

中华财务 博略现代管理文库

国际理念 的 本土企业管理实践

中华-博略管理文集

傅继军 邱洪生 主编



中国计划出版社

中华财务 博略现代管理文库



中华博略管理文集
国际理念的本土企业管理实践

傅继军 邱洪生 主编

中国计划出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

国际理念的本土企业管理实践: 中华 - 博略管理文集
傅继军, 邱洪生主编. —北京: 中国计划出版社,
2006. 12

ISBN 7 - 80177 - 728 - X

I. 国... II. ①傅... ②邱... III. 企业管理—中国
—文集 IV. F279. 23 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 142168 号

国际理念的本土企业管理实践

中华 - 博略管理文集

傅继军 邱洪生 主编

☆

中国计划出版社出版

(地址: 北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码: 100038 电话: 63906433 63906381)

新华书店北京发行所发行

三河富华印刷包装有限公司印刷

787 × 1092 毫米 1/16 23.25 印张 352 千字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

印数 1—2000 册

☆

ISBN 7 - 80177 - 728 - X/F · 145

定价: 45.00 元

中国的国有企业，在各个层面深受传统计划经济的影响，深受政府职能未能到位的影响。中国的市场化进程、加入WTO后的国际化竞争环境，以及国际大公司的进入，从技术、市场和产业规模到管理理念和管理方式都给中国企业带来了巨大的冲击。中国企业尤其是国有企业迫切需要持续推进管理变革和管理创新。在经济全球化的今天，企业管理已成为一门严谨系统的科学，当战略、组织、行为、流程、协同、营销、信息、控制、激励等基本概念已经构成中国企业管理的基本要素时，意味着中国企业正在为培育核心竞争能力、成为市场的成功者付出艰苦的努力。

针对我国企业面临的现实而迫切的问题，本文集的作者，作为管理咨询业的专业人士，将现代企业管理理念与管理实践相结合，为诸多具有行业领袖地位的国有企业提供了管控模式、业务整合、组织重组、流程再造、财务管理、人力资源、管理信息系统等方面管理变革的专业服务，和这些企业管理层分享了管理变革的成功经验。本文集作者从理念、对标、挑战、焦点、对策、实施、修正和均衡等诸方面，分析和总结自己曾主持的经典咨询案例，致力于为中国企业提供体现最新管理理念、符合中国国情、富有实际操作价值的管理变革的实践方案。

本书立足于企业管理变革的成功实践，为处于变革中的我国企业管理者、咨询机构及研究人员提供了有益的参考和启迪。

责任编辑 徐泓

肖惠军

封面设计 韩可斌

国际理念的本土企业管理实践

中华—博略管理文集

中华财务—博略现代咨询有限公司

中华财务会计咨询有限公司成立于1982年，是国内最早从事咨询行业的机构，多年来在管理咨询、财务会计服务、资产评估、造价管理等领域为国内外企业，特别是国有大中型企业集团提供专业服务。

博略现代咨询（北京）有限公司(Broadmind Consulting)是在中华财务会计咨询有限公司的管理咨询业务基础上，本着“专业国际化、服务本土化”目标成立的专业管理咨询机构。在管理咨询领域的服务内容包括公司战略和管理模式设计和实施、组织设计和流程重组、人力资本服务、财务管理体系建设、管理信息化咨询、企业重组购并财务顾问等。

中华 - 博略管理文集

编 委 会

主 编：傅继军

副主编：邱洪生

编 委：傅继军 邱洪生 冯 兵 李青波
谢昆仑 刘 斌 吕媛媛

《中华财务—博略现代管理文库》总序

中华财务会计咨询有限公司完成的系列译著以及相关的计划，是他们根据自己为国有企业提供管理咨询服务的工作实践，以及学习国际企业先进管理知识和方法的体会，做出的对现代企业管理理论和实践具有启迪作用的一件事。

