

THE MANAGEMENT OF PARENT COMPANY AND ITS SUBSIDIARY

北大纵横 管理咨询

系列

The management of parent company and its subsidiary

主编 王 璞

The management of parent company and its subsidiary

母子公司 管 理

The management of parent company and its subsidiary



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

THE MANAGEMENT OF PARENT COMPANY AND ITS SUBSIDIARY

北大纵横 管理咨询

系列

主 编：王 璞

副主编：陈 江

编 委：闫同柱、詹正茂、贡玉春、施宇婷、文建波

母子公司 管 理

作 者：王 璞 赵月华

中 信 出 版 社
CTIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

母子公司管理/王璞主编. —北京:中信出版社, 2005. 10

ISBN 7-80073-832-9

I. 母… II. ①王… III. 公司—企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056611 号

母子公司管理

MUZI GONGSI GUANLI

主 编 王 璞 赵月华

责任编辑 裘挹红 刘 秦

出版发行 中信出版社

(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本 910×1280 1/16 开 **印 张** 30 **字 数** 398 千字

版 次 2005 年 10 月第 1 版 **印 次** 2005 年 10 月第 5 次印刷

书 号 ISBN 7-80073-832-9/F·541

定 价 36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和企业竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一门艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已走过了二十多年的历

程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

2 本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理，他已在这一行业全身心投入了七年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

潘以亨

柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，既是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消

化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。



丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。随着 MBA 学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、李晓红、姜蕾……，更有仍为纵横事业长期奋斗着的闫同柱、贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、胡昌全、张飞、任声策、郭卫东、何平、岳三峰、李强、岳正军、杨海丹、彭烨、

纪扬、孙彤、徐懋、闵昱等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手；然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书每本书约 20 万字左右，准备每年完成 10 本左右，预计在 3 年内完成全套丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统、最权威的工具书。

王璞

2003 年 6 月于北京

目 录

第一部分 导论

第一章 现状综述与问题提出	3
第一节 经济制度将成为中国经济发展的决定因素	3
第二节 中国集团化发展的环境、现存问题及未来发展趋势	5
第三节 母子公司管理	8
第二章 本书结构安排	12
第一节 本书的研究特点和贡献	12
第二节 本书结构安排	12

第二部分 母子公司管理模式设计 15

第三章 母子公司管理理论基础	17
第一节 基本理论	17
第二节 公司治理结构	31
第三节 母子公司管理	37
第四章 国际母子公司管理模式借鉴	43
第一节 外部监控型公司治理模式	43
第二节 内部监控型公司治理模式	49
第三节 家族监控型公司治理模式	56

第四节	国际化模式对比分析	61
案例一	法国于齐诺尔钢铁公司管理模式借鉴	61
案例二	东南亚金融风暴之后韩国集团公司治理结构改革	66
第五章	中国母子公司管理现状分析	71
第一节	公司治理发展历程	71
第二节	公司治理现状分析	73
第三节	母子公司管理现存的主要问题	78
第四节	中国母子公司管理模式分析	85
第六章	母子公司管理模式设计	96
第一节	母子公司管理方式	96
第二节	母子公司依存关系和发展路径	103
第三节	母子公司治理结构	107
第四节	母子公司组织结构	111
第五节	母子公司管理模式选择	120
第六节	职能定位和管理控制系统	128
第三部分	母子公司管理运行机理	135
第七章	公司治理结构	137
第一节	母子公司治理结构模型及相互关系	137
第二节	董事会	145
案 例	美国通用汽车公司董事会会议经验借鉴	176
第三节	监事会	185
第四节	经理人员	197
第五节	公司治理信息披露	204

第八章 管理制度	216
第一节 战略管理制度	216
第二节 资产管理制度	228
第三节 人事管理制度	243
第四节 财务管理制度	293
案例一 深圳某集团公司结算中心运行模式	359
案例二 上海某汽车集团充分发挥财务公司的金融服务功能	363
第五节 审计管理制度	366
第六节 信息管理制度	381
第九章 评估体系	394
第一节 评估体系概述	394
第二节 子公司绩效评估	398
第三节 子公司董事会绩效评估	406
第四节 子公司 CEO 绩效评估	415
第五节 委派人员绩效评估	421
第十章 激励机制	427
第一节 经营者激励	427
第二节 董事激励	456
第三节 监事激励	464
参考文献	466

第一部分

导 论

第一章 现状综述与问题提出

第一节 经济制度将成为中国经济发展的决定因素

中国经济改革从最初的扩大企业自主权、利改税、承包制、转换企业经营机制，到目前的现代企业制度建设，尽管道路曲折，困难重重，但经过 20 多年经济改革，中国经济建设取得了辉煌的成就，这是世人所公认的。自 1978 年到 2000 年的 23 年间，经济发展速度年平均增长在 14.5% 以上。经济结构成分由 1980 年国有企业、集体企业、城乡个体经济、其他经济成分分别占全国工业总产值的 75.98%、23.53%、0.02%、0，到 1997 年的 26.5%、40.5%、15.9%、17.1%，独立核算工业企业固定资产净值也由 1985 年的 4 725 亿元增加到 2000 年的 51 792 亿元。

