

# 以权变思想考察多元化公司的管理控制\*

——基于上海证券交易所上市公司的研究

胡 阳

(天津商学院, 天津 300134; 南开大学国际商学院, 天津 300071)

**[摘要]** 权变思想是进行企业集团管理控制系统设计的重要原则, 契约理论是控制系统设计权变原则的理论依据。本文通过考察上海证券交易所上市公司, 发现非相关多元化公司董事长和总经理的“财务背景”更强, 即财务经历、学历显著高于从事单一行业业务的上市公司, 多元化上市公司的财务总监的年薪平均值超过了全部上市公司的平均值。符合权变思想的多元化公司业绩要高于不符合该思想的同类公司, 从而验证了权变思想在多元化公司的有效性。

**[关键词]** 多元化; 管理控制; 财务控制; 权变思想; 契约

**[中图分类号]** F121.26

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1000-971X(2007)03-0052-05

近年来, 许多中国的大型企业追求多元化经营模式, 试图通过多元化, 使公司走上健康稳定发展的道路, 但是同时巨人、三株、三九等多元化企业的经营失败又令人触目惊心, 这些企业经营失败的直接原因之一就是管理控制的失败。因此, 探讨多元化经营管理控制系统的特征就显得尤为重要。

国外大多数学者以权变(contingency)的观点研究管理控制系统设计, 认为管理控制系统设计取决于具体企业的环境、背景, 所以没有一个适合于所有企业的最优的管理控制系统。

国外学者根据权变的思想, 认为非相关多元化经营公司需要高层管理人员有较强的“财务背景”, 这类公司的高层管理人员应该具有更多财务管理知识。本文发现, 上海证券交易多元化公司董事长和总经理的“财务背景”较强, 符合权变思想的多元化公司业绩要高于不符合该思想的同类公司。

## 一、契约理论与权变思想

契约理论认为良好的组织控制来源于各个参与者期望的均衡, 所以权变思想是进行企业集团管理控制系统设计的重要原则, 进而为企业集团管理控制系统设计研究奠定了一个基本框架。20世纪三

四十年代, Simon (1947) 等“卡耐基学派”学者提出: 组织是经济主体之间一系列契约的组合。Sunder (1997) 将契约组合理论作为企业会计与控制的核心理论, 对内部控制制度进行了契约理论的分析。

“就像不同的建筑有不同的电力系统一样, 不同的组织需要不同的控制系统,” Sunder (2002) 指出了控制系统设计权变原则的理论依据: 组织必须随时观测经营环境变化, 据以重新设计、谈判、实施新的契约, 达成新的期望的均衡, 保持控制系统的有效性。Merchant (2003) 认为没有一个适合于所有企业的最优的管理控制系统。中国学者近来也开始关注契约理论对会计与控制之间的关系, 如雷光勇 (2004) 探讨了企业会计契约: 动态过程与效率, 贺颖奇 (2004) 探讨了企业契约性质与管理会计系统职能及其设计原则的关系。

国外以权变的观点研究管理控制系统设计始于20世纪60年代。Waterhouse 和 Tiessen (1978) 与 Orley (1980) 总结了早期的控制系统设计研究, 并将权变的影响因素分为环境、技术、组织结构与规模等几类。

Merchant (1981) 以电器制造行业 19 个企业为样

\* 本文系天津市高等学校人文社会科学重点研究项目 (20062Y07) “企业(集团)财务控制系统研究”和天津商学院 SRT 项目 (编号: 2006041) 的阶段性研究成果。

**[作者简介]** 胡 阳 (1971- ), 男, 湖南长沙人, 天津商学院管理学院财务管理系讲师, 天津商学院管理创新与评价研究中心成员。主要研究方向: 财务管理、证券投资。

本,考察了企业预算系统设计与企业规模、多元化程度、决策分权程度的关系,并考察了这些权变因素对企业业绩和经理人员态度的影响。Chenhall 和 Morris (1986)考察了分权化结构、预测环境的不确定性和组织间相互依赖程度对管理控制系统设计的影响。

通过实证研究, Fisher et al. (2002)考察了信息不对称对预算谈判过程的影响,发现预算松弛与信息不对称有关,如果谈判失败,上级强加任务给下级,会导致下级情绪低落,转而业绩低下。Merchant et al. (1989)通过对 12 家公司的 54 个利润中心的实地研究,发现设定的预算目标的可实现程度较高(10 年中有 8 到 9 年可以实现)。Merchant (1990)通过面谈和问卷的方式,考察了管理控制对数据操纵和管理短视症的影响。Chow、Kato 和 Merchant (1996)则扩展了 Merchant (1990)的研究,通过对日本和美国企业的对比,考察了国家文化对控制系统设计的影响。