在邓小平理论和“三个代表”重要思想的指导下，在中国共产党的坚强领导下，我们已经走过了二十多年改革开放的风雨历程。我们确立了建立社会主义市场经济的改革目标，确立了全面协调可持续发展的现代化建设战略。在这一过程中，中国国有企业的成长在很大程度上起着决定性作用。这里所说的成长，不仅是通常意义上的经济规模、技术水平以及市场竞争能力，更重要的还在于我们的国有企业能够建立起有持续创造力的管理变革能力。

随着中国市场化改革进程的深入、加入 WTO 后的国际化竞争环境，中国国有企业面临着越来越复杂的局面和越来越巨大的挑战。理论界在讨论国有企业成长过程中面临的难点时，比较集中于所有者缺位、产权关系不明晰，政府职能转变不到位，市场体系不完善，国有企业由计划经济转型背负着沉重的社会包袱，等等。这些确实是我们深化改革过程中需要很好解决的问题。但是，我们应认真思考这样的问题，即都是处于同样的经济体制和经济环境，为什么有些国有企业能够在改革开放的大潮中成为成功者，在国民经济发展过程中起到了重要作用，而

有些国有企业在市场经济环境中则由盛转衰、举步维艰？我认为这其中在很大程度上起决定性作用的，是国有企业能否在改革开放的过程中建立起有持续创造力的管理变革能力。

发展社会主义市场经济的核心问题之一，是解决资源有效配置的问题。在微观经济层面，作为社会生产力基本单元的企业，需要以形成核心竞争优势为目标，通过有效的管理来合理配置企业拥有、支配和获取的资源。随着企业规模、技术水平、竞争环境的变化，国有企业的管理变革对于核心竞争优势的形成正越来越发挥着至关重要的作用。

为了适应发展社会主义市场经济和发展开放型经济的需要，政府必须转变职能。在这方面我们已经做出了巨大的努力，取得了明显的进展。中国通过艰苦谈判加入 WTO，这在很大程度上是国际社会对中国特色社会主义市场经济的认可。在新的形势下，需要国有企业管理者具备不同寻常的智慧，不同寻常的思维，不同寻常的勇气，不同寻常的毅力，以自己的管理实践探索中国国有企业壮大的成功之路。

在经济全球化、信息全球化的时代，企业管理也越来越体现为系统、严谨的一门科学。随着对外开放的扩大，众多跨国大公司投资中国，不仅给我们带来了先进的技术，也给我们带来了先进的管理理念和方法。一些知名的国际管理咨询公司进入中国，以咨询商身份向中国企业提供具有国际水准的管理咨询服务，使中国企业家学习和借鉴了国际成功企业的管理策略和方法。然而，企业管理不同于单纯的科学技术，它在各个层面深刻体现着企业所面临的社会政治经济背景。我们需要在学习借鉴国际先进管理理论和方法的基础上，探索中国企业尤其是国有企业实现管理变革的成功之路。

随着改革开放不断深化，中国企业在管理变革方面的动力越来越大，他们在积极寻求从专业管理咨询机构方面得到支持和帮助，中国咨询业规模的快速成长就是一个很好的佐证。就我所知，中华财务会计咨询有限公司是中国咨询业中本土咨询机构比较活跃的成员之一，在为若干国有特大型企业提供管理咨询服务方面得到很好的评价。我希望他们将协助国有企业实现管理变革作为公司的长期战略业务，在这一过程中不断实现自己的管理创新，成为优秀的学习型组织，追踪学习国际先进的企业管理理论和方法，结合中国国情和改革开放进程，为国有企业提

供具有国际专业水准的管理咨询服务。在学习和咨询服务过程中，认真进行知识和经验的积累，为更多的国有企业提供可共享、可借鉴的管理变革实践。他们翻译出版最新国际企业管理知识和方法，以及积极整理总结国有企业实现管理变革的成功实践案例，确实是很有意义的一项工作。

