

企业集团

管理研究丛书

国家自然科学基金
资助项目

席酉民 主编 赵增耀等 编著

企业集团治理



机械工业出版社
China Machine Press



国家自然科学基金资助项目
企业集团管理研究丛书

企业集团治理

席酉民 主编
赵增耀等 编著



机械工业出版社

公司治理和企业集团是近年来我国学术界、企业界及政府都十分关注的一个问题,本书将这两个热点问题联系在一起,在对现有研究进行分析、借鉴和整合的基础上,对企业集团的治理进行了比较系统和深入的理论分析、比较借鉴和个案解剖。

本书从企业集团治理与一般公司治理的共性与特殊性出发,首先分析了企业集团治理要解决的基本问题;其次,分析了解决这两个问题的内部机制和外部机制;再次,比较了美、日、韩三国企业集团的治理,并从中得出一些启示;最后,专门分析了我国企业集团治理中存在的问题及解决思路,并通过某集团公司的案例加以印证。

图书在版编目(CIP)数据

企业集团治理/席酉民主编,赵增耀等编著. —北京:机械工业出版社,2002.2

(企业集团管理研究丛书)

ISBN 7-111-09869-2

I.企... II.赵... III.企业集团-企业管理-研究 IV.F276.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第005699号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚

封面设计:李雨桥 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mmB5·6印张·216千字

0 001—3 000册

定价:20.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

封面无防伪标均为盗版

国家自然科学基金重点项目(79830010)
企业集团组织、发展与协调管理的理论、模式和政策研究

主持人及子项目主要成员名单

项目主持人：席酉民(西安交通大学副校长,管理学院教授,博士生导师)

项目助理：梁 磊(西安交通大学管理学院党委副书记,组织管理系副教授)

子项目一：企业集团演变发展与管理控制模式比较研究

1. 梁 磊(西安交通大学管理学院党委副书记,组织管理系副教授)
2. 王洪涛(西安交通大学管理学院博士研究生)
3. 王益谊(西安交通大学管理学院博士研究生)
4. 毕鹏程(西安交通大学管理学院博士研究生)*

子项目二：我国企业集团形成与成长机制及其模式研究

1. 夏德林(国家经贸委经济研究中心原副主任、副研究员,中国经济出版社党委书记)
2. 宋 毅(国家经贸委经济研究中心研究员)
3. 李明星(国家经贸委经济研究中心处长,高级经济师)
4. 白英姿(国家经贸委企业改革司处长,高级经济师)
5. 魏 然(江苏省计委处长,南京大学管理科学与工程研究院博士后)
6. 姚洪兴(东南大学系统工程研究所副教授,博士)
7. 赵林度(东南大学经济管理学院副教授,博士后)

子项目三：基于现代经济博弈的企业集团理论研究

1. 盛昭瀚(南京大学管理科学与工程研究院院长,教授,博士生导师)
2. 肖条军(南京大学管理科学与工程研究院博士后,博士)
3. 周 晶(南京大学管理科学与工程研究院所长,教授)

4. 蒋德鹏(南京大学管理科学与工程研究院高级经济师)

子项目四：企业集团治理模式与治理结构研究

1. 赵增耀(西北大学经济管理学院教授,博士,西安交通大学管理学院博士后)
2. 仲伟周(西安交通大学管理学院技术经济系副教授,博士)
3. 吴淑琨(西安交通大学管理学院组织管理系讲师,博士)
4. 韩省亮(西安交通大学管理学院博士生)

子项目五：企业集团组织结构和管理模式研究

1. 韩 巍(西安交通大学管理学院组织管理系讲师,博士)
2. 席西民(西安交通大学副校长,管理学院教授,博士生导师)
3. 路一鸣(西安交通大学管理学院博士研究生)

子项目六：支持企业集团形成与发展的制度环境与政策研究

1. 盛昭瀚(南京大学管理科学与工程研究院院长,教授,博士生导师)
2. 胡汉辉(东南大学科技处副处长,教授,博士生导师)
3. 刘怀德(东南大学经济管理学院副教授,博士后)
4. 吴广谋(东南大学系统工程研究所教授)

