

集团及母子公司间的财务治理

——海信集团财务治理特色分析

任晨煜 张 莉 张思聪

企业经营的成功也许不能表现为财务的成功,但企业经营的失败则最终表现为财务的失败。随着我国现代企业制度的推进,公司治理问题引起了各界的广泛关注,处于核心地位的财务治理问题也日益突出。一般来讲,单个企业财务治理内容主要包括企业股东大会、董事会、经理层等权力机构之间的财权配置、财务决策机制以及财务约束与激励机制;企业集团的财务治理则不仅包括集团本身股东大会、董事会、经理层等之间的财务约束与激励机制,还包括母子公司之间的财权划分以及财务约束和激励、成员企业之间财务关系的协调。由于历史的原因,我国企业集团在财务治理方面存在许多问题,集团总部作为战略规划中心、决策中心、投融资中心的功能发挥不充分,导致整个企业集团的资源难以有效配置,财权配置不合理,集团总部缺乏对各子、分公司业绩的评价和监督等。下面就以海信集团为例,总结该集团财务治理的成功经验,以资借鉴。

海信集团从1994年成立至今,一直恪守“稳健压倒一切”的财务政策,低成本扩张,谨慎进行资本运营和资产重组,合理配置集团内部资源,构筑三级预算监控体系,建立有效的激励考核机制,才有了今天健康成长的海信集团。具体来讲,其财务治理特色如下:

一是集团定位准确,母子公司财权分离。海信集团从成立之日起就是一个产权关系十分明晰的控股型企业集团。其特点是:通过所掌握的核心技术、管理能力、资本实力、企业文化等对下属企业进行集团化管理,对外提高市场占有率,对内实现价值链一体化管理,节约交易成本,提高整个集团的竞争力,保持母子公司之间的现金流平衡,使集团具备持续的经营能力。企业集团财务治理的核心是财权的配置,并在此基础上形成了一套有效的财务监控机制、资金运作机制以及约束制度和激励制度,最大限度地发挥了企业集团的整体优势。海信集团和子公司严格实行“人、财、物”分开,集团正、副董事长不兼任子公司总经理,上市公司海

信电器销售体系独立运行;海信集团统一上收所有子公司的对外投资权、筹资权、收益分配权和工资奖金分配权,子公司仅有预算内的资金调配权,但在集团财务中心的监督之下;集团有对外投资决策权,而子公司对所处行业更熟悉,拥有投资建议权。对于集团母公司来讲,作为各子公司的大股东,子公司占有集团母公司的资产要收租赁费,子公司使用集团的商标要收商标使用费,集团的前瞻性研究成果转让给子公司要收取转让费,集团还要根据其营销中心、资金结算中心提供给子公司的相应服务支持收取管理费。财权集中最大的好处是保证了资金安全。财务是企业的血液,如果血液不畅,企业就会休克乃至死亡,在企业发展速度和财务健康的选择上,海信宁可牺牲前者。

二是合理配置内部资源,谨慎进行资本运营和资产重组。在合理配置资源方面,海信集团主要是通过预算管理,搞好预算内的存量资产和预算外增量资产的管理。对于存量资产,重在清理,控制质量,提高其运营效率;对存量资产的盘点不同于传统方式,除了盘点资产的数量和金额,更关注资产的账龄和所处的状态,以利于有效整合资产,消化不良资产,实现集团内部资源的有效配置。对于预算外的资产,必须服从集团总体战略发展的要求,严格按相关预算管理制度进行控制,对于未列入集团财务预算的,必须提出预算追加或调整计划,报经集团预算委员会或总裁办公会通过,才允许购置。企业要发展,必须不断开发新项目来提升业绩。对每个企业来说,新项目的投入都需要大量资金,一旦决策失误,风险和损失会非常巨大,由于资本运作失败导致集团破产的案例并不鲜见。兼并收购是很多集团做大、做强的途径,海信集团也不例外,它利用投资控股、债权变股权、异地划拨等形式,从1993年收购淄博电视,1997年收购贵阳华日电视和辽宁金凤电视,到2002年与北京雪花进行资本合作,到前不久收购南京伯乐,再到最近收购先科位于浙江省湖州的空调工业园,其规模在不断扩大。低成本扩张和建

立技术壁垒,使海信实现了用少量资金调控盘活大量社会闲置资产的目的。但海信集团在进行并购时,除了考虑资源的整合和业务扩张,更把规避财务风险放在首位。海信集团投资的一个重要原则是:项目经营前景很好但超出自有资金实力的项目不投,这样就不会因为财务风险或资产负债率过高损害盈利能力。在具体操作时,要求兼并收购的企业产权关系清晰;与海信自身产品经营必须紧密衔接;绝不简单购并一家老企业,而是与那家企业合作,建造一个属于双方的新公司,这样一来海信就不必承担其原有的巨额债务。

