

基于不同控制模式的母子公司信息控制探讨

陈志军, 韦晓霞

(1.山东大学 管理学院, 山东 济南 250100; 2.柳州职业技术学院 经济管理系, 广西 柳州 545006)

摘 要:信息技术既是其它控制方式实施的前提, 又可以成为一种独立的控制方式。它改变了母子公司的决策结构, 促进了组织行为模式化, 并被广泛用于监督。探讨了信息控制的3种主要模式, 并剖析了不同母子公司采用信息控制方式的不同。

关键词:母子公司; 控制模式; 信息技术; 信息控制

中图分类号: F276.7

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2007) 06- 0105- 04

1 信息控制的内涵

母子公司信息控制指的是母公司根据企业战略设定公司间信息传递的频率及类型, 或规定子公司信息系统的运行规则等, 以保证集团公司能及时获取各子公司的真实信息, 保证组织目标顺利实现, 防止子公司出现行为偏差, 达到控制的目的。Pat^[1]指出, 母公司的控制程度不仅与母公司所需的信息数量和类型有关, 同时也受到信息传递频率的影响, 而信息技术可以以多快的速度把信息从子公司传送到母公司, 也属于控制的范畴。母子公司管理层次多、产品经营多样化、子公司分布区域广, 致使企业集团内部的信息传递速度下降。所以在完善母子公司控制关系的过程中, 必须注重信息反馈和处理方式现代化, 减少内部信息的非对称分布。而信息技术, 特别是通讯技术, 能够快速计算、存储、恢复并传递数据和信息, 因此非常适用于控制。它们既是其它控制方式实施的前提, 又可以成为一种独立的控制方式。

2 信息技术对控制的影响

信息技术随着时间的推移在企业中经历了技术提供者、服务提供者和战略伙伴 3 种角色, 与之相对应的是信息技术基础设施管理、信息技术服务管理和信息技术企业价值管理(IT 治理)^[2]。斯科特·莫顿和其他作者如肖夏纳·朱波夫也指出, 信息技术在企业中的应用已经并正在经历以下 3 个阶段: 工作自动化、信息管理和经营转型^[3]。信息技术对企业的战略重要性不断增强, 变革的广度和深度也不断扩大。

现代数据管理技术使传统控制机制的 3 种职能获得新生: 帮助管理人员更有效地使用资源; 统筹安排各部门的组织目标; 为战略和经营决策收集数据^[4]。这 3 种职能又通过 3 种信息组织方式实现, 即集中、整理和分散: 集中信息。母公司现在可以迅速以低成本获取子公司信息, 并对其业绩进行严密追踪, 防止远程经营单位失控。整理信息。数据系统可以让管理人员更快得到信息, 也可以把数据文件整理成所需的新格式。通过整理报告和原始数据, 从新旧数据中提取尚未发掘的有价值信息。分散信息。母公司通过现代信息控制系统有选择地进行筛选, 把重要数据传送给子公司, 提高信息的使用效率。总之, 无论是何种信息技术, 母公司都可以用它来加强对子公司的控制。

大量文献显示, 信息技术还在以下 3 个方面影响并促进控制: 改变决策结构、促进行为模式化以及监督各项活动^[1], 使之成为母公司的一种控制方式。

(1) 信息技术对母子公司组织结构和权力分配产生影响。信息技术的发展, 对组织权力分配产生双向影响: 既有助于母公司集权, 同时又为其分权创造了条件。Wijnhoven 和 Wassenaar^[5]通过实证研究总结出, 信息技术有助于实现更多集权和无差别控制(impersonal control)。Currie^[6]认为, 信息技术并不一定导致分权或组织结构扁平化; 相反, 分权可能使服务水平降低, 增加成本, 并降低管理控制。此外, 由于高层管理者可以远程获取与产品有关的信息, 因此计算机网络可以在一定程度上解决他们的控制需求, 使权力更集中。