子项目七：企业集团信息管理与财务控制

1. 刘 杰(同济大学经济管理学院教授)
2. 魏 巍(同济大学中德学院教授)
3. 许 勤(同济大学经济管理学院教授)

子项目八：企业集团人力资本管理

1. 段兴民(西安交通大学管理学院组织管理系教授,博士生导师)
2. 张生太(西安交通大学管理学院博士生)
3. 闫淑敏(西安交通大学管理学院博士后)
4. 曹建安(西安交通大学会计学院副教授)

子项目九：企业集团竞争力及综合评估体系与评估方法研究

1. 韩 平(西安交通大学管理学院组织管理系讲师,博士)
2. 张 禾(西安交通大学会计学院组织管理系副教授)
3. 唐方成(西安交通大学管理学院博士研究生)
4. 贾永强(西安交通大学管理学院硕士研究生)

子项目十：跨国企业集团管理与控制研究

1. 葛 京(西安交通大学管理学院组织管理系讲师)
2. 李 武(西安交通大学管理学院博士)

3. 杨 莉(西安交通大学管理学院硕士研究生)

子项目十一：知识经济下的企业集团研究

1. 姚小涛(西安交通大学管理学院组织管理系讲师,博士)
2. 席酉民(西安交通大学副校长,管理学院教授,博士生导师)

子项目十二：企业集团案例研究

1. 负玉玲(西安交通大学管理学院技术经济系讲师,博士)
2. 席酉民(西安交通大学副校长,管理学院教授,博士生导师)
3. 唐文雄(东南大学经济管理学院博士)
4. 陶向京(东南大学经济管理学院讲师,博士)
5. 肖 渡(东南大学国际合作处副主任,教授)

《企业集团管理研究丛书》总序

19 世纪末、20 世纪初，企业集团这种现代经济组织的重要形式在欧美一些发达的工业化国家中形成。随后这种企业群体形式遍及世界，在经济活动中扮演了重要角色。随着世界经济一体化的发展和科学技术的进步，企业的扩张越来越快，规模也越来越大。一些大集团、大企业借助其巨额的资本实力、先进的技术力量、庞大的组织架构、一流的管理水平以及多元的文化背景，已经对不同的国家、地区、民族的经济与社会生活产生了重大的影响。

为了加速从计划经济体制向市场经济体制转轨的改革进程，提高综合国力和国际竞争力，我国在 20 世纪 80 年代就开始组建企业集团，当时主要是通过政府的干预形成了一批依靠行政关系统一管理的企业集团的雏形。进入 20 世纪 90 年代后，通过国有资本授权持股等方式，我国组建了一批以产权、技术和产品等要素控制为特征的、较为规范的企业集团。然而，由于受传统计划经济的影响，我国企业集团在组建过程中仍然存在着一些亟待改进的现象，如：只注重规模的扩张而忽视总体效益的提高，过度多元化导致企业核心业务逐渐削弱，在一些地方还存在相当严重的政府行政干预和“拉郎配”行为，集团内部管理体制不规范而难以发挥整体组合功能等。

20 世纪 90 年代以来，特别是从我国确定建立社会主义市场经济体制后，随着国有大中型企业改革的深入以及企业破产、兼并、重组的发展，企业集团的形成和规模扩张的速度逐渐加快。由此，我们有必要也有条件从深层次理论研究的角度出发，系统综合地考察我国企业集团形成和发展的特点、企业集团的性质和特征及其在市场经济条件下运行的外部环境和内在机制，特别是研究企业集团组织结构的演进和发展，促使其能够灵活地适应市场经济的要求，发挥集团体制的积极效应，为促进国民经济发展、提高国际竞争力做出更大的贡献。

综观企业集团研究的历史，国内外学者曾从不同的角度、运用不同学科的专业知识与方法对企业集团及其相关问题进行了广泛的研究，并取得了丰硕的成果。但是，反观中国企业集团现实发展中所面临的种种问题，依然有很多难

