

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2018.06.007

欢迎按以下格式引用:蔡鹏,李光金.母子公司非典型管控模式的构建与选择——基于双案例的探索性研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2018(6):71-84.

Citation Format: CAI Peng, LI Guangjin. The construction and selection of non-archetypical patterns in parent-subsidiary control: Based on explorative case study of two business groups[J]. Journal of Chongqing University(Social Science Edition), 2018(6):71-84.

母子公司非典型管控 模式的构建与选择 ——基于双案例的探索性研究

蔡鹏^{a,b},李光金^{a,b}

(四川大学 a.商学院;b.上市公司发展与竞争力研究所,四川 成都 610065)

摘要:基于对两家企业集团的访谈、二手资料等数据,通过探索性的扎根理论研究发现,非典型管控模式在母子公司管控实践中广泛存在,母公司通过评价子公司价值、子公司协同与管控匹配等情境化因素,选择适当的“集权—分权”程度,进而形成相应的非典型模式,即“集权—分权”作为中介变量影响非典型模式的构建与选择;此外,案例数据中涌现出核心资源管控、投资管控两种新的典型管控模式,与经典“三分法”形成互补。在此基础上,构建“母子公司管控模式连续带”概念模型,完善了母子公司非典型管控模式的构建与选择机制。

关键词:母子公司管控;非典型管控模式;集权—分权;管控模式连续带

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2018)06-0071-14

企业集团规模庞大、关系复杂、业务多元,在集团内部各种关系中,母子公司关系位于中心环节,也是企业集团管理的核心问题。从实践看,中国企业集团低效管理的根源在于母子公司管控的规范性不高、适应性较差,对子公司的管控存在不同程度的越位、缺位和错位等问题。因此,如何选择适合的母子公司管控模式,促进企业集团提质增效、实现可持续发展,成为理论与实践共同关注的重点问题。现有研究主要从两个方面展开:一是管控机制,通过研究母子公司管控的内在逻辑、实现机制等^[1-2],识别不同的管控模式,如分权理论^[3-4]、交易成本^[5-6]、代理理论^[7-8];二是管控内容,主要研究管控实施的直接载体,通过不同维度管控内容的划分^[9],形成不同的管控模式,如职能

修回日期:2018-01-10

作者简介:李光金(1964—),男,四川自贡人,四川大学商学院教授,博士研究生导师,主要从事企业集团战略与母子公司管控研究。

通信作者:蔡鹏(1984—),男,四川遂宁人,四川大学商学院博士研究生,主要从事企业集团战略与母子公司管控研究,Email:caipeng_scu

@163.com。

式^[10-11]、组织架构^[12]等。

上述研究依据不同理论框架探讨了母子公司管控模式的划分与选择,为理论的进一步深化形成了良好的积淀。然而,概观已有文献,管控模式的构建与选择集中于已识别的典型模式(archetypes),缺乏对模式之间联系或关系的研究,尽管个别研究说明了不同模式之间管控机制的作用对比或变化^[3,6],但主要是作为模式划分的依据,未能以此对模式的选择开展深度研究。随着母子公司内部结构、关系日益复杂,子公司之间专业化程度愈加精细,典型模式已经难以对应或匹配,实践中许多企业集团的母子公司管控恰恰是介于两种典型模式之间或是混合式模式^[13]。可以看出,与中国企业集团实践的迫切需求不相匹配的是,已有研究成果不能很好解释典型模式之间或混合模式应该如何构建和选择。因此,本文的研究问题是“母子公司非典型管控模式的构建与选择机制”,属于“如何”的问题范畴。由于目前暂未检索到类似的国内外研究,从文献角度上也很难提出相应的理论模型,因此本文采取探索性案例研究的方法,从实践中寻找新的研究视角,探索建立新的理论框架。

一、文献回顾

(一) 基于管控机制的管控模式

第一种观点是分权理论。Vancil^[3]¹⁴⁷指出,母公司对子公司的控制模式可依据母公司对子公司授权的大小进行分类,并提出具有代表性的高自主性分权模式、低自主性集权模式。Gencturk等^[4]根据集团总部对事业部活动的影响,以及监控特定活动所投入的资源等,评价总部对事业部经营管理的直接介入或干预程度,从而区分出过程控制和结果控制两种模式。

第二种观点是交易成本理论。不同特征的交易活动需要不同的组织制度安排,只有当二者匹配时才能实现经济性,其中三种基本的控制机制是市场机制、层级机制和混合机制^[14]。在此基础上,Speklé^[5]研究管控模式与不同交易特征组合的匹配,划分了五种不同的模式,包括市场控制、市场化控制、机械控制、探索式控制、边界式控制。类似地,Vosselman^[6]研究市场机制、官僚机制在不同管控模式的作用对比,根据主导机制的不同,提出垂直管控、水平管控两类基本模式及其子模式。

第三种观点是代理理论。代理问题主要产生于委托代理双方信息的不对称、偏好不一致和结果的不确定性,Eisenhardt^[15]总结出两种控制策略,即基于行为的控制和基于结果的控制,并指出其选择主要取决于对二者成本的权衡。Baysinger等^[7]基于两种控制策略,提出了战略控制、财务控制两种管控模式,并指出可获取的、有效的控制信息决定了不同的管控模式。在此基础上,Hendry等^[8]引入组织控制有关理论,将战略控制、财务控制看作二分维度,形成“橡皮图章”(二者控制水平均较低)、财务控制、战略控制、“直接管理”(二者控制水平均较高)等四类管控模式。

