

中国集团公司促进会 著

母子公司关系研究

——企业集团的组织结构和管理控制

贺先锋题



 中国财政经济出版社

MU ZI GONG SI GUAN XI YAN JIU
QI YE JI TUAN DE ZU ZHI JIE GOU HE GUAN LI KONG ZHI

母子公司关系研究

——企业集团的组织结构和管理控制

中国集团公司促进会 著

中国财政经济出版社

NA39/13

图书在版编目 (CIP) 数据

母子公司关系研究——企业集团的组织结构和管理控制/中国集团公司促进会著. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.3

ISBN 7-5005-7074-0

I. 母… II. 中… III. 企业集团-企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011096 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cec.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 18.75 印张 340 000 字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 000 定价: 42.00 元

ISBN 7-5005-7074-0/F·6190

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

发展一批具有国际竞争力的大企业和企业集团是我国中长期经济发展面临的一项核心性的战略任务。经过 20 年国民经济的持续快速发展，带动我国经济增长的主导产业已跨越了几个台阶，进入了资金、技术密集型产业领域。这一特征在最近一轮经济增长周期中表现得特别明显。

资金、技术密集型产业一般都有很高的规模经济要求，需要大批量生产，需要大规模投入，其发展责任不是中小企业能够承担的。所以，以资金、技术密集型产业为主导产业的时代是大企业的时代。在这样的发展背景之下，我国中长期经济发展的前景与我国大企业的发展将密切相关：如果我国的大企业和企业集团能够在竞争中发展壮大，资金、技术密集型产业庞大的市场容量将给国民经济增长带来巨大的发展空间，我国中长期经济的持续、稳定发展就是有保障的。如果我国的大企业和企业集团在竞争中站不住脚，那么我国巨大的国内市场就会成为国外大企业的增长点，即使我们吸引这些企业来华投资实现“中国制造”，留下的也仅仅是加工费而已，在这种情况下我国经济增长很可能会逐步减速、甚至出现停滞。这两种发展前景都是客观存在的。

发展大企业和企业集团对于我国经济发展的体制和环境将是一种全方位的考验。因为大企业与中小企业不同，对发展的体制和发展的环境要求是非常高的。从企业外部讲，需要有一个符合现代市场经济要求的、法制化的市场竞争环境；由于我国相当多的大企业是国有企业，又有一个如何理顺政企关系和资产管理关系的问题。从企业内部讲，需要有一个与现代大企业和国际化经营相适应的企业组织管理体制；对于国有企业来说，还有一个如何转换内部机制、分离社会职能的问题。

大企业和企业集团的组织管理体制问题在很大程度上可以归结为一个广义的母子公司关系问题。这是一个具有普遍性的问题，也是一个长盛不衰的研究课题。几乎所有的大企业发展到一定规模都会程度不同地实行集团化经营，形成母子公司体制；几乎所有企业集团的母子公司体制都会随企业的发展阶段不同、战略目标不同、管理手段不同而不断进行改革和调整。母子公司关系只有

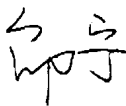
2 母子公司关系研究

合适的，没有最好的。因而所有关注企业集团发展的人，都会对母子公司体制的研究感兴趣。

中国集团公司促进会组织的《母子公司关系研究》课题在林林总总的同类研究中是独具特色的。其特色主要在于非常强的现实感和大量的案例分析。这就是说，这个研究课题紧紧地贴住了我国大企业 and 企业集团发展中面临的大量现实问题。这一点对于中国的企业集团研究非常重要。因为中国企业集团的发展的路径非常特殊，远远不是一种理论化或理想化的状态。例如，企业集团母公司和其控制的主营业务在利益上应是高度一致的，不应该出现不协调的现象。但是由于我国相当多的国有企业不具备整体上市的条件，经重组上市后都形成了母公司背负着存续企业和控股上市公司的格局，在这种格局下母公司和从事主营业务的上市公司之间就确实出现了一系列矛盾需要处理。再如，母子公司之间经常会有集权多一些还是分权多一些的争论，但他们各自基本的权利格局不会有问题。但对于我国一些通过行政划转加上授权经营组建起来的企业集团来说，子公司买不买母公司的账、母公司能不能行使出资人权利确实存在疑问。这种类型的问题有时给人的感觉是难以端上理论研究的大雅之堂，但它们在现实生活中大量存在，并对我国企业集团的发展造成了实实在在的困扰。我们的起点看来就是如此。