魏礼群

2004年12月

写在《中华财务—博略现代管理文库》出版前的话

中华财务会计咨询有限公司成立于1982年，伴随着中国改革开放的风雨历程，它的成长承载了它所在行业的诸多挑战、辉煌和荣誉。上世纪80年代初，当外国石油公司进入中国海域合作开发石油时，它为这些合作公司提供独立审计服务；当德国大众和美国麦道与中国企业合作生产桑塔纳汽车和麦道飞机时，它提供了这两大全国瞩目项目的经济可行性分析。当安达信、毕马威、安永等国际六大会计公司经批准在中国分别设立六家中外合作的会计师事务所时，其中有三家由它派出了中方合作代表。当中国政府积极推进证券市场建设，它的高层专业人士被选调出任中国证监会的首任首席会计师。在国有企业实施资产重组、进入国际资本市场过程中，它累计为其中约百分之三十的企业提供了资产评估专业服务，创造了国有企业资产重组的诸多第一案例。

这样的历史既是荣誉也是压力。当它在2000年完成了革命性的“脱钩改制”后，作为公司新的管理决策者，我和我的同事们思考着公司发展战略的现实问题——面对中国改革开放的不断深化，面对中国企业、尤其是我们长期服务的国有企业，我们应在哪些领域为他们的发展提供创造更大价值的专业服务？

我们认为，中国的国有企业在各个层面深受计划经济的影响，深受政府职能转变未能到位的影响。面对中国市场化进程的深化，面对加入WTO后的国际化竞争环境，国际大公司的进入、中外合资企业的建立、

国际大咨询公司的进入，不仅在技术、市场和产业规模上，也在管理理念和管理方式上给中国企业带来了巨大的冲击。中国企业、尤其是国有企业迫切需要持续推进管理变革和管理创新。我们认识到，企业体制变革、重组、进入资本市场，仅是中国企业奠定市场经济角色的前奏曲，它们将不可避免地面面对深层次的、更具挑战性的管理变革，中国企业将对管理咨询专业服务，提出持续增长的、不断深化的迫切需求。

顺应中国市场化改革进程，响应中国企业日亦增长的管理变革需求，我们将为中国企业提供管理咨询服务定位为公司新的战略业务。得益于我们的学习能力，得益于我们对中国国情的深刻体会，得益于我们与国有企业长期的合作和信任，近几年我们在管理咨询业务的发展方面取得了良好的增长势头，为若干国有特大型企业集团提供了管控模式、业务整合、组织重组、流程再造、财务管理、人力资源、管理信息系统等方面的咨询服务，为它们的管理变革提供了体现中国国情、富有价值的管理变革方案和实施支持。

在经济全球化的今天，企业管理已成为一门严谨系统的科学，当战略、组织、行为、流程、协同、营销、信息、控制、激励等基本概念已经构成中国企业管理的基本要素时，意味着中国企业正在为培育核心竞争能力、成为市场的成功者付出艰苦的努力。我们作为提供管理咨询的专业服务商，学习、追踪国际先进的企业管理理论和方法，不仅是为中国企业提供具有国际专业水准的咨询服务所必须，也是我们自己实现管理创新、成为持续成长的学习型组织所必须。正是基于这样的考虑，我们尤为关注公司的知识学习和知识积累，关注如何将我们在管理咨询实践中感受的问题用最为清晰、最为简洁的方法传输给企业领导人。编写出版《中华财务—博略现代管理文库》是我们实现知识学习和知识传输的方式之一。

在丛书的结构设计上，我们考虑了三方面内容，一是以企业领导者为主要阅读对象，介绍国际先进的企业管理理念、管理方法；二是就国有企业最为关心的管理问题，与我们的国外合作学术机构共同设计研究纲要，编写国际相关企业具体管理实践的比较案例；三是就我们为中国企业提供的管理咨询服务，编写实践案例。我们更为关注通过这样的工作，能够帮助国有企业，也促进我们自己实现持续学习、知识共享和实

