控制权(利润分配决策权)和剩余索取权(资本收益权)。法人财权包括:①生产经营权;②预算内资金支配权;③日常财务预测和分析权;④内部监督权;⑤内部分配权。

**2.财权配置。**子公司所有者财权和法人财权在子公司股东大会、董事会、监事会及子公司经理层之间进行合理配置和实施,有利于改善集团公司的财务治理结构。

**3.财务治理。**财务治理的核心是财权配置,它是一种企业财权安排机制,通过这种安排机制以形成企业内部财务激励和约束机制。财务治理作为企业治理的一个重要方面,在强调利益相关者共同治理的前提下,对企业财权进行合理配置,形成有效的财务激励和约束机制,从而实现公司财务决策科学化的一系列制度安排。财务治理是公司制条件下财权划分与制衡的财务管理体制。

综合以上观点可以看出:各相关利益主体赋予的不同财权是财权配置的基础,财权配置的合理性能够促使财务治理合法和有效,从而促使财务激励与约束机制相互制衡,促使财务决策科学、良性地循环。

## 二、子公司财权配置

不同战略、规模和企业文化对财权配置会产生不同影响,因此,公司应根据内外部环境,按财权属性给各财务主体配置不同层次的权力,以达到有效的财务治理。在处理子公司财权配置的过程中一般有两种情况:一是权力高度集中于集团公司,子公司缺乏经营能力;二是集团公司不能有效控制子公司,集团整体战略无法协调一致推行。我们从发挥集团整体战略协同效应、提高子公司经营能力和竞争力以及保证财权配置执行力三个方面来考虑子公司财权配置的合理性。

**1.从发挥集团整体战略协同效应考虑。**从资源合理配置和整体效应角度考虑,集团公司通过子公司股东大会和董事会行使所有者财权,拥有财务预决算、投融资、利润分配政策等方面的决策权。同时,赋予子公司总经理灵活的经营权与财务管理的支配权,赋予子公司财务总监执行、控制和监督权,积极引导子公司落实集团公司统一的财务政策和策略,并建立相应的选聘、考核和激励机制。在这种财权配置模式下,子公司监事会行使所有者财权中的监督权,对股东负责,对董事、总经理、财务总监行使权力时是否有违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督。通过以上三者的相互协调,以期达到集团公司的战略协同效应。

**2.从提高子公司经营能力和竞争力考虑。**集团公司从资本保值增值和发挥战略协同效应角度考虑,集中行使重大决策权、委托权和监督权等所有者财权。同时,为了提高子公司经营层的能动性、发挥子公司的积极性和灵活性,应将法人财产权授予子公司经营层,给子公司高中层管理者配置与其岗位职责相匹配的财权,重点要做好以下几方面:

(1)总经理财权匹配性。子公司总经理受董事会委托,行使子公司的法人财产权,主导子公司生产、行政人事系统;行使董事会授予的日常财务决策权和公司重大财务问题执行权;为董事会制定财务战略决策拟定草案;负责实施董事会制

定的财务战略方案,支持和配合集团内部审计工作,监督经理层对公司相关制度的执行。

(2)财务总监财权匹配性。子公司财务总监担当着双重角色,既是子公司的经营层成员,协助子公司总经理行使法人财权;又代表出资者——集团公司行使所有者监督权。作为子公司财务总监行使的所有者财权主要有:一是受托行使真实财务信息知晓权,即构建财务会计核算体系,确保财务信息生成的准确性和呈报的及时性;二是受托行使所有者监督权,即参与子公司经营管理决策,监督子公司经营层行为是否符合财务法律法规、公司有关制度及股东利益。作为子公司财务总监行使的法人财权主要有:一是行使日常财务控制权,即组建好财务团队,构建良好的子公司财务会计基础平台,全方位、全过程地参与公司管理控制系统建设;二是参与子公司日常经营决策、行使财务预测分析权,即努力提高子公司财务管理决策的科学性,积极开展财务经营分析和市场预测,财务总监对成本的构成、产品定价、税收策划、预算管理、业务的集成分析和资源整合,提供支持和建设性决策建议。

(3)中层经理财权匹配性。中层经理财权依据岗位权限,拥有预算内资金支配权、相应岗位的财务决策权。如销售经理拥有预算内销售费用支配和参与定价决策权;生产经理拥有预算管理和成本费用控制权。中层经理处于生产经营和销售市场的一线,非常熟悉和了解实际状况,能及时发现问题,根据岗位职责,给他们配备相应财权,实现责权对等,有利于提高工作效率和信息反馈的及时性。

