

QI YE JI TUAN XIE TONG GUAN LI YAN JIU

# 企业集团

## 协同管理研究



高超 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

湖南商学院优秀学术著作资助项目

# 企业集团协同管理研究

高 超 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团协同管理研究/高超著. —北京: 企业管理出版社, 2006.5

ISBN 7-80197-449-2

I. 企… II. 高… III. 企业管理—研究  
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第 044179 号

---

书 名: 企业集团协同管理研究

作 者: 高超

责任编辑: 焦队

书 号: ISBN 7-80197-449-2/F450

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 6841463 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 湖南华商文化商务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880毫米×1230毫米 1/32开本 9印张 200千字

版 次: 2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

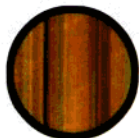
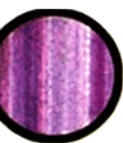
印 数: 0001—5000册

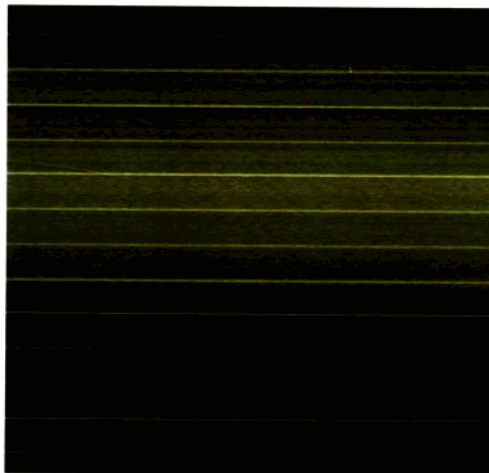
定 价: 18.90元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

高超：湖南商学院副教授、管理学博士，中国经济技术研究会理事，主要致力于企业组织与技术、企业家行为等的研究，主持省部级课题2项，参与国家、省级课题5项，出版专著1部，参编2部，在国际国内刊物上发表论文数十篇。





封面设计：高静



## 目 录

前 言 .....	1
第一章 导 论 .....	8
§ 1.1 问题的提出 .....	8
§ 1.2 国内外研究的现状及评价 .....	11
§ 1.3 进一步研究的目的和意义 .....	21
第二章 企业集团形成与发展的经济学分析 .....	24
§ 2.1 企业集团成长的一般分析 .....	24
§ 2.2 企业集团成长的经济学解释 .....	29
本章小结 .....	43
第三章 企业集团与协同管理 .....	44
§ 3.1 协同管理:特征、模型与范畴 .....	44
§ 3.2 企业的性质:能力理论 .....	57
§ 3.3 企业集团协同效应 .....	65
§ 3.4 核心竞争力的成功培育:企业集团 协同的持续和发展 .....	72
本章小结 .....	74
第四章 企业集团战略协同 .....	75
§ 4.1 企业集团战略功能的协同机制 .....	75

---

§ 4.2 战略协同的关联因素分析 .....	77
§ 4.3 战略协同的偏差及矫正 .....	83
本章小结 .....	88
<b>第五章 企业集团生产协同 .....</b>	<b>89</b>
§ 5.1 生产协同及实施框架 .....	89
§ 5.2 生产协同的资源配备 .....	93
§ 5.3 生产要素协同与企业集团生产效率 .....	106
§ 5.4 以纵向型企业集团为例的决策 博弈的内部生产协同 .....	108
本章小结 .....	116
<b>第六章 企业集团商务协同 .....</b>	<b>117</b>
§ 6.1 商务协同的考量 .....	117
§ 6.2 以供应链为例的企业集团商务协同 .....	121
§ 6.3 商务协同中的企业集团物流管理 .....	129
本章小结 .....	138
<b>第七章 基于现金流的企业集团财务协同 .....</b>	<b>139</b>
§ 7.1 企业集团现金流的财务协同管理 .....	140
§ 7.2 企业集团现金流的财务监督 .....	154
本章小结 .....	162
<b>第八章 企业集团人力资源协同 .....</b>	<b>163</b>
§ 8.1 企业集团人力资源协同管理出发点 .....	164
§ 8.2 企业集团人力资源的一致性认识 .....	166
§ 8.3 企业集团人力资源协同管理的路径依赖 .....	168

---

本章小结 .....	174
<b>第九章 企业集团文化协同 .....</b>	<b>175</b>
§ 9.1 企业文化的特征、维度、变量 .....	175
§ 9.2 企业集团文化协同的机制和途径 .....	190
§ 9.3 企业集团文化协同的经济绩效 .....	194
本章小结 .....	195
<b>第十章 企业集团协同管理绩效评价 .....</b>	<b>196</b>
§ 10.1 企业集团协同的绩效评价的理论概述 .....	196
§ 10.2 评价主体为经营者的评价指标分析 .....	204
§ 10.3 企业集团协同管理绩效评价模型 .....	214
§ 10.4 案例:Z 企业集团协同管理绩效评价 .....	222
本章小结 .....	231
<b>第十一章 回顾与展望 .....</b>	<b>232</b>
§ 11.1 全书总结 .....	232
§ 11.2 研究展望 .....	234
<b>参考文献 .....</b>	<b>236</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>252</b>



