

【企业管理】

# 集团化企业决策权配置研究

——基于母子公司治理距离的视角

杨 阳<sup>1</sup>, 王凤彬<sup>2</sup>, 孙春艳<sup>2</sup>

(1. 北京工商大学商学院, 北京 100048;

2. 中国人民大学商学院, 北京 100872)

**[摘要]** 继承有关事业部制组织中“战略权集中、经营权分散”的权限分类研究逻辑, 本文将决策权解构为战略、投资、人事、财务、预算和经营6个子类权限, 并从管理组织结构与治理结构交互作用角度, 以中国104家中央企业集团为样本, 对不同子类决策权在集团母公司与其直属单位之间的配置进行多元方差分析。研究发现: ①大型国有企业集团整体上呈现战略权和投资权集中程度高、经营权分散程度高、其他权限居中的“大权独揽、小权分散”的差异化配置特征; ②各子类决策权的分权程度在职能型、事业部型和控股型管控架构之间并不存在显著差异, 但在不同母子公司治理距离间的差异, 尤其是预算权和财务权配置上的差异具有显著性; ③母子公司治理距离在集团管控架构与财务、投资等子类决策权配置关系中发挥显著的调节作用。企业集团必须通过加强公司治理建设, 促进决策权配置与管控架构的融合。

**[关键词]** 中央企业集团; 决策权配置; 管控架构; 母子公司治理距离

**[中图分类号]**F272.3 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)01-0108-13

## 一、问题提出

中国目前营业收入突破千亿元的企业数量正在迅速增加, 管理重心下移、去中心化、破除集权命令链正成为业界推崇的预防或医治“恐龙症”的良方<sup>[1,2]</sup>。然而, 哪些决策权限应该下放, 哪些应该保留在组织高层? 如何结合中国情境, 在企业集团总部与下属业务单位之间合理分配不同类别的决策权? 这是一个影响久远而深刻的权责体制设计问题, 是实现集团成员企业间资源的有效共享和提高内部市场的分配效率的关键<sup>[3]</sup>。

组织研究领域的现有文献普遍对决策权的具体构成及其在多企业联合而成的大型企业集团中的配置情况缺乏应有的关注。大部分学者倾向于把决策权作为一个单维的构念, 研究在“集权—分权连续体”中不同程度分权的选择<sup>[4-6]</sup>。少数文献虽在测量时区分了生产、产品和人事等不同决策内

**[收稿日期]** 2014-12-02

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目“中国大型企业集团管控模式的多样性与演进路径研究”(批准号71372158); 教育部人文社会科学研究青年基金项目“两栖理论视角下中国企业FDI均衡与公司价值关系研究”(批准号14YJC630165)。

**[作者简介]** 杨阳(1982—), 女, 江苏睢宁人, 北京工商大学商学院讲师; 王凤彬(1963—), 女, 福建古田人, 中国人民大学商学院教授, 博士生导师; 孙春艳(1988—), 女, 河南开封人, 中国人民大学商学院博士研究生。

容,但最终也是以各项的简单平均而简化为一个同质的聚合性构念。在组织决策权配置的前因变量研究方面,现有文献最常探讨的影响因素之一是管理组织结构,致力于探寻不同结构形式下纵向权力配置的差异性。但由于未对决策权限进行细分,得出的多是职能型、事业部型、控股型结构分别对应“集权、相对分权和分权”的结论。这样将决策权作为一个总体构念进行的统括性研究难以反映现实组织管理的复杂性,也不利于大型组织实现对不同事项决策权的灵活配置。并且,西方文献多以单体企业尤其是“整体上市”的大中型企业作为组织研究对象,其结论不一定适合像中国这样的转型经济体中普遍由多个独立法人通过产权纽带相联结的集团化企业。

同样是探讨企业集团内部权力分配问题,公司治理领域的研究却是从多层委托—代理关系中有效配置控制权,特别是剩余控制权的角度切入,研究谁应该拥有决策权以及谁应该监督谁<sup>71</sup>。在中国目前典型的国有企业集团中,产权关系方面至少包括两个层级:一是国有资产监督管理委员会与国有企业集团母公司之间,二是集团母公司与子公司之间。在这双层股权链中,集团母公司一方面是终极所有者——全体公民及国有资产受托管理部门的代理人,同时又是集团旗下直接控股的子公司的大股东——第二层的委托人,它可以凭借控股地位而对旗下子公司实施战略性乃至运营性影响。全体公民享有国有企业的全部剩余索取权,却因其资产不可分割、不可转让及高度分散的特性而无法真正有效地行使对国有企业的控制权。在全体公民通过“政府—集团公司—子公司……”多层委托—代理关系行使国有企业所有权的过程中,对于许多国有控股的上市(子)公司来说,集团(母)公司获得了相当大的剩余控制权,并由此影响到上市公司大股东与其他股东的关系。在这种委托—代理链很长且剩余控制权与剩余索取权极不对称的情境下,更需要识别并规范母公司与子公司之间剩余控制权的配置类型,以防止国有资产流失及内部人控制等问题的出现<sup>72</sup>。而母公司、子公司内部治理机制是权力在其内部得到有效行使的保障,因此,两者治理水平的相对高低将在一定程度上预示剩余控制权的流向。

目前,组织管理和公司治理领域的文献对于大型企业集团内部权力配置的探讨大多数是分别沿着“管理”和“治理”两条理论逻辑线独立展开,针对同一议题融合两种视角的整合研究还很少见,鲜有学者结合转型期中国国有企业集团独有的特点展开情境化研究。本文将组织管理视角的母子公司间纵向权力分配,与委托—代理视角的母、子公司治理水平的比较关联起来,基于104家中央企业集团的经验分析,探究大型国有企业集团不同事项决策权的配置,以促进集团化企业决策权配置理论在跨领域融合中得以深化,并向中国转型期特定情境拓展。

## 二、集团化企业决策权配置理论分析

### 1. 决策权限的多维度特征

从产权关系纽带看,集团公司管理不仅包括对配置于母公司本体内资产的管理,也包括对投向子公司及其他成员企业资产的治理。《公司法》规定,集团公司作为所持股企业的股东,“依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利”。站在子公司的立场看,集团母公司作为其股东,可以行使“管资产”及其关联的重大决策和重要人事任免等多项权利。以纯粹“管资产”概念来解剖公司治理中的股东权利,难以反映产权联结中母子公司间关系的现实复杂性。在业界实践中,除了极少数的纯粹财务管控型集团外,“管资产”总是会派生出“管人、管事”的需要。不但战略、投资、财务等管控事项常被纳入集团公司高层决策的范围,人事、信息系统和营销等也多被列为集团总部的主要职能。

对决策权限的解构是大型组织实现权力有效合理配置的前提。通用汽车公司在推行事业部制时,明确将战略决策权集中于公司总部,经营决策权分散到各个事业部。以“共有、民营”方式运作的横店集团,在将集团公司及其全部所属企业的投资权和资产处置权以及集团直属企业经理的人事任命权高度集中于集团总部的同时,营运决策权则下授给作为利润中心的各专业子集团和专业总

