

江西企业经营与管理研究论丛

王光俊 曹元坤 著

母公司对子公司风险管理 模型

——基于外部控制视域的研究

A Model of a Parent Company's Supervision on Its
Subsidiaries' Risk Management
—Based on an external control perspective



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

江西企业经营与管理研究论丛

王光俊 曹元坤 著

母公司对子公司风险管理模型

——基于外部控制视域的研究

A Model of a Parent Company's Supervision on Its
Subsidiaries' Risk Management
- Based on an external control perspective



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

母公司对子公司风险管理模型/王光俊, 曹元坤著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 6
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3241 - 3

I. ①母… II. ①王…②曹… III. ①公司—风险管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 166518 号

组稿编辑: 杜 菲

责任编辑: 杜 菲

责任印制: 司东翔

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 大恒数码印刷 (北京) 有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 14.25

字 数: 195 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3241 - 3

定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

现代区域经济体的发展，很大程度上取决于企业的发展，企业已经成为经济发展的当然主体！

江西位于中国的中部，不沿海也不靠边，不居东也不偏西，在以农业为主导的时期，是名副其实的鱼米之乡，令人向往。在进入工业为主导的时期呢？回顾江西企业的发展历程，同样具有令人骄傲的成就：

比如，开创江西省中外合资经营之先的江铃汽车集团、号称“最美企业”的江中集团，以及江西铜业集团、江西钨业集团、新余钢铁集团等富有一定实力的企业集团；又比如，创造了多个第一的洪都航空、商贸行业的洪大集团、酿酒行业的四特酒业集团、食品行业的煌上煌集团、饲料行业的双胞胎集团以及汇仁药业、三川集团等具有一定行业影响的名优企业。我们也发现已经或正在产业集群化的进贤医用器械、李渡毛笔、景德镇陶瓷、樟树药材、南康家具、金溪香料等企业集群。当然，我们不能忘却的还有曾经引以为傲的连胜自行车厂、赣新电视机厂、江西拖拉机厂等企业。

无疑，江西的企业并非只是在第一产业领域拥有美名，在第二、第三产业领域同样精彩纷呈！



然而冷静分析之后发现，这些在省内多少称得上知名甚至著名的企业，在世界甚至国内市场大多没能创造出名震江湖的品牌。相比于世界以及国内强势企业，江西企业总体的表现一如既往的不温不火，难有精彩的案例值得人们思索。

是江西人不行吗？显然不是，江西人创立和运营的用友集团是软件行业的领袖。是江西环境不适吗？显然也不全是，在江西这块红土地上不是已经孕育出了众多的优秀企业吗？！

尽管，江西企业的表现并不尽如人意，但依然有那么多富有生命力的企业在成长，依然有那么多富有使命感的企业家在努力。我们说，成功总有成功的道理，差强人意也一定有差强人意的原因。

现实中，时常发生这样的故事：当我们正在为某优秀企业鼓与呼的时候，却发现这些企业并没有去坚持自己的主业，并没有在持续提升核心能力方面努力进取，而是转身在房地产等非主业领域攻城略地，享用副业带来的豪华“大餐”。难道企业的发展必须要走利益极大化旗帜下的多元化发展战略？但管理学家的箴言和长青企业的经验告诉我们，走归核化发展之路才是企业发展的根本！到底是企业实践错位还是经营理论偏差，这确实是一个大问题。凡此种种，确实是非常有必要连接理论与实践，做一个全面、系统、深入的反思！

我们知道，企业的生存与发展关联着经营与管理的方方面面，如商业模式的确定、竞争战略的选择、人力资源管理、营销渠道的构建、企业文化的培植、产品品牌的策划、财务管理的谋略、经营风险的管控等，可以说，企业经营与管理的任一方面，都有可能决定着企业能否在激烈的市场竞争中立足、发展和壮大，真可谓或是运筹帷幄，决胜千里，或是差之毫厘，谬以千里！