## 前 言

本课题以 20 世纪 80 年代兴起的资源基础理论 and 能力理论为主要理论基础,综合运用经济学、管理学、协同学、系统论、博弈论等学科的理论和方法,构建起了企业集团协同管理的基本理论框架,论证了企业集团协同绩效的产生、竞争优势的取得源自于协同管理。全书研究从以下几个方面展开。

1. 企业集团形成和发展的经济学分析。从经济学角度分析了企业集团形成和发展的一般环境机制、经济学动因、规模与边界、能力等问题。笔者认为企业集团是以资本关系为纽带,以母公司或母子公司体制为主体,多个法人的企业联合体。企业为了提高效益,降低外部交易费用,往往通过内部交易替代部分市场交易,企业集团具有放大的市场替代功能。一般说来,企业集团形成和发展不仅受自身经营理念、经营战略、组织结构、技术创新水平以及企业集团人、财、物的协同水平的影响。而且受决策机制、权利机制等内生机制和供求机制、价格机制等外生机制的影响;交易费用理论、战略管理理论、产业组织理论都是从企业内部的交易出发,从不同角度论证了企业集团形成和发展的必然性。更进一步地,笔者从微观上分析了企业集团产品成本差异和联结方式、联结弹性和差异,并指出企业集团的规模和边界不仅受上述因素的影响,而且受环境资源、管理等诸多因素的综合影响;企业集团是一个资源的集合体,建立企业集团不仅可解决企业目标和资源之间存在的战略缺口,而且可以提高资源的使用效率,形成企业集团的核心竞争力。

2. 企业集团与协同管理的分析。本章明确了企业集团协同管

理所需研究的范畴,建立了协同管理的概念模型,阐述了企业集团的协同机理及协同所产生的协同效益,对关于企业性质的自组织理论、新古典企业理论、新制度企业理论、资源能力理论进行了评述。在此基础上构建了协同管理——资源配置——协同绩效的企业集团协同管理理论分析模型。笔者认为协同作为一种资源配置方式,主要通过对企业有形资源和无形资源的共享来创造价值,系统的自组织现象是协同管理的基础。企业集团作为一个复杂的系统,它是若干个企业的聚合体,是一个物元集合,只有通过集团公司对各子公司和各职能部门施加协同目标约束,才能使成员企业的状态达到最优;系统自组织理论认为系统存在自组织现象,新古典企业理论认为企业拥有一种特殊的能力,新制度企业性质理论认为企业是一个有效的契约组织,并强调了企业内部交易相对于企业外部行为活动的重要意义,这为我们了解企业集团的结构与功能,搞好企业集团协同管理,实现集团协同绩效提供了理论依据;以此为基础,笔者认为协同能力是企业集团的一种专用性资产,组织环境是它实现的母体,高层管理者进行协同管理是企业集团协同能力实现的现实需要;企业集团协同创造价值,即产生协同效应,核心竞争力是企业集团协同持续和发展的动力。

3. 企业集团协同管理的分项构成。全书用6章分别研究了战略协同、生产协同、商务协同、财务协同、人力资源协同、文化协同等多项协同管理的基本内容,探讨了协同管理实现的“路径”及协同的绩效。笔者认为战略协同是基础,战略协同与环境、战略协同的业务单位之间存在一定的关联性,这种关联性的确定为以后各协同管理构成的分项研究奠定了基础;生产协同是制造资源的有效配置,生产要素协同与企业集团生产效率之间存在一定的正相关,企业集团生产协同是一种决策博弈;以供应链为例的企业集团商务协同的实现必须建立协调共生的和谐环境和动态协调博弈的双赢策略。商务协同中的物流管理就是实现物流协同的低成本;

以现金流量为例的财务协同揭示了企业集团资产、负债和权益协同管理与企业集团现金流效应的关系,对企业集团的投资现金流和融资现金流协同效应进行了度量,并对企业集团财务监管的内容、模式、评估体系进行了探讨;人力资源协同的实现必须搞好企业集团人力资源规划,进行人力资源流量和存量的分析,并从企业集团各分组间的关系出发分析了观念与态度、能力、工作角度、知识与信息的协同管理;文化协同是企业集团软环境方面的建设,文化协同具有同构机制、转换机制和凝聚机制,文化协同主要是物质、制度、观念三层面的协同。

