

Zong Fen Gongsishi Qiye Jituan
Guankong Wenti Yanjiu
——Jiyu Liyi Xiangguanzhe Lilun

总分公司式企业集团 管控问题研究

——基于利益相关者理论

王丽敏 / 著

总分公司式企业集团 管控问题研究

——基于利益相关者理论

王丽敏 / 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

总分公司式企业集团管控问题研究: 基于利益相关者理论/王丽敏著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7247 - 8

I. ①总… II. ①王… III. ①企业集团 - 企业管理 - 研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 221057 号

责任编辑: 李 雪

责任校对: 王肖楠

责任印制: 邱 天

总分公司式企业集团管控问题研究

——基于利益相关者理论

王丽敏 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

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxbs. tmall. com](http://jjkxbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 16.25 印张 180000 字

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7247 - 8 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

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，在国民经济发展中逐渐形成了一批具有一定国际竞争力的企业集团。这些企业集团的发展与壮大关乎整个国民经济的发展，成为掌控国家经济命脉的中流砥柱。在这些企业集团中，采用总分公司式组织形式经营主营业务占据了相当大比例。在总分公司式企业集团中，总公司是独立的法人，分公司本身不具有法人资格，相当于总公司派出的从事授权范围内生产经营活动的组织。总公司是通过一系列的管控方式（如财务控制、自主权控制、人员控制、文化控制等）来实现分公司的行为与总公司行为尽量保持一致的。并且，同一层级分公司之间具有同质性，不同层级的分公司在职能上具有显著差别。具体而言，由于总公司授予的决策自主权不同，总公司的一级分公司与二级分公司或三级分公司相比，在各项职能的健全程度上有较大的差别，即企业集团的一级分公司已基本具备一个独立企业的绝大多数职能，二级或三级分公司仅具有其中单一或部分职能。在实际运作中，比如中国联通赋予了省级分公司包括决策、生产、人事在内的较为健全的职能，其县级分公司只拥有营销和部分服务职能，不具有人事和财务职能，更不具有自主决策职能。而且，总分公司式企业集团的一个重要特征就是通过拥有几十亿元甚至上百亿元资产的分公司来开展生产经营活动，并且一级分公司由于规模巨大、地区的镶嵌性较强，经常表现出更强的“法人特性”。

然而，一个不容忽视的事实是，我国大多数企业集团由于长期受政府干预，严重缺乏自适应能力，加之总分公司式企业集团的下属分公司业务单元复杂化，地域分布分散化，企业集团总部对分公司管控模式不健全等问题制约着下属分公司的价值创造能力，而且，在一些总分公司式企业集团的下属分公司中普遍存在诸如虚增利润、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等现象，造成了大量资产流失。随着企业集团规模的不断扩大，集团总公司对其下属分公司如何实施有效的管理与控制，克服“统死放乱”的怪现象，实现分公司经营运作的规范化，不断提升下属分公司经营绩效成为理论与实务界亟待解决的重要课题。但是，与实践迫切需求不相匹配的是，理论上关于总公司对分公司管控的相关研究却鲜有论及，大多将视角置于母子公司关系上，致使总分公司式企业集团管控机制的建设缺乏必要的理论指导。

基于此，本书因循企业集团管控离不开其所处的集团网络内各利益相关者提供资源支撑这一理念，以企业集团管控过程中利益相关者管理的理论和现实问题为切入点，以对总分公司式企业集团的省级分公司调研数据为依据，以企业集团管控评价指标的构建为依托，结合总分公司式企业集团的特质，来考察总公司对分公司的管控模式及其效果，并深入探讨与模式相匹配的财务控制、自主权控制、人员控制与文化控制等手段对分公司经营业绩的影响关系，以期与实践提供一定的政策指导，对理论研究有所助益。

通过对总分公司式企业集团管控问题的研究，突破了以往仅对母子公司式企业集团进行研究的局限，不但扩大了集团管控问题研究的理论视角，而且，通过实证分析财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制等对分公司绩效的影响关系，为进一步提升

