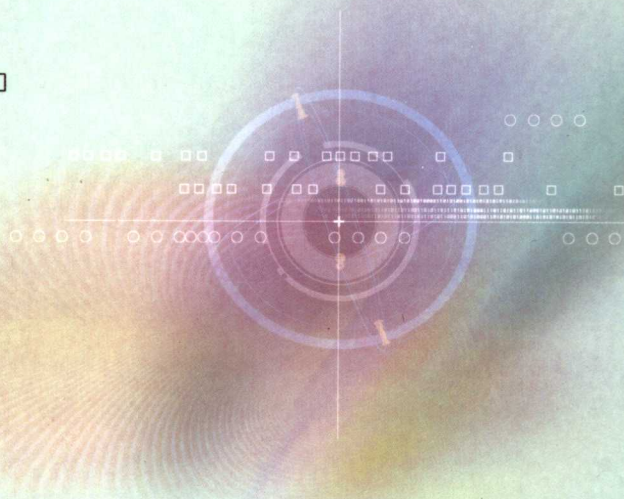




母子公司管理 控制研究

M

UZI GONGSI GUANLI
KONGZHI YANJIU

陈志军 著



经济科学出版社

现代企业管理创新丛书

母子公司管理控制研究

陈志军 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

母子公司管理控制研究 / 陈志军著. —北京: 经济科学出版社, 2006. 12

(现代企业管理创新丛书)

ISBN 7-5058-5925-0

I. 母... II. 陈... III. 公司-企业管理-研究
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 134005 号

责任编辑：吕 萍 周秀霞

责任校对：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

母子公司管理控制研究

陈志军 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：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)

汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 18.5 印张 310000 字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7 - 5058 - 5925 - 0/F · 5186 定价：30.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



作者简介

陈志军，男，1965年出生，山东青州人。1985年山东大学本科毕业，1991年研究生毕业，2006年南开大学国际商学院博士毕业。现为山东大学教授、硕士研究生导师，兼任管理学院院长助理、工商管理系主任，山东省青年社会科学工作者学会常务理事、副秘书长，山东省比较管理学会常务理事、副秘书长等职。曾在山东鲁信投资集团、海信集团等大型公司任职，有较丰富的管理实践经验。

研究方向为集团公司管理、企业战略等，为研究生和本科生讲授集团公司管理、管理学专题讲座、证券投资学等课程。先后在《光明日报》（理论版）、《经济学消息报》、《改革》、《文史哲》、《经济管理》、《山东大学学报》、《经济体制改革》、《经济问题探索》、《山东社会科学》、《东岳论丛》等报刊杂志发表论文60余篇，有10篇文章被中国人民大学报刊复印资料全文转载。主持或参与编写专著、教材10部，国家级和省部级课题多项，企业咨询项目多个。

《现代企业管理创新丛书》

编 委 会

顾问：李京文 中国工程院院士、教授、博士生导师

主编：徐向艺 山东大学管理学院院长、教授、博士生导师

编委：

郑海航 首都经贸大学副校长、教授、博士生导师

李维安 南开大学国际商学院院长、教授、博士生导师

武常歧 北京大学光华管理学院副院长、教授、博士生导师

齐二石 天津大学管理学院院长、教授、博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院院长、教授、博士生导师

