

THE MANAGEMENT OF PARENT COMPANY AND ITS SUBSIDIARY

北大纵横 管理咨询

系列

The management of parent company and its subsidiary

主编 王 璞

The management of parent company and its subsidiary

母子公司 管 理

The management of parent company and its subsidiary

The management of parent company and its subsidiary



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

F276.6
W237
✓

THE MANAGEMENT OF PARENT COMPANY AND ITS SUBSIDIARY

北大纵横 管理咨询

系列

The management of parent company and its subsidiary

主 编：王 璞

副主编：陈 江

编 委：闫同柱、詹正茂、贡玉春、施宇婷、文建波

management of parent company and its subsidiary

母 司 管 理

作 者：王 璞 赵月华

The management of parent company and its subsidiary

The management of parent company and its subsidiary

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

母子公司管理/王璞主编. —北京: 中信出版社, 2003. 6

ISBN 7-80073-832-9

I. 母… II. ①王… III. 公司 - 企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056611 号

母子公司管理

MUZI GONGSI GUANLI

著 者: 王 璞 赵月华

责任编辑: 裘挹红 刘 秦

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 26.75 **字 数:** 398 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 **印 次:** 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80073-832-9/F · 541

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。 服务热线: 010-85322521

E-mail: sales @ citicpub. com

010-85322522

目 录

第一部分 导论

第一章 现状综述与问题提出 /3

第一节 经济制度将成为中国经济发展的决定因素 /3

第二节 中国集团化发展的环境、现存问题及未来发展趋势 /5

第三节 母子公司管理 /7

第二章 本书结构安排 /11

第一节 本书的研究特点和贡献 /11

第二节 本书结构安排 /11

第二部分 母子公司管理模式设计 /15

第三章 母子公司管理理论基础 /17

第一节 基本理论 /17

第二节 公司治理结构 /30

第三节 母子公司管理 /35

第四章 国际母子公司管理模式借鉴 /40

第一节 外部监控型公司治理模式 /40

第二节 内部监控型公司治理模式 /46

第三节 家族监控型公司治理模式 /52

第四节 国际化模式对比分析 /56

案例一 法国于齐诺尔钢铁公司管理模式借鉴 /57

案例二 东南亚金融风暴之后韩国集团公司治理结构改革 /61

第五章 中国母子公司管理现状分析 /65

第一节 公司治理发展历程 /65

第二节 公司治理现状分析 /67

第三节 母子公司管理现存的主要问题 /71

第四节 中国母子公司管理模式分析 /77

第六章 母子公司管理模式设计 /87

第一节 母子公司管理方式 /87

第二节 母子公司依存关系和发展路径 /93

第三节 母子公司治理结构 /96

第四节 母子公司组织结构 /100

第五节 母子公司管理模式选择 /110

第六节 职能定位和管理控制系统 /115

第三部分 母子公司管理运行机理 /121

第七章 公司治理结构 /123

第一节 母子公司治理结构模型及相互关系 /123

第二节 董事会 /130

案 例 美国通用汽车公司董事会会议经验借鉴 /156

第三节 监事会 /164

第四节 经理人员 /174

第五节 公司治理信息披露 /180

第八章 管理制度 /191

第一节 战略管理制度 /191

第二节 资产管理制度 /202

第三节 人事管理制度 /215

第四节 财务管理制度 /259

案例一 深圳某集团公司结算中心运行模式 /318

案例二 上海某汽车集团充分发挥财务公司的金融服务功能 /321

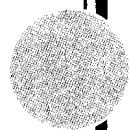
第五节 审计管理制度 /324

第六节 信息管理制度	/338
第九章 评估体系	/349
第一节 评估体系概述	/349
第二节 子公司绩效评估	/352
第三节 子公司董事会绩效评估	/360
第四节 子公司 CEO 绩效评估	/367
第五节 委派人员绩效评估	/373
第十章 激励机制	/378
第一节 经营者激励	/378
第二节 董事激励	/404
第三节 监事激励	/411
参考文献	/412