另一些学者则认为信息技术的使用无疑促进了组织分权。如 Zenger 和 Hesterly^[7]在其研究中直接指出, 企业使用信息技术会促进分权。Johnston 和 Lawrence^[8]等学者认为,

收稿日期: 2006- 06- 26

基金项目: 山东省社科规划青年社科基金项目(04CJ03)

作者简介: 陈志军(1965-), 男, 山东青州人, 南开大学商学院博士生, 山东大学管理学院教授、院长助理, 企业管理系主任, 研究方向为企业战略、集团公司管理; 韦晓霞(1981-), 女, 广西柳州人, 柳州职业技术学院教师。

通过降低各部门处理信息的成本，信息技术可以取代许多官僚机构的职能，这常常引起组织结构扁平化和分权。

此外还有学者提出技术在组织中是中立的，它并不趋向分权或集权的任何一边^[4]。Huber^[9]则认为，信息技术的影响和组织原来的权力结构有关，先进的技术可能使集权组织在不降低地方响应率的前提下更加集权化，使分权组织能够以更加分权的方式运营。

作者认为信息技术是一把双刃剑，它在组织中的影响是多方面的，即信息技术既会促进分权也会导致集权。对集权的促进作用主要表现在投资战略与发展战略上，如在母公司建立统一的财务结算中心、营销中心、研究中心等，实现资源共享。而分权的各层企业或组织结构拥有较大的相对自由度，充分发挥自己的能动性，利用对市场环境的应变力与灵活性，及时进行决策处理，直接体现市场需求与客户需要，围绕市场、客户对自我目标进行控制^[10]。因此，企业必须在信息技术的集权和分权作用中找到一个平衡点，才能实现组织目标并满足其战略需求。

(2) 促进管理规范化和行为模式化。信息技术促进了管理规范化和组织行为模式化，因为统一的规章制度以及工作条例很容易在企业网络中传播，这意味着子公司管理者很难作出有违常规的决策或继续在工作中保持神秘。同时，信息技术将会加速对各事件和活动的记录和恢复，使模式化作为控制行为和过程的手段更加可靠^[9]。另外，信息技术能够减少模式化带来的消极影响——子公司为明确相关标准和程序所花费的成本。Pat^[11]等人也在文献中指出，基于网络的数据库系统是很好的选择，这种系统提供了标准化的方法，促进了对子公司的控制。随着信息技术

应用的增加，一种全新的控制方式应运而生。

(3) 提高母子公司的监控水平。大量文献指出将信息技术用于监督活动的可行性，这是由信息技术的物理特性所决定的。它可以自动、持续地记录所有设计者想要捕捉的一切，翻译、记录和演示人类行为的功能，又使工作透明度大大增加，信息技术在工作场所的监督潜在在逐步提高。因此，计算机可以被看作是管理者和资产代理人的工具，他们可以在工作场所中进一步集权和控制。

Pat Finnegan 和 Sinead Ni Longaigh^[11]研究了信息技术在母子公司控制中的作用，并把它们总结为下表（见表 1）。

3 信息控制的分类

母子公司信息控制的方式因信息类型、信息流向、技术选择及其作用、范围等差异而不同。Leifer^[11]从“组织资料处理的集中度”和“网络能力”两方面着手，将 IT 结构分为集中系统 (Centralized Computing)、非集中系统 (Decentralized computing)、分散式系统 (Hub-and-spoke computing) 以及单一独立系统 (Stand-alone)，而 Ahituv et al、Fielder、Sankar 等学者则将其归结为集中式、非集中式以及分散式 3 类，并经由问卷调查后发现：集中式系统与低整合、集权式的功能性组织形式有关，非集中式系统与分权式的产品组织形式有关，集中协作式系统 (Centralized cooperative computing) 与高整合的功能性组织形式有关，也是该研究中数量最多的架构类型，而分散协作式系统 (Distributed cooperative computing) 与高整合矩阵式的产品组织形式有关。