Langfield-Smith (1997)系统总结了以前的对企业战略与管理控制系统之间的研究文献。指出该领域的实证研究往往采用权变的方法。Chenhall (2003)系统总结了近 20 年来采用权变方法的管理控制系统设计研究发现,与环境、技术、规模、企业战略、国家文化等权变因素适应得好的管理控制系统,其效率、效果好。管理控制系统设计的权变思想如图 1 所示:

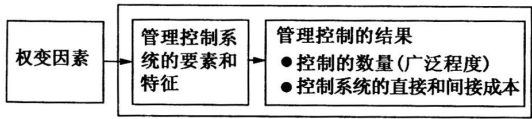


图 1 管理控制系统设计的权变思想

二、多元化公司研究的文献回顾

Wrigley (1970) 是最早对企业多元化经营进行分类的学者,他在钱德勒研究的基础上,通过计算专业化比例(Specialization Ratio, 简称为 SR),即企业最大产品业务的年销售额占企业年销售总额的比重,将《财富》杂志 500 家企业分为四类,各种类型的专业化比例见表 1。

表 1 Wrigley 关于多元化的分类

多元化类型	专业化比例(SR)	企业增长的特点
单一产品型	0.95< SR< 1	企业只是通过扩大原有产品的规模来实现增长。
主导产品型	0.7< SR< 0.95	企业实行很小程度的多元化,但是仍然依赖且专注于其主导产品。
相关产品型	SR< 0.7	企业增加的新的活力与组织原有的技术和能力有明显的关系。
不相关产品型		企业在实施多元化经营时(通常是通过收购),除了财务上以外,与企业原有的技术和能力不相关。

Rumelt (1974) 在 Wrigley 分类的基础上更加详细地描述了企业的多元化经营状况,得出了更为客观的分类方法。尽管 Rumelt 最重要的贡献是将多元化战略区分为相关多元化和非相关多元化,但是由于如何准确区分相关多元化和非相关多元化仍是学术界的一个难题。在本文中,为了避开这一难题,我们通过计算 SR 指标,寻找 SR = 1,这类公司严格从事单一行业业务,然后用这些公司与非相关多元化公司进行比较。

根据《上市公司行业分类指引》的规定:“当公司某类业务的营业收入比重大于或等于 50% 则将其划入该业务相对应的类别”,“当公司没有一类业务的营业收入比重大于或等于 50% 时,如果某类业务营业收入比重比其他业务收入比重均高出 30%,则将该公司划入此类业务相对应的行业类别,否则将其划为综合类。”因此,我们认为:在中国上市公司中,虽然不排除属于某个具体行业的可能属于非相关多元化公司,但可以合理推断非相关多元化公司应该主要存在于专业化程度低的(SR< 0.7)的“综合类公司”。

我国学者对多元化研究集中在规范研究方面,目前多元化的实证研究也局限于多元化与公司业绩关系方面,例如张卫国等(2002)、朱江(1999)、刘力(1997)的研究。我国目前很少以权变的思想进行管理控制系统设计的研究,更没有以权变思想对非相关多元化经营公司的高层管理人员进行考察。

三、公司高层管理人员的财务背景

考虑了以下三个方面的原因,我们提出了“非相关多元化经营公司的高层管理人员应该具有更多财务管理知识”的观点:

第一,企业战略是管理控制系统设计的主要因素之一。具体到企业集团(或上市公司)的战略,学者(如 Merchant, 2003)普遍认为,采取非相关多元化战略(unrelated diversification)的一个重要原因是追求内部资本市场(internal capital market)的利益,产生“财务协同”效应。多元化经营与单一经营企业相比,在企业内部创造了一个内部资本市场,企业可以通过企业内部的资金的调度在一定程度上解决资金不足的问题,使多元化经营企业比单一经营企业得到更多的投资和获利的机会,降低了企业的筹资成本。非相关多元化企业为了提高内部资本市场的效率,更好地发挥“财务协同”效应,需要更加强调财务控制,需要使用具有较多财务管理知识的高层管理人员。

