

企业集团 全面管理提升指引

王忠禹 题



盛骏飞◎主编

GUIDELINES FOR COMPREHENSIVE
ENTERPRISE GROUP MANAGEMENT ENHANCEMENT



中国市场出版社
China Market Press

企业集团 全面管理提升指引

王忠禹 题

盛骏飞◎主编

GUIDELINES FOR COMPREHENSIVE
ENTERPRISE GROUP MANAGEMENT ENHANCEMENT



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团全面管理提升指引 / 盛骏飞主编. —北京: 中国市场出版社, 2012.11
ISBN 978-7-5092-0974-5

I. ①企… II. ①盛… III. ①企业集团-企业管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第267007号

企业集团全面管理提升指引

盛骏飞 主编

责任编辑: 白 琼 (qiongbaiace@126.com)

出版发行:  中国市场出版社
China Market Press

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司

规 格: 787×1092毫米 1/16 36印张 550千字

版 本: 2013年1月第1版

版 次: 2013年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0974-5

定 价: 99.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换



献 给

为中华民族伟大复兴而奋斗的

企业家和建设者们！

编写人员名单

主 编：盛骏飞

副主编：刘纪恒 李 军 杨景百 张曙光

主要编写人员：（按姓氏笔画排序）

刘 迅 刘纪恒 李 军 苏志华 杨景百
张曙光 张卫君 盛骏飞

参加编写人员：（按姓氏笔画排序）

王海涛 邓 刚 刘心立 刘光荣 任荣华
刘庆贤 刘煌根 刘秋玲 刘丽娟 安晓萌
陈岐福 邵啸晔 何 劭 张凌慧 杨 杰
侯健亮 姚建实 徐军成 徐军虎 熊小彤

序 言

科技革命和全球化既提供了机会，也带来了挑战。近年来不仅全球经济竞争如火如荼，而且政治矛盾日益凸显。这种情况表明，中国崛起的过程不会一帆风顺。在这个不平静的世界，决定国家地位和话语权的是经济实力，而具有强大全球竞争力的企业和企业集团是国家竞争力的支柱。

一、工业化时期必须完成两大历史使命

工业化中后期是国家经济崛起最重要的时期，这一时期我们必须完成两大历史性使命。一是培育强大的自主创新能力；二是培育具有全球竞争力的龙头企业。这是后发展国家和企业追赶前者最难闯过的一关，也是实质性提高国家竞争力必须跨过的一道“坎”。

中国是经济全球化最大的受益者之一。但在经济起飞阶段，在缺乏资金、技术和市场通道的情况下，我们只能从产业链低端切入，进入全球产业分工。在这种分工模式下，一些工业化国家不断进行技术创新、新产品研发、商业模式转换，并随产业投资将其成果向生产制造国转移；生产制造国家则投入大量资源、劳动力，支付巨大的环境成本，专注低端制造，并将廉价产品运往全球；生产制造国又将难得的外汇盈余购买发达国家利率较低的债券。这样，发达国家输出的是技术，发展中国家输出的是制成品；发达国家投向发展中国家的是资本投资，发展中国家向发达国家的投入是购买债券。这种模式的经济循环造成了极不均衡的“资金流”、“技术流”、“产品流”和“财富流”。大量财富通过多种途径由产品制造国流向科技创新国。

由此可以看出，仅由加工组装环节构建的制造基地，只是经济全球化历史机遇下实现工业化迈出的重要一步，绝不是中国工业化的终极目标。重要

的是我们必须保持冷静的头脑，弄清在给他人“打工”的时候如何实现自己的目标。那就是，在引进技术的过程中潜心培育自主创新的能力；在利用外资的过程中培育出本地资本为主体并具有国际竞争力的公司；在接受国际产业转移中锻炼出高素质的职工队伍；在参与全球竞争中造就世界水平的企业家，并由他们带出具有世界影响的企业。

具有全球竞争力的跨国公司有两种成长途径。一种途径是积蓄较强的技术、管理或商业模式创新能力，并在市场竞争中不断提升，赢得用户，最终成为世界级公司。一般看来，这是先进国家企业走过的道路，如 IBM、微软、飞利浦等。另一种途径是在成熟市场，以引进的技术，通过持续大规模投资，形成强大的产业能力，进而在市场竞争中迅速填补技术能力、管理水平和商业模式创新能力的不足，成为具有国际竞争力的企业。这往往是追赶型经济可选择的路径，如三星、台积电、华为等。