作为江西省高校人文社科重点研究基地的江西财经大学产业集群与企业发展研究中心，与政府、企业长期保持着良好的合作关系，已经高质量地完成了政

府、企业委托的大量科研项目。该中心将进一步完善机制、营造和谐氛围、加强学术交流、积极参与实地调研为地方经济建设服务；依托江西财经大学经、管、法等多学科优势，聚焦产业集群与企业发展，跟踪理论前沿和研究实践问题，努力把研究中心建设成为产业集群与企业发展理论前沿的重要研究基地和江西产业集群与企业发展问题的权威研究机构。

作为产业集群与企业发展研究中心的研究人员，我们对江西有着天然的情感，非常希望江西能够更好更快的发展；同样对江西企业有着无限的期望，期望江西企业能够持续提升核心能力，成长为一个为国人乃至世人所津津乐道的经典。于是，我们就拿起思维“解剖刀”，针对江西企业的经营与管理问题，进行一番分析和研究，试图就江西企业的发展，贡献我们的热情和智慧。

正是在这样的背景下，专注于企业经营与管理问题研究的《江西企业经营与管理研究》论丛就庄重地承担起这样的任务。我们将每年选择一个或几个关键问题进行尽可能深入的研究，并将研究成果的专著及时出版。我们真诚希望通过专著的出版，能够对江西企业发展的过程有一个反思式的描绘。应该说，其中的每一部专著，都凝聚着研究人员的热情、真诚、责任和智慧，无疑是值得感动、肯定和高兴的。我们时刻保持着清醒的头脑，我们更希望我们的工作是不停往浩瀚的智慧海洋中投出的一枚枚小小的石子，期待激起一朵又一朵的星星浪花，汇集成思考江西企业发展的壮阔波涛！

江西财经大学产业集群与企业发展研究中心主任

江西财经大学工商管理学院教授 博士生导师

曹元坤

2014年6月16日

前 言

当今世界，以母子公司为核心的企业集团遍布全球，在社会经济发展中举足轻重。因此，研究母公司对子公司的风险管理，在理论上具有一定的创新性和前瞻性，在管理实践中具有较强的现实意义。

本书对现有的风险管理理论文献进行了系统的回顾、总结和评述，对风险管理研究历程重新进行了梳理，指出了现有研究存在的一些不足（如风险本质研究不够深入、风险应对策略选择缺乏理论支撑等），针对性地提出并论述了笔者的观点。通过文献综述，笔者发现现有文献缺失外控视域下母公司对子公司的风险管理研究，从而确定了本书研究的核心问题和研究方向：如何基于外控视域构建母公司对子公司的风险管理模型。

本书依托风险管理理论、管理控制理论、委托代理理论、管理决策理论等，深入研究了母公司对子公司的风险管理的特殊机理，演绎推导出两个命题，即：“母公司对子公司的风险管理，其实质是对子公司重大事项决策制定过程和决策执行结果的监督评价，是对子公司风险的间接管理，是一种外部控制”以及“母公司对子公司重大事项决策制定过程和决策执行结果的监督评价具有子公司



重大事项决策与子公司风险间的显著调节效应”。根据这两个命题以及西蒙等人关于决策与风险之间关系的论述，本书以子公司重大事项决策方案质量为自变量、子公司重大事项决策执行为中介变量、母公司对子公司重大事项决策制定过程和决策执行结果的监督评价为调节变量、子公司风险为因变量构建了母公司对子公司风险管理概念模型，提出了5个基本假设和4个子假设并通过实证检验了这些假设。实证检验的结果表明：5个基本假设中4个完全通过，1个基本通过；4个子假设均完全通过。

