

· 经济学研究 ·

集团公司控制与协同辨析

陈志军,赵月皎

(山东大学 管理学院,山东 济南 250100)

[摘要]集团公司管理的核心体现为对子公司的控制和集团内各公司间的协同。控制主要表现为纵向的权力配置,为了实现战略一致性;协同则主要表现为横向的一致行动,目的是产生互补效应和协同效应。对集团公司控制和协同的内涵、功能、实现方式及两者的关系进行探索,发现控制才能协同,协同需要控制。在实践中通过控制点和协同点的选择运用,实现集团公司权变控制和协同运作。

[关键词]企业集团;集团公司控制;集团公司协同

[中图分类号]F270

[文献标识码]A

[文章编号]1671-3842(2017)01-0109-07

企业集团是以一个核心企业为主体,由多种形式纽带关联的母公司、子公司、参股公司和其他成员企业组成的法人联合体。集团的关联方式包括股权、家族、等级制度、交易或合作等。近年来随着市场经济的发展和国际竞争的加剧,越来越多的企业采用集团经营模式。截止2014年底,我国500强企业集团营业收入占当年GDP比重93.5%,95%以上的上市公司隶属于企业集团。企业集团已成为经济增长的主体力量。王斌等统计发现企业集团平均拥有子公司数量13家,平均员工数6万^①。随着业务更加多样化和复杂化,企业集团在规模、涉及产业、子公司和员工数量等方面都有巨大的增加。集团应具有内部市场融资和信息优势,但却呈现大而不强、集而不团等现象。其中集团公司对不同层级或不同盈利能力的子公司如何分权授权、如何解决子公司之间对有限资源的争夺或共享、如何通过协同实现规模经济或范围经济等问题越来越突出^②。因此,辨别集团公司控制与协同的关系和实现方式、明晰控制和协同的意义成为理论与实践界关注的焦点。

已有关于集团公司控制或协同的文献很多,然而仅单独研究控制或单独研究协同,并未将两者的异同、关系进行比较和辨析。集团公司控制的研究分为两类。一方面,学者依据不同的视角对集团控制模式有不同的分类。其中陈志军根据子公司董事会发挥治理作用的差异,将集团控制模式分为行政管理型、治理型与管理型^③。另一方面,探索了控制模式选择的影响因素。集团是一个有机系统,需要控制标准、手段、模式和环节来实现有效运转。De Vries和Miller和朱方伟等分别从母公司层次、子公司层次和母子子公司组合特征三个层面探析控制模式的影响因素,例如集团领导人

[基金项目]本文系国家自然科学基金面上项目“企业集团内部网络特征与子公司技术创新关系研究”(项目编号:71672102)、山东省自然科学基金项目“集团框架内子公司动态竞争能力培育机制研究”(项目编号:ZR2014GM011)的阶段性成果。

[作者简介]陈志军,山东大学管理学院副院长、教授、博士生导师,经济学博士;赵月皎,山东大学管理学院博士生。

①王斌,张伟华:《外部环境、公司成长与总部自营》,《管理世界》,2014年第1期。

②陈志军:《集团公司管理》,北京:中国人民大学出版社,2014年版,第25—27页。

③陈志军:《母子子公司管理控制模式探讨》,《东岳论丛》,2009年第12期。

的风格、集团的信息化水平、子公司的外部环境以及母子公司高管团队关系^{①②}。集团公司协同的相关研究包括集团协同的类型、协同影响因素和协同效果评价。协同按照职能划分为战略、财务、供应链和人力资源协同等^③,通过部门间的合作实现技术创新和价值创造。王晓静研究证明集团战略导向和激励机制促进了母子公司研发协同^④。纵观已有成果发现,限于集团公司控制和协同的独立研究,学者很少探索两者关联,未明确区分控制和协同的概念和作用,也少有提及实际操作中控制和协同的手段。如果不能对集团公司控制和协同进行辨别,那么在实践中往往出现眉毛胡子一把抓的现象,出现问题也难寻诱因。