集团管控实践活动的有效性提供了理论依据,具有一定的理论意义与实践价值。本书的主要贡献可以归纳如下:

1. 拓宽了企业集团管控问题的研究视角

针对以往学者多将视角集中于母子公司式企业集团管控问题的研究上,致使总分公司式企业集团管控机制的建设缺乏必要的理论指导。本书对此进行了拓展,以总分公司式企业集团管控为切入点,通过财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制四个维度展开了相关问题研究。

2. 构建了总分公司式企业集团四维综合管控效应模型

本书借鉴已有研究成果,基于综合、系统的视角,从财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制四个维度,解析并构建了“以提升分公司绩效为目标,融财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制为一体”的四维综合管控效应模型,有利于弥补当前理论上仅从单一视角进行研究的不足。

3. 构建了财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制评价指标

本书在梳理财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制已有研究的基础上,考虑总分公司式企业集团的特质,结合对总分公司式企业集团部分中层领导干部的访谈与实践活动,分别构建了总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制评价指标,并利用调研数据进行了实证分析,为进一步拓展企业集团管控问题研究提供了一个实证的平台。

4. 探索并构建了总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制、文化控制及内部综合管控对分公司绩效影响的理论模型

本书通过分析总分公司式企业集团的特质,结合四维综合管控

集团管控实践活动的有效性提供了理论依据,具有一定的理论意义与实践价值。本书的主要贡献可以归纳如下:

1. 拓宽了企业集团管控问题的研究视角

针对以往学者多将视角集中于母子公司式企业集团管控问题的研究上,致使总分公司式企业集团管控机制的建设缺乏必要的理论指导。本书对此进行了拓展,以总分公司式企业集团管控为切入点,通过财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制四个维度展开了相关问题研究。

2. 构建了总分公司式企业集团四维综合管控效应模型

本书借鉴已有研究成果,基于综合、系统的视角,从财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制四个维度,解析并构建了“以提升分公司绩效为目标,融财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制为一体”的四维综合管控效应模型,有利于弥补当前理论上仅从单一视角进行研究的不足。

3. 构建了财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制评价指标

本书在梳理财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制已有研究的基础上,考虑总分公司式企业集团的特质,结合对总分公司式企业集团部分中层领导干部的访谈与实践活动,分别构建了总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制评价指标,并利用调研数据进行了实证分析,为进一步拓展企业集团管控问题研究提供了一个实证的平台。

4. 探索并构建了总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制、文化控制及内部综合管控对分公司绩效影响的理论模型

本书通过分析总分公司式企业集团的特质,结合四维综合管控

目 录

第 1 章 绪论	001
1.1 研究背景	001
1.2 研究目的与研究意义	003
1.2.1 研究目的	003
1.2.2 研究意义	004
1.3 国内外研究现状与综合评述	005
1.3.1 国外研究现状	005
1.3.2 国内研究现状	008
1.3.3 综合评述	010
1.4 研究思路	011
1.5 研究方法	012
1.6 研究内容	015
1.7 数据收集及说明	018
1.8 本章小结	020
第 2 章 总分公司式企业集团管控效应模型构建	021
2.1 总分公司式企业集团管控模式构建相关理论基础	021
2.1.1 企业集团：本原性质与内涵界定	021

