

国有大型分公司 治理及评价

GUOYOU DAXING
FENGONGSI
ZHILI JI PINGJIA

王守志 著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

国有大型分公司治理及评价

王守志 著

北京邮电大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书针对总公司与分公司之间代理问题的存在,特别是国有大型分公司所表现出来的“法人特性”,基于历史事实、历史经验及国有大型分公司的实践证据,以规范研究与实证研究等方法为手段,依据国内外对相关问题的研究,探讨了国有大型分公司的治理问题。

在研究内容上,本书以国有大型分公司的治理及其评价问题为着眼点,在运用理论推理并构建模型证明大型分公司治理必要性基础上,阐述了国有大型分公司治理机制的内涵及其构成,构建了国有大型分公司治理评价指标体系,对分公司治理与分公司绩效的关系进行了实证分析,并对国有大型分公司治理状况进行了评价,提出了具有针对性的对策建议。

本书不仅适合于从事公司治理教学与科研的广大学者、高级管理人员和政府监管部门、证券交易所等对国有企业分公司问题进行深入思考,而且对公司治理、企业管理专业的研究生、本科生的学习也必将有所助益。

图书在版编目(CIP)数据

国有大型分公司治理及评价/王守志著. --北京:北京邮电大学出版社,2010.7

ISBN 978-7-5635-2314-6

I. ①国… II. ①王… III. ①国营企业—公司—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 132881 号

书 名: 国有大型分公司治理及评价

作 者: 王守志

责任编辑: 毋燕燕

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 14

字 数: 197 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-2314-6

定 价: 39.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

序

20 世纪 70 年代以来,公司治理已成为国内外理论界和实业界日益关注并大力研究的一个世界性课题。随着公司治理理论研究的不断深入,公司治理研究视角、范围也在不断拓展,从公司治理结构扩展到公司治理机制,从单一法人的治理扩展到企业集团治理,从企业治理扩展到非营利性组织的治理和政府机构治理等等。

一般而言,企业治理的核心问题,就是寻求企业合理的治理结构和治理机制,降低企业治理成本,进而降低企业的交易成本,提高企业的市场竞争力。科斯在其名著《企业的本质》中提出,企业是为节省交易成本,“替代价格机制的一种资源配置方式”,企业合理的规模边界由内部交易成本低于市场交易成本所决定。而对不同产品、不同空间、不同治理结构的企业而言,其内部交易成本和对应的市场交易成本的相对高低各不相同,这就为现实经济生活中,从个人独资企业、合伙制企业到股份制公司,从单一公司到总分公司、母子公司、企业集团等不同企业制度、不同治理结构的企业提供了各不相同的发展空间。宛如生态系统多样性一样,整个企业世界也是丰富多彩,各



具特色,以多样性为特征的企业世界。

在多样化的企业制度中,有必要对实行“总公司—分公司”制度的企业及其对应的分公司的治理问题给以充分的关注。经济全球化的发展使得资源配置的空间由局部地区—国家—全球;信息化的发展为网络经济和网络企业的发展开拓了新的空间;网络式服务的需求迅速扩张凸显出点式布局的局限,总分公司在跨地区服务领域往往具有内部交易成本优势。在通信、金融等经济命脉产业中,总分公司模式获得日益广泛应用。

然而,与实践中的迫切需求不相匹配的是,长期以来,理论上对于“具有法人能力,而不具有法人身份”的分公司治理问题却关注不够,著述也较少,特别是对总分公司型国有特大型企业集团的研究来说,可直接借鉴的研究成果少。应该说,王守志博士所著的《国有大型分公司治理及评价》一书,对此进行了有益的探索,填补了这一领域的空白,具有重要的理论价值和应用价值。

该研究在借鉴相关理论研究成果的基础上,沿着“为什么治理”、“如何进行治理”及“如何评价治理”的逻辑思路,在深入解析分公司治理必要性的基础上,构建了以分公司治理机制为依托的国有大型分公司治理理论框架,拓展了公司治理研究广度和深度,是对公司治理理论制度建设积极、有益的探索。

值得一提的是,该研究还创建了国有大型分公司治理评价指标体系和模型,丰富了公司治理评价的相关内容,而且提出了分公司治理评价指数的常模并加以运用。研究中得出了国有大型分公司治理是除股东行为、董事会、监事会、经理层、信息披露、利益相关者之外,影响总分公司型企业集团治理水平的这一重要结论。与此同时,还