本人在总结上述学者研究成果的基础上，把母子公司信息控制方式分为集中式、分散式以及非集中式信息控制，作为母子公司在建立其信息控制机制时最重要的 3 个选择。需要强调的是，这里的集中与分散并非信息处理设备在物理上的集中和分散，而是由组织决策机制和管理体制所决定的信息资源开发、规划、控制和使用的基本方式。

(1) 集中式信息控制。集中式信息控制方式是将所有信息资源的配置、协调、控制和管理权集中在一个统一的信息管理机构中，企业中任何一个部门的信息需求都由这个集中的信息管理机构提供，其目标在于对系统规划、实施和使用等多方面进行有效控制。集中式信息控制需要有集中式的主机系统、通信网络、用户终端和相应的软件操作系统。它的主要特点是：便于进行集中、高度专业化的信息管理与控制；有利于提高信息技术的运作效率，降低系统开发和运营成本；协调和平衡组织内所有信息资源；便于形成统一的信息标准和操作规范，实现信息资源的完整性约束和安全性控制；使技术人员在专业岗位和环境不断积累经验，充分发挥工作技能。

(2) 非集中式信息控制。从 1980 年开始，集中式系

表 1 信息技术在母公司控制中的作用

作用	结果	信息技术的使用
从子公司转移与决策有关的数据		
快速的数据转移，数据使用统一格式，使母公司的处理工作更便捷，数据完整且简明扼要，可以传送大量数据	母公司能够获取高质量的信息，可用于战略决策	网络、电子邮件、企业数据库以及群件
形式化		
及时获取数据，用简便的方法存储复杂数据，可以简单快速地找到数据	大大加强母公司推行标准及执行战略的能力	网络、企业数据库以及电子邮件
监督		
母公司获取数据的速度提高，母公司数据的来源广泛，且格式统一、便于操作	母公司可以迅速了解其整体运营状况，并立刻对子公司的危险行为作出警告	网络、电子邮件、企业数据库以及主管信息系统
企业上下数据统一、不失真		

统就已经向非集中式系统转变, 并且这一趋势一直持续到 2000 年。非集中式信息控制方式是将信息资源分别置于各部门的直接管理和控制之下, 部门内有专门的信息管理人员或机构, 他们按照部门需求分配所辖的信息资源。其主要特点是: 信息资源的分散缩小了部门内信息设备的规模和能力, 降低了通信费用, 信息的技术成本和管理成本较低; 由于信息资源直接由部门进行控制, 能够较准确、快速地满足部门的信息需求, 信息资源的控制和使用也十分方便。

(3) 分散式信息控制。分散式信息控制介于二者之间, 是将信息资源与母子公司控制有效结合起来的方法之一。它与非集中式信息控制十分相似, 信息资源和设备被分配到需要的地方, 使信息小组或部门能执行同时满足局部和企业整体需要的职能。此外, 分散又执行集权的职能-- 通过多个信息小组或部门经由信息系统通道向上汇报^[12], 对企业战略和信息需求的反应十分敏捷。其主要特点是: 信息资源和设备比集中式信息控制分散, 而各信息部门的职能较非集中式信息控制更集中; 分散式信息控制加强了与用户之间的联系, 并与企业整体运作相统一; 母公司仍保持一定的集中协调和控制, 因此信息资源的使用成本增加, 并且大部分成本被分散到各企业, 使子公司压力增加。

4 不同控制模式下的母子公司信息控制方式

学者们从不同角度对母子公司集分权模式进行概括, Michael Gold^[13]将母子公司管理控制模式划分为战略规划型 (strategic planning)、战略控制型 (strategic control) 和财务控制型 (financial control); Ouchi^[14]分为官僚式控制 (bureaucratic control)、市场式控制 (market control) 和团队式控制 (clan control) 3 大类型; 余明助、秦兆玮^[15]将控制模式分为行为控制 (behavior control)、产出控制 (output control)、社会控制 (social control); 葛晨、徐金发^[16]则将其分为 4 种类型: 资本控制型、行政控制型、参与控制型、平台控制型。基于上述分类和我国实践, 作者把母子公司控制模式分为基于子公司治理不作为的行政管理型模式、基于子公司治理的治理型模式和基于子公司治理的管理控制模式^[17]。

