企业集团财务控制模式设计：影响因素与基本取向

黄 文

（厦门大学管理学院 厦门 361005）

【摘要】财务控制模式研究不能局限于关注单一的财务控制手段，而忽略企业是一个开放的复杂系统的特性；不能陷入静态封闭思维，而无法反映对不确定性环境的适应性和价值驱动的时间动态特征。本文基于系统观视角，创造性地提出了牵引层、发展层和作业层影响因素的整合框架，将企业集团财务控制模式影响因素的各个部分动态地统一起来，并认为集权为主、适度分权是后危机时代我国企业集团财务控制模式的基本取向。

【关键词】企业集团 财务控制模式 系统观 结构性分析

Goold 和 Campbell 等人（1987）的研究表明，集团母公司的管理导向与控制机制是影响集团整体收益能力的关键因素之一。财务控制更是管理控制的重中之重，众多国内外管理实践表明，财务失控直接导致商业帝国旦夕崩塌。然而，现有研究存在严重不足，主要表现在：①局限于财务控制某一部分。比如较多文章仅仅关注预算、制衡机制、审计监督等单一财务控制手段，而忽略了企业战略、文化、信息沟通等方面的综合影响，显然这样做忽略了企业是一个开放的复杂系统的特性，致使研究结果严重偏离企业实践。②陷入了静态封闭思维，忽视了企业价值最大化追求是一个动态过程，导致财务控制模式无法反映对不确定性环境的适应性和价值驱动的时间动态特征。为了弥补上述缺陷，并促进我国企业集团财务管控的实践，本文基于系统观视角，创造性地提出了牵引层、发展层和作业层影响因素的整合框架，将企业集团财务控制模式影响因素的各个部分动态地统一起来。此外，本文运用该理论，以我国后危机时代企业集团为对象进行分析，认为集权为主、适度分权是现阶段我国企业集团财务控制模式的基本取向。

一、企业集团类型与财务控制模式选择

对于企业集团而言，其价值增长战略的关键在于确定集团的战略定位及管理控制模式。从企业集团战略定位上，可以将企业集团分为资本型（控股型）企业集团和产业型（混合型）企业集团两大类型（王斌、张延波，2000）；从企业集团管理控制模式上，按照总部的集分权程度不同可以将企业集团划分成操作管控型（“上有头脑、下有手脚”，集权型）、战略管控型（“上有头脑、下也有头脑”，折中型）和财务管控型（“有头脑、没有手脚”，分权型）三种类型。

对应于企业集团三种类型的管控模式，按照财务控制权限的集中程度可以将企业集团财务控制模式分为集权模式、分权模式以及集权与分权相结合模式。在集权模式下，企业集团的各种财务决策权均集中于集团母公司，各子公司只有日常业务决策权限和具体的执行权；在分权模式下，母公司将日常财务事项的决策权和管理权下放到子公司，只保留对少数关系全局利益和发展的重大财务事项的决策权与审批权，不直接干预子公司的生产经营与财务活动。集权与分权相结合模式则是一种中间状态。

二、基于系统观分析企业集团财务控制模式设计的影响因素

系统观要求从系统的角度来设计企业集团的财务控制模式，而系统是由一系列要素构成的有机体，因此构成系统的各个要素的完整性与相关性成为影响财务控制模式科学性、有效性的关键因素。集团财务控制本身是个开放的发展性系统，系统的构成与运行受到诸多因素的共同影响。为此，本文以发展的、系统的眼光将企业集团财务控制模式的影响因素分为牵引层、发展层和作业层三个层面，具体分析如下：