4. 企业集团协同管理绩效评价。首先分析了协同绩效的评价原则、标准及评价方法。其次建立了以经营者为评价主体的评价指标体系。最后建立起企业集团协同管理绩效评价模型,并以 Z 企业集团为例,对其协同管理绩效进行了评价。笔者认为对企业集团协同管理绩效的评价必须在一定原则、指标和方法下进行,对以经营者为评价主体的评价指标主要包括顾客、财务、生产、创新、人力资源、管理等方面的指标。协同管理绩效的评价是依据企业集团协同前后两个经营期内根据上述评价因素所发生的变化而确定的经营效果,它是操作层面的。

上述研究得出如下基本结论:企业集团的持续发展离不开协同管理,企业集团与协同之间存在着内在关联性;协同管理的外化是企业集团资源的合理配置和核心竞争力的培育和提高;协同管理的实现依靠企业集团管理各功能要素的协同,其功能要素的单项作用和共同作用产生了协同管理绩效;企业集团协同管理绩效评价指标源于协同管理各功能要素;协同管理绩效的产生决定了企业集团持续发展。

高 超

This essay is base on the main theory of resources and capacity theory in 80th of the twenty century, and utilize economics, management, co-operation, system theory, game theory subjects and methods etc., create the basic theory frame of cooperation management, demonstrate the results of corporation group performance and advantages of competition from cooperation management. This essay will study several points below:

1. Economics analysis from the corporation group forms and its development. From the point of view of economics analysis issues of corporation group's forms and its general development conditions, economics incentive and reasons, scope and borders, capability issues etc.. The writer thinks the corporation group should base on the tie of capital relationship, or base on the body of parent corporation group or son corporation group system theory, and have many legal persons' corporation group. For corporation groups increase profits, decrease costs, they will have internal exchange instead of parts of market exchanges, and the corporation group will enlarge the market functions. Generally speaking, the corporation group form is not only influenced by the theory of self management development, strategic management, organization strategic, technology structure, technology innovation level and the corporation group's people, financial and resources. And also influence by those external system include decision - making system, management power system and supply and demand system, price system etc. bargaining rate theory, strategy management, industrial organization come from corporation group inner confirm the inevitability of corporation group form and development, furthermore, the writer analysis corporation group's production cost differentiation and way of connection, flexibility of connection and differentiation, and point out corporation group's size and border are not only influenced by elements above and influence by environment resource, management

and many more issues; the corporation group is a aggregate of resource, create corporation group not only solve the gap between corporation group goal and resources, and it will increase the employ efficiency, and create corporation group's core competition ability.

2. Analysis of corporation group and cooperation management. This chapter defines the range of corporation group cooperation, create the model of cooperation management, and explain the corporation group's benefits of mechanism and cooperation make comment on the corporation group, from the corporation group character's self organize theory, new classical corporation group theory, new corporation group rules system and resources theory. Base on this we create resource performance cooperation management configure and corporation group cooperation management analysis model, it will share the resources of the corporation group's tangible and intangible resources to make profits, the system self - management is the basic of cooperation management. The corporation group is complex systems that base on many corporation group and gather of corporation group, the benefit will achieve only via control each son - corporation group and other functional departments by the corporation group. The system self organize theory suppose that the system has self organize phenomenon, new classical corporation group theory thinks corporation groups own a special ability, new system corporation group character thinks that corporation group is a effective contract organization, and emphasis on the important of corporation group inner bargaining is relative on the corporation group external activities, this provides evidences of cooperation performance and provide knowledge of corporation groups structure and functions, and doing better of corporation group cooperation management. On the base on this, the writer thinks cooperation ability is corporation group special asserts, organization is its actual matrix, high level management

team carry on cooperation management will achieve realize needs, then corporation group will make value together, which produce cooperation effect, the core competition is the power of corporation group substantial development.

3. The construction of corporation groups cooperation management. ! This chapter study the strategy of cooperation, production cooperation, business cooperation, financial cooperation, human resource cooperation, culture cooperation etc. and many theory conditions, discuss of cooperation management will fulfil "route" and cooperation performance. The writer thinks strategic cooperation is the basic, strategic cooperation and environment have certain relationship among their business units, this relationship will create basic of cooperation management for its subentry studies, production cooperation is efficiency of product configuration, element of production and cooperation group product efficiency have positive relationship, corporation group product cooperation is one kind of game theory of decision - making; the corporation group which base on supply chain will create cooperation and harmonic environment and dynamic game theory to achieve business cooperation. Business cooperation will achieve low cost for logistics cooperation; corporation group finance which base on cash flow will present the corporation group's asserts, liability and loss and profit and the relationship with the effective of corporation group cash flow, it will measure the effect of corporation group investment cash flow and financing, and discuss on the corporation group's finance audit details, model and assessment system; achievement of human resource cooperation have to be better plan for corporation group human resource, analysis on human resource flow and saving, and from the corporation group each team's relationship with attitude, capability, work and knowledge and information cooperation; culture cooperation is the construction

for soft environment of corporation group, culture cooperation has to the same system, exchange system and cohesion system, culture cooperation is mainly on three concepts of object, system and concept.

