

多元化经营企业组织结构与治理特征的匹配关系研究

——以控制系统为中介变量

顿曰霞¹，薛有志²

(1. 南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071; 2. 南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071)

摘要: 本文在分析多元化经营企业组织结构演进过程的基础上, 形成了多元化经营企业不同组织结构下管理控制系统、公司治理特征的匹配关系以及管理与治理关系的逻辑。提出管理与治理各司其职, 存在相互制约的瓶颈, 并且在不同的组织结构下存在不同的替代关系。只有实现企业组织结构与管理控制系统、治理特征的匹配, 才能克服管理与治理的瓶颈, 有效实现对企业的控制与管理。

关键词: 多元化经营; 组织结构演进; 公司治理; 管理控制系统

中图分类号: TU352.110.4 **文献标识码:** A

1 引言

企业组织结构的变革在一定程度上是对多元化经营程度不断加深所引发的内部协调及冲突的应对方式。伴随着企业由基于职能的简单 U 型结构向基于产品的 M 型结构、基于资本的 H 型结构及混合型结构的演变, 企业对多元化经营范围的承载能力不断加深, 实现了相关多元化与非相关多元化的兼容。同时, 企业的边界也在不断扩展, 由单一的法人实体发展到多法人的联合体, 从单部门的业务经营发展到跨越多行业、多地域的企业集团, 甚至是跨国公司。组织结构的不断复杂及经营业务、市场竞争环境的不断多样化也使得管理与治理问题更加突出。因此, 企业组织结构演进的历史也是经营业务不断多样化的历史, 随着企业规模的扩张、经营业务的不断复杂, 原有的组织结构已经不能对如此多样化的业务进行有效管理, 从而引发了组织变革的需要。

多元化战略已经成为我国企业普遍采用的成长扩张方式。伴随着多元化经营程度的不断加深, 企业应如何对原有的组织结构进行调整以实现多样化业务的有效管理与协调, 应如何对控制系统及治理结构进行相应的调整以实现企业的低成本高效率控制, 最终提高企业的绩效, 是所有企业都面临的一项重要决策。多元化经营企业业务部门之间的相关性直接影响对管理控制系统的要求及组织结构的相应调整, 从而影响企业的治理结构。沿用这样一个逻辑, 本文基于多元化经营企业组织结构的变革过程, 分析了组织变革所遵循的内在逻辑, 并探讨了多元化经营企业不同组织结构下的控制系统及治理结构特征, 对于理解多元化经营企业组织结构、控制系统及治理结构的互适关系, 指导多元化经营企业建立与组织结构相适应的控制系统与治理结构, 并伴随着多元化业务范围的扩展进行动态调整, 处理好治理与管理的关系, 实现对企业的有效控制与管理具有一定的借鉴意义。

2 多元化经营企业组织结构演变的逻辑

企业的组织变革既受到外部环境因素的影响, 更受到来自企业内部变革的压力。如美国企业 H 型组织结构的出现正是由于美国反垄断法的出台以及关于联盟实施的强制性立法缺

乏而导致的，而 M 型组织结构的出现则是由于美国大企业面临着多元化的经营业务而无法有效应对其管理与控制的压力所致。

多元化经营的实施会引发组织结构的变革，Bethel 和 Liebeskind（1998）基于契约理论，指出企业实施多元化战略后，享有固定求偿权与剩余求偿权的利益相关者之间会由于对企业多元化业务收入方差的不同认知以及固定求偿权利益相关者对失去优先求偿权的恐惧而产生冲突，从而需要企业改变现有的组织方式，即给与下属企业独立的法人资格来解决彼此之间的冲突。^[1]而不同的组织结构体现了不同的管理控制要求，如 U 型结构适合于集权的管理控制系统，H 型适合分权，M 型则实现了集权与分权的结合，所以，企业在改变组织结构之后，会相应地要求原有的管理控制体系做出调整，然而这种调整是否实现要受到决策者的个人特征及其他因素的约束。组织结构是企业生产组织方式的外在表现形式，而管理控制系统则是与组织结构相适应的内在职权划分方式。由于内在和外在因素的影响，二者之间的对应关系可能并不能够实现。比如我国的许多多元化经营企业虽然也采用了 M 型、H 型或混合型组织结构，但是传统权威观念的影响使其管理模式仍然采用集权的 U 型模式（姜向阳，2004），从而导致企业效率低下。因此，可以认为组织结构变革的更大意义在于实现了生产组织方式的根本变革，使企业从基于职能的 U 型组织过渡到基于产品的 M 型组织和基于资本纽带的 H 形组织，这是治理结构的变革难以实现的。