3.从保证财权配置执行力角度考虑——子公司财务总监定位。目前,很多子公司的财务总监在行政上受总经理领导,同时又被集团公司委派行使出资者监督职责,在行政上处于被领导者的地位,然而又必须扮演监督领导者的角色,以致财务总监陷入两难困境。在子公司经营过程中,被集团公司委派的财务总监极易受到排挤,可能被子公司的财务经理架空,成为财务治理的“瓶颈”,不仅不能了解子公司的真实经营与财务状况,影响集团公司的信息反馈,而且无法参与日常经营决策,行使财务控制和预测分析权,致使子公司真实财务信息被内部经营层所控制。因此,要保证子公司财权配置的执行力,应明确子公司财务总监的组织定位,协调好子公司财务总监和总经理的合作关系,并拓展财务总监职能。从实践来看,财务总监的职能定位有如下几种方式:

(1)“双轨制”治理格局。子公司财务总监委派方式由集团公司委派、子公司董事会委派和总经理委派。为了达到有效治理及财权配置的合理性,子公司财务总监由子公司董事会委派最为合适。总经理作为被监督者显然不宜作为委派者。由于子公司具有独立法人资格,集团公司作为出资者,可通过子公司股东大会授权董事会选聘、任命子公司财务总监。子公司总经理和财务总监均由子公司董事会聘任,两者不存在领导与被领导的关系,赋予平等的治理地位。“双轨制”治理格局是财务总监有效行使岗位财权的组织保证。子公司总经理与子公司财务总监平行运作机制的组织架构如图1所示。

(2)子公司财务总监与总经理的合作观。作为子公司财务总监必须具有合作观。为确保股东价值、降低代理成本,子公司财务总监受托行使所有者监督权,此时子公司总经理往往

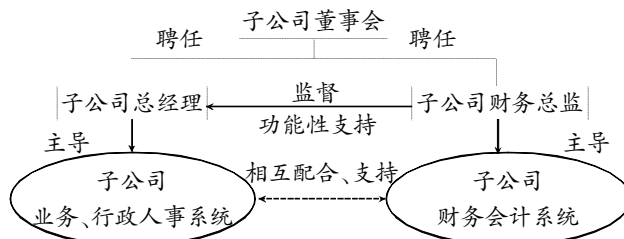


图1 子公司总经理与财务总监平行运作的组织架构图

保持戒心,难以接受监督。为保证财权配置执行的力度,创造团结一致的经营环境,提升企业价值,财务总监和总经理应建立责任承担、关系融洽、交往配合、眼前与长远利益兼顾的健康合作关系。而在两者关系中总经理担当的角色是“决策者”、“协调者”及“凝聚者”;财务总监担当的角色是“执行者”、“监督者”及“控制者”。财务总监要得到子公司经营层的认同和配合,应提供专业性财务服务和更严格的风险管理,同时应建立安全、准确及透明度高的财务流程,这样才能保证财务总监的财权得到有效执行。

(3)子公司财务总监有效行使财权的职能定位。子公司财务总监要有效行使财权:首先,从组织构架上确保财务领导地位,拥有财务组织机构、财务信息系统、财务团队及财务制度建设权。其次,从提升企业价值上确保财务总监参与和组织一系列业务活动,包括战略思考、建议,参与董事会重大战略决策,及时提供真实的财务信息,做出企业价值分析报告和配合推行集团财务战略目标。再次,从构建良好的财务营运体系上确保财务总监协调与沟通顺畅,包括战略与预算管理的融合、成本结构分析、成本控制和定价决策、策略性的资金规划及为部门业绩考核积累数据,促使财务总监将企业发展与财务链相融合,创造性地行使所有者财权和法人财权。子公司财务总监行使财权的职能定位如图2所示。

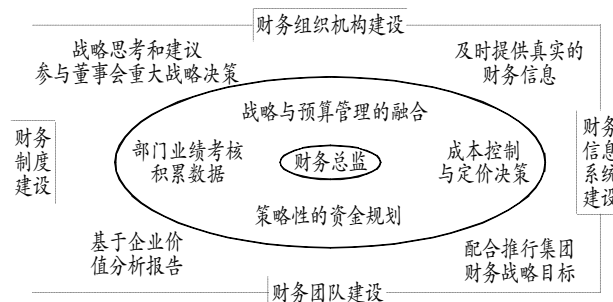


图2 子公司财务总监有效行使财权的职能定位图

主要参考文献

①伍中信.现代企业财务治理结构论纲.财经理论与实践,2004;3  
 ②杨淑娥.产权制度与财权配置——兼议公司财务治理中的难点与热点问题.当代经济科学,2003;1  
 ③王艳.论企业集团内部财务治理及治理权的配置.上海综合经济,2004;1