



## 关于烟草行业实行母子公司管理体制后投资收益和利润分配问题的研究

陶友君

湖北中烟工业公司法改部

**摘要：**投资收益和利润分配是烟草行业母子公司管理体制中的一个焦点问题。本文从现代企业制度出发，结合烟草行业自身的特点，对这一问题进行了探讨，认为实行母子公司管理体制后烟草行业应按照权益法核算投资收益，采取先自上而下再自下而上的利润分配方式。

**关键词：**烟草 母子公司 投资收益 利润分配

国办发[2005]57号指出，中国烟草总公司依法对所属企业的国有资产行使出资人权利，经营和管理国有资产，承担保值增值责任。建立“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”的现代产权制度。根据这一规定，烟草系统正在进行产权的划拨工作，各省级烟草公司、工业公司和国家烟草专卖局各直属公司将净资产汇总后报中国烟草总公司；中国烟草总公司将净资产汇总后报财政部审批。再根据财政部批复，将批复后的净资产作为投资按原渠道逐级下投，构建规范的母子公司管理体制。

母子公司之间的投资收益与利润分配，涉及到国家、地方政府、企业和员工等各方的利益。利润分配制度、政策以及具体分配方案的制定及变化决定着有关各方能够从企业获取多少利益，将对现有的利益格局产生重要影响。因此，利润分配方案如何确定、确定过程中如何结合烟草行业自身的特点、在分配过程中如何处理和协调各种利益关系就成了大家关注的焦点问题。本文从现代企业制度出发，结合烟草行业自身的特点，对这些问题进行了一些探讨。

### 一、母子公司与现代企业制度的基本概念

企业集团可以以各种纽带相连，如资本（产权）纽带、技术纽带、产品纽带、契约纽带等。当多个公司通过产权纽带组成企业集团时，人们可以根据产权关系及其法人主体地位的不同，将公司划分为母公司、子公司与关联公司三种类型。所谓母公司是指通过掌握其他公司的股份，从而实际上能控制该公司营业活动的公司；子公司则是股权由母公司所控制的公司，关联公司则是指公司能够拥有其股份或能够对其经营活动产生一定的影响但并不为公司所控制的公司。

现代企业制度是指市场经济体制下适应社会化大生产的要求，以规范和完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以科学的治理结构为组织形式的新型企业制度。在现代企业制度下，企业拥有投资者投资形成的全部法人财产权，依法享有民事权利，承担民事责任，并对出资者承担保值增值的责任。出资者的财产投入公司后，出资者仍拥有企业的最终所有权，但这种权利受到限制，在公司企业中，出资者的所有权表现为股权，出资者可以以股东的身份依法享有资产受益、选择经营管理者、重大决策以及转让股权的权利。

现代企业制度的典型形式是公司制，在公司制下，企业的股东大会、董事会与监事会三权分立。股东大会是企业的最高权利机关，董事会负责制定企业的经营战略与方针，监事会对董事会、经理层行使监督权。股东依据其出资比例享有剩余收益的索取权，并以其出资额为限对公司承担有限责任。

由母子公司管理体制和现代企业制度的基本概念可见，母公司作为出资者以资本为纽带依法享有对子公司的资产收益权，通过资产收益权的行使实现资源在整个集团范围内的优化配置，实现资本的保值增值。而在公司通过关联交易转移利润受到政策的严格限制的情况下，这种资产收益权如何行使，则取决于企业的利润分配。

### 二、烟草行业母子公司管理体制的特点

以上分析了现代企业制度、母子公司管理体系的基本特征，烟草行业由于其自身的特殊性，实行母子公司管理体制改革后，必然会呈现出一些独特的特点。

### 1. 股权高度集中与经营管理权相对分散

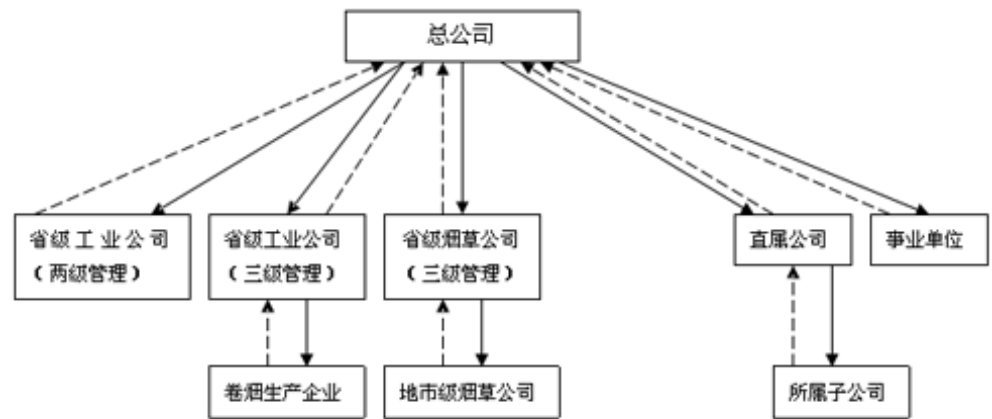
改革后的省级烟草公司、工业公司和国家局（总公司）直属公司，其产权全部划给中国烟草总公司，总公司对下属子公司实行全额控股；处于底层的卷烟生产企业或商业企业，其产权全部划给省级工业公司和商业公司，省级工业公司对其实行全额控股。因此，从各个层面上来看，整个母子公司体系是一个股权高度集中的管理体系。