践借鉴。

中国的改革开放是人类社会发展历史中的伟大实践，我们为置身于这样的时代而自豪。中国企业的管理变革是这一伟大实践中最为精彩的篇章之一，我们希望我们的工作能够为中国企业创造更大的价值，成为这一精彩篇章中的闪亮一笔。

中华财务会计咨询有限公司
博略现代咨询(北京)有限公司

总经理

傅征军

前言

企业想求得创新和发展，大都需要借鉴已有的成功经验，并进行深化和优化。管理是一门博大精深的学问，它涉及许多领域。想要更好的研究及运用管理方法，使企业顺利发展壮大，就应该多方借鉴、不断总结，找到一条最适合自己的管理之路。

本书以理论为基础，以实践为目的。书中所有解决方案都是针对我国企业面临的现实而迫切的问题，以咨询界专业人士的亲身体验为基础，通过结构严整、逻辑严密的推导论证得出的，可谓来者有源、推者有理、证者有据。

为了使您在阅读时能迅速找到关注点，全书分为上下两篇，上篇为管理评论篇，收录了咨询专家们就现今众多管理问题提出的对策及总结的有效管理方法；下篇为管理实践篇，以实际项目为基础，叙述了中华-博略咨询为客户分析问题、解决问题的过程及效果。上下篇均按照管理咨询的具体内容划分，分为战略管理、组织流程管理、人力资源管理、财务管理、信息化管理等。评论篇还加入了对近年来备受关注的企业内部控制问题的讨论，希望以我们之浅见与读者交流，抛砖引玉，互通有无。

1

前言

1. 战略管理

针对很多公司战略不能适应实际发展的情况，本书介绍了引自西方，但形成中华-博略咨询自己特色的情景规划法，指出该方法的实施要点、适用环境，并提出了情景规划法与传统战略方法相结合的方式。

关于企业如何选择并购战略，本书从中海油并购优尼科、中国铝业并购、长安汽车与江铃汽车的并购重组等实例出发，分析公司背景和并购目的，介绍并购过程和结果，指出中国企业目前的并购特点以及制定并购战略时应考虑的问题。更为宝贵的经验来自于中华-博略咨询所主持实施的项目，实际的操作为您提供切实可行的方法及建议。

2. 组织流程管理

在全球化不可阻挡的今天，构建具有国际竞争力的企业集团管理体

系尤为重要。本文从中外企业差距着眼,提出企业建立国际竞争力必备的核心能力,并指出如何加强和提高这些能力。

本书还提出了我国现有法人治理结构存在的种种问题,如国有股权控制权不明确、上市公司与控股股东之间关联交易过多、股权结构过于集中等等,并相应提出了解决对策,从而最终得到较完善的原则和策略。

改进管理是我国国有企业集团目前面临的一个重要问题。书中通过分析国有企业集团的政治特性及对管理模式的影响,提出管理改进建议:正确认识自己实现稳定与发展的政治角色;寻找发挥企业集团作用的战略与管理模式。

书中还介绍了中华-博略咨询的研发项目管理体系。该体系主要包括:研发战略、流程管理、组织和资源保证、项目绩效评价。具体实施步骤为:先进行内部诊断,再进行方案设计,最后进行方案的实施和修正。实践证明,该体系能有效解决常见问题,提高项目运作效率,降低成本和风险。

3. 人力资源管理

本书对人力资源管理各方面进行了分析、讨论。

关于中高层人员的开发培养,本书讨论了胜任力模型,并简单介绍了中华-博略咨询的“国有企业领导者胜任力模型”。

在绩效管理方面,本书介绍了关键业绩指标(KPI)体系的建立。这一方法适用于组织机构复杂、管理体系比较完善的大企业。

关于招聘,本书指出了传统企业招聘评价的几大误区,并介绍了中华-博略咨询的“基于胜任力模型的招聘评价模型”。

在人力资源规划方面,本书提出了中华-博略咨询的一套关于“企业集团人力资源战略规划”的方法体系。这套体系由人力资源年度供求滚动规划、中高级核心人才规划、专业队伍发展规划三部分组成。该体系已经比较成熟,并在实践中日益完善。