以从既有成果中找到系统的答案。为此,本项目力求在管理理论研究和社会经济现实之间架设起桥梁,从总体上给出对企业集团管理的系统认识,同时在吸收前人成就的基础上,对于一些具有时代特征的新问题、新现象进行深入的钻研,以期取得一些新的知识、理论和方法。本项目通过深入系统的理论研究和实证分析,在进一步明确企业集团的性质、地位、作用、经营体制、管理方式及其与宏观经济调控之间关系的基础上,提出了有关我国发展企业集团的主要目的、多样化的模式选择及可行的途径等方面的意见和建议,希望能够为我国企业集团的科学组织、稳步发展和协调管理提供理论依据和政策支持。

根据上述问题和既定研究目的,在国家自然科学基金的支持下,本项目组将整体研究工作划分为12个专题进行深入研究,具体是:

(1) 企业集团形成、演变、发展、管理控制模式的总结和比较研究,即通过对企业集团的出现、作用与局限性等进行综合分析,主要对美国、日本、德国、韩国四个典型国家与东南亚华人企业集团的历史发展与现状作纵向研究和横向比较,进而从动力机制、组织管理机制、环境适应机制等方面对企业集团的一般特征和运行规律进行深入分析,得出对发展中国企业集团的政策建议。

(2) 我国企业集团形成与成长机制及其模式研究,即从实现企业的模糊边界与实现动态边界角度研究企业集团的动因,揭示企业集团的本质,综合利用多种理论和方法研究企业集团的形成动因、成长过程、增长决策、集团内部成员企业合作与竞争机制、企业集团的结构及其组织模式等问题,并提出促进中国企业集团发展的对策建议。

(3) 中国企业集团的治理模式与治理结构研究,即从探讨企业集团治理结构要解决的基本问题入手,指出企业集团的治理结构除了要解决一般公司治理所面临的一般代理问题之外,还要解决成员企业间的关系协调问题,通过典型国家企业集团治理模式的比较,得出发展和完善中国企业集团治理的启示和具体的改进措施。

(4) 企业集团组织结构和管理模式研究,着重从文化角度阐释企业集团管理模式的本质特征,把管理行为由以往人们所概括的在“经济人”假定基础上的战略和战术的理性选择,还原为高度文化情境依赖中“理性”和“非理性”选择集合,以探讨实际管理行为的可能样式,从而形成对企业集团管理行为新的系统思考。

(5) 中国企业集团竞争力与综合评估体系及方法研究,即重点通过对有关企业竞争力与竞争战略理论的综合研究,从企业集团竞争力内涵上分析其构成要素,进而构建企业集团竞争力模型,以期揭示企业集团竞争力基本要素之间的相互作用机制,并提出企业集团竞争力评价方法。同时,根据企业集团业绩

的内涵及对企业业绩评价方法的分析,对企业集团业绩评价的要素做出明确的区分,进而形成内容全面、结构合理的评估体系,并综合运用多种工具构建可以进行理论研究和指导实践的评估方法。

(6) 支持企业集团形成与发展的制度环境与政策研究,即重点分析政府在企业集团化过程中的作用、行为方式,从跨国经营、R&D、战略联盟、技术创新等角度具体研究政府的产业政策、金融政策和财政政策等对企业集团发展的影响和优化对策。

(7) 跨国企业集团管理与控制研究,即通过对外直接投资及跨国经营理论的综合研究与分析,揭示企业集团跨国经营的方式与途径,深入分析企业集团跨国经营的战略选择、资源配置、竞争优势和管理控制等,并对企业集团跨国经营中的文化与管理的关系进行具体研究,结合中国企业集团海外跨国经营的实际提出相应的改善意见和建议。

(8) 知识经济下的企业集团研究,即通过对经济组织运作环境变革的分析,对现代企业理论进行系统评析和补充,从新的角度揭示企业集团的产生与演进过程,分析企业集团的组织与控制结构及其在新经济环境中的变化,并对企业集团的成长模式与发展过程中的战略选择进行具体分析。

(9) 企业集团信息管理与财务控制,即从信息时代组织管理的需要出发,借助信息技术和财务控制方面的理论与方法,对企业集团的战略、结构、管理控制和组织边界等问题进行深入分析,为企业集团信息资源的规划、经营和管理提供可操作的模式及案例。

