

汪建康
著

企业集团子公司主导 行为与公司治理评价

QIYE JITUAN ZIGONGSI ZHUDAO
XINGWEI YU GONGSI ZHILI PINGJIA



经济科学出版社
Economic Science Press

本书由南京审计学院重点学术著作出版专项资金资助出版

企业集团子公司主导行为 与公司治理评价

汪建康 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团子公司主导行为与公司治理评价/
汪建康著. —北京: 经济科学出版社, 2010. 12
ISBN 978 - 7 - 5141 - 0146 - 1

I. ①企… II. ①汪… III. ①企业集团 - 企业管理 - 研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 228093 号

责任编辑: 李 雪
责任校对: 徐领柱
版式设计: 代小卫
技术编辑: 邱 天

企业集团子公司主导行为与公司治理评价

汪建康 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

印刷厂印装

880 × 1230 32 开 8.75 印张 250000 字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0146 - 1 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

企业集团作为我国国民经济发展的重要支柱，其公司治理结构的完善程度直接关系到我国以建立现代企业制度为目标的企业改革的成败。随着经济的发展和企业规模的不断扩大，基于母子公司的层级结构逐渐成为企业集团组织管理的重要形式，但其实质是一种委托—代理的治理关系，这种治理关系已经跨越单个企业的治理边界，实现了从“单体法人企业治理”到“集团母子公司治理”的突破。同时面对日益复杂和动态的外界环境，子公司的策略性角色业已发生了重大转变，已经从传统的“多元市场进入者”与母公司资源接受者转变为技术创新领先者、重要研究任务的承担者以及战略规划实施的积极参与者。

本书将以企业集团、公司治理等方面的理论作为基础，以企业集团子公司为研究对象，深入剖析子公司主导行为对企业集团母子公司治理绩效的影响。结构安排如下：

第一章是绪论部分，首先介绍了研究背景，我国正处于经济转型时期，从子公司主导行为来研究企业集团母子公司治理问题具有一定的理论和实践意义；其次介绍了国内外关于企业集团、公司治理以及公司治理评价体系的研究现状；随后论述了理论基础，主要包括企业集团方面的理论，如交易费用理论、企业能力理论和规模经济理论，以及公司治理的相关理论，如委托—代理理论、不完全契约理论和利益相关者理论；最后界定了相关概念，包括企业集团、公司治理和母子公司。以上为研究主题的展开奠定了理论基础以及界定了研究范围。

第二章是企业集团母子公司角色演化与主导行为。首先论述了企业集团母子公司关系的演化过程，主要研究了母子公司关系研究的四大流派，并对其各自观点进行述评，同时还对母子公司关系的发展趋势进行展望；其次对子公司角色演化进行了深入分析，包括子公司角色演化的具体形态、理论基础、路径分析、阶段分析和动因分析等；最后对子公司主导行为进行界定，分析所产生的理论根源以及影响因素。

第三章是基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理架构。首先介绍了集团母子公司治理与一般公司治理的共性以及差异性；其次探讨了企业集团母子公司的治理边界，包括内部边界和外部边界；最后提出了基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理架构，还介绍企业集团母子公司治理结构与治理机制，这为构建基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理评价体系奠定基础。

第四章是子公司主导行为以及与企业集团母子公司治理绩效的实证研究，依据子公司主导行为与企业集团母子公司治理架构，并利用博士点基金课题中的部分调查问卷以及实地访谈数据作为样本，采用描述性统计分析和路径分析等方法，对子公司主导行为及与企业集团母子公司治理绩效进行实证分析，其结果表明：（1）在子公司主导行为的影响因素方面，主要有程序公平性、集权程度、管理经验与水平程度、网络中心性、创业精神程度、地区回应程度、与当地伙伴关系、与当地政府关系与之具有相关性，而股权比例、整合程度、被替代程度却与之不相关。（2）子公司主导行为与集团母子公司治理绩效呈正相关。而程序公平性、集权程度、管理经验与水平程度、网络中心性、创业精神程度、地区回应程度、与当地伙伴关系、与当地政府关系则通过子公司主导行为的中介作用与之具有相关性。