指出了国有大型分公司治理中现阶段普遍存在的共性问题,并提出了解决建议。

可以说,王守志博士所进行的这一探索性研究,对于公司治理研究者、关注者及企业管理者必将有所启迪,有所帮助。其研究成果,对改善企业集团治理水平,进而提升企业集团的综合竞争力具有重要指导意义。

正是缘于上述原因,在《国有大型分公司治理及评价》即将付梓之际,作为王守志的博士生导师,我欣然为之作序。

程秀生

前 言

进入 20 世纪 80 年代以来,随着国家经济体制由计划经济向市场经济的迅速转变,在我国国民经济发展中逐渐形成了一批具有一定国际竞争力的特大型企业集团。在这些企业集团中,采用总分公司型组织形式经营主营业务的占据了相当大的比例,其重要特征就是通过拥有几十亿甚至上百亿资产的大型分公司开展生产经营活动。随着这些大型分公司资产规模、社会影响力逐步扩大,地区镶嵌程度逐步提高,以及市场竞争日趋激烈,传统的管理方式很显然不完全适合这类分公司。但是,实践中大多总分公司型国有特大型企业集团依然将所属大型分公司作为附庸,一味强调对其进行严格管理和控制,而没有根据市场机制的逐步深入、各地市场竞争的加速变化及分公司逐步提高的市场地位等实际情况,来建立新型的企业集团总公司与其所属大型分公司的关系,导致总公司与下属分公司出现一系列代理问题,进而降低了企业集团整体公司治理质量其综合竞争能力。

然而,在现有的理论研究方面,公司治理理论研究及公司治理评



价的重点主要集中在具有法人资格的企业层面(如企业集团母公司及其下属各类子公司),而对于如何基于公司治理视角,探讨总分公司型企业集团内部的分公司治理问题却尚无论及,以国有大型分公司为评价对象的评价指标体系亦处于空白阶段,这使得国有大型分公司治理在实际运行中缺乏与之相匹配的理论支持。为此,借鉴现代公司治理理论,打破一直以来总公司和分公司之间的关系模式,从公司治理视角来诠释总公司和分公司之间的关系,通过建立国有特大型企业集团的分公司治理机制,来解决分公司的治理问题并改善分公司治理状况,对于提高整个企业集团的公司治理水平,进而提升企业集团的核心竞争能力必然有所助益。因此,这不仅是公司治理理论研究不能回避的重要理论问题,更是总分公司型国有特大型企业集团改革必须要解决的重大现实问题。

基于上述认知,本书以总分公司型国有特大型企业集团直接所属的国有大型分公司为研究对象,运用规范研究方法与实证研究方法,依据国内外相关研究文献和国有大型分公司治理状况调查数据,沿着“为什么治理”、“如何进行治理”以及“如何评价治理”这一逻辑思路,对国有大型分公司的治理及其评价机制问题进行了初步探讨。本书研究成果主要体现在以下三个方面:

第一,在证明大型分公司治理必要性基础上,构建了以分公司治理机制为依托的国有大型分公司治理理论框架。本书将公司治理研究着眼点转入总分公司型国有特大型企业集团内部,从公司治理视角对作为企业集团运作实体的大型分公司治理问题进行了探讨。通过所构建的国有大型分公司治理成本、管理成本转换的模型证明,随着市场经济体系的确立和市场机制的深入,当国有大型分



公司资产规模、决策自主权逐步扩大、职能逐步健全及地区镶嵌程度越来越高时,总公司与分公司的关系应逐步从行政型管理向经济型治理转变。基于此,本书借鉴相关理论研究成果,构建了以国有大型分公司治理机制为依托的治理框架,提出分公司治理机制由内在机制和外在机制构成。其中,内在机制包括决策机制、制衡与约束机制;外在机制包括经理人员激励机制、总公司控制机制、财务相关治理机制以及利益相关者治理机制。上述研究成果有利于拓宽公司治理研究领域、丰富公司治理研究内容。