《母子公司关系研究》课题的可贵之处就在于：一方面这项课题研究对母子公司体制进行了比较系统和完整的理论阐述，如企业集团的基本组织结构、企业集团母子公司的基本关系等等，在这一方面课题研究与现代公司理论、与国际跨国公司的实践是接轨的；另一方面课题对中国企业集团发展面临的一些独特的现实问题进行了比较深入的研究，对一些有争议的问题提出了相当中肯的、比较符合实际的判断和说法，其中有一些判断与现行政策规定并不完全一致，但可以从不同的角度给我们完善和调整政策开拓思路。作为一个从事过几年企业集团工作的政府工作人员，我读了这份研究报告是有收获的。相信广大关心中国大企业 and 企业集团发展的读者也会有同感。

国务院国有资产监督管理委员会副主任
中国集团公司促进会名誉会长



2004年2月2日



中国集团公司促进会（简称中促会，英文缩写 CGCPA）是全国大型集团公司自愿参加的组织，经民政部登记注册，具有社团法人资格的民间组织。其业务主管部门是国务院国有资产监督管理委员会。

中促会的前身是 1987 年成立的“全国工业公司联络网”，1993 年 8 月更名。现有会员 151 家，主要成员是各行业的大型骨干企业。

中促会的宗旨是为会员企业与政府有关部门之间的沟通、交流提供双向服务，依法维护会员的合法权益。主要任务是：研究探讨企业集团发展中的理论与实践问题，反映会员的要求和意见，研究共性问题，并提出政策建议，组织信息交流、培训、考察、咨询和经济技术合作等活动。

责任编辑 / 马增伦

封面设计 * 陈 瑶



中国集团公司促进会

地址：北京市海淀区学院南路 55 号

邮编：100081

电话：(010) 51527221 62169193

传真：(010) 62174145

邮箱：zhch@cgcpa.org.cn

网址：www.cgcpa.org.cn

目录

序.....	邵宁(1)
--------	---------

第一部分 主报告

母子公司关系研究——企业集团的组织结构和管理控制.....	(3)
一、课题的背景.....	(4)
(一) 国家对发展大型企业集团提出了新的更高的要求.....	(4)
(二) 我国企业集团组织管理体制存在一系列需要解决的问题.....	(4)
(三) 母子公司关系是企业集团组织结构和管理控制的核心问题.....	(5)
二、企业集团的基本组织结构.....	(6)
(一) 企业集团是一种混合形态的组织结构.....	(6)
(二) 我国企业集团对组织结构进行了有益的探索.....	(8)
(三) 影响企业集团组织结构的因素是多方面的.....	(12)
三、企业集团母子公司的基本关系.....	(13)
(一) 资本联结是母子公司关系的基础.....	(14)
(二) 法律是规范母子公司关系的依据.....	(16)
(三) 内部交易是母子公司关系的重要内容.....	(18)
(四) 集团文化是构筑母子公司关系的精神支柱.....	(20)
四、企业集团母公司与上市公司的关系.....	(21)
(一) 发展上市公司是企业集团的新课题.....	(21)
(二) 企业集团重组上市中存在不少难题.....	(22)

(三) 处理好母公司与上市公司的关系要以法律法规为依据, 并在不断探索中加以完善·····	(24)
五、母公司的功能定位及其与国有资产监管部门的关系·····	(26)
(一) 母子公司管理体制中的母公司要有明确的功能定位·····	(26)
(二) 授权经营的集团母公司具有国家授予的出资人的部分功能·····	(28)
(三) 正确处理授权经营的企业集团母公司与国有资产监督管理机构的关系·····	(30)
六、优化企业集团组织管理体制的对策建议·····	(32)
(一) 企业集团要明确优化组织结构的目标和调整步骤·····	(32)
(二) 从不同角度和多种思路, 解决非上市部分(或存续企业) 难题·····	(33)
(三) 建议国资委加快推进和完善国有资产授权经营制度·····	(33)
(四) 建议国资委尽快推动集团母公司的公司制、股份制改造, 集团母公司要当好子公司的出资人·····	(34)
(五) 建议国资委适时推进大型企业集团的产业结构调整 and 资产流动, 实现资源优化配置·····	(35)
(六) 国有资产监管机构对企业集团重要子企业的重大事项管理应实行间接管理·····	(35)

