

国有企业并购整合过程中管控能力与方式的匹配研究

——以延长石油为例

王大刚¹, 宋昊阳¹, 方乔¹, 赵萌萌¹, 陈树文²

(1. 大连理工大学 管理与经济学部 工商管理学院, 辽宁 大连 116024;

2. 大连理工大学 人文与社会科学学部 公共管理与法学学院, 辽宁 大连 116024)

摘要: 在国有企业并购整合过程中, 企业集团总部能够结合自身管控能力采取恰当的管控方式, 对并购整合绩效的优劣有着关键的影响。本研究以延长石油为案例, 采用单案例研究方法, 探讨国有企业集团并购整合阶段母公司管控能力与方式的动态匹配过程。研究表明, 中国国有企业在重组并购整合过程中, 集团母公司的管控能力在不断提升, 对子公司的管控方式也随之动态变化, 且在整合的不同阶段会经历财务型管控和混合型管控两种管控方式。

关键词: 并购整合; 管控能力; 管控方式

中图分类号: F840 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20140603

0 引言

近年来, 全球范围内掀起了一股并购浪潮, 企业并购活动不断发生, 且并购规模越来越大。从结果上看, 并购使得各国的市场集中度都得到了大幅提高, 出现了巨型跨国公司, 对经济起到了巨大的推动作用。而我国为了将央企做强、做大, 基于国有经济布局和结构调整以及不良资产处置, 由国资委和资产经营公司推进了国有企业的并购重组, 自 2003 年起, 国资委以“培育 30~50 户具有国际竞争力的大企业”为目标, 推动了一系列举世瞩目的国有企业重组大戏。截至 2013 年, 在十年内共有 80 家国有企业被重组兼并。

然而, 从实际情况来看, 由于企业未能应对并购过程中管理结构、地理位置以及认知水平

等方面存在的差异, 未能契合自身能力对子公司采取恰当的管控方法, 由此导致并购失败的案例并不罕见, 甚至有些企业最后不得不走上解体的道路。从理论探索来看, 关于企业并购整合能力及绩效的研究表明, 并购后的整合管理过程是并购活动成败的关键环节, 而企业在整合过程中所采取的管控方式则受到集团自身管控能力的影响。而现有涉及集团对子公司管控的研究多聚焦于基本管控模式, 如财务、人事或文化等方面的具体管控体系, 关于并购整合阶段集团管控能力与方式的研究刚刚起步。因此, 对集团并购整合过程中管控能力与管控方式的研究在指导实践工作和推动理论发展两方面都有着重要意义。本研究采用单案例研究方法, 以陕西延长石油(集团)有限责任公司(简称延长石油)的并购整合为案例, 探究在并购整

收稿日期: 2014-10-30

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71171033, 71372085)

作者简介: 王大刚, 男, 山东日照人, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院讲师, 博士, 研究方向为人力资源管理和组织管理; 宋昊阳, 男, 辽宁朝阳人, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院项目管理专业博士研究生, 研究方向为项目管理的组织结构; 方乔, 女, 黑龙江齐齐哈尔人, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院项目管理专业硕士研究生, 研究方向为项目管理的组织结构; 赵萌萌, 女, 河北邯郸人, 大连理工大学管理与经济学部工商管理学院项目管理专业硕士研究生, 研究方向为项目管理的组织结构; 陈树文, 男, 辽宁桓仁人, 大连理工大学人文与社会科学学部公共管理与法学学院教授, 博士生导师, 研究方向为人力资源管理和组织管理。

合的不同阶段中集团管控能力与方式的匹配关系。

1 文献回顾及研究框架

1.1 集团并购整合的过程

并购,通常是对兼并与收购的简称,《大不列颠百科全书》将其界定为“两家或更多的独立企业合并组成一家企业,通常是由一家占优势的企业吸收一家或更多的企业”。而“整合”一词也包含了“重构”和“统一”两层含义,指的是对不同事物进行重构进而形成新的一体化的过程^[1],在管理学领域则多指对不同组织或组织中不同部门、个人活动的综合和协调过程^[2]。Sudarsanam 按照决策的时间顺序将并购过程划分为公司战略、组织收购、交易体系、收购后整合和收购后审计五个阶段^[3]。可见,并购整合是企业间并购过程中的一个环节,指的是并购方或双方通过采取一系列措施以推进双方合并、提高绩效的过程,涉及了双方在人员、资金、文化等多方面的融合,从而促进并购后企业战略、目标的达成^[4-5]。同时,现有研究表明,并购能否成功在很大程度上依赖于并购或整合过程的有效性^[6-8]。

现有研究对整合过程的阶段划分主要有两种方法。其一,按照整合内容或顺序进行的多环节划分,如普里切特和鲁宾逊提出的整合五环节,即设计、评估、展开、管理和收尾^[9]。其二,依据整合活动完成情况分成两个阶段,如 Birkinshaw 等的研究将整合分为任务和人员整合的初步阶段和再整合阶段^[10]; Haspeslagh 和 Jemison 认为整合的第一阶段是对并购双方互动问题的厘清,为下一阶段做铺垫,第二阶段才是整合的实质过程,需要并购双方采取相应的措施来达成整合目标^[11]。本文聚焦于集团并购整合过程中集团管控能力的成长与变化,两阶段的整合过程更能反映管控能力的动态演变过程,因而企业能力理论成为本文的理论基础之一。

1.2 集团管控能力与方式

1.2.1 集团管控

控制研究起源于组织控制理论,指的是个体、群体或组织决定或企图影响其他人、群体或组织的行为过程。管控则是指通过确定标准、评价业绩、纠正偏差等环节对管理行为进行控

制^[12]。而随着企业集团的出现,组织间的委托代理关系变得更加复杂,原有基于会计成本控制的组织内部控制理论逐渐扩展到集团内部组织间的管理与控制问题,集团管理与控制的研究也日益受到相关学者的关注。

