



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

母子公司财务控制的 适度性研究

刘剑民 / 著

MUZI GONGSI CAIWU KONGZHI DE
SHIDUXING YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

母子公司财务控制的 适度性研究

刘剑民 著

经济科学出版社

责任编辑：王长廷
责任校对：张长松
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

图书在版编目（CIP）数据

母子公司财务控制的适度性研究 / 刘剑民著. —北京：
经济科学出版社，2009. 4

（中青年经济学家文库）

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7931 - 7

I. 母… II. 刘… III. 企业集团 - 财务管理 - 研究
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 016309 号

母子公司财务控制的适度性研究

刘剑民 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷厂印装

880 × 1230 32 开 6. 125 印张 160000 字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7931 - 7 定价：20. 00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

摘 要

母子公司关系的本质是控制与被控制关系，但是母公司对子公司财务活动控制力度的大小或强弱既不能过度，也不能不足。这里有一个母子公司财务控制适度性的问题，即母公司对子公司财务活动的控制力度在一定阶段需要有一个适度的量来保证母子公司成长的稳定。

我们认为可以从两个层次来理解母子公司财务控制适度性。第一层含义可以理解为特定时点上母子公司财务控制力度的适度性；第二层含义是指在不同的成长阶段内财务控制结构变迁的适度性，在现实中表现为多种母子公司财务控制方式在各个成长阶段上的结构化安排，这层母子公司财务控制适度性的含义隐含了财务控制力度适时变化的内容，具有一定的动态性。

虽然母子公司财务控制适度性的存在是毋庸置疑的，但是“适度性”本身属于一种综合性很强的哲学概念，是多种因素综合作用的结果，在理论研究上对适度性的观察、测量和推理有一定困难，目前也缺乏针对母子公司财务控制的适度性研究的成熟基础理论作铺垫。然而，从总体上我们认为还是可以找到一个可接受的母子公司财务控制适度性的普遍规律。因此，我们试图将科层理论和能力理论等融入财务理论，来研究母子公司财务控制力度、结构变迁与具体财务控制方式等，尝试性地推导带有普遍意义的母子公司财务控制的适度性理论。

我们通过母子公司层级结构下的混合财务控制机制从静态和动

态两个角度研究母子公司财务控制适度性：一是建立母子公司混合财务控制机制的合力模型来反映特定时点上财务控制力度的适度性，并对权威财务控制机制与非权威财务控制机制的本和效用进行分析；二是分析母子公司财务控制结构及其变迁机理、变迁路径，并研究母子公司财务控制结构变迁与母子公司财务控制适度性的关系。在本书的最后，我们研究母子公司财务控制的具体控制方式以及不同成长阶段上具体控制方式的结构化安排。

通过探索带有普遍意义的母子公司财务控制的适度性理论，我们希望对母子公司财务控制适度性理论的尝试性探讨在实践和理论两个方面可以达到两个目标：一是在财务实务界，为母公司对子公司财务活动的适度控制提供指导意见和参考，能给母子公司带来较大的财务控制收益；二是在财务理论界，充实母子公司财务控制理论，为其他母子公司财务控制理论研究者提供一些可供参考的资料、观点和思路，引起财务理论工作者的兴趣并投身于母子公司财务控制适度性理论体系的建设中，以填补母子公司财务控制适度性理论的研究空白。

本书采用规范的研究方法，主要通过逻辑推理、模型分析推导等来研究母子公司财务控制适度性问题，主要内容与观点如下：

（1）母子公司财务控制适度性研究的相关理论。主要介绍一些相关理论及其推论。首先，根据现代企业组织理论对母子公司成因的一些观点进行分析，认为母子公司是一种具有特殊组织结构的中间组织形式，母子公司组织结构使单一企业组织与市场相互的替代有了高度的灵活性，母子公司关系的本质在于控制与被控制关系。其次，介绍了财务控制的概念并分析母子公司财务控制适度性的含义。母子公司财务控制适度性现实中表现为多种母子公司财务控制方式在各个成长阶段上的结构化安排。我们提出可以从两个层次来理解母子公司财务控制适度性：第一层含义可以理解为在特定时点上母子公司的财务控制力度的适度性；第二层含义是指在不同的成长阶段内财务控制结构变迁的适度性。再次，对科层理论进行