在薪酬管理方面,本书则以某通用航空公司的薪酬改革项目为例,阐明了薪酬设计的步骤和实施效果。

4. 财务管理

关于集团财务的集权管理与集中管理，本书首先明确解释了二者的概念，说明了二者的区别，接着以案例分析的方式分别介绍这两种财务管理模式。

书中分别介绍了提升企业价值创造能力和降低企业成本的有效方法——作业预算法和薪酬纳税筹划，并对这两种方法进行了概念阐述和作用介绍。

以实际项目为研究基础，中华-博略咨询的咨询专家们提出了再造我国房地产企业财务管理体系的设想，总结了电力企业全面预算管理的突破点和相关经验等。书中还说明了实际财务管理项目的实施过程，便于广大读者更深刻地了解相关理论和方法。

5. 内部控制

本书系统介绍了企业内部控制，指出了中国企业在内部控制方面普遍存在的主要问题：意识薄弱，制度不健全，设置不合理等。然后以新加坡中航油事件为例，建议内控体系建设应注重细节控制、风险管理、多元主体控制、全程监督评价、全员管控以及对意外事件的补救措施等。

6. 信息化管理

信息化建设是我国企业目前不得不跟随的热潮，但实施现状却不尽如人意。本书依然以实际项目的实施为例，介绍了流程制造行业信息系统架构和企业信息化规划过程。

本书还在总结中国企业 ERP 实施失败的一系列原因的基础上，得出第三方咨询在 ERP 项目实施中的重要性。中华-博略咨询根据当前现状和自身多年经验，对 ERP 项目第三方咨询提出了一些建议：创造良好的第三方咨询市场环境；完善 ERP 项目第三方咨询规范；净化我国 ERP 软件和实施服务市场；建立科学的 ERP 项目第三方咨询评价体系。

本书所有文章均由中华-博略咨询的咨询专家执笔，是业界资深顾

问们集体劳动与集体智慧的结晶。由于学识水平和精力有限，疏漏及舛误在所难免，需待日后改进。希望广大读者不吝提出宝贵的修改意见，以帮助我们继续完善。

本书得以完成和出版，首先要感谢中华-博略咨询的所有客户，感谢他们令作者们积累了大量宝贵的项目经验，为本书提供了素材；感谢各项目组的所有工作人员，将项目实施所得溶入此书；感谢为本书执笔的各位咨询专家——王威、刘斌、程静萍、李彤、刘今秀、刘寅石、刘爱花、李松涛、王国良、樊丽菲、付强强、阙相元、康承君、罗勇、马彦琳、王瑞华、王转建、温宏华、张宝霞、章珺、张卫君、郑玉堂、朱丹、陈尚宏、陈卫星、韩凤君、罗杰明、韩晓静等；最后还要感谢此书的编辑、出版人员。感谢所有人长期以来付出的辛勤劳动和汗水，使本书得以顺利面世！

目录

Contents

《中华财务－博略现代管理文库》总序	(1)
写在《中华财务－博略现代管理文库》出版前的话	(1)
前言	(1)

评 论 篇

1

目
录

战略管理

透视不确定的环境，制定切实有效的企业发展战略 ——动态战略思想和情景规划法	(3)
并购项目的战略评价	(10)
中小企业信用担保机构评价	(21)

组织流程管理

构建具有国际竞争力的企业集团管理体系	(32)
我国公司法人治理结构的问题及对策	(37)
国有企业集团的政治特性及其对管理模式的影响	(49)
研发项目管理常见问题及解决方案	(60)
沃尔玛物流与供应链管理研究与剖析	(68)

人力资源管理

大中型国有企业人力资源管理的挑战和对策	(76)
运用胜任力模型实现我国大型国有企业人力资源战略	(86)