

# 企业集团母、子公司利益冲突与协调

王明文

(安徽依立腾控股有限公司,安徽 合肥 230001)

**摘要:**企业集团是指公司发展达到一定规模,为拓展业务,而选择开启全新子公司,从而形成公司聚合的商业团体,相较于单个企业来说,企业集团自身体量更大,业务更广,资金更雄厚。但基于市场原因,企业集团母公司项目普遍会因时代性而出现盈利下滑情况,部分企业集团为扭转企业亏损局面,通常将资源下放到更有潜力的子公司,通过子公司盈利来解决企业亏损问题。但企业在扭转亏损局面的同时,也造成了企业母公司与子公司之间的利益冲突。则本文将从企业集团母、子公司利益冲突入手,全面展开企业集团母、子公司利益冲突与协调探究。

**关键词:**企业集团;母子公司;利益冲突;利益协调

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.28.123

## 1 引言

企业集团中,母公司和子公司的确定是以其控股关系为主要的纽带,即母公司通常控股子公司,通常控股的比例比较大,掌握对子公司的管理权。但企业集团发展中,并不意味着母公司的市场是企业利润的来源,正相反,我国多数企业集团因为母公司的项目老旧,而出现母公司亏损严重,子公司利润可观的情况,子公司为更好获得资源,通常会同母公司产生一定冲突,核心在于母公司对子公司的管理是基于集团发展的战略需求,而子公司的自我管理则是基于子公司独立发展,双方在方向不同时,矛盾较为严重,若不及时解决,则会造成子公司难以盈利局面产生。

## 2 企业集团母、子公司存在的利益冲突

### 2.1 企业集团中产权制度不合理

目前我国企业集团发展中,普遍存在母公司对子公司管控力度不足的情况。其核心在于产权制度不合理。问题的形成原因有两个:第一,母公司的盈利能力逐渐下降,对子公司的威胁力逐渐降低,不少子公司认为自身是集团的资金来源,而不愿意服从企业集团的管理。由于母公司的项目老旧,所以随着市场的变化,母公司出现负盈利的情况比较常见,而企业集团建设子公司的目的,就是为了更好地扭转整个企业集团的财务状况,实现企业集团的全新方向发展。但这并不意味着母公司的地位需要降低,相反,没有母公司的前期积累,也就不存在子公司的建立。所以,无论何时,子公司都必须保持对母公司的尊重,要服从母公司的管理。第二,母公司对子公司过于放任自由。由于企业集团体量庞大,母公司内部人员被排除管理子公司后,长时间没有进行人员的改变,则会导致子公司内部自成团体,即意味着子公司和母公司的联系被削弱,所以子公司有独立发展的倾向。

### 2.2 企业集团中母子公司利益追求不同

企业集团发展中,各个公司所占的比例不完全相同,一般情况下,企业集团的母公司作为核心公司,需要对下属的子公司进行全面管理,即意味着下属公司的收益等都要受到母公司的支配,也就导致了母子公司之间的利益矛盾。其核心在于双方的关注点完全不同。母公司作为企业集团的核心,自身考虑的内容主要是企业集团的未来发展方向,是基于企业集群的,而并非是某一个子公司或者母公司自身的,意味着任何子公司都可能在未来发展的核心计划中被彻底的裁撤,而无关单个子公司的盈利情况,也就是为了整个企业集团的发展,任何母子公司的调整都是必要的。而在子公司的利

益追求中,单个公司的利益发展是其核心,在未来发展战略中,子公司不会考虑企业集团的整体利益布局,也不会将自身的发展重点放在企业集团的未来上,而是单纯关注目前子公司自身经营情况,当母公司因为整体战略决策而影响子公司利益的时候,则母子公司之间的利益问题彻底爆发,子公司会以各种方式抵抗母公司的管控,甚至造成母子公司的决裂。