同时，管理控制方式的变革会直接影响到对管理者授权的程度，进而影响管理者薪酬的制定标准以及企业内部的信息处理要求。由于公司治理机制之间存在着替代或互补效应（Rediker, Seth, 1996），管理者薪酬制定标准的变化同时会影响到董事会的监督等其他治理机制，所以，组织结构的变革会对公司治理制度提出新的要求。Damodaran, John, Liu（2005）指出不同的组织结构给与管理者的自由裁量权存在差异，为了降低股东与管理者之间的代理成本，必须在不同组织结构下设置不同的治理制度安排，从而减少代理冲突。^[2]但是这种治理制度的调整能否实现同样要受到决策者个人特征等因素的影响，如果大股东不同意对管理者进一步授权，或改变其薪酬的评价方式，则会由于组织结构、管理控制系统以及治理结构的不匹配对企业效率产生负面影响。因此，从企业的组织变革到治理结构调整至与之适应的状态要受到双重阻碍。见图 1。

因此，随着多元化经营业务的不断增加，企业内部利益调整的要求以及实现对多样化业务有效管理的要求均需改变企业的组织结构，即从根本上改变企业生产的组织方式。而组织结构的变革又会要求管理控制系统以及治理制度进行调整，这样的逻辑贯穿了多元化经营企业组织结构演进的历史。

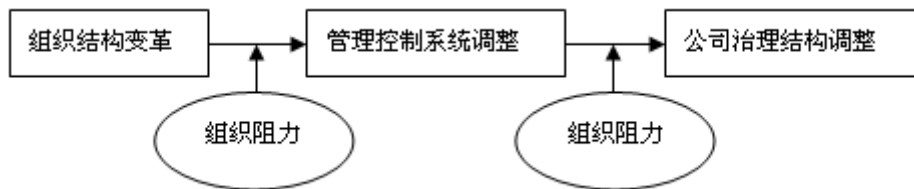


图 1 组织结构变革引发控制系统及治理结构调整所受的双重阻力图

3 多元化经营企业组织结构、控制系统与治理特征的匹配关系

3. 1 M 型结构多元化经营企业的控制系统与治理特征

M 型结构的出现是美国 20 世纪最伟大的组织变革 (Williamson, 1985),^[3]它在一定程度上弥补了外部资本市场信息不对称、执行成本高等方面的缺陷,在企业内部形成资本市场,发挥资源优化配置的功能 (Williamson, 1975);垂直一体化的经营方式使得企业克服了外部中间产品市场交易中的机会主义行为,更确定性地保证企业的原材料供应以及产品的销售 (Williamson, 1975);不同产品分部经理之间形成的内部经理人市场,可以克服从外部挑选经理人而产生的逆向选择问题。由于 M 型结构相对 U 型结构将部分外部市场的职能内部化至企业,进而部分替代了外部市场对企业的治理职能,因此,可以认为相对 U 型结构, M 型结构中的管理在一定程度上替代了治理的职能,这也是 Williamson 称之为“M 型治理结构”的原因之一。