第五章提出了基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理评价的概念结构，包括企业集团母子公司治理评价的基本目标、基本原则和主要特征，还有治理评价的主要内容、指标体系、治理评价

的程序和方法。

第六章依据平衡记分卡和模糊评价的基本原理，从企业集团母子公司整体层面、企业集团母公司层面、企业集团子公司层面以及环境层面构建了基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理评价体系，整个指标体系包括4项一级评价指标，16项二级评价指标和55项三级评价指标。同时还提出了企业集团母子公司治理绩效评价模式，依据此模式可以对企业集团母子公司治理绩效做出科学、合理的评价。

第七章是企业集团母子公司治理的优化策略。从加强对子公司的动态治理、提高子公司主导行为程度、培植母子公司的企业文化凝聚机制、构建高效能的高层管理团队等四个方面，提出促进企业集团母子公司治理的优化策略，以促使企业集团更好地提升母子公司治理绩效。

本书的创新之处在于从子公司主导行为来对企业集团母子公司治理问题进行研究，提出了基于子公司主导行为的企业集团母子公司治理的概念架构，以及构建了相关指标体系对企业集团母子公司治理绩效进行评价，但由于时间、精力、能力等原因限制，未能对有些问题进行深入研究，如企业集团母子公司治理评价指标的验证，实证样本数据偏小等，以期在以后的研究中进一步深入和展开。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究现状	5
第三节 理论基础	28
第四节 相关概念	39
第二章 企业集团子公司角色演化与主导行为	56
第一节 母子公司关系的变迁	57
第二节 子公司角色的动态演化分析	67
第三节 子公司主导行为	90
第三章 基于子公司主导行为的企业集团	
母子公司治理架构	104
第一节 企业集团母子公司治理的特性	104
第二节 企业集团母子公司治理的边界	111
第三节 企业集团母子公司治理的基本架构	114
第四节 企业集团母子公司治理结构	116
第五节 企业集团母子公司治理机制	126

第四章 子公司主导行为及与企业集团母子公司	
治理绩效的实证研究	146
第一节 理论基础与研究假设	146
第二节 研究变量的操作性定义及衡量	153
第三节 样本及描述性统计	158
第四节 研究设计	167
第五节 研究结果分析与讨论	184
第五章 基于子公司主导行为的企业集团母子公司	
治理评价的概念结构	190
第一节 企业集团母子公司治理评价的意义	190
第二节 企业集团母子公司治理评价的目标、 原则和特征	194
第三节 企业集团母子公司治理评价的主要内容	198
第四节 企业集团母子公司治理评价 指标定义与选择	199
第五节 企业集团母子公司治理评价的程序	203
第六章 基于子公司主导行为的企业集团母子公司	
治理评价的指标体系	206
第一节 企业集团母子公司治理评价指标的构建依据	206
第二节 企业集团母子公司治理评价指标的构建思路	212
第三节 企业集团母子公司治理评价指标的设计	214
第四节 企业集团母子公司治理评价指标的衡量方法	224
第七章 企业集团母子公司治理优化策略	234
第一节 加强企业集团母公司对子公司的动态治理	234
第二节 增强企业集团子公司的主导行为程度	241

第三节	构建企业集团母子公司企业文化凝聚机制	245
第四节	构建高效能的企业集团母子公司 高层管理团队	248
参考文献	256
后记	267

第一章 绪 论

第一节 研究背景

经济技术发展史表明，人类社会经济组织的形式是随着社会化大生产水平和社会组织能力的不断提高而逐渐演变和发展的。企业集团（Enterprise Groups）作为生产力、技术发展的必然产物和企业组织的一种形式，在提升社会经济水平、促进国民经济发展、提高国际竞争力等方面起着重大作用（席酉民；2002，2003）。