虽然股权高度集中，但整个烟草行业的管理尤其是日常的经营管理却表现为一种相对较高的分权管理体制。各子公司拥有较高的经营自主权，能够根据它们自身的需要独立做出投融资以及经营管理方面的决策，自主经营、自负盈亏。

### 2. 实行两级或三级的母子公司管理体系

根据文件规定，改革以后的烟草行业实行两级或三级的母子公司管理体制。为了分析方便，我们将整个体系划为三级，处在最顶层的是总公司；中间层的是各省级烟草公司、工业公司（以下简称省级公司）和国家局（总公司）直属公司、事业单位，它们直接受总公司的领导；另外将处在中间层以下的所有公司统称为底层公司，它包括各省级公司司下属的卷烟生产企业、地级烟草公司（也是母子公司管理体制）及其他子公司。

中国烟草总公司作为母公司，以出资者的身份对省级公司、国家局（总公司）直属公司和事业单位行使所有权和收益权（事业单位由于非经营性质不存在收益权问题）。各省级公司和和国家局（总公司）直属公司，一方面，作为中国烟草总公司的子公司，拥有资产的使用权和经营权，对中国烟草总公司负责；另一方面，它又作为底层公司的母公司，以出资者的身份行使对其的资产所有权和收益权。底层公司，作为省级公司和国家局（总公司）直属公司的子公司，拥有所占资产的使用权和经营权，并对省级公司或国家局（总公司）直属公司负责。改革后的整个母子公司管理体制架构如下图所示，图中实箭头表示上级公司对下级公司的控制关系，虚箭头表示下级公司对上级公司的责任关系。



图：改革后的烟草行业组织架构

### 3. 各子公司之间主要是竞争关系

烟草行业与其它企业集团母子公司管理体制一个显著的不同是，改革后烟草行业尽管是母子公司管理体制，各子公司都同时隶属于中国烟草总公司，但它们之间却存在多方面的竞争关系，而且这种竞争关系在它们的关系中占主导地位。一方面是生产经营的竞争，竞争的是产品，一方面是对总公司资源的竞争，竞争的是政策。这种竞争关系必然使得母子公司之间的利润分配关系变得更复杂。

### 4. 利益关系处理要兼顾多方利益

产权改革的变动将会对各方的利益造成触动，这些利益包括国家的利益、地方的利益、企业的利益、经营管理人员的利益以及职工的利益。利润分配是最敏感最容易起纠纷的问题，任何一个方面出错都会妨碍整个母子公司管理体制的有效运转，因此改革后这些关系的处理必然会变得更加复杂，而利润分配由于直接涉及到这些利益关系就变得更为重要。

## 三、母子公司体制下投资收益的确认及其对利润的影响

企业投资收益的来源主要有两个方面：一是投资所产生的资本收益，它来自企业所持有股权投资的增值；一是被投资单位所获得的利润。烟草行业是一个特殊的行业，资本不能够进行自由的转让，因此，母子公司体系建立以后，母公司投资收益不包括股权投资增值，其主要来源是下属子公司的利润。

根据我国会计准则的规定，投资收益的核算方法有两种：成本法和权益法。当公司不能对被投资单位进行控制、共同控制或施加重大影响时，投资的核算应当采用成本法，当公司直接或间接控制被投资单位或能对投资单位施加重大影响时，投资收益的核算就应当按照权益法进行。在成本法下，只有在被

投资单位公布利润分配方案时，投资单位才能根据持股比例计算所能分得的股利，并将其确认为投资收益；而在权益法下，母公司根据子公司当年实现的利润及其所持有的股份比例计算确认投资收益，并据此增加账面投资金额。当收到子公司分配的利润时母公司不再确认投资收益，而是冲减账面投资金额。