(10) 企业集团人力资本管理,即从企业集团人力资本的概念、特点及内部协作关系入手,研究人力资本的个体特性和组织效应,分析集团各成员企业人力资本的整合与协同,以及企业集团内部知识管理问题,设计人力资本战略规划与企业集团发展战略的整合模式,并对企业集团人力资本的获得、投资、激励、竞争、内部转移、绩效评价、保持和价值计量等职能问题进行相应的分析,以满足集团负责人对人力资本管理和运营的需要。

(11) 基于现代经济博弈的企业集团理论研究,即借助博弈论和数理经济学等相关学科的理论、技术和方法,对企业集团中大量存在的博弈关系、信息不对称性、管理决策等问题进行深入研究,以期比较深刻地揭示企业集团经营管理的客观规律,为企业集团管理的科学决策提供参考。

(12) 企业集团案例研究,即通过企业集团典型案例调查,对涉及企业集团 R&D 与风险投资、企业集团成因、企业集团治理、企业集团财务管理与资本运作、企业集团人力资本管理等问题进行检验,具体研究我国企业集团形成和发展的运行机制以及存在的主要问题,进而提出理论完善和实践修正的基本

结论。

在过去三年(1999~2001年)时间里,本项目组的全体成员奋发努力,在各自的专题领域进行了认真、深入、细致和富有创造性的研究,完成了一大批研究成果,而且部分研究成果已经通过企业咨询和管理设计、政府政策支持等形式转化为现实的管理生产力。为了使我们的研究成果可以为更多关心企业集团理论研究和实际操作的读者所了解,我们特选定十个专题将其研究成果进行综合,结集出版这套《企业集团管理研究丛书》。希望我们的工作能够适应经济发展的现实需要,形成对企业集团组织、发展与协调管理的全面、系统的认识,并对发展与完善中国企业集团、提高其市场竞争力、对我国产业结构调整及其发展的组织方式变革有参考价值。

应该看到,本项目的研究成果不仅仅是那些发表在国内外学术刊物上的论文,也不仅仅是这套丛书以及项目组成员在过去几年中完成的其它与此相关的学术论著,而且还包括一系列组织化的成果(如西安交通大学中国管理问题研究中心、南京大学管理科学与工程研究院、东南大学集团经济与产业组织研究中心等)、一支从事本领域专业研究的成熟的学术队伍和在过去几年中建立与发展起来的国内外学术合作研究网络。我们相信,这一切都将为我国管理科学,特别是企业及企业集团管理研究的持续发展奠定坚实的基础。

本项目作为国家自然科学基金委员会重点项目,研究工作得到了国家自然科学基金委员会的大力支持,在具体工作中还得到了国家自然科学基金委员会管理科学部主任成思危教授、副主任陈晓田教授、黄海军教授以及学科处处长冯芷艳教授和杨列勋博士的指导和帮助。在项目的研究过程中,国家自然科学基金委员会管理科学部于2000年11月专门在南京东南大学举行了“企业集团问题研究学术研讨暨项目检查会”,并邀请近20项有关企业集团问题研究方面的项目主持人与会参加交流。在该次会议上,由上海交通大学王浣尘教授为组长,南京大学赵曙明教授、机械工程经济管理研究院刘建一教授、江苏省副省长(经贸委原主任)吴瑞林先生、江苏综艺股份有限公司董事长眭圣达先生等为成员的专家组对本项目的中期报告和成果进行了认真的评议,在给予积极肯定的同时,还提出了一系列具体的意见和建议,对本项目后期研究工作的深化产生了积极的作用。此外,国家自然科学基金委员会还通过支持2001年5月在西安交通大学举办的“第四届管理国际会议(ICM'2001)”和2002年5月在南京大学举办的“经济全球化中的企业集团与跨国经营”,促进了本项目组与海内外同行专家、学者们之间的交流与合作,为研究工作创造了良好的学术条件。在此,我代表项目组全体成员向国家自然科学基金委员会及管理科学部的各位领导和有关专家、学者和同行一并表示衷心的感谢!