(二) 基于管控内容的管控模式

第一类是基于职能管理。Goold等^[10]研究集团总部对事业部的控制选择,从战略、财务两项职能出发,发现三种模式较为普遍,即战略规划、战略控制、财务控制。该研究成为管控模式“三分法”的经典模型,其研究方法与理论视角得到了国内外学者的广泛应用。Nilsson^[11]重点分析了战略规划与财务控制两种模式,并提出除战略、财务职能外,还应当包括投资控制、信息管理及其他非财务的职能和指标,将管控内容进一步扩大到更多的职能方面。在此基础上,国内学者结合中国企业集团实际,对“三分法”经典模型进行了创新与深化,总结出运营管控、战略管控、财务管控等三种管控

模式,该理论框架在国内有关研究中应用较为广泛^[16-18]。

第二类是管控的组织架构。Hill^[12]从作业控制、市场控制、战略控制等三个维度的控制内容出发,界定集团总部对事业部的控制模式;基于控制重点在不同维度上的差异,划分出三种模式,也是三种组织架构形式,即多部门模式(M型)、控股公司模式(H型)、集权多部门模式(C-M型)。

(三) 文献评述

对已有文献的回顾发现,有关母子公司管控模式的研究主要集中于识别或划分典型模式。基于该视角的研究未能系统分析中间模式、混合模式等非典型模式的内在机制,这与当前日益复杂化、专业化、精细化的母子公司管控实际难以契合,而管控模式选择的核心在于与管控需求的匹配^[19-20],唯有如此才能充分发挥集团公司母合优势、提高企业集团组合价值^[21-22]。

近年来,已有部分学者认识到传统视角研究存在的局限性,通过案例、问卷调查等方式发现,名义上采取同一管控模式的不同母子公司之间可能在集权程度上不同,也可能选择不同的管控重点^[11];此外,对于某一特定子公司,可能存在不止一种管控模式的某些特点与之匹配,因而母公司可能选择多种管控模式的组合^[23],从而导致中间模式或混合模式的出现。但是,这些研究都未深入分析这种情况的作用机制和内在机理。更为普遍的情况是,大部分研究仍基于传统视角去研究典型模式的划分或应用。因此,本文致力于探讨“母子公司非典型管控模式的构建与选择机制”。

二、研究设计

(一) 研究方法

案例研究有助于捕捉和追踪管理实践中涌现出来的新现象,是构建和验证理论的有效方法^[24-25]。在母子公司管控模式方面,一些具有代表性的研究采取了案例研究的方法^[10,26]。本文采取探索性案例研究的方法,通过直接研究某种社会经济现象的自然状态来发现理论^[27],并采用扎根理论的三步编码法对原始资料进行分析,自下而上地建立概念模型^[28]。此外,多案例研究为理论构建提供了更为扎实的基础^[29],因此采取逐项复制逻辑的双案例研究设计,并严格遵循罗伯特·殷提出的多案例研究规范流程和方法,通过对照编码的方法,实现复制匹配,验证双案例之间是否构成逐项复制^{[25]67}。

(二) 案例选择与介绍

根据本文研究问题与目的,对案例企业的选择主要基于以下三个方面的考虑:一是“主业突出、多元化经营”,拥有多个不同情况的子公司,且已开始实施差异化母子公司管控,以确保能够识别出不同的管控模式;二是两个案例企业的所有权性质、产业布局、发展阶段等存在明显差异,以提高研究的外在效度、结论的推广性和适用性;三是由于母子公司管控属于企业内部管理,难以从第三方获取准确、有效的资料,因此需要考虑数据的可得性、真实性。

基于上述选择标准,本文选取W集团和H集团进行双案例研究。其中,W集团是以酿酒为主业的国有特大型企业集团,涉足酒业、高分子材料、机械制造、光电玻璃、物流运输等多个产业,下属二级子公司23个,已实施集团化运作、差异化管控多年。H集团是以纺织纱线为主业的民营企业集团,涉足纺织纱线、能源水电汽、纺织新材料、企业咨询服务、金融等多个产业,下属二级子公司6个,尽管组建集团公司时间不长,但针对不同子公司,已实施差异化管控。

(三)数据来源与收集

为提高案例研究的建构效度,本文采用多元的证据来源,构建证据三角形,并请证据的主要提供者对研究报告初稿进行检查、核实。在正式调研之前,通过预调研的形式,对案例企业的内部二手资料进行了初步分析,包括企业年报、战略规划、规章制度、内部文件等,其中直接相关的内容较少。因此,案例数据以半结构化访谈为主,内容主要涉及“如何管控”“为什么这样管控”两个方面,并通过多个信息来源收集一手资料进行相互印证,包括企业不同层次(集团高层、母公司职能部门、子公司高层)、不同人员(多位高层、多个部门);在此基础上,利用有关内部二手资料进行再次印证,从而形成证据三角形。

正式调研中,W集团5家子公司参与调研,共计访谈3位集团高层、5位母公司职能部门负责人、7位子公司高层,调研时间2016年9月;H集团5家子公司参与调研,共计访谈3位集团高层、6位母公司职能部门负责人、5位子公司高层,调研时间2016年9—10月。访谈过程中,在征得受访者同意后,对访谈过程进行录音和记录,并根据案例企业要求,进行匿名处理。访谈具体情况见表1。最终通过访谈整理和二手资料收集,形成近3万字的原始资料。

表1 访谈具体情况

企业	受访者	所属单位	职能/产业	访谈时长
W集团	W01-03	集团	高层	各1.5小时
	W04-08	母公司职能部门	战略部、人力资源部、财务部、投资部、市场部	各1小时
	W11	子公司W1高层	酒业	1小时
	W21	子公司W2高层	酒业	1小时
	W31	子公司W3高层	高分子材料	1小时
	W32	子公司W3高层	机械制造	1小时
	W41	子公司W4高层	物流运输	1小时
	W51	子公司W5高层	玻璃	1小时
	W52	子公司W5高层	光电	1小时
H集团	H01-03	集团	高层	各1.5小时
	H04-09	母公司职能部门	企划部、财务部、人力资源部、技术研发部、采购部、生产管理部	各1小时
	H11	子公司H1高层	纺织纱线	1小时
	H21	子公司H2高层	纺织纱线	1小时
	H31	子公司H3高层	能源水电汽	1小时
	H41	子公司H4高层	纺织新材料	1小时
	H51	子公司H5高层	企业咨询服务	1小时