西方学者对集团管理控制尤其是跨国集团的研究较早,形成了较为完善的集团管理与控制理论体系。国内学者对该领域的研究则起步较晚,但随着我国企业集团数量、规模的不断增加,对集团管控的研究也愈显重要。目前来看,对集团管控内涵的界定存在着多种观点。张文魁认为,集团管控就是要通过一套制度和方法来保证公司战略目标和使命在整个企业或企业集团中顺利实现^[13]。王凤彬和赵民杰将集团管控视为集团内部在责、权、利关系方面所指定的一系列具有战略意义和系统性的安排^[14]。何文华强调集团管控是一个有机整体,指的是大型集团通过对下属公司采用一系列管理控制方式或手段,更好地满足集团整体管理需求并实现战略目标^[15]。综合现有理论,本文认为集团管控的本质反映的是母公司对下属子公司的管理与控制活动,其包含了战略规划、资源配置、信息反馈等一系列管理控制行为。作为子公司的核心出资者,母公司在整体以及运营与发展过程中必须对下属子公司的行为进行恰当的干预与管理,通过有效的方式或手段对子公司施加必要的影响,以满足集团整体利益的最大化,实现集团的战略发展目标。

1.2.2 集团管控能力

Penrose 在其著作《企业成长理论》中论述了企业能力理论,他认为企业的功能在于有效获取并组织现有人力及非人力资源,以提供满足市场需求的产品或服务^[16]。而管控作为集团母公司的一项重要职能,反映了母公司对内部资源的控制能力,能够通过一定的方式进行衡量。因此,基于企业能力理论,学者们对组织管控能力的认识也多有不同。邵雨提出集团管控能力的塑造,就是在企业内部建立满足集团整体利益的新经营秩序^[17]。黄志强则将集团的管控能力视为集团竞争力的组成之一,该能力能够帮助母公司协调自身与子公司以及子公司间的关系,使集团整体以一种平衡的状态保持持续、稳定和健康发展势头。同时,他还指出集团的管控能力会随着经营风格等因素的变

化而动态发展^[18]。

在我国国企业的不断重组改制过程中,以并购方式组建的企业集团数量增多,规模也不断扩大。相应地,“并购整合能力”的概念开始出现在有关企业并购整合及企业能力的相关研究及文献中,尤其是有关并购整合绩效管理与评价方面的探讨日益增多,这表明学者们已意识到并购整合能力的重要性。张秋生在《并购学——一个基本理论框架》一书中提出了并购整合过程的八个核心概念^[19],并购整合能力便是其中一个重要的理论分支,反映的是企业有效利用自身资源推动并购整合活动顺利进行的实力。魏江则提出,集团并购后的整合管理涉及员工安排、队伍建设、文化重组和业务重组等各项管理工作,能够通过采用整合管理单项标准化事务评价和管控能力综合评价的方法来评估一个企业的整合管理的程度,并据此提升一个企业管控能力^[4]。Schreiner等通过实证研究发现对企业间的管控能力可分为协调能力、沟通能力、关系能力三个维度^[20]。

基于组织能力理论,综合现有集团管控和集团并购整合的研究,本文将集团整合管控能力界定如下:在企业并购整合阶段,集团母公司利用自身资源,协调母公司与子公司以及子公司间的关系,促进母子公司在战略、人力资源、文化、组织结构等方面平衡发展的能力。

目前,学者们对集团管控能力类型的划分存在多种视角。冯罡从企业适应性、协调性、柔性以及快捷性考虑,将企业管控能力分为信息共享能力、配合度能力、敏捷度能力、适应性能力和生产系统柔性能力,而能力的具体表现主要体现在整合过程中的战略、人力、文化等方面^[21]。美国COSO(全国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会)提出应从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及监督五个方面着手。张秋生将集团管控能力划分为资源管控能力和知识管控能力,前者指的是母公司对企业人、财、物的管控能力,后者指的是对子公司知识资产的管控能力^[19]。黄志强从集团母公司的职能出发,将集团管控能力划分为战略控制力、财务控制力、人事控制力、技术控制力四种类型^[18]。

1.2.3 集团管控方式

集团管控方式,是指集团作为控制主体为

实现控制目标,所采取的作用于子公司控制客体的方法和措施^[22]。由于视角的不同,学者们对于集团管控方式的划分也不尽相同。Ouchi和Maguire将组织的管控方式(形态)分为行为控制与产出控制^[23]。Edstrom和Galbraith在此基础上提出了社会化控制,即母子公司间非正式的咨询交换活动^[24]。Birnbirg则将组织间的关系划分为市场模式、阶层控制和混合模式三类^[25]。Martinez和Jarillo通过对跨国企业集团的研究发现集团的控制可分为正式的和结构化的管控、非正式的和非结构化的管控两大类^[26]。Stopford和Wells的研究表明股权控制是母公司对子公司进行管控的重要方式^[27]。Kelly等的研究发现,母公司并不总是对下属子公司进行总体控制,而是选择特定的领域^[28]。Hennart从交易成本理论出发,认为母公司可以通过层级控制、人员选聘、价格调整三种方式来管理子公司^[29]。

国内学者也对管控方式进行了大量的探讨。葛晨等通过案例分析提出了母子公司四种管控方式,即资本控制、行政控制、参与控制和平台控制^[30]。周得孚在《管理控制》一书中从企业集团经营环节的角度将管控划分为预算、决策、内部管理、资金管理、市场营销管理和信息管理六个方面^[31]。王清晓和杨忠研究了母子公司间信息、权力、治理结构的相互关系,将管控划分为股权控制、组织控制和知识控制三种方式^[32]。任伟林在回顾现有文献的基础上,将集团管控方式认同为母公司对子公司采取的管控方式,包括股权、战略、财务、人事、决策、营销和文化七个方面^[33]。

1.2.4 集团管控能力与管控方式

Barney等经过对企业整合的研究认为,企业拥有的能够产生企业竞争优势的战略性资源,对企业来说是不可替代的,并提出企业组织能力也是一种战略性资源,在企业整合的过程中起到重要的作用^[34]。丁西宁等也认为,母公司的管控方式的选择必须要考虑到现阶段母公司的实际情况,而且管控方式的选择还会随着公司战略、公司规模、管理能力等因素的动态变化而不断调整^[35]。乔雪莲从现有的研究中总结出对母子公司管控方式产生影响的因素包括四类,分别是母公司特征因素、子公司特征因素、母子公司组合特征因素以及环境特征因素,并通过问卷调

