

民营企业财务治理模式

——来自万向集团的案例分析

■ 祝 焰 赵红梅

改革开放三十年来,中国经济持续高速增长,创造了世界经济奇迹,而民营企业是这个奇迹的重要引擎之一。有关资料表明,2006年中国民营企业对GDP的贡献超过50%。尽管民营企业取得了如此骄人的成绩,但研究发现民营企业的存活率很低,据统计,我国60%的民营企业在5年内破产,85%的民营企业在10年内死亡,多数民营企业初期发展良好,后期却倍受制约甚至夭折。其原因是多方面的,但缺乏有效的财务治理是重要因素之一。本文以被誉为民营企业常青树的万向集团为例,通过剖析其财务治理模式,为民营企业提供借鉴。

案例分析

万向集团的前身是一个资产仅4 000元的铁匠铺,经过30多年的发展,现已成为国务院120家试点企业集团、国家520户重点企业中唯一的汽车零部件企业、中国第二大民营企业。2006年,万向集团实现营业收入逾300亿元,名列福布斯中国顶尖企业百强榜,创造了连续150个季度无亏损的记录。

在创业阶段,万向的主要管理人员都是创业家族成员,采用的是集权化的财务治理模式,这种模式在降低经营成本、提高企业价值方面的成效有目共睹。但随着规模的扩大,过度的财权集中引发了内部操纵、财务透明度太弱等问题。1992年年底,万向开始进行以放权为中心的企业改组,所有者除了通过股东大会和董事会行使重大经营和财务决策权外,企业的决策权和经营管理权通过授权的方式由经营者履行。这种适当分权的财务治理模式,有效地提高了万向的财务治理效率。随着其经营规模的进一步扩大,万向开始涉足跨国经营领域,并采取了“大集团模式、小核算体系、资本式运作、国际化经营”的集团化管理模式,财务治理模式也更加科学化、合理化。

1、特殊方式,明晰产权

产权关系清晰是财务治理模式顺利运行的前提条件。清晰的产权关系不仅可以提高效率,也可以使企业合理地分

配财权,协调利益相关者间的关系。

万向集团的产权问题在中国民营企业中极具代表性。万向为集团公司,其下属公司(包括子公司、孙公司及曾孙公司)层面的产权都非常清晰,一般由万向集团公司(或二级子公司)、外部法人股、自然人(股民)构成。然而,万向母公司层面的终极产权却比较模糊。万向最初是由7个人一起创业的,这7个人的劳动形成的累计积累是难以量化到个人的。对这一问题的处理,万向无疑是具有创造性的。为避免内部分家导致不和而对企业发展不利,万向将集团资产分为存量资产和增量资产两部分,对于原万向集团公司的存量资产,将其分为“政府基金、发展基金、开拓基金、保障基金”四大基金,由这四大基金对万向持股。对于增量资产,万向通过成立中国万向控股、万向三农等予以明晰。清晰的产权安排为万向集团构建有效的财务治理模式奠定了基础。

2、层次管理,合理分配财权

财权是对公司资金进行计划调配、使用、监督和控制的权利。财务治理的重要内容是逐步确立出资人、董事会、经理人和企业财务人员等在财权流动和分割中所处的地位,以发挥各主体在财权上相互约束、相互制衡的作用。

万向集团采用层次管理模式,使财权在股东大会、董事会、经理、财务经理、监事会之间进行纵向静态分配,进而使财务治理模式完整、完善。在这种模式下,公司管理中的每一个层级都拥有三种权力:执行权、决策权和监督权,并扮演三种角色:上一层级的执行者、本层级的决策者和下一层级的监督者。具体而言,万向总部负责集团整体战略发展结构、财务政策以及重大战略性财务决策事宜;各下属子公司的管理者拥有总部授予本分层的财务决策权;基层管理人员负责决策具体的财务事宜;普通员工负责决策并做好自己的岗位工作。万向下属子公司的重大经营决策、大额资金的借入等都需经控股公司董事会的决议批准。下属子公司的高级管理人员由母公司派遣,这种机制也使母公司的财务目标能贯彻到