李海舰 中国社科院《中国工业经济》杂志社社长、教授、博士生导师

张体勤 山东经济学院党委书记、教授、博士生导师

赵景华 中央财经大学教授、博士生导师

杨蕙馨 山东大学管理学院副院长、教授、博士生导师

赵炳新 山东大学管理学院副院长、教授、博士生导师

王兴元 山东大学管理学院教授、博士生导师

胡正明 山东大学管理学院教授、博士生导师

潘爱玲 山东大学管理学院教授、博士生导师

编委会办公室主任：王兴元（兼）

总 序

人类社会进入 20 世纪末,特别是进入 21 世纪以来,企业经营环境发生了根本性的变化,一是以知识经济为主体的新经济特征逐步形成;二是经济全球化趋势日益显现;三是信息技术飞速发展,基于互联网技术的网络经济方兴未艾。因此,企业要在复杂多变的环境中生存与发展就必须不断进行技术、制度与管理的变革与创新。管理理论产生于管理实践,管理实践呼唤管理理论的创新。为了分析、探讨和解决企业管理实践中出现的新情况和新问题,现代管理思想、管理理论、管理方法和管理手段不断涌现与演进。近半个世纪以来,中国经济高速发展,经济规模迅速扩大,企业竞争力有了提高,同时,面临的机遇与挑战不断增多。为应对日益严峻的国际竞争的挑战,中国企业极需加强创新能力。为此,除了需要研究总结我国企业管理的成功经验外,还必须学习、引进、吸收、消化世界先进企业的经验与知识。为了从不同视角反映现代企业管理最新研究成果,我们组编了这套《现代企业管理创新丛书》。

在浩瀚如烟的管理知识海洋中,这套丛书不过是我们注入的点滴浪花。我们难以企求丛书全方位展示管理学发展的趋势,也难以使选辑的作品都是“高、精、尖”的顶峰之作。我们力求为构筑中国管理学发展的巨大工程增砖添瓦。我们追求的目标有三:一是着力推出学术功力深厚、思想新颖独到的专著问世;二是反映管理学领域前沿学科、边缘学科和综合学科研究的新成就、新成果;三是借鉴国外企业管理研究的前沿理论,密切联系中国管理实践的发展,提出供管理学界同行关注并共同探讨的新课题。

这套丛书还是山东大学“985”二期工程人文社科重点研究基地“现代企业管理创新丛”项目标志性成果之一。经过充分论证，山东大学管理学院承担了“985”工程二期重点建设项目。面对新形势与环境要求，确定了以现代企业管理创新为研究重点，力求在企业制度创新、企业组织管理创新、企业人力资源管理创新、企业品牌管理与营销创新、企业金融与财务管理创新、企业技术创新等领域取得突破性进展。《现代企业管理创新丛书》作为山东大学“985”二期工程规划项目，将陆续出版原创性企业管理创新成果，并介绍国外的优秀成果。以期对中国企业管理理论与实践做出应有贡献。

当我们推出这套丛书的时候，有点惶恐不安。我们深知丛书选题存在许多不足之处，作品理论水平也参差不齐。但我们也深知，理论创新是永无止境的，我们希望广大管理界同仁对这套丛书提出批评、建议与忠告，并参与这套丛书的编写，把你们的宝贵成果提供丛书出版。我们的目的是是一致的，那就是推动中国管理理论的繁荣和管理理论指导下的中国企业的可持续性发展！

我们和国内管理学家们一起瞻望中国管理学发展和企业腾飞的未来！

李京文

2006年1月

序 言

西方企业集团已有百余年发展史。我国企业集团的构建始于 20 世纪 80 年代初,在政府的支持鼓励和企业扩张冲动下,中国以母子公司为主体的企业集团在近二十年得到了迅猛发展。由于我国企业集团的发展历史较短,经验不足,其成长又有特殊性,国外集团发展经验不能简单移植,因而在成长过程中难免存在许多问题,如母子公司内部关系不协调、过度多元化等,上述问题实质上都可以归结为母子公司管理控制问题。现实迫切需要加强对企业集团母子公司管理控制的研究和探索,从而有效地指导母子公司的管理实践。

理论层面观之,国外企业集团发展历史尽管较长,但国外学者对母子公司管理控制的研究并不深入。国内学者对母子公司管理控制的研究始于 20 世纪 90 年代末,虽然学者们对母子公司管理控制及管理模式等问题已经进行了一系列有意义的研究,但总体上看,相关研究成果和文献也不够丰富,仍处于起步阶段。

本书以我国母子公司为研究切入点,从理论上探讨建立母子公司管理控制的研究架构,对母子公司管理控制模式已有理论进行了系统评述、整合和拓展,结合中国企业实际,提出了我国母子公司管理控制的模式,对母子公司管理控制手段进行了理论探讨,讨论了基于不同管理控制模式的控制手段方式,因此,作者的研究具有重要的理论意义。

