

基于管控模式的母子公司战略控制研究

宋 丽

(东营区胜园街道办事处, 山东 东营 257000)

摘 要: 改革开放以来, 我国的经济实力取得了显著的进展, 在我国发展的过程之中起到了至关重要的作用。很多的公司在如今的大局势之下稳而有序地向上提升。在这种态势之下, 很多的公司为了扩充自己的业务范围, 以取得更大的利润, 设立了很多的子公司, 形成了母公司和子公司同步发展的态势。但是, 由于一般情况下, 母子公司的距离较远, 管理和控制问题一直都是很多的公司最需要思考的, 否则, 子公司和母公司之间就不能相互配合, 共同发展。

关键词: 管控模式 母子公司 战略 控制 研究

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.15.41

一、引言

所谓的管控模式, 就是指管理控制模式, 是母子控制公司管理体制的表现形式, 是从某个角度对权力分配类型的命名。母子公司的运行模式大部分采用的都是母公司主导, 子公司配合的模式, 但是, 在距离和时间上的不变性, 如何才能实现两者的默契配合, 这是如今母子公司都在思考的问题。本文将主要围绕上述背景, 简要地谈谈基于管控模式的母子公司战略控制研究。

二、基于管控模式的母子公司战略控制研究概述分析

(一) 管控模式概述分析

所谓的管控模式, 就是管理和控制的模式。如今, 母子公司的管理控制模式, 主要可以包括以下几种: 第一, 行政管理模式。所谓的行政管理模式, 就是指公司依照政府的行政管理进行公司管理的一种管理控制模式。在这种模式之中, 公司的管理必须依照政府给予的政策部署来进行。第二, 治理型模式。在这种模式之中, 又可以细分成市场式、参与式、弹性式以及解制型四种基本的模式。其中, 这几种治理模式各有重点, 市场式的重点在于按劳取酬; 参与式重点在于全面质量管理团队; 弹性化管理在于管理临时雇员; 解制型则给予了更多的管理自由。第三, 管理型模式。所谓的管理型模式, 就是在管理理念指导下建构起来, 由管理方法、管理模型、管理制度、管理工作、管理程序组成的管理行为体系结构。

(二) 母子公司战略控制概述分析

就目前而言, 母子公司的管理控制模式主要有如下几种: 第一, 基于公司治理不作为的行政管理型控制模式。很多的公司, 特别是一些大公司, 在城市的发展进程之中起到了不可替代的作用, 城市的经济状况以及人民大众等就业的情况都基于其公司的发展状况。如果, 公司的管理

层面出现问题, 就会引发一系列的社会反应。因此, 为了避免这种情况的出现, 行政管理控制模式的应用是十分必要的。第二, 基于子公司治理的治理型控制模式。子公司的治理是公司运行中的一部分, 子公司的实际情况也直接关乎着公司的发展形势。第三, 基于子公司治理的管理型控制模式^[1]。

三、母公司和子公司在战略控制关系分析

(一) 子公司在母公司的管理范围之内

母公司和子公司之间的关系是统揽和运筹的关系。母公司作为子公司的管理者, 起到的是整体战略和发展规划的作用, 对于公司中的各部分事项进行总体的统筹和规划。而子公司作为母公司的一部分, 其应该听从母公司的战略部署, 负责的仅仅是本行业或者业务范围内的运筹, 财务和运作虽然能够单独经营, 也可以与母公司实现一体化的经营模式。

(二) 母公司是子公司的投资人

子公司的运行很大程度上还是要依托母公司的运行的。母公司和子公司除了基本的管理关系之外, 还有财务上的联系。虽然两者属于平等的行为关系, 但是, 总公司属于法人公司, 而分公司则不是法人公司的范畴之内。

四、基于管控模式的母子公司战略控制研究原则分析

(一) 战略原则

不论是何种管控模式, 其最终的目的终究是为了实现公司长久而稳定的发展。而对于每个公司而言, 其发展的方向和模式都是有所差异的。因此, 想要选择和适用战略模式, 促进公司的发展, 就需要根据母公司和子公司的整体战略需要来选择, 另外, 所选择的母子公司管控模式又要有利于公司发展战略的顺利实施和长期发展目标的实现。母公司在设立子公司的管控模式时, 要考虑到这种管

控模式是否有利于公司主业的发展。企业必须坚持具体问题具体分析的原则，选择适合母子公司发展的战略模式。

（二）适用性原则

在每个公司发展的过程之中，其实际情况都是有所差异的，始终没有一个明确而具体的标准。如果，每个公司的管控模式都是一致的，那必然会出现一些公司由于不适应这种模式而阻碍其发展态势。因此，任何公司需要形成适合于自身发展的管控模式，就要结合自身的实际发展状况，并从整体上权衡各方面的因素，并以此为基础在适用的过程中不断的调节，从而形成适合自身公司发展的母子公司管控模式。