因此,基于实践需求和研究不足,本文试图清晰界定集团公司控制和协同的内涵、功能及意义,并进行比较。在详述两者实现方式的差异,分析控制点与协同点的识别依据和重要性的基础上,厘清集团公司控制与协同之间的关系。本文的贡献在于:第一,解决了已有研究对集团公司控制和协同涵义模糊不清的问题,通过本文的比较和论述,使管理者清晰辨别两者的概念和意义;第二,明确提出“控制才能协同、协同需要控制”,只有权变控制和协同运作才能发挥集团优势的观点;第三,提出了切实可行的措施和途径,能够直接为实践参考。

一、集团公司控制和协同的内涵

(一) 集团公司控制

控制是管理的重要职能,法约尔和孔茨的管理五职能论中均包含了控制。狭义的控制是由确定标准、评价业绩、纠正偏差构成的信息反馈回路。广义的控制是指为确保组织、人员符合企业战略目标进行决策和行动的所有行为过程,包括组织安排、文化培育和人力资源管理等^{⑤⑥}。

在企业集团中,集团公司(集团总部)是成员企业共同的终极控股法人,对外代表企业集团,对内具有对子公司的控制权。本文将集团公司控制定义为:为引导各级子公司实现集团整体目标,集团公司以产权链条为基础,进行权力配置和分工而采取的所有方法和手段。集团公司控制可依据集团公司赋予子公司权力的差异,分为集权控制、分权控制和集分权相结合等不同的集团公司管理体制。集团公司依据集团和子公司的业务关联、交易往来以及子公司能力和重要性等,实施差异化控制,体现为不同事项集中决策的程度、决策审批程序的简繁、规章制度对于决策的约束等。

有效控制表现为既能够对子公司进行全面监督、指导和协调,使子公司经营活动围绕集团战略目标进行^⑦,又能充分调动其积极性,发挥子公司能动和开拓精神。集团公司控制应具有及时性、适度性、灵活性、经济性和客观性。及时性是指集团公司的控制系统应能及时提供信息,迅速做出管理反应。集团公司针对控制对象建立警报线(Aspiration Level),经营状况数据一旦超过警报线,

①De Vries M F R K, Miller D. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 1986, 11(2): 266 - 279.

②朱方伟,杨筱恬,蒋梦颖等:《子公司角色对集团内部管控模式的影响研究》,《管理学报》,2015年第10期。

③Mahmood I P, Zhu H, Zaheer A. Centralization of intragroup equity ties and performance of business group affiliates. *Strategic Management Journal (Early View)*, 2016.

④王晓静:《企业集团研发协同与研发绩效的实证研究》,山东大学博士学位论文,2012年。

⑤许金水:《集团企业总部对所属分子企业控制形态之研究——以台湾区集团企业为例》,国立政治大学博士学位论文,1992年。

⑥张相洲:《管理控制论》,东北财经大学博士学位论文,2003年。

⑦Bjorkman I, Stahl G K, Vaara E. Cultural differences and capability transfer in cross - border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 658 - 672.

预警系统就会发出警报^①,提醒采取必要措施防止偏差的产生和扩大;适度性是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。一方面,过多的控制会扼杀子公司的积极性、主动性和创造性;另一方面,控制不足将影响集团的整体运转,造成资源浪费;灵活性是指集团公司的控制系统应在环境变化条件下有足够的灵活性。灵活性控制宜通过弹性计划和弹性衡量标准来实现;客观性是指集团公司的控制系统必须是客观和精确的。实现客观控制,不仅要建立客观的控制方法,如尽量把绩效定量化的方法记录并评价、把定性的内容具体化,而且集团管理人员必须谨慎适当地去解释所获得的信息;经济性是指集团公司控制提高效率和利润的同时也要付出相应的管理费用^②,因而各种控制手段、方法和技术要充分考虑收益和成本比。