公司<sup>9</sup>。宝钢集团在以控股型结构实施多元产业管理中,以“母公司主要致力于兼并重组、资本运营和结构调整,宝钢股份主要致力于打造钢铁精品基地”作为集团公司与股份公司之间权责划分的原则,使“双层董事会”决策的事项、内容各有侧重<sup>10</sup>。这些实践反映出,不同决策事项的集权或分权程度应该有所区分,不能将决策自主权视为一个“总体”。

## 2. 管控架构对不同决策事项分权度的影响

在针对单体企业内部决策权配置的研究中,学者们意识到组织结构会影响或者调节决策类型与集分权程度之间的关系<sup>11</sup>,并据此呼吁要细化对决策类型或领域的区分,尤其要界定哪些决策本质上是属于战术性的,哪些又具有战略相关性。许多以事业部制(基于产出部门化的M型)替代传统的集权型结构(基于职能部门化的F型)的组织,普遍将“集中政策下的分散经营”作为权力配置的基本原则<sup>12</sup>,显示出区分战略或政策制定权与业务经营权的重要性。在体现企业间产权关系联结的企业集团中,战略性和战术性权力的界定与配置,同样亦是持股公司制(H型)结构设计和运作的重要问题。

在多单位、多层级法人的企业集团中,总部很少能对基层的业务单元进行直接管理,而是通过打造分“块”(产业或产品线领域)或分“线”(职能领域)承担管控权责的各次级管理主体(子集团公司、事业群部或事业部、职能部门等)并对其赋权,以实现对整个集团的组织管理<sup>13</sup>。为反映集团化企业与单体企业间的差异,本文以“集团管控架构”来指代这种跨越了公司法律边界的管理组织结构<sup>12</sup>。集团管控架构给定了集团业务单元的空间布局与框架性联系,或者说设定了“骨架”,权限配置则给这样的骨架注入鲜活的“血肉”,使其作为有机体来运作。遵循产权管理链的逻辑,这一体制设计过程首先涉及到各事项决策在集团总部(一级管理主体)与其直属单位(二次管理主体)之间的配置问题,然后是二次管理主体与其下的再次级管理主体之间,直至产权管理链条底端的业务单元。本文侧重考察该链条第一、二级之间。

在正常情况下,“骨架”将主导“血肉”的分布和走向,管控架构会决定集团内部决策权配置的大方向。采用不同类型管控架构(通常分为职能型、事业部型和控股型)的企业集团在决策权配置上将呈现较大的差异性。并且,鉴于决策权并非单一维度的概念,每个子类决策权的集中或分散程度也会在不同管控架构之间表现出一定的差异。

(1)经营权的分散化配置。在集团化企业中,除了采用职能型管控架构以外,经营权作为“小权”,一般情况下分权程度都比较高。就不同管控架构的比较看,职能型的经营权集权程度最高,事业部型次之,控股型的经营权分权程度最高。具体表现为:在职能型管控架构下,集团总部会保留大部分的经营权,直接领导、统一管理下属各单位的运营工作;在事业部型管控架构下,集团总部会将大部分的经营权下放给相对独立运营并负盈利责任的下属单位,减少对这些单位日常经营的干预;在控股型管控架构下,集团总部几乎不再干预下属单位的日常经营,将绝大部分或全部经营权下放给下属单位。

(2)战略权和投资权的集中化配置。战略权作为“大权”,其分权程度往往低于其他子类的决策权。就不同管控架构的比较看,职能型的战略集权程度最高,事业部型次之,控股型的战略分权程度最高。采用职能型管控架构的企业集团通常会将全部战略权保留在集团总部,下属单位几乎没有战略决策的自主权;采用事业部型管控架构的企业集团总部会将一部分的战略决策权下放给下属单位,但仍保留调整业务范围、改变业务基本发展方向等关键战略决策权;采用控股型管控架构的企业集团会对下属单位进一步下放战略决策权,使其成为所负责产业或业务领域的独立经营单位。同为“大权”的投资权,在不同管控架构之间的分权度比较关系类似于战略权。

(3)财务权、预算权和人事权的酌定配置。财务、预算和人事这三类决策事项对企业未来发展影响的重要度通常介于“大权”与“小权”之间,属于“中权”类型的决策权,因此,其分权程度会处于居中的状态。不过,与其他子类决策权不同,财务权因其行权对象(资金、资本)具有货币化和易流转的



特性,企业集团内部对之进行统一管理不仅是可行的,而且具有很大的必要性<sup>[13]</sup>。在相对分权的事业部型或控股型管控架构下,企业集团总部也可能集中管理诸如融资、资产交易与处置等财务相关事务,因而其下属单位就与职能型管控架构下的下属单位一样都不具有财务决策权。母公司通过会计核算一体化、资金集中管理、债务集中管理、全面预算管理、规范关联交易等手段实现全集团范围财务集约化管理,一方面可以降低运营风险和运营成本,另一方面也加强了对所属企业的财务控制力,为集团整体运营提供财务保障。例如,采用非常分权的控股型管控架构的通用电气公司,在财务管理上实行的就是“集权为主、分权为辅”的方式。公司总部设有财务部,是全公司的中央财务机构,各事业部根据各自的业务构成来设置财务机构,直接向总公司的财务副总裁负责;子公司只能在总部制定的财务制度范围内活动,在遵守财务制度的条件下行使财务上的自主权<sup>[13]</sup>。另外,同为“中权”的预算权,在不同管控架构之间的分权度比较关系将类似于财务权。至于人事权,在依照现行的国有企业干部管理体制运作的中央企业集团内部,母公司自身仅对一定级别之下的管理者拥有任免和薪酬决定权,因此,在不同管控架构之间的分权度比较关系将介于“中权”与“小权”之间。

以上关于集团管控架构影响决策权配置的理论探讨主要适用于一般范畴下的企业集团。由于经济转型体具有与发达国家不同的制度环境,中国大型国有企业集团中组织结构类型对决策权配置的影响是否具有西方经典组织理论所预测的决定性,不同事项决策权是否在各种管控架构之间呈现与一般情况类似的分权度比较关系,还需要基于经验数据进行具体分析。

### 3. 母子公司治理距离对不同决策事项分权度的影响

就特定企业而言,股东将企业经营活动委托给经理人后,可以在委托—代理合约中明确规定双方在什么情况下如何使用特定权力,这种权力叫做特定控制权。但不完全合约理论认为,委托人无法通过合约对每一种资产使用进行规定。合约未提及情况下资产应如何使用的权力,即为剩余控制权<sup>[14]</sup>。如何在委托人和代理人之间有效配置剩余控制权以实现企业价值的最大化,是公司治理研究关注的焦点之一。

就产权管理的有效幅度范围分析,企业规模扩大到出现了母、子公司结构分化及相当数量的子公司后,作为子公司股东的母公司通常会从具体业务经营中脱身出来,将某些业务单元交由实力较强的下属单位(扮演二级管理单元角色的子集团公司或事业群部)来管理,自己则成为更高一级的管理单位(集团总部)。此时,它对集团内部业务活动及资源的监管方式就从原来以行政上级身份通过等级命令实现“管理”,转变为以企业持股者身份通过指导、监督和控制进行“治理”<sup>[15]</sup>,母公司作为股东与子公司经营者之间的次级委托—代理关系便形成<sup>[16]</sup>。单体企业股东与经营者之间的剩余控制权配置问题,在企业集团情境下演变为更加复杂的在“母公司股东—母公司经营者—子公司经营者”之间的剩余控制权配置问题。