三、案例数据分析

(一)W集团案例分析

1.开放编码

首先,研究小组在W集团案例资料中分解出310个条目,其中268项来自访谈、42项来自二手资料。接着,对这些条目进行了筛选和合并,从而提炼出279个有效条目。然后,对有效条目进行概

念化,形成204个初始概念。最后,对初始概念作进一步比较,按照其相互间的逻辑关系将其归纳整理为77个初始范畴。开放编码示例及其三角互证情况见表2。

表2 W案例开放编码示例及其三角互证

初始范畴	初始概念	访谈引用1	访谈引用2	企业年报	战略规划
母公司管控重点	母公司主要职责	母公司主要负责战略与投资管理、人才管理、建设与维护产业平台、监督管理等(W01)	母公司重点抓战略规划、资本运营和投融资的管理,以及实施必要的财务控制和稽核监督(W04)		
母子公司权责划分	权责划分	明确母公司与子公司的权责划分(W02)	细化母子公司之间的权利与责任(W04)		
战略管控模式	核心产业战略管控	对W1有效的战略管控,促进集团核心产业与相关产业协同发展(W04)	W1是集团核心产业,采取战略管控(W11)		集团应强化对核心产业的战略管控,完善产业联动机制,促进产业集聚发展
财务管理	财务资源	建立集团财务与金融服务平台,集中财务资源、提高财务效率(W03)	母公司加强财务资源管控(W06)		建立集团财务集中管理体制,加强资金管理
子公司发展速度	销售增长	W2销售收入增速很大,已成为集团新的增长点(W03)		W2近年复合增长率达到70%	
技术协同	技术与研发资源	W2充分利用W1酿造技术优势(W03)	W2研发主要依靠W1的研发力量(W04)		整合酒业研发、技术资源

2. 主轴编码

本文采取两种方式进行主轴编码。一是按照“条件—行动—结果”的范式^[29],将初始范畴整合为若干“轴线”,从而归纳形成主范畴;二是根据研究问题,通过与相关理论的对照、比较,选择适当的编码依据,形成逻辑关系,找出“轴线”^[30]。

例如,开放编码形成的“母公司管控重点”“职能集中管理”“职能下放”及“投融资中心”等初始概念可通过第一种方式进行主轴编码,形成一条“轴线”:对不同子公司,母公司选择不同的管控重点,决定哪些职能由母公司集中管理,哪些职能下放到子公司,从而明确母公司是投融资中心、战略中心,还是运营中心。因此,上述初始范畴重新整合为“管控重点”“管控范围和力度”“职能中心类别”等副范畴,用以说明该轴线归纳形成的主范畴“母公司职能定位”。

再例如,“战略管控模式”这一初始范畴无法与其他范畴构成第一类轴线,但与本文研究问题直接相关,所以通过第二种方式进行主轴编码。该范畴的内涵与国内“三分法”中“战略管控”一致,因此将其单独定义为一个主范畴“经典模式”。与此对应,W案例中涌现出3种与“三分法”不一致的管控模式:一是母公司主要管控W2的人财物等核心资源;二是母公司重点控制W3的关键财务指标完成情况,并进行协同管理等;三是母公司对W5的管控主要体现在投资与产业协同方面。其中,对W2、W5的管控模式属于新的涌现,而对W3则是在“财务管控”的基础上加强了协同管理。因此,上述有关初始范畴形成一条“轴线”,可归纳为主范畴“非经典模式”。

按照前述两种编码方式,对初始范畴进行整合、归纳,直至饱和。最终,77个初始范畴重新整合为41个副范畴,并归纳形成12个主范畴。主轴编码详细结果见表3。

表3 W案例主轴编码结果

编号	主范畴	副范畴
1	非经典模式	管控核心资源、更多干预的财务管控、管控投资与协同
2	经典模式	战略管控模式
3	母子公司权责关系	母公司权责定位、母子公司权责划分
4	母公司职能定位	管控重点、管控范围与力度、职能中心类别
5	母子公司职能分工	母公司职能、子公司职能、母子公司协作
6	财务价值	子公司收入、利润、现金流、融资能力、资产
7	业务价值	内部条件、外部条件、当前价值、未来价值
8	无形价值	品牌、商誉
9	横向协同	财务协同、信息协同、生产协同、横向协同管理、横向协同成效
10	纵向协同	产业协同、供应链协同、纵向协同管理、纵向协同成效
11	母公司匹配	产业差异性、管理便捷性、产业组合管理、集团平台建设
12	子公司匹配	子公司复杂性、成熟度、人力资本、市场能力、职能管理

3.选择编码

首先,将12个主范畴与本文研究问题、有关理论进行对照和比较,可以发现几条“核心轴线”。一是“经典模式”与“非经典模式”均直接体现母子公司管控的整体设计与构建,可以归入“管控模式”这一核心范畴。二是“母子公司权责关系”反映了特定情境下母公司在“集权—分权”这一维度上的选择。三是“母公司职能定位”与“母子公司职能分工”,二者存在逻辑上的先后顺序,并且都是管控模式的具体表现,因此属于“管控内容”。四是“财务价值”“业务价值”与“无形价值”,三者从不同角度反映子公司的价值,其中“无形价值”有助于业务发展,而“业务价值”能够提高财务贡献,故可归纳形成“子公司价值”。五是“横向协同”与“纵向协同”,二者均需要母公司进行协同管理,避免子公司各行其是,实现组合价值最大化;需要注意的是,这里的价值是由子公司之间的协同、组合产生,而前述“子公司价值”更多关注单一子公司,因此将其归纳为“子公司协同”。六是“母公司匹配”与“子公司匹配”体现了整体发展、业务发展对母子公司管控的要求,即母公司管控、子公司管理各自与业务的匹配性,因此二者对立统一于“管控匹配”这一核心范畴。