描述和适当推理,认为母子公司内部的协调机制属于一种介于单一科层协调机制与一般网络组织协调机制之间的混合机制。这种混合机制决定了母子公司财务控制的适度性。在本章的最后,对能力理论进行描述和适当推理,我们提出母子公司财务控制非适度性向适度性的转化过程是一种能力的观点。

(2) 母子公司层级结构下的混合财务控制机制。母子公司作为一种特殊的复杂中间组织形式,同时具有单一企业和组织间网络的某些特点,可以被看成一种特殊的网络组织(母子公司通常是由单一企业发展而来,在结构和协调机制方面比一般网络组织更近于单一企业)。因此,母子公司层级结构下的混合协调机制属于单一企业科层协调机制与一般网络组织协调机制之间的混合物:母子公司混合协调机制是传统单一企业科层结构绝对权威协调机制一脉相承的“变异”,具有“权威”因素,同时也具有一般网络组织协调的“非权威”因素。随着母子公司的成长,混合机制中“权威”与“非权威”因素不断变化改变着母子公司不同阶段的财务控制力度和财务控制结构,决定了母子公司财务控制适度性的实现。

母子公司层级结构下的混合协调机制在财务方面表现为混合财务控制机制,我们将母子公司混合财务控制机制划分为权威财务控制机制与非权威财务控制机制。其中,权威财务控制机制始终存在,非权威财务控制机制是作为权威财务控制机制替代机制主要是为了减少母公司财务控制能力不足所带来的弊端,即非权威财务控制机制是附加于原本已经存在的权威财务控制机制之上的另一种机制。在这里,我们将通过母子公司混合财务控制机制来分析母子公司财务控制适度性:权威财务控制机制与非权威财务控制机制的合力表现为财务控制力量强弱、大小的程度,权威财务控制机制与非权威财务控制机制的结构变化决定着母公司对子公司财务控制的内容、环节与范围的适度性。

(3) 特定时点上母子公司财务控制力度的适度性分析。我们

建立母子公司财务控制混合机制的合力模型来反映财务控制力度的适度性：权威财务控制机制和非权威财务控制机制的合力体现了母子公司的财务控制力度的适度性，当权威财务控制机制和非权威财务控制机制保持一定的匹配程度（相关系数是正值时，两类机制结合方向是同向的，或者说非权威财务控制机制对权威财务控制机制的替代性好），说明母子公司财务控制力度具有较好的适度性。

在合力模型基础上，我们分析了母子公司财务控制能力的专用性对成本的影响，认为母子公司的财务控制能力不可能作用于所有子公司财务活动，母子公司财务控制能力作用于子公司财务活动的范围通常是在权衡财务控制机制与非权威财务控制机制执行成本的基础上界定的。非权威财务控制机制替代权威财务控制机制作用于子公司财务活动就可以理解为母子公司财务控制能力执行权威财务控制机制的相对成本太高或者说母子公司财务控制能力对应于一些子公司财务控制活动的专用性差：当母子公司财务控制能力专用性程度较低时，非权威控制机制是有效的，非权威控制机制替代权威控制机制具有成本优势；当母子公司财务控制能力专用性程度较高时，用权威控制机制（科层性质的机制）更具成本优势和效率。

对母子公司财务控制力度的效用函数分析，认为在特定时点上，财务控制能力一定，执行权威财务控制机制与非权威财务控制机制的相对成本的变化会影响财务控制能力的约束线，充分实现财务控制能力的权威财务控制机制和非权威财务控制机制的均衡可以达到财务控制效用最大化。

（4）母子公司财务控制结构变迁的适度性分析。母子公司财务控制结构的变迁是一种结构向另一种结构的改善过程，是母子公司的多种具体财务控制方式的结构化安排过程。在母子公司成长过程中，新的财务控制问题打破了原有的母子公司具体财务控制结构的均衡状态，变为不均衡，就要改变母子公司财务控制结构实现新的均衡。因此，母子公司财务控制的变迁也就是母子公司财务控制由非适度性走向适度性的过程，是母子公司财务控制能力的实现途

径，推动了母子公司的持续成长。

母子公司财务控制结构的分析认为权威财务控制机制与非权威财务控制机制均衡的双边财务控制结构是母子公司财务控制结构最常见的状态，在这种结构下实际上是权威财务控制机制与非权威财务控制机制的均衡，这种均衡结构有时是以权威财务控制机制为主导、非权威财务控制机制为辅助，有时是以非权威财务控制机制为主导、权威财务控制机制为辅助，有时是权威财务控制机制与非权威财务控制机制并重。母子公司财务控制结构的均衡也就是母子公司财务控制结构的改善过程。原有的母子公司财务控制结构表现为母子公司财务控制的非适度性，形成了转化为适度性的需求，母子公司财务控制非适度性转化为适度性就要改善母子公司财务控制结构。