Fama and Jensen<sup>[17]</sup>按照企业决策程序将公司决策分为“决策管理”和“决策控制”两个部分。为了减少代理费用,他们认为决策管理权应配置给经理人(代理人),而所有者(委托人)应拥有决策控制权。在中国国有大型企业集团特殊情境下,剩余控制权与剩余索取权之间存在极大的不对称性,企业控制权的落实就不能囿于决策制定后的监督环节,而应前置到决策制定的事中乃至事前环节;仅就“决策控制”环节探讨监督权配置于监事会还是独立董事是不够的,企业控制权配置的合理性程度还取决于“决策管理”环节的决策制定权配置格局,而决策制定权并不是必然授予代理人。尤其是合约未予明确分配的“剩余”的决策制定权是保留在委托人手中还是授予代理人,需要同时考虑到代理人的“能力”与“动机”,前者如代理人是否具有信息和技能优势<sup>[18]</sup>,是否能像真正的企业家那样进行“决策性判断”<sup>[19]</sup>,后者如拥有“人力资本”的经理人员(代理人)是否得到有效激励以达到其剩余控制权与剩余索取权的对称分等,这些是确保所配置的权力得到有效行使的条件<sup>[8]</sup>。剩余控制权原则上应被授予能有效行使该权力的主体。在中国国有大型企业集团多层委托—代理关系中,鉴于其集团母公司股东(代表全体公民行使股东权利的国有资产监督管理委员会)与集团公司之间的剩

余控制权配置问题已超出本文研究范围,仅将集团公司被授予的剩余控制权视为一个外生变量,在此前提下探究这一特定时期一个相对稳定的权力总量在母子公司之间的配置情况。与单体企业不同的是,企业集团母公司及其直属单位(子公司)都只是多层委托—代理关系中的“中间”代理人。为了进行跨层级的治理水平比较,本文构建出一个新的构念——母子公司治理距离,以反映母公司与集团直属单位(子公司)之间在治理水平上的差距。治理距离为正值,说明母公司相比其直属单位的治理水平要更强;反之,则说明母公司的治理水平相对其直属单位更弱。

从理性假设出发,企业集团会将剩余控制权配置于母公司与子公司两者中治理水平相对较高的一方,以保证该权力得到更为有效的行使。在纵向型企业集团中,集团总部的治理水平是由唯一的母公司的治理水平来反映,但子公司治理水平并不是划一或彼此等同的。由于集团下属各家子公司在治理水平上存在差异,企业集团在总部与直属单位之间配置决策权时,应持分类管理的思想,针对特定子公司治理水平的高低进行相应的决策权分配,而不能采取“一刀切”的配置方式。通过将企业集团总部与直属单位在公司治理水平上的差距定义为“治理距离”,决策权配置的权变理念可以具体操作为如下实践:企业集团基于母公司与特定子公司之间治理距离大小来构建适合这一权变因素的决策权限配置的分类管控制度。就企业决策制定的“总权”推断,母公司与特定子公司之间的治理距离越大,决策权配置的集权程度会越高,更多的决策权保留在集团总部;母公司与特定子公司之间的治理距离越小或者为负值,决策权配置的分权程度会越高,更多的决策权下放给直属单位。这意味着不同的企业集团或者集团内部的不同业务板块,将因为母子公司治理距离的差异而呈现出决策权配置的个性特点。同时,由于对治理距离的考虑会带来企业集团管控的复杂性和管理成本问题,决策权配置的个性未必等同于个体性。在收益与成本权衡中,最终的实际控制权配置必将不是所谓的“一事一议”或者是另一极端的“大一统”,而是特定内容或种类的决策事项依照特定的治理距离进行调适性配置。

(1)经营权配置的低权变性。经营权涉及的是日常业务运营中细小而繁多的决策事项,制定完全的合约来规定如此繁杂的权力该如何运用是不可能或者至少是不经济的,于是便产生大量的剩余控制权。但因为经营权属于“小权”,即使母公司相对子公司具有较高的治理水平,将对集团未来发展影响程度较轻的经营权集中配置于母公司的做法也不可取,不符合例外管理原则。否则,母公司经营者将无法从日常事务中抽身出来,思考影响更为深远的、全局性的战略问题。从经营权的“小权”属性看,即使直属单位经营者在行使权力过程中出现了机会主义行为,对整个企业集团的负面影响作用也常常是局部的而非决定性的。对较低级别管理者任免、薪酬决定相关的人事权,在不同母子公司治理距离之间的权变性类似于经营权。

(2)战略权及投资权配置的低权变性。作为“大权”的战略权和投资权的配置,则会因为国有体制下这部分剩余控制权的相对少量而造成低权变性。在国有资产监督管理委员会与国有企业集团母公司经营者的委托—代理关系中,随着治理制度环境的不断完善,前者借助于法律、法规和公司章程等合约形式对企业集团内部战略和投资事项相关权力的运用进行了较为全面的规定,从而限制了整个剩余控制权的存在范围。例如,除了《公司法》规定“公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利”外,2010年颁发的《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》还规定,“凡属重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作事项必须由领导班子集体作出决定”。另有规定要求,为了“突出主业”,中央企业在投资时,非主业投资占总投资的比重必须控制在合理范围,一般不能超过10%,等等。在这样的制约下,企业集团内部基于母子公司治理距离这一权变因素而对集团母公司与其直属单位之间就战略、投资事项剩余控制权进行相机配置的空间就缩小了,因此呈现低权变性的特征。对包括国有控股上市公司在内的子公司的较高级别管理者任免、薪酬决定相关的人事权,在不同母子公司治理距离之间的权变性类似于战略权和投资权。

(3)财务权和预算权配置的高权变性。即使是规范化程度较高的财务管理领域,制定完全的合约来规定“中权”属性的财务权在各种情况下的运用通常是不现实的,故而存在相当数量的财务剩余控制权。鉴于财务权行权对象(资金、资本)等具有货币化和易流转的特性,内部监督机制的微小漏洞都可能造成国有资产的大量流失。若干国有银行高层管理者暗中向境外转移资金、携巨款潜逃国外的案例便是例证。而对于具有高治理水平的企业集团总部来说,集中财务权又有可行性。于是,企业集团基于母子公司治理距离对财务权配置进行相机配置的必要性就有所突显。同为“中权”的预算权,在不同母子公司治理距离之间的权变性也将类似于财务权。

#### 4. 母子公司管理对子公司治理的蕴涵关系与母子公司治理距离的调节效应

现有在经济学与管理学领域进行交叉研究的尝试表明,企业治理结构与管理组织结构之间是相互影响、相互依存的<sup>[19-21]</sup>。与管理通常是通过一个形似金字塔的“正三角形”层级结构来加以贯彻的不同,委托人对企业经营者的代理行为进行的治理,则是通过股东大会、董事会和经理层之间上大下小的“倒三角形”结构实施的。管理组织结构旨在解决企业如何设置生产经营单位和管理机构的问题,治理结构则解决企业高层领导体制的构成、职权分工和运行的问题<sup>[22]</sup>。