（三）整合互补原则

现实的实际表明，一个母公司管理下的每个母公司发展的情况都有所差异。就此，子公司要结合每个子公司的实际情况，实行有差别的母公司对子公司的管理和控制。如果对于每个子公司都实行统一的管控标准，其最终就会导致一些子公司发展态势良好，一些子公司会慢慢走下坡路，最终形成很大的发展差距，不利于公司整体的发展，没有起到相辅相成的作用。

（四）统一指挥原则

所谓的统一指挥原则，就是指公司内部的个人和单位都应该听从统一的指挥。母公司作为子公司的管理者，子公司在进行重大决策时，理应申请和询问母公司的意见。这一个原则能够有效地使母公司的决策得到切实的落实，使母公司和子公司时间能够有序和有效运行。如果没有这一原则的适用，必然会出现部分子公司在发展过程之中擅自决策，影响其他子公司或者整体公司运行的状况出现。

（五）责任权利对等原则

一个公司内部之中，主要包含两种分工模式：一种是横向分工，也就是不同部门，不同子公司等横向的分工模式；而另一种，就是纵向分工，也就是公司内部形成的管理层次。针对于此，公司必须明确每个部门，每个子公司负责的内容，拥有的权利以及应当履行的义务。在出现问题时，能够做到归责到各部门甚至归责到个人，避免由于职责不清，影响整个公司的运行和发展。

（六）渐进性原则

母公司在构建子公司之时，虽然对子公司整体的发展情况和发展目标有了一个相对清晰的规划。但是，由于规划和实际情况存在着一定的差异性，这需要母公司不断地进行了解，根据子公司的发展过程中的实际情况来考量，并在这个过程中不断进行调整，最终形成一个适合于该子公司的管控模式。但是，这个发展和摸索的过程是一个

长久的过程，不是短暂期间内能够完成的。所以，要坚持渐进性原则，逐渐深入。

五、基于管控模式的母子公司战略控制研究影响因素

（一）母公司的内部环境因素

母公司内部环境因素影响主要包括如下几个基本方面：第一，公司类型。公司类型的不同，也会导致管控模式形成差别。第二，对于公司的控股程度。母公司对于子公司控股模式的差别，也会采取不同的管控模式。控股的多少直接影响了母公司对于子公司的控制程度和控制手段的严厉性。第三，信息化水平。如今，我国的经济迅速地发展，带来了科技水平的提升，诞生了一批以网络互联网技术为代表的新兴手段，各行各业通过信息化实现了自身的发展和革新。母子公司的管控模式因为信息技术的到来，更新了很多的管控系统，也产生了影响。

（二）子公司的内部环境因素

一个母公司一般会有很多的子公司，子公司的大小、方向等的不同直接影响着母公司对子公司的管控模式的选择。一般情况之下，子公司所拥有的资源对于母公司的公司发展越重要，母公司对其依赖性就越大，自然管理的方式也会更加严格。一般采用的是集权型的管理模式，更便于两者之间的交流和调动母公司和子公司发展的积极性。子公司和母公司之间存在着千丝万缕的矛盾关系：第一，子公司的经营范围和经营的水平越高，母公司越希望加强对其管控，但子公司随着经营能力的提升越想母公司的管控。第二，子公司的实力强，母公司对其依赖性就更高，更希望其在其控制之下。除此之外，还有子公司的地域分布情况也影响着母公司对其管控模式。

（三）母子公司管控模式的企业战略因素

由于母子公司之间的管理范围是有所差异的。母公司的对于公司的业务起到的是整体上的管控，统筹的效果，而子公司的业务范围较为具体，因此，当母公司的战略偏向于具体、专业性强和比较明确时，就会更加贴近子公司的业务范围。在这种情况下，母公司对于子公司的管控就会更加的集权；而当母公司的业务范围的整体性较强，总揽性较强之时，和子公司的业务范围重叠度就会越少，从而母公司对于子公司的管控就会宽松，子公司自主决定的空间更大^[2]。