查和统计分析证明了母公司管理经验与水平对母子公司管控方式的选择有显著影响^[36]。

综合现有文献,作者发现在企业并购整合的过程中,管控能力对于管控方式的选择会产生重要的影响,同时在企业整合的过程中管控能力也存在动态的发展过程。因此,本研究以管控能力与方式间的关系为切入点,探究两者间的动态匹配关系。

1.3 研究框架

1.3.1 预研分析

Eisenhardt 在由案例构建理论的路径图中,强调通过针对性的预研,预先确定研究中将涉及的构念及构念间的潜在关系^[37]。作者所在团队在对多家国有企业集团的咨询、访谈及二手信息的查阅后发现在由于经济体制改革等原因而进行的非战略性并购活动中,由于集团对子公司的管控能力和资源的不足,以及对被并购子公司业务和市场等方面不够了解,使得母公司难以对下属子公司采取有效的管控措施。鉴于此,作者所在团队通过广泛的文献阅读总结了很多对集团管控方式产生影响的因素,同时发现大多数的现有研究都着眼于集团根据战略和子公司情况进行管控,却很少关注集团自身的管控能力对管控方式选择的影响。因此,本文选取在并购整合过程中取得突出成

绩的延长石油为研究对象,通过将理论与实践素材相互对照,并经过深入思考,作者认为有必要将研究进一步聚焦到集团管控能力的层面上,研究国有企业集团并购整合过程中管控能力与方式的匹配问题。

1.3.2 研究框架构建

为了回答上述问题,首先提出本文的研究框架,如图 1 所示,即以集团成功并购下属公司后人员整合的完成为标志,将整合过程分为并购整合前期与并购整合后期两个阶段,在识别两个阶段集团管控能力与管控方式的基础上,基于权力的视角探究每个阶段内集团管控能力与方式的动态匹配情况。

同时,上述对现有文献的回顾表明,国内学者对企业集团母子公司管控理论的研究刚刚起步,国外学者对管控方式、跨国集团等问题的研究则较为丰富和系统,这为本文的研究提供了良好的理论基础。但目前国内外对企业集团管控能力与方式的划分标准与视角存在一定的差异,因此本文在综合现有理论及预研资料的基础上,最终确定从战略、投资、财务、人事和生产五个方面来测量与评价集团管控能力的高低以及集团母公司对下属子公司的管控方式的不同,并将理论模型与现有文献及实际数据进行反复比较,由此对模型进行不断的丰富与完善。

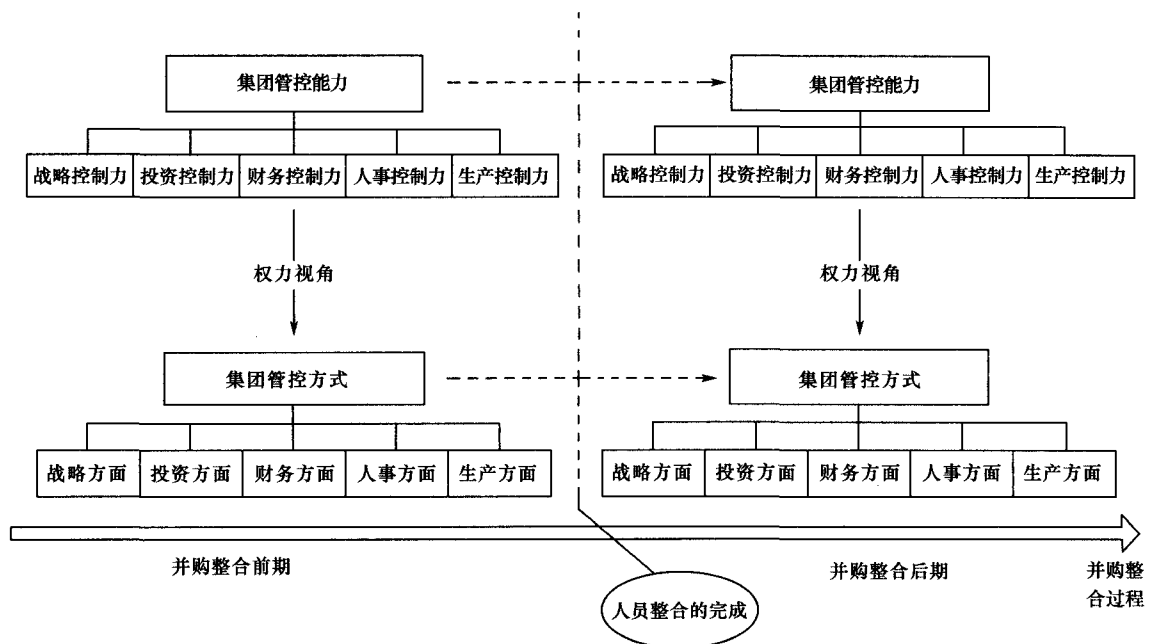


图 1 本文的研究框架

Fig. 1 Research framework of this paper

2 研究方法

本文采用的是探索性的单案例研究方法。首先,因为本文的研究要点是回答集团母公司并购整合的管控能力与对子公司的管控方式间的匹配,属于回答“如何”问题的范畴,并且本文采用的是过程视角,研究的是一个互动的动态过程,因此适合采用案例研究方法;其次,由于本研究需要细化并购整合不同阶段母公司管控能力与对子公司采用的管控方式之间的关系,属于已有文献尚未涉及的内容,因此要采用探索性案例研究方法;最后,鉴于本文深入研究的特性,需要丰富的案例数据作为支撑,因此选用单案例作为分析对象。

2.1 案例企业选择

在兼顾案例的典型性、案例数据的可获取性以及研究的便利性三个因素的基础上,本文以延长石油及其子公司陕西延长石油化建股份有限公司(简称延长化建)作为案例研究的样本。

延长石油是中国拥有石油和天然气勘探开发资质的四家企业之一,也是集石油、天然气、煤炭、岩盐等多种资源一体化综合开发、深度转化、循环利用的大型能源化工企业。延长石油是符合现代企业制度要求的集团型企业,也是我国西部地区首家世界500强企业。截至2014年6月,全集团已形成油气探采、加工、储运、销售,以及矿业、新能源与装备制造、工程设计与建设、技术研发、金融服务等专业板块;设有18个全资或控股子公司、4个参股公司、50多个生产经营单位;拥有延长石油国际(HK00346)、兴化股份(SZ002109)和延长化建(SH600248)3个上市公司。

