

文章编号: 1007-5399(2018)06-0001-03

大型集团公司控股子公司管控模式研究

马 斌, 姜 楠, 李子青

(中国邮政集团公司, 北京 100808)

摘 要: 完善现代公司治理架构, 加强集团管控是现代企业改革、发展的重要命题。文章阐述了集团公司的三种管控模式, 以某大型集团公司的管控模式为例, 分析了该集团公司管控体系存在的问题, 并分业务板块提出了完善其管控模式的建议。

关键词: 管控模式; 母子公司; 治理结构; 战略; 财务; 运营

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

集团管控, 体现为母公司对下属子公司的管理方式的差异。根据莫里斯的观点: 母子公司间是一种委托代理关系, 母公司向子公司投资, 提供资源支持; 子公司产出绩效, 回报母公司。母公司对子公司的管控强度, 与其资源投入有直接关系, 而其管控效果又影响子公司对母公司的绩效回报。

1 集团管控模式选择

集团管控类型划分源于战略管理大师古尔德的基础理论, 目前应用最广泛的是管控模式三分法, 即财务管控型、战略管控型和运营管控型。三种管控模式分类对比见图1。

2 某大型集团管控模式现状

A集团公司是一家多业务经营、多业态发展的超大型现代服务业集团公司。多年来, A集团公司通过建立核心网络、树立品牌形象, 形成了遍布全国城乡的网络平台这一核心资源优势, 带动了银行、保险等金融业务和寄递类传统业

务的快速发展。基本形成了传统业务(网络型传统业务和代理服务类业务)、金融业务(银行+保险+证券等)多业并举, 各大板块分业经营的专业化管理格局。

2.1 A集团公司对子公司的管控现状

对照三类管控模式, A集团对下属子公司管控现状如下。

2.1.1 a子公司(传统业务)——运营管控

A集团旗下a子公司主要经营传统业务, 包括: 网络型传统业务和代理服务类业务。A集团各控股子公司业务均从集团分离衍生而来, 在已分离控股子公司专业化经营的同时, a子公司仍按照履行国家基础服务义务要求, 继续进行传统业务的独立经营。

目前, A集团总部同时承担a子公司总部职责, 各职能机构岗位按照服务经营传统业务的a子公司的总部职能需要设立, 集团直接对a子公司的省分公司战略规划、经营计划、网运管理、产品管理、人力、财务、集中采购等具体事项进行直接管理或审批, 实行运营管控。