1. 模式设计的牵引层影响因素——环境、战略与文化。财务控制模式设计的牵引层影响因素，实质上就是主导因素。Porter 提出的“五力”竞争分析模型、Learned 等于 1965 年提出的 SWOT 分析都强调了内外部环境对企业集团战略选择的影响，从而影响与战略相适应的财务控制模式的选择。从产业定位上看，单个产品密集型产业定位时要求财务高度集权，垂直一体化产业定位时强调财务集权，水平多元化产业定位时则强调财务分权。从发展阶段来看，一般来说企业集团在初始阶段集权管理程度较高，而在成熟与成功阶段则要求不同程度的分权管理。从战略选择来看，扩张型战略下分权程度高，稳定型战略下在母公司从严把握总体投融资权力基础上有关资金运营效率方面的权力可以分离，紧缩型战略下强调财务集权。而作为价值信念、伦理规范、道德观念、意识形态等反映的企业集团文化软实力，从财务控制角度来分析影响着财务人员的价值观、道德规范、职业判断和执业效率。

理论上，美国学者阿尔弗雷德·D.钱德勒“战略决定结构、结构跟随战略”（1962）的结论极大地影响着企业集团组织结构的构建，进而影响财务控制系统的构建。从性质上讲，企业

集团的财务控制属于战略管理的实施，是战略管理在企业集团财务领域内的应用，因而企业集团财务控制体系同样应该是一个与企业内外部环境相匹配的开放式有机系统。它需要在充分考虑企业集团内外部环境，确定目标尤其是财务战略目标的基础上，通过目标的分解、过程控制与管理、信息传递与反馈修正、考核评价与奖惩等手段、方式，增强或维持企业集团的长期竞争优势，保证企业集团财务战略目标的实现。这体现了设计财务控制模式时的战略主导思路。

2. 模式设计的发展层影响因素——组织、制度与信息。企业集团的规模、战略定位、发展阶段等都会影响到集团的组织结构，而财务体制的建立则必须之相适应、相协调。U 型结构的集团组织体制，主要适用于产品结构单一、规模较小的集团公司，母公司对子公司实行严格的财务控制，统一投融资及财务政策、标准，体现为集权型财务控制特征；H 型结构的集团组织体制，主要适用于多元化经营、子公司具有较强独立性的企业集团，母公司强化对子公司的结果控制与考核，母公司利用预算控制，体现为分权型财务控制特征；M 型结构的集团组织体制，总部董事会和经理班子作为战略决策层，其主要职能是战略规划与交易协调，每个子公司实际上是一个 U 型结构。在企业集团财务控制过程中，制度起着不可替代的规范和引导作用。只有健全与完善制度，才能在财务控制中有章可循、有据可依，从而提高集团管理运营效率。由于多元化企业集团内部存在多个跨行业、跨区域的经营单位，且规模较大、层级复杂，集团总部不可能全面掌握集团上下决策所需全部信息。在信息不对称和下属公司财务操纵手段多样化的情况下，如果在设计财务控制模式时不能充分考虑改善公司内部信息流转，只会加剧管理上的过程损失，无助于降低组织成本、提高管理效率。

理论上，基于控制论（Norbert Wiener，1984）和信息不对称理论（约瑟夫·斯蒂格利茨等，1970s）的观点，企业集团财务控制的目的便是改善企业财务绩效，实现企业集团整体的价值最大化，为此必须合理有效地运用信息的传递、沟通、反馈等控制方法。而信息是有成本的，主要包括信息生成与传递成本，以及由于信息不畅或拖延而带来的机会成本。由于企业财务控制的信息成本很高，因此设计财务控制模式时必须进行成本比较，必须考虑集权与分权之间的界限。这体现了财务控制模式设计时的信息支持思路。