(1) 行政管理型模式的信息控制方式。基于子公司治理不作为的行政管理型模式是一种集权型管理控制模式, 广泛的通信和严密的控制系统必不可少。母子公司间与控制有关的信息传递往往是自上而下的单向流动, 子公司只是一个执行者, 必须完全执行母公司下达的任务或指示。而母公司通过各种信息手段, 全面获取和追踪子公司的执行情况, 一旦出现问题, 母公司立刻行使控制权。因此, 母

子公司之间的信息交流往往是正式沟通, 非正式沟通很少出现。在这种模式下, 母子公司更倾向于使用集中式信息控制方式, 母公司对各子公司信息资源的开发和应用集中进行协调和控制。而通过制定统一的数据定义, 母公司庞大的数据中心能够提供高效快捷的数据查询, 及时满足各层级在控制中的信息需求。这种基于群体导向的信息控制方式不仅让母子公司的文化紧密衔接, 还可以通过集体购买软硬件的方式获取规模经济效益^[18]。

(2) 治理型控制模式的信息控制方式。基于子公司治理的治理型母子公司实施的是集、分权结合战略, 既要寻

表 2 不同控制模式下的母子公司信息控制方式

	行政控制型模式	治理型模式	管理型模式
常用的信息控制方式	集中式	分散式	非集中式
信息交流频率	正式交流 较高	非正式交流 较高	较低
信息类型	较为丰富	最丰富	较单一, 且受行业性质影响
信息交流数量	母、子公司间 较多	子公司之间 较多	较少
信息资源的分散程度	低	较高	高
软硬件购买	母公司统一购买	部分统一购买	母、子公司独立购买
数据中心的运营	由集中的数据中心运营	当地系统当地运行, 公用系统由数据中心运营	母、子公司完全独立运行

求集权的高效, 又要保证对市场的快速响应。母子公司间建立起广泛的通信联系, 信息可以在母子公司间自由传播, 信息资源和设备往往分散到各子公司, 由核心管理部门向操作部门、小组和用户转移; 而另一方面, 子公司之间也存在水平的数据交换。此时, 母公司只是一个协调者, 它试图通过影响力来指导子公司的选择, 鼓励资源共享, 减少重复开发, 保证组织战略目标实现。在这种模式下, 企业常常采用一种理性协同的分散式信息控制方式, 要求母公司将控制权交给当地子公司, 并通过系统及专业人员对总体方向保持控制 (正规的管理计划和控制系统)^[19]。因此, 虽然母公司分散了培训、实施和应变等管理职责, 但集中的协调和规划仍占有一席之地。

(2) 基于子公司治理的管理型控制模式。基于子公司治理的管理型母子公司为高度分权战略, 其经营重点在于快速响当地市场。子公司定期提交报告以便于母子公司进行监督和控制, 但是母公司的控制力度小, 控制与协调主要通过母公司与子公司管理者之间的人际关系来实现, 而这种比较人文化的控制方式一般又由某些简单的财务系统来补充, 以便合并会计报表并管理资本输出与股利返还^[19]。此时, 信息仍是单向传播, 不同的是由子公司流向母公司, 传递频率较低, 信息类型也较为单一, 多为财务数据^[20]。在这种控制模式下, 公司更多使用的是非集中式信息控制方式, 各子公司的信息系统独立运作, 并直接从当地供应商那里

获得所需的硬件和软件。另外,由于子公司信息系统的应用各不相同,因此子公司之间的信息流常常是断开的,不能够共享信息。

需要进一步强调的是,这3种信息控制方式各有所长,并无优劣之分。确定母子公司信息控制方式时,不仅要考虑不同的管理控制模式,而且还要虑及企业的决策原则、经营管理特点、信息需求、市场竞争中的基本策略以及信息技术发展水平等因素。而母子公司的信息控制方式也非一成不变,企业中可能存在多种信息控制方式,如集中式和非集中式信息控制方式并存就较为常见,即部分信息资源或部分职能采用集中式,而另一部分则采用非集中式,如母公司的财务功能和预算部分的集中度可能较高(特别是在投资费用上),而生产、销售等方面信息资源的集中度则较低。