在针对单体企业的研究中,公司治理通常被认为是实施管理的前提,因此,有如图 1(a)所示的“倒三角形”治理结构在上部、“正三角形”管理结构在下部、两者通过首席执行官(CEO)职位相联结的关系。但是,置于集团化企业的背景下,这一描述单体企业组织形态的基本架构需要颠倒过来<sup>[23]</sup>,即要将母公司对子公司的管理(简称“母子公司管理”)作为高于子公司内部治理的范畴。如图 1(b)所示,母公司及其属下的子公司都有各自的治理问题,母公司对子公司及其聚合而成的企业集团的管理附着于产权关系纽带的基础上,因此,存在一个“正三角形”状的管理结构联结着图中上、下两个“倒三角形”。从嵌套关系看,母公司对子公司的管理会影响乃至决定子公司的治理。鉴于前者对后者的蕴涵性,子公司的治理实际为集团内部管理所统摄,或者说受到母公司对子公司管理框架体系的约束。这样,传统针对单体企业提出的治理与管理的范畴,在集团化企业中,就出现上、下位关系的逆转,母子公司管理成为高于子公司治理的一个高阶概念。

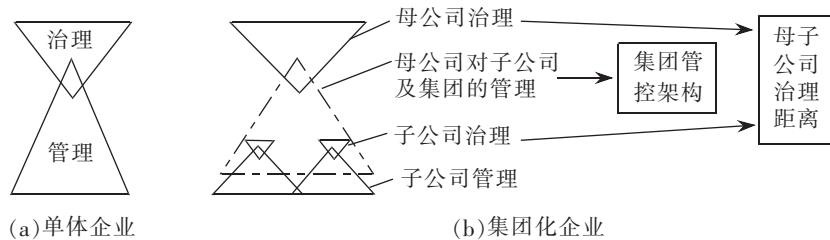


图 1 治理与管理的范畴及其关系转置

资料来源:作者整理。

在母子公司管理对子公司治理的蕴涵关系下,母子公司管理中的重要概念——集团管控架构,将凌驾于基于公司内部治理水平及其比较而构建的治理概念——母子公司治理距离之上,如图 1(b)所示。两个概念交互作用,将共同形成针对企业集团决策权配置的如下影响机制:企业集团通过管控架构设计,首先构建起一个“骨架”来框定决策权配置的走向,然后根据母子公司治理距离这一权变因素进行情境化调适。即在各项决策权的配置中,集团管控架构将发挥主效应的作用,母子公司治理距离则更多体现在对于管控架构对决策权配置作用的调节效应上。基于此,本文在“总权”层面上构建的总体研究模型是:特定管控架构下,母公司与特定子公司之间治理距离越大,企业集团决策权配置的集权程度越高,更多的决策权保留在集团总部;母公司与特定子公司之间治理距离越小或者为负值,企业集团决策权配置的分权程度越高,更多的决策权下放给子公司。在母子公司治理



距离的直接效应中,不同事项决策权的权变性并不一致。这预示着需要在较大样本量的经验数据分析中探寻母子公司治理距离在不同事项决策权配置中的差异化调节效应。

### 三、基于中央企业集团样本的经验分析

既然决策权分配与决策事项的内容有关,传统的依照集权—分权连续体逻辑将决策权配置作为单维的因变量进行简单线性回归分析的方法就不适合于本研究。为具体化决策权的多维度构成,本文按照母公司对集团成员单位施加管控的主要职能领域,将决策权这一总体权力解构为经营、人事、预算、财务、战略和投资6个子类权限。以这些子类决策权配置作为多元因变量,本文选用多元方差分析(MANOVA)进行不同事项决策权配置的探索性实证研究。

本文用以解释决策权配置差异的外生变量包括集团管控架构和母子公司治理距离。前者是类型变量,以F型、M型和H型来分别代表职能型、事业部型和控股型三种架构形态;后者是定距变量,为分布于-2与2之间的整数。研究数据来源于国务院国有资产监督管理委员会企业改革司、中国企业联合会、中国人民大学及相关咨询界和企业界人士联合开展的“中央企业集团管控模式课题”2011年问卷调查结果。该项调查面向当时所有的117家中央企业集团,回收有效问卷104份,占当时样本总体的88.89%。

#### 1. 描述性统计分析

以 $\{D_i\}(i=1, 2, \dots, 6)$ 分别表示经营、人事、预算、财务、战略和投资6个决策事项的分权程度。就104家样本企业集团授予直属单位的各子类决策权限的分权程度均值看,经营权的分权程度最高,其次是人事权、预算权和财务权,战略权和投资权则相当集中,可见“大权独揽,小权分散”的权力配置格局在样本企业集团中已基本形成;从不同决策事项分权程度的相关性看,经营权与人事权、战略权、投资权之间以及财务权与投资权之间并不存在显著的相关关系(见表1)。各子类决策权的均值差异及关系特征表明,将其作为多元的因变量来考察是合适的。

表1 变量描述性统计与皮尔森相关系数

| 变量代码及名称      | 均值      | 方差     | $X_1$  | $X_2$                | $D_1$                 | $D_2$                 | $D_3$                 | $D_4$                | $D_5$                 | $D_6$ |
|--------------|---------|--------|--------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------|
| $X_1$ 管控架构类型 | 1.4423  | 0.7861 | 1      |                      |                       |                       |                       |                      |                       |       |
| $X_2$ 治理距离   | -0.1827 | 1.3918 | 0.0479 | 1                    |                       |                       |                       |                      |                       |       |
| $D_1$ 经营分权度  | 3.7212  | 0.7167 | 0.1004 | -0.0029              | 1                     |                       |                       |                      |                       |       |
| $D_2$ 人事分权度  | 3.0096  | 0.6308 | 0.0109 | -0.1638 <sup>#</sup> | -0.0155               | 1                     |                       |                      |                       |       |
| $D_3$ 预算分权度  | 2.9808  | 0.6680 | 0.1458 | -0.0143              | 0.3740 <sup>***</sup> | 0.1848 <sup>#</sup>   | 1                     |                      |                       |       |
| $D_4$ 财务分权度  | 2.9423  | 0.7082 | 0.0637 | -0.1586              | 0.4079 <sup>***</sup> | 0.3272 <sup>***</sup> | 0.5518 <sup>***</sup> | 1                    |                       |       |
| $D_5$ 战略分权度  | 2.6923  | 0.8599 | 0.1027 | -0.0312              | 0.1272                | 0.2203 <sup>*</sup>   | 0.4798 <sup>***</sup> | 0.2735 <sup>**</sup> | 1                     |       |
| $D_6$ 投资分权度  | 2.4808  | 0.8811 | 0.1245 | -0.0227              | 0.0009                | 0.4981 <sup>***</sup> | 0.3458 <sup>***</sup> | 0.4961               | 0.5944 <sup>***</sup> | 1     |