然后,结合原始资料,对上述核心范畴进一步分析,可以发现如下关系:其一,“子公司价值”“子公司协同”“管控匹配”作为不同子公司的情境化因素,对“管控模式”的选择具有显著影响;其二,针对特定子公司,母公司选择适当的“集权—分权”程度,从而构建相应的“管控模式”;其三,母公司对特定子公司的“集权—分权”程度受其情境化特征的影响;其四,针对特定“管控模式”,母公司选择与设计对应的“管控内容”。四类关系的案例数据引用见表4。

在上述关系中,情境化因素、“集权—分权”均对管控模式的构建与选择产生影响,同时情境化因素又对“集权—分权”的选择产生影响。尽管W案例中并没有证据直接表明三者之间是否存在更进一步的关系,但通过演绎推理,可以认为“集权—分权”在情境化因素与管控模式选择之间构成中介作用。因此,在现有研究普遍采用的“影响因素→管控模式”范式基础上,本文提出“情境化因素→集权分权→管控模式”这一内在作用机制,并且该理论逻辑也在H集团案例中得到了直接

印证。

表 4 W 案例核心范畴逻辑关系示例

核心范畴关系	典型引用 1	典型引用 2
情境化因素→管控模式	W1 是集团核心产业,采取战略管控(W01)	W2 产业规模较小,研发、生产、营销等主要依靠 W1,母公司主要管控其人财物等核心资源(W04)
集权分权→管控模式	母公司对 W3 实行分权体制,主要控制其关键财务指标,并加强协同管理,满足核心产业需要(W02)	W5 在主要子公司中分权程度最高,管控主要体现在投资与产业协同方面(W04)
情境化因素→集权分权	对供应链协同显著的子公司,集团通过建立集权体制,干预关联交易的供需计划(W06)	对于横向协同的相关产业,母公司通过集权式管理促进相关资源共享(W08)
管控模式→管控内容	母公司承担战略、投融资、财务等重要职能,W1 承担大部分生产经营职能(W11)	母公司对 W3 直接管控较少,战略、经营等职能基本下放(W02)

最后,将上述关系与研究问题比较后,可以得到 W 集团案例的“故事线”:针对不同子公司在“子公司价值”“子公司协同”“管控匹配”等 3 个方面的情境化特征,母公司选择适当的“集权—分权”程度,构建相应的“管控模式”,既可能是“经典模式”,也可能是“非经典模式”,并在此基础上设计对应的“管控内容”,具体可参见图 1。

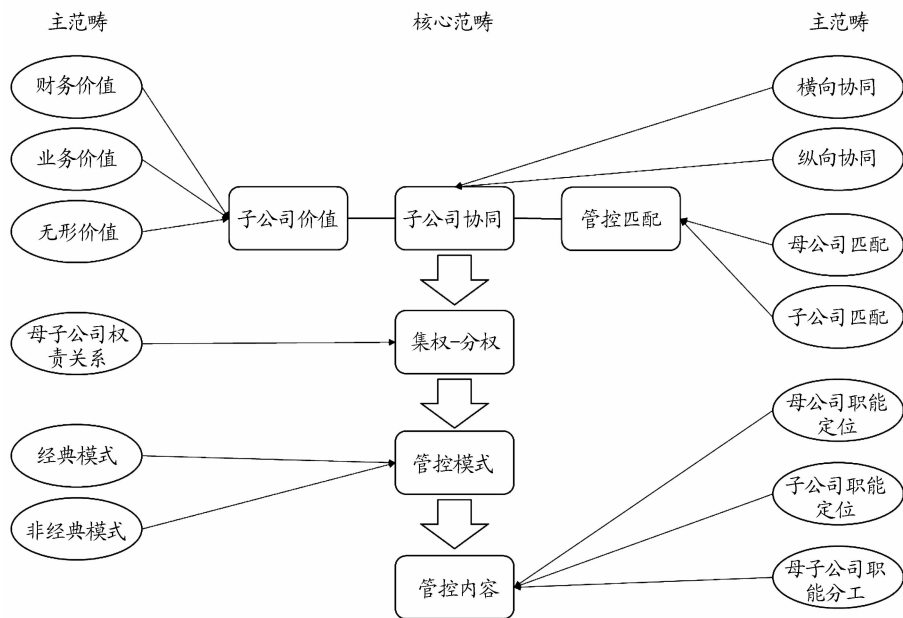


图 1 选择编码过程与结果

(二)H 集团案例分析

H 集团案例数据分析的过程、方法和 W 案例相同,因此具体过程不再赘述,主要展示数据分析结果,以及 H 案例中涌现出的显著差异。

1. 开放编码

首先,H 案例资料共分解出 319 个条目,其中 284 项来自访谈,35 项来自二手资料;接着,提炼出 239 个有效条目;然后,形成 174 个初始概念;最后,归纳整理形成 89 个初始范畴。开放编码示例及其三角互证情况见表 5。