(二) 集团公司协同

协同理念一直是西方大型企业在制定多元化战略、策划企业并购与重组、成立跨国联盟或建立合资企业时所遵循的一个重要原则。伊戈尔·安索夫(Ansoff)将协同定义为取得有形和无形利益的潜在机会,以及利用这种潜在机会与公司能力之间的匹配关系来成功地拓展新的事业。所谓协同,是指使公司的整体效益大于各独立组成部分总和的效应,可表述为“1 + 1 > 2”^③。协同可分成有形协同、无形协同和竞争性协同。有形协同是由于企业的业务单元之间具有相同的客户、渠道和技术等,从而使相关单元活动实现共享;无形协同来自于不同的价值链之间管理技巧的转移;竞争性协同来自与企业多领域进行竞争对手的存在。

与单体企业相比,集团的优势在于对资源、信息和知识的共享和互补,以及由此获得的规模经济和范围经济。集团公司协同(或母子公司协同)定义为同一集团母子公司和子子公司之间的协同,通过集团机制设计、技术平台共享和子公司之间合作实现有形和无形的协同效应。

由于子公司在采购、生产过程和销售方面的差异程度不同,集团公司协同具有不同的分类。第一,依据职能差异,集团公司协同分为战略协同、人力资源协同、财务协同、创新协同和文化协同。集团战略协同包括集团价值链整合、共同市场培育、内部资源再配置、信息平台建设等^④。集团人力资源协同体现为集团公司统一招聘或培训、子公司分散规划和考核、集团内部人才市场化流动等,实现规模效益的同时保持差异化。财务协同是集团最大的优势,集团通过财务管理系统形成内部资本市场,将冗余资金用于危机企业,实现资本价值的最大化。集团创新协同优于外部企业联盟(契约形成),这是因为集团产权网络提高了内部成员信任程度,形成更稳定的利益共同体,因此成员对无形资产共享和互补更充分,更易形成创新。文化协同指集团在价值观、行为和诚信等方面的协同,例如集团公司统一对子公司进行定期文化培训、组织集体活动等。第二,依据形成机制的差异,集团公司协同分为共享型和互补型协同。共享型协同依价值链分成生产、市场、采购和基础设施协同。产品生产和销售环节的共享降低了销售和服务网络的高额费用,比如IBM正是依靠多种类型计算机设备产品线才能支撑遍布全球的网络。互补型协同是通过子公司之间专业化的资产投资来建立的。同一价值链上具有纵向前后关系的活动及其资产的匹配可产生协同效应。集团互补型协同表现为:按照即时生产(JIT)模式实现物流转移时间的配合,减少仓储设施和库存;改善各个活动之间的界面,使前一环节的产出品更符合后一环节投入品的标准,并通过相同格式的数据库减少重复信息录入工作;集中储存资产,缩短后勤运输距离;将多个互补性产品捆绑在一起,为客户提

^①Cyert R M, March J G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 1963, 2.

^②Clarry J W. Managing the Multinational Subsidiary// Managing the multinational subsidiary : Croom Helm, 1986: 126 - 129.

^③Ansoff H I, McDonnell E J. The new corporate strategy. John Wiley & Sons Inc, 1988.

^④孙大鹏, 赵全超:《企业集团协同效应创造机制与战略并购经济条件研究》,《科技进步与对策》,2007年第6期。

供“一站式消费”的综合价值等。

二、集团公司控制的功能与实现

(一) 功能

集团公司控制首先是为了战略执行的一致性。控制是自上而下的、纵向的管理。正是因为集团公司的控制,才使得庞大且分散的子公司能够具有共同的目标和相互联系的分工、能够依循集团的战略规划和战略分解进行运营。控制可有效配置母子公司之间的权力,从而指导监督子公司的运营,避免子公司功能重复并减少战略执行中的偏误。Luo X 等和柴艳丽阐述了集团公司控制的意义,他们认为控制一方面致力于发挥企业潜力、获得最大化收益,另一方面监控各项风险、力争损失最小^{①②}。其次,集团公司控制的意义在于提高效率。依靠集团力量站在宏观视角制定产业发展方向,赋予不同子公司相应权利,达到权责匹配,节省子公司的时间,提高管理效率。因此在集团公司实际控制过程中,既要根据以往经验进行权责配置,又要依据现实环境做出调整,权宜应变。