第一部分

导 论



第一章

现状综述与问题提出

第一节 经济制度将成为中国经济发展的决定因素

中国经济改革从最初的扩大企业自主权、利改税、承包制、转换企业经营机制，到目前的现代企业制度建设，尽管道路曲折，困难重重，但经过 20 多年经济改革，中国经济建设取得了辉煌的成就，这是世人所公认的。自 1978 年到 2000 年的 23 年间，经济发展速度年平均增长在 14.5% 以上。经济结构成分由 1980 年国有企业、集体企业、城乡个体经济、其他经济成分分别占全国工业总产值的 75.98%、23.53%、0.02%、0，到 1997 年的 26.5%、40.5%、15.9%、17.1%，独立核算工业企业固定资产净值也由 1985 年的 4 725 亿元增加到 2000 年的 51 792 亿元。

总结和回顾中国经济发展的伟大成就，其变革的关键因素在于：

1. 资本决定因素

物质资本的投入是中国经济发展的基础，例如基础建设、项目投资、技术改造、新产业发展的投资等，为中国经济总量的增长和发展起到了决定性的作用。

2. 技术进步因素

在计划经济体制下，企业主要是“以产定销”，产品技术实行一贯制，根本谈不上技术进步和发展。在市场经济条件下，企业主要是“以销定产”，满足市场需求是企业生存和发展的基础，市场竞争使产品生命周期逐渐缩短，技术创新给企业带来了生机和活力。

3. 人力资本决定因素

中国由计划经济向市场经济过渡过程中，通过建立劳动力市场使人力资源得到了合理的流动，对经济发展起到了重要作用。

4. 管理决定因素

在中国经济的改革中,从最初的经济承包制、厂长经理负责制,到现在的公司治理结构的管理制度创新,无不体现出管理的重要性,尤其对企业家管理才能的充分肯定,充分显示出管理对企业经济发展的重要性。

总结中国 20 多年的经济发展成功的经验可以看出,中国经济所取得的发展都是在生产要素上的调整和变革,而根本没有从企业的产权制度层次进行变革,使企业在经济增长的背后,隐含着企业运行的低效率、经营者主动发展的动力不足、社会资源闲置以及集团公司“集而不团”,甚至患有“效率低下和资产流失”的综合征。

据国家体改委 1994 年对 289 家各种所有制类型企业的调查,国有企业亏损面为 39.2%,集体企业的亏损面为 27%,股份制企业的亏损面为 2.8%。据国有资产管理部的估计,仅在 1980~1993 年间,国有资产就累计流失了 5 000 多亿元。究其原因,用诺贝尔经济学奖获得者科斯的学说,被人们所使用、交易的生产要素其实不是物,而是所有者拥有的“实施一定行为的权利”即产权。诺斯在他的成名作《西方世界的兴起》一书中写道:“发明、规模经济、教育、资本积累等并非增长的原因,但却是增长。”按此说法,中国经济改革和发展只是生产要素禀赋的有效组合的浅层次、粗放式经济增长。那么决定经济增长的真正因素是什么?诺斯认为是“有效率的经济组织”,以及这些组织赖以形成的有效率的经济制度。因而,在中国未来的经济发展中,经济制度将成为中国经济发展的决定因素。如图 1-1-1 所示。

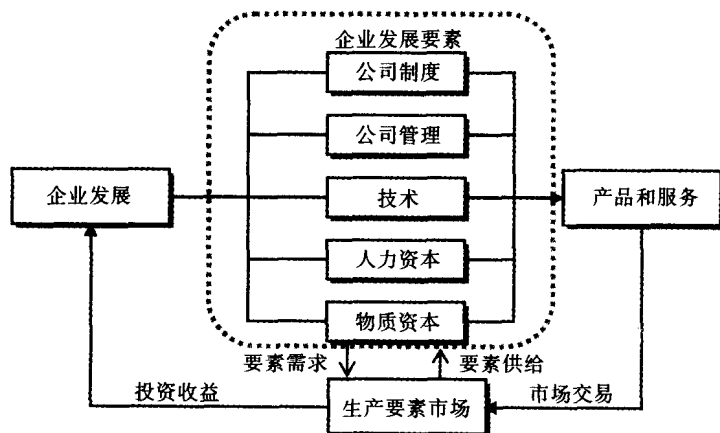


图 1-1-1 企业竞争要素结构图

第二节 中国集团化发展的环境、 现存问题及未来发展趋势

随着中国经济改革的不断深入，现代企业制度建设显得尤为重要。在中国加入 WTO，国际竞争国内化和国内市场国际化的市场竞争环境下，市场竞争愈演愈烈，市场收益率愈来愈低。知识经济、网络经济、范围经济的发展，使企业边界发生了变化，集团化的规模经济、战略协同效应、资源配置效应、科层管理的协调效应为市场竞争带来了竞争优势。