我们将母子公司混合财务控制机制（权威财务控制机制与非权威财务控制机制的匹配）置于母子公司成长框架内来分析母子公司财务控制适度性的第二层含义——在不同的成长阶段内财务控制结构变迁的适当程度，认为母子公司财务控制结构的改善是为了减少潜在财务控制能力剩余以尽可能多地实现现实的财务控制能力。并以母子公司财务控制能力与财务控制结构为维度对母子公司财务控制结构变迁的路径作简单动态分析：依靠权威机制为主的财务控制结构——依靠非权威财务控制机制为主的财务控制结构——以非权威财务控制机制为主的财务控制结构，但加大了权威财务控制机制力度——以权威财务控制机制成为主的新型财务控制结构。母子公司财务控制的“非适度”——“适度”——“非适度”——“适度”的循环过程总是遵循母子公司财务控制结构的变迁路径来实现的。因此，母子公司财务控制结构的变迁意味着母子公司财务控制非适度性转化为适度性。

（5）母子公司财务控制具体控制方式的结构化安排。母子公司财务控制适度性在现实中表现为多种财务控制方式的结构化安排，我们从一些具体母公司对子公司的控制方式中抽象出权威财务

控制机制组合与非权威财务控制机制组合并分类。权威财务控制机制组合的具体控制方式包括权益性财务控制、制度性财务控制、协议性财务控制与资金控制（包括资金审批控制、金融服务控制）；将非权威财务控制机制组合的具体控制方式包括子公司自我财务控制、子公司利益相关方财务控制、信任性财务控制与财务文化控制。同时我们在划分母子公司成长阶段和分析各个阶段的财务控制适度性可能存在问题的基础上，分类出不同阶段的具体控制方式的结构化安排：一是母子公司初创期，在权威财务控制机制方面，主要依靠资金控制中的资金审批控制，其次是一些权益性财务控制、不规范的制度性财务控制，协议性财务控制很少或只是流于形式；在非权威财务控制机制方面，按在子公司财务活动控制中的作用来看，少量的子公司利益相关方财务控制和财务文化控制，其他非权威财务控制几乎没有。二是母子公司成长期，在权威财务控制机制方面，主要依靠制度性财务控制、权益性财务控制和资金控制中的资金审批控制，适当的协议性财务控制；在非权威财务控制机制方面，按在子公司财务活动控制中的作用来看，适当的子公司利益相关方财务控制、财务文化控制，母子公司开始意识到子公司自我财务控制和信任性财务控制的作用。三是母子公司成熟期，从非权威财务控制机制上看，主要依靠子公司自我财务控制、信任性财务控制，子公司利益相关方财务控制、财务文化控制也发挥了积极作用；而权威财务控制机制主要是权益性财务控制和协议性财务控制，资金控制主要通过金融服务控制，制度性财务控制的作用相对减弱。四是母子公司再生期，权威财务控制机制的作用比上一轮成长过程的作用有所降低，更多地依靠非权威财务控制机制和新形式的权威财务控制机制，具体母子公司财务控制方式的结构化安排也会形成新一轮的循环，只是与上一轮在刚性程度上有所下降，柔性程度提高。

母子公司财务控制适度性的研究是我们在前人母子公司财务控制理论与现代企业管理控制理论基础上进行的一项尝试性探讨，书

中的一些理论假设和推理可能存在不完善的地方，这些地方需要进一步作为专题来研究：一是母子公司财务控制适度性理论体系的构建研究；二是母子公司财务控制适度性的现实价值的研究；三是针对母子公司内部不同地位子公司财务活动控制的适度性所进行的研究；四是针对不同子公司财务活动的控制适度性研究；五是不同成长阶段的母子公司接近一般网络组织的程度不同对适度性控制的影响。