为了适应社会化大生产，加速从计划经济体制向市场经济体制转轨的改革进程，以及提高我国综合国力和国际竞争力，建立社会主义市场经济下的新型企业组织，我国在 20 世纪 80 年代就开始组建具有中国特色的现代企业集团，但当时主要是通过政府的干预，如通过部门转化、联合重组等手段，形成了一批依靠行政关系统一管理的企业集团的雏形。进入 20 世纪 90 年代后，又通过国有资本授权持股等方式，组建了一批以产权、技术和产品等要素控制为特征的、管理较为规范的企业集团。然而，由于受到传统计划经济的影响，我国企业集团在组建过程中仍然存在着一些有待改进的现象，如只注重规模的扩展而忽视总体效益的提高，过度的多元化导致企业核心业务逐渐削弱，普遍存在大而不强、集而不团的问题，集团内部的离心化、空心化现象突出，在一些地方还存在严重的行政干预和“拉郎配”行为，集团内部管理体制不规范、公司治理机制不完备、治理结构不合理而难以发挥整体组合功能等问题。

党的十五届四中全会提出，把健全企业法人治理结构作为建立现代企业制度的核心，在五中全会时又强调，健全企业法人治理结构是深化国有企业改革的一项重要任务。目前，我国越来越多的企业集团已经意识到，重新调整公司组织结构、改变公司运行机制具有十分重要的现实意义。随着我国企业改革与发展进入攻坚阶段，企业制度创新势在必行，其中一个非常重要的问题是建立和完善企业的公司治理模式，落后的公司治理模式已成为制约我国企业发展的主要问题。只有建立具有中国特色的公司治理模式，才能够真正地推进我国企业的健康发展，才能够挖掘公司治理机制和公司治理结构的潜力，参与国际市场竞争并获取成功。胡鞍钢等（2004）指出，“公司治理对我国比任何时候都要重要。加入 WTO 是我国快速融入国际社会的标志性事件。这种融合的成功性如何，关键一条是看我国企业的竞争力。我国企业的管理水平较低、技术相对落后，只有改进公司治理的结构，才有可能缩小这种竞争力上的差距”。

企业集团现已成为我国国民经济发展的重要力量，其公司治理结构的完善程度直接关系到我国以建立现代企业制度为目标的企业改革的成败。但是我国对公司治理的研究，基本上是以上市公司为主体，而对企业集团治理的研究有所忽视。随着企业集团化的不断深入，需要解决因企业集团的复杂性而带来的治理问题，这使得公司治理研究的内容不仅仅是单个企业的权力配置问题，同时也必须要研究企业集团中各个企业之间的利益平衡问题。所以公司治理必须要跨越单个企业的治理边界，实现从“单体法人企业治理”到“集团治理”的突破。企业集团的治理问题成为目前迫切需要解决的热点问题。

随着经济的发展和企业规模的不断扩大，母子公司体制逐渐成为企业集团组织管理的重要形式。所谓母子公司体制，它是为了适应经济的发展和企业规模的不断扩大，从而建立在公司制基础上，以科学规范的产权管理为基本依据和保障的企业集团母公司对子公司的组织管理形式。企业集团大多实行母子公司体制，这样既可以

