

教育部人文社会科学研究项目 (10YJC630229) 资助

“985工程‘两型’社会研究哲学社会科学创新研究基地”资助

母子公司管理控制研究

王 昶 著

*Study on Management and Control in the
Parent-subsidiary Corporation*



经济科学出版社
Economic Science Press

教育部人文社会科学研究项目（10YJC630229）资助
“985 工程‘两型’社会研究哲学社会科学创新研究基地”资助

母子公司管理控制研究

王 昶 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

母子公司管理控制研究/王昶著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1986 - 2

I. ①母… II. ①王… III. ①企业集团 - 企业
管理 - 研究 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 117714 号

责任编辑: 漆 熠 李 雪

责任校对: 隗立娜

责任印制: 王世伟

母子公司管理控制研究

王 昶 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: 88191217 发行部电话: 88191537

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

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

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 10.5 印张 200000 字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1986 - 2 定价: 27.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

摘 要

母子公司是现代企业制度框架下出现的最为普遍、最具生命力的组织结构形式之一。然而在母子公司体制下，母公司和子公司都是独立的法人，母公司不宜直接对子公司进行计划、组织和指挥。随着子孙公司产权链不断延伸，导致“委托—代理”链拉长，从而派生出新的信息不对称问题、代理成本与道德风险问题。因此，母公司必然要通过管理控制来实现其战略意图。管理控制在大型企业和企业集团的管理体制中具有核心的地位，甚至比组织结构更加重要。

正是因为母子公司管理控制问题无论在理论上还是在实践中都具有重大的现实意义，近年母子公司管理控制问题引起了广泛的关注。本书围绕这一主题，设定在中国情景下，对母子公司的管理控制行为特征做高度情境化的本土研究。首先在文献调研与专家访谈基础上，识别了母子公司管理控制方式的构成要素；然后以此指导量表编制，进一步验证和修正了母子公司管理控制方式结构模型；接着通过聚类分析和方差分析，总结了母子公司管理控制方式的风格类型和不同组织特征下的管控偏好；通过回归分析，得出了母子公司管理控制方式与绩效之间的关系；最后，通过案例研究，揭示了母子公司管控模式变革及其体系构建的规律。本书研究的基本结论及贡献如下：

(1) 归纳出中国背景下母子公司管理控制方式概念模型，并编制出经检验的测度量表。

发展概念和构建理论是本研究做高度情景化本土研究所要追求的重要目标。本书通过深入企业作开放式调查，从受访者那里搜集有关母子公司管理控制方式关键事件和活动的描述，并通过内容分析对收集到的定性数据进行编码和主题识别，提出五维母子公司管理控制方式概念模型，包括目标管控、活动管制、结果管控、行政管控和文化管控维度。同时指出，前三个维度是实现母子公司管控的基础；后两个维度是一刚一柔两个辅助系统。并依据这个概念模型，进一步开发出相应测度项目的量表，得到了中国背景下经检验的母子公司管理控制方式测度量表。

(2) 总结出母子公司管理控制风格, 发现了不同组织特征的企业管控偏好。

本研究采用《母子公司管理控制方式特征量表》来收集数据, 聚类分析结果显示, 母子公司管控行为风格可以归并为四大类, 它们分别是“强结果, 弱活动型”、“强过程, 弱目标型”; “强目标, 弱文化型”; “强文化, 弱结果型”。其中聚类“强结果, 弱活动型”的企业最多, 这些企业主要处于一般竞争性领域。

对不同组织特征的企业管控行为进行多元方差分析结果表明: 在企业性质上, 只有目标管控通过显著性检验, 反映外资企业对目标管控偏好最为明显, 集体企业最弱; 在发展阶段上, 只有结果管控通过显著性检验, 这反映了越是在企业生命周期初级阶段, 结果管控偏好特征越明显, 而到了衰退期企业结果管控的偏好最为弱化; 在规模上, 规模大的企业是典型的总体从紧管控风格, 规模中等的企业在活动管控、文化管控方面偏弱, 规模小的企业表明更倾向于目标导向、结果导向。

(3) 构建了“影响因素—行为方式—绩效”的分析框架, 揭示了母子公司管理控制方式的影响机制和途径。

本研究构建了“影响因素—行为方式—影响结果”的研究框架、理论模型, 探讨母子公司管理控制方式的影响因素及其与控制绩效之间存在的复杂关系和作用机理。通过回归研究表明, 总部价值创造能力是影响母子公司管理控制方式的最为重要因素, 其次是子公司创业精神和子公司相关性。环境不确定性对母子公司管理控制方式没有显著影响, 但对目标管控维度有显著影响。本研究为母子公司管理控制方式的设计和调适提供了新的理论依据。