改组后的烟草行业是一个层层控制的母子公司体系，因此，其投资收益的核算应当采用权益法，即根据下属公司实现的利润及投资比例确认公司的投资收益，增加账面投资金额。当收到下属公司分配的利润时则直接冲减账面投资金额。权益法的核算方式使长期股权投资的增减变化能够反映国有资产保值增值的情况，而投资收益科目则反映了国有资产的经营状况，有利于烟草企业的管理。

在权益法下母公司进行会计核算时需要按被投资单位的利润和投资所持比例确认投资收益，因此母公司的利润就等于母公司自身的经营利润与按比例享有的下属公司的利润之和。对于中国烟草总公司而言，由于本身不进行具体的生产经营活动，那么其利润就等于按比例享有的下属公司的利润减去母公司所发生的费用之后的剩余部分。

#### 四、母子公司体制下的投资收益与利润分配

##### （一）利润分配主体和分配依据

所谓利润分配的主体，是指利润分配活动应当在什么层面上进行，应当包括哪些范围。烟草行业母子公司管理体制建立以后，母公司以其在子公司持有的资产所有权对子公司实行控制，并根据所有权取得投资收益。因此，母子公司体系下的利润分配就包括所有以盈利为目的的具有企业法人资格的各级公司。具体到整个企业的组织架构，由上而下，整个利润分配可以分为三个层面：总公司层面的利润分配；省级公司和国家局（总公司）直属公司层面的利润分配，卷烟生产企业和地市烟草公司等底层公司的利润分配。

1. 总公司层面的利润分配。总公司层面利润分配的直接对象是国家政府，应根据国家相关规定，在国务院的主导下进行，分配的依据是整个公司的利润。但是，由于利润分配需要现金的付出，总公司在制定利润分配方案时应当充分考虑可以从下属子公司分得的利润金额，母公司实际进行利润分配时应当以这个金额为限，超出这个限额母公司的利润分配将由于缺少现金而无法进行。

2. 省级公司和国家局（总公司）直属公司层面的分配。省级公司和国家局（总公司）直属公司层面利润分配的直接对象是总公司，应该根据国家相关规定、公司制度在公司董事会的主导下进行，分配的依据是该级别公司的利润。同总公司一样，该级别公司在制定本级利润分配方案时，也要充分考虑可以从下属公司分得的利润金额，其进行利润分配时应当以能够从下属公司分得的这个金额与公司自身生产经营所实现的现金利润之和为限。

3. 底层公司的利润分配。底层公司利润分配的直接对象是其上级母公司，应根据国家法规、公司制度在公司董事会的主导下确定分配方案，并由省公司或国家局（总公司）直属公司报总公司备案。分配的依据是该公司实现的税后利润。

##### （二）利润分配的一般原则

1. 发展优先原则。企业的分配必须利于提高企业的发展能力，烟草行业也不例外。从长期来看，只有企业不断发展，各方面利益才能最终得到满足。为此，在进行分配时，必须正确处理积累与消费的关系，保证企业的健康成长。如积累的比例太大，有关利益各方得不到实惠，积极性受到伤害，影响企业的长远发展；如果消费比例过大，积累能力削弱，不利于企业自我发展和承担风险的能力，难以在市场竞争中获胜。这样，有关当事人虽在近期得到实惠，但实际上将损害他们的长远利益。

2. 制度约束原则。制度约束包括三个层次：第一层次是国家的法律，如《公司法》、《税法》等，它们对企业分配提出了相应的要求；第二层次是政府的各种规定，如企业财务通则、企业财务制度等，它们也对企业分配提出了相应的要求；第三层次是内部的各种制度或规定，如企业的奖励办法等。企业在进行利润分配时必须遵守这些法律和规章制度。

3. 注重效率原则。企业要在市场竞争中求生存、谋发展，在市场竞争中实现优胜劣汰，必须重视效率，视效率为生命。效率的关键是最大限度地发挥企业潜力，实现各种资源的有效配置，不断提高企业竞争能力，在分配中体现注重效率的原则，并在企业分配中得到合理的体现。

##### （三）利润分配的一般程序

从我国现阶段来看，企业利润分配的一般程序，企业实现的利润总额，要在国家、企业的所有者、企业法人和企业职工之间进行分配。利润分配的程序就是按照国家有关法规的规定实现上述分配过程的步骤。根据我国会计制度的规定，企业可供分配的利润，除国家另有规定外，分配程序为：企业利润总额按国家规定作相应调整后，依法缴纳所得税；纳税后利润，按如下顺序进行分配：