(二) 实现方式

集团公司控制的内容或力度体现为不同的模式。对于控制模式的划分,中外学者进行了积极探讨,取得了一系列成果,不同的控制模式分类基于学者们选取了不同的分类视角。有的学者从母公司视角出发,选取相应的分类依据对控制模式进行抽象概括,如古尔德(Goold)和坎贝尔(Campbell)以控制内容为依据,分为战略规划、战略控制及财务控制等三种型态^③。Martinez 和 Jarillo 依据母子公司管控关系属性的不同,将组织控制分为结构与正式的控制机制和非正式与微妙的机制两大类。Ouchi 以控制基础为依据将母子公司管理模式分为官僚式控制(Bureaucratic control)、市场式控制(Market control)和小团体式控制(Clan control)等^④。也有学者从子公司视角或母子公司管控关系特征的视角出发确定管控模式的分类依据。Vancil 和 Buddrus 以子公司自主性为依据,认为集团公司对所辖各子公司的控制,可依据集团总部授予各子公司自主性的大小而划分为不同的型态,例如高自主性及低自主性两类^⑤。本文从子公司治理角度划分为三种模式:基于子公司治理不作为的行政管理型控制模式,基于子公司治理的治理型控制模式和基于子公司治理的管理型控制模式。

管控模式与管理体制是形式与内容的关系,母子公司管控模式是母子公司管理体制的表现形式。不同的管控模式的本质是集分权问题。集团公司管理与单体公司管理的一个重要区别是单体公司各职能管理的职责是完整的,另一个区别是集团公司管理的各职能管理的职责需在集团公司和子公司间分解。如果更多的职责和权利集中于集团公司,则是集权管理或对应于相应的管控模式,反之则反是。

集团公司着重于战略高度的控制,为了提高控制效率、分辨控制重点,一些学者试图研究控制点(Locus of control)问题。集团运营中的关键环节或关键点是控制工作的核心,可称之为控制

①Luo X, Chung C N. Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition[J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50(3): 404 - 439.

②柴艳丽:《企业集团控制力:问题与措施》,《企业管理》,2011年第8期。

③Goold, Michael & Andrew Campbell. Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations. Basil Blackwell, 1987.

④Ouchi, W. G. Markets, Bureaucracies and Clans. Administrative Science, 1980 (25): 129 - 141.

⑤Vancil, R. F. & Buddrus, L. E. Decentralization, managerial ambiguity by design: A research study and report. Dow Jones - Irwin, 1979.

点^①。集团公司在对子公司进行管理时,要控制或衡量所有活动既不现实也不必要。限于管理者知识和精力的有限性,集团并非监测子公司的所有活动,而是挑选出一些重要的控制点,并通过它们对全局进行控制。Marginson 认为控制点是限制运营管理过程中的不利因素或使计划更好运行的有利因素,控制点的关键评价标准在于该节点对整个运作过程及其结果的影响大小^②。Kallunki 认为控制点是指一些要害问题,不同部门的业务有其特殊性,所要执行的方案不同,因而有完全不同的关键控制点。选择控制点的能力是一种管理艺术。为了有效控制,需注意衡量工作成效时那些有关键意义的因素。事实上,控制住了关键点,也就控制住了全局。对控制工作效率的要求,从另一方面强调了控制点原理的重要性。

控制点可分为关键控制点、重要控制点和一般控制点。一般遵循以下原则:第一,合法性原则。母子公司管理要符合《公司法》和会计法规等要求。从法律角度看,母子公司都是独立法人,子公司要按法律规定设置相应组织结构,母公司对子公司的管理要合法合规。第二,重要性原则。关键控制点的选择,首先要考虑那些影响子公司运转的重要业务与环节。第三,风险控制原则。应选择能够降低运行风险的节点进行控制,例如对入库和出纳环节的控制。第四,协同原则。集团优势在于资源共享与协同,那么在集团运营中产生协同效应的环节也为控制点,尤其是产生重大协同效应的过程。第五,例外原则。集团公司必须关注子公司运转中出现的例外情况。当子公司的运转出现偏差时,仅以子公司的权限和能力不足以解决问题,这就需要集团公司出面处理。

控制点的分类与职责划分是集团管理体制的落地。如果更多的控制点由集团公司掌控并表现为集团公司的职责和权利,则是集权的管理体制;反之,如果更多的控制点委授子公司掌控并相应表现为子公司的职责和权利,则是分权的管理体制,同时对应不同的管控模式。

三、集团公司协同的功能与实现

(一) 功能

集团公司协同是横向的管理,其作用在于通过对资源的协同共享产生互补效应和协同效应^③。互补效应是通过对资源的充分利用实现的,两个市场主体使用同一资源,可以相互填补空白,从而使冗余资源得到利用。Itami H 认为协同效应主要是通过公司的隐形资产(如品牌、企业信誉、组织管理经验等)实现的,并认为“隐形资产本质上是一种信息”,协同就是利用信息“搭便车”。例如企业利用已有品牌的良好形象、凭借良好的外部关系等使得新进入市场的产品产生“搭便车”行为;又如各成员企业可以从集团公司良好的整体形象和卓著的产品质量信誉中受益,公司筹划统一品牌战略,通过协调各成员企业的经营方略实现单一企业所不能实现的利益。协同也意味着参与协同的各方要相互配合、相互学习,协同的实现过程实际上也是一个学习组织的建立过程。集团公司协同效应主要体现为资源和业务共享、市场客户需求、技术研发的结合与扩散、子公司形象和声誉的共享以及企业经营的相似性。协同的程度决定了集团实际边界和范围,并最终形成竞争优势,而协同竞争优势又是最难以替代和模仿的,这便是集团公司协同之意义所在。

(二) 实现方式

集团公司协同的实现可分为以下环节:协同机会的发现和评估、协同的建立、协同收益共享、协

^①Kallunki J P, Laitinen E K, Silvola H. Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2011, 12(1): 20-39.

^②Marginson D E W. Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle - Management Levels: Evidence from A Ukorganization. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(11): 1019-1031.

^③Itami H, Roehl T W. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: HarvardUniversity Press, 1987, pp. 186.

同评价以及信息化手段的利用。实现协同效应,首先要求子公司围绕集团总体目标制定分目标,其次要求组织系统各要素之间形成强韧的联系,做到运营的同步性和衔接的紧密性。再次,协同产生的利益要根据子公司贡献程度进行合理分配,形成价值补偿。在协作过程中贡献多的子公司理应获取较多利益,以补偿其为协同增加的要素投入。最后,要充分利用信息化手段。充分发挥信息化的作用,须建立信息化的标准化体系。信息标准化的定义是:为使信息化获得最佳秩序,对信息化过程中实际或潜在的问题制定共同和重复使用的规则的活动。即使信息的收集、储存、加工、传递、利用和管理等活动及信息技术制定、发布及实施等标准,达到所需要的统一局面。基于信息和网络技术的现代管理软件的标准化趋势有三个方面:业务流程标准化、信息流标准化和文件格式标准化。业务流程标准化包括母子公司之间的协同、公司内部的操作规程、岗位职责、岗位考核标准、母子公司协同考核标准等。业务流程标准化要体现在信息系统软件当中,只有业务流程标准化以后,才能实现母子公司具体业务的协同。信息流标准化的重点是企业信息编码、商贸数据和技术数据标准化。文件格式标准化是为了解决软件的人机界面符合企业各种工作人员的习惯问题。这三个方面的核心实际上是数据的交换和信息的共享,这也是信息时代企业协同的一个特点。

为更好地实现协同,需识别集团管理中能够实现协同和互补效应的环节,亦即协同点。对协同点进行识别、评估、控制和执行,就实现了协同过程。依据各环节产生协同效应的大小,可分为关键、重要和一般协同点。例如,在物流配送过程中,集团公司可设置总的物流公司,实行共同运输,从而节省子公司分散运输的费用。由于该协同点仅实现成本节约,因此属于一般协同点。而在集团技术研发过程中,相关产品各自的研发团队可同一地点办公,有利于交流和新思想的呈现,这一控制点直接与集团创新相关,属于关键协同点。

协同点的识别和设置应遵循互补性、利益共生性以及成本最小化原则:第一,所谓互补性原则是指集团公司进行协同时,要善于利用现有或潜在的资源要素协调运作,在功能、优势相互补充的条件下,子公司共同发挥各自的优势以弥补不足,进而形成集团的整体优势。第二,利益共生原则是指集团公司协同方通过资源共享,相互合作以充分利用集团组织实现互利共生。集团公司甚至可把各公司之间看似具有对抗或竞争性的关系转化为利益共生关系。第三,协同效应在为企业创造新价值的同时,也会产生成本,即协同成本。波特把协同活动的有形关联成本分为协调成本、妥协成本、僵化成本;无形关联成本为传播成本。识别协同环节时,协同成本也是集团必须注意的问题。如果协同成本太高,超过协同效应带来的价值,这种协同则没必要进行。因此必须本着协同成本最小化的原则开展,避免过度协同或为协同而协同。

四、集团公司控制和协同的辩证关系

集团公司控制是纵向的管理,为了战略的一致性;而协同是横向的管理,为了产生互补和协同效应。控制与协同是集团公司管理中重要的两个方面,两者相辅相成、缺一不可。

(一) 集团公司控制是协同的前提

集团公司需先做好控制才能实现协同,控制是协同的前提,协同需要控制。Prajogo 等发现在供应链管理中,通过不同子公司原材料集中采购的方式,可节约采购成本,而这一协同点首先要求集团公司对子公司的采购能够实施控制,如果不能控制,则不能纳入集中采购范围^①。荆龙姣通过

^①Prajogo D, Oke A, Olhager J. Supply chain processes: linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 2016, 36(2): 220 - 238.

调查发现以资源共享为基础的协同对企业价值的影响,需在控制机制下才能更加显著^①。可见集团公司协同是以控制为前提的。

(二) 集团公司协同是控制的目的

集团优势在于发挥整体大于部分之和的作用,即协同作用。成员企业据此获得比独立企业更丰富的竞争性资源。集团公司实施控制的目的就在于通过控制实现成员之间的协同,进而实现集团利益。丁铭华提到立足协同是集团公司控制的根本,在复杂市场中企业集团之间的竞争越来越多得表现为资源和部门之间协同运营程度的比拼^②。在新兴经济下,集团应当寻求集“管理控制平台、内外部资源协同以及决策和执行方式”为一体的管理体系。因此失去了子公司之间的协同,集团公司也就失去了控制的意义。

(三) 协同点亦即控制点

能够实现集团协同的环节或协同点往往也是控制点,换言之,通过控制才能实现必要的协同。某些环节从控制的角度可能是一般控制点或重要控制点,但从横向角度可能产生重要或重大协同效应,便可能成为重要或关键控制点,对其实施管理的必要性大大提升了。如仅从控制的角度看,集团人力资源管理的招聘流程和标准的制定比具体招聘的组织工作重要,具体招聘的组织工作可视为一般控制点,由各子公司具体实施。但在某些大型集团中,统一的招聘可能产生较大协同效应,因而可能成为重要控制点或关键控制点,招聘的组织工作亦有集团公司统一组织。

(四) 控制降低了协同的成本,协同有利于控制的实施

集团公司控制和协同的关系还表现在,控制降低了协同的成本:集团公司协同在于实现资源互补与共享。当协同降低了生产和交易成本、增加了灵活性时,却可能产生协调成本(纠纷、拖欠和坏账等)和妥协成本,而集团公司能够通过控制有效监督并利用“看得见的手”促进合作、减少成本和降低风险^③。另一方面,协同有利于控制的实施:在一些关键或重要的协同环节,需要增加集团公司的控制权力;在协同过程中,协同平台建设、内部资源再配置也进一步增加了控制的手段和途径。由此可见,协同也是控制的有效补充。

[责任编辑:文惠 jdxbwenhui@163.com]

^①荆龙姣:《跨企业协同、管理控制与价值创造研究》,《求索》,2014年第11期。

^②丁铭华:《基于协同经济的企业集团管控路径研究》,《经济管理》,2010年第2期。

^③[美]安德鲁·坎贝尔,凯瑟琳·卢克斯:《战略协同》,任通海译,北京:机械工业出版社,2000年版,第179—190页。