扩大经营范围,减少投资风险,也可以发挥子公司的创造性,提高各项事业的成功率。从更深层次来看,实行母子公司体制也是我国实现产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度的有效途径之一。母子公司的层级结构实质是委托—代理制,通过激励机制和监督机制,实现利益最大化,这种结构代表了母公司作为委托人与多个代理人之间的关系。这种层级结构可以使得子公司的决策和行为符合母公司的目标,防止子公司机会主义行为的发生。在这种关系中,子公司只不过是众多代理人中的一个,子公司彼此之间很少有联系,只是各自服从母公司的指令。通常,母子公司层级结构表现为母子公司间的命令——服从关系,子公司之间缺乏必要的联系。但面对日益复杂和不稳定的外界环境,母公司已很难代替子公司做出及时决策和有效反应。随着母子公司的不断经营和发展,子公司之间、子公司与外部合作伙伴之间的联系对于企业集团具有越来越重要的意义。为了提升核心竞争力和获得竞争优势,母公司必须重新审视母子公司的地位以及相互之间的关系,注重企业集团内各子公司之间的联结,加强母子公司内部的资源整合,以便更好发挥企业集团的优势。同时,子公司的角色和地位也出现了变化,子公司不再是依附于母公司的一个经营单位,子公司的主动性增强,并逐渐形成自身的竞争优势,成为企业集团获得竞争优势的重要源泉(Birkinshaw & Morrison, 1996; 薛求知,侯仕军,2005; 杨桂菊,2007)。

显然,层级结构已不能适应竞争环境和企业战略的变化,在这种结构的影响下,企业集团内部的信息交流与资源共享较为困难,而且不利于发挥集团的创新优势,从而进一步影响企业集团整体优势的形成。按照结构跟随战略的观点,母子公司的组织结构必须做出相应的调整。在这种背景下,出现了企业集团母子公司之间一种新的组织形式——网络结构。根据组织间网络理论的观点,企业集团是由总部与一群地理分散、目标分歧的子公司所组成的实体,而该实体可视为一种组织间网络,嵌入于当地顾客、供应商、政府等

组织所形成的网络中，而这些组织都与企业集团有着互动关系。因此，企业集团可视为一个网络，而其网络关系可用内部联结密度（Within density）与跨联结密度（Across density）两个变量表达：前者是指企业集团各子公司之间互动关系的密度，后者则为各子公司与当地组织的互动关系密度。企业集团母子公司的网络组织形式具有散布（子公司有自己的市场、技术系统与竞争者）、互依（子公司间经由人员、技术、产品的互通而联结在一起）、紧密联结（全球竞争是以 A 地的行动回应 B 地所受威胁，因此需要紧密的沟通与协调策略）、跨单位学习（分支机构的角色是开发特定环境中的条件，形成分支的创新）与结构上的弹性（管理程序可能因产品、国家甚至决策而异，而且正式结构比起高层管理者的共同价值观的重要性低）等特点。

伴随着企业集团子公司角色与地位的转变，母子公司或子公司之间的相互关系必然也会随之有所变化。在这些互动的过程中，企业集团子公司参与制定策略决策的机会或自主权，也不可避免地会有所更迭。伯金绍、胡德和约翰森（Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998）认为子公司自主权增加、母子公司之间有良好的沟通关系会促使子公司产生主导行为，有助于建立企业集团的竞争优势。企业集团的研究焦点已经由母公司总部单一观点，逐步转为意识到企业集团网络的存在，而在网络的观点下，网络上的节点——即子公司的策略角色、行为、组织结构、管理机制也受到重视，对整个企业集团的效益以及母子公司之间的治理结构产生了新的重大影响。

子公司主导行为产生最主要的原因，在于企业集团的资源与能力不仅仅存在于母公司，当地资源、母子公司间沟通（Birkinshaw, 1997；Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998）、领导特质与创新文化、当地竞争程度、研发独立性、子公司能力、管理经验与水平程度（Roth and Morrison, 1992）、子公司角色类型等都会影响子公司主导行为的产生。以往企业集团视子公司为一个开发利用的角色，例如，只是从事母公司的产品营销，但是许多学者（Birkinshaw,

1995; Bartlett and Ghoshal, 1986, 1988) 通过研究发现, 越来越多的子公司从事高附加值的活动与创新活动。子公司对整个企业集团竞争优势的贡献已经被承认, 因此有关子公司创新、主导行为、子公司创业精神等议题已渐受重视。一些研究已经表明, 子公司可以主导企业集团特定优势发展、创造, 而非只是被动贡献者的角色, 因此子公司的角色发展不再只是企业集团母公司的职责, 即子公司角色不完全是指派的, 企业集团的创新不再只是母公司的成果, 所有的子公司都对企业集团的创新与竞争能力有所贡献, 由此, 子公司的主导行为凸显出来。