3. 模式设计的作业层影响因素——预算、执行与监控。德鲁克说过，管理的本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于结果。作为一种管理手段，财务控制的根本目标是优化资源配置、实现价值增值，其模式的合理性、有效性最终都要通过作业层面来落实和验证。预算是模式设计时需要考虑的事前财务控制手段，尽管环境不确定性的增大使传统预算被指责为阻碍资源最优配置、鼓励数字游戏和短视决策，但基于传统预算的作业预算和基于平衡计分卡（BSC）的战略预算，甚至隔断与绩效评估相联系的超越预算（BB），在实践中仍被许多经营成功的企业集团所使用，预算仍然发挥着管理基石的作用。无论是授权审批制衡机制还是财务总监委派制，都是为了保障财务控制得到有效执行。以电子技术为手段的资金使用适时跟踪、以财务报告为手段的动态信息反馈、以内外部审计和绩效评价实施奖惩等手段，都是从监控角度推动财务控制的落实。预算、执行与监控从事前、事中和事后三位一体的角度，在作业层面影响着财务控制模式设计的成败。

4. 模式设计各层次影响因素的动态关系。企业集团的内外部环境是其战略选择的大背景；集团文化渗透到集团财务控制的每个层面，不断引导着相关人员的行为，为集团财务控制提供了强大的软性保障；预算、执行、监控这样一个完整的财务控制流程，体现着战略管理的具体实施，流程由此成为集团财务控制的核心；制度及组织则从规范和人员配置的角度明确由谁做、怎么做的问题，为财务控制流程的循环提供强大的支持；母子公司间纵向信息的沟通与子公司间横向信息沟通的交织，使得集团财务控制系统中形成一个纵横交错的信息网络，涵盖了集团财务控制的各个层面，并成为连接集团财务控制系统各要素的桥梁。因此，企业集团设计财务控制模式时应以环境为背景，以战略为导向，以组织与制度为支持，以文化为保障，以信息沟通为桥梁，以包含预算、执行与监控的作业流程为核心来进行，不同要素共同作用、协调发展，形成全面的、动态的、发展的企业集团财务控制系统。

三、后危机时代我国企业集团财务控制模式的基本取向：集权为主、适度分权的折中型财务控制模式

按照《财富》发布的 2010 年世界 500 强企业的最新排名，54 家中国企业榜上有名，其中中国石化、国家电网、中国石油三家央企分别位列第 7、第 8 和第 10 位。这反映出改革开放 30 多年来，我国企业集团经过发展已取得了喜人的成果。毋庸置疑，2007 年始于欧美的金融危机在逐步演化成经济危机乃至主权债务危机的过程中，对世界经济格局和发展模式包括企业集团的发展造成了极其深远的影响。下文按照前文分析思路，基于系统观视角来对集权型、分权型和折中型三种财务控制模式进行取舍，以探讨后危机时代我国企业集团财务控制模式的基本取向：

1. 从牵引层影响因素来看，后危机时代国际贸易保护主义抬头，多变国际形势投资风险增加，世界经济进入缓慢的调整复苏期，而我国企业集团仍主要集中于第二产业，产品大多仍处于价值链的低端，内部的一体化程度仍然不高，“集而不团”的现象仍然普遍存在，因此大力发展自主创新的核心技术和自主品牌的产品来提升核心竞争能力，加快实施创新驱动战略是我国企业集团发展战略的基本取向。这就要求我国企业集团既要通过财务控制的集权来更好地集中资源和人才，发挥整体优势推动创新和增强抗风险的能力；又要通过财务控制的适度分权来赋予子公司更强的快速反应能力，以适应快速多变的政治经济环境。因此，集权为主、适度分权是现阶段我国企业集团财务控制模式的基本取向。

2. 从发展层影响因素来看，后危机时代我国加快推动产业结构的调整，企业集团既要发挥自身优势，努力抓住国家大力推进服务业发展的良好机遇，不断通过兼并重组优化整合实物资本和智力资本来提高核心竞争能力，又要着重解决典

借助作业成本法进行企业产品定价

余丹丹

（武汉理工大学管理学院　武汉　430070）

【摘要】企业存在的根本目的在于获利。价格是商品价值的货币表现，与企业利润密切相关。产品成本是企业进行产品定价的重要基础。文章以案例说明，作业成本法能为企业产品价格决策提供准确的成本信息和科学的定价基础。