第二部分 专题报告

专题报告之一: 我国企业集团的形成及组织结构的不同模式 ——首钢总公司 魏志勇、彭本初·····	(39)
专题报告之二: 跨国公司治理管理结构改革及其变化趋势 ——商务部国际贸易经济合作研究院跨国公司研究中心 王志乐·····	(49)
专题报告之三: 国有大型企业集团母公司的功能定位及其与国有资产监管机构的关系 ——中国集团公司促进会 顾家麒、尹光华·····	(71)
专题报告之四: 事业部制的形成、特点及其适应性 ——上海电气(集团)总公司 单远征·····	(81)
专题报告之五: 大型企业集团对境外子公司的管理与控制	

——中国远洋运输(集团)总公司 毕晓辉·····	(87)
附件:有效的市场运作 创新的经营管理	
——中国集团公司促进会 陈正吾·····	(93)
专题报告之六:大型企业集团上市公司的多种重组方式及其与母公 司的关系	
——海信集团有限公司 夏 峰·····	(102)
专题报告之七:企业集团的内部管理	
——中国集团公司促进会 胡祖耀·····	(111)
专题报告之八:关于对韩国、日本企业集团的考察汇报	
——中国集团公司促进会 陈樵生·····	(124)

第三部分 调研报告

调研报告之一:上海宝钢集团的母子公司关系·····	(157)
调研报告之二:上海宝钢集团公司未来管理体制定位研究·····	(165)
调研报告之三:首钢集团的母子公司关系·····	(169)
调研报告之四:海信集团的母子公司关系·····	(174)
调研报告之五:海尔集团实施国际化情况·····	(183)
调研报告之六:神华集团的纵向产业链组合体制·····	(186)
调研报告之七:兖矿集团的母子公司关系·····	(190)
调研报告之八:华能集团的母子公司关系·····	(197)
调研报告之九:中石油的境外投资管理·····	(204)
调研报告之十:中石化的母子公司关系·····	(208)
调研报告之十一:中海油的组织结构调整·····	(217)
调研报告之十二:中海运集团的母子公司关系·····	(231)
调研报告之十三:中国一汽集团的母子公司关系·····	(235)
调研报告之十四:东风汽车集团的母子公司关系·····	(241)
调研报告之十五:法国电力公司的组织管理·····	(248)
调研报告之十六:美国艾默生公司的管理策略·····	(254)
调研报告之十七:东芝株式会社对在华机构的管理·····	(257)
调研报告之十八:走跨国公司之路——上海电气成功收购日本秋山 公司·····	(261)
调研报告之十九:美国通用电气公司(GE)考察报告	

——上海宝钢集团公司副总经理 赵 昆…………… (265)

第四部分 附 件

附件一：专家对课题研究报告的评价意见……………	(279)
中华企业咨询公司总裁、教授 管维立……………	(279)
国务院发展研究中心企业研究所副所长、研究员 张文魁	
……………	(281)
中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员 金 碚	
……………	(283)
首都经贸大学企业研究中心主任、教授 刘纪鹏……………	(285)
国家发展和改革委员会宏观院科研管理部副主任、研究员	
银温泉……………	(286)
附件二：原国家经济贸易委员会企业改革司《关于对母子公司关系研究	
课题进行研究的委托书》……………	(288)
后 记……………	(289)