这种基于产品的分部式组织结构使得企业的多元化经营业务得以迅速扩张,更容易开展过度多元化经营 (Hoskisson, 1990)。M 型结构并非同质的,存在很多变异形式,可以适合于不同的多元化经营类型 (Allen, 1978; Hill&Pickering, 1986; Hoskisson,Hitt, 1991)。Hoskisson (1992) 提出相关多元化经营企业宜采用合作式 M 型结构,而非相关多元化经营企业宜采用竞争式 M 型结构。因此, M 型结构可以实现集权与分权的兼容,从而更加适合于多元化经营企业的多样化业务单元的管理与控制。如前所述,企业由 U 型到 M 型组织的变革要求管理控制系统也要随之调整,而管理控制系统会直接影响到对管理者的授权程度以及管理者薪酬的评价标准,从而对其他公司治理机制产生影响。Hill(1987, 1990), Hoskisson(1987)和 Baysinger (1992) 等学者在研究多元化战略、控制系统以及董事会特征的匹配关系时提出,战略控制系统可以保证相关多元化经营的实施,并要求构建内部董事主导的董事会,而财务控制系统可以保证非相关多元化经营的实施,并要求构建外部董事主导的董事会。^{[4][5]}随着多元化经营程度的增加,企业所面临的内外环境将变得复杂,需要处理的信息量也不断增加,而管理者专有资产的形成以及对管理者监督的困难使得股东与管理者之间的信息不对称程度加深,从而引发更严重的委托代理问题,因此,必须通过增加董事会的规模或调整其他治理结构或机制来解决这一问题 (Sanders and Carpenter, 1998)。同时,对管理者的薪酬决定方式在战略控制系统下不能仅仅依赖客观的财务数据,也要依赖一些主观性的指标,即不仅仅是结果的控制,还应该有过过程或行为的控制;相反,在财务控制系统下,主要是依赖客观的财务数据来对管理者的业绩进行评价。而且,在竞争式 M 结构下,由于管理者具有较多的自主权,为了避免管理者的自利行为,企业应该给与其更多的激励薪酬,从而减少股东与管理者之间的代理冲突。

因此, M 型结构是一种兼容性很强的组织结构,可以同时管理相关与非相关的业务,而且,这种结构本身就发挥了部分治理的职能,有利于企业内部资源的合理配置,弥补外部市场失灵的缺陷,从而在许多国家的多元化经营企业中得到普遍应用。但 M 型组织也存在缺陷,如企业的总部在下属事业部繁多时会受到信息超负荷的压力,而且,总部经理也存在委托代理问题等 (Hoskisson&Turk, 1990),所以, M 型组织结构对于企业扩张的界限是有限定的,这一界限的确定依赖于总部的资源和能力,超过这一界限,会造成组织绩效的下降。

3. 2 H 型结构多元化经营企业的控制系统与治理特征

基于资本纽带的 H 型组织结构使得企业可以在短时间内进入一个新的行业或地区,为多元化经营企业提供了一条迅速扩张的途径,同时避免了内部发展多元化经营业务的不确定性和风险。这一分权式结构更加适合于非相关多元化经营的开展。我们把 H 型结构界定为仅具有子公司一层结构的母子公司制,如果同时存在孙公司等层次的结构,我们把它归为企业集团。H 型结构相对 M 型结构,其下属的企业不再是不具法人资格的事业部,而是具有独立法人资格的公司。下属企业独立出来组建法人企业也有很多的解释原因,如为了解决多

元化经营引发的利益相关者之间的冲突 (Bethel, Liebeskind, 1998), 以及出于治理成本与管理成本的均衡而进行的法人化 (李维安, 1994) 等。^[6]从这一层意义上讲, 本该由总部实施的对分部的管理职能被母公司对具有独立法人资格的子公司的治理职能替代了, 因此, 在 H 型结构中, 治理部分替代了管理的职能。

H 型结构要求企业的管理控制系统更加分权化, 由于下属公司是具有独立法人资格的实体, 所以总部对控股公司的控制只能通过正常的公司治理程序来解决, 而不能采用直接的命令与控制的方式, 从而造成企业的治理边界与管理边界产生了不一致, 治理与管理发生了冲突 (李维安, 1999)。这样的管理控制系统要求以及治理边界与管理边界的不一致使得母公司的管理者相对 M 型、U 型企业的管理者具有更大的自主权, 从而有更大的可能损害股东利益。因此, 应该给与其更多的激励薪酬使其利益与股东利益一致。同时由于 H 型结构下业务之间的独立性较强, 可以采用客观的财务数据对经理人的业绩进行评价, 而评价标准的客观性使得对管理者的监督相对容易, 所以, 在 H 型结构中, 可以通过董事会的力量强化对管理者的监督。