需要说明的是，本项目部分专题的研究工作还同时得到了国家软科学基金的支持。为此，我们向国家软科学基金委员会表示衷心的感谢！

本项目的研究工作由西安交通大学、东南大学、南京大学、同济大学等高校和国家经贸委经济研究中心等专业研究机构的教师、研究生和研究员共同承担。作为主持人，我要向所有参加项目研究工作，勤奋钻研、刻苦努力并取得丰硕成果的同事、学生和同行们表示衷心的感谢！我特别要对南京大学的盛昭瀚教授、东南大学的胡汉辉教授、同济大学的刘杰教授在项目研究组织过程中的精诚合作和高效工作表示诚挚的谢意！此外，我还要向在项目研究过程中一直担负组织协调工作并为此辛勤奉献的项目助理、西安交通大学管理学院党委副书记梁磊副教授表示由衷的感谢！

在本项目研究过程中，我们参考了大量国内外相关研究专题的成果资料，并按照有关制度对项目资助情况和引用的各类参考文献尽可能进行了标注。为此，我们要向所有这些文献的完成人(机构)一并表示衷心的感谢！

最后，我们要特别感谢机械工业出版社对这套丛书出版的大力支持。机械工业出版社不因本项目经费有限而困扰，并在相当短的时间里高效率地工作，将这套丛书迅速地呈现在读者面前。

尽管我们无意在这样一个项目中穷尽企业集团管理理论研究的所有方面，也只是将力量集中在一些主要的论题上。但是我们深知，由于企业集团问题的复杂性以及社会、经济、技术、文化的不断发展，加之包括本项目组成员学识在内的各方面条件限制，摆在读者面前的这套丛书中一定存在着诸多缺陷、不足甚至错误。我们将为此负责，并希望广大读者朋友坦诚地为我们指出来，以利于我们修正和向社会奉献不断完善的知识。

席酉民

2002年4月20日于西安交通大学

前 言

公司治理和企业集团是近年来我国学术界、企业界及政府都十分关注的一个问题,研究成果大量涌现,相关政策也陆续出台。与已有的大量研究文献不同,本书将这两个热点问题联系在一起,在对现有研究成果进行分析、借鉴和整合的基础上,对企业集团的治理进行了比较系统和深入的理论分析、比较借鉴和个案解剖。

企业集团作为一个多法人联合体,且大多采用公司制形式,自然有其特有的治理问题,同时也面临着一般公司所共有的治理问题。这就需要我们从事公司治理的一般性及企业集团的特殊组织形式两个方面展开对企业集团治理的研究。本书正是从企业集团治理与一般公司治理的共性和特殊性角度,首先分析了企业集团治理要解决的基本问题,即由两权分离所产生的代理问题,以及由多法人联合体而产生的成员企业间关系的协调问题。其次,分析了解决这两个问题的内部机制和外部机制,前者主要通过股东大会、董事会、监事会、经理层等权力机构之间的制衡和协作,解决所有者与经营者之间的代理问题,协调成员企业间的关系,降低交易费用;而后者主要包括政府和市场对企业集团的治理,其中政府主要通过相关法规的制定和完善来对企业集团进行治理,市场的治理主要来自于产品市场、资本市场、经理市场及劳动市场。再次,比较了美、日、韩三国企业集团的治理,并从中得出一些启示。最后,专门分析了我国企业集团治理中存在的问题及解决思路,并用某集团公司的案例分析加以具体化和实证化。

作为一本专门研究企业集团治理的专著,本书尝试在以下方面进行尝试和探索,以体现本书的特色或创新之处。

(1) 揭示企业集团治理与一般公司治理的共性与差异。指出二者的共性是都要通过股东大会、董事会、监事会和经理层之间的制衡和协作关系,以及市场和政府的外部治理解决好代理问题和战略管理问题,协调好内部主要参与者之间的利益关系。但企业集团治理除此之外,还要协调好内部成员企业之间的关系,并将这一意图贯穿在一般公司治理的机制和程序中,在解决代理问题的同时,降低成员企业间的交易费用。这必然使企业集团在产权关系、持股目的、董事会和监事会的构成、决策和控制系统中的集权与分权程度、母公司对