第二,设计了国有大型分公司治理评价指标体系,并对分公司治理与其绩效之间的关系进行了实证分析。依据中国公司治理评价与指数研究的成果,以所构建的分公司治理机制为依托,提出了国有大型分公司治理评价指标体系,有利于丰富现有公司治理评价指标体系。同时,本书对国有大型分公司治理与其绩效之间的关系进行了实证分析。实证研究结果表明,良好的分公司治理有利于分公司治理绩效的改善,这不仅进一步证明国有大型分公司治理的必要性,而且客观上也表明国有大型分公司治理是除股东行为、董事会、监事会、经理层、信息披露、利益相关者之外,影响总分公司型企业集团治理水平的又一重要因素,为总分公司型企业集团核心能力的提升找到了新的突破点。

第三,本书对国有大型分公司总体治理状况进行了评价,并提出了提高分公司治理质量的政策性建议。通过对分公司治理状况进行评价和分析后得出,国有大型分公司总体质量状况尚可,但仍有许多亟待改善之处。在国有大型分公司治理中,诸如总公司主要依据胜任能力和经营业绩聘用分公司经理人员,但在经理人员激励机制中,



经理人员的高收入并未带来经理人员激励水平的提高,以优化薪酬结构为主要内容的激励方式需要改善;财务相关治理中,财务规章制度和内部审计规章制度等方面表现虽然较好,但总公司对分公司财务信息真实性及资金管控较弱,总分公司型国有特大型企业集团存在较大的财务和资金风险,特别是财务监督、内部审计、外部审计之间尚未形成有效的逐级监督机制;决策机制中,决策风险防范和决策失误责任追究工作需要加强;制衡与约束机制中,党委及工会组织的独立性较差,对经理人员发挥的制衡作用较小;利益相关者治理机制中,以行业主管部门依法规范管理为重要内容的外部市场竞争环境需要改善。针对上述问题,本书提出了完善国有大型分公司治理的政策性建议,以期为总分公司型国有特大型企业集团提升治理水平提供理论指导。

作 者

本书受以下基金资助：

国家自然科学基金重点项目“中国公司治理及其评价研究”(项目号:70532001)

国家自然科学基金项目:“母子公司关系网络治理中子公司主导行为及网络效应研究”(项目号:70872049)

教育部博士点基金新教师项目:“基于价值创造的利益相关者治理问题研究”(项目号:20070145072)

中央高校基本科研业务费资助项目:“基于利益相关者治理的中国上市公司治理优化研究”(项目号:N090406001)

目 录

第 1 章 导 论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 相关文献回顾	3
一、分公司治理机制研究	5
二、分公司治理评价研究	7
三、总结性述评	11
第三节 研究设计	11
一、研究对象	11
二、研究视角与思路	13
三、研究方法	13
四、主要创新	15
第 2 章 分公司治理内涵及其必要性分析	17
第一节 企业集团及其治理	17
一、企业集团的内涵	17



二、企业集团的组织形式及其治理	21
第二节 分公司及其治理:内涵及特质	30
一、分公司的内涵及特质	30
二、分公司治理的概念界定	34
三、分公司治理、公司治理与分公司管理的异同	35
第三节 分公司治理的必要性:治理成本与管理成本的转换视角	39
一、总分公司型企业集团治理成本与管理成本的界定	41
二、分公司治理必要性的理论解释	48
第3章 国有大型分公司治理机制:理论框架与机制构建	51
第一节 分公司治理机制的理论框架	52
一、分公司治理机制及其功能	52
二、国有大型分公司治理机制的框架体系	54
第二节 国有大型分公司治理的内在机制	60
一、决策机制:分公司治理的重要内容	60
二、制衡与约束机制:分公司治理的保障	65
第三节 国有大型分公司治理的外在机制	67
一、经理人员激励机制:分公司治理的重要手段	67
二、总公司控制机制:分公司治理的前提	71
三、财务相关治理机制:分公司治理的核心	77
四、利益相关者治理机制:分公司治理的拓展	82
第4章 国有大型分公司治理评价:指标选择与指数生成	87
第一节 国有大型分公司治理评价指标的选择	87
一、分公司治理评价指标选择的标准	87