因此, H 型结构是一种极度分权式的组织结构, 它为企业迅速开展非相关多元化经营及实现企业规模的急剧膨胀开辟了一条捷径, 但是其分权式的特征以及管理与治理的冲突在一定的条件下容易造成总部对下属公司的失控, 而且, 二者之间容易在战略决策上出现矛盾, 从而影响 H 型结构的效率。

3.3 集团多元化经营企业的控制系统与治理特征

企业集团组织形式是指通过资本纽带, 由同一主体控制的多家具有独立法人地位的实体所构成的企业组织形式。这一组织形式在许多发展中国家普遍存在, 并且其形成可以利用多种理论解释。制度经济学是一种为多数学者接受的观点, 即企业集团作为外部市场的有效替代使得集团附属企业相对独立企业可以获取更高的收益 (Leff, 1978; Khanna, Palepu, 2000; Khanna, Rivin, 2001)。多元化经营为集团内部市场的建立提供了前提, 被看作集团收益的来源之一 (Khanna, Palepu, 2000)。^[7]还有学者从社会学、政治学、资源观的视角进行了解释, 分别认为社会的文化传统、政府、集团层面和成员企业之间的资源在企业集团的建立中均起了一定的作用。尽管出发点存在差异, 但这几种解释均把多元化经营与企业集团结合在一起, 认为企业集团会从多元化经营中受益, 多元化经营是企业集团的必然特征。

由于我国的企业集团母公司主要通过金字塔控股方式实现对下属单位的控制, 因此, 集团内部的股权结构非常复杂, 最终控制人的追溯具有很大的隐蔽性。而且, 尽管集团下属的实体单位多数具有独立的法人资格, 理应具有自己独立的董事会等公司治理结构, 但我国控股股东的绝对控制权使得集团下属企业的治理结构出现了两极分化。集团下属的上市公司由于受《公司法》等法律法规的限制, 建立了比较完善的公司治理结构, 运作比较规范, 而下属的非上市公司则由于受集团公司或集团内其他附属公司的绝对控制, 内部治理结构不健全, 甚至根本不存在。乌尔里希·斯特格和约亨·布雷洛赫斯 (2006) 针对这种集团下属企业治理结构虚化的现状指出“下属企业治理就是集团治理”。^[8]因此, 对于集团内上市公司, 其独立性使得对其监管存在较大难度, 从而需要更多地采用管理者的激励薪酬, 同时增加下属公司董事会中独立董事的比重以加强对其监督。此外, 集团内部公司之间管理人员的连锁强化了内部的信息沟通, 由于这些人员一般是控股股东利益的代表, 从而使得集团内部的信息不对称程度降低, 减少了股东与管理者之间的代理冲突。而对于下属的非上市公司, 则应该强化其内部治理结构的建立, 使其运作更加规范化, 决策更加科学化。

在企业集团中, 虽然激励薪酬、连锁董事等制度减少了股东与管理者之间的代理冲突, 但却由于控股股东的绝对控制权造成了控制性股东与中小股东之间的代理问题, 控制性股东会利用控制权与现金流权的分离, 采用股利政策、关联交易, 甚至多元化经营等手段实现对

中小股东利益的侵占。Claessens, Djankov 等（1999）验证了在东亚国家，控制性股东的利益侵占也是多元化经营实施的动机之一。^[9]国内学者苏启林（2004）认为多元化经营是东亚家族企业剥削外部中小股东最经常使用的方法之一。^[10]辛翌（2006）基于代理理论的视角，指出如果控股股东在上市公司中的控制权比例较大，股权制衡作用较小，其进行多元化经营的动机会较弱，因为可以通过关联交易等更为直接的方式实现利益的侵占；但如果控股股东在上市公司中的控制权比例较低，股权制衡作用较大，则利用多元化经营这种隐蔽方式进行利益侵占的动机较强。因此，建立合理的股权制衡安排，增加中小股东的发言权，建立中小股东利益的保护机制对于减少控股股东的隧道挖掘行为具有一定的积极作用。^[11]而且，集团母公司可以使得下属公司的业务与自身之间存在关联，从而利用业务的关联实现下属公司利润向自身的转移，同时将不相关业务在下属公司实施，如果不相关业务经营成功，将成为集团公司的资金来源保障；如果不成功则由于下属公司的有限责任制对整个集团的影响也不大，因此，集团母公司一般将风险较大的非相关多元化经营业务作为独立的实体经营，同时又会使得那些经营良好的公司与集团母公司之间的业务存在关联，从而既保障了集团母公司的收益又实现了风险的转移与控制。