本研究通过对母子公司总体管控行为松紧程度与企业成长绩效、获利绩效分别作散点图分析, 结果显示母子公司总体管控行为松紧程度不对企业成长绩效、获利绩效产生显著影响。用企业成长绩效、获利绩效再分别对母子公司总体管控行为各构成要素作逐步回归分析, 结果表明: 文化管控因子、结果管控因子对企业成长绩效、企业获利绩效产生正向影响, 其中文化管控因子的影响更为重要; 而目标管控因子、活动管控因子与企业成长绩效、获利绩效之间均却没有显著关系。进一步采用 LSD 法来判定不同类型的管控风格对企业绩效影响是否存在差异性, 结果显示, 四种类型的管控风格的企业在成长绩效、获利绩效上均无显著差异。这进一步证实了企业的管理风格并没有好坏之别。

(4) 提出了母子公司管理控制模式变革的整合模型, 揭示了管理体系构建的规律。

实证研究探讨“是什么”的问题, 而对母子公司管理控制方式“为什么”

会演变,应当采取“怎样”的策略此类问题,还需要深度案例研究来补充和完善。为此,本书通过对华菱钢铁引进国际战略投资者安赛乐米塔尔个案的跟踪研究,对母子公司管理控制方式演变的过程、原因和效果进行深入分析,总结其动态演变规律和作用机理,提出了“制度环境—企业变革—绩效”的分析框架,并指出了信任的调节作用。

通过对华润集团母子公司6S管理体系构建的动因、步骤和策略的分析,从中总结出母子公司管理控制体系构建的基本依据、方法和策略。案例研究发现,管理控制系统的优化要以整合为核心,要求管理控制系统的构成要素相互支持和相互配合,以形成合力;管理控制系统需要深入企业集团的每个层次;管理控制系统要以战略为导向,所有的管理控制活动都要围绕母公司对子公司的战略要求和子公司自身的战略定位进行;管理控制系统要以信息为基础,要求借助于信息平台对管理控制系统的有效实施给予有力的支持,重视信息的实时性和准确性。

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的对象及相关概念界定	4
1.2.1 研究对象	4
1.2.2 相关概念界定	5
1.3 研究目的	6
1.4 研究思路	7
1.5 研究方法	8
1.6 本书结构	9
第 2 章 文献综述	11
2.1 管理控制理论的演变	11
2.2 管理控制的内涵	13
2.3 母子公司管理控制方式	15
2.4 母子公司管理控制风格	17
2.4.1 Goold 等三风格说	17
2.4.2 罗兰贝格四风格说	17
2.4.3 埃森哲四风格说	18
2.4.4 葛晨四风格说	19
2.5 本章小节	21
第 3 章 母子公司管理控制方式构念界定与测量	22
3.1 研究概要	22
3.2 文献回顾	22

· 2 · 母子公司管理控制研究

3.3 构念界定	24
3.3.1 样本收集	24
3.3.2 访谈提纲的制定及实施	26
3.3.3 数据编码和主题识别	26
3.4 量表的维度与初始题项编制	29
3.4.1 量表编制流程	29
3.4.2 量表模式的选择	31
3.4.3 量表题项数目	31
3.4.4 量表编制原则	31
3.4.5 初始量表的确定	33
3.5 数据收集	34
3.6 题项精炼	36
3.6.1 项目总体相关分析	36
3.6.2 探索性因子分析	36
3.6.3 因子命名	38
3.7 量表的测量学检验	39
3.7.1 各测题的测量学指标	40
3.7.2 信度检验	41
3.7.3 效度检验	42
3.8 讨论与结论	45
3.9 本章小结	47
第4章 母子公司管理控制风格与偏好研究	48
4.1 研究概要	48
4.2 文献回顾	49
4.3 研究方法	50
4.3.1 样本	50
4.3.2 研究测量	50
4.3.3 统计分析	50
4.4 结果分析	52
4.4.1 母子公司管理控制风格聚类分析	52
4.4.2 不同组织特征的企业的管控行为偏好与风格倾向分析	53