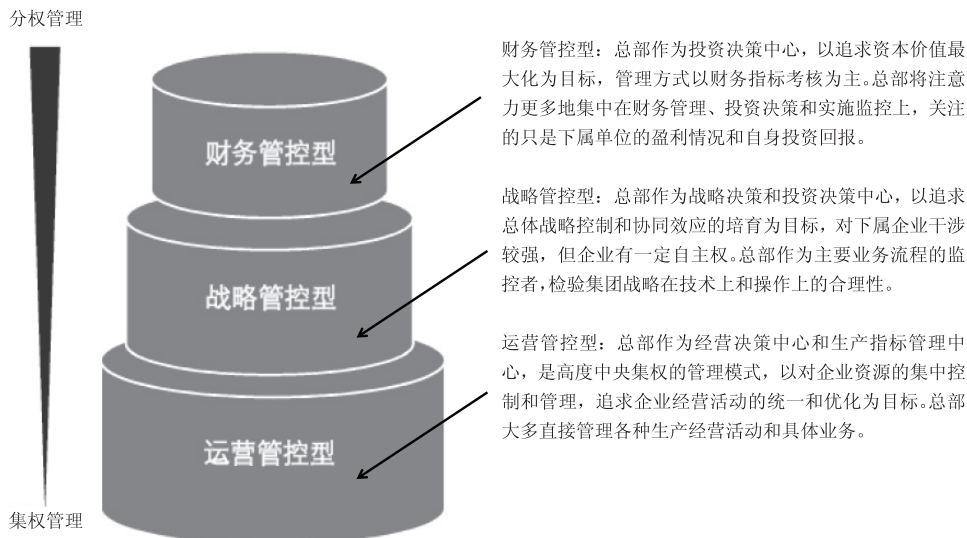


图1 集团管控模式分类对比

2.1.2 b子公司（上市金融公司）——财务管控

A集团对上市b子公司采用财务管控模式，按公司治理结构通过股东大会、董事会等对b子公司发展战略、重大决策、企业文化等进行表决决议，行使集团管控。集团公司不干涉其正常经营，不直接进行管控。

2.1.3 金融板块非上市控股子公司——战略型偏财务管控

A集团对金融板块非上市控股子公司采用战略偏财务的管控模式，在其经营方针和投资计划、年度财务预算方案、岗位设置和机构编制、高管考核办法制定等重大事项上享有决策权。金融板块非上市控股子公司对日常业务经营进行专业化运作及管理，较大限度地保持经营管理独立性。

2.1.4 c子公司（网络型业务）——战略型偏运营管控

负责传统业务经营的a子公司（同时经营网络型传统业务和代理服务类传统业务）和c子公司同时运营集团网络型业务。

集团总部对c子公司采用战略偏运营的管控模式。集团通过股东大会对其年度报告、利润分配方案、高管任免及薪酬、年度预算、决算方案等经营决策进行表决和决议；通过职能部门管理网络类业务关联交易结算，并履行极少部分资源协同、产品协同职能；c子公司总部对日常业务运营进行管理，履行具体业务管理职能。

2.2 A集团公司管控模式存在的问题

一是管控界面不清晰。A集团总部同时兼任a子公司总部职能，管控界面不清晰，影响集团对其他板块的管控效果。二是专业管理能力弱，业务协同效应差。A集团公司窗口及大网资源是金融和网络型业务发展的重要载体，现有管控模式对各业务板块资源共享、协同整合、专业管理等管控目标关注不够（核心是产品协同、资源协同、专业损益核算），不利于实现集团整体利益最大化。三是金融板块风险管控能力弱。一方面，b子公司已上市，受外部监管及社会公众监督，管控要求提升，但管控手段、方式未同步创新，管控能力不足，人力、财务、业务等管理方面均没有专门针对金融业务的政策研究或决策支持部门；另一方面，由于b子公司与a子公司之间存在大量的业务协同以及相互提供劳务的情形较多，A集团对以b子公司为代表的金融板块仍实行简单的财务管控，难以管住风险。四是企业组织结构与集团管控要求不适应、需变革。A集团对a子公司实行运营管控，对金融板块实行财务偏战略管控（对b子公司实行财务管控），对经营网络型业务的c子公司实行战略偏运营管控，但是目前的小总部架构不符合相关管控对集团总部的管控能力要求。提升管控能力的关键，一是加强管控手段、管控机制建设，做好信息化支撑、职能共享中心建设，在现有资源基础上最大限度提升管控能力；二是推进与管控要求相适应的企业组织架构改革及专业管理队伍建设。

3 A集团公司管控模式建议

3.1 合理选择管控模式

A集团控股子公司众多，涉及多行业、多业态，涉及上

市公司与非上市公司等多类经营主体，各子公司在治理结构、业务特点、市场需求、竞争状况、监管情况和发展趋势等方面存在广泛差异，决定了不可能只采取一种管控模式。

总结国外同行业企业及国内大型国有企业集团管控经验，管控模式选择需要坚持如下原则：一是管控要契合集团发展战略和行业发展规律，管控的目标是实现集团整体价值最大化；二是管控的界面要清晰，手段要实用，要有配套的机制、体制相适应，管控模式变革是在集团战略目标指引下的系统化管理变革工程，最终的衡量标准是管控效率的提升；三是管控模式和手段要尊重现状，激发体制机制活力，坚持稳中求进。