集团内部经营不同业务的独立公司类似于 M 型结构中的产品分部，形成集团内部市场，管理在一定程度上替代了治理；而层级控股的子公司则由于其独立法人资格使其治理部分替代了总部对其的管理职能，同时，集团内非上市公司的单一股权结构使得上层控股公司更可能采用管理的手段实现本应对其的治理。因此，集团结构同时包含了 M 型与 H 型结构的特征，管理替代治理与治理替代管理现象并存。企业集团集 M 型与 H 型优点于一身，在利用内部市场优势的同时又实现了企业规模的急剧扩张。

尽管通过 H 结构形成的控股结构可以实现企业规模的扩张，但仍不能摆脱集团公司的管理瓶颈。由于企业的管理资源有限，当下属的业务范围较广时，同样也会面临信息沟通及相互的协调问题，会使得集团公司的负荷越来越多，因此，只有拥有高效的管理资源，才能更好地实现对 H 型结构的治理。同时，只有建立了合理的控制权结构及良好的治理结构，形成对下属企业的有效激励及约束，才能够低成本、高效率地实现对下属公司的管理。

表 1 不同组织结构多元化经营企业的特征比较

多元化经营企业组织结构	U 型	M 型、H 型	混合型
多元化经营程度	低	—————→	高
企业规模	小	—————→	大
下属单位特征	非独立法人	—————→	多个独立法人
管理控制方式	战略控制	—————→	财务控制
信息加工	主观信息	—————→	客观财务数据
治理特征	股权结构简单 内部董事主导 管理者固定薪酬为主	—————→	股权结构复杂 外部董事主导 激励薪酬为主
管理与治理边界是否重合	重合	—————→	治理边界超越管理边界
管理与治理的关系	为基准	—————→ M 型管理替代治理 H 型治理替代管理	相互替代关系同时存在

由上述分析可知（见表 1），企业组织结构的变迁是伴随着企业规模的扩张以及经营业务的多样化进行的，它会导致管理控制系统进而公司治理制度的相应调整，而这种调整又会受到组织的阻力。每一种组织结构在解决多元化业务扩展所带来的协调与控制问题的同时，

又会产生新的问题，从而需要进一步变革组织结构。M 型结构可以实现部分治理的职能，而 H 型结构的治理在一定程度上替代了管理的职能，尽管企业集团结构可以同时实现 M 型与 H 型结构的优点，但是企业扩张也会受到管理资源的约束。因此，不仅公司治理机制之间存在着替代效应（Rediker, Seth, 1996），组织结构与治理结构的功能之间也存在着一定的相互替代关系。而且，公司治理内部、外部治理机制均是成本较高的纠错机制，尤其是外部治理机制实施的成本更高，而管理控制却是相对低成本、日常的纠错机制（Markids, 1997），可以及时地发现并解决企业运行中的问题。^[12]因此，管理与治理之间相互融合，但又相互制约，只有把二者有效地结合起来，达到彼此之间的配合，才能克服彼此的瓶颈，更好地发挥各自的职能，实现对下属企业的有效控制与管理。

4 结论与启示

多元化经营的组织结构、管理控制系统及公司治理制度之间存在一定的匹配关系，多元化经营业务范围的扩展会要求组织结构的变化，而组织结构的变化又要求管理控制方式以及治理制度作出一定的调整，但这种调整是否实现要受到组织的障碍。所以，在实际的运作中，一个适合分权的组织结构却可能采用集权的管理控制方式，从而使得企业的组织结构不能发挥其应有的职能，造成组织的低效率。