注: #、\*、\*\*、\*\*\* 分别表示双尾检验中0.10、0.05、0.01、0.001的显著性水平。

资料来源:利用SPSS软件计算所得。

进一步看决策权配置的影响因素。包括职能型、事业部型和控股型在内的管控架构类型( $X_1$ ,其样本分布相应为77、8和19)对所有子类决策权的分权程度均不具有显著的直接影响;母公司相比集团直属单位在治理水平上的差距( $X_2$ ),对人事分权度有一定程度但负向的直接影响(见表1)。无论管控架构类型还是治理距离,均不对集团是否下授各项决策权具有决定性影响,这预示了有必要统合管控架构与治理水平,探讨这两个因素对多元因变量的联合影响。

#### 2. 集团管控架构、母子公司治理距离对各项决策权配置的影响

模型适用条件的先期检验结果显示,各元因变量均符合方差齐次的要求,多元协方差齐次条件同样满足(Box's  $M=94.5137, F(63, 3826)=1.8900, p>0.05$ ),因此,MANOVA检验方法对本研究具有适用性。

多元因变量 $\{D_i\}$ 对于管控架构( $X_1$ )、治理距离( $X_2$ )两个影响因素直接效应的方差分析结果显

示,集团总部与直属单位之间总体的决策分权程度在管控架构不同类型之间并不存在显著差异,但在治理距离不同方向及水平之间存在弱显著的差异(见表2)。这意味着就集团决策权整体配置而言,管控架构的直接效应要比集团总部与直属单位之间治理距离的直接效应更不显著。

表2 决策权整体配置的多元方差分析结果

| 变量              | Pillai's Trace 估计值 |        | F 值      |          | 假设自由度 |      | 误差自由度 |      | 显著性水平  |        | 偏 Eta 方 |        |
|-----------------|--------------------|--------|----------|----------|-------|------|-------|------|--------|--------|---------|--------|
|                 | 主效应                | 交互效应   | 主效应      | 交互效应     | 主效应   | 交互效应 | 主效应   | 交互效应 | 主效应    | 交互效应   | 主效应     | 交互效应   |
| 截距              | 0.9660             | 0.9622 | 440.6391 | 373.8354 | 6     | 6    | 93    | 88   | 0.0000 | 0.0000 | 0.9660  | 0.9622 |
| $X_1$           | 0.0956             | 0.1353 | 0.7860   | 1.0760   | 12    | 12   | 188   | 178  | 0.6645 | 0.3829 | 0.0478  | 0.0676 |
| $X_2$           | 0.2637             | 0.3467 | 1.5259   | 1.9599   | 18    | 18   | 285   | 270  | 0.0800 | 0.0122 | 0.0879  | 0.1155 |
| $X_1 \cdot X_2$ |                    | 0.1353 |          | 1.0760   |       | 30   |       | 460  |        | 0.0164 |         | 0.0978 |

资料来源:利用 SPSS 软件计算所得。

分别针对不同事项决策权分析,各元因变量  $D_i$  对于管控架构  $X_1$ 、治理距离  $X_2$  这两个影响因素的组间效应检验结果显示,不同子类决策权限配置在不同管控架构、治理距离下的变异性不同。总体模型  $D_i = \alpha X_1 + \beta X_2 + \varepsilon$  仅对预算权和财务权配置上的集分权程度具有显著的解释力。

就管控架构的影响分析。投资权、战略权等对集团发展比较重要且影响范围广泛的“大权”在不同管控架构之间不具有显著的差异,都以相似的程度集中在中国大型国有企业集团总部;经营权及针对一定级别之下“干部”的人事权等重要相对性相对较低、影响范围相对较窄的“小权”在不同管控架构之间也不具备显著的差异,以相似的程度分散在直属单位。该结果表明,国有体制下大型企业集团的决策权配置有别于常规的理论预测——不同管控架构的企业集团采用了近乎同构的“大权独揽,小权分散”的权责配置格局,管控架构在“小权”和“大权”配置上未体现显著的“骨架”作用。仅“中权”意义上的财务权配置在不同类型管控架构之间具有弱显著的差异,即管控架构在“中权”财务权配置上体现了微弱的“骨架”作用。

分析治理距离的直接效应。投资权、战略权等“大权”的配置,经营权、人事权等“小权”的配置在不同治理距离之间不具有显著差异;预算权、财务权等“中权”的配置在不同治理距离之间具有显著差异(见表3)。这些结果支持了前文关于“中权”配置在不同母子公司治理距离之间具有高权变性,“大权”和“小权”配置不具有高权变性的观点。在预算、财务管理方面,不同于西方企业广泛采用“集权化”财务管理方式,中国大型国有企业集团更偏向于分类、分情境进行财务和预算的管理。并且,它们对分类的预算管理体制的偏好是广泛的,突破了集团管控架构这一“骨架”的限制。在中国大型国有企业集团内部,经营权、人事权管理方面事项的细小和繁杂决定了其分权化趋势是必然的,无论其治理水平相对高低,集团总部也不会收回和集中相关的决策权。在战略、投资管理方面,在强势的、有作为的国有资产监督管理委员会的监管之下,大型国有企业集团母公司在仅享有少量剩余控制权的情况下,其代理前者来管理和经营资产创造价值的作用受到了明显的限制。

表3 各子类决策权限配置的组间效应检验结果(F 值简表)

| 变量              | $D_1$  |         | $D_2$  |         | $D_3$    |         | $D_4$    |           | $D_5$  |         | $D_6$   |         |
|-----------------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|----------|-----------|--------|---------|---------|---------|
|                 | 主效应    | 交互效应    | 主效应    | 交互效应    | 主效应      | 交互效应    | 主效应      | 交互效应      | 主效应    | 交互效应    | 主效应     | 交互效应    |
| 总体模型            | 1.5021 | 1.1765  | 1.2156 | 1.3753  | 2.9885*  | 1.9853* | 3.7321** | 4.0483*** | 1.0214 | 1.1221  | 0.8938  | 1.9799* |
| $X_1$           | 1.4278 | 2.3931# | 0.5397 | 0.2989  | 0.8321   | 0.8180  | 2.7112#  | 2.7047#   | 0.4543 | 0.8083  | 1.4274  | 0.6101  |
| $X_2$           | 1.4003 | 1.3233  | 1.9283 | 2.7034* | 4.1391** | 2.8024* | 4.9685** | 6.1739*** | 1.2806 | 2.3960# | 0.5730  | 3.0212* |
| $X_1 \cdot X_2$ |        | 0.8615  |        | 1.5038  |          | 0.9843  |          | 3.8263*   |        | 1.2118  |         | 2.9759* |
| 调整后 $R^2$       | 0.0240 | 0.0170  | 0.0100 | 0.0350  | 0.0880   | 0.0870  | 0.1170   | 0.2280    | 0.0010 | 0.0120  | -0.0050 | 0.0870  |