本书基于理论和实证研究结论，构建了母公司对子公司风险管理 DPS 应用模型，设计了外控视域下母公司对子公司的风险管理预警系统。DPS 模型的主要内容包括四类风险（财务风险、市场风险、运营风险、战略风险）、两重维度（决策制定过程和决策执行结果）、三个流程（风险报警流程、消警流程、行为和绩效评价流程）、三个重点（重大事项的决策过程、重要指标的即时和定期体现、重要人物的履职行为和履职绩效）。DPS 模型展现了母公司以出资人的角色从外部对子公司风险管理实施控制的全过程，是一个相对完整的体系。基于外控视域，国资委类同于母公司，均为出资人，因而 DPS 模型也可推广应用于国资委对权属企业的风险管理，具有较广泛的应用价值。外控视域下母公司对子公司风险管理预警系统的核心包括风险指标设计以及风险指标的计算和预警判断。本书设计了 21 个程序风险指标和 31 个状态风险指标，详细阐述了指标值的计算公式和计算方法，并确定了风险预警等级（黄色、橙色、红色）以及警报触发的条件与方式，对外控视域下母公司管理其子公司风险的实践操作具有一定的指导意义。

目 录

第一章 导论	1
一、研究的背景和意义	1
二、研究的基本问题	8
三、研究思路和方法	11
四、本书的结构	14
五、本书创新点	14
六、本章小结	17
第二章 风险管理文献综述	18
一、企业风险综述	18
二、企业风险管理综述	29
三、文献评述	42
四、本章小结	46



第三章 母公司对子公司风险管理的机理分析	47
一、母公司与子公司的关系	47
二、母公司对子公司风险管理的理论基础	54
三、母公司对子公司风险管理的机理	62
四、本章小结	72
第四章 研究设计	73
一、基本概念界定	73
二、概念模型	78
三、关键变量的操作性定义	80
四、研究假设	84
五、调查问卷的开发	92
六、问卷预调查及量表检验	97
七、本章小结	108
第五章 研究样本的数据分析	109
一、选样和数据描述	109
二、问卷的效度分析	110
三、变量的描述性分析	116
四、模型的假设检验	118
五、本章小结	135

第六章 研究结论与应用	137
一、研究的主要结论	137
二、DPS 应用模型的构建	139
三、外控视域下母公司对子公司风险管理预警系统	148
四、本书的不足与未来研究的展望	167
附录 1 半结构化访谈提纲	169
附录 2 预调查问卷	172
附录 3 正式调查问卷	180
参考文献	188
后记	215

第一章 导 论

一、研究的背景和意义

自 Solomon Schbner 1930 年首倡“风险管理”（Risk Management）概念以来，中外学者和研究机构对风险管理进行了多方位、多层面的研究和探讨。目前，风险管理已经成为企业管理的重要内容之一，甚至有些国内研究者（如党星，2007）将风险管理与战略管理、运营管理并列为现代企业三大管理活动。

任何企业都处于复杂多变的外部环境之中。外部环境的各种变化（如政治经济波动、汇率变动、技术革新、自然灾害、病毒传播、恐怖袭击等）都有可能导致企业遭受损失甚至陷入灭顶之灾。由人、财、物及技术组成的企业内部系统处于动态变化之中，决策失误、质量问题、诚信危机等也将使企业蒙受打击。在当今激烈的市场竞争之中，随着经济全球化的迅猛发展、科学的快速进步、人口的



高度密集以及资源的日益短缺，风险发生着巨大而复杂的变化，它不仅伴随着企业生产经营的每分每秒，亦存在于企业生产经营过程的每一个环节。风险已经无时不有，无处不在。钟林（2006）立足于对企业实践的长期观察和发掘，提出了“风险绳”的构念，将企业组织经营形象物化为“用绳打水”的过程，桶中的水量就是企业组织既定的目标。企业应关注绳子最终能否把水桶提起（成功），关注绳子是否会断（风险）。风险绳是企业核心竞争力、部门、资金、技术、客户、员工等一切影响目标实现的因素的整体，风险绳的韧度是企业目标实现的保证。企业能否在“风险社会”中取得成功归结于企业的“抗风险”能力。