由延长石油主导并以其持有的陕西化建工程有限责任公司资产重组上市公司杨凌秦丰农业科技股份有限公司后,将其改名为陕西延长石油化建股份有限公司,即延长化建。延长化建于2008年12月26日在上海证券交易所成功上市,是目前国内石油化工建设领域为数不多的上市公司之一。

延长化建是延长石油工程建设的主导力量,主要承揽石油、化工、天然气、电力、电子、冶金、农药、医药、轻纺、公共事业、工业民用建筑、路桥工程、土石方工程等行业工程。公司技术力量雄厚,具有完整的技术经济管理体系、质量保证体系和安全生产管理体系。

本文选取延长石油及其子公司延长化建作为案例研究对象,原因有三点:第一,延长石油是省属国有大型企业,延长化建作为其旗下的一个上市公司,具有典型性;第二,延长化建是基于国有经济布局和结构调整重组的,需要被收购至集团内,符合国有大型企业非战略性收购的大背景;第三,延长化建自被收购后,在并购整合过程中所遇到的母公司对子公司的管控问题具有普遍性,其后业绩逐渐转好,并成功上市,已经被完全整合到集团中,本文将对此过程进行分析研究。

2.2 数据收集

在数据收集阶段,本文遵循三角验证的原则,通过调研访谈、参与者观察以及二手资料等多种收集方法获取所需数据和信息。

2.2.1 调研访谈

访谈对象主要以集团总部和延长化建为主,同时还延伸至延长石油(集团)研究院、陕西宾馆有限责任公司、陕西兴化集团有限公司(简称兴化集团)三家子公司,旨在通过其他子公司间接收集并验证主要访谈对象的相关信息。受访人员包括集团总经理助理、各主要部门负责人、下属子公司负责人以及延长化建总经理等中高层管理者。访谈过程分别运用结构化、半结构化及开放式的方式对不同被访谈者进行访谈:①根据理论提炼的集团整合管控能力和方式的表征特征和类型采用结构化访谈提纲,针对母子公司进行访谈,目的是获取各集团在整合管控能力和方式方面的直观表现,以归纳总结其管控能力和方式的基本特征;②采用半结构化调研提纲,从战略、投资、财务、人事、生产等管理职能方面分别对集团母公司与各下属公司的不同管理人员进行访谈,多角度地询问集团对各下属公司采用的管控方式与授权情况,

根据其回答内容及时调整并把握访谈方向；③通过对“您认为集团母公司对下属子公司为什么采用此种管控方式？”等开放式问题的探讨，引导被调研者展开思路、畅所欲言，不仅能够了解被访谈者对本研究问题在现实情况中的重视程度，更能进一步丰富所收集的素材。访谈对象信息见表1。

2.2.2 参与者观察

通过实地参观调研，旁听企业管理例会、参

观企业办公室揭示板、登录企业日常管理信息化系统浏览相关信息，以及与相关工作人员进行自由交流，进而获取集团管控能力和方式方面的相关资料。

2.2.3 二手资料

二手资料多来自集团、各下属公司的官方网站、宣传册、相关报告文件、成文的制度文件以及媒体报道、研究论文等。

表1 访谈对象信息

Tab.1 Information of interviewees

企业	职位	姓名 ^①	访谈类型	访谈时长	访谈内容
延长石油	副总经理	W	半结构化	2小时	集团发展历程；组织架构；收购延长化建的过程与背景；延长化建被收购后的概况；实施整合后延长化建的概况；在战略、投资、财务、人事、生产方面对延长化建的管控与授权情况等
	总经理助理	Z	结构化	2小时	
	企业管理部副部长	LN	半结构化	1.5小时	
	资本运营部部长	ZYH	半结构化	1.5小时	
	人力资源部副部长	WCM	半结构化	1.5小时	
	总会计师	KYZ	半结构化	1.5小时	
延长化建	总经理	LCH	半结构化	2小时	发展历程；被收购前的经营情况；被收购时的背景；实施整合管理的情况；目前的管理现状、业务水平、利润贡献；集团在战略、投资、财务、人事、生产方面的授权情况等
	副总经理	LKS	半结构化	1.5小时	
	项目管理处副处长	ZJY	开放式	1小时	
	员工	CWQ等5人	开放式	共2小时	
延长石油(集团)研究院	总工程师	WNX	结构化	1小时	集团与子公司之间的关系；集团在战略、投资、财务、人事、生产方面对子公司的管理与授权情况
陕西宾馆有限责任公司	总经理	WJR	结构化	1小时	
兴化集团	总经理	ZJB	结构化	1小时	

注：①本文用访谈对象的姓名首字母代替全名，以保护受访者隐私。

3 案例描述

本文依据研究框架对访谈记录以及案例企业资料进行汇总、整理和分析。通过对资料信息的深入理解、交叉对比，提取出契合理论并能够反映案例整合阶段中集团管控能力以及管控方式的事实证据，进而对不同整合阶段中集团管控能力与方式间的关系进行匹配与分析。

3.1 并购整合前期的集团管控能力与方式

2006年，延长化建正式并入延长石油，成为集团下属二级公司。作为国家化工石油工程总承包一级资质大型企业，延长化建具有机电设备安装工程、房屋建筑工程施工、市政公用工

程总承包施工资质，同时还具有钢结构、防腐保温、消防设备工程、土石方工程专业承包施工等多项资质。从业务领域来看，延长化建所从事的石油化工建设领域与集团主营业务存在较为紧密的联系，能够为集团下属子公司延长油田提供业务支撑，对集团具有重要的战略意义。因此，为有效促进集团对下属子公司的管理与监督，推动并购后子公司与集团的相互融合，延长石油依据集团自身资源选择了相应的管理与监控方式。通过对整合前期的调研资料进行处理和分析，提取了有关集团管控能力与方式的相关数据，以揭示集团管控能力与方式的特征，具体内容分别见表2和表3。

表2 并购整合前期集团管控能力的事实证据

Tab. 2 Evidence of the Group's control abilities in the earlier stage of the merger and integration