【关键词】作业成本法　产品成本　产品定价

定价是一门科学，关乎企业的生存与发展。作业成本法克服了传统成本核算方法的弊端，以作业为成本核算的基本对象，使用资源到作业、作业到产品的两阶段成本分配法，旨在提供更加准确的成本信息，为企业产品价格决策提供准确的成本信息和科学的定价基础。

一、准确计算产品成本是合理定价的基础

产品成本的计算是企业产品定价过程中的重要一环，它直接影响产品价格策略的制定，属于影响定价的内部因素，是企业可以把握和控制的因素。

从图1可以看出，成本是企业进行产品定价进而制定产品定价策略的基础和关键。在当下企业选择以成本加成法作为最基本的定价方法的情况下，其重要性更为显著。成本核算的好坏直接影响着定价的优劣。如果高估成本，则企业的产品价格虚高，削弱产品的市场竞争力；如果低估产品成本，则企业的产品价格偏低，蚕食企业的利润空间。因此，合理定价的关键在于确定一种成本核算方法，这种核算方法能为企业产品价格决策提供准确的成本信息和科学的定价基础。

图1　企业定价的基本程序

二、传统成本核算方法的弊端与作业成本法的兴起

在传统成本核算方法下，产品成本中除直接材料、直接人工外，其余的都归入制造费用，并按各产品所用的人工工时或

型的如高管的聘任权限和“一把手说了算”等突出问题，以保证治理结构的规范性和有效性，以真正提高防范经营风险的能力。这就要求我国企业集团在组织结构设计和财务控制制度安排上，既要突出总部通过财务集中调控以满足战略并购和整合的要求，又要赋予子公司适度的制度弹性，以适应不同行业发展的特征，而信息技术的发展为总分公司、各子公司之间更及时、快速地沟通与反馈信息提供了条件。因此，从组织、制度和信息层面来看，集权为主、适度分权是现阶段我国企业集团财务控制模式的基本取向。

3. 从作业层影响因素来看，国际金融危机爆发前后以雷曼兄弟公司为代表的跨国企业集团的破产，引起关于如何加强财务控制以增强风险防范能力的全球性反思。投资管理失控、追求盲目扩张无疑是成功的企业集团逐步衰败的一个关键问题。因此，我国企业集团实施财务控制时，要能在事前更准确地把握财务需求、事中更及时地跟进执行差异、事后更好地激励和完善改进之道，以减少信息不对称和委托代理成本。这就要求继续强化以全面预算管理为手段的财务集中控制，对执行的效率和效果实施更适时、动态的跟踪，不断探索更科学的绩效评价和奖惩机制，同时充分尊重子公司处于市场一线的信息把握能力和快速反应优势，通过财务的适度分权调动子公司的积极性和执行力。因此，从预算、执行和监控层面来看，集权为主、适度分权是现阶段我国企业集团财务控制模式的基本取向。

四、小结

本文以系统的、发展的眼光对企业集团财务控制模式的影响因素进行了结构性分析，提出企业集团财务控制模式应以环境为背景，以战略为导向，以组织与制度为支持，以文化为保障，以信息沟通为桥梁，以包含预算、执行与监控的作业流程为核心来进行设计；并从牵引层、发展层和作业层三个层面剖析了后危机时代我国企业集团财务控制模式的影响因素，提出集权为主、适度分权的折中型财务控制模式是我国企业集团的基本取向，以期在丰富和发展集团财务控制理论的同时，为集团财务控制实践提供更好的指导。

主要参考文献

1. 赵又新.我国企业集团财务控制模式及其选择.商场现代化，2009；13

2. 耿云江.企业集团财务控制体系研究：基于财务战略视角.大连：东北财经大学出版社，2008

3. 张双才，于增彪，刘强.企业集团财务控制系统研究.北京：中国财政经济出版社，2006

4. 钱德勒. 战略与结构——美国工业企业历史的篇章.昆明：云南人民出版社，2002