表5 H案例开放编码示例及其三角互证

初始范畴	初始概念	访谈引用1	访谈引用2	企业年报	战略规划
职能集中管理	营销集中管理	建立统一营销平台,母公司集中管控(H01)	母公司集中营销资源,统一管理(H11)		母公司建立统一营销平台,负责市场营销各项职能
更少干预的运营管控	有区别的运营管控	H2采取运营管控,但由于不在同一工作地点,部分职能授权(H02)	与日常生产紧密相关的部分职能,需要根据实际情况适当授权(H04)		
研发管理	研发项目管理	子公司负责技术工艺、原辅料等小型研发项目(H02)	子公司负责生产工艺、原料、技改等小型生产项目(H07)		
利润	利润	H3经济效益优势突出(H02)	集团主要利润贡献者(H05)	利润占比超过70%	
产业协同	产业链相关	H2与H1染色业务之间关联度较高,具备产业链协同,有统一调度的必要性(H01)	H1产业链中游,与H2、H4有强的业务协同性(H02)		H1、H2、H4位于同一产业链,有效利用协同效应,促进相关产业共同发展
产业组合管理	产业统筹协调	集团统筹管理需要突显的核心业务,牵头协调与之相关业务(H01)	大部分子公司在一个产业链上,需要统一协调(H09)		

2. 主轴编码

对照W案例主轴编码结果,结合原始资料,89个初始范畴重新整合为46个副范畴,并归纳形成13个主范畴。主轴编码详细结果见表6。

表6 H案例主轴编码结果

编号	主范畴	副范畴
1	非经典模式	更少干预的运营管控、控制核心资源、资本控制与集团要求
2	经典模式	运营管控模式、战略管控模式、财务管控模式
3	母子公司权责关系	母公司权责定位、母子公司权责划分
4	母公司职能定位	管控重点、管控范围与力度、职能中心类别
5	子公司职能定位	子公司职能范围、子公司职责范围、业务中心类别
6	母子公司职能分工	母公司职能、子公司职能、母子公司协作
7	财务价值	子公司收入、利润、投资能力、融资能力、资产
8	业务价值	内部条件、外部条件、当前价值、未来价值
9	无形价值	品牌、商誉
10	横向协同	财务协同、信息协同、公共职能服务、横向协同成效
11	纵向协同	产业协同、供应链协同、纵向协同成效
12	母公司匹配	产业差异性、管理便捷性、管理有效性、对集团的依赖性、产业组合管理、集团平台建设
13	子公司匹配	子公司复杂性、成熟度、人力资本、市场能力、职能管理

通过主轴编码,H案例涌现出三点显著差异:一是在“非经典模式”中,H2子公司由于地理位置原因,与其他运营管控的子公司相比,部分职能获得了更多的授权,因此是“更少干预的运营管控”;二是在“经典模式”中,“三分法”的3种模式均在案例数据中出现;三是H案例中涌现出了一个新的主范畴“子公司职能定位”。这里需要说明的是,H案例中“财务管控模式”“资本控制与集团要求”并不是H集团实际采用的母子公司管控模式,而是在关于H5子公司的访谈中,受访者认为“随着子公司管理能力成熟,长期来看,应当放开对H5的各项管理权限,逐步过渡到管控关键财务指标和重大事项,甚至完全通过资本纽带,按照资本控制的方式进行管控,获取投资收益的同时,满足集团的有关要求即可(H03)”,这一观点也得到了另一受访者的间接支持,“在H5成立初期、管理能力相对薄弱的阶段,对其中层管理人员,任免由集团直接管理,考核需报母公司备案;在3~5年后的中远期,根据其管理能力成熟情况,可逐步下放对子公司中层人员的管理权限(H06)”。研究小组认为上述引用代表了H集团在实践中对管控模式的认知和理解,应当纳入原始资料进行编码分析。除去上述三点显著差异,13个主范畴中还有部分副范畴出现了差异,但其对主范畴的内涵与性质并无实质影响。表7对这些差异进行了列举。

表7 H案例副范畴差异

主范畴	副范畴	
	增	减
财务价值	投资能力	现金流
横向协同	公共职能服务	生产协同、横向协同管理
纵向协同		纵向协同管理
母公司匹配	管理有效性、对集团的依赖性	

3. 选择编码

首先,通过对照W案例选择编码结果与H案例原始资料,13个主范畴不断纳入“管控模式”“集权—分权”“管控内容”“子公司价值”“子公司协同”“管控匹配”等6个核心范畴,直至饱和。与W案例选择编码结果相比较,不同之处在于“管控内容”增加了“子公司职能定位”这一范畴,该范畴与“母公司职能定位”“母子公司职能分工”逻辑关系明显,进一步丰富了该核心范畴的构念维度。

然后,通过分析H案例核心范畴的逻辑关系,不仅验证了W案例中涌现的四类关系,还验证了W案例中缺乏直接证据的作用机制“情境化因素→集权分权→管控模式”,证实了“集权—分权”在管控模式选择中的中介作用。有关案例数据引用见表8。最后,可以得到H集团案例的“故事线”,与W案例基本一致。因此,通过对照编码的方式,本文对两个案例的数据进行了复制匹配,验证了两个案例“故事线”及其核心范畴、主范畴的一致性,研究符合逐项复制的多案例研究逻辑,研究结论具有较好的推广性和适用性。图1对两个案例的选择编码结果进行了总结,中间部分即为核心范畴及其逻辑关系。

表8 H案例核心范畴逻辑关系示例

核心范畴关系	典型引用 1	典型引用 2
情境化因素→管控模式	H1 市场广阔,发展空间大,是集团“十三五”重点突显产业,采取运营管控(H01)	H4 是集团主要的新兴业务、增长较快但规模不大,且与母公司不在同一地区,采取战略管控(H04)
集权分权→管控模式	管控模式的核心,是在清晰界定母子 公司权限范围与边界的基础上,强化 一系列控制手段(H01)	H3 采取集权的管理方式,加大管控范围, 强化管控力度,即运营管控(H02)
情境化因素→集权分权 →管控模式 (含情境化因素→集权 分权)	H2 子公司由于地理位置原因,与其他 运营管控的子公司相比,部分职能获 得了更多的授权,因此是更少干预的 运营管控(H02)	H5 产业跨度较大,与主要产业相关性较低,母 公司管理层对产业、业务不太熟悉,缺乏有关 行业知识和管理经验,随着子公司管理能力 成熟,长期来看,应当放开对 H5 的各项管理 权限,逐步过渡到管控关键财务指标和重大 事项,甚至完全通过资本纽带,按照资本控制 的方式进行管控,获取投资收益的同时,满足 集团的有关要求即可(H03)
管控模式→管控内容	运营管控由母公司承担除生产外的 大部分职能,战略管控由子公司负责经 营计划与实施(H04)	H5 初期依靠集团资源支持,人财物等核心 资源由集团管理,但在战略发展、经营管理 等方面由子公司自主管理(H51)