然而，中国集团化发展是在政府行政干预下，采取“拉郎配”的方式组建起来的，母子公司之间出现产权不清、治理结构不到位、管理体制/管理模式/管理制度不健全的现象，给集团公司带来“集而不团”的先天性不足。具体表现为：

(1)在产权关系上，不清晰。集团公司根本不是按照市场化规则进行组建的，即不是按照集团发展战略、核心竞争力的聚合效应而组建，而是资产松散性的组合关系。

(2)在公司治理上，没有依据母子公司构成关系建立规范化、法制化公司治理结构。没有按资本型或混合型母子公司构成关系，采取对子公司高层管理人员的委派制度，建立公司治理结构，没有真正达到对子公司资产的保值增值的目的，而子公司完全是原公司的翻版。

(3)在制度安排上，母子公司之间没有建立规范的决策、执行、监督机制框架下的制度安排，即不同管理层次上的激励机制和约束机制不规范、不健全。

(4)在管理体制上，母子公司职能定位不明确，没有按照资本型或混合型母子公司构成关系界定各自的责权利范围。要么过度集权，集团公司各成员子公司根本没有经营决策权，陷入了过去计划经济体制下的国有企业的经营管理模式，使很多子公司总经理怨声载道，并极力呼吁子公司的独立经营决策权。要么过度分权，集团母公司根本没有对子公司进行有效管理的控制权，使各子公司纯粹放任自流，造成大量的资产流失和经济损失。

(5)在管理模式上，母子公司之间缺乏战略协同性、资源配置有效性、

整体利益发展的驱动效应，使母公司与子公司之间、各子公司之间各自为政，没有达到集团整体发展效能。

(6)在管理制度上，没有形成或建立健全的战略管理、资产管理、财务管理、人事管理、审计管理和信息管理系统，使集团公司内部交易成本非常高，甚至远远高于外部市场交易成本。

中国经济要改革、要发展，路在何方？这是很多人苦苦思索的问题！尤其中国加入 WTO 之后，企业经营者的危机意识更加强烈，集团公司发展似乎是企业规避市场竞争风险的一种途径。于是，很多企业经营者就匆匆忙忙组建集团公司或硬性加入某个集团公司。这是否是企业发展的惟一路径？是否解决实际问题？是否真正能规避竞争风险或提高市场竞争力？从现在看来，中国集团化的效果并不理想。因为集团公司的组建不是以产权关系为纽带、以产业/产品主体发展为目的而发展起来的，甚至是“乌合之众”的集合体，因而根本没有达到企业集团化发展的目的。

综观世界各国企业集团或集团公司的发展史，我们看到，不同的国家在不同的发展时期、不同的经济发展背景、不同的经济发展环境和经济结构下，其相应的发展路径是不同的。从 20 世纪六七十年代世界范围的无关多元化收购、兼并、重组浪潮，到 20 世纪末的相关专业化的收购、兼并、重组风暴，就证明了这个结论。在每个发展时期和不同发展过程中，有多少企业成功？又有多少企业失败？成功者为世人留下宝贵的精神财富，失败者也给人们留下沉痛的教训。但总体来讲，成功的企业有其成功的理由，失败的企业有其失败的原因，其关键因素在于：企业是与所在国家的政治背景、文化特征、经济环境、法律体制等各方面的因素密切相关的。本书就是通过对美英外部监控型集团公司管理模式、日本内部监控型集团公司管理模式和韩国家族监控型集团公司管理模式的研究和分析，以及中国企业集团公司成功案例分析，给予企业经营者在集团公司管理方面以更多的思想启迪和新的视角。

总之，在世界范围内，企业集团或集团公司成功的模式有两个：以美国为代表的企业无关多元化集团化扩张和以日本为代表的相关专业化的成功发展。中国企业在过去 20 多年的改革发展中，无关多元化发展给大多数企业留下了更惨痛的教训，从目前中国企业的规模、经济实力、扩张能力