第二, Merchant (2003) 和 安东尼 (2004) 的《管理

控制系统》都认为,采取非相关多元化战略的企业集团,由于母子公司之间的信息不对称,所以管理控制往往主要依赖于财务结果控制,各种财务指标有助于集团经理对各个事业部进行比较,并且由于各个事业部有特殊的技术特性,所以母子公司之间、各个事业部主要依靠财务数据进行交流,这必然也要求高层管理人员具有更多财务管理知识。

第三,安东尼(2004)指出:“单一业务行业的高层管理者可能相当熟悉公司竞争的行业,并且他们中的许多人是研究开发、生产和销售方面的专家。与此相反,无关多元化经营的高层管理者的专长在于财务管理方面。”

综合上述三个原因和管理控制系统设计的权变原则,我们认为非相关多元化企业中更为重视财务控制,从而对高层管理人员(包括董事会、监事会、核心经理)的“财务背景”依赖程度很大。非相关多元化战略的上市公司的高层管理人员(包括董事会、监事会、核心经理)中有财务经历、学历的人员和财务(会计)方面的专家,要比单一行业的上市公司多。

人力资源管理专家通常认为“教育和工作经历、个人品质、交往能力、工作能力”等方面决定了一个管理人员胜任能力<sup>①</sup>,但是由于信息披露等方面的原因,个人的工作业绩和道德品质难以量化并且与工作经历有密切的联系,我们认为高层管理人员的财务经历、学历是一个合适的对“财务背景”依赖程度代理变量。

2002年上海证券交易所公开招股的70家上市公司中没有一家综合类公司,其多元化程度普遍不高。在分析这70家上市公司数据的过程中,我们发现财务背景最高的董事长、总经理都出现在多元化

程度高的公司,如长园新材(600525)的产品涉及5个行业,董事长彭日斌“1987年于美国华盛顿大学毕业,主修工商管理。毕业后曾于美国银行保险公司、花旗银行及安永会计师事务所工作,1990年加入香港加怡集团。现任加怡新亚投资管理有限公司总经理、香港长和控股董事长兼总经理、长和投资董事长兼总经理”<sup>②</sup>。科大创新总经理陆晓明也是70家上市公司具有最高的财务经历、学历的总经理。

为了克服相关多元化程度难以度量的难题,我们将2002年公开招股的31家单一业务公司与上海证券交易所专业化程度低的(SR<0.7)的42家综合类上市公司进行对比,因为根据《上市公司行业分类指引》,我们认为这42家公司属于非相关多元化公司。

在分析这42家综合类上市公司数据的过程中,我们发现其中交大南洋(600661)的总经理朱其棕、鲁银投资(600784)的总经理李玮、中国高科(600730)的总经理冉茂平的职称是高级会计师。形成鲜明对比的是,2002年公开招股的70家上市公司中,没有一家公司的总经理具有高级会计师职称。我们发现,这些综合类公司董事长和总经理的“财务背景”更强,即财务经历、学历显著高于从事单一行业业务的上市公司。

四、公司高层财务管理人员的地位

迈克尔·A·希特在《战略管理——竞争与全球化》中也指出,采取非相关多元化战略的企业集团,“财务和审计是总部最重要的职能”。我们认为,非相关多元化战略的上市公司的高层财务管理人员的地位,要比相关多元化战略和单一行业的上市公司中同级别的财务管理人员的地位高。

表2 2001 - 2002 年 财务总监绝对年薪披露情况

	2001 年		2002 年	
	披露公司家数	PAYB 平均值(元)	披露公司家数	PAYB 平均值(元)
全部	127	50,027	50	59,538
综合类	11	60,077	4	114,650
农、林、牧、渔业	5	40,285	5	70,271
采掘业	2	37,028	3	29,277
制造业	74	41,863	21	43,667
电力煤气及水的生产和供应业	5	26,670	3	44,019
建筑业	4	53,930	2	19,323
交通运输仓储业	3	63,188	3	120,472
信息技术业	5	73,620	2	99,000
批发和零售贸易	7	48,568	3	41,992
金融、保险业	1	40,000	1	40,000
房地产业	3	107,041	1	85,000
社会服务业	7	101,551	2	90,519