第一部分

主报告

母子公司关系研究

——企业集团的组织结构和管控

中国企业集团是伴随改革开放产生的一种适应市场经济和社会化大生产的经济组织。在邓小平理论和“三个代表”重要思想指引下，通过市场导向和政府政策支持，企业集团从 20 世纪 80 年代中期开始出现，经过近 20 年的改革和发展，已在我国经济发展和经济结构调整中发挥了重要的作用，逐步成为国民经济的骨干力量和国际竞争的主力军。然而在经济全球化和科技进步加快的环境下，在完善社会主义市场经济体制和全面建设小康社会的新形势下，国家对发展企业集团提出了更高的要求，为了将改革向纵深推进，实现新的目标，企业集团除了需要宽松的外部环境之外，更重要的是解决好内部的深层次矛盾，其中“母子公司关系”是个突出问题，一直是国有大型企业集团改革发展的难点和热点，受到了国务院领导的关注。为此，原国家经贸委企业改革司根据国务院领导的批示精神，将母子公司关系研究列为重点课题，于 2002 年 7 月委托中国集团公司促进会开展专题研究。

企业改革司在委托书中指出，“研究这一课题要从提高企业集团国际竞争力的角度出发，针对我国大型企业集团内母子公司关系中的重点、难点问题，参照国际通行做法，在分类分析的基础上，提出规范母子公司关系、完善集团组织体制的建议，作为制定有关政策法规时参考。”“研究的主要内容：集团公司的功能定位，企业集团内部重组的方式和途径，国际上企业集团通行做法和典型经验，各种组织结构形式（事业部制、分公司制、母子公司体制等）的适应性，集团公司对所属企业在发展规划、技术开发、资产、财务以及主要领导考核任免方面的管理，集分权程度的原则及运行程序等。”

根据委托书的要求，中促会组织了 23 家企业集团的研究人员和有关专家学者组成课题组，调查了 22 家大型企业集团和外国跨国公司在华总部，并赴韩国、日本进行了考察，安排了一系列专题研讨，依据国情和现实，从企业集团实际工作者的视角，通过对企业集团实践中遇到的问题进行分析研究和归纳

总结,并借鉴国内外的先进管理理论和经验,对我国企业集团的改革和发展,提出切实可行的解决思路 and 方案,供大型企业集团深化改革借鉴,为国资委及有关政府部门制定相关政策提供参考。

一、课题的背景

(一) 国家对发展大型企业集团提出了新的更高的要求

1999年9月,党的十五届四中全会提出:要着力培育实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团,有的可以成为跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团,使之成为国民经济的支柱和参与国际竞争的主要力量。2001年发布的国民经济和社会发展第十个五年计划纲要规定:“通过上市、兼并、联合、重组等形式,形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团。”2002年11月,党的十六大又提出:通过市场和政策引导,发展具有国际竞争力的大公司大企业集团。党中央和国务院的决定为我国企业集团指出了发展方向和提出了新的更高的要求。这些要求表明,为全面建设小康社会、实现经济社会的全面进步和国民经济的持续、健康、快速发展,培育和发展一批具有国际竞争实力的大型企业集团,已成为我国经济结构战略性调整的重要目标,充分发挥大型企业集团在改革和发展中的“领头羊”作用,具有特殊的意义。

纵观国际经济发展史,一个国家经济的发展、经济整体素质的提高、国际竞争力的增强,主要依托企业集团的发展。国际经验告诉我们:发达的市场经济国家的实力,来自于一批居国际领先地位并掌握国家经济命脉的大公司、大集团。因此,在经济全球化和科技进步快速发展的形势下,中国企业要在国际竞争中立于不败之地,必须加快企业组织结构调整,培育和发展具有跨国经营能力的大公司、大集团,这是我国大型企业集团面临的重大历史使命。

(二) 我国企业集团组织管理体制存在一系列需要解决的问题

改革开放以来,我国企业集团改革发展已取得显著成效。一是企业集团整体呈现规模不断扩大、经济效益日趋好转的良性发展格局。据国家统计局公布的信息,2002年我国2627家大型企业集团的资产总额超过14.2万亿元,营业收入超过7.7万亿元,实现利润达4179亿元。其中214家特大型企业集团

的资产总额和营业收入比重均接近七成、实现利润的比重超过七成半。二是通过授权或购并等方式，企业集团内部成员间的行政关系已转化为产权关系，形成了母子公司体制，母公司的出资人身份明确，核心地位基本确立，为建立现代产权制度提供了条件。三是国家支持企业集团改革与发展的配套政策基本得到落实，企业集团处于较好的政策环境之中，促进了企业集团健康成长。四是大型企业集团通过产权结构多元化，对社会资源进行有效地整合，实现了自身的跨越式发展，其中多数大型企业集团已进入资本市场，设立了一家或数家上市公司，有的成为主导证券市场的大盘绩优股。五是围绕增强国际竞争力，企业集团进入新一轮的经营战略调整和结构调整，增强了核心竞争能力，较好地发挥企业集团的综合优势。