实践层面视之,企业集团在国民经济中占有举足轻重的地位,母子公司的管理控制,不仅影响到大公司或企业集团的生存,而且影响企业的整体竞争优势和未来的持续发展,对母子公司管理控制的研究将有助于指导

我国企业集团完善母子公司控制与协调机制,实现我国国有企业的改制和现代企业制度的构建,提高企业集团的市场竞争力。我国母子公司发展起步较晚,在具体运作管理中缺乏一定的经验积累,在发展过程中也面临着诸多母子公司管理问题,比如母公司的母子公司管理经验薄弱,公司的功能定位不够明确,母公司的行政管理意识较强,缺乏服务管理理念等,这些问题大大制约了我国企业集团的进一步发展。

该书在对我国企业集团进行大量调查研究的基础上,指出了目前我国企业集团存在的问题和解决对策,对企业集团高管人员有针对性地解决各种控制手段实践中存在的问题大有裨益,是母子公司管理控制实务方面的一部力作,所以,该研究有很强的实践意义和重要的参考价值。

该书有以下几个突出的特点:

一是构建了母子公司管理控制的研究框架。母子公司管理控制包括控制主体——母公司,控制客体——子公司,控制目标,管理体制与控制模式,控制手段等内容,为母子公司管理控制的系统研究做了有益的探索。

二是对母子公司管理控制中所涉及的一些概念的内涵做了探索性界定。如对控制体制、模式、手段、机制等内涵及其相互关系上的界定,其他文献中尚未发现有如此系统的研究。

三是得出了一些颇具参考价值的研究结论。作者结合已有的国内外母子公司理论研究成果和中国母子公司管理实践,把母子公司管理控制模式分为三种类型:基于子公司治理不作为的行政管理型控制模式,基于子公司治理的治理型控制模式和基于子公司治理的自主管理型控制模式,并结合中国母子公司的发展现状首次提出了准母子公司制及集团内人力资源流动准市场制等概念和见解。这不仅是学术研究方面的创新,更为我国企业集团有效进行母子公司管理控制提供了切合实际的理论指导。

四是坚持以实证为核心的研究方法,较好地描述了我国母子公司管理控制现状。作者从2005年10月份开始,历时近半年的时间,通过信函邮寄、电子邮件或当面送交等形式发放问卷200份,并对海信集团、山东高速集团等多家知名集团公司进行了深层次访谈,作者的艰辛努力为母子公司管理控制的研究提供了宝贵的第一手资料。

本书是作者在其博士学位论文基础上修改而成。多年来,陈志军博士

在山东大学从事企业管理的教学与科研工作，对母子公司管理控制问题备加关注，对其相关理论和实践发展的前沿动态及趋势不断探究并取得了可喜的研究成果。从1988年作者发表第一篇关于企业集团的文章，现已有10余篇相关论文在重要期刊发表。自1993年起，作者还曾在多家企业工作过，其中在鲁信投资集团、海信集团等大型企业集团管理高层全职工作达两年以上，这使得作者对母子公司管理实践有较好的了解和深切体会。加之作者博士在读期间勤奋好学、刻苦钻研、广泛搜集整理相关文献资料；深入思考、系统分析、认真写作、努力创新，因此保证了论文质量。论文得到了答辩委员和评阅人的一致好评，论文成绩评定为优秀。这次修改成书，又有了新的完善和提升。综观全书，结构严谨、层次分明、思路清晰、观点鲜明、论据充分、资料翔实、文笔流畅、逻辑性强、有创新性研究成果与结论。不足之处在于对我国母子公司管理控制的实证分析有待深化，部分理论问题的研究尚需进一步加强。