（1）列支被没收的财物损失，违反税法规定支付的滞纳金和罚款。

（2）弥补以前年度的亏损。



(3) 提取法定公积金。

(4) 提取公益金。

(5) 向投资者分配利润。

#### (四) 利润分配决策制定过程

1. 先自上而下再自下而上的分配。这种分配方案由中国烟草总公司开始，根据整个公司可供分配的利润，确定总公司的利润分配方案，然后参考总公司的利润分配方案，各省级公司和国家局（总公司）直属公司各自根据自身的可供分配利润确定它们的分配方案，底层公司参考省级公司或国家局（总公司）直属公司的分配方案确定其利润分配方案。根据确定的分配方案，再自下而上，底层公司向省级公司或国家局（总公司）直属公司分配利润、省级公司或国家局（总公司）直属公司向总公司分配利润，总公司再向国家分配利润。这种分配方案强调了对利润的控制，确保上级公司分配的利润大于从下属公司分得的利润之和，有利于防止出现上层无利可分（或无现金可分）或重复分配的局面发生，也有利于通过利润分配的手段实现整个行业的结构调整、产业布局和国家对整个行业的管理。但是这种方案的缺点在于，自上而下确定分配方案，可能导致对下属公司的实际情况考虑不周，容易做出影响企业正常发展的决策并有可能造成下面的抵触情绪。因此，在实施这种方案时，不能将利润分配看作一项任务，在分配方案的确定过程中，要充分征求下属公司的意见、尽量考虑下属公司的情况。

2. 自下而上的分配方案。这种方案，从最底层公司开始，首先根据他们的可分配利润，确定各自的利润分配方案；省级公司或国家局（总公司）直属公司再根据从它们分得的利润以及省级公司或国家局（总公司）直属公司自身的利润，确定省级公司或国家局（总公司）直属公司的分配方案，最后总公司根据总公司的可分配利润以及可以从下面公司分得的利润，确定总公司的分配方案。这种方案充分发挥了下属公司的积极性，也充分考虑了下属公司发展对留存收益的需求，有利于下属公司的发展。但是它也可能成为下面企业截留利润、尽量减少利润分配的一种手段，使得上级公司的分配受制于下级公司，有可能造成无利可分的局面。在上级公司无利可分的情况下，可能要求下属公司重新调整利润分配方案，进而出现再次分配。而且，由于局部利益和地区利益的驱动，整个分配过程可能并不符合烟草行业的产业布局、也可能违背行业管理的要求。

3. 上下级公司独立确定分配方案。这种方案是由上级公司和下级公司独立制定分配方案，无时间上的先后顺序。当然，这种独立只是一种相对的独立，实际上由于母公司控股子公司，子公司利润分配方案的通过还是需得上级公司的同意。这种方案比较充分地考虑了上下级公司各自的利益，避免了考虑不周和下级抵触情绪问题，有利于企业的稳定发展。但是，这种分配方案面临的一个最大问题是分配方案制定时间各自独立，容易导致上下公司协调不够，给各级公司的现金管理带来压力，而且有可能造成各方的矛盾，因此，笔者认为这并不是一个可行的分配方案。

#### (五) 可供分配利润与利润分配比率的确

利润分配的直接依据是企业的可供分配的利润，而母公司能够分得多少利润就决定于利润分配比率的高低。因此，可供分配利润的多少与利润分配比率的高低就直接决定了母公司能够分得利润的多少。

##### 1. 可供分配利润的确定

企业的可供分配利润是指企业可以用于进行利润分配的利润，它在数量上等于上一年的未分配利润与本年利润之和。由于利润分配是以可供分配利润为基础，那么减少可供分配利润将会减少利润分配的金额。正因为如此，子公司就可能通过隐瞒利润而减少可供分配利润。为了防止这种情况的发生，母公司应当加强对下属公司的财务控制，比较可行的做法是委派财务总监以及聘请会计师事务所对财务报告进行审计。另外，也要加强其它相关制度建设，如实行企业高层管理人员年薪制，使高管人员所能获得的收入与企业利润挂钩。

##### 2. 利润分配比率的确定

(1) 固定比率分配。固定比率分配是母公司规定一个固定的利润分配比率，然后根据这个固定比率从子公司分配利润。通常这个比率可能在企业经营年度开始之前与企业及利益各方以协议的形式达成，然后到期末直接根据确定的比率进行分配。这样做的好处是由于事先确定比例，会计年度终了之后分配方案的确定较为容易，而且有利于母子公司做好财务规划。缺点是未与各子公司的经营状况、财务状况等挂钩，没有反映各方面绩效的差异。