注: #、\*、\*\*、\*\*\* 分别表示双尾检验中 0.10、0.05、0.01、0.001 的显著性水平。

资料来源:利用 SPSS 软件计算所得。



### 3. 母子公司治理距离对管控架构效应的调节作用

母公司与旗下直属单位之间的治理距离( $X_2$ ),除了对集团决策权整体配置的直接作用外,还在管控架构类型( $X_1$ )与集团整体决策权配置 $\{D_i\}$ 关系中发挥显著的调节作用(见表2“ $X_1 \cdot X_2$ ”行)。从全样本范围看,分别采用职能型、事业部型和控股型管控架构的企业集团的决策权整体配置并不存在显著的差异,但是在治理距离的调节作用下,不同类型管控架构之间的决策权配置变为具有显著的差异性。母子公司治理距离的调节效应也许正是本文未能发现中央企业集团决策权配置在不同管控架构之间存在显著差异性的一大原因。它表明,西方经典组织理论预测的决策权配置与管理组织结构强相关的观点具有情境适用性。在母公司治理水平未必强于子公司治理水平的转型经济体中,特殊的制度情境成为了影响常规理论适用性的边界条件。

具体就各元因变量 $D_i$ 分析(见表3),管控架构与母子公司治理距离交互效应的组间效应检验结果显示,总体模型 $D_i = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_1 \cdot X_2 + \varepsilon$ 仅对预算、财务和投资三类决策事项的分权程度有显著的解释力,管控架构与治理距离的交互项仅对集团财务权、投资权配置具有显著的影响。

(1)交互项对财务权配置的影响。在不同母子公司治理距离情境下,财务分权程度发生了变化,且在不同管控架构下,该变化是差异化的(见图2)。①随着直属单位治理水平相对母公司的逐步提高(治理距离 $2 \rightarrow 1 \rightarrow -1$ ),采用职能型管控架构集团的财务分权程度并未发生明显的变化;直到直属单位治理水平显著高于母公司(治理距离为 $-2$ )时,职能型管控架构集团才会给直属单位下放财务决策权。②伴随直属单位治理水平相对母公司的逐步提高(治理距离 $2 \rightarrow 1 \rightarrow -1$ ),采用事业部型管控架构集团的财务分权程度逐渐降低。③伴随直属单位治理水平相对母公司的逐步提高(治理距离 $2 \rightarrow 1 \rightarrow -1 \rightarrow -2$ ),采用控股型管控架构集团的财务分权程度逐渐增加。

这些差异的变化导致了三种类型管控架构下财务分权程度相对关系在不同治理距离情境下的变化。当子公司治理水平相对母公司逐步提高(治理距离 $2 \rightarrow 1$ )时,事业部型与职能型之间、与控股型管控架构之间财务分权程度上存在显著的正向差异,先是明显缩小,然后转变为负向差异。而在全部样本检验中,以上不同母子公司治理距离情境相混合,特别是正向差异和负向差异之间相互中和,导致了财务权配置在管控架构一阶维度上的差异性弱化。这说明,国有体制下大型企业集团财务方面的决策权配置同时考虑了母子公司治理距离和集团管控架构两个要素。具体地,它们在不同管控架构下设计了差异化的适应不同母子公司治理距离情境的财务分类管理体制。虽然差异化的分类管理体制设计并没有完全消除或颠覆管控架构的“骨架”作用,但在一定程度上弱化了管控架构所框定的集分权特性在财务权配置上的具体体现。

(2)交互项对投资权配置的影响。在不同母子公司治理距离情境下,投资分权程度也发生了变化,且在不同管控架构下,变化也是有差异的(见图3)。具体地说,①伴随直属单位治理水平相对母

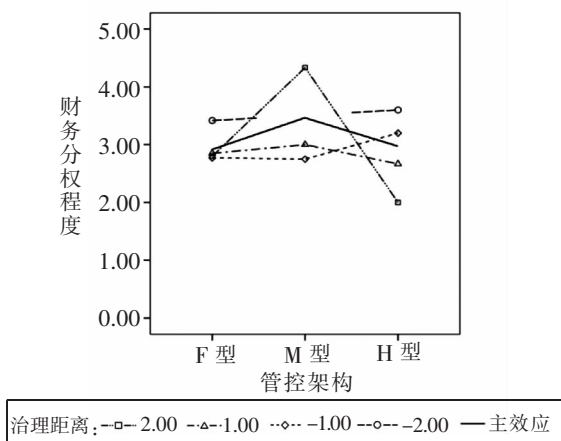


图2 不同治理距离下财务分权程度

资料来源:利用SPSS软件绘图功能绘制。

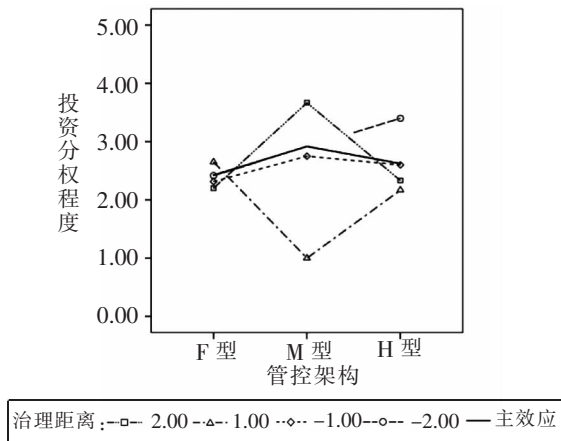


图3 不同治理距离下投资分权程度

资料来源:利用SPSS软件绘图功能绘制。

公司的逐步提高(治理距离 2→1→-2),采用职能型管控架构集团的投资分权程度并未发生明显的变化。②伴随直属单位治理水平相对母公司的逐步提高(治理距离 2→1→-1),采用事业部型管控架构集团的投资分权程度先是显著下降,后有一定提高(但仍低于治理距离为 2 时的情境),即呈现“U 型”变化的趋向。③伴随直属单位治理水平相对母公司的逐步提高(治理距离 2→1→-1),采用控股型管控架构集团的投资分权程度并未发生明显的变化,直到直属单位治理水平显著高于母公司(治理距离为-2)时,集团总部才会给直属单位下放更多的投资决策权。

类似于财务权,治理距离情境的不同也导致三种类型管控架构下投资分权程度相对关系发生变化。当子公司治理水平相对母公司逐步提高(治理距离 2→-1)时,事业部型与职能型之间、与控股型管控架构之间投资分权程度上显著的正向差异先转变为显著的负向差异,然后又恢复为较小的正向差异。在全部样本检验下,不同母子公司治理距离情境相混合,特别是正向差异和负向差异相互中和,掩盖了中央企业集团投资权配置在管控架构一阶维度上的差异性。投资权配置受到母子公司治理距离和集团管控架构两个影响要素的共同作用,表明国有大型企业集团是根据各自不同的管控架构而设计差异化的、适应不同母子公司治理距离情境的投资分类管理体制。且与财务权配置不同的是,这种差异化的投资分类管理体制设计已达到了完全消除管控架构“骨架”作用的程度,使既有管控架构所框定的集分权特性在投资权配置上不再有显著的体现。