管控能力	证据
战略控制力	兴化集团、延长化建、矿业公司、榆林能化公司四家子公司是独立的法人,是非核心业务单元。延长化建曾被评为陕西管理标兵,而集团管理层对该业务较为不熟,采取较为放权的制度,仅进行财务考核,战略规划的职责也下放,由子公司制订,由集团审批
投资控制力	集团资本运营部门主要是对延长化建上报的投资进行审批,投资的具体工程项目则由子公司自行决定,职能部门也表示自己此时没有该领域投资项目的工作经验和能力
财务控制力	集团主要通过派驻财务总监到子公司,对子公司进行财务监管。同时,依照集团现有财务管理制度和体系,对子公司进行较为严格的季度、年度预算和决策考核;在资金分配上设定限额,并执行较为严格的审批制度,如在购置新的办公设备时,要先向集团申报,待批准后由集团统一布置采购
人事控制力	子公司的主要董事会成员、中高层管理者的选聘由母公司决定。同时,对于子公司中高层管理者的管理绩效也由母公司进行考核,相应的薪酬和奖金制度根据母公司所制定的统一标准进行管理
生产控制力	延长石油虽成立较早,但所从事的业务主要集中于油气勘探与开采,其对石油工程方面的经验、技术等掌握并不十分完备,因此,对于延长化建的生产运营过程,母公司并不会直接干涉,而是按照子公司上报的生产计划定期进行监督和核查

表3 并购整合前期集团对延长化建采取管控方式的事实证据

Tab. 3 Evidence of the Group's control modes over the SPICC in the earlier stage of the merger and integration

管控方式	证据
战略方面	母公司将制定战略的权利下放,由子公司制定自己的公司级战略,然后将战略上报母公司,在母公司进行审批,通过后方可正式实施
投资方面	子公司对于重要投资项目需编写投资计划,将投资计划上报集团,集团审批后,由子公司自己负担投资资金
财务方面	母公司选择合适的人员下派到子公司担任财务总监一职,但不会过多干预子公司的财务活动,主要是履行监督的职责 对于子公司财务活动中资金总额超过3 000万元的项目或收支活动,母公司会进行线上线下的严格审计;其他则由子公司自行负责,只需上报母公司审批 母公司会对子公司的年度预算进行严格的审查,从总体上控制子公司的财务情况
人事方面	母公司选择适当人员进入子公司的董事会,且所派驻董事会成员数量构成了子公司董事会的主体,能够通过董事会对子公司的战略、投资、生产经营等决策产生重大影响 母公司会对子公司的薪酬总额进行合理分配,对子公司的一把手进行阶段性的绩效考核,并根据绩效考核的结果决定一把手的具体薪酬
生产方面	母公司的职能部门并不对子公司管理事务和技术业务负责,但是拥有知情权和建议权,并会对具体实施施加一定的影响,以达到对公司具体事务的整体管控

3.2 并购整合后期的集团管控能力与方式

经过3年左右的并购整合,集团对化工建设业务领域的工作有了深入的了解,集团职能部门对下属子公司的管控能力得到一定的发展,进入了并购整合后期(见表4)。同时,集团对延长化建的支持与监管也获得了良好的成效,延长化建已拥有职工4 550名,其中管理人员1 002人、技术人员665人、生产工人2 169

人。职工中有一级注册建造师71人,二级注册建造师251人;中高级职称345人;高级技师、技师107人,中高级工921人。延长化建下属公司包括4个综合公司和8个专业公司,年平均收入在45亿元左右,并于2008年12月26日在上海证券交易所成功上市,成为国内石油化工建设领域唯一的上市公司。

表4 并购整合后期集团管控能力的事实证据

Tab. 4 Evidence of the Group's control abilities in the later stage of the merger and integration

管控能力	证据
战略控制力	延长石油改变了对延长化建的战略定位,将“立足陕西、服务西部、辐射全国”作为延长化建未来的战略目标,提出将其建设成多元化发展的国际化工程公司的愿景,要求延长化建在主营业务的支撑下,在股市整体低迷的情况下,保持股价和市值平稳,增强股民的投资信心。启动了陕西省规模最大的约6.5亿元非公开融资工作并顺利推进。在集团的有效管理下,延长化建取得了优异的成绩,获得了中国证券“金紫荆奖”和“最具品牌价值上市公司”称号,产值突破60亿元大关,保持了其在国内同行业的前列地位
投资控制力	集团总部放宽了延长化建每年的融投资限额,限额由2000万元提升至3000万元,超过3000万元的线上项目需要子公司上报审批,而线下项目则由子公司自行决策,集团通过考核投资效果来检查子公司的工作。对于子公司一定程度上的自行决策融资,集团母公司要作为担保人,以便子公司及时开展业务
财务控制力	集团会进行月末、年终的预算和决算考核以及财务总额的控制,集团母公司作为整个集团的融资中心,要合理分配各子公司的最佳现金持有量数额
人事控制力	集团母公司向子公司派驻或委任诸如董事、监事、经营班子、财务人员、核心岗位等高层管理岗位。集团要负责绩效体系、招聘、绩效工资标准的制定等,而子公司的人力资源部门则是制度的具体执行者,并负责对三级供给的二次分配。高级技术人员自主招聘,但需要上级审批,招聘标准由集团制定,其他人员统一招聘
生产控制力	集团对延长化建掌握核心技术人员构成、数量等方面有详细规定。集团成立科技部,聘请高校专家组建评审组对延长化建的项目进行评审,帮助解决技术问题。集团制定了一整套完整的核心技术管理办法及日常技术工作保密措施。集团母公司进行新技术研发,并严格控制研发过程中源自信息、资料、方法、工具等方面的泄密可能

然而,上市后的延长化建虽然取得了较为明显的成绩,但与集团的预期还存在一定的差距。面对着更广阔的市场空间以及更加灵活多变的竞争环境,延长化建需要以更加高效、灵活的方式运营,整合前期的以申报审批为主要管控方式的管控制度已难以适应上述改变。同时,随着集团的快速成长,其规模和下属子公司不断扩张,集团职能部门的现有资源也无法满