然而, 在一个规模较大的企业集团内, 并非所有的决策都是有利于子公司的。为了避免母子公司之间产生冲突, 企业集团必然需要一个传统控制工具之外的另一种适当的协调机制。企业集团母公司必须确保子公司行为符合整个企业集团的战略, 必须提高对子公司的控制程度, 使得子公司的行为能被母公司所掌控; 另外, 子公司必须面对当地的环境, 所以必须给予子公司高度的弹性, 故必须降低企业集团对子公司的控制, 所以企业集团对于子公司的控制要到何种程度即成为一个关键议题。另外随着子公司主导行为的增加, 企业集团母公司应该如何制定子公司的治理机制和调整子公司的治理结构, 也成为当前研究的重点议题之一。

第二节 研究现状

一、企业集团的研究现状

企业集团的出现是社会化大生产和市场经济矛盾发展的必然产物, 是在现代企业高度发展基础上形成的适应现代生产力规模经济和市场经济要求而产生的一种企业联合形态 (王键, 2001), 是工业化国家或者新兴市场经济中普遍采用的一种介于企业和市场之间的中间组织或者制度安排, 被认为是克服“市场失效”的有效形式

之一（席西民，2003）。世界各国对于企业集团的认知呈现出不同的观点和演化路径。尽管到目前为止，对于企业集团的概念仍然是国内外学者争论的焦点，但对于企业集团作为法人企业联合体的观点却没有多大分歧（蓝海林，2007）。

1. 国外学者对企业集团的研究现状

世界各国对于企业集团有着不同的认知，虽然有些组织形式已经具备企业集团的雏形，如在德国最早出现的卡特尔（Cartel）垄断组织形式，但西方学者或国家当时并没有将这类中间组织称之为“企业集团”，直到20世纪70年代，西方学者通过研究日本和韩国经济发展过程中所存在的这种企业之间的联合关系，才将其称之为“企业集团”，而且还发现，不仅在日本、韩国，而且在世界其他一些国家和地区也存在名称不同，但性质相近的概念或称法来描述这种法人联合体的现象（Keister，2000）。国外学者之所以对这类特殊的联合体感兴趣，主要是因为它们具有不同于发达市场经济国家的大企业或战略联盟（蓝海林，2007）。

正是基于国外学者对企业集团的逐步认知，所以对企业集团的研究呈现出不同的阶段特点：

（1）早期从垄断问题出发的研究及其局限性。这一阶段的研究从20世纪初希法亭（Rudolf Hilferding）对古典金融资本的研究到20世纪50年代斯威奇（Sweezy，1953）的《美国经济中的利益集团》为止。着重强调在互相结合起来的寡头垄断企业（Oligopoly）在经济社会中拥有的权势，涉及垄断的弊端与社会问题，同时还涉及所有权及所有权与经营权的分离问题。从企业权势出发的分析认为，企业一定会追求权势的扩张，直接、间接地扩大其领域，并对外界产生影响。尽管当今世界上大型跨国公司（一般是企业集团）仍然存在强烈的扩展动因，甚至是实现其在全球扩展，获取领导、支配地位的动因，但仅用此来解释企业集团的扩展已经明显乏力。