甚至管理能力以及外部经济环境来看,相关专业化的集团化发展将成为企业发展的必然选择,这也是世界各国企业集团化发展的必然趋势(在理论界、企业界基本上达成了共识)。当然,也有很多企业是通过无关多元化扩张而成功的,但这要看企业的综合经济实力、资本整合和运营能力、掌握核心技术能力、营销能力甚至金融体系的支持力度。对更多的企业而言,走专业集团化发展之路将是最佳选择。

企业集团化发展在发展路径上有了一个基本的选择原则,那么在集团公司的管理体制、管理模式上,有没有可遵循的“游戏规则”?我们看到众多企业参观、学习,甚至模拟“海尔”的发展模式,但我们必须看到,“海尔”的成功是否是偶然?成功的原因在哪里?值得众多企业学习的经典案例有哪些?我们不能盲目学习或效仿。本书拟从理论层面上探讨企业集团或集团公司发展的一般原则、发展路径、管理体制和职能定位,但重点是研究母子公司的管理模式。

第三节 母子公司管理

在世界范围内,母子公司管理都是热门的研究课题,它是企业集团公司或跨国公司进行内部权利分配、资产和战略管理、内部市场交易的基本保障体系。在中国经济改革和发展过程中,现在来研究母子公司管理,其意义显得尤为重要。

从母子公司管理的理论和实际操作层面上,我们主要解决公司治理结构和母子公司管理制度安排两大问题。

(一)公司治理结构设计

在理论上,母子公司是各自具有独立法人的经济主体,具有独立的经营自主权,因而在公司治理结构设计上,分别设立各自的决策机构——股东大会、董事会,分别设立各自的执行机构——管理层,分别设立各自的监督机构——监事会。但在子公司机构设置过程中,必须遵循如下原则:

1. 为了保证出资者的利益,根据母子公司的构成关系,母公司应通过高层管理人员的委派制度,在子公司董事会、管理层占有一定的席位,来达到母公司对子公司监控的目的。例如,对资本型或混合型的上市子公司

或大型股份公司的母子公司，主要根据公司法、公司章程的要求，分别委派董事长(当然，董事长的选聘要依据公司法任命程序进行)、重要董事(例如负责战略发展或薪酬的)、管理层重要人员、财务监事(总监)、审计总监等。对混合型一般性的母子公司，高层管理人员的委派数量 and 管理的集权程度都比资本型母子公司要高。

2. 激励机制和约束机制

关于母子公司的激励机制和约束机制都是在母公司总体设计的框架下实施的。也就是说，集团公司各成员单位(所有子公司)在遵循母公司激励机制和约束机制的设计原则的基础上，根据各企业的特点建立系统、科学、规范、合理的激励机制和约束机制，并保持与母公司一致。

3. 管理体制

母子公司管理在管理层次上，首先明确或界定母公司与子公司各自的职能定位；其次，根据母子公司构成关系、战略发展要求、内外部经济运行环境而设计相应的组织结构。

4. 管理模式

母子公司管理模式设计原则，主要依据母子公司构成关系、集团公司战略发展要求、母子公司经营者的管理风格、母子公司管理能力等因素，而采取集权、分权或相融等不同的管理方式。

(二)母子公司管理制度安排

母子公司管理制度安排是母子公司管理的保障体系，是母子公司管理的制度化平台，因而，只有用系统、科学、规范、合理的管理制度做保障，才能达到母子公司管理有序、高效的运行。

本书在母子公司治理结构设计框架下，重点对母子公司管理制度安排做了全面、系统的论述，以便给企业经营者更具有实际操作意义上的启迪。母子公司管理制度安排主要从以下几个方面进行阐述：

1. 战略管理

母子公司战略管理核心内容就是，母子公司战略发展的协同性、一致性。也就是说，集团公司所有成员(这里主要研究子公司)的战略发展方向、目标、使命、实现路径都必须统一于母公司。在战略管理设计上，集团公司的公司发展战略、子公司的业务发展战略一律集中于母公司，对于

子公司的职能战略的管理主要根据母子公司的构成关系而择优选择。例如,对资本型或混合型的上市公司和大型股份的母子公司,其职能战略由子公司制定,由母公司审批;对于混合型的一般性母子公司,其职能战略则由母公司统一制定。