四、研究结论与理论模型

(一) 非典型管控模式的构建

在本文案例涌现的管控模式中,运营管控、战略管控、财务管控与“三分法”一致,统称为“经典模式”。在“非经典模式”中,进一步的对比分析后发现,W案例中“管控核心资源”“管控投资与协同”分别与H案例的“控制核心资源”“资本控制与集团要求”内涵一致,因此这两种模式具有一定程度的普适性,与“三分法”同属典型模式,可将其定义为“核心资源管控”与“投资管控”。而“更多干预的财务管控”“更少干预的运营管控”则分别为两个案例企业所独有,体现了不同企业集团的实践差异,具有非典型性。

可以看出,一方面,非典型管控模式源自于某一种典型模式,根据母子公司之间不同的权责定位与划分,通过加强管理的范围、力度或扩大授权,调整相应典型模式的部分内容,从而形成更符合特定子公司实际的非典型模式。另一方面,核心资源管控作为案例中涌现的新典型模式,其内涵与特征则为非典型模式的另一种形成思路提供了参考。在该模式下,子公司负责战略规划、经营管理等职能(W2、H5),拥有比战略管控更高的自主权,与财务管控部分特征相似;而在核心资源方面,如研发力量与营销资源(W2)、人力资本与品牌优势(H5),需要集团或其他子公司大力支持,因此借助母公司统一管理、获取资源,这与战略管控部分特征相似。可以认为核心资源管控是由战略管控与财务管控组合或混合形成;类似地,非典型模式也可借由两种典型模式组合而成。因此,结合本文研究问题,可以提出如下命题。

命题1:存在5种母子公司典型管控模式,分别是运营管控、战略管控、核心资源管控、财务管控、投资管控;

命题2:在5种典型模式基础上,根据母子公司权责关系,调整或组合相应典型模式,形成若干非典型管控模式。

(二) 非典型管控模式的选择

1. 管控模式连续带

结合“三分法”有关理论与本文案例数据,上述5种典型模式的集权程度逐渐降低、分权程度逐

渐提高,依次对应“最高集权、中度集权、较高分权、更高分权、最高分权”,从而形成以“集权—分权”定义的管控模式序列。而非典型模式是某典型模式的适当调整或两种典型模式的组合,其“集权—分权”程度位于其参照的典型模式附近或之间;若干非典型模式“分布”在典型模式之间,则将上述离散的、点状的序列演变为连续的、带状的序列。此外,母子公司权责划分是一方扩大、另一方缩小的关系,并随着范围和力度逐渐调整,因此“集权—分权”程度同样具有连续变化的性质。可以认为,管控模式与“集权—分权”机制均具有连续性,且二者存在一一对应关系。

在此基础上,本文提出“管控模式连续带(continuum)”概念,并将其定义为:按照母子公司的“集权—分权”程度,把管控模式看作一个连续变化的分布带,以最高集权为其左端、最高分权为其右端,从左到右划分出五种具有代表性的典型模式,依次对应五种具有典型意义的“集权—分权”程度;在典型模式之间分布着若干连续的非典型模式,其“集权—分权”程度与其在分布带上的位置一一对应,如图2所示。

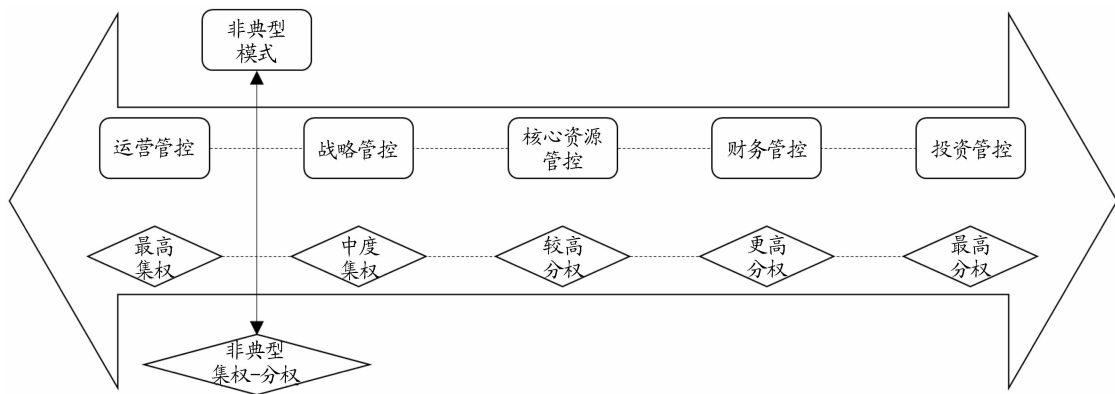


图2 管控模式连续带概念模型

2.非典型模式集合

管控模式连续带上存在若干非典型模式,这些非典型模式是由典型模式调整或组合形成,具有与其参照典型模式类似的“集权—分权”程度和管控特征,因此“连续带”上相邻典型模式的调整或组合形成了一系列具有近似特征的非典型模式集合。根据本文提出的典型模式划分,可以得出四个非典型模式集合,即由运营管控与战略管控界定的集合 I,战略管控与核心资源管控界定的集合 II,核心资源管控与财务管控界定的集合 III,财务管控与投资管控界定的集合 IV。

