

# 企业集团母、子公司利益冲突与协调

王立娟

(君康人寿保险股份有限公司大庆中心支公司,黑龙江 大庆 163316)

**摘要:**在市场竞争环境下,企业集团为了扩大自己的规模,要不断地扩张,企业集团要应对各种外部竞争,形成有序的组织形式。企业集团采用产权作为纽带,是母公司和子公司之间的联系与沟通,建立从属性的利益关系,但是由于发展环境存在差异,企业集团母公司和子公司在经营发展中会存在一定的利益冲突。因此,本文主要分析企业集团母公司和子公司利益冲突相关问题,并提出有效的措施,确保企业集团获得最大化的利益。

**关键词:**企业集团;母子公司;利益冲突;协调对策

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.32.128**

## 1 引言

企业集团是由多个法人构成,以产权关系为主要的纽带,形成多元化的组织形式,通常情况下,企业集团是实现市场主体多元化经营的主要组织方式。采用跨国经营为主要形式,由于产权结构具有特殊性,母公司要完善自身的经营与管理,还应该对子公司进行相应的管理,确保二者在经营目标上不出入。从目前的市场环境来分析,企业集团经营制度上存在一定的局限性,母公司与子公司在日常经营中实现独立。二者互不干涉,形成独立的董事会,监事会实现经营决策的制定。然而,从本质上分析,母公司与子公司之间虽然实现了经营上的独立,并且安排了独立的法人,但是其仍然存在严格的隶属关系,在子公司成立环节,为了确保经营的有效性,母公司与子公司之间会签订责任书,确保二者权利与责任更加清晰,这样才能确保母公司在重大的决策中对子公司具有绝对的控制权,在年终考核环节对公司经营完成有效的监督。正是由于母公司和子公司在经营上存在独立性,在这里,结构力分配等方面存在差异,要有效地妥善处理利益冲突,实现企业集团长远发展。

## 2 企业集团母、子公司存在的利益冲突问题

### 2.1 母、子公司在经营目标上存在冲突

企业文化是支撑企业发展的内在动力,可以有效地协调企业内部矛盾,构建和谐的内部氛围,对于企业集团来说,有效地解决母公司和子公司之间的利益冲突问题不仅仅要完成硬件上的管理,还应该完善企业的内部文化。然而,目前企业集团发展中企业文化的发展并不是很顺利,母公司作为企业文化构建的主要一方,关注公司发展的经济效益,而忽视了子公司的个人利益,因此,企业文化的建立中很难让子公司产生归属感,在整体建设环节中缺乏有效的实践途径。例如,在经营目标的设计中,子公司会利用母公司的品牌完善产品的推广,但是缺乏品牌效益的维护,在市场扩大中,甚至会出现一些违规操作,导致企业集团的产品质量不佳,使消费者对企业集团的信任度大打折扣。这种利益关系使得子公司在独立经营的过程中缺乏整体化的战略目标,导致整个集团公司的利益受损。

2.2 财务管理制度不够完善,企业集团母、子公司在利益分配上存在问题

财务管理在企业集团母公司和子公司的控制上占据重要的地位,利用资产分配资金流动,实现企业之间的资源配置,可以确保企业集团的财务管理高效完成,但是对于企业集团来说,在其发展的环节中缺乏完善的财务管理制度,特别是在预算管理方缺乏一定的工作,导致母公司与子公司之间存在利益冲突,在融资和筹资环节上,母公司占据着绝对的控制权,使公司在经营目标上与母公司存在差异,对融资和筹资的动力不足,甚至在资金的使用中存在瞒报与虚报等情况,会计失真严重,对企业集团的筹资和融资决策方案产生直接地影响。母公司对子公司存在决定性的控制,在资金流动方面缺乏有效地管理,预算控制存在局限性,使得流动的资金缺乏有效的管理,为子公司的财务人员提供了违法的便利。在利益分配方面,子公司与母公司缺乏统筹兼顾的能力,出现母公司拿走大量