足以往大包大管的管理模式。因此,经集团联席会议研究后,将延长化建作为调整管控模式的四个试点公司之一,并颁布了《关于榆林能化公司、矿业公司、兴化集团及延长化建管控事项授权的通知》以及相应的授权文件,希望通过放权的管控方式推动延长化建的进一步发展。根据理论框架、构念定义及维度,本文对调整后管控方式的相关调研资料进行整理,结果见表5。

表5 并购整合后期集团对延长化建采取管控方式的事实证据

Tab. 5 Evidence of the Group's control modes over the SPICC in the later stage of the merger and integration

管控方式	证据
战略方面	母公司根据政府政策、市场导向以及集团公司战略,明确子公司的战略发展方向,同时与母公司的战略保持一致 母公司不断根据外部环境和内部环境的变化,对子公司的战略计划进行调整,并且对子公司的战略实施情况进行监控和审核
投资方面	由集团负责投资计划的制订、监督和评估,这些计划包括基本建设项目投资、设备购置投资、环保节能项目投资、信息化建设投资,按要求上报集团母公司(上报投资项目的内容和投资估算可达到可研深度),集团母公司审批上述计划后,子公司在具体组织实施时不再上报集团母公司批准 对投资计划的审查更为严格,资金审查的范围更广
财务方面	母公司下派到子公司的财务总监参与到财务管理中,除了监督职能外,还参与对子公司财务的计划、实施和审核 单项年度预算(设备购置预算、成本预算、经营费用预算、管理费用预算、财务费用预算、项目投资预算等)支出累计超过该项预算5%以上的报集团母公司审批,5%以下的由子公司自行研究决定,但要纳入集团公司考核范围 母公司对子公司的财务预算审查细化到季度性预算审查

(续表)

管控方式	证据
人事方面	子公司的人力资源规划、年度从业人员总量和年度人员需求计划、招聘计划等,经母公司审批后自行组织实施 母公司负责子公司二级以上员工的任命 子公司的薪酬总额的核定与清算等由母公司审定,薪酬方案、企业负责人年薪标准报母公司审批后方可执行,其他薪酬管理工作和绩效考核则由子公司自行组织 母公司负责子公司高层人员的绩效考核
生产方面	母公司颁布了专门的年度目标责任书,并通过该责任书来考核子公司的生产运营业绩 母公司会聘请子公司所在领域的技术专家,为子公司的生产活动等提供指导

4 案例分析

根据延长石油并购延长化建后整合前期和后期的发展情况,作者对集团管控能力强弱以

及集团采取的管控方式进行识别和匹配,得到如表6所示的结果,并对此匹配结果进行了具体分析。

表6 并购整合两个阶段集团管控能力与管控方式匹配情况

Tab.6 Matching conditions between the control abilities and control modes of the Group in the two stages of the merger and integration

整合阶段	概念	匹配维度 ^①					管控类型
		战略	投资	财务	人事	生产	
并购整合前期	管控能力	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆	财务型管控
	管控方式	子公司自行制订战略,并向母公司报备	子公司自行制订投资计划,超过一定投资额度的需由母公司决策	母公司向子公司派驻财务总监,并对子公司进行季度、年度的财务预算及决算考核	集团母公司向子公司派驻董监事会成员,并决定子公司高层管理者的选聘	子公司自行制订生产运营计划,母公司依照其计划进行定期检查	
	管控力度	◇◇	◇◇	◇◇◇	◇◇	◇	
并购整合后期	管控能力	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	混合型管控
	管控方式	母公司制定总体战略并指导子公司的战略制定和实施,设立了集团授权试点	提高融投资限额,考核投资项目成功率	集团母公司向子公司派驻财务总监,并对子公司进行季度、年度的财务预算及决算考核	集团母公司向子公司派驻董监事会成员,并决定子公司高层管理者的选聘。集团母公司制定子公司人员选聘及薪酬管理制度	集团母公司参与子公司生产运营计划的制订,并对具体事务和决策具有建议和影响力	
	管控力度	◇◇◇	◇◇◇	◇◇◇	◇◇◇	◇◇	

注:①“☆”表示管控能力的强弱,“☆”越多表示管控能力越强;“◇”表示管控力度的大小,“◇”越多表示所采取的管控方式更加严格,母公司对子公司的管控力度越大。

4.1 并购整合前期集团的财务型管控

延长石油对延长化建的并购是我国国有企业重组的结果,是从国家层面进行的国有资产优化与调整,延长化建所从事的石油工程业务与集团核心业务存在较大的差距。因此,在并购整合前期,集团母公司将延长化建的未来发展定位在非核心业务单元,通过集团的内部交

易向延长化建提供工程业务订单以扶植子公司的发展,规避市场风险。正如总经理助理Z所述:“我们集团是先有‘儿子’,后有‘老子’,我们的核心业务是油、气、煤的勘探开采,所以刚刚并购时集团总部对延长化建的要求就是干好每笔工程订单,完善自己的生产运营情况。”在投资方面,由于业务领域的差距,子公司的各项投

资计划主要是依据集团对下属公司的一般规定自主制订并向集团报备,母公司不会干涉投资的具体方向和规划。在生产方面,集团职能部门对有关石油工程领域的具体生产运作过程的管理经验也相对欠缺,同时随着集团规模的迅速扩大,集团职能部门的资源也相对不足,无法对子公司具体业务进行实时监控,因此集团母公司的主要工作是审查延长化建所提交的生产运营计划并定期检查子公司的运营情况。在人事方面,此时集团主要通过派驻子公司董事会成员以及高层管理者对子公司进行监管和影响,中层及基层员工则基本是子公司原有人员。在财务方面,延长石油作为我国石油勘探采集的老牌企业,在财务管理方面已经形成了较为系统和完整的监管及审批制度,该财务管控体系虽来自于原有油田业务的经验积累,但同样也能较好地应用于延长化建。为了能够对延长化建进行有效的财务监管,集团母公司向延长化建派驻了财务总监,对子公司的财务情况进行统一管理和监督,并对延长化建进行定期的季度、年度的预算和决算审核。此外,还通过集团的资金分配计划对延长化建的资金用量进行管理。综上,在并购整合前期,由于母子公司间业务领域的差异,使得集团自身在战略、投资、人事和生产方面的整合管控能力难以发挥,而财务监管能力相对具有普适性,能够发挥较好的管控效果,因此此时主要采用的是财务型管控,以财务方式为主导对延长化建进行管理和控制。虽然集团母公司此时希望通过管控来促进并购整合的进程,但母子公司间处于一种相对独立运作的状态,正如 LCH 所描述:“在刚并入集团的时候,我们兴化集团和延长化建都是相对于母公司独立运作的。可以说当时母公司对我们各自的业务并不是很熟悉,所以不会过多地涉足我们的具体运营活动。”