4.5 本章小结	55
第5章 母子公司管理控制方式的影响因素研究	57
5.1 研究概要	57
5.2 理论背景和研究假设	58
5.3 研究方法	61
5.3.1 数据收集	61
5.3.2 测量方法	61
5.4 研究结果	62
5.4.1 母子公司管理控制方式影响因素量表的有效性分析	62
5.4.2 母子公司管理控制方式的影响因素分析	63
5.5 本章小结	66
第6章 母子公司管理控制特征与绩效关系研究	68
6.1 研究概要	68
6.2 理论背景和研究假设	68
6.3 研究方法	69
6.3.1 样本	69
6.3.2 研究测量	70
6.3.3 统计分析	71
6.4 结果分析	71
6.4.1 母子公司管控松紧程度与企业绩效之间的关系分析	71
6.4.2 母子公司管控方式与企业绩效之间的关系分析	72
6.4.3 母子公司管控风格与企业绩效之间的关系分析	74
6.5 本章小结	77
第7章 战略投资者引进、内部控制权配置与管理控制模式变革：以华菱钢铁 引进安赛乐米塔尔为例	78
7.1 研究概要	78
7.2 理论背景	79
7.2.1 战略投资者的内涵	79
7.2.2 引进战略投资者的影响	80

7.2.3	控制权配置理论研究综述	81
7.2.4	母子公司管理控制模式变革	82
7.3	华菱钢铁引进战略投资者的背景分析	83
7.3.1	华菱钢铁企业简介	83
7.3.2	钢铁行业背景分析	84
7.3.3	华菱钢铁引进安赛乐米塔尔的历程	86
7.3.4	华菱钢铁引进安赛乐米塔尔的动因分析	87
7.3.5	安赛乐米塔尔投资华菱钢铁的动因分析	91
7.4	安赛乐米塔尔引进对华菱钢铁控制权配置和管控模式变革的影响	93
7.4.1	控制权的重新配置	93
7.4.2	管控模式变革	95
7.5	华菱钢铁引进安赛乐米塔尔后管控模式变革效果分析	104
7.6	战略投资者引进、内部控制权配置与管理控制模式变革整合模型	105
第8章	母子公司管理体系优化：以华润6S管控体系建设为例	108
8.1	研究概要	108
8.2	华润集团基本情况	108
8.2.1	华润集团概况	108
8.2.2	华润集团多元化发展历程	109
8.2.3	华润集团6S管控体系的产生	110
8.3	华润集团6S管控体系的内涵	112
8.3.1	利润中心编码体系	112
8.3.2	利润中心预算体系	114
8.3.3	利润中心管理报告体系	114
8.3.4	利润中心审计体系	115
8.3.5	利润中心评价体系	115
8.3.6	利润中心经理人考核体系	116
8.4	华润集团6S管控体系的演变与特点	117
8.4.1	6S的演变	117
8.4.2	6S的特点	121

8.5 华润集团推行 6S 管控体系的价值	123
8.6 本章小结	125
8.6.1 结论	125
8.6.2 启示	125
第 9 章 结论与展望	128
9.1 主要研究结论	128
9.2 研究贡献	130
9.3 研究局限与未来展望	131
参考文献	133
附录 1 访谈提纲	144
附录 2 初试量表	145
附录 3 正式量表	149
后记	152

第1章 绪 论

1.1 研究背景

母子公司是现代企业制度框架下出现的最为普遍、最具生命力的组织结构形式之一（葛晨，2001）^[1]。规模经济、范围经济、速度经济、网络经济、技术经济是企业集团化发展的外部驱动力，战略协同效应、战略扩张效应、资源配置效应是企业集团化的内部动因（王璞，赵月华，2003）^[2]。从资源与能力理论角度来看，在分工与专业化经济中，能够生存下来的企业都拥有一组互补性很强、难以替代的资源和能力，它们之间形成竞争与互补的动态关系。企业在积累独特资源和能力过程中，不可能把所有的生产活动都纳入自己的组织工作体系内，因而演化成为既相对独立又相互依存的行为主体。这种自主且依赖的对立统一使多法人联合体形态的企业集团的出现成为可能。企业集团作为一种“间接定价”机制，将市场上难以直接定价的企业异质化的资源和能力以股权的形式转移到企业内部边界，通过剩余索取权来“定价”，并成为交易完成后母公司对子公司进行协调和控制的依据（吴广谋，盛昭翰，2001）^[3]。企业在适应环境的过程中，母公司通过充分利用杠杆原理，逐级控股，衍生出一系列子、孙公司，保证母公司以很少的资本控制巨大的资源，从而直接导致了母子公司体制的形成；从契约理论角度来看，面对单纯市场交易中的不完全信息、机会主义问题和交易内部化后的激励问题，单个企业组织形式难以解决，但作为介于市场与企业之间的“二元中间体”的企业集团，其特殊性质刚好能调和这些问题。采取以母子公司体制为核心的企业集团的组织形式，将需要一体化的企业吸收为集团成员，一方面让其保持独立的法人地位，以解决激励问题；另一方面以参控股为依据，实现对新进成员企业的代理人的选择和企业的监督，以解决信息不对称问题。企业集团作为