### 2.3 缺乏企业文化

企业文化是目前企业建设中的全新概念,企业家认为,企业文化是一个企业的精神力量来源,具有良好的企业文化,是一个企业发展稳固的必要内容。但企业文化出现时间较短,我国企业集团普遍没有形成良好的企业文化,因而企业文化能发挥的聚合作用非常有限。对企业集团来说,企业文化发展普遍呈现两个问题:其一,母子公司的企业文化内容不同。母公司建设时间较早,企业内部工作人员普遍工龄比较长,则母公司的企业文化内容偏向于传统内容,甚至部分内容以古典文化为核心。而子公司建设时间较短,其工作人员普遍以能打硬仗、敢拼敢做的人为核心,所以企业文化的内容普遍偏向于年轻化。母子公司的企业文化出现冲突的态势,则意味着企业发展过程中,母子公司矛盾会进一步加剧。其二,母公司的企业文化难以向下传达。母子公司都有自身的企业文化,母公司想要改变子公司的企业文化内容,则需要下达相应指令,但由于文化体系不同,子公司通常难以将母公司的文化内容付诸实践。

### 2.4 企业集团的激励机制不成熟

企业集团经营过程中,激励机制问题始终困扰企业发展,母子公司矛盾也因此产生。其原因有二:第一,母公司发展时间较长,工作人员相对稳定,且都有公司的原始股或者是具有较长的工龄,为了保证母公司的和谐安定,通常母公司的激励机制比较完善,内容也比较丰富,甚至部分的激励机制是福利性的,很容易完成,从而提升员工的薪酬。但子公司不同,子公司是母公司为了扭转盈亏而建设的公司,在子公司中,使用严苛的管理和激励制度,尽可能压榨人员的劳动力成本,成为母公司惯用手段,导致子公司人员薪酬水准普遍较低,但个人工作量较大,而且人员极不稳定,需要年来获得的激励奖金几乎没有人能获得,从而导致子公司的不满。第二,母公司的无限制索取,造成子公司内部经济问题严重,因而难以改善激励制度。由于母公司对子公司有着绝对掌控权,子公司的利润通常被直接收缴到母公司,则子公司自身财务状况相对较差,难以给员工发放相应福利。

### 3 企业集团母、子公司利益冲突的协调对策

#### 3.1 在企业集团中建立完善的产权制度

为充分解决企业集团中的母子公司矛盾,则首要工作是做好产权制度的强化。其主要内容分为两个部分。第一,明确母公司和子公司之间的关系。即在企业集团中,明确的说明母公司和子公司的从属关系,其中对于母公司的阐述是整个企业集团的核心,是企业集团的最重要公司,具有对其他子公司的管理权力。而对子公司的阐述是企业集团为了拓展某方面业务或达成某种目的而建设的公司,是在母公司管理下的具有一定独立权力的公司。确定母公司在整个企业集团发展的重要性,保证母公司在和子公司对话的时候,具有绝对的权威性,任何任务的下达,都是命令式的,而不是合作或者平台交流。也确保子公司在实际工作的过程中能够按照企业集团的规定来进行工作。第二,作为企业集团的管理者也需要给企业集团的子公司一定的自我业务和管理的权限,避免出现母公司和子公司的资源分配不均。一个企业集团的子公司,要具有一定的独立能力,即意味着在子公司的发展中,需要自己寻找资源,而不应该完全依靠母公司的给予,换句话说,子公司存在的意义是为了母公司更好的发展,所以在任何的情况下,母公司都享有资源的优先配给权,而子公司要尽可能地自我突破,通过自己的努力获得对应的市场,实现自身的发展,并将自己获得的资源给予母公司。因而,在子公司创立初期,其不具备市场竞争力的情况下,母公司可以给予其一定的帮助,而在子公司实现了独立以后,则要自行发展,充分发挥主观能动性。