的经营成果,子公司会出现利益亏损的问题,对企业集团的长远发展产生限制。

2.3 企业集团产权结构不够合理,母、子公司在监督控制上存在冲突

集权与分权问题是企业集团在有效解决母公司与子公司利冲突中需要面对的首要问题,过度集权,子公司就会丧失自主经营的权力,内部的治理结构也会不合理,董事会的决策权形同虚设,监事会的监督权利无法保障,管理层无法大展身手,子公司在人力、财力和物力上都会成为母公司的附庸,缺乏自身发展的详细规划,导致子公司在经营上缺乏动力,在市场竞争中处于劣势。过度的分权也会产生很多问题,如果子公司对母公司的企业文化没有认同感,甚至认为母公司对自身过分的干预,影响了自身的市场竞争力,对母公司的监督行为敷衍,大量的会计虚假信息产生,使得母公司很难全面地了解子公司真实的情况,子公司在制定投资决策的过程中,也无法按照母公司的规定进行,缺乏对母公司负责的认识。如果采用集权和分权的基础上,确保二者顺利进行,可以有效地解决企业集团在经营发展中存在的问题。

### 2.4 人力资源管理不合理,母、子公司在人员培养上存在冲突

在现代化市场竞争中,人才成为企业长远发展的主要动力,人才可以帮助企业获得市场竞争的优势,但是面对企业集团来说,人才的培养方面存在很大的冲突,使得整个企业集团的人力资源管理很难发挥实质性的效果。例如,母公司复合型人才不足,缺乏能够与此公司相对应的管理人才,使得母公司与子公司在发展中存在矛盾,严重制约了整体的经济效益。子公司的人力资源管理差异对母公司的战略协同产生直接的影响,母公司在对子公司进行人事安排与培训中会产生薪资待遇不平衡的问题,对人才产生挫伤,引发员工之间的不平衡心理,导致各个环节的工作缺乏合作的能力。母公司对子公司的人才吸引,导致子公司大量的人才流失,甚至有些子公司成为母公司的人才培养阵地。在利益的协调上存在很大的矛盾,子公司长此以往对母公司产生不满,降低人才培养的主观能动性。

## 3 企业集团母、子公司利益冲突的协调措施

3.1 实现母、子公司经营管理的双向控制,完善激励与约束机制

### 3.1.1 实现经营管理双向控制

企业集团的母公司和子公司除了拥有自主经营权之外,还要充分调动子公司的经营主观能动性,子公司必要时也应该于母公司进行合作,实现互相监督,在经营管理中明确自身的权利与义务,将企业集团中的责任和地位明确,确保企业集团中的企业实现自身的目标,也能促进企业集团整体目标的实现。子公司对企业集团制定的总体战略要积极的配合,母公司在战略制定时也要考虑到子公司的发展情况,确保子公司具有独立的经营权,实现双向的管理。该目标的实现应该做好以下工作,合理的完成集团章程的建设,集团章程建设好以后,应该按照严格的章程办事,确保集团企业在发展中的

重大事项得到有效的调解,对母公司制定的系统化发展战略,子公司应该服,从并且为终极目标奠定良好的基础。子公司中的技术改造和项目开发与母公司建立联系,确保子公司的发展规划于母公司的契合。

### 3.1.2 建立完善的约束与激励机制

通过委托代理制度的建立,充分发挥激励与约束的效果,代理委托制度体系的内容呈现出多元化特征,只有将出资者的所有权于法人的财产权分离出来,才能建立更加完善的企业集团。现代企业制度方便独立的法人形成,各项制度下,委托代理监督中明确企业集团委托者与代理者之间的关系,使二者的产生关系更加清晰。子公司经营过程中,母公司拥有决策的权力,在资产收益于选择经营者的过程中,母公司应提出具有建设性的意见,对于母公司的利益和子公司也应该投入到相关目标的制定中,确保子公司的经营目标于母公司保持一致。母公司要采取一定的措施,对子公司的经营者起到激励的作用,子公司也应该主动地接受母公司的监督与约束,确保母公司的利益得到最大化的实现。在具体的实践环节中,激励与约束的关系是相对的,激励措施做得完善,也要采取一定的约束,子公司在独立经营中就会有章可循,不会违背母公司的初衷,如果激励手段不好,对子公司就会产生很大的打击,进一步影响企业集团的利益。