2001 年, 共有 127 家上市公司披露了财务总监(或总会计师)的年薪, 2002 年, 共有 50 家上市公司作了相同的披露(见表 2)。

可见, 综合类上市公司的财务总监的年薪平均值超过了全部上市公司的平均值。

五、多元化上市公司的业绩

根据上述观点和理论, 我们合理推论: 高层管理人员具有较高财务经历和学历、高层财务管理人员地位高的非相关多元化战略的上市公司, 由于更加符合权变原则, 所以这些上市公司的业绩要比其他非相关多元化战略的上市公司好。

我们将上海证券交易所的 42 家综合类上市公司中高层管理人员较高 11 家公司(A 组)和较低的 12 家公司(B 组)分别进行考察, 比较这两组公司的 2003 年的 ROA(资产报酬率)、ROE(股东权益报酬率)、RSTOCK(股票报酬率)业绩水平。A、B 组公司的业绩见表 3 和表 4。

表 3 A 组公司的 2003 年业绩水平

证券代码	证券简称	XP	ROA(%)	ROE(%)	RSTOCK(%)
600784	鲁银投资	18	0.49	2.66	-28.98
600730	中国高科	16	0.69	1.93	-18.09
600811	东方集团	12	0.52	1.05	27.86
600661	交大南洋	9	0.71	1.53	-30.63
600079	人福科技	9	0.49	1.55	-38.41
600607	上实联合	8	0.95	1.60	-8.37
600868	梅雁股份	8	0.85	1.62	12.40
600883	富邦科技	8	0.09	0.18	-22.73
600790	轻纺城	8	0.04	0.14	-19.05
600805	悦达投资	8	0.16	0.57	35.12
平均值			0.49	1.26	-7.86
标准差			0.30	0.76	24.56

表 4 B 组公司的 2003 年业绩水平

证券代码	证券简称	XP	ROA(%)	ROE(%)	RSTOCK(%)
600311	荣华实业	3	1.05	1.37	-11.50
600670	ST 高斯达	3	-18.66	143.19	-52.47
600051	宁波联合	2	0.26	0.96	-24.71
600846	同济科技	2	0.35	1.38	-28.98
600620	天宸股份	2	0.67	2.19	-39.59
600622	嘉宝实业	2	0.97	1.94	-9.96
600700	数码测绘	1	-16.85	-834.93	-34.51
600133	东湖高新	1	0.75	1.56	-30.39
600624	复旦复华	1	0.26	0.63	-24.57
600872	中炬高新	1	0.22	0.42	-20.68
600200	江苏吴中	1	0.86	1.57	-40.96
600652	爱使股份	0	0.88	2.56	-22.06
平均值			-2.44	-56.43	-28.36
标准差			7.17	248.53	12.28

表 3 和表 4 显示, 2003 年资产报酬率和股票报酬率作为衡量业绩的指标, A 组公司的业绩, 显著地高于 B 组的同类型公司。

六、结论

权变思想是进行企业集团管理控制系统设计的重要原则, 进而为企业集团管理控制系统设计研究奠定了一个基本框架。契约理论是控制系统设计权变原则的理论依据。根据权变原则, 我们认为非相关多元化企业中更为重视财务控制, 从而对高层管理人员(包括董事会、监事会、核心经理)的“财务背景”依赖程度很大。

从上海证券交易所上市公司的数据可以看出, 综合类上市公司的董事长和总经理的财务经历、学历显著高于从事单一行业业务的上市公司。综合类上市公司的财务总监的年薪平均值超过了全部上市公司的平均值, 而且如果以 2003 年资产报酬率和股票报酬率作为衡量业绩的指标, 董事长和总经理的财务经历、学历较高的综合类上市公司的业绩, 显著地高于董事长和总经理的财务经历、学历较低的同类型公司。这些结论可以初步验证权变思想在上市公司控制系统设计中的有效性。

国外大多数学者以权变的观点研究管理控制系统设计, 从 20 世纪 50 年代以来有了大量的实证研究结果, 而这种研究在中国还处在空白阶段。将来在本文的基础上, 可以用权变思想针对多元化上市公司财务控制系统设计进行实证研究, 在多元化程度衡量、代理变量选择和模型构建等方面, 还有进行继续研究的必要。

【注】

①周长伟. 员工招聘中的背景调查[J]. 中国劳动, 2003, (01).

②摘自“深圳市长园新材料股份有限公司首次公开发行股票招股说明书”。

参考文献:

[1][美] 安东尼. 管理控制系统[M]. 赵玉涛等. 北京: 机械工业出版社, 2004.