“天有四殃，水旱饥荒，甚至无时，非务积聚，何以备之？”（逸周书·文传·夏箴）这一段中国古书中的记载揭示出人类数千年前就有了朴素的风险意识，认识到了风险的存在，并长期与之进行不懈的斗争。然而，早期人类拥有的只是朴素的风险意识和对风险的自发抗争，真正系统地对风险进行管理还不到一个世纪。即使在最近的几十年里，一系列触目惊心的风险案例，从巴林银行、安然、世通、长期资本管理公司、雷曼兄弟等到国内的三九集团、华源集团、中航油、中棉储、澳柯玛、江铜期货等，均反映出众多企业风险防范和控制的脆弱，风险管理并没有真正得到这些企业足够的重视。在很大程度上，风险管理成了一句口号，它实际上并未深植于企业领导层的意识之中，也没有在企业员工的行为中得到体现。尽管一些企业的领导层有着强烈的风险忧患意识，如华为总裁任正非，他在华为如日中天的2001年发表了《华为的冬天》一文，当时在企业界和理论界引起了巨大的反响。但是，仅有对风险的忧患意识是远远不够的，只有上升到风险管理的系统层面才能真正地防范和控制风险。2001年之后华为出现的一系列危机事件就充分说明了这一点。

Robert Mehr 和 Bob Hedges 认为，风险管理是损失发生前的经济保证，损失

发生后的令人满意的复原。企业必须对风险进行系统而有效的管理,才能获得生存和发展的空间。企业乃至行业之间的关联越密切,对企业的影响也越大,企业风险管理的内容也就越复杂。如何系统地识别、评估、预测、应对及控制风险,是理论界和企业界共同关心的热点问题。

目前,风险管理理论研究已经涵盖了从企业法人治理结构安排、战略制定到各项业务运作流程和操作的各个环节,形成了相对比较成熟的整体层面风险管理理论体系,代表性和较权威的理论成果有:Shimpi (2001) 的《整合性公司风险管理》、Doherty (2003) 的《综合性风险管理》、美国 COSO (全国反虚假财务报告委员会下属的发起人组织) (2004) 的《企业风险管理——整合框架》(ERM)、我国国务院国有资产监督管理委员会 (以下简称为国资委) (2006) 的《中央企业全面风险管理指引》等。

国外大批企业在风险管理理论研究成果的指导下开发出先进的风险监控预警系统和风险管理模式 (如 LG、松下风险管理模式) 并付诸实践,取得了丰硕的风险管理绩效。调查资料显示,截至 2004 年,就有 73% 的国外企业已经完整建立或部分建立 ERM 体系,如表 1-1 所示。

表 1-1 国外企业 ERM 体系建立状况

单位: %

建立状况	2001 年	2004 年
完整的 ERM 体系	11	38
部分的 ERM 体系	38	35
计划实施 ERM 体系	22	16
正在调研 ERM 体系	20	6

资料来源: Tillinhgast Tower - Perrin (2001) & Pwc (2004).

我国企业整体层面的风险管理实践尽管相对滞后，但也取得了一定的成果。进入 21 世纪，一些国内企业开始尝试整体层面的风险管理实践。比较典型的是海尔集团。自 2000 年起，海尔集团结合国际先进母本，探索整体层面的风险管理途径，尝试构建适合本集团运作的风险管理体系（盛喆，2006）。中央企业在国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》（2006）的指导下开始整体层面的风险管理实践。国务院国资委企业改革局副局长周放生 2008 年表示“中央企业中尚没有真正建立起整体层面风险管控体系的企业”，而到 2009 年张应语等调查后发现，约 20% 的中央企业完全或部分建立了整体层面风险管理体系（见图 1-1）。2011 年 2 月 28 日至 3 月 1 日在北京召开的“中央企业管理创新暨全面风险管理经验交流会议”，21 家中央企业（如东航集团、中铝公司、中国石油、宝钢等）通过书面交流的方式与参会代表分享了各公司风险管理工作经验。