具体到A集团公司，在目前适度多元化的业务格局下，以资源整合、业务协同、战略管控为核心，针对性地构建责权利协调统一、集权有道、分权有序的控股子公司分类管控体系，形成“价值管理、价值创造”的集团管控架构，服务集团公司转型、发展大局。

3.2 加强集团总部职能建设

对于集团总部，通过变革组织结构、强化管理工具，重点加强战略管理、财务管控、资本运作、风险控制、资源协同配置等能力建设，促进总部夯实抓战略、促协同、控风险、供服务、建规范五大职能。一是抓战略，要加强总部战略管控体系建设，核心是建立健全科学的绩效考核和全面预算等管理体系，畅通集团战略传导机制，确保集团战略的有效落地。二是促协同，在业务、财务、投资等重点管控领域，设置专门岗位或部门，履行跨板块的关联交易管理及协同管理职责，专职负责各业务板块流程优化及其他统一标准规则的制定，负责客户和产品的集团级协同管理，负责网络类业务共享的网络资源规则制定及管理协同，努力做好板块间业务协同、资源共享、利益分配规则制定及协调等工作。三是控风险，完善集团公司治理架构，推进集团风控体系建设，现阶段主要完成金融板块风险控制机制、金融板块集团管控的配套组织部门及人才队伍建设，做好金融业在高速发展过程中的风险防范。四是供服务，整合各板块后台管理职能，进行覆盖人力资源、财务（集中核算、全网结算、财务公司等）、采购、信息建设和服务等职能的统一共享服务体系建设，实现后台职能的高效、集约运作。五是建规范，加强集团管控的规范建设。一方面，做好机构、人员、产品、客户、供应商等基础规范管理工作；另一方面，对标上市央企集团，对控股子公司贯彻一致、统一的管理制度，综合运用规划、预测、计划、预算、控制、监督、考核、评价和分析等方法，履行管控职责，提升管控能力。

3.3 推进对控股子公司的分类管理

3.3.1 b子公司

b子公司已上市，具备完善的公司治理架构，根据监管部门的治理指引及当地上市管理部门对上市公司的公司治理规范要求，b子公司必须保持经营运作独立性，集团公司不能直接参与b子公司日常经营决策。参考同类大型企业集团对上市金融子公司的管控模式，集团可考虑从两方面落地对

其实施财务管控。

管控形式：通过积极参加b子公司股东大会、董事会、监事会，行使重大决策职权，将子公司的重大决策转化为集团总部的内部决策，从而实现集团总部的管控意图。在此治理路径下，集团公司可配套设置金融政策研究、决策支持相关岗位，重点为集团董事、监事、派驻高管提供政研支持和决策参谋，对纳入b子公司股东大会、董事会、监事会审议、决策的重要事项协助把关，提出参考意见，履行集团管控职责。

管控内容：主要是要充分发挥集团公司派驻b子公司董事、监事的作用，对集团公司统一内控职权范围的重大事项，反映集团战略管控意图，通过派驻的董事、监事，在董事会或股东大会提议并表决通过，实现对b子公司重大事项的实际控制。

3.3.2 a子公司及c子公司

对经营传统业务的a子公司及经营网络业务的c子公司，要完善公司治理架构，明晰管理界面。尤其是针对两公司的共性业务（网络型业务），要以整合资源、加快发展为目标，深入推进集团公司治理架构改革。通过实施一个主体、整合资源、分层运作、清晰核算，自上而下整合a子公司网络型传统业务主要资源和c子公司全部资源，对网络型业务统一整合实行事业部制管理，新组建的事业部对内作为网络型业务经营管理的责任主体，实行统一管理、统一经营、统一网络、统一核算、统一考核。初步形成集团总部—事业部（当前主要是经营权，财务、人事、投资等管理权暂不转移）—省事业部的三级管控架构。以渐进改革推进网络型业务的公司治理架构完善。