（2）从科斯“交易成本”的分析。科斯（Coase，1937）的“交易成本”实际上是从市场与组织之间的关系为出发点。该理论

认为,企业的本质是为了降低交易成本而产生的一种替代组织与制度安排,因此,企业的本质在于对市场价格机制的替代。一般而言,如果市场活动的交易成本过大,就可能存在市场失效,企业会考虑实施内部交易克服市场失效。另外,随着企业的组织规模扩大,内部交易增多,也会带来组织失效。于是在组织失效与市场失效之间进行权衡后决定企业边界。企业的边界可以被形象的描述为“一个开始于单一形式的企业,将不断扩大,直到使新的活动内部化的边际收益和边际成本相等,扩大的趋势才会停止”,企业在克服市场失灵和组织失灵等方面具有特殊的结构优势(Coase, 1937)。威廉姆森(Williamson, 1975)认为企业是“市场”和“等级制结构”之间的中介性结构,是节约交易成本的手段。按照这一观点,合理组织的综合性大企业就是高效的微型资本市场,以流动资本作为新加入竞争的强大源泉,从而可以进行调整避开衰退部门,这正是竞争调整的核心(Clifton, 1977)。日本学者今井贤一将上述观点一般化,得出“企业集团是克服市场失灵和内部组织失灵的制度性办法”。从以上分析可以看出,企业和市场是两个相互替代、协调生产的重要手段,处于两个极端,两者之间既相互独立,又相互联系。在交易成本的作用下,在企业和市场的“连续统一体”或者“谱系性结构”之间存在不同的制度和契约安排,这些制度和契约安排大多处于少量或不稳定的状态,一般会随着发展而不断向两端转化。而企业集团就可以看出是介于企业和市场之间的一种中间性组织。总而言之,交易成本理论的分析方法本质上是服务于解释企业扩展的一般行为。因而它对于解释企业集团的发展有重要作用,但并非专属。

(3) 从利害关系者与业务活动调节的角度分析。日本学者认为,对现代企业而言,重要的是及时识别、捕捉市场的微妙变化,将有关信息在研究与开发、生产、市场营销等部门进行反馈与相互作用。对这种相互作用关系的形成、调节的分析,可以在企业内部进行,也可以在企业之间进行。在这种相互作用中不可能只靠权力

和命令，而在如何形成强有力的推动力。当然推动力的形成往往有起核心作用的组织和权威。当这种关系从企业内部扩展到企业之间，所涉及的利害关系者方面就更为广泛，包括投资者（股东）、从业人员、债权人、供应商、零售商、政府、竞争者等（今井贤一，1995）。由于企业之间的相互联系的紧密程度不同，因而企业集团有不同的形态，最紧密联系的可称之为集团性公司，而另一种最为松散的则称之为企业网络。

（4）从战略与竞争理论视角对企业集团的研究。战略管理理论认为，企业的组织机构变迁服从于战略的变动，而战略的演变则是对环境变化的反应。企业集团化发展是企业在不确定性、复杂性和技术迅速变动的商业环境下做出长期的（经常是间断的）战略与组织结构变化的结果。集团化反映出企业在动态环境下组织资源、生产、分配及创新而多元化、国际化乃至全球化发展和维持市场竞争力的结果，企业在生产效率与灵活性，学习、创新与规模、范围经济性，组织的权威与个人创造性等一系列因素之间进行的权衡选择都在企业集团发展中得到发展（Bartlett and Ghoshal，1989）。今井贤一认为，现代竞争的前沿是“以世界市场为目标，以生命周期较短的需求为对象，将商品、软件和服务适当地加以组合，形成灵活的供给体制”。即使是在工业化时代，竞争的速度已成为偏好内部组织的重要因素。战略与竞争理论不仅从企业集团化形成的动因，而且从竞争、竞争优势以及绩效与管理各方面给出了很好的解释。

（5）企业集团的网络理论。早期文献大多将企业集团视为一个整体，研究其整个组织结构、策略，企业集团的网络观点特别注意到存在于企业集团中子单位网络的联结。根据组织间理论的观点，企业集团是由总部与一群地理分散、目标分歧的子公司所组成的实体，而该实体可以视为一种组织间网络，嵌入于当地顾客、供应商、科研机构、政府等组织所形成的外部网络中，而这些组织都与企业集团有互动关系。因此，企业集团其实可以视为一个网络，而其网络关系可用内部联结密度与跨联结密度两个变量来表达