

集团企业财务治理结构的研究

文/尹来武

控股的集团企业是大型企业集团的核心，因此，区分集团企业和企业集团的概念和特点是研究集团企业的财务治理结构的前提。

一、企业集团的概念

企业集团是以现代企业制度为基础，以实力雄厚的大型企业为核心，以母子公司为主体，以产权联结为主要纽带，具有多层次结构的多法人经济联合体。

二、集团企业的概念

集团企业是一种特殊的控股公司。所谓控股公司，顾名思义即专职控股营利的公司。具体讲，就是一种以持有其它公司的股份为主要业务的，以控制这些公司并借以获取利益为目标的公司。这种公司是作为一个控股主体而存在的，它通过出资购买其它公司一定比例股份，达到控制该公司以获取较高收益的目的。需要说明的是，“控股”不一定非得持股超过50%，在股权日益分散的现代市场经济中，持有某些公司的股份只要达到25%，甚至10%即可以达到控制该公司的目的。

三、集团企业的划分

集团企业产业经营型控股公司的性质不是说集团企业一定要有自己的产业或产品（它也可以仅仅通过资本运营来控制集团的产业发展），而是说，集团公司的资本运营是紧紧服务于整个集团产业发展的。从这一点出发，集团企业可以分为：

(1) 单纯管理型集团企业，这是目前世界发达国家跨国集团企业的主要形式。其特征是集团企业主要从事资本经营、战略决策和集团统一的经营管理活动。

(2) 混合经营型集团企业，我国当前大多数集团企业都属此类。这种公司除具有上述所有功能外，还直接从事生产经营活动，集团企业既是母公司，控股许多子公司，又是总公司，下设很多分公司。其机构设置也因此而分为直接负责生产经营的专业职能部门和负责集团战略经营的综合职能部门。

四、集团企业的功能

(1) 集团企业的市场替代功能。以科斯为代表的交易费用学派认为：与市场上价格机制对生产的协调作用相比，企业组织对生产协调的成本相对较低，企业是作为价格机制的替代物而产生的；但是企业内部的组织成本和监督成本会随着企业规模的扩大而增加，当企业组织成本等于市场交易成本时，企业规模再扩大反而不经济。此时的规模即为企业的最佳规模。集团公司的出现突破了单一企业最佳规模的限制。由于集团公司对子公司、关联公司等实施的主要是产权管理，而不是直接经营，这使得集团在协调生产时的内部成本大大降低了，从而使得集团实际能够控制的集团成员企业的最佳规模远远大于原来单一生产经营型企业的最佳规模。

(2) 集团企业的资源配置功能。集团企业由于控制着一大批子公司、孙公司，在资金、产品、技术、信息、管理、人才、商誉和营销网络等方面较之其他企业处于优势地位，从而可通过投资参股、控股、合并、兼并、收购和出售等方式，紧紧围绕资本增殖目标和市场占有率目标，进行生产要素的重组，实现整个集团内部资源的最佳配置。在每个企业集团资源优化的基础上，整个国民经济的经济结构必然将大大改善。集团企业的这种优化资源配置的作用是政府行为无法实现的。

五、集团企业财务的特点

集团企业组织结构的多层次性，决定了其财务管理职能的多重性和复杂性。①在预算管理职能上，其不仅要集团企业投资支出进行预算管理，依据上年度报告收益及集团企业发展规划，做好本年度的投资支出预算，对市场和投资项目效益进行深入分析，确保投资规模；而且还要强化投资收益的预算管理，制定明确的收益目标，并把收益目标分解到相关子公司，以便获取足额的投资收益。②在资金筹措与调度职能上，集团企业不仅要关注内部资金的管理，降低资金使用成本，提高资金周转效率，协调好内部资金的融通，而且还必须充分利用资本市场，注意各种融资方法的调研，更新理财观念，掌握新的理财方法，提高资金的运营质量。③在政策研究职能上，集团企业的财务管理应由原来单一的执行政策转变为研究政策、制定政策和执行政策并举，发挥财务参与决策的作用，提高财务管理的整体水平。

六、财务治理结构的概念

财务治理结构，是通过一定的财务治理手段，合理配置财权，以形成科学的自我约束机制和相互制衡机制，目的是协调利益相关者之间的利益和权责关系，促使他们长期合作，以保证企业的决策效率。其核心要解决以下四个方面的问题：

(1) 治理主体。现代治理结构理论认为,企业治理主体就是“利益相关者”如股东、债权人、经营者、工人等。与财务主体的层次性结构相一致,财务治理结构的主体主要是指出资者、经营者、财务经理等。

(2) 治理客体。财务治理的客体主要是财权的配置问题。具体而言,财务治理结构的客体主要是财务活动及与之相关的财务关系。

(3) 治理手段。对财务治理结构来说,要达到合理配置财权,必须具备一定的程序和结构。一般来说,常见的配置形式有监事会、财务总监制、财务稽核、内部审计等。程序则表现为筹资、投资的监督、资本运营的监督、利润实现和收益分配的监督等环节。

(4) 治理效率。财务治理效率是指如何使财务工作做到最佳,它的高低取决于财务治理主体在组织财务活动和处理财务关系过程中的能力、动力与约束力的强弱。从财务角度分析,在关注财务治理效率的同时,更需要关注财务治理的效果。