目 录

0 导论	1
0.1 问题的提出	1
0.2 母子公司财务控制适度性相关研究综述	4
0.3 研究思路	12
0.4 研究目标、研究内容与研究方法	13
0.5 学术贡献与创新点	17
1 母子公司财务控制适度性研究的相关理论	19
1.1 母子公司的界定	19
1.2 母子公司财务控制适度性的相关概念	25
1.3 科层制与中间组织协调理论	29
1.4 能力理论	41
1.5 本章小结	50
2 母子公司层级结构下的混合财务控制机制	52
2.1 母子公司财务控制适度性理论分析的几点要求	52
2.2 母子公司层级结构：权威与非权威的融合	54
2.3 混合财务控制机制：母子公司协调机制在财务控制方面的体现	59

2.4	混合财务控制机制对母子公司财务控制适度性的决定作用	62
2.5	母子公司层级结构下混合财务控制机制的内部替代关系	65
2.6	本章小结	74
3	母子公司财务控制力度的适度性分析	76
3.1	母子公司财务控制力度的合力模型	76
3.2	母子公司财务控制力度的比较成本分析	82
3.3	母子公司财务控制力度的效用分析	92
3.4	本章小结	96
4	母子公司财务控制结构变迁的适度性分析	98
4.1	母子公司财务控制结构	98
4.2	母子公司财务控制结构的变迁历程	105
4.3	母子公司财务控制结构的变迁机理	108
4.4	母子公司财务控制结构的变迁路径	116
4.5	母子公司财务控制结构变迁: 适度性的实现	121
4.6	本章小结	125
5	母子公司适度的财务控制方式的结构化安排	127
5.1	权威财务控制机制的具体控制方式	128
5.2	非权威财务控制机制的具体控制方式	141
5.3	母子公司财务控制方式的适度安排	153
5.4	本章小结	160
6	结论、局限性与今后研究方向	163
6.1	研究的主要结论	163

6.2 本书的局限性	166
6.3 今后的研究方向	167
参考文献.....	169
后记.....	179

导 论

公司的发展如同人类的进化，必然要经历一个由小到大、由大变强、不断地从量变到质变，最终形成一个以母子公司为基础的大公司体系并持续成长^①的过程。因此，可以肯定地说，只要有公司的持续成长，就必然会出现母子公司，母子公司的财务控制问题也就势必成为以母子公司为基础的大公司发展中所必然要面临的永恒主题之一。

0.1

问题的提出

母子公司关系的本质是控制与被控制关系，子公司的财务活动需要母公司的控制，但并不是说母公司对子公司控制得越多、控制得越严就越好，也不是说要放任自流、不闻不问，母公司对子公司财务活动的控制力度的大小或强弱既不能过度，也不能不足。这里有一个母子公司财务控制适度性的问题，即母公司对子公司财务活动的控制力度在一定阶段需要有一个适度的量来保证母子公司成长

^① 对于企业持续成长概念，目前在理论界还没有形成统一的认识。国外通常称为 Sustainable growth，国内一般有三种提法：持续成长、可持续发展、持续增长。虽然成长、发展与增长是三个有区别的概念，但是在它们前面加上“可持续”三个字后，深层含义趋于一致。本书采用可持续成长的提法，因为可持续成长是一个拟人化的表述，而我们所要研究的母子公司是一种企业组织形式，具有生命的某些特征（母子关系等），因此，用成长这一概念研究母子公司更形象、更贴切。

的稳定。

综观我国母子公司财务控制现状,很多时候存在财务控制过度或是财务控制不足的问题,甚至出现同一母子公司在不同环节上财务控制过度与财务控制不足同时出现的情况。这些问题都可以归结为母子公司财务控制的“非适度性”问题,即母公司对子公司财务活动控制不足和控制过度是母子公司财务控制的非适度性的主要体现。如果财务控制过度,子公司的财务活动就容易失去自主性而陷于被动,同时母子公司所耗费的财务控制成本也是高昂的,整个母子公司就会丧失生机与活力,影响子公司财务创新对母子公司成长所产生的推动力;如果财务控制不足,子公司财务活动要陷入无序与混乱状况,必然引发子公司不按母公司的意图办事,甚至产生违背母公司意愿的财务活动,这同样会影响到母子公司的成长。以往我国母公司对子公司的财务控制中所出现的失控或控制过度(甚至违反法律直接插手子公司财务活动),既有母子公司自身内部治理方面因素,也有外部相关者财务控制的不完善的原因(造成一些控制盲点),归结起来,主要在于母子公司财务控制方式安排的适度性较差。

随着母子公司不断繁衍与发展,母子公司财务控制将不可避免地要面临越来越多、越来越复杂的控制过度或控制不足的问题,如何科学地解决母子公司财务控制的非适度性问题,将直接影响到母子公司的成长潜力。