图 1-1 中央企业开展全面风险管理总体状况（截至 2009 年）

资料来源：张应语等．中央企业年度风险管理报告若干问题探讨[J]．科学与技术管理，2009(4)．

20 世纪 50 年代以来，社会经济格局发生了巨大的变化，许多企业开始发展子公司，形成了结构复杂、规模庞大、实力雄厚的企业集团。当今世界，以母子公司为核心的企业集团如雨后春笋般迅速崛起，遍布全球各地，在社会经济发展

中扮演着重要的角色。夏德林（2001）指出，“母子公司是现代企业组织结构的又一次创新的结果，是现代单体大企业与社会化大生产、市场经济矛盾发展的产物”。

关于母子公司管理控制的研究最早是由 West（1959）提出的。他认为，如果没有有效的控制，公司在管理其合资企业时就会遇到很大的障碍和困难。其后的一些国外学者和企业家通过研究也认为，控制在整个母子公司管理过程当中起着相当重要的作用。陈志军（2006）认为，在企业集团研究中，母子公司管理是理论界和企业界关注探寻的重要内容。国外母子型企业集团发展史远长于我国，但国外学者对其研究并不深入。国内学者对这一领域的研究始于 20 世纪 90 年代末，总体看仍处于起步阶段。

由于信息不对称、道德风险、内部人控制及制度失效等多重不利因素的存在，母公司以出资人的身份如何从外部对子公司风险进行管理是理论和实践都必须解决的问题。

为了了解和掌握理论界关于母公司对子公司风险管理的研究状况，我们以“企业”、“公司”、“风险管理”的中英文为关键词，采用高级检索的方式（企业与公司为“或”的逻辑关系，企业/公司与风险管理为“且”的逻辑关系）在 Emerald 管理全文数据库、Jstor 过刊数据库、中国知网（期刊、博士、硕士学位论文）数据库、TEPS 台湾科学期刊数据库中检索了 1979 ~ 2010 年的文献，搜索出 80 余万篇。将其按时间降序排列并从前 1000 页中每页随机抽取 1 篇下载，下载成功的文献为 917 篇。对这 917 篇文献进行了广泛的阅读或浏览并做了初步统计，整理结果如表 1-2 所示。

表 1-2 的数据在一定程度上说明现有的风险管理研究基本上是针对企业内部的风险管理，母公司基于出资人角色对其子公司的风险管理研究还有较大的缺



表 1-2 中外有关企业风险管理文献统计表

资料来源	研究内容	研究视角	文章数（篇）	占比（%）
Emerald 管理全文数据库；Jstor 过刊数据库；中国知网（期刊、博士、硕士学位论文）数据库；TEPS 台湾科学期刊数据库	企业财务风险管理	企业内部	504 英文：155 中文：349	54.96
	企业风险管理	企业内部	287 英文：96 中文：191	31.30
	企业集团风险管理	集团整体	126 英文：59 中文：67	13.74
	母公司对子公司风险管理	母公司对子公司	0	0
合计	企业风险管理		917	100

失。这些文献中，金小英（2006）尽管提到集团风险管理包括集团内各个企业的风险管理以及集团对所属企业的风险管理，但并未真正从母公司的角度分析集团母公司对子公司风险管理的机理。钟育炎（2007）、王栋（2008）、张晓玲（2009）、郭娉婷（2010）等也对集团风险管理进行了研究，但仍然是将集团看作一个整体的研究视角。

在现有的风险管理实践中，母公司对子公司风险的管理模式主要体现为：第一，母公司通过外派监管者（监事、财务总监、法务总监等）常驻子公司，从而对子公司进行事前和事中的风险监控。这种模式明显存在如下几个问题：①如何监督监督者。基于经济人假设，这些外派监管者同样也存在道德风险问题。如果没有有效的机制约束外派监管者，便无法达成监管预期，甚至产生外派监管者