子公司和关联公司的协调手段等方面,与单一企业相比都有很大区别,从而使企业集团的治理表现出许多特殊性。本书首先指出这些特殊性,并据此分析企业集团治理的特殊之处。

(2) 根据交易费用理论,指出企业集团是市场与组织相互渗透所形成的混合组织,市场方式与组织方式在集团内部企业间关系的协调中都发挥着重要的作用。这主要表现在:市场对企业集团的治理不仅针对企业集团整体,还渗透到内部每个成员企业;市场的治理也不仅仅是自发式的,而且还包括企业集团有意识地利用市场方式对其成员企业进行协调。同样,成员企业的治理和管理也不仅是利用其内部的组织方式,还包括集团利用一些组织方式从外部对其治理和管理。本书主要根据交易费用理论,分析了市场与组织在企业集团治理和管理中的运用。

(3) 从治理与管理相统一的角度,对企业集团的治理进行了系统的分析。在指出治理与管理的区别的同时,着重从战略管理、执行董事、组织体系设计及治理和管理手段的运用等方面,分析治理与管理的衔接、交叉,以及治理对管理的驾御和管理对治理意图的贯彻。并按照治理与管理相统一的思路,系统分析了集团公司的运作。

作为国家自然科学基金重点研究项目子项目的研究成果,本书在写作和研究过程中得到了项目负责人席酉民教授的悉心指导。在写作之前,席酉民教授首先提出了总体的研究设想、思路和具体要求。在写作过程中,又从调查、讨论和人员配备等多方面进行协调。本书初稿完成后,席酉民教授认真审定了全部书稿,提出了许多详尽的修改意见,并对修改稿进行了详细的校订,为本书的顺利完成奠定了重要的基础。另外,项目组的梁磊、郭菊娥、王洪涛等许多同志也在多次讨论中对本书的写作提出了宝贵意见。因此,在本书飘着墨香呈现在读者面前之际,我们要感谢席酉民教授和项目组其他成员的大力指导与帮助,还要感谢国家自然科学基金委员会的大力支持。另外,在本书的写作中,我们还参考了大量国内外同行的相关研究成果,并尽量做了标注,在此也向这些成果的完成者表示由衷的感谢,特别是向那些因疏忽而未被注明的作者深表歉意。

本书的写作先由赵增耀、仲伟周和韩省亮共同提出写作大纲,最后由赵增耀主笔并统稿。各章的具体分工是:第一章:仲伟周、赵增耀;第二、三、五、六章:赵增耀;第四章:韩省亮、赵增耀;案例分析:尚增健。本书虽然大量参考和引用了他人的研究文献,但书中的不足和错误应全由我们负责,也竭诚希望读者批评指正。

赵增耀

2001年12月16日

目 录

《企业集团管理研究丛书》总序

前言

第一章 企业集团及其治理结构概述	1
第一节 代理问题与公司治理	1
一、什么是公司治理	1
二、公司治理要解决的最基本问题——代理问题	2
三、公司治理的重要性	4
四、公司治理结构热的兴起及其背景	5
五、公司治理争论中的几个主要问题	8
第二节 企业集团及其治理	13
一、企业集团的特征及类型	13
二、企业集团的形成——交易费用视角	18
三、企业集团治理及其与一般公司治理的异同	23
小结	25
第二章 集团公司内部的监控和激励机制	26
第一节 集团公司及其成员企业治理中的权力机构及其制衡关系	26
一、股东大会	26
二、董事会	32
三、监事会	39
四、经理层及总经理	41
第二节 集团公司的经营者激励机制	44
一、总裁的收入及其构成	44
二、总裁的报酬与风险承担	46
三、关于激励报酬的争论	48
四、集团公司经营者激励机制的特殊性	50
小结	50