2. 资产管理

母子公司资产管理主要体现于出资者(母公司)资本收益率最大化、投资风险最小化、资产利用效率的高效化。在管理设计上,主要以产权关系为主线,界定母子公司责权利关系,使子公司在资产保值增值的考核体系下,合理利用和管理现有的或潜在的有形资产和无形资产。

3. 人事管理

母子公司人事管理主要以子公司高层人员的委派、考核、绩效评估、激励机制等为其管理内容,对于子公司中层管理人员、一般职工的人事管理(招聘、培训、考核、薪酬等内容)则不在本书研究范围之内。在人事管理设计上,主要通过制定规范化的人事管理制度和相互制衡的约束机制,一方面规避子公司经营者或重要管理者的“逆向选择”和道德风险,另一方面真正达到人才的合理利用,做到“人尽其才”。

4. 财务管理

财务管理是母子公司管理的核心内容之一,在财务管理设计上,以财务管理体制、管理模式、财务人员的管理和控制为基础,重点对子公司的财务战略、预算、筹资、现金等为管理和控制内容,使母子公司在集权与分权的动态平衡中,达到财务资源的合理利用,达到整体利益的最大化、风险成本的最小化。

5. 审计管理

母子公司组织结构和 management 控制是在决策、执行、监督三权相互独立的治理机制下而设计的,因此,审计管理在母子公司管理中地位尤为突出。在审计管理设计上,主要针对董事会成员在职/离任/财经纪律/社会经济责任、经营者在职/离任/财经纪律/社会经济责任以及相关人员的经济责任、相关业务(这里没有做重点研究)等内容进行一系列审计制度化构建,使集团公司各成员单位真正在“阳光下”工作,增强管理的透明度。

6. 信息管理

在 21 世纪的知识经济、网络经济时代，信息资源的管理和利用对一个集团公司而言更加重要。构建一个良好的信息网络是企业物流、管理流、财务资源流和其他信息资源流的交流、传递和交换平台，是信息资源充分利用的基础。因而，对于集团公司来说，信息资源的管理和利用，必须放到非常重要的位置上。具体而言，母公司对子公司信息管理的主要内容包
括子公司的高层管理信息系统、业务和职能部门的信息系统、作业层面的信息系统，但我们重点研究了高层管理信息系统的构建、信息内容、传递方式、传递渠道和相关信息的披露等。

总之，母子公司管理是一个庞大的系统工程，我们所研究的内容还很肤浅，我们也希望在今后的实践中更加完善，这本书只想到抛砖引玉的作用，若能给企业经营者们或感兴趣的读者有所启发，我们将感到非常高兴和欣慰。如有不对的地方请予以斧正。



本书结构安排

第一节 本书的研究特点和贡献

母子公司管理一直是理论界和企业界非常关注的研究课题，但从目前的相关资料来看，还没有专门研究母子公司管理方面的专著。本书作者通过查阅国内外大量资料，在吸收了国内外很多学者的理论观点及借鉴国内外优秀集团公司母子公司管理的先进经验的基础上，撰写了这本《母子公司管理》专著。

本书作者都是在“第一线”为企业服务的咨询顾问专家，对中国企业非常了解，对目前中国企业在母子公司管理方面现存的主要问题非常清楚，因而本书立足于为企业服务，在母子公司管理模式设计和运行机理方面更具有操作性。可以说，企业集团的管理者们拿到这本书就能在企业中进行操作，具有非常强的指导作用。

尽管这本书还不完善，但我們希望在以后的项目咨询过程中，逐步丰富和完善它，而且更希望这本书给企业经营者有所帮助和启迪，在中国企业进入世界 500 强的发展过程中做出我们不懈的努力。

第二节 本书结构安排

母子公司管理实际上就是在母子公司治理结构框架下的管理制度体系安排。本书在这一设计思想指导下，共分为三部分十章对其进行论述。其中，第一部分《导论》包括第一章、第二章的内容。第一章《现状综述与问题提出》，是本书的主题思想，也是写本书的出发点和目的。第二章《本书结构安排》，系统介绍了本书的整体安排和构思。第二部分《母子