[2] 贺颖奇. 企业契约性质 管理会计系统职能 及其设计原则[J]. 会计研究, 2004, (06).

[3] 雷光勇. 企业会计契约: 动态过程与效率[J]. 经济研究, 2004, (05).

[4] 刘力. 多元化经营及其对企业价值的影响[J]. 经济科学, 1997, (03).

[5] 张卫国等. 上市公司多元化战略与经济绩效关系实证分析[J]. 重庆大学学报, 2002, (11). (下转第 60 页)

[6] 保罗·威尔斯. 后凯恩斯经济理论[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2001.

[7] 哈罗德·德姆塞茨. 所有权、控制与企业——论经济活动的组织[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999.

[8] 思维托扎尔·平乔维奇. 产权经济学——一种关于比较体制的理论[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999.

[9] 埃格特森. 新制度经济学[M]. 北京: 商务印书馆, 1996.

[10] 巴泽尔. 产权的经济学分析[M]. 上海: 三联书店, 1991.

[11] [美] 诺思. 交易成本、制度和经济史[J]. 经济译文, 1994, (02).

[12] 哈特. 企业合同与财务结构[M]. 上海: 上海人民出版社, 1998.

[13] 刘东. 交易费用概念的内涵与外延[J]. 南京社会科学, 2001, (03).

[14] Coase, R. H. The Nature of the Firm [J]. Economics, 1937, (04).

[15] 丸川知雄. 关于集团中间组织产生的理论依据[J]. 中国工业研究, 1992, (09).

[16] 威廉姆森. 资本主义经济制度[M]. 北京: 商务印书馆, 1985.

[17] Claude. Menard. Maladaptation of regulation to hybrid organization forms. International Review of Law and Economics. 1998, Volume: 18.

[18] 卢建新. 中间组织崛起的原因[J]. 中南财经政法大学学报, 2005, (01).

[19] Larsson, R. The Handshake between Invisible and Visible Hands: Toward a Tripolar Institutional Framework [J]. Int. Studies of Mgt. & Org., 1993, 23(1): 87–106.

[20] 威廉姆森. 治理机制[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1996.

[21] 周立群, 李清泉. 新组织形态: 企业与市场之超越[J]. 经济学家, 1998, (04).

[22] 今井贤一, 伊井丹敬之, 小池和男. 内部组织经济学[M]. 金洪云. 上海: 三联出版社, 2004.

(上接第 55 页)

[6] 朱江. 我国上市公司的多元化战略和经营业绩[J]. 经济研究, 1999, (11).

[7] Chenhall R., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future [J]. Accounting, Organizations and Society, 28, 127–168.

[8] Chenhall R., 1986. Morris D. The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems[J]. Accounting Review, 61, 16–35.

[9] Chow C. W., Kato. Y., Merchant K., 1996. The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a Japan vs U. S. comparison [J]. Organizations and Society, 21, 175–192.

[10] Fisher J., Frederickson. J., Pfeffer S., 2002. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation [J]. Organizations and Society, 27, 27–43.

[11] Langfield-Smith K., 1997. Management control systems and strategy, a critical review [J]. Accounting, Organizations and Society, 22 (02), 207–232.

[12] Merchant K., 1981. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance [J]. Accounting Review, Vol. LVI (04), 813–829.

[13] Merchant K., 1990. The effects of financial controls on

data manipulation and management myopia [J]. Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, 297–313.

[14] Merchant K., 2003. Management Control Systems [M]. Prentice Hall, 1–145.

[15] Merchant K., Manzoni. J., 1989. The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study [J]. Accounting Review, Vol. LXIV (03), 539–558.

[16] Otley D. T., 1980. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis [J]. Accounting Organizations and Society, 4, 413–428.

[17] Rumelt. R. P., 1974. Strategy, Structure and Economic Performance [M]. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

[18] Simon Herbert A., 1947. Administrative Behavior [M]. New York: MacMillan.

[19] Sunder S., 1997. Theory of Accounting and Control [M]. South-Western College Publishing. 1–45.

[20] Sunder S., 2002. Management control, expectations, common knowledge, and culture [J]. Journal of Management Accounting Research, Vol. 14.

[21] Waterhouse, J. and P. Tiessen, 1978. A contingency framework for management accounting systems research [J]. Accounting, Organizations and Society, 3(1), 65–76.

[22] Wrigley. L., 1970. Divisional autonomy and diversification. Unpublished doctoral thesis. Harvard business school.