我国的企业集团中，控股股东利用金字塔式控股关系形成的资金纽带从上市公司及其他下属企业中攫取利益的行为并不鲜见，尤其是大股东占用上市公司资金问题久而未决，充分反映了我国企业对治理与管理关系认识的模糊性，大股东总是利用管理的手段控制上市公司，而不顾其他利益相关者权益是否受到损害。相反，本应由管理解决的问题却由治理解决，结果造成了决策的低效率。因此，管理与治理应该各司其职，各有自己的运作程序和规则，不能混为一谈。公司治理机制是一种执行成本较高的纠错机制，而管理控制系统则是相对低成本的日常的纠错机制，公司治理与管理的有机结合可以更好地提高企业的绩效。尽管如此，二者之间还存在一定的制约关系，存在相互制约的瓶颈，只有实现企业的组织结构、管理控制系统与治理制度的协调才能有效地克服彼此的瓶颈，提高组织的效率。

参考文献

- [1] Jennifer E Bethel, Julia Porter Liebeskind. "Diversification and the Legal Organization of the Firm" [J] . Organization Science, 1998,9(1): 49-67.
- [2] Aswath Damodaran, Kose John,Crocker H Liu. "What Motivates Managers? Evidence from Organizational Form Changes" [J] . Journal of corporate finance, 2005,12:1-26.
- [3] Williamson O E. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications [M] . New York: MacMillan Free Press,1985.
- [4] Hill C, Hitt M, Hoskisson R. "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms" [J] . Organization Science, 1992, 3:501-521.
- [5] Baysinger B, Hoskisson R E. "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy" [J] . Academy of Management Review, 1990,15:72-87.
- [6] 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》,

1994年第4期.

[7] Khanna Tarun, Krishna Palepu. "Is Group Membership Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups" [J]. *Journal of Finance*, 2000, LV:867-891.

[8] 乌尔里希·斯特格, 约亨·布雷洛赫斯. 《下属企业治理就是集团治理》[N]. 吴亚锋、梁薇译, 载于 2006年8月1日英国《金融时报》.

[9] Claessens, Stijn, Djankov, Simeon, Fan, Joseph P H, Lang, Larry H P. "Corporate Diversification in East Asia: The Role of Ultimate Ownership and Group Affiliation" (November 1999) [C]. *World Bank Policy Research Working Paper No. 2089*.

[10] 苏启林. 《代理问题、公司治理与企业价值》[J]. 《中国工业经济》, 2004年第4期.

[11] 辛翌. 《多元化折价与控股股东多元化动机》[C], 兴业基金管理有限公司, 深圳证券交易所第八届会员单位与基金公司研究成果评选活动获奖研究成果, 2006.

[12] Constantinos Markides, Harbir Singh. "Corporate Restructuring: A Symptom of Poor Governance or A Solution to Past Managerial Mistakes?" [J]. *European management Journal*, 1997, 15:213-219.

A Study on the Fit between Organizational Structure and Governance Characteristics in Diversified Firms

—— with control system as the moderator

Dun Yue-xia¹, Xue You-zhi²

(1. The Research Center of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071, China ;2. The Research Center of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: Based on the analysis of the evolutionary process of organizational structures in diversified firms, we formulate a logical framework of the relationship between management control system and governance characteristics and that between corporate governance and corporate management in different organizational structures of diversified firms. We propose that both corporate management and corporate governance have their own functions, but there also exists bottlenecks between them. In different organizational forms, they have different substitution relationships. Only the match between them can improve the efficiency of companies. Meanwhile, the organizational structure should be matched with management control systems and governance characteristics. Only in this way, can the bottlenecks be removed and effective control and management of the firms be realized.

Key Words: diversification; the evolution of organizational structures; corporate governance; management control system

收稿日期: 2007-5-10

基金项目: 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“上市公司多元化经营与公司治理互动关系研究”。

作者简介: 顿曰霞(1980-), 女, 山东德州人, 南开大学公司治理研究中心博士研究生。

薛有志(1965-), 男, 吉林集安人, 南开大学商学院副院长、教授、博士生导师。