介于市场与独立企业之间的中间组织,在某种程度上替代市场协调,降低交易成本,被认为是克服“市场失效”的产物(仲伟周,2001)^[4]。

以母子公司体制为核心的企业集团是工业化国家或者新兴市场经济中普遍采用的一种产业组织形式(Khanna and Palepu, 1997)^[5]。特别是20世纪70年代以后,日本、韩国的企业集团在全球经济竞争中迅速脱颖而出,并成为国民经济中的骨干和支柱,由此引发了学者们对企业集团成因、战略、结构和运行机制等多方面问题的关注热情。20世纪80年代中期,中国政府受到日韩经验的鼓舞和建立现代企业制度的迫切要求,开始通过部门转化、联合重组等手段鼓励发展企业集团。Keister^[6](2000)认为,“金融市场、经理市场和产品市场的失效”是使中国发展企业集团的主要原因。蓝海林^[7](2004)进一步认为,国有企业集团是中国经济转型过程中特定阶段中扶持和依靠的一种有利于同步实现两个具“冲突”性的目标——稳定与发展——的特殊政治工具。这使得中国企业集团从起步之初,就处在与英美、日韩企业集团不同的特定发展环境中。从产业发展环境来看,中国转型经济正走向调整国有经济战略布局和提高产业集中度的新阶段,企业集团成为产业整合的首选载体和有效手段;从新型国资监管体制看,国资委正极力打造“国资委—集团公司—子公司”的国资监管体系,国资委通过履行在集团公司中的出资人代表身份,达到对国企的监管;而集团公司则通过对旗下子公司行使出资人代表的资格,达到对旗下子公司的监管作用,从而完成国资委对整个国企监管的完整性;从民营经济的发展来看,早先创业的民营企业不少已完成原始积累,从单个企业发展成为多个企业,从依靠创业者的个人领导演变成通过母子公司体制来管理控制庞大的企业群。正是在这种大背景下,中国经济的发展,越来越离不开企业集团的发展。截止到2004年,中国的企业集团数已从当初试点的119家增加到2764家,资产总额达到100583.93亿元,营业收入达到40036.33亿元,利润达到4862.72亿元,从业人员达到1020.89万人^[8]。从2010年公布的中国企业500强的组织形式看,也是以企业集团形式为主,企业集团已经成为中国国民经济发展的重要力量。

中国学术界对企业集团的理论研究始于改革开放之初(毛蕴诗,李新家和彭清华,2000)^[9],主要从三个角度研究企业集团问题:一是对不同国别的企业集团进行比较研究,从中寻找异同,发现规律和特色(李冶,1995;梁磊,2003);二是从相对宏观的角度,对企业集团特质、成因、演进、运行机制以及与政府的关系等进行理论上的分析(伍柏麟,1996;王全喜,1998;盛昭瀚,胡汉辉,2002;于立,于左,2002;席酉民,2003;等);三是从相对微观的角度,探讨

企业集团战略、结构、治理、重组、管控风格等问题（李维安，武立东，1999；肖条军，1999；葛晨、徐金发，1999；王凤彬，2003；毛蕴诗，2004；蓝海林，2004；王昶，2008；等）。据2006年底国务院国资委改革局对央企的调查表明，大部分央企认为，如何加强中央企业集团的管控能力，是当下比较有挑战的内容。诸如中航油集团和南航集团暴露出旗下子公司的丑闻，更是清楚地显示，对末梢监管一旦失控，所带来的结果将是大面积地毁灭性的。然而令人遗憾的是，当前理论界对中国企业集团比较突出的管理控制行为问题却少有关注。