但是，面对国家经济的高速发展，经济体制改革的深化和完善，以及经济的全球化，大型企业集团能否更快更好地承担起历史赋予的使命，实现新形势下的战略目标，既取决于经济体制改革的进程和市场环境的改善，更取决于企业集团自身的改革和发展。当前企业集团在战略发展和规范运作两个方面都存在一系列需解决的问题。这些问题主要是：

如何建立一种与企业集团新世纪发展战略目标相适应的跨国经营的组织管理体制；

如何在国有资产监管新体制下，确定国有资产授权经营的母公司与国有资产监管机构、政府部门的关系；

如何正确认识和建立规范的母子公司关系，确定母公司的功能定位，实行合理的集分权管理；

如何摆正控股母公司与上市公司的关系，让上市公司为企业集团的发展壮大发挥更大的作用。

（三）母子公司关系是企业集团组织结构和管理控制的核心问题

我国企业集团是在经济体制转型过程的特殊环境下形成和发展的。由于社会主义市场经济体制尚不完善，经多年探索的国有资产监管新体制刚开始实行，国有企业的现代企业制度建设及其法人治理结构还需要规范，现代产权制度还有待发展和完善，所以，我国企业集团的运作从思想观念到组织管理上都存在着一些先天不足。由于企业集团是以母子公司体制为基础的经济组织，母子公司关系处于集团内各种关系的中心环节，所以它也是企业集团组织结构和管理控制的核心问题。主要表现为：

部分通过行政授权（划转）建立母子公司产权关系的企业集团，产权观念淡薄，行政的上下级观念仍未完全打破，母公司习惯于发布行政指令，以行政

手段管理子公司；

母子公司的结构设计不适应企业集团所处内外部环境，难以优化资源配置、有效调整母子公司之间和子公司之间的各种关系；

母子公司的功能定位尚不清晰，企业集团内部管理存在着不同程度的缺位、错位、越位；

一些缺乏竞争力的子公司，成为依赖母公司输送资源的“黑洞”，而一些拥有优势资源的子公司，则片面理解“自主权”、“独立法人”、“法人财产权”，抵制母公司行使财产权利及对它的长期、持续监管。

上述各种矛盾都造成了母子公司关系不顺，是影响企业集团实现战略目标的主要障碍。基于这个原因，中国集团公司促进会根据会员企业的愿望，选择“母子公司关系”作为切入点，并接受原国家经贸委企业改革司的委托，组织一批企业集团的实际工作者，对国内外大型企业集团的实践开展专项研究，通过案例讨论和理论分析，探索优化企业集团组织管理体制和规范母子公司关系的途径，为发展具有跨国经营实力的中国企业集团提供有益的对策建议。

二、企业集团的基本组织结构

（一）企业集团是一种混合形态的组织结构

1. 企业集团具有一些共同的特征

企业集团是市场经济由自由竞争走向垄断阶段过程中，顺应社会化大生产发展的需要产生的。由于市场经济发展进程不同和所处环境的差异，各国企业集团也有着不同的特征。因此，国际上对企业集团有着不同的称谓，也被划分为不同的类型。日本早在 20 世纪 50 年代就广泛使用企业集团名称，并按企业联合方式的不同有多种分类，但通常被划分为财团系企业集团和独立系企业集团。企业集团在美国称为利益集团或财团，在德国称为康采恩、联体企业群，在香港地区通称集团或称“集团公司”，其中规模名列前茅的称为财团。在我国，企业集团的内涵经历了一个演进过程，从 20 世纪 80 年代自愿组建的经济联合体演进为 90 年代初期的企业集团主要活动实行“六统一”，90 年代后期的企业集团又演进为实行以资本为主要纽带的母子公司体制。

尽管对企业集团有多种称谓和分类，但它具有共同的特征。其主要特征体现在：一是它是一种分层次的多个（群体）企业的经济组织；二是在这些企业