3.非典型模式的选择

前述案例研究“故事线”表明,管控模式选择主要基于“情境化因素→集权分权→管控模式”这一作用机制,即“集权—分权”在管控模式选择中具有中介作用;而非典型模式与典型模式共同构成管控模式连续带,并界定出四类非典型模式集合。因此关于如何选择非典型模式,提出如下命题。

命题3:针对不同子公司的情境化特征,母公司明确适当的权责定位与划分,选择合适的“集权—分权”程度,从而选择相应的非典型模式集合。

本文案例数据涌现出三个方面的子公司情境化因素,包括子公司价值、子公司协同、管控匹配。通过整合、对比两个案例的有关数据,对其影响机制进行了定性分析,提出了理论命题。表9列举了部分数据。

表9 情境化因素影响机制示例

情境化因素	W集团	H集团
子公司价值	W1是核心产业,收入占比超过40%,集权程度在5家子公司中并列最高。	H1是核心产业,收入占比接近40%,集权程度在5家子公司中并列最高。
子公司协同	W4是集团物流服务平台,融入各产业的生产原料、燃料物资供应链,集权程度在5家子公司中并列最高。	H5产业跨度较大,与主要产业相关性较低,分权程度在5家子公司中最高。
管控匹配	W5已形成子公司集团,运营较为成熟,涉及产业的技术性、专业性较强,分权程度在5家子公司中最高。	H2经营管理能力较弱,母公司管理层业务熟悉度较高,但由于地理位置原因,集权程度略低于H1。

命题4:子公司价值、子公司协同、管控匹配的水平高低,影响了母子公司的权责定位与划分,即“集权—分权”程度。

命题4a:子公司价值越高,对集团的重要性越大,其管控模式的集权程度越高;反之,分权程度越高。

命题4b:某子公司与其他子公司的业务相关度越高、协同效应越大,其管控模式的集权程度越高;反之,分权程度越高。

命题4c:将母、子公司管理能力与子公司业务特征分别进行匹配,当母公司匹配程度高于子公司,其管控模式的集权程度越高;反之,分权程度越高。

(三) 理论模型

通过上述探讨,本文对案例研究结果进一步理论化,围绕“管控模式连续带”概念模型以及“情境化因素→集权分权→管控模式”这一作用机制,建立非典型模式构建与选择的理论模型,如图3所示。该模型认为,子公司在价值、协同、管控匹配等3个方面的情境化特征,首先影响母子公司权责定位与划分,即选择适当的“集权—分权”程度;然后选择对应的非典型模式集合;最后参照所选集合对应的典型模式,结合母子公司管控的客观条件和具体要求,从而构建更加符合实际的非典型管控模式。

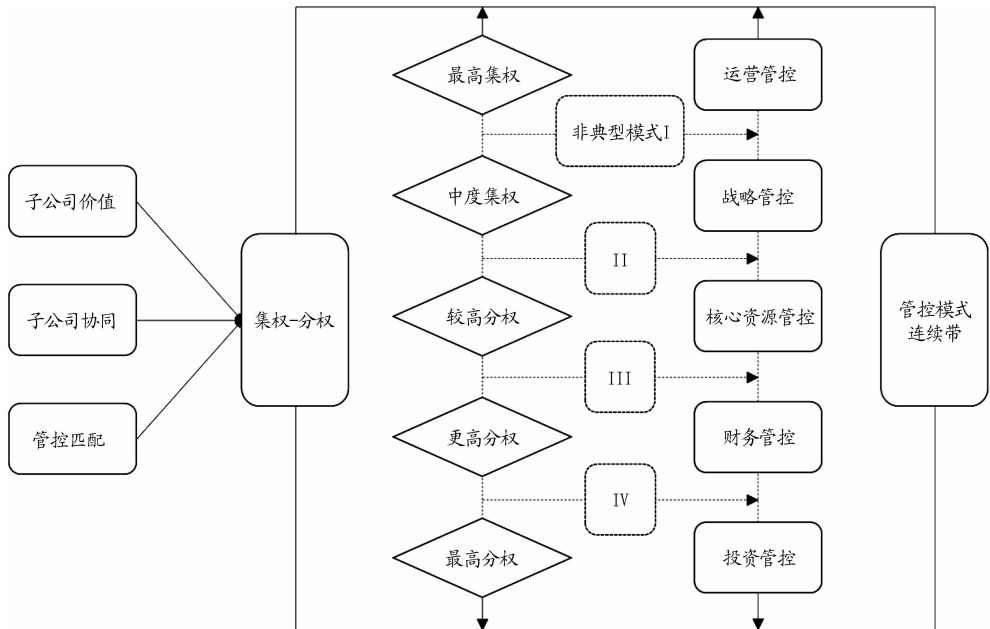


图3 非典型管控模式的构建与选择

五、研究讨论与展望

针对研究问题,本文在对案例资料的编码与分析过程中涌现出四个方面的主要发现:一是在母子公司管控实践中,除“三分法”之外,还存在两种具有代表性的管控模式,即核心资源管控与投资管控;二是在典型模式之外,存在若干非典型模式,而这些非典型模式主要是由不同的“集权—分权”程度所决定;三是管控模式选择按照“情境化因素→集权分权→管控模式”的作用机制,进一步挖掘了现有研究中较为普遍的“影响因素→管控模式”范式的内在机理;四是提出子公司价值、子公司协同与管控匹配3个维度的情境化因素,及其对“集权—分权”程度选择的影响机制。在此基础上,本文构建了“管控模式连续带”概念模型,尝试解决现有理论无法解释和指导“非典型模式的构建与选择”这一问题。

不同于现有研究视角,本文的理论价值主要在于聚焦并证实了非典型管控模式的存在,发现了其与典型模式之间的逻辑关系,并提出“集权—分权”作为情境化因素与管控模式选择之间中介变量的机制性作用。通过研究管控模式之间关系在模式构建与选择中的作用机制,将典型模式、非典型模式统一于“连续带”概念模型,避免了传统理论框架的局限性。而案例中涌现出新的典型模式与非典型模式,更加说明了探索新的研究视角、建立新的理论框架的重要性与迫切性。