#### 3.2 统一企业集团中母、子公司的经营目标

企业集团的发展,对母子公司都有要求,其核心在于要确保经营目标具有统一性,即母子公司需要齐心协力,才能更好地获得市场的主动权。其主要做法有三:第一,企业集团中的母公司在进行企业集团发展战略目标制定的过程中,要充分考虑到企业集团旗下各个不同的子公司的发展情况和发展状态。也就是说,企业的母公司虽然需要子公司的补充来扩大其利润,但是在实际的战略规划制定中,也需要充分考虑各个子公司的实际情况,企业集团是母子公司聚合而产生的,单独的子公司和单独的母公司都不能被称为企业集团,因而,无论何时,母公司都不能不顾及子公司的利益情况。第二,作为企业集团中的子公司在母公司的发展战略目标制定之后,子公司的管理者需要根据子公司的实际情况对母公司的战略目标进行分析,将其进行细化。即母公司发布了相关的任务内容以后,子公司的任务是将相关的任务内容进行拆解和细化,找到其中的重点内容,对重点内容实施高精度战略部署,从而有效地配合母公司完成整体战略布局,而不是考虑自身得失,要明确知道,在企业集团内部,无论是子公司还是母公司,都是一荣俱荣,一损俱损。第三,作为企业集团中的母公司,在实际工作中需要采取科学且合理的监督手段来保证企业集团中母公司和子公司的经营方式和运行状态都符合当前企业集团所指定的经营目标和整体规划。主要是因为无论子公司监督母公司还是母公司监督子公司,都会造成矛盾的加剧,以董事会或者第三方机构来进行母子公司的监督,能让母子公司更加信服,从而有效地缓解双方存在的矛盾。

#### 3.3 在企业集团中建立统一的企业文化

为更好地协调母子公司之间的矛盾,企业集团发展需要从企业文化入手,母子公司间企业文化协调统一,则矛盾自然消除。其具体

做法有三:第一,想要保证企业集团能够建立企业文化,就需要保证企业集团中所有员工的文化程度。企业文化是一项抽象的内容,其集中于精神领域,意味着若是企业集团中的人员知识水平太差,则难以理解企业文化内容,甚至无法做到企业文化内容的深入探讨,会导致企业文化传播难以实现。第二,作为企业集团中的子公司必须要深入地了解企业集团中的母公司其所制定的企业文化。母子公司为了实现企业文化的统一,必然有一方需要放弃自身的企业文化内容,而寻求和对方的企业文化内容相吻合。对企业集团来说,子公司作为母公司的下属单位,其应该牺牲自身的企业文化,向母公司看齐,以母公司的企业文化为核心,塑造全新的子公司企业文化。第三,作为企业集团中的母公司需要认识到企业文化是一种需要长期进行宣传的思想理念。即意味着企业文化的建设是一个长期的任务,无论是市场的变化,还是企业的变动,企业文化都要始终坚定不移地保持下去,可以在企业文化中增加更多优秀的内容,但其核心的内容是无论如何不能改变的。

#### 3.4 加强企业集团中激励机制的建设

企业集团强化激励制度,必然要从母公司方面入手,母公司的经济实力才是子公司建设全新激励制度的后盾。作为企业集团中的母公司必须要做到的就是完善企业集团中不同的子公司其业绩经营考核指标和激励制度。主要是不同子公司的情况有所不同,意味着每一个子公司需要的激励机制也不完全相同,若是始终延续统一标准,则对部分子公司不公平,而且不一定可行。因而,母公司需要根据企业集团中的子公司的发展情况和实际运行状态来制定一套符合当前子公司发展的考核标准,做到赏罚分明。在强化了激励机制的状况下,子公司的员工将会获得更高的薪酬,并且有着更好的管理标准,会让子公司的内部运行效率大大增加,从而保证子公司的发展符合实际情况。另一方面,企业集团的激励机制需要实时更新,当发现其不符合时代的需求的,就要及时改进。

### 4 结束语

综上所述,企业集团发展中,母子公司均是企业中的核心组成部分,无论是母公司还是子公司,只要对实现集团的整体战略有利,就意味着企业集团可以更好的发展。但母公司由于体量庞大,且下属子公司众多,在利益分配与决策上,通常要兼顾全局,以未来发展方向为核心,对利益进行有效分配。而子公司作为下属公司,通常对上层决策关心度不够,则在资源分配中,若不能满足其自身发展需求,则子公司通常会对母公司产生排斥心理,造成子母公司之间的矛盾。因而,集团企业的发展,需要从文化、利益追求、产权制度、激励制度等多方面完善,才能保证母子公司之间矛盾的消除,促进企业集团的内部团结。总体来说,母公司需要更关心子公司的实际发展情况,而子公司需要更体谅母公司的发展战略。

#### 参考文献

- [1]宋杭.企业集团母、子公司的利益冲突与协调对策[J].纳税,2020,14(08):184+186.
- [2]邵伟.企业集团母、子公司利益冲突与协调分析[J].纳税,2020,14(07):165-166.