2.1.2	总分公司式企业集团特质	027
2.1.3	利益相关者管理理论	029
2.2	不同视角下的管控模式比较	030
2.2.1	基于组织结构视角	031
2.2.2	基于权变管控视角	035
2.2.3	基于职能视角	036
2.3	总分公司式企业集团四维综合管控效应模型	038
2.3.1	绩效导向的财务控制维度	038
2.3.2	绩效导向的自主权控制维度	042
2.3.3	绩效导向的人员控制维度	044
2.3.4	绩效导向的文化控制维度	048
2.3.5	绩效导向的四维综合管控效应模型	051
2.4	本章小结	054
 第3章 总分公司式企业集团财务控制评价及对分		
	公司绩效影响	055
3.1	财务控制评价指标的构建	058
3.1.1	财务的制度控制	058
3.1.2	财务的行为控制	060
3.1.3	财务的结果控制	062
3.1.4	财务的信息控制	064
3.2	财务控制基础数据分析	066
3.2.1	财务控制基础数据的信度与效度分析	066
3.2.2	财务控制基础数据的描述性统计分析	075
3.3	财务控制对分公司绩效影响分析	079
3.3.1	财务控制对分公司绩效影响模型的构建	079

3.3.2	财务控制对分公司绩效影响模型 适配性检验	083
3.3.3	财务控制对分公司绩效影响的结果分析	087
3.4	本章小结	090
第4章	总分公司式企业集团自主权控制评价及对分 公司绩效影响	092
4.1	自主权控制评价指标的构建	094
4.1.1	投资决策自主权控制	094
4.1.2	产品销售自主权控制	096
4.1.3	人力资源管理自主权控制	097
4.2	自主权控制基础数据分析	099
4.2.1	自主权控制基础数据的信度与效度分析	099
4.2.2	自主权控制基础数据的描述性统计分析	105
4.3	自主权控制对分公司绩效影响分析	108
4.3.1	自主权控制对分公司绩效影响模型的构建	109
4.3.2	自主权控制对分公司绩效影响模型 适配性检验	111
4.3.3	自主权控制对分公司绩效影响的结果分析	116
4.4	本章小结	119
第5章	总分公司式企业集团人员控制评价及对分 公司绩效影响	121
5.1	人员控制评价指标的构建	124
5.1.1	人员的输入控制	124
5.1.2	人员的行为控制	126

5.1.3	人员的产出控制	128
5.2	人员控制基础数据分析	130
5.2.1	人员控制基础数据的信度与效度分析	130
5.2.2	人员控制基础数据的描述性统计分析	136
5.3	人员控制对分公司绩效影响分析	139
5.3.1	人员控制对分公司绩效影响模型的构建	139
5.3.2	人员控制对分公司绩效影响模型 适配性检验	142
5.3.3	人员控制对分公司绩效影响的结果分析	146
5.4	本章小结	148
 第6章 总分公司式企业集团文化控制评价及对分		
	公司绩效影响	150
6.1	文化控制评价指标的构建	154
6.1.1	文化的制度控制	155
6.1.2	文化的行为控制	156
6.1.3	文化的结果控制	158
6.2	文化控制基础数据分析	161
6.2.1	文化控制基础数据的信度与效度分析	161
6.2.2	文化控制基础数据的描述性统计分析	167
6.3	文化控制对分公司绩效影响分析	170
6.3.1	文化控制对分公司绩效影响模型的构建	171
6.3.2	文化控制对分公司绩效影响模型 适配性检验	173
6.3.3	文化控制对分公司绩效影响的结果分析	177
6.4	本章小结	180

第7章 总分公司式企业集团综合管控对分公司绩效影响·····	181
7.1 集团综合管控对分公司绩效影响分析·····	181
7.1.1 综合管控对分公司绩效影响模型的构建·····	181
7.1.2 综合管控对分公司绩效影响模型 适配性检验·····	183
7.1.3 综合管控对分公司绩效影响的结果分析·····	187
7.2 集团管控程度与管控模式、手段的匹配·····	190
7.2.1 集团总公司对分公司管控程度的聚类·····	190
7.2.2 财务管控型·····	191
7.2.3 全面管控型·····	193
7.2.4 战略管控型·····	196
7.3 本章小结·····	199
第8章 研究结论、主要贡献与研究展望·····	201
8.1 研究结论·····	201
8.2 主要贡献·····	206
8.3 研究展望·····	208
8.4 本章小结·····	210
参考文献·····	211
附录1 分公司访谈提纲·····	237
附录2 总分公司式企业集团管控问题研究分 公司调查问卷·····	239
后记·····	244