鉴于上述分析,本文得出如下命题:

命题 1:在并购整合前期,由于母子公司间业务领域差异的存在,集团管控能力受限,对被并购的下属公司更多地实施财务型管控。

4.2 并购整合后期集团的混合型管控

2006—2008年,延长石油更换了集团总经理,并对集团总部及延长化建中高层管理者进行了整合调整。此时,集团认识到延长化建的发展对集团未来煤、油、气、盐的综合发展模式

将起到重大的支撑作用。同时,延长化建不仅能够承接集团的工程业务,还有余力接受外部市场的订单。因此,集团将石油工程领域划定为集团的次级核心业务,并对该业务领域的发展制订了较为详尽的中长期战略规划,如设立“立足陕西、服务西部、辐射全国”的战略目标,促进延长化建快速发展成为多元化的国际化工程公司,以集团的战略规划对子公司的活动进行指导和监管。同时,集团为了加速子公司的成长,将包括延长化建在内的四家子公司列为管控改革的试点企业,希望通过权力的下放提高子公司发展的灵活性。

2008年上市后,延长化建在融投资能力方面有较大的提升。为充分发挥上市公司的优势,集团总部放宽了延长化建每年的融投资限额(由2000万元提升至3000万元),超过3000万元的线上项目需要子公司上报审批,而线下项目则由子公司自行决策,但需要向集团母公司报备,并在项目运营过程中定期向总部汇报项目实际进展,项目的成功率则作为集团考核子公司的一个重要指标。而在财务监管方面,集团依旧沿用前期的监管制度,主要通过人员、预决算制度和资金配置来管理延长化建。

经过两年左右的人员整合,集团母公司形成了由总经理领导,总经理秘书协助,包括企业管理、人力资源、资本运营和财务管理四大核心职能部门的较为完善的职能结构。此时,集团母公司主要通过人员招聘和薪酬制度来管理下属子公司。子公司的董事会成员、高层管理者依旧由集团母公司选派,其薪酬及奖励办法由集团统一制定,子公司的其他人员以及子公司的下属三级单位的人员聘用和薪酬奖励制度则由子公司按照集团统一的规定进行管理。而在生产方面,集团母公司不再仅起到考察者的作用,还参与具体生产运营计划的制订,下达集团对子公司的指标要求,同时母公司职能部门虽然不会干预具体事务,但仍拥有对生产运营计划进行建议和影响的权力。由此可见,进入并购整合后期,集团的管控能力有了不同程度的提高,所采用的管控方式相对前一阶段更加多样化。

鉴于上述分析,本文得出如下命题:

命题 2:在并购整合后期,随着母公司对子公司业务领域的熟悉,集团管控能力得以发挥

并加强,对被并购的下属公司更多地采用战略、投资、财务、人事和生产管控方式的混合型管控。

4.3 并购整合过程中集团管控能力与方式的匹配

在延长石油对延长化建的并购前期,集团并没有认识到子公司对自身未来发展的战略重要性,仅将其作为下属业务公司进行管理。同时,由于母子公司主营业务领域的差异,集团此时并没有相应的能力和资源对子公司投资、财务、人事和生产等方面进行全面的监管,而是采用以财务监督和考核为主要方式,投资、人事和生产参与性干预的方式管理延长化建,母子公司“名合实分”、相对独立地运作。而随着人员整合的结束,集团的管控能力得到了一定程度的发展,不仅调整了延长化建在集团战略发展中的定位,还通过提高融投资限额、制定子公司人力资源管理制、参与制订并监管生产运营计划等多种方式提高集团母公司对子公司的监管力度。尽管集团希望通过授权以提供子公司应对市场的力量,但综合来看却是“名分实收”的管控方式,即放宽了子公司的投资和财务权限,加强了战略、人事和生产管理的指导和监督。

综上,在集团的并购整合过程中,母公司对子公司的管控方式并不是一成不变的,随着集团管控能力的逐渐增强,集团对子公司的管控方式也变得更加多样且综合,以提高并购整合的效率,促进母子公司的协同发展。

鉴于上述分析,本文得出以下命题:

命题3:随着母子公司间业务领域的整合发展,集团管控能力与管控方式是一个相互匹配的动态过程,集团管控能力的逐渐增强促使母公司对被并购企业的管控更加全面多样。

5 研究结论

本文在回顾并购整合相关文献的基础上,明确了集团并购后整合子公司的管控能力与管控方式以及两者关系的理论基础,通过对国有企业延长石油并购延长化建的案例研究,分析了该集团在企业并购整合的过程中集团管控能力与管控方式的匹配关系,得出以下结论:第一,在并购整合前期,集团管控能力相对较弱,对被并购的下属公司更多地实施财务型管控,

较少采用其他管控手段;第二,在并购整合后期,集团管控能力得到发展和加强,对被并购的下属公司更多地采用战略、投资、财务、人事和生产管控手段的混合型管控;第三,在并购整合过程中,集团管控能力与管控方式是一个相互匹配的动态过程,随着集团管控能力的逐渐增强,集团对被并购企业的管控更加全面多样。