### 3.2 采用相融型财务管理体制

企业总体战略目标制定中应该采用集权与分权结合的模式,确保母公司在重大决策中与子公司建立密切的联系,保证子公司具有一定的自主经营权,在投资管理时,企业集团的发展方向在很大程度上受到集团投资规模与投资方向的干扰,因此,在集中管理环节中,企业集团应发挥重要的作用。当子公司的资金被母公司集中管理之后,投资管理中要进行分权,确保一定的金额可以投入到子公司的经营与发展中。但是这类项目中,集团企业也应该起到监督作用,一些集团的投资权是以子公司的等级作为划分依据的,如果投资项目超过了规定的金额,则子公司因项目公司提出申请,在申请获批后才可以完成投资,为了避免投资管理问题,子公司对外投资的项目应该有母公司进行审批与控制,建立健全的投资项目追踪管理机制。母公司要对子公司的各类投资情况高度重视,对子公司的投资行为严格管理,在利润分配工作中,企业集团的主体是母公司。集团利润分配的核心在于母公司与子公司之间利益的协调,母公司和子公司都占有一定的股份,按照股份分红利益分配是最合理的方式,为了确保企业集团可持续发展,子公司应将获取的利益按照规定的比例投入到母公司中,从而增加子公司职工的利益,是集团的凝聚力得到改善。

### 3.3 完善产权结构,协调母、子公司监督机制

在保证子公司积极发展的情况下,对其发展过程进行有效的监

督,可以确保企业集团整体管理过程更加顺利。企业集团发展时要完善内部管理框架,不仅仅要建立公司内部管理规范,还应该针对子公司的经营,完善相关的监督工作。采用市场手段,对母公司和子公司的管理权限作出明确的规定,使企业集团的产权结构得到优化,在企业整体经营的基础上,有效地化解母公司和子公司之间的利益冲突。在分权和集权上,应该做好合理的处理,直接关系到企业集团核心战略的利益内容,母公司应对子公司提出合理的建议,从而激发子公司的经营动力,确保子公司在经营中具有灵活性,强化监督管理部公司应采用财务管理等方式。对子公司完成财务管理,对子公司的财务情况进行全方位的监督,了解子公司的经营实况,从而获取更加完整与可靠的信息。

企业集团母公司和子公司之间存在利益上的冲突,会影响企业的可持续发展。因此,理顺母公司和子公司之间的产权关系,可以促进其协调发展,建立健全集团内部产权制度,对母公司和子公司之间的产权关系进行分析,理顺二者之间的产权关系。进行统一的管理,集团母公司是子公司的主要投资者,对子公司具有巨大的决策权,投资收益权和任免权,因此,子公司在经营发展这种应该结合母公司提出的建议,在母公司的管理权利发挥的基础上,做好企业集团的统一管理。完善企业集团内部母公司和子公司的管理体制,母公司的权利和责任要明确的执行,建立有效的管理机制,使母公司的内部管理层次更加清晰。集团母公司作为整个集团的投资,应有效地控制各个子公司,确保母公司的整体效益得到改善。

### 3.4 重视人才培养,协调母公司和子公司的人才管理

企业集团在发展的环节中,母公司和子公司应该实现人力资源的协调与管理,做好人力资源的规划,严格的制定人才培养方案,控制人才的招聘、选拔和培训等,从而确保母公司和子公司在发展时有充足的人才供给。完善人才招聘与管理,企业集团在发展环节中应该建立人才库,发挥母公司人才管理的职责,确定人才管理的范畴、标准和主要流程。在人才信息管理中,应该完成归类和整理,实现母公司和子公司人才的统一管理。

## 4 结束语

企业集团的管理是一个庞大的工程,因此,在市场经济环境下,企业集团的母公司和子公司之间会产生一定的利益冲突。企业集团应该通过制度的建设和文化的建设,调解各方的利益冲突,促进企业集团的长远发展。

### 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]陈雅莉.浅谈企业集团母子公司建立内部控制体系的途径[J].中国管理信息化,2019,22(16):32-34.