在本书出版之际，我作为作者的博士生导师，能为自己学生的新书作序甚感欣慰，希望学生对此问题的研究不断深入并在今后的教学与科研上取得更大成绩。

特此为序！

韩经纶

2006年9月于南开园

序

本书探究了母子公司管理控制的一系列问题，我作为在企业集团工作多年，并一直在探索母子公司管理方式的经营者，读此书后深深感到这是一部理论价值和实践意义都很强的著作。

在企业集团中，母子公司的管理控制直接影响着公司的效率、发展和经营的安全，是诸多学者、投资者和经营者都在研究的课题，也是企业发展中经常遇到且必须解决的问题。但在很多相关书籍中难以找到较系统、针对性较强的理论指导，甚至是提示。所以，企业不得不在实践中不断试探性地调整管理方式和内容，管理行为因缺乏理论指导而带有相当的盲目性，甚至付出了昂贵的成本。企业是一个有机系统，母子公司的企业集团更是如此，经营者首先必须认清该系统内各子系统间的互动关系，才能使整个系统产生最优的效率，否则可能事倍功半。在我个人的工作实践中，这种体会是清晰的。

本书描述了母子公司间的互动关系，并系统阐述了该关系下管理控制的内容框架，包括控制的主客体、目标、体制、机制和手段等。作者关于母子公司管理控制模式的各种分类及分析的有关内容，辩证地释疑了母公司在管理控制中，应如何根据内外部环境的特点来确定控制变量和控制模式，对企业实际工作有很好的指导作用。尤其是“母子公司管理控制手段”一章，其控制内容的论述突出要害、分析透彻、控制措施具体可行，表述条理清晰，极有实用价值。

本书从管理的基础理论引申至主题，使结论有很强的理论支持；由于

广泛地涉猎和忠实地反映了前人的理论和观点，使读者能较系统地了解有关理论及其差异，从而启发读者能更好地思考；所述的很多观点附以大量的统计说明，有利于读者更好地判断或选择，对应用的推动会有很好的效果。

我认为，本书对母子公司管理控制的目标、功能、模式及手段选择的论述都有严谨的理论依据，它能启示读者很好地运用于实践。作者有较深的理论功底并很注重对问题的理论分析与归纳，但由于其对本书可操作性的追求，读者无须担心研读一些复杂的理论或数学算式，而有着易读、易懂、操作性强的感觉。因此，它不仅是一部能很好的指导企业提高理论认识和实践效果的教材，也堪称是从事母子公司管理控制的经营管理者在实际工作中的一部“工具书”。

周孝健

2006年8月18日

摘 要

在企业集团研究中,母子公司管理是理论界和实践界关注探寻的重要内容。海外母子型企业集团发展史远长于中国,但海外学者对其研究并不深入。国内学者对此研究始于20世纪90年代末,总体上看,对母子公司控制的理论研究还不深入,实践总结尚不全面,仍处于起步阶段。中国企业集团的快速成长迫切需要深入研究母子公司管理控制理论。对中国母子公司管理控制的模式、手段进行研究,探寻优化对策,从理论上探讨建立母子公司管理控制的研究架构,在实践上给予母子公司管理在管理控制模式、不同管理控制模式下管理控制手段的使用方式、提升母子公司管理控制能力、优化准母子制结构及子公司治理等方面指导和启示,本书都有其重要的理论意义和实践意义。

母子公司管理控制是母公司为了实现其目标,以信息沟通为基础,权变选择控制模式,采取适宜的控制手段,通过实施业绩考核激励子公司以促使其实现母公司意图。它包括:控制主体——母公司、控制客体——子公司、控制目标、管理体制与控制模式以及控制手段等关键因素。

母子公司管理体制可划分为三种类型:集权管理、分权管理和统分结合管理。本书结合有关文献并联系中国实际,将母子公司管理控制模式从公司治理角度分为三种类型:基于子公司治理不作为的行政管理型控制模式、基于子公司治理的治理型控制模式、基于子公司治理的管理型控制模式。母子公司管理控制模式的选择受到外部控制环境和内部控制环境(或条件)的影响。其中外部环境包括:政治经济环境、社会环境、技术环境、行业环境、供应商以及客户等;内部环境由母公司层次与子公司层次组成,其中母公司层次包括集团类型、集团战略、组织结构、控股程度、责任中心类型、领导风格等,子公司层次包括地域分布、重要性程