参考文献:

- [1] Pat Finnegan and Sinead Ni Longaigh. Examining the Effects of Information Technology on Control and Coordination Relationships: An Exploratory Study in Subsidiaries of Pan-national Corporations [J]. *Journal of Information Technology*, 2002,17(3): 149- 163.
- [2] 王德禄.利益格局的再度均衡--谈IT管理与IT治理[J].*管理*,2005,(11):37.
- [3] 约翰·索普.信息悖论[M].大连:东北财经大学出版社,2003.
- [4] Bruns,William J.& Mcfarlan,Warren.F. Information Technology Puts Power in Control Systems [J]. *Harvard Business Review*, 1987,(9- 10): 89- 94.
- [5] Wijnhoven, AB.JM & Wassenaar,DA. Impact of Information Technology on Organizations: The State of the Art [J]. *International Journal of Information Management*,1990,(10):35- 53.
- [6] Currie,W.L. Organizational Structure and the Use of Information Technology: Preliminary Findings of a Survey in the Private and Public Sector[J].*International Journal of Information Management*,1996,16(1):51- 64.
- [7] Zenger,T.R & Heterly ,W.S.The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High - powered Incentives and Modular units[J]. *Organization Science*, 1997, 8(3): 209- 223.
- [8] Johnston, R.& Lawrence,P.Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value- adding Partnership [J]. *Harvard Business Review*,1993, (7- 8): 94- 101.
- [9] Huber,George.Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making [J]. *Academy of Management Review*,1990, 15 (1): 47- 70.
- [10] 李海婴,文华.浅议信息经济对企业集团的影响[J].*技术经济与管理研究*,2000,(4):90- 91.
- [11] Richard Leifer.Matching Computer - Based Information Systems with Organizational Structures [J].*MIS Quarterly*,1988, 12(1): 62- 73.
- [12] 唐·泰普斯科特,阿特·卡斯頓.范式的转变[M].大连:东北财经大学出版社,2003.
- [13] [美]Michael Gold.公司层面战略--多业务公司的管理与价值创造[M].黄一义译.北京:人民邮电出版社,2004.
- [14] Ouhi,Williamson G. Markets, Bureaucracies, and Clans[J]. *Administrative Science*,1980,(25): 129- 141.
- [15] 余明助,秦兆玮.台商海外子公司控制机制与绩效关系之研究:以代理理论和资源互赖的观点[R].第二届两岸产业发展与经营管理学术研讨会,2002.
- [16] 葛晨,徐金发.母子公司的管理与控制模式--北大方正集团、中国华诚集团等管理与控制模式案例评析[J].*管理世界*,1999,(6):190- 196.
- [17] 陈志军.母公司对子公司控制理论探讨--理论视角、控制模式与控制手段[J].*山东大学学报*,2006,(1):136- 137
- [18] 孙志恒.全球经济环境下跨国公司的信息化战略[J].*北京机械工业学院学报*,2003,(3):26- 43.
- [19] Bartlett & Ghoshal. 跨边界管理--跨国公司经营决策[M].北京:人民邮电出版社,2002.
- [20] Jahangir Karimi and Benn Konsynski.Globalisation and Information Management Strategies [J]. *Management Information Systems*,1991, 7(4):7- 27.

(责任编辑:胡俊健)

Exploration of Information Control in Parent- Subsidiary Companies Based on Different Control Modes

Abstract:Information technology is the premise of other control measures, and it also can be an independent method of control. It changes the decision structure of parent- subsidiary companies, reinforces the modeling of organizational behavior, and is widely used to monitor. Information control can be divided into three types: centralized, distributed and un- centralized. Under different control modes, the method of information control in parent- subsidiary companies may be different.

Key Words:parent- subsidiary companies; control mode; information technology; information control