总结和回顾中国经济发展的伟大成就，其变革的关键因素在于：

1. 资本决定因素

物质资本的投入是中国经济发展的基础，例如基础建设、项目投资、技术改造、新产业发展的投资等，为中国经济总量的增长和发展起到了决定性的作用。

2. 技术进步因素

在计划经济体制下，企业主要是“以产定销”，产品技术实行一贯制，根本谈不上技术进步和发展。在市场经济条件下，企业主要是“以销定产”，满足市场需求是企业生存和发展的基础，市场竞争使产品生命周期逐渐缩短，技术创新给企业带来了生机和活力。

3. 人力资本决定因素

中国由计划经济向市场经济过渡过程中，通过建立劳动力市场使人力资源得到了合理的流动，对经济发展起到了重要作用。

4. 管理决定因素

在中国经济的改革中，从最初的经济承包制、厂长经理负责制，到现在的公司治理结构的管理制度创新，无不体现出管理的重要性，尤其对企业家管理才能的充分肯定，充分显示出管理对企业经济发展的重要性。

总结中国 20 多年的经济发展成功的经验可以看出，中国经济所取得的发展都是在生产要素上的调整和变革，而根本没有从企业的产权制度层次进行变革，使企业在经济增长的背后，隐含着企业运行的低效率、经营者主动发展的动力不足、社会资源闲置以及集团公司“集而不团”，甚至患有“效率低下和资产流失”的综合征。

据国家体改委 1994 年对 289 家各种所有制类型企业的调查，国有企业亏损面为 39.2%，集体企业的亏损面为 27%，股份制企业的亏损面为 2.8%。据国有资产管理部門的估计，仅在 1980 ~ 1993 年间，国有资产就累计流失了 5 000 多亿元。究其原因，用诺贝尔经济学奖获得者科斯的话说，被人们所使用、交易的生产要素其实不是物，而是所有者拥有的“实施一定行为的权利”即产权。诺斯在他的成名作《西方世界的兴起》一书中写道：“发明、规模经济、教育、资本积累等并非增长的原因，但却是增长。”按此说法，中国经济改革和发展只是生产要素禀赋的有效组合的浅层次、粗放式经济增长。那么决定经济增长的真正因素是什么？诺斯认为是“有效率的经济组织”，以及这些组织赖以形成的有效率的经济制度。因而，在中国未来的经济发展中，经济制度将成为中国经济发展的决定因素。如图 1-1-1 所示。

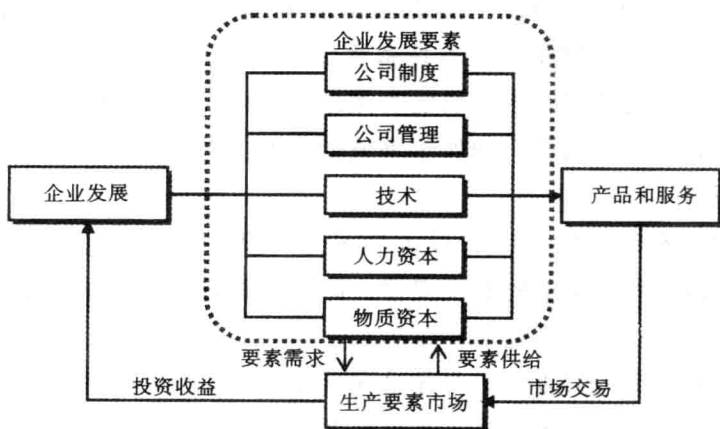


图 1-1-1 企业竞争要素结构图

第二节 中国集团化发展的环境、 现存问题及未来发展趋势

随着中国经济改革的不断深入，现代企业制度建设显得尤为重要。在中国加入 WTO，国际竞争国内化和国内市场国际化的市场竞争环境下，市场竞争愈演愈烈，市场收益率愈来愈低。知识经济、网络经济、范围经济的发展，使企业边界发生了变化，集团化的规模经济、战略协同效应、资源配置效应、科层管理的协调效应为市场竞争带来了竞争优势。

然而，中国集团化发展是在政府行政干预下，采取“拉郎配”的方式组建起来的，母子公司之间出现产权不清、治理结构不到位、管理体制/管理模式/管理制度不健全的现象，给集团公司带来“集而不团”的先天性不足。具体表现为：

(1) 在产权关系上，不清晰。集团公司根本不是按照市场化规则进行组建的，即不是按照集团发展战略、核心竞争力的聚合效应而组建，而是资产松散性的组合关系。