事业部总部的职责主要包括提出全国业务的中长期发展规划、年度经营计划和预算目标并组织实施；研究制定业务发展策略、措施和内部管理规章制度、运营标准、服务标准；全面承担网络类业务产品管理、资费管理、客户服务和运营管理等经营管理；按照国家、行业法律法规有关规定和要求，承担相关环节的运营工作；制定对所属单位和省事业部的经营管理绩效考核办法，并组织实施。

三级架构下，事业部总部对网络型业务实行专业化的运营管控，集团公司对网络型业务实行战略偏运营管控，对网络型业务以外的其他业务代行总部权利，继续实行运营管控，但由于网络类业务独立核算，管控专业度将大幅提升。

3.3.3 非上市金融子公司

A集团非上市金融子公司治理架构较完善，业务及管理复杂度较高，所在的金融行业监管较严、业务风险较大，对集团资源有着一定的依赖性，需要实施战略管控，在确保国有资本保值增值的基础上，以保障战略实施、提升管控效率为核心，围绕资金、融资、风险和投资等重点，向价值创造型管控模式进化。

集团公司对非上市金融子公司的管控，除履行统一的内控管理职责外，重点做好以下工作：一是逐步推进金融板块融资集中管理，优化整体债务结构。推动建立金融板块统

荷兰邮政启用 阿珀尔多伦包裹分拣中心

近日，荷兰邮政开始启用其位于荷兰中部阿珀尔多伦的新处理中心，这是荷兰邮政在荷兰的第20个包裹分拣中心。

该中心占地7 700m²，每天可处理5万~10万个包裹，这是荷兰邮政包裹网络扩建的最新举措，以更好地实现每周七天的国内寄递。

荷兰邮政指出，新中心获得了英国建筑研究院环境评估方法优秀认证等级，并且采用了可持续性材料和系统，包括热回收系统、LED照明和太阳能电池板。

在阿珀尔多伦开设包裹分拣中心是荷兰邮政应对电子商务增长的方式之一，也是公司投资包裹和物流设施的原因所在。随着大型和小型电子商务团体的壮大，荷兰邮政的业务也在不断发展，这个包裹分拣中心可以使荷兰邮政更易于接近该地区的企业客户。

（杨永阁译）

一的融资授信管理制度，加强银行授信、贷款和担保管理，对各单位重大融资项目实行审批制，在关注整体资产负债水平的同时，重点关注有息负债水平，防范债务风险。二是组织完善金融板块资本结构、债务结构和资产结构政策体系。三是加强金融板块风险监控，组织进行资金报告、现金预算和风险管理机制建设，完善重大决策、投资、购并、财务、购销、金融衍生品等高风险领域的内控制度和工作流程，健全子公司重大风险预测与监控机制。四是加大金融板块投资事项管理工作，集团公司对非上市金融子公司的重大投资活动，应贯彻集体决策、分级授权、全过程管理原则，推进集团投资管控体系建设。集团总部负责制定投资活动的综合评价指标体系，对投资活动进行财务约束；建立资本支出项目的价值评价管理体系，加强投后运营差异分析，及早预见问题，提升资本运营质量。

4 结语

集团管控要契合集团发展战略和行业发展规律，管控的目标是实现集团整体价值最大化。集团管控的界面要清晰，手段要实用，要有配套的机制、体制相适应，管控模式变革是在集团战略目标指引下的系统化管理变革工程，最终的衡量标准是管控效率的提升。集团企业总部管控重点是抓战略、促协同、控风险、供服务、建规范等。

收稿日期：2018-11-02

作者简介：马斌（1973~），女，重庆人，硕士，高级会计师，主要从事全面预算管理和成本费用管理研究；姜楠（1988~），男，河南许昌人，硕士，主要从事管理会计研究；李子青（1984~），女，福建宁德人，硕士，会计师，主要从事企业预算管理研究。