第1章 绪论

本章主要介绍总分公司式企业集团综合管控问题研究的理论和实际背景，同时，结合对已有研究成果的理论评述，将得出开展总分公司式企业集团综合管控问题研究和对分公司绩效影响研究的目的和现实意义，最后说明本书整体的研究思路及研究方法，并对本书的基本研究内容进行系统描述。

1.1 研究背景

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，在国民经济发展中逐渐形成了一批具有一定国际竞争力的企业集团。以 2015 年《财富》杂志的数据为例，2015 年 7 月 22 日晚，最新的《财富》杂志世界 500 强排行榜出炉，中国上榜公司数量达 106 家，其中中石化上升为第二，而美国的世界 500 强公司仍为 128 家，中美之间的差距在明显缩小。这些企业集团的发展与壮大关乎整个国民经济的发展，成为掌控国家经济命脉的中流砥柱。在这些企业集团中，采用总分公司式组织形式经营主营业务占据了相当大比例。在总分公司式企业集团中，总公司是独立的法人，分公司本身不具有法人资格，相当于总公司派出的从事授权范围内生产经营活动的组织。总公司是通过一系列的管控方式（如财务控制、自主权控制、人员控制、文化控制等）来实现分公司的行为与总公司行为尽量保持一致的。并且，

同一层级分公司之间具有同质性，不同层级的分公司在职能上具有显著差别。具体而言，由于总公司授予的决策自主权不同，总公司的一级分公司与二级分公司或三级分公司相比，在各项职能的健全程度上有较大的差别，即企业集团的一级分公司已基本具备一个独立企业的绝大多数职能，二级或三级分公司仅具有其中单一或部分职能。在实际运作中，比如中国联通赋予了省级分公司包括决策、生产、人事在内的较为健全的职能，其县级分公司只拥有营销和部分服务职能，不具有人事和财务职能，更不具有自主决策职能。而且，总分公司式企业集团的一个重要特征就是通过拥有几十亿元甚至上百亿元资产的分公司来开展生产经营活动，并且一级分公司由于规模巨大、地区的镶嵌性较强，经常表现出更强的“法人特性”。

然而，一个不容忽视的事实是，我国并不是所有的企业集团都能进行有效的企业活动，很多企业集团缺乏组合的内外在需求，内部的成员企业往往各自为战，缺乏凝聚力和协同性，所谓“集而不团”。一旦遇到市场行情波动，成员企业往往各奔东西，企业集团最后落得分崩离析的下场，出现此类状况就是集团公司对子分公司缺乏有效的管理和控制而导致的^[1]。加之我国大多数企业集团由于长期受政府干预，严重缺乏自适应能力，总分公司式企业集团的下属分公司业务单元复杂化，地域分布分散化，虽然一级分公司具有了一定的“法人特性”，但在总分公司之间权力分配仍然缺乏清晰化，企业集团总部对分公司管控不健全等问题制约着下属分公司的价值创造能力。而且，在一些总分公司式企业集团的下属分公司中普遍存在诸如虚增利润、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

分公司总经理或者财务人员舞弊等现象,造成了大量资产流失。随着企业集团规模的不断扩大,集团总公司对其下属分公司如何实施有效的管理与控制,克服“统死放乱”的怪现象,实现分公司经营运作的规范化,不断提升下属分公司经营绩效成为理论与实务界亟待解决的重要课题。但是,与实践上迫切需求不相匹配的是,理论上关于总公司对分公司管控的相关研究却鲜有论及,大多将视角置于母子公司管控关系上(Ouchi & Maguire, 1975^[2]; Roth & Morrison, 1992^[3]; 高勇强、田志龙, 2002^[4]; Jaussaud & Schaaper, 2006^[5]; 许强, 2007^[6]; 陈志军, 2009^[7]),致使总分公司式企业集团管控机制的建设缺乏必要的理论指导。