(3)事业部型管控架构中的强调节作用。相比职能型、控股型管控架构,母子公司治理距离对财务权、投资权配置的调节作用更为显著地体现在采用事业部型管控架构的企业集团中。当直属单位治理水平相对于集团总部逐步提高时,采用事业部型管控架构的企业集团将减少把财务权下放直属单位(见图 2)。这一“异常”变化可能源自以下几方面原因:一是事业部型管控架构下直属单位治理水平显著高于集团总部(治理距离为-2)样本的缺失。在全样本下,只有在直属单位的治理水平显著高于集团总部时,才会下放更多的财务权,但采用事业部型管控架构的企业集团,顾名思义,其直属单位(事业部)治理水平不可能显著高于总部治理水平;二是由于管控对象的特殊性,财务权在集团内部进行统一和集中管理是可行的,甚至必要的。特别当集团采用事业部型管控架构并向直属单位下放经营权、人事权时,适时、适量地收回财务权,有利于形成总部对直属单位的权力制衡。

在母子公司治理距离的直接效应中,大型国有企业集团总部与直属单位之间的投资权配置并未呈现出面向两者治理距离的高权变性。但在事业部型特定的管控架构下,投资权配置的高权变性却显现出来。这表明,事业部型管控架构下的大型国有企业集团开始在其有限的投资剩余控制权范围内,尝试进一步发挥其资产管理的代理作用。不过,由于集团各直属单位(事业部或事业群部)的业务范围相对明确、稳定,战略权与投资权之间往往具有联动的关系,因此,当战略权配置依然维持低权变性时,投资方面权变管理的作用和价值也势必有限。

母子公司治理距离在管控架构对财务权和投资权配置影响中的明显调节作用,表明在国有大型企业集团中,在特定的管控架构下,母公司将财务、投资等事项决策权,特别是其中未通过合约明确规定的剩余控制权配置给治理机能相对较完善、治理效率更高的行权主体。本文实证结果显示,在直属单位具备显著高于集团总部的治理水平之前,国有体制下的大型企业集团不会下授更多的财务权、投资权给直属单位,而是倾向于将这些权力保留在集团总部。特别是事业部型管控架构兼具集权和分权的双重特性,这类企业集团在进行有关总体集分权程度、不同事项决策权限集分权程度等权责体制设计时,往往较职能型、控股型集团更加复杂和困难,需要考量更多因素,或者针对具体某种情境更慎重地做出判断,如本文研究的母子公司治理距离就是其中一个情境因素。

#### 四、结论与政策建议

在现有关于大型企业集团管理的研究中,产权联结角度的“公司治理”与行政权威角度的“管理协调”在相当程度上仍处于相互割裂的状态,如同经济学与管理学的“分界”正经历跨越一样,多角

度融合的权责体制设计研究已成为组织管理理论发展的重要方向。本文从管理组织结构与治理结构交互作用的角度,以中国 104 家中央企业集团为样本,对不同子类决策权在集团母公司与其直属单位之间配置的多元方差分析结果表明,中国大型国有企业集团是在管控架构与母子公司治理水平差距的统筹考虑中构建与集团情境条件相适应的决策权配置体制。在集团化企业中,管控架构犹如“骨架”,影响着“血肉”的分布,母、子公司治理水平则好比是影响血脉畅通的“经脉关节”,其机能运作良好与否会促进或者阻滞血脉的畅通。就像血肉分布于经络有严重问题的部分会导致生命体局部乃至整体的行动失常一样,企业集团中具有理性的管理者会设法在权责体制设计中使决策权配置于治理机能相对更健全或更完善的管理主体。子类决策权配置的分析结果表明,母子公司治理距离在集团管控架构与财务、投资等子类决策权配置关系中发挥着显著的调节作用。中国大型国有企业集团是在统筹考虑管控架构与母子公司治理距离两要素的交互影响中,针对不同事项决策权的属性进行差异化的灵活配置。

本文针对中国大型国有企业决策权配置的实证分析结果可以为政府推动国有企业整体改革和企业集团优化其内部产权管理提供重要的启示。

### 1. 对国有企业整体改革及相关政府部门的建议

(1)解锁大型国有企业集团总部的代理作用。在“全体公民—政府—集团公司—子公司”的多层委托—代理关系中,作为政府机构的国有资产监督管理委员会代理全体公民行使国有企业所有权,并进而委托国有企业集团的母公司对国有资产进行经营和管理。尤其在非整体上市的国有企业集团中,集团公司往往是国有控股上市公司的直接或间接控股股东。本文对各子类决策权配置的情境化研究发现,现有大型国有企业集团总部在较具重要性的“剩余控制权”上可施展和发挥作用的空间较为有限。尽管业务经营方面的“小”剩余控制权较多,且呈现从集团母公司逐级下授给子公司、孙公司的分权趋势,但在战略、投资及关键人员管理方面,在强势的国有资产监督管理委员会这一委托人的监管下,中央企业集团总部仅享有非常有限的“大”剩余控制权,其可发挥自由裁量作用的空间很窄小;在预算、财务管理方面,中央企业集团多数是根据母子公司治理距离建立权变的分类管理机制,然而,与国际上普遍采用的集权化财务管理模式相比照,预算、财务分类管理体制的价值已趋消失,甚至转为负向。“集团公司”这一诞生于国有资产体制改革初期的代理人角色,需要在新的历史时期为更具有价值创造作用的“国有资产经营公司”代替,并将后者打造为真正的战略决策者。若保留前者作为混合所有制改革后大型企业集团总部,就需要其委托人国有资产监督管理委员会为其“解锁”,特别是要授予其更多在战略、投资、关键人员管理等方面“相机行事”的自由裁量权,减少通过法律、法规、公司章程等合约形式的限制,使其真正成为国有企业控制权的受托人。另外,在采用集权化财务管理模式时,也要将集中管理的权限保留在集团总部层面。

(2)进一步加强大型国有企业集团内部治理机制建设。本研究发现,西方经典组织理论提出的企业集团管控架构对其决策权配置的影响作用在中国大型企业集团情境下淡化甚至消失了。究其根本原因是,在 104 家样本集团中,母公司为《公司法》注册和《企业法》注册的分别为 30 家和 74 家,二者比例为 1:2.4667。前者中有不少是 2004 年以来陆续作为“国有独资公司董事会试点企业”而使其所有制形式变更为国有独资公司的。暂且不论这些经过董事会试点的企业是否建成了规范的法人内部治理机制,仅就《企业法》注册的集团公司占大多数比例来说,母公司治理水平不理想已是不争的事实。集团母公司自身治理机制的不完善,导致中国大型企业集团需要根据母子公司实际治理水平的相对高低进行决策权的调适性配置,这是适应中国转型经济特殊时期的非常规做法。因此,进一步完善大型国有企业集团内部治理机制特别是母公司的治理机制,以母子公司治理距离朝着有利于促进决策权配置与管控架构更好匹配的方向转化,是非常必要和具有长远价值的。只有大型国有企业集团内部治理机制日臻完善,作为其委托人的国有资产监督管理委员会才会放心地为其“解锁”,授予其更多的国有资产控制权。