近年来,随着我国母子公司的迅速成长,母子公司在不同成长阶段上财务控制适度性问题受到越来越多的理论与实务工作者的关注。在实践中,经常是母公司对子公司财务失控或控制得过多过死交替出现,这使得实务工作者不断尝试具体财务控制方式安排的创新来解决这些问题;在财务理论界,大量财务理论研究成果涌现出来,但是以往对母子公司财务控制适度性的研究主要集中在以母子公司为主体的企业集团财务控制模式方面(单独以母子公司为对象的财务理论研究很少),一般认为,以母子公司为主体的企业集

团财务控制存在三种模式：集权式的财务控制模式、分权式的财务控制模式和介于集权与分权之间的混合财务控制模式。我们认为，对于母子公司集/分权的研究往往只是限于母公司与子公司之间财务控制权的分配以及具体的财务控制方式问题，仅仅是从交易费用来研究，很少考虑除了母公司与子公司自身的资源所决定的财务控制力量之外的其他各方的财务控制力量，比如子公司的利益相关方等社会力量以及母子公司网络中的信任、财务文化等柔性的财务控制力量对子公司的财务控制的作用。从这一点看来，以往对母子公司集/分权的研究应当说只是财务控制适度性研究的组成部分。

我们感觉到母子公司财务控制客观存在着适度性（appropriate measur 或 moderation^①）的问题，即财务控制力度的大小或强弱是否合理，在现实中则表现为多种具体财务控制方式的结构化安排。可以看出，适度性属于一种综合性很强的概念，现实中是多种具体财务控制方式综合作用的结果，因此，在理论研究上对适度性的观察、测量和推理有一定困难。而且，母子公司财务控制适度性的实现不具有统一的标准或模式，财务控制力度的强弱也很难加以具体量化。然而，从总体上我们还是可以找到一个可接受的有效的母子公司财务控制适度性的普遍规律，使得母子公司可以根据自身财务控制问题的实际情况有所变通，并在此基础上进行适合自身的财务控制方式的结构化安排，从而实现母子公司财务控制的适度性。基于这些认识，本书认为，真正意义上的母子公司财务控制适度性研究需要具有一定抽象意义的理论分析来探索带有普遍意义的母子公司财务控制适度性理论。

鉴于此，我们试图引入母子公司层级结构下的混合财务控制机制来研究母子公司财务控制适度性的理论问题，并将母子公司层级结构下的混合财务控制机制置于母子公司持续成长框架内，以近年

^① moderation 适合理论上对适度性的描述，appropriate measur 则适合现实中适度性表现为适度的手段。鉴于本书主要从理论上研究适度性，我们将适度性翻译为 moderation。

来管理学界兴起的科层理论和能力理论等为指导研究母子公司不同成长阶段上的财务控制适度性问题,探讨母公司对子公司财务控制适度性的含义、构成、机理与具体财务控制方式。通过对母子公司财务控制适度性的研究来构建一个理论框架,希望对解决母子公司财务控制过度或不足问题提供一定的帮助,对母子公司这一中间组织形式尽快走上适度的财务控制可以起到重要的指导意义。

虽然,母子公司财务控制的适度性问题研究具有较大的不可捉摸性、不确定性与较强操作性要求,目前也缺乏针对母子公司财务控制适度性研究的成熟基础理论作铺垫。但作为一个问题的探讨者,只是希望通过本书的尝试性研究,能够为他人提供可资借鉴与参考的观点,如能起到抛砖引玉的作用也就深感欣慰了。

0.2

母子公司财务控制适度性相关研究综述

0.2.1 母子公司财务控制方面的研究

从国外研究状况而言,母子公司财务控制的有关研究散见于企业理论、代理理论、产权理论、财务管理理论、企业并购理论、跨国公司理论等,其中有的从经济学的角度进行研究,有的从管理学的角度进行研究,但是系统、深入地研究母子公司财务控制的专著尚不多见。

曼泽斯(P. T. Menzies, 1968)提出了财务控制的概念,他认为财务控制的目的在于可以了解实际情况与计划的偏差,然后采取正确的行动来纠正偏差,必要的时候需要修改计划来达到目标。20世纪70~90年代,母公司对各子公司的控制尤其是财务控制的研究成了核心内容,理论主要集中在集权与分权的理论研究与财务控制手段的研究上。汉森和莫厄恩(DonR. Hansen and Maryanne. Mo-