七、集团企业财务治理结构的层次

(1) 出资者财务。在完善的财务治理结构下,财务治理主要涉及到出资者财务、经营者财务和财务经理财务三个层次。出资者保留了终极所有权,企业得到法人财产权和经营权。出资者为了保证其出资的保值与增值,会直接通过各种行为来参与监督,由此形成出资者财务。

在集团企业中,资产的所有权以及重大事项的最终决定权都掌握在股东大会的董事会手中,因此,股东作为最大的出资者掌握最终的财务决定权和收益分配权,而债权人等其他出资者为了确保自己的利益也用不同的方法影响着企业的财务决策。集团企业作为整个企业集团的核心,它的财务决策关系着所有下属公司和关联企业的发展,因此,作为集团企业的出资者的股东和债权人等,实际上也就拥有了整个企业集团的财权。

(2) 经营者财务。在两权分离条件下,经营者财务关系的产生主要来自于出资者和经营者之间,以及经营者和各内部层次的管理者之间的代理关系。经营者取得法人财产权,使企业成为独立的财权主体,一方面,出资者财务管理主要采取间接约束。另一方面,在这种委托责任的完成过程中,经营者不但与出资者发生相应的财务关系,而且和内部的各层次管理人员发生相应的委托、受托责任,经营者通过直接或间接的手段控制和协调其中涉及的经济利益关系,以保证实现企业价值最大化。

(3) 财务经理(财务部)财务。在企业内部,出资者的最终目标要通过经营者的财务决策、组织和协调来具体实现,而经营者财务的决策和协调又要通过财务经理的具体操作来实现,形成财务经理财务。这一权力是占用权、使用权,处置权在集团企业内部组织的延伸和授权,已经授权便具有相对独立性和稳定性,不能随意遭到其他主体的侵犯。

(4) 财务治理结构三个层次的辩证统一。虽然出资者财务、经营者财务和财务经理财务的管理内容在整个财务治理结构中各有侧重,但它们的最终目标是一致的,即实现集团企业价值的最大化。财务经理财务以现金流转为管理对象,保证经营者财务决策的顺利执行和预见其效益的实现;经营者财务在出资者财务的监控下,一方面要通过正确的决策保证企业资产的高效、有序运营;另一方面要通过合理的组织和协调,尽可能减少、消除企业内部各层次上以及集团企业和下属子公司、关联企业之间的代理成本,使组织系统的运转阻力最小。

八、集团企业财务治理结构的新发展

(1) 人力资本最大者拥有最重要的财务控制权。现代企业管理过程中人们逐渐认识到人力资源是经济增长的决定性因素,是企业兴盛之本。本文可以把企业资源分为三种,即人力、物力和财力。与物力资源和财力资源相比,人力资源具有可再生和较少限制的优点。在企业经营过程中,人力资源是物力、财力资源的粘合剂,直接决定着企业的创新能力和企业能否产生最大的经济效益并最终决定企业的生存和发展。所以,企业发展的必然趋势是人力资本最大者拥有最重要的财务控制权。因此,集团企业要想实现完善的财务治理,科学合理的领导整个企业集团的财务工作,就必须增加自己的人力资源,拥有一大批高素质的财务人才。

(2) 知识与信息专家共同参与财务治理。在知识经济时代,企业财务治理机构尤其是作为财务决策机构的董事会,应当是知识型的。做到这一点,董事会成员中除各种利益相关者代表外,还应吸纳外部的知识和信息专家参加,这些专家只能是参谋型而不是控制型的。为企业做好财务决策起参谋作用。

(3) 利益相关者共同参与财务治理。在知识经济条件下,企业不再被视为属于股东实物资产的集合体,而成为一种法律框架结构,这种框架结构具有治理与企业财务创造活动有关的专用投资主体的功能。从长远来看应该由利益相关者共同参与财务治理。因此,在集团企业财务治理的发展趋势中,应着力构建利益相关者共同参与的财务治理体系。

(4) 财务相机治理。财务相机治理的含义是在银行举债下的控制权配置,即当企业具有财务生存能力时,经营者可以主导财务控制,而当经营者偿债困难时,银行就会出面干预企业的财务与经营。银行在企业财务出现困难时主导财务控制也是80年代以来新型银企关系的一个重要特征。在知识经济条件下,由于信息传递速度更快、人力资本的作用越来越重要,财务相机治理这一机制也会

表现的更为灵活，因此，集团企业应该顺应时代发展的需要，改变以往的银企关系模式，做到财务的相机治理。

(5)设立更强有力的、更独立的审计委员会，进行合理的监督。这一治理机制，既保护了公司的利益，又起到了监督的作用，值得我国集团企业效仿（作者单位：吉林农业科技学院信息科学系）

相关链接

施工企业集团资金集中高效管理措施
浅论中外饭店集团化的差距和对策
浅谈企业集团税务筹划业绩评价
集团企业财务治理结构的研究
企业核心竞争力与跨国公司经营
借款费用新准则在集团企业的应用
我国企业跨国经营的融资战略研究
新形势下企业集团财务管理体制的构建

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心