应该指出的是,尽管本文遵循了严格的多案例研究设计和扎根理论数据分析方法,但是本文属于探索性研究,并且基于双案例研究得出的结论是否能应用于更多企业集团,还有待进一步验证。此外,本文还存在一些不足,有待在未来研究中进一步完善:一是通过两个案例的对比分析可以看出,W集团以战略管控为主,H集团以运营管控为主,对具有类似情境化特征的子公司,W集团集权程度更低,这可能与母公司的治理与文化以及集团整体的发展阶段和成熟度有一定关系,但案例数据分析过程中未能归纳出该构念维度,因此有必要在未来研究中进一步探讨;二是尽管通过三步编码法,归纳了情境化因素的构念维度与主要指标,但其具体测量方法有待进一步完善,影响机制有待进一步量化。

参考文献:

- [1] OUCHI W G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms[J]. *Management Science*, 1979, 25(9): 833-848.
- [2] DEKKER H C. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements [J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, 29(1): 27-49.
- [3] VANCIL R F. Decentralization: Managerial ambiguity by design[M]. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1979.
- [4] GENCTURK E F, AULAKH P S. The use of process and output controls in foreign markets [J]. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(4): 755-786.
- [5] SPEKLÉ R F. Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective [J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2001, 26(4/5): 419-441.
- [6] VOSELMAN E G J. Towards horizontal archetypes of management control: A transaction cost economics perspective [J]. *Management Accounting Research*, 2002, 13(1): 131-148.
- [7] BAYSINGER B, HOSKISSON R E. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy [J]. *The Academy of Management Review*, 1990, 15(1): 72-87.
- [8] HENDRY K, KIEL G C. The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives [J]. *Corporate Governance*, 2004, 12(4): 500-520.
- [9] GOOLD M, CAMPBELL A. Parenting in complex structures [J]. *Long Range Planning*, 2002, 35(3): 219-243.
- [10] GOOLD M, CAMPBELL A. Many best ways to make strategy [J]. *Harvard Business Review*, 1987, 65(6): 70-76.
- [11] NILSSON F. Parenting styles and value creation: A management control approach [J]. *Management Accounting Research*,

- 2000,11(1):89-112.
- [12] HILL C W L. Corporate control type, strategy, size and financial performance[J]. *Journal of Management Studies*, 1988, 25(5): 403-417.
- [13] 陈志军. 母子公司管理控制模式探讨[J]. *东岳论丛*, 2009, 30(12): 130-134.
- [14] WILLIAMSON O E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations[J]. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22(2): 233-261.
- [15] EISENHARDT K M. Control: Organizational and economic approaches[J]. *Management Science*, 1985, 31(2): 134-149.
- [16] 赵黎明, 成红波, 付春满. 基于管控客体视角的企业集团管控模式研究[J]. *西北农林科技大学学报(社会科学版)*, 2009, 9(3): 105-109.
- [17] 汪莹, 周艳, 齐飞. 基于并购重组的煤炭企业集团管控模式之选择与构建——以 A 煤业集团公司为案例[J]. *经济问题*, 2013(7): 71-73.
- [18] 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[J]. *管理学报*, 2015, 12(10): 1418-1428.
- [19] HALL G E. Reflections on running a diversified company[J]. *Harvard Business Review*, 1987, 65(1): 84-92.
- [20] BAND D C, SCANLAN G. Strategic control through core competencies[J]. *Long Range Planning*, 1995, 28(2): 102-114.
- [21] CAMPELL A, GOOLD M, ALEXANDER M. Corporate strategy: The quest for parenting advantage[J]. *Harvard Business Review*, 1995, 73(2): 120-132.
- [22] HENRI J-F. Management control systems and strategy: A resource-based perspective[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2006, 31(6): 529-558.
- [23] GIACOBBE F, MATOLCSY Z, WAKEFIELD J. An investigation of wholly-owned foreign subsidiary control through transaction cost economics theory[J]. *Accounting and Finance*, 2016, 56(4): 1041-1070.
- [24] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [25] 罗伯特·殷. 案例研究: 设计与方法[M]. 周海涛, 李永贤, 李虔, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [26] 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.
- [27] 罗伯特·殷. 案例研究方法的应用[M]. 周海涛, 夏欢欢, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2014: 34.
- [28] 朱丽叶·科宾, 安塞尔姆·施特劳斯. 质性研究的基础: 形成扎根理论的程序与方法[M]. 朱光明, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2015: 96.
- [29] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [30] 张霞, 毛基业. 国内企业管理案例研究的进展回顾与改进步骤——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2011)综述[J]. *管理世界*, 2012(2): 105-111.

The construction and selection of non-archetypical patterns in parent-subsidary control: Based on explorative case study of two business groups

CAI Peng^{a,b}, LI Guangjin^{a,b}

(a. School of Business; b. Institute of Development and Competitiveness of Listed Companies, Sichuan University, Chengdu 610065, P. R. China)

Abstract: According to the explorative case study with grounded theory based on interview and secondary data from two business groups, the non-archetypical patterns are extensive in practices. They are constructed and selected through the extent of centralization/ decentralization by evaluating corporate value, synergy effect and control fitting of each subsidiary, which make centralization/ decentralization as mediator in this mechanism. Besides, there are two new archetypes that emerge from case data including core-resources control and investment control, which are complementary to the “Trichotomy”. Then a theoretical model of continuum of control patterns is constructed, which improves the construction and selection mechanisms of non-archetypical patterns.

Key words: parent-subsidary control; non-archetypical patterns; centralization/ decentralization; continuum of control patterns