第三章 市场和政府对企业集团的治理	52
第一节 市场对集团公司及其成员企业的治理	52
一、来自产品市场和借贷市场的治理	53
二、来自劳动市场和经理市场的治理	55
三、来自公司控制权市场的治理	57
第二节 政府对企业集团的治理	62
一、政府的资本市场管制及其对公司治理的影响	62
二、新古典式管制与关系式管制	65
三、资本市场管制与公司治理模式的形成及运作	67
小结	71
第四章 基于治理与管理相统一的集团公司运作	72
第一节 集团公司运作中的治理与管理及联结二者关系的组织体制	72
一、集团公司运作中的治理与管理	72
二、联结集团公司治理与管理的组织体制	75
第二节 集团公司内部成员企业之间的相互关系及其联接纽带	77
一、集团公司内部成员企业相互之间的关系	77
二、集团公司内部成员企业之间的联接纽带	78
第三节 集团公司对成员企业的控制和协调	79
一、股权控制	79
二、人事控制	81
三、财务控制	82
四、审计控制	82
第四节 母公司对子公司的控制和协调模式	85
一、资本控制型	85
二、行政控制型	86
三、参与控制型	87
四、平台控制型	89
小结	90
第五章 日、美、韩企业集团的治理模式及其启示	91
第一节 日本企业集团的治理模式	91
一、日本企业集团的类型及特征	91
二、日本企业集团的治理结构	92

三、日本企业集团内部成员企业间关系的协调和治理	95
四、几点启示	101
第二节 美国企业集团的治理模式	104
一、美国企业集团的类型和治理特征	104
二、LBO、MBO 及其对集团公司治理的影响	106
三、几点启示	109
第三节 韩国企业集团的治理模式	111
一、韩国企业集团的类型和特征	111
二、韩国企业集团的治理结构特征及其存在的问题	112
三、韩国大企业集团的改组和治理结构改革	114
四、几点启示	116
小结	118
第六章 我国企业集团治理结构的完善和规范化	119
第一节 我国企业集团治理存在的主要问题	119
一、组建过程中的问题	119
二、产权和股权结构方面存在的问题	121
三、内部治理结构方面存在的问题	123
四、成员企业联接纽带及组织体制存在的问题	127
五、国家对企业集团管理体制方面存在的问题	127
第二节 我国企业集团治理结构的改革和完善	131
一、有效公司治理的基本特征和要求	131
二、加速企业集团的股份制改制, 实现股权结构多元化	134
三、处理好企业集团治理中各权力机构之间的关系	138
四、完善资本市场, 发挥公司控制权市场在企业集团治理中的作用	144
五、强化对经营者的激励和约束机制	147
六、建立和完善母子公司体制, 协调好集团内部成员企业之间的关系	152
七、对现有企业集团进行清理整顿, 注重企业集群 这一新型中间组织的作用	157
小结	160
附: A 集团公司治理案例分析	161
参考文献	170

第一章 企业集团及其治理结构概述

企业集团作为一种经济组织形式，有其形成的客观原因和必然性，也有其特有的功能和运作方式。由于企业集团的成员企业大多采用公司制形式，自然面临着公司制企业治理的一般问题。因此，要系统地研究企业集团的治理问题，首先要弄清一般公司的治理，在此基础上再根据企业集团的特征，研究企业集团治理与一般公司治理的异同。作为本书的绪论，本章将对一般公司治理的主要问题，以及企业集团的形成、特征及其治理进行概括性地描述，以使读者对这两个问题及本书的研究视角和思路有一个总体把握。

第一节 代理问题与公司治理

一、什么是公司治理

对于公司治理或公司治理结构(Corporate Governance)，已有很多学者给出了自己的定义。但这些定义的差异比较大。为了分析的方便，不妨在此列出一些学者关于公司治理的定义或描述：

Tricker (1984)认为，公司治理本身并不关注企业的运行，而是给企业提供全面的指导，监控管理者的行为，以满足超过企业边界的利益主体的合法预期。

Philip L. Cochran 和 Steven L. Wartick (1988)认为，公司治理是指在高级管理阶层、股东、董事会和公司其他相关利益者(Stakeholders)的相互作用中产生的具体问题。构成公司治理问题的核心是：①谁从公司决策或高级管理阶层的行动中受益；②谁应该从公司决策或高级管理阶层的行动中受益？当“是什么”和“应该是什么”不一致时，公司治理问题就会出现。

Cadbury 委员会 1992 年提出的一份研究报告指出了英国公司治理的两条基本原则：管理者必须有经营公司的自由，以及这种自由必须是建立在一种有效的责任框架中。Charkham (1994)也持同样的观点。