基于此,本书因循企业集团管控离不开其所处的集团网络内各利益相关者提供资源支撑这一理念,以企业集团管控过程中利益相关者管理的理论和现实问题为切入点,以对总分公司式企业集团的省级分公司调研数据为依据,以企业集团管控评价指标的构建为依托,结合总分公司式企业集团的特质,来考察总公司对分公司的管控模式及其效果,并深入探讨与模式相匹配的财务控制、自主权控制、人员控制与文化控制等手段对分公司经营业绩的影响关系,以期与实践提供一定的政策指导,对理论研究有所助益。

1.2 研究目的与研究意义

1.2.1 研究目的

我国逐渐发展壮大的企业集团中总分公司式企业集团占有相当大的比例,在促进国民经济发展中发挥着重要作用,迫切需要对总

分公司式企业集团的管理控制理论进行深入研究。由于我国企业集团的发展历程较短，受政府干预其发展过程中表现出特有的性质，加之国内管控经验不足，又不能完全地简单移植国外集团管控经验，因此在发展壮大过程中避免不了出现许多问题，如总公司与下属分公司之间关系不协调、总公司过度干涉分公司的生产经营及管理或是总公司过度放权，使分公司成为“独立王国”等等。诸如此类问题实质上都是由于集团总公司对分公司实施管理控制不当所引致的。现实迫切需要加强对总分公司式企业集团的管控问题进行深入的研究与探索，以期对我国总分公司式企业集团管控模式、手段的研究提供理论指导，进而分析总公司对下属分公司实施有效管控与分公司乃至企业集团经营绩效的影响关系，以探寻优化总分公司式企业集团管控对策。

1.2.2 研究意义

各种现实问题的出现不断推动着企业集团管控理论的发展，与此相应，总分公司式企业集团管控理论的研究也必须能够对现实问题做出回应。具体而言，本书的研究具有以下意义：

首先，从理论层面来看，基于综合、系统的视角，从财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制四个维度，解析并构建了“以提升分公司绩效为目标，融财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制为一体”的四维综合管控效应模型，有利于弥补当前理论上仅从单一视角进行研究的不足。同时，总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制及文化控制评价指标的构建与实证分析，为进一步拓展企业集团管控问题研究提供了一个实证的平台。

其次,从企业集团层面来看,通过分析总分公司式企业集团的特质,结合本书所提出的管控模式,进一步构建了总分公司式企业集团财务控制、自主权控制、人员控制、文化控制及内部综合管控对分公司绩效影响的理论模型。基于上述理论模型,分析了总公司实施的具体管控手段及对分公司绩效影响的现状,并依据管控程度对不同集团分公司与之相匹配的管控模式、关键控制手段进行了比较分析,有利于找出当前影响分公司经营绩效提升的关键要因,以进一步增强总公司对分公司的管控力度及有效性,借助有效管控手段不断提升分公司的经营业绩。同时,企业集团分公司运营好坏也将直接影响集团总公司,通过四维管控的实施,管控水平不断提升有助于企业核心竞争力的提升^[8]。

最后,从政府层面来看,可以指导总分公司式企业集团的总部选择恰当的管控手段对分公司实施适度控制。通过分析有效管控对分公司经营绩效的影响关系,可进一步优化集团管控措施,改善总公司管理控制能力,为总分公司式企业集团的全面治理及提升经营业绩提供政策保障,从而有效地指导总分公司的生产经营与管控实践活动。

1.3 国内外研究现状与综合评述

1.3.1 国外研究现状

国外对于企业集团管控相关问题的研究较早,多集中于对企业集团管控模式、管控方法与机制方面。首先,从企业集团管控模式展开研究的有,凡塞尔(Vancil, 1979)^[9]、巴利加和耶格