## 2. 对大型企业集团内部权责体制设计的建议

(1)在特定管控架构之下建立适合母子公司治理比较关系的分类管控机制。大型企业集团已经建立的基本管控架构往往在短时间之内无法变更,内部治理机制也往往难以在短时间内迅速完善。在经由作为“骨架”的管控架构所框定的决策权配置框架下,基于特定企业集团内部现实的母子公司治理距离的考虑,国有体制及其他所有制下的企业集团应根据其母子公司治理能力的相对水平对权力配置基本格局进行一些必要的调适。调适的依据就是集团高层级管理主体(母公司)治理水平与次层级管理主体(子集团公司或事业群部)治理水平的比较关系,即治理距离。调适的基本原则是要根据不同产业或业务领域的各项决策权特性,让所配置的决策权(血液)更多地流向机能运作良好的“经脉关节”,即治理功能相对更完善的那一层级管理主体。虽然本文是针对企业集团产权管理链的第一环,即母公司治理水平与子公司平均治理水平的比较关系展开研究的,但以上调适原则具有递推性。大型企业集团应使这种调适深入到企业集团内部的子(集团)公司—孙公司之间以及可能存在的更低的层级之间。

(2)采用事业部型管控架构的企业集团要设法提升事业部治理能力,以保障下授决策权的恰当行使。相比职能型、控股型企业集团,事业部型企业集团在决策权配置中应更加谨慎处理治理距离这一情境因素的影响作用,在所属事业部不具备显著高于集团总部的治理水平前,要对事业部赋权持相对保守的态度。该类企业集团应该在并不具有法人地位的事业部中推行并强化类似于公司法人治理的“组织治理”机制。例如,为避免“一人决策”体制的缺陷,华为公司先是在公司层面打造“经营管理团队”(EMT),2010年将“最高权力机关”移至董事会,并针对不同客户成立了由各自的“经营管理团队”领导的运营商、企业、消费电子和其他四大业务运营中心(相当于事业群部),同时赋予它们比之前的BU(相当于事业部的业务单元)更大的决策自主权。可见,“治理”机制建设并不仅限于公司制企业中,非上市的公司以及公司内部的事业部单位都存在提升组织治理能力的需要。

(3)以分类财务管理体制配合企业集团的“分权”财务管理模式。目前,通用电器公司所成功实行的“集权为主、分权为辅”的财务管理方式在中国大型企业集团并未普及,还存在许多企业集团片面依据管控架构特性确立财务权配置关系的状况。财务管理对象的特殊性决定了财务权的集中、统一配置是可行且必要的。若企业集团坚持“分权”的财务管理模式,也不能对所有子公司的财务管理实行“一刀切”的管理模式,而应针对子公司治理水平强弱采用分类的管理体制,以降低分散财务权可能引起的各种隐患。

### [参考文献]

- [1]赵辉. 千亿再造:中国领军企业的组织结构调整[J]. 中国企业家, 2013,(24):83-90.
- [2]马春荃. 自组织能力:传统企业的组织进化愿景[J]. 新华文摘, 2014,(23):131-133.
- [3]钱婷,武常岐. 中国国有企业集团:基于情境化特征的探讨[J]. 经济学动态, 2012,(4):51-61.
- [4]Richardson, H. A., R. J. Vandenberg, T. C. Blum, and P. M. Roman. Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-making and Organizational Financial Performance[J]. Journal of Management, 2002,28(2):217-244.
- [5]Cullen, J. B., and P. L. Perrew. Decision Making Configurations: An Alternative to the Centralization/Decentralization Conceptualization[J]. Journal of Management, 1981,(7):89-103.
- [6]陈建安,胡蓓. 决策权配置的界定与测量[J]. 外国经济与管理, 2007,(2):2-9.
- [7]张维迎. 从公司治理结构看中国国有企业改革的成效、问题与出路[J]. 社会科学战线, 1997,(2):42-51.
- [8]李双金,郑育家. 剩余控制权的不同形式及其对公司治理的影响[J]. 上海经济研究, 2009,(12):62-67.
- [9]周其仁. “控制权回报”和“企业家控制的企业”:“公有制经济”中企业家人力资本产权的个案研究[J]. 经济研究, 1997,(10):31-42.
- [10]韩朝华. 中国企业集团的行为和制度(下)[J]. 改革, 1999,(4):42-53.
- [11]Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprises [M]. MA: The

- MIT Press, 1962.
- [12]王凤彬,江鸿,王隽. 央企集团管控架构的演进:战略决定、制度引致还是路径依赖[J]. 管理世界, 2014,(12): 92-114.
- [13]白万纲. GE 管控模式对中国国企的借鉴[J]. 上海国资, 2007,(11):40-42.
- [14]Grossman, S. J., and O. D. Hart. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration[J]. Journal of Political Economy, 1986,94(4):691-719.
- [15]李维安,武立东. 企业集团的公司治理:规模起点、治理边界及子公司治理[J]. 南开管理评论, 1999,(4):4-8.
- [16]任佩瑜,范集湘,黄璐,张蓓. 中国新型公司治理结构模式及其绩效评价:以中国水电集团为例的研究[J]. 中国工业经济, 2005,(7):96-104.
- [17]Fama, E., and M. Jensen. Agency Problems and Residual Claims [J]. The Journal of Law and Economics, 1983,(26):327-349.
- [18]Aghion, P., and J. Tirole. Formal and Real Authority in Organizations[J]. Journal of Political Economy, 1997,(105):1-29.
- [19]Goold, M., A. Campbell, and M. Alexander. Corporate-level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company[M]. New York:John Wiley and Sons, Inc., 1994.
- [20]林志扬. 从治理结构与组织结构互动的角度看企业的组织变革[J]. 中国工业经济, 2003,(2):77-82.
- [21]张文魁. 大型企业集团管理体制研究:组织结构、管理控制与公司治理[J]. 改革, 2003,(1):23-32.
- [22]陈佳贵. 企业管理的系统性与发展方式转变[J]. 经济管理, 2011,(3):47-50.
- [23]陈志军. 集团公司管理:基于三种管控模式[M]. 北京:经济科学出版社, 2010.

## Allocation of Decision Rights in Business Groups ——From the Perspective of Parent-subsidary Governance Distance

YANG Yang<sup>1</sup>, WANG Feng-bin<sup>2</sup>, SUN Chun-yan<sup>2</sup>

(1. School of Business, Beijing Business & Technology University, Beijing 100048, China;

2. School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** Extending the dichotomous logic of “centralization of strategic rights and decentralization of operational rights” in the M-form structuring, we decompose the decision rights into six subclasses, i.e., strategy, investment, human resource, finance, budget and operation; And then we run a multivariate analysis of variance on the allocation of multi-class decision rights between the parent company and its directly affiliated units in the 104 central enterprise groups. We find out: ①In these large state-owned enterprise groups, the allocation pattern of decision rights take shapes, in which important sub-class rights are centralized while less important sub-class rights decentralized. ②There are no significant differences in the allocation of the sub-class rights between three organizational structures, i.e., functional, multi-business and holding structures; However, there are significant differences in the allocation of the sub-class rights between different parent-subsidary governance distances, especially in the allocation of budget and financial rights. ③The parent-subsidary governance distance exerts a significant moderate effect on the relationship between organizational structure and the allocation of sub-class rights, especially in the allocation of financial and investment rights. These results suggest that large enterprise groups should improve their abilities of corporate governance to facilitate the alignment between the allocation of decision rights and organizational structure.

**Key Words:** central business group; allocation of decision rights; organizational structure; parent-subsidary governance distance

**JEL Classification:** M10 G34 L53

[责任编辑:覃毅]