子公司中去。

3、多管齐下，完善财务控制

财务控制是企业财务治理中的重要问题，也是财权配置的核心问题。财务控制机制的建立为财权配置提供了制度保障，最终使企业财务治理模式得以建立和完善。

万向的财务控制机制包括审计监督、人力资本监督等。审计监督是为了维护其他利益相关者的利益而建立起来的制度约束体系。万向集团根据自身特点，设置了监事会及专门的内部审计人员。监事会的主要职能体现在三个方面：对董事、经理行为的一般监督；对公司财务运行状况的专业监督；代表集团向下属公司派出监事行使出资者监督权，并指导下属子公司监事会的监控活动。内部审计人员的主要职能在于对经营层实行绩效审计、财务审计、管理审计，并审查企业内部审计制度、内部审计程序和内部控制制度，切实加强企业财务监督。万向集团下属上市子公司也严格按照证监会规定，引进独立董事担任审计委员，不仅促进了审计的客观公正，强化了审计的监督职能，而且从更大程度上维护了股东和其他利益相关者的利益。在人力资本监督方面，集团母公司以出资人身份参与公司董事会，行使对子公司的重大人事控制权，如子公司总理由子公司董事会聘任，财务负责人或由总经理提名董事会聘任，或由集团母公司直接派出。集团财务部根据财务预算目标，通过对子公司实际经营业绩的审核确认来确定子公司总经理的报酬；通过对子公司财务负责人工作成效的考核来确定其报酬，总经理的绩效报酬和派出财务负责人的报酬也均由集团公司支付。

此外，万向集团还通过其财务公司来更系统地对集团资金进行有效的管理和控制。万向财务公司于2002年经中国人民银行批准成立，是第一家拥有财务公司的民营企业，定位于“加强企业集团资金集中管理和提高企业集团资金使用效率，为企业集团成员单位提供财务管理服务”，充分发挥了财务公司的理财功能和资金控制功能。

4、突破创新，有效激励

激励机制也是企业财务治理的重要内容。万向集团创造性地采取了“阶梯式用工、动态式管理”的用人制度，终身员工、固定工、试用合同工、临时工同时并存，而且实行阶梯式排列，每一级的工资收入、福利待遇都不相同。另外，对这四种用工形式实行动态管理，可相互流动。这种用人制度打破了全员一刀切的管理，使个人利益与企业利益有效挂钩，避免了个人的短期行为。此外，万向集团突破了传统家族企业由内部家族成员一揽大权的惯用模式，大力引进职业经理人，集团50多位高管中有近40位是外部职业经理人，并据此设立了经营者基金这种动态的股权分配制度，该制度主要是对经营者创造的效益再投入生产后产生的价值进行

再分配，以促使经营者在为股东创造更多价值的同时也为自己谋得了更多的股份和利益。万向集团还积极推行“员工持股计划”，让员工逐渐拥有产权，使其从被动的受控者转变为主动的控制者，以利于提高财务控制效率。

几点启示

1、财务治理模式应与其发展阶段相匹配

民营企业在创业初期一般选择家长式的管理模式，所有权与经营管理权完全统一于“创业家族”，这种集权化的财务治理模式对于降低委托代理成本和监督成本，提高企业价值是行之有效的。随着企业组织规模的扩大，家长式的管理模式已不适用，一方面，过度集中的财权会导致内部财务操纵、财务透明度过弱等问题。另一方面，企业规模的扩大也带来了所有权和经营权的逐渐分离，尤其是当企业规模扩大到集团化经营阶段，家族成员在企业决策和高管层中所占的比例越来越少，核心管理层中职业经理人对企业逐渐拥有产权，民营企业由家族企业逐渐向现代企业转型，所以民营企业的财务治理模式也应告别高度集权化的模式，向适度分权有序迈进。

2、应建立保证财务治理模式顺利运行的内部环境

企业的财务治理是一项复杂的工程，要使其真正发挥作用，必须具备一定的内部环境。首先，民营企业要改革管理体制，建立现代化的管理模式，完善公司治理，为财务治理模式的顺利运行铺平道路。在万向集团三十多年的发展历程里，从承包制到如今的集团化管理模式，其不断完善的管理体制为财务治理模式的改进创造了条件。其次，民营企业产权必须要明晰，产权主体与财务治理主体是相对应的，产权不明晰必然会影响到财务治理的效率和效果。最后，在内部管理上，民营企业要做好内部财权的分配，按层次和职位对财务决策权、执行权和监督权进行有序划分，在股东会、董事会、监事会、经营层之间形成井然有序的财务治理体系。

3、应加强财务控制与完善激励机制

控制在财务治理中起方向调节和刹车作用，而激励就相当于发动机，两者相辅相成，缺一不可。万向集团财务治理成功的重要方面就是其多元化的财务控制机制及有效的激励机制。通过内部审计、人力资本监督等一系列财务控制措施的实施，使得公司财权配置能够得到制度保障，进而使财务治理模式能够得到完善。为使经理的经营决策与公司的长远利益相一致，公司必须建立并不断完善激励与考核机制，按时考核其经营业绩，及时兑现奖惩；同时，应建立相应的分层财务决策机制，避免出现重大财务决策失误。

(作者单位：华中科技大学管理学院)

责任编辑 陈利花