(2) 不固定比率分配。不固定比率分配是指母公司对于下属子公司并不确定统一的利润分配比率，而是在会计年度终了之后，召开董事会，根据企业本年度的经营状况、财务状况与企业及其他利益方协商确定分配的比率。这样做的好处是能够充分考虑企业的实际情况，有利于企业的发展；而缺点在于谈判成本较高，而且由于烟草行业各子公司之间以竞争关系为主，不固定分配比率容易造成各子公司在分配政策上的竞争，争取留取更多收益在企业，这有点类似于国际贸易中的最惠国待遇，最终的结果可能是母公司逐渐做出让步。

#### （六）影响母子公司利润分配的因素

1. 资本保全限制。为了保护债权人和投资者的利益，国家法律对企业的利润分配施加了一些硬性限制，这些限制主要体现为超额累积利润限制和资本保全限制。超额累积利润限制一般适应于股份公司，烟草行业主要以有限责任公司为主，因此其主要的限制就是资本保全限制。资本保全限制要求企业所发放的股利或投资分红不得来源于原投资额。也就是说企业只能以其实现的利润进行利润分配，而不能超分配。

2. 公司自身因素的限制。在制定利润分配决策时，我们需要充分考虑公司自身的因素，这些因素包括：

（1）筹资成本。将税后收益用于再投资，有利于降低筹资的外显成本，因此很多企业在考虑投资分红时都将税后利润作为筹资的第一选择渠道，特别是在负债资金较多、资本结构不健全的时候。

（2）资产的流动性。较多地支付现金股利，会减少公司现金的持有量，从而使资产的流动性降低。因此，当企业资产流动性较差时，不可过多地支付现金股利。

（3）资产结构。企业进行利润分配，必须要考虑自身的资产结构，利润分配不应当超出企业的现金支付能力。

（4）投资机会。有着良好投资机会的公司需要强大的资金支持，因而往往少发放股利，将大部分盈余用于投资；缺乏良好投资机会的公司，保留大量现金会造成资金的闲置，于是倾向于支付较高的股利。

#### 五、对当前烟草行业利润分配的几点建议

根据国家烟草专卖局最近下发的《中国卷烟品牌发展纲要》，“十一五”期间，我国卷烟企业的主要任务是“深化改革，推动重组，走向联合，共同发展”，要“打造一批拥有自主知识产权的全国重点骨干品牌，促进重点骨干企业由大变强，不断提升中国烟草整体竞争实力”。文件中所说的“改革、重组、联合、发展”等任务，都涉及到资源的重新配置，利润分配作为优化资源配置的重要手段，更应当体现这些要求，以保证任务的顺利完成。因此，笔者对实行母子公司管理体制后的烟草行业的利润分配提出以下建议。

##### （一）在利润分配政策的制定上采取先自上而下再自下而上的分配方式

在“十一五”期间，调整、重组、联合仍然是烟草行业的主要任务，这就要求总公司拥有较强的在全局范围内配置资源的权利。另外，由于母子公司管理体制刚刚建立，各项管理还不够规范，有待完善，这时，母公司有必要对子公司保持较高程度的控制，尤其是在利润分配政策的制定上。因此，目前烟草行业应当采取先自上而下再自下而上的分配方式，这将使得总公司能够更好地考虑行业发展、调整的要求，保证调整目标的实现，也不至于造成利润分配的混乱。在调整完成和各项制度完善之后，在利润分配上就可以逐渐转向自下而上的分配方案，更多地考虑下属子公司的实际需求。

##### （二）利润分配政策应当向重点企业、重点品牌倾斜

《中国卷烟品牌发展纲要》指出，在“十一五”期间，要继续推进品牌整合，在“百牌号”基础上，进一步整合牌号，精简规格，为全国重点骨干品牌扩张腾出发展空间。要“加强和改善宏观调控，切实保证全国重点骨干品牌的成长”。因此，利润分配政策应当体现这些发展的要求，适度向重点企业、重点品牌倾斜。可以考虑实行分等级的固定比率分配，对重点企业和重点品牌确定相对较低的分配比率，也可以考虑实行超额累减或超率累减的利润分配政策，超额累减的分配政策是指对于超过一定金额的利润，对超过部分实行更低的利润分配比率；超率累减的分配政策是指对于利润率超过一定比率的利润，对超过部分实行更低的利润分配比率。

##### （三）可以考虑试行企业高层管理人员和员工参与剩余收益的分配

为了充分调动企业各级高层管理人员的工作积极性，减少道德风险和提高生产经营效率，使他们的目标与母公司目标保持一致，可以试行企业高层管理人员乃至企业员工参与企业剩余收益的分配。