二、分公司治理评价指标的构成	89
第二节 数据收集及其信度、效度检验	100
一、资料收集及基本统计	100
二、信度和效度分析	106
第三节 分公司治理评价的专家质量模型	114
一、专家质量评价的指标体系	115
二、分公司治理评价的专家质量评价模型	117
第四节 分公司治理指数的生成及处理	118
一、评价指标处理	119
二、分公司治理评价指标重要性系数的确定:主观赋值与客观赋值	121
三、分公司治理指数模型及评价后得分值处理	129
四、分公司治理指数等级	130
第 5 章 国有大型分公司治理的实证分析	131
第一节 国有大型分公司总体治理状况的实证分析	131
一、总体状况描述性统计	131
二、国有大型分公司治理与绩效的关系分析	133
第二节 国有大型分公司治理内在机制的实证分析	135
一、国有大型分公司治理内在机制与绩效的回归分析	135
二、决策机制分析	139
三、制衡与约束机制分析	143
第三节 国有大型分公司治理外在机制的实证分析	148
一、国有大型分公司治理外在机制与绩效的回归分析	148
二、经理人员激励机制分析	152
三、总公司控制机制分析	157



四、财务相关治理机制分析	161
五、利益相关者治理机制分析	167
第四节 国有大型分公司治理水平提高的政策建议	171
第6章 结论及展望	176
第一节 主要结论	176
第二节 研究展望	178
附录 调查问卷	180
参考文献	189
后记	205

第 1 章

导 论

第一节 问题的提出

进入 20 世纪 80 年代以来,随着国家经济体制由计划经济向市场经济的迅速转变,在我国国民经济发展中逐渐形成了一批具有一定国际竞争力的特大型企业集团。其中,采用总分公司型组织形式经营主营业务的占据了相当大的比例,其重要特征就是通过拥有几十亿甚至上百亿资产的大型分公司来开展生产经营活动。

随着我国国有企业改革的逐步深化,这些总分公司型国有特大型企业集团逐步在总公司层面建立了较为完善的法人治理结构,可这并没有带来企业集团内部治理机制的改善及公司治理整体质量的提高,公司治理问题频出的状况也并没有得到有效的抑制。其主要原因是,大多总分公司型国有特大型企业集团依然按照传统的管理方式,将所属国有大型分公司视为附庸并一味强调对其进行严格管理和控制,而没有根据市场机制的逐步深入、各地市场竞争的日趋激烈和加速变化,所属国有大型分公司资产规模、社会影响力逐步扩大,地区镶嵌



程度逐步提高等情况,在企业集团总公司对分公司进行治理中逐步引入市场机制,来建立新型的总公司与其所属大型分公司的关系,导致总公司与下属大型分公司出现了一系列治理问题^①,从而降低了这些企业集团的整体公司治理质量及其综合竞争能力。

然而,在现有的理论研究方面,公司治理理论研究重点主要集中在具有法人资格的企业层面(如企业集团母公司及其下属各类子公司),而对于如何基于公司治理视角,探讨总分公司型企业集团内部的分公司治理问题却尚无论及,以国有大型分公司为评价对象的评价指标体系亦处于空白阶段,这使得国有大型分公司治理在实际运行中缺乏与之相匹配的理论支持。为此,在现阶段公司治理问题研究着眼点集中在集团公司及其下属子公司治理问题的现实背景下,针对国有大型分公司的治理及其评价问题进行研究具有重要的理论意义。

鉴于上述认知,借鉴现代公司治理理论,打破一直以来总公司和分公司之间的关系模式,从公司治理视角来诠释总公司和分公司之间的关系,通过建立国有特大型企业集团的分公司治理机制,来解决分公司的治理问题并改善分公司治理状况,对于提高整个企业集团的公司治理水平,进而对提升企业集团的核心竞争能力将有所助益,这也有利于丰富现有公司治理研究。同时,以分公司治理机制为依托,建立国有大型分公司治理评价指标体系,并对分公司治理机制与其绩效的关系进行验证,也将进一步充实公司治理评价和公司治理实证研究的相关内容。因此,这不仅是公司治理理论研究不能回避的重要理论问题,更是总分公司型国有特大型企业集团改革不能回避的重大现实问题。

^① 如国家审计署审计科研所在《中国审计研究报告 2004》指出,国家审计署近几年对国有特大型企业集团负责人进行审计时发现,国有特大型企业集团的及其下属公司出现了一系列问题,如做假账现象比较普遍,会计信息失真,虚增企业利润,通过“三产”和私设“小金库”等多种形式侵吞主业利润以牟取个人或小团体利益,以及决策机制不健全,导致重大决策失误,造成国有资产大量流失。