度、成长周期等。

母子公司管理过程中, 母公司通过战略、文化、人事、财务、信息、绩效等手段对子公司实施控制以实现其目标。不同的管理控制模式对控制手段的使用有所不同。文化控制是指利用企业远景、共同信念来管理子公司, 通过外派经理人员、建立规范的管理部门和制度、加强企业文化培养和跨文化培训、促进交流与沟通、重视非正式组织、树立典型等方式实现文化控制。战略控制是选择组织战略和结构, 创造控制系统进行监控和评价的活动。母公司通常通过战略制定、环境监控、战略实施等几个方面对公司总体战略、业务单元战略和职能战略实现战略控制。母子公司人力资源控制表现为对人力资源规划、培训、人员流动、考核、薪酬等人力资源管理流程的控制。母子公司财务控制主体分为母公司层、子公司董事会层和子公司经理层, 通过预算、财务人员、货币资金、财务制度、审计等控制方法实现。母子公司信息控制是母公司根据企业战略设定公司间信息传递的频率及类型, 或规定子公司信息系统的运行规则等, 保证集团公司能及时获取各子公司的真实信息, 防止子公司出现行为偏差, 以此达到控制的目的, 保证组织目标顺利实现。母子公司信息控制方式分为集中式、分散式以及非集中式信息控制。绩效控制包括母公司对子公司绩效评价体系的建立、绩效评价实施以及绩效评价结果运用, 它可分为投入过程绩效评价、投入产出绩效评价和产出绩效评价三种模式。

优化母子公司的管理控制, 须首先提高母公司控制力。明确母公司功能定位、优化法人治理结构、完善母公司组织结构、规范各类管理制度等是提高母公司管理水平与提升母公司控制力的重要途径。其次要完善子公司治理。母公司对子公司的管理控制一般需要通过子公司治理来实现。优化准母子公司制下的子公司股权结构是完善子公司治理的重要举措。准母子公司制是笔者命名的一种特殊母子公司制, 其本质是母子公司关系, 但准母子公司制中的子公司出资主体是多元的, 实质又是同一的, 是母公司与其子公司或孙公司共同出资组建的子公司。最后要优化使用各种控制手段, 有针对性地解决各种控制手段实践使用中存在的问题。



第 1 章 导论	1
§ 1.1 问题的提出与研究意义	1
§ 1.2 相关概念综述与界定	5
§ 1.3 研究思路与方法	25
第 2 章 管理控制理论概述	30
§ 2.1 母子公司管理控制的理论阐释	30
§ 2.2 西方内部控制理论的演变与管理控制	34
§ 2.3 管理控制的理论演变	39
§ 2.4 管理控制要素	45
第 3 章 母子公司管理控制架构	49
§ 3.1 母子公司管理控制系统要素与控制主体	49
§ 3.2 母子公司管理控制客体	54
§ 3.3 母子公司管理控制目标	63
第 4 章 母子公司管理控制模式	69
§ 4.1 基于交易费用理论的管理控制模式分类	69
§ 4.2 母子公司管理控制模式理论述评	72
§ 4.3 三种新管理控制模式的提出	85
§ 4.4 影响管理控制模式选择的环境分析	92

第 5 章 母子公司管理控制手段	111
§ 5.1 文化控制	111
§ 5.2 战略控制	126
§ 5.3 人力资源控制	138
§ 5.4 财务控制	153
§ 5.5 信息控制	169
§ 5.6 绩效控制	182
第 6 章 母子公司管理控制的优化	199
§ 6.1 母公司功能的明确定位	199
§ 6.2 母公司法人治理结构的完善	203
§ 6.3 母公司组织结构的合理设置	210
§ 6.4 母公司管理控制制度的健全	215
§ 6.5 管理控制模式与控制手段的选用	219
§ 6.6 准母子公司制与子公司股权结构优化	224
§ 6.7 子公司法人治理结构的完善	231
第 7 章 研究结论与展望	237
§ 7.1 结论与创新点	237
§ 7.2 研究局限与研究展望	240
附录：母子公司管理与控制模式调查问卷.....	241
参考文献.....	256
后记.....	275