美国著名的学者、平衡积分卡的创始人卡普兰说，“没有控制也就没有管理”。^[10] 中国的企业集团却普遍存在大而不强、集而不团的问题，集团内部的离心化、空心化现象严重。对于许多国有企业集团来说，它们不是自然成长形成的，而是在特殊改革背景下，通过行政划拨被硬性撮合而成的，有的集团公司只是一个虚壳，有的集团公司比子公司还弱。集团公司只能通过向旗下公司征收管理费来盈利，根本发挥不了价值创造、资源配置的内部市场作用。不少民营集团则常常陷于“抓死放乱”的管控悖论中。在实践上，中国企业集团的管理控制缺乏成熟的执行系统和方法体系；在理论上，传统的企业集团理论很少涉及企业集团管控行为研究，遂使得所谓的管理不过是有管无理、不管不理，最终必然流于表面、流于形式。正因为如此，2006年6月6日，国务院国资委专门出台了《中央企业全面风险管理指引》，加强内部控制系统建设，防范全面风险。2006年12月6日，国资委又进一步召开央企“集团管控力”动员大会，将2007年定为“重组年”，核心是“流程再造，重新排列利益，削平山头，摆平诸侯的力量，加强集团控制力”。^[11] 随着粤海、德隆等一批曾经红极一时的大集团的倒下，越来越多高速发展的企业集团意识到，管理控制行为需要与战略调整、经营发展阶段、业务组合类型、地理分布等状态相匹配，不断动态优化。如华菱钢铁在引进世界钢铁巨头安赛乐米塔尔后建立执委制，设置可持续改进部，加强权属企业在供运销诸方面的协同；五矿实施从贸易向资源型集团转型战略以来，全面构建对新并购矿山冶炼企业的管控模式；华润集团在大陆进行大规模产业整合的同时，大力推行6S管理控制系统；纵向一体化集团中国铝业，通过建立物流、原料、市场平台，加强权属企业的功能管控。

综上所述，在这个经济转型与国际接轨并存的特殊时期，中央政府鼓励企业行业性重组，倡导“走出去”战略，强调提高企业国际竞争力。面对跨国、跨行业、跨文化发展的新形势，中国母子公司管理控制问题越发值得研究。尤其是目前国内对这方面问题的研究还明显滞后于实践，简单地套用西方理论来解释显然

是不合适的。中国有着与西方不同的情景：①完全不同的社会、政治和经济制度；②受中国的改革开放政策的影响，这些制度变化有不同层次和变化速度（David A. Whetten, 2002）^[12]。中国目前的经济转型是经济体制由计划经济向市场经济转轨的一种渐进式的改革。这种渐进式的改革使中国经济的转型烙上强烈的新旧体制摩擦的印迹。中国的市场经济体制已初具规模，中国经济的市场化程度为45%，接近美国55.6%、日本46.6%的水平。但仍有大量的冲突存在，表现在：全国统一大市场的要求与地方保护主义相互冲突；旧的法规制度与新的经济政策相互冲突；整个国民经济的协调发展与局部经济优先发展的冲突；地区经济发展不平衡；强调效率与追求公平的冲突。因此，新旧体制之间的冲撞、磨合使得转型时期具有相当大的复杂性和不确定性（赵永彬，李垣，弋亚群，2004）^[13]。伴随着快速的经济增长和市场化进程，中国成为全球最引人注目的新兴市场（Hoskisson, Eden, Lau et al., 2000）^[14]。把学术知识置于特定背景之中的重要性在组织研究中越来越受到关注（Rousseau 和 Fried, 2001）^[15]。考虑到中国母子公司管理控制受到深厚的文化根基及现代政治经济制度的影响，本课题进行了高度情境化的本土研究（highly contextualized indigenous research），以此建立在中国特定情景下的有效度的母子公司控制行为结构、风格及其影响的概念和模型，并对发现提供有意义的解释。同时，本课题研究成果将为政府和企业解决长期存在的母子公司角色定位上的认识困惑和有效优化管理控制行为方面提供一定的帮助。

1.2 研究的对象及相关概念界定

1.2.1 研究对象

本书研究的对象是母子公司。根据我国财政部《合并报表暂行规定》第二条，对母子公司关系界定如下。

（1）母公司拥有其过半数以上（不包括半数）权益性资本的被投资企业，包括：

- ①直接拥有其过半数以上权益性资本的被投资企业；
- ②间接拥有其过半数以上权益性资本的被投资企业；
- ③直接和间接方式拥有其过半数以上权益性资本的被投资企业；