本研究从分析延长石油的具体管控措施出发,揭示了在并购整合的两阶段中集团整合管控能力与管控方式间的动态匹配过程,进而研究了集团依据自身整合管控能力所采取的两种管控,即前期的财务型管控和后期的混合型管控。这从更加具体、明确的视角,深化了现有对管控能力与管控方式关系的研究。此外,随着我国经济结构的不断调整,国有企业非战略性收购后的并购整合活动日益成为社会关注的焦点,本文通过对中国西北重点国有企业延长石油并购整合延长化建管控能力与管控方式的匹配研究,对国有企业并购整合具有深刻的现实指导意义。在并购整合前期,由于集团对子公司自身的管控能力和资源的不足,以及对被并购子公司业务和市场等方面不够了解,不能采取有效的战略规划、资源配置和信息反馈等管控方式,这时集团只能在财务上进行管控而不应盲目干预子公司的发展规划;而在并购整合后期,集团逐渐将子公司的发展融合到集团的战略规划中,在整体运营与发展过程中对子公司的行为进行恰当的干预与管理,通过更加严格、有效的方式对子公司施加必要的影响,以满足集团整理利益的最大化,实现集团的战略发展目标。这就从具体手段上为解决我国国有企业当前“只吃进,不消化”的尴尬局面给出了进一步指导建议,有助于使并购整合真正成为提升企业价值和推动我国国有企业做大做强的有效手段。但本文也存在一定的局限性,本文采用的是单案例研究方法,通过理论抽样所选取的案例数量单一,可能会约束本文结论的适用性。在以后的研究中,希望能尝试对多个案例的跟踪比较,对企业并购整合过程中管控能力与管控方式的匹配进行更深入的研究。

参考文献:

- [1] 李显君. 关于管理整合的初步研究[J]. 中国软科学, 2003(4): 64-69.

- [2] 芮明杰,刘明宇.产业链整合理论述评[J].产业经济研究,2006(3):60-66.
- [3] Sudarsanam S. Creating value from mergers and acquisitions[M]. 张明等,译.北京:经济管理出版社,2011.
- [4] 魏江.基于核心能力的企业购并后整合管理[J].中国软科学,2001(12):62-65.
- [5] 王长征.并购整合:通过能力管理创造价值[J].外国经济与管理,2000(12):62-65.
- [6] Shrivastava P. Post-merger integration[J]. Journal of Business Strategy,1986,7(1):65-76.
- [7] Ashkenas R N, Demonaco L J, Francis S C. Making the deal real: How GE capital integrate acquisitions [J]. Harvard Business Review,1998(1):165-178.
- [8] Nahavandi A, Malekzadeh A R. Organizational behavior: The person-organization fit [M]. Upper Saddle River: Prentice-Hall,1999.
- [9] 普里切特 P, 鲁宾逊 D. 购并之后:如何整合被收购公司[M]. 凌晓萍,译.北京:中信出版社,1999.
- [10] Birkinshaw J, Bresman H, Hakanson L. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation [J]. Journal of Management Studies,2000,37(3):395-425.
- [11] Haspeslagh D, Jemison D. Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal[M]. New York: Free Press,1991.
- [12] 付春满.企业集团管理控制系统研究[D].天津:天津大学,2008.
- [13] 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.
- [14] 王凤彬,赵民杰.企业集团管控体系——理论、实务、案例[M].北京:经济管理出版社,2008.
- [15] 何文华.集团公司不同管控模式下人力资源管理模式研究——以 HD 集团公司为例[D].苏州:苏州大学,2010.
- [16] Penrose. 企业成长理论[M]. 赵晓,译.上海:上海人民出版社,2007.
- [17] 邵雨.管控力:面向目标的执行方法[M].北京:机械工业出版社,2010.
- [18] 黄志强.集团公司控制力评价研究[D].石家庄:石家庄经济学院,2008.
- [19] 张秋生.并购学——一个基本理论框架[M].北京:中国经济出版社,2010.
- [20] Schreiner M, Kale P, Corsten D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success[J]. Strategic Management Journal,2009,30(13):1395-1419.
- [21] 冯罡.企业整合管理能力评价和提升[D].沈阳:沈阳工业大学,2003.
- [22] 牛国良.中国跨国经营矿业集团公司治理及管控模式研究[D].北京:中国地质大学,2009.
- [23] Ouchi W G, Maguire M A. Organization control: Two functions[J]. Administration Science Quarterly,1975,20(4):559-569.
- [24] Edstom A, Galbraith J R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organization[J]. Administrative Science Quarterly,1977,22(2):248-263.
- [25] Birnberg J G. Control in interfirm co-operative relationships[J]. Journal of Management Studies,1998,35(4):421-428.
- [26] Martinez J I, Jarillo J C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations [J]. Journal of International Business Studies,1989,20(3):489-514.
- [27] Stopford J M, Wells L T. Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries [M]. New York: Basic Books,1972.
- [28] Kelly M J, Schaan J L, Joncas H. Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration [J]. R&D Management,2002,32(1):11-22.
- [29] Hennart J F. A transaction costs theory of equity joint ventures[J]. Strategic Management Journal,1988,9(4):361-374.
- [30] 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.
- [31] 周得孚.管理控制[M].上海:上海财经大学出版社,1998.
- [32] 王清晓,杨忠.跨国公司母子公司之间的知识转移研究:一个情境的视角[J].科学学与科学技术管理,2005,26(6):81-86.
- [33] 任伟林.国有企业集团母子公司的管控模式[J].统计与决策,2012(11):178-181.
- [34] Barney J, Wright M, Ketchen D J. The resource based view of the firm: Ten years after 1991[J]. Journal of Management,2001,27(6):625-641.
- [35] 丁西宁,张鹏.企业集团管理模式选择[J].商场现代化,2011(4):22-23.
- [36] 乔雪莲.母子公司管控模式影响因素的实证研究[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2011,21(3):16-21.
- [37] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review,1989,14(4):532-550.

Research on the Matching between Control Abilities and Control Modes during the Merger and Integration of State-owned Enterprises: Case Study of Yanchang Petroleum

WANG Da-gang¹, SONG Hao-yang¹, FANG Qiao¹, ZHAO Meng-meng¹, CHEN Shu-wen²

- (1. School of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, Liaoning, China;
2. School of Public Administration and Law, Faculty of Humanities and Social Sciences, Dalian University of Technology, Dalian 116024, Liaoning, China)

Abstract: During the merger and integration of state-owned enterprises, it has a critical impact on the performance of the merger and integration that the headquarters can adopt an appropriate control mode according to its own control ability. This research takes the case of Yanchang Petroleum as the subject, and uses a single case study method to discuss the dynamic matching between the control abilities and control modes of the parent company during merger and integration. The research shows that during the merger and restructuring of state-owned enterprises in China, with the integration and control abilities of the parent company getting promoted, the mode of its control over the subsidiary changes accordingly; and in the different stages of the integration, the control mode takes financial control type or hybrid control type.

Key words: merger and integration; control ability; control mode