4. Evaluation of corporation group management performance. Firstly, analysis cooperation performance assessment concept, standard and assessment methods, secondly create the assessment system for business management, lastly, create corporation group cooperation management assessment model and take Z corporation for example to assess its management performance. The writer thinks that corporation group cooperation management have to focus on concept, index and methods, and take business runners to the main body to make assessment which include customer, financial, product, innovation, human resource and management etc., cooperation management performance is base on corporation group corporation with two period of business management and accordingly assess the issue change then confirm management effect.

We can draw conclusion from the study above: corporation group cannot sustainable develop without cooperation management, corporation group and cooperation have relative inner relationship; external cooperation management is corporation group resource reasonable configuration and core competition training and improvement; cooperation management achievement have to cooperate with every corporation group functions, its every single function and cooperation will produce cooperation management performance; corporation group's cooperation management performance assessment comes from every single element of cooperation management; cooperation management performance determine corporation group sustainable development.

## 第一章 导 论

### § 1.1 问题的提出

经济技术发展史表明,人类社会经济组织的形式是逐步演变和发展的。从个体或家庭式的社会生产组织形式发展到手工作坊式的集体化生产组织形式,再发展到具有现代化意义上的企业以及在现代化企业基础上组建的企业集团。这些新的经济组织形式的出现,无疑都与社会化大生产水平和社会组织能力的不断提高有很大的关系。由于各国的社会化生产水平和社会化组织能力的不同,企业集团发展的速度及组织形式各不相同。

19世纪60年代,美国出现了相当于卡特尔的企业联合组织——普尔。这种组织形式规定了成员企业的价格、产量或销售范围。1879年,美国出现了第一个托拉斯组织——洛克菲勒·美孚石油公司。到19世纪90年代,托拉斯已经遍及美国的工矿、运输和城市公共事业等各个领域。至1998年美国企业集团组建达到高峰。由于美国推行相对自由的市场经济,组织形式的发展比较自然,经历了横向联合与合并、垂直一体化、联合大企业等阶段,表现出多法人、多层次有机联合与动态组合的特征。日本的工业化、集团化起步较美国晚,经历了从旧财阀系企业集团到受国家金融政策积极支持下形成的新财阀型企业集团,在一系列产业结构变革中形成了独立型企业集团、分离型企业集团和企业网络等。尽管目前日本企业集团在人员关系及融资关系方面,集团内企业的结合程度有逐渐下降的趋势,集团内企业交易关系的密切程度



也在下降,但企业集团在日本经济生活中仍占有相当的份量,仅占企业总数的 0.0064% 的少数企业所构成的 6 大企业集团,仍占日本经济活动总量的 10% 以上,而且,这些企业集团在各个行业均有相当实力的成员企业。韩国的企业集团形成于 20 世纪 50 年代,尽管国家产业组织政策发生变革带来了企业集团发生变化,但韩国大企业集团在经济中的比重仍占有很重要的位置,这从表 1-1 中可以看到。

由于长期动乱,中国企业的经营波动非常剧烈,始终没有形成大的企业集团。1986 年国务院制订了《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》,由此,企业联合体这一企业集团的雏形开始在中国产业界出现。到 1998 年,中国的大型企业集团的组建达到了一个新的高度。

表 1-1 韩国大企业在经济中的比重(单位:%)

年 度	1980	1985	1988	1990	1992
企 业	3.4	2.5	2.2	1.9	1.4
从业人员	50.4	43.9	42.2	39.1	34.2
产 值	68.1	64.6	60.6	57.7	54.2

资料来源:姜明辉、李国锋、邵景波,从“汉江奇迹”到“IMF 危机”——韩国经济发展中的产业政策评析,《决策借鉴》,1999(5)。原始数据来自韩国统计厅各年度《矿工业统计调查报告书》。

但是企业集团的发展并非一帆风顺,自 1997 年下半年东南亚金融风暴以来,日本和韩国不少企业集团纷纷破产,对发展企业集团提出了严重的挑战。以韩国为例,东南亚金融危机,韩国排名前 30 位的大企业集团中有 7 家破产。其原因可以从两个方面得出:从国际来讲,国际市场的激励竞争和国际金融市场的动荡所带来的间接冲突,使韩国经济已逐步失去了其原有的比较优势;经济政策失误、经济结构调整不力、对外贸易长期赤字、社会某些方面的