三是强化以预算为龙头的集团财务监管模式。海信建立了以集团公司财务中心为核心,以各子公司财务部及各部室财务部为网络的三级财务管理网络体系。三级管理机构所处位置不同,定位和管理的重点也不同。集团财务中心的工作定位是统筹整个集团的财务工作,包括根据集团整体战略制定预算,对子公司的财务工作进行指导、管理和监督。子公司财务部负责对自身的财务进行管理控制和评价,同时要准确及时地向集团公司反馈财务信息。第三级管理机构设在基层各车间、科室,主要任务是向子公司和集团提供成本费用信息,协助上级部门完成目标成本的落实和改进。海信于1997年成立了集团内的资金结算中心,使资金由分散运作改为集团公司的统贷统还,实现了公司内部各类账户资金的全面监控以及调度资金的瞬时到位,这不仅避免了决策的疏漏和使用上的浪费,更重要的是可以利用各控股公司资金使用上的时间差,使一个亿的资金贷出几十亿的效益。由于资金运作效率提高,海信在高速扩张中资产负债率指标一直保持在较低水平,并能提前归还银行贷款。

四是坚持“保守”的财务管理思想,构建以财务分析为主的信息反馈体系。海信将集团财务健康的目标锁定为向国际先进企业看齐,严格控制资产负债率和资金周转率两个指标。集团财务中心充当“财务警察”,将“保守”的财务思想体现在集团和子公司编制的财务预算和经营计划中,集团要求各子公司在安排经营计划时要严格遵守“既突出效益又追求规模,保证在财务健康的条件下寻求更好的发展”的原则,防止子公司一味地冒进。集团财务中心注重对子公司的财务监控,在每月的干部讲评会上,一项主要内容就是财务分析讲评,各种主要产品的毛利率及其分布、新产品的试制、存货周转、应收账款账龄分析、预付账款、其他应收款等指标都在分析之列。通过对这些数据的分析,掌握财务状况,分析经营现状,研究制定相应的对策。

五是激励与惩罚并举,以财务指标为主构建业绩考核体系。企业财务治理结构还包括财务激励机制。在海信集团的考核体系中,财务指标考核占总分的80%。集团将考核结果与子公司总经理的年薪、员工每月的奖金挂钩,保证了财务

考核指标的激励与约束作用。海信为子公司总经理设计的考核指标是非常苛刻的,这些指标不仅包括销售量、销售收入、利润等常规指标,也包括资金周转率、回款率等指标。如各子公司总经理的年薪制合同中规定,应收账款如果超过销售收入的5%,年薪打折;资产负债率超过集团对其的规定,年薪打折;存货周转率未达到规定要求,年薪也打折。

有效的财务治理有助于协调母子公司经济利益关系以及各个利益相关者在公司运营中的矛盾和冲突,减少摩擦,增强凝聚力和向心力,也有利于实现公司治理的各项目标,使公司向着预定的目标方向发展。在许多集团公司为了快速扩张忽略了对财务治理结构的完善而最终破产清算时,海信却根据自身特点,在集团内部建立了一套较有特色又很见成效的财务治理体系,并因此保证了财务状况的健康,消除了集团可能存在的财务危机,其经验应该可以给正处在改革十字路口的企业以借鉴和启示。

(作者单位:北京工商大学会计学院)

北京航空航天大学经济管理学院)

责任编辑 刘莹

链接

财务治理

根据财务治理主体的不同,财务治理有广义和狭义之分。狭义的财务治理,一般是指企业内部治理,尤其是特指“财务治理结构”。它可简单定义为由企业股东大会、董事会、经理层、监事会等权力机构对企业财务权利进行配置的一系列制度安排,强调通过财务治理结构安排,对企业财权进行合理分配,以形成一种财务激励约束机制。广义的财务治理,一般是指企业财务共同治理,即企业内外部利益相关者共同对企业财务进行治理。可定义为用以协调企业与其利益相关者之间财务关系、平衡财务权利的一套正式的或非正式的制度或机制。它强调的是利益相关者对企业有财务利益要求并相应承担一定财务风险,因而应参与企业财务治理;财务治理结构应由利益相关者组成,并不局限于企业股东大会、董事会等权力机构,企业员工、债权人等利益相关者也应应在财务治理结构中占有一定位置。

(黄中文 陈易安供稿)