④间接拥有过半数以上权益性资本是指通过子公司而对子公司的子公司拥有其过半数以上权益性资本；

⑤直接和间接方式拥有其过半数以上权益性资本是指母公司虽然只拥有其半数以下的权益性资本，但通过与子公司合计拥有其过半数以上的权益性资本。

(2) 其他被母公司所控制的被投资企业。母公司对于被投资企业虽然不持有其过半数以上的权益性资本，但母公司与被投资企业之间有下列情况之一，应当将该被投资企业作为母公司的子公司，纳入合并会计报表的合并范围：

①通过与该被投资公司的其他投资者之间的协议，持有该被投资公司半数以上表决权；

②根据章程或协议，有权控制企业的财务和经营政策；

③有权任免董事会等类似权力机构的多数成员；

④在董事会或类似权力机构会议上有半数以上投票权。

根据以上描述，以母子公司体制为核心的企业集团是最为典型的代表形式。根据我国工商行政管理局 1998 年 4 月发布的《企业集团登记管理条例》规定：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为其共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。设立条件如下：①企业集团的母公司注册资本 5000 万元人民币以上，并至少拥有 5 家子公司；②母公司和其子公司的注册资本总和在 1 亿元人民币以上；③集团成员单位均具有法人资格。”一些地方政府对企业集团的登记条件放宽，如湖南省工商部门认定企业集团登记条件是，“母公司注册资本 3000 万元人民币以上，并至少拥有 3 家子公司”。由于前置条件限制等原因，事实上绝大部分母子公司并没有登记为企业集团或在母公司名称中登记“集团公司”字样。

故本研究认为，只要合乎财政部《合并报表暂行规定》的规定，至少有 1 个及以上直接控制的子公司，可视为母子公司，均可列为本研究的对象，其中企业集团为重点取样对象。

1.2.2 相关概念界定

(1) 母子公司管理控制方式 (management and control pattern)。它是指母公司调整子公司及其经营管理者行为，引导它们实现期望目标而采取的行为形式和措施。母子公司管理控制方式有别于母子公司管理控制模式，它不涉及权力配

置,但多个管理控制方式综合运用,松紧程度又不同,就会产生不同的管理控制模式;母子公司管理控制方式与母子公司管理控制手段也有细微区别,它比手段的外延要宽。现代汉语词典的解释是,“方式”指说话做事所采取方法和形式,而“手段”指为达到某种目的而采取的具体方法和技巧,如文化、战略、人事、财务和绩效等管控手段。也就是说,一种方式下可能有多个手段来支撑。按照这种理解,“母子公司管理控制方式”是介于母子公司管理控制模式和手段之间的概念。

(2) 母子公司管理控制风格 (management and control style)。它是指母子公司在管理过程中所一贯坚持的原则、目标及方式等方面的总称。它是按照母公司管理层关于如何处理母子公司的关系,以及母公司如何增加价值的信息形成的。不同母子公司管理控制风格与典型的管理控制模式相对应。本研究在实证研究中,对整体上呈现出的具有代表性的独特面貌,采用了“母子公司管理控制风格”概念;而在案例研究中,因涉及具体权力配置、治理安排、管理方式选择,讨论更为具体细致,故使用了“母子公司管理控制模式”概念。本质上,两个概念并未有实质性区别,类型划分也基本相同。

(3) 母子公司管理控制模式 (management and control mode)。它是母子公司管理体制的表现形式,母子公司管理体制是母子公司间权力分配的概括和抽象,管理控制模式对这种概括与抽象赋予了具体内容,也就反映着各种权力分配类型。它是一整套具体的管控理念、管控内容、管控工具、管控程序、管控制度和管控方法论体系,并为母子公司运营中自觉遵守的管理规则。按照不同的标准,管理控制模式有不同的分类,比较典型的有:按照权力配置划分为相对集权、相对分权、集分权相结合;按照交易费用理论划分为市场控制、层级组织控制和混合控制 (Birnbirg, 1998);按照对子公司的治理划分为行政管理型、治理型和管理型 (陈志军, 2006, 2009);按照按母合风格划分为战略规划、战略控制和财务控制 (Goold 等, 1994)。

(4) 母子公司管理控制体系 (management and control system)。体系是指若干有关事物或思想意识互相联系而构成的一个整体。母子公司管理控制体系指母公司为调整子公司及其经营管理者行为实现自身期望目标而构建的相互协调的业务管理系统。

1.3 研究目的

现有研究中,关于中国母子公司管理控制方式方面的本土化扎根研究非常少,采取规范实证研究的更少。鉴于此,本研究目的是: