

企业集团母子公司监控原因与对策分析

文/龚玉策 刘广 王霞霞

企业集团是以资本关系为纽带联结起来的企业群落，典型的组织形式是母子公司。企业集团与采用事业部制的大型企业不同之处在于，母子公司都是独立的企业法人。母公司在很多问题上并不能直接插手管理子公司的事务，子公司的业务是相对独立的。这种相对独立的关系必然引起子公司不按母公司的意图办事，甚至产生违背母公司意愿的行为。

站在母公司的角度，研究如何改善母公司对子公司有效控制的法制环境，以及母公司对子公司进行有效控制的手段，从而发挥企业集团的整体优势，是企业集团需要认真考虑的问题，具有重大的现实意义。

一 企业集团及其特征

企业集团是市场经济发展到一定阶段的产物。根据国家统计局的定义，企业集团是“以母公司为主体，通过投资生产和经营协作等多种方式，与众多的企事业单位共同组成的经济联合体”。

企业集团出现在19世纪末20世纪初的欧美发达国家，经过一个多世纪的发展和演变，已经比较成熟和普遍。企业集团作介于市场和科层之间的组织形式，具有自身的不同于一般企业的特点。吕源等（2005）在研究企业集团时，认为其有三个基本特征，概括如下：

第一，法律意义上的相对独立性。集团子公司都是独立的企业法人，具有相对独立的经营和决策权力。而在多分部组织结构中，事业部一般是公司内部单位，不具独立性。

第二，组织上的核心导向性。企业集团可以由一个核心（或主导）的个人、家族或企业以相对多数甚至绝对控股的方式掌控。在不同国家或地区，核心企业对成员的控制力度是不同的。

第三，彼此关联性。企业集团的成员企业间通常是通过交叉控股、参股、关联交易形成法律、经济和社会纽带，并以此抵御外来竞争或者收购兼并的威胁。企业集团以股权、债务、财务往来和商业贸易等手段加强自身内部各个成员企业的联系，其中股权是主要的方式。

二 企业集团的实质及存在意义

企业集团母子公司之间的关系主要是资本关系。集团的出现不仅仅表现在企业规模的扩大。要想了解企业集团实质，必须从企业的产生着手，从理论和实证两方面找到企业集团存续的深刻原因。

早期研究企业集团的学者从经济学角度出发，认为企业集团是某个经济发展中出现的一种特殊工业组织形态，并指出这种组织的特点在于保持和积累发展经济中、无法从市场获得的稀缺资源（如创业家、经理才能和资金等）。[3, 4]这是典型的资源理论分析方法。本文借助制度经济学的交易成本理论，从企业集团的成因的角度，来解释企业集团作为一个整体存在的现实意义。

根据制度经济学理论，交易成本本质上就是一系列制度成本（包括信息成本、谈判成本、拟定和实施契约的成本、界定和控制产权的成本、监督管理的成本和制度结构变化的成本）。市场交易成本的高低与产权制度、监督和执行契约的法律制度乃至市场中介组织的完善程度密切相关。绝大多数发展中国家都是在二战以后才开始走向工业化，其市场发育的时间较短，因此与市场交易相关的制度，特别是法律制度，仍然处于发展阶段。这种不完善的外部市场经济制度会导致市场无效或者市场交易费用过高。在缺乏有效的外部市场制度背景下，企业被迫寻找其它降低交易成本的治理机制交换相关产品和生产要素。

企业集团通过集团内部计划和协调机制来组织企业间交易活动，从而降低企业间的交易成本。企业集团替代外部市场的优势表现在五个方面：资金；管理人才；产品和投入市场；跨境交易活动；分担或承担风险的市场（例如为创业者提供风险金融市场等）。因此，企业集团可以看作是部分替代市场，同时又协调下属企业进行资源配置的“微观体制”。

以上从理论上指出了企业集团出现和存在的必要性。另外，近年来发表的一些对企业集团的实证研究，以集团或者成员企业的经济效益作为因变量对比集团和非集团企业的效率，证明前者更具有效率优势。

由此可见，企业集团的发展是经济发展的必然。我国从1992年10月党的十四大开始，不断提出了“全面组建企业集团”的要求。

三 子公司代理行为需要集团控制

然而，我国的企业集团产生于转轨时期，带有较强烈的政府推动痕迹。在特定背景下产生的企业集团，发展极不规范。尽管企业集团的出现对经济发展有巨大的推动作用，但是随着改革的深

入，企业集团面临的问题也越来越多。这些问题既具有各国企业集团发展中的共性，也有中国特定历史背景下的个性。

概括来说，企业集团发展中存在的问题主要有三种类型：一是企业集团作为整体，存在母子公司合谋损害其他股东利益的问题；二是集团母公司作为子公司的大股东，存在侵占子公司利益的问题；三是子公司作为独立法人，具有自利动机，对于母公司这个委托人，子公司会出现“内部人控制”问题。其中，第三个问题具有普遍性。因为我国的企业集团大多从国有企业改制而来，母公司一般是国有性质的法人。在母公司对子公司监督弱化和激励不足的情况下，子公司更容易产生侵害国有资产的行为，从而造成集团效率低下。本文主要对第三个问题进行研究，目的在于找到一条发挥集团整体优势的途径。

子公司的代理行为同现代公司中的委托—代理问题具有相似性，主要表现在：（1）子公司容易产生偏离母公司战略目标的本位主义倾向，其局部利益往往与集团的整体利益相冲突；（2）各子公司之间协调困难，甚至出现彼此恶性竞争的局面。

子公司代理行为使得企业集团不能发挥其整体优势，从而造成企业集团规模扩大而效率下降的奇怪现象。李君鸿（2005）以辽宁省前90家企业集团为样本，研究发现，1999-2001年，样本企业集团不仅效益逐年下降，而且下降的幅度也越来越大。

四 加强企业集团控制的原因和现实对策

企业集团子公司代理行为的出现，从表面看是母公司对子公司的控制不力造成的。但从本质上分析，则在于母子公司之间的契约不完善及契约执行不力。

根据现代企业理论，企业集团中母子公司之间的股权关系和交易行为本质上都是一系列契约。由于环境的不确定性、有限理性和信息不对称性，契约不完备性在企业集团中广泛存在。母公司在与子公司缔结契约时，既无法准确预测未来各种可能的状态，也无法准确描述各种处理策略。这种不完备的契约为子公司的自利行为留下了较大的空间。

另外，郑宏星（2005）研究表明，子公司的自利行为还具有其他原因。其中之一是，子公司采取策略行为造成“恶意违约”，即子公司预期到法律的弱执行力而恶意违背契约中明确规定的义务。由于我国企业集团产生发展于法制不健全的转轨时期，因此这种违约行为更加普遍。

基于以上分析，本文认为应该从以下两个方面来加强企业集团中母公司对子公司的控制，从而规避子公司的代理行为。

1. 加强法制建设，不断完善企业集团所处的宏观法制环境

契约不完备具有客观性，现实中的完备契约几乎是不存在的。企业生存在一定的制度环境下，在国家体制存在缺陷的前提下，单单依靠“最优契约”来达到预期效果极不可靠也不可行。一方面，片面追求契约的完备性没有必要，因为企业的功能之一就是适应变化的市场。另一方面，即使最优契约也会失灵，刘颖卓、熊伟（2005）将这种状况定义为“最优契约陷阱”。

在存在“最优契约陷阱”和契约的弱执行效率情况下，必须寻求一种超越契约之上的规则来弥补不完备契约造成的权力空白，同时加强契约的执行力度。这必须从完善相应的法制制度和加强法制的执行力入手。

本质上看，法制是一种不同于契约自我实施机制的第三方实施机制。法律通过规范更一般的行为框架而不是行为细节，指导契约各方的行为，保证契约的实施。

我国正处于经济转轨时期，不明晰的产权与政府干预使得企业集团中子公司往往从事一次性博弈而追求短期利益。只有通过建设健全的法制和增强法制的执行力，才能加强第三方实施机制，从而提高母公司对子公司的控制效果。

2. 在企业集团中积极推进全面预算管理

强调法制建设并不意味着追求“完备契约”热情的降低。实际上，尽可能使得企业集团内母子公司之间的契约更完备始终是集团努力的方向之一，而这部分的可以通过在集团内推行全面预算管理来实现。

全面预算管理(OBM, Overall Budget Management)作为一种“非正式控制工具”在国外企业的应用及发展始于19世纪末。我国从2000年起相继发布了一系列有关全面预算的行政规章，促使这一科学的管理理念进一步在我国推广，并被更多的企业实施。华润集团、中化集团、宝钢集团等一批大型国有企业在开展全面预算管理方面取得了显著的成绩，创立了带有企业自身特点和优势的全面预算管理体系。

企业集团实施全面预算管理，是指母公司按照集团制定的发展目标，层层分解、下达于集团内部各个经济单位（子公司），以一系列的预算、控制、协调、考核为内容，建立的一整套完整、科学的数据处理系统，自始至终地将各个经济单位经营目标同集团发展战略目标联系起来，对其分工负责的经营全过程进行控制和管理，并对实现的业绩进行考核与评价。

全面预算管理作为企业集团中的一个控制手段，由于实现了对子公司经营前、经营中和经营后的全程控制，因此能防范子公司的代理行为。（1）通过编制预算，子公司许多潜在的自利动机可以尽可能地事先预见，从而防患于未然，降低集团经营风险。（2）全面预算作为评价管理业绩

的标准，更能反映子公司的经营管理水平。(3)能加强子公司之间的协调和沟通。各个子公司清楚地知道自己在一系列配套计划中的工作目标，从而可以明确责任，提高集团整体的工作效率。

最后，需要说明的是，加强法制建设和积极推进全面预算管理是并行不悖的。实际上，充分吸收各企业集团在实施全面预算管理中的经验，有利于法制建设和健全。而法律的实施又是全面预算管理得以推行的保障。从长远来看，二者是互为推进的。

结论

企业集团的发展壮大是我国企业参与全球竞争的必然要求。企业集团发展中出现的问题部分是由于子公司的代理行为造成的。加强母子公司控制既需要强有力的法律制度作保证，也需要不断完善集团内部的控制体系。强有力的法律制度同完备契约之间既有替代的一面，又有互补的一面。从互补的一面来看，法律制度可以对子公司构成可信的“威胁”，促使其更加全面和积极的履约；从替代的一面来看，法律的执行力越强，子公司失信的行为也就越少（作者单位：龚玉策/华南理工大学管理学院；刘广、王霞霞 华南理工大学经济贸易学院）

相关链接

企业集团母子公司监控原因与对策分析
国内外大型煤炭集团资本运营比较研究
谈企业集团财务管理中的问题和对策
邮政酒店集团化的优劣势分析
从“小作坊”到大型企业集团
高校后勤集团社会化改革难点与对策
企业集团多元化发展及其核心竞争力分析
论公司治理结构下内部控制的构建与实施

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心