六、基于管控模式的母子公司战略控制研究对策分析

（一）不同管控模式下的战略过程控制

一般而言，公司总部可以通过对于子公司的战略过程和战略规划的改变来影响和控制子公司的发展态势。在这其中主要包含几个方面的管控模式的选择：第一，子公司

的战略制定过程。母公司对于子公司而言，是一个指引性的作用，是方针的存在。所以，一般母公司在整体上制定策略之时，子公司需要以其作为基础，并进行方案和策略的具体化，转化为可操纵的策略。在这个过程之中，母公司必须在其中尽心宏观的指导，对于子公司实行过程之中的各种困难进行解读，对于实施情况进行监督。第二，子公司的战略环境监控过程。战略环境的监视是指对于战略过程之中的关键性事件和问题进行监测，另外，还存在着对于其战略之前的子公司实际情况进行的监测。将两者有效地结合起来，能够保证子公司战略的顺利实行。第三，子公司的战略实施过程。子公司的战略一般要通过一系列有利于战略环境的措施来实现，通常情况下，母公司为子公司设定年度计划和各种考核的标准作为评价子公司的实际运行情况。第四，子公司的战略反馈过程。子公司的反馈也是母公司对其进行管控的关键一环。母公司对于子公司的监督主要是维持在宏观层面上，对于一些细小且具体的内容，母公司想要准确具体的了解，就必须要通过子公司的战略反馈才能实现^[1]。

例如，针对以上几点，可以采取如下措施：首先，针对子公司的战略制定过程，不同的管理模式就呈现出不同的特点。采用集权形式的行政管理模式会更加注重对于子公司的管理和控制，更加严格的要求其行动和策略；而实行自主管理模式的母公司往往给予子公司以自我发挥的空间，可以根据实际的情况制定战略，报请母公司的审批和备案。其次，是战略环境监测过程。对于公司外部的宏观环境上的监测，通过母公司的宏观并且统一的进行检测，一方面，可以减少子公司的工作量，保证工作的质量，避免由于子公司的经验不足而出现各种各样的问题；另一方面，也可以降低交易的费用，子公司的内部环境相对较好，在集权式的管控模式之中，子公司本身的自主性就较低，通过这种方式，则可以提高效率。再次，是战略实施过程。在这个过程指中国，主要有三种模式，其一为，母公司主导，子公司协助，一般运用的是行政管理型的管控模式；其二，子公司主导，母公司指导，一般适用自主管理型和治理型模式较多；其三，子公司自己负责，这种行为模式一般存在于治理型管控模式之中。最后，是子公司的战略反馈过程。它的目的所在不是对其施行的全过程进行监督，不给予子公司自主权，而是针对子公司战略实施的有效性、战略前提制定的可靠性、战略方案修正的必要性与优化的可能性、战略方案重新进行评价的重要性等问题作出反馈，从而使总公司及时的调整策略、提供帮助。

（二）不同管控模式下的战略层次控制

对一个公司而言，其战略层次控制应该包含三个方面：公司总体战略、业务单元战略以及职能战略。而组织的类型直接影响着战略层次的控制。考量战略层次的控制问题主要是看公司的程度。比如，小型的公司很难以考量到企业层面和公司层面的控制。但是，大型的多元化的企业每个部门的行为都至关重要，所以都要综合考虑。

例如，可以从以下几个方面来进行战略层次控制。第一，母公司对子公司的公司层战略控制。子公司是母公司的一部分，子公司成立和运行的目标都是为了满足母公司的需求。因此，子公司的公司层面的战略部署就要严格按照母公司的策略来进行，必要时还可以由母公司直接负责。但是，由于一些母公司采取的自主管理的方式，这样的子公司具有自主权，可以进行公司层面的战略控制。第二，母公司对于子公司业务层战略控制。子公司是独立的法人，其对于公司的业务层面具备自主权。在这种情况下，母公司不宜过度地干涉，但是子公司需要向母公司进行报告和审批等相关流程。第三，母公司对子公司职能战略的控制。子公司的智能战略一般是由其内部充分考虑子公司的实际情况来制定的。由于母公司对子公司的职能了解比较浅显，过度干涉可能会影响到其正常的经营和运行。因此，对于职能战略的控制，母公司不宜过多干涉。

（三）母子公司管理控制模式与战略控制的匹配

母子公司最重的管控模式还是要从其公司的本身出发的，只有这样，才能实现子公司对母公司的配合，母公司对子公司的管控，两者相辅相成，共同促进公司在整体上的发展步伐。

七、结语

母子公司管理控制是母子公司管理体制的表现形式。母子公司的有效管控能够促进子公司对于母公司经营范围的扩充，经营能力的提升；而母公司对于子公司的管控也可以促进子公司进一步地发展。二者共同进步，使公司整体上得以提升。

参考文献

[1]陈志军,孟执芳.基于管控模式的母子公司战略控制探讨[J].科学学与科学技术管理,2007(08):198-200.

[2]张春锋.基于业务关联的母子公司管理控制研究——以X集团为例[D].武汉:华中农业大学,2012.

[3]晁岱峰.企业集团母子公司管控模式探究[J].时代人物,2020(31):96.