较长时期以来，我国经济处于追赶期，通过公开市场可以买到可供应用的技术，企业自身的资源几乎全部投向生产能力建设，产业规模迅速形成。进入 21 世纪，尽管中央一再强调转变经济增长方式，但由于路径依赖的惯性，进展十分迟缓。导致我们的经济总量已经很大，但较少培育出与产业规模和国家发展水平相匹配的竞争力，使我们的很多产业和企业处于“大而不强”的尴尬地位。例如在很多领域我们的产业规模已经跃居全球之冠，但由于缺乏核心技术，我们还很少具有全球竞争力的领先企业；我国很多产品进出口量已经是世界第一，但由于缺乏对全球范围产业链、价值链的控制力，因而没有与进出口规模相适应的话语权、定价权。

工业化时期是培育全球领先企业最有利的时期。国内持续、巨大的需求，多层次市场，为造就具有全球竞争力的龙头企业奠定了基础。但是，如果企业不能潜心培植核心竞争力，如果国家不能把培育具有国际竞争力的产业和企业作为一项国家战略，并通过有力政策促其实现，我们将错过中国产业和企业迎头赶上的难得历史机遇。

近年我国进入世界五百强的企业迅速增加，表明我国企业的规模已经达到“世界级”，应当尽快弥补还不够“强”的一课。

二、突破“软实力”瓶颈

我国在奠定工业化基础时期，在开发矿业、建设能源、完善基础设施、投资基础原材料产能、发展轻纺及一般加工制造业过程中，有先发展国家的模板参照、有外部技术来源，走得很顺利。但也使一些企业重硬件，轻软件，它们有强烈的规模扩张的动机，不惜倾全部资源扩张产能，却对“软实力”建设缺乏应有的关注，甚至掉进了规模扩张的“陷阱”。实际上，发展到一定程度后，厂区的大小、生产能力的多少只是企业“规模”的一部分，但往往不是最重要的部分。其他还包括技术创新能力、营销能力、品牌影响力、管理能力、融资能力、系统集成能力以及公司治理等“软实力”。现在，在中国企业“大而不强”背后的原因是“大而不当”——“软实力”不足以支持企业的生产规模。

跨国公司之所以能占据各个产业的皇冠地位，成为经济全球化最大的赢家，是因为其在全球范围对所在产业具有强大的重组和“系统集成能力”，而这种能力不仅来自资本实力、规模优势，而且无不出自于强大的“软实力”。

与已工业化国家相比，我们用几乎 30 年的时间，走完了他们上百年走过的发展道路，这是历史的奇迹。但带来的问题是，当我们开始进入前沿竞争阶段后，突然发现自己的文化积淀不深、技术能力匮乏、核心竞争力不强。

企业硬实力主要指资本、厂房、设备和生产经营设施等物化了的能力。“软实力”则指企业宗旨、价值观、创新机制、产业集成能力、对网络的实际控制力、社会责任意识。深层次讲，还应包括公司治理结构、人才、激励机制、公司文化等，由此凝聚成公司的社会声誉、市场信用和品牌影响力。那些获得社会和市场广泛认同的公司，在资源效率、获取市场先机、赢得客户、低成本融资等方面处于绝对优势地位。这就使“软实力”成了大型公司竞争力的灵魂。

在我国要脱颖而出，产生在全球范围具有行业整合与管控能力，具有产业链系统集成能力的龙头企业，还有一段艰难的路程。在全球产业分工中，如果说，经营设施和生产能力，包括资本这些“硬实力”较容易被复制和替代的话，那么“软实力”则表现出某些“文化”的特征。其不仅很难模仿和

复制，而且具有先入为主的特性。这正是后来者超越前者更加难以逾越的一道门槛，必须靠良好的文化积累和持续的创新，最终获得社会和市场的认同。

三、管理科学 成功之道

培育具有全球竞争力的企业和企业集团，绝不是仅靠大规模投资和产能扩张就能实现的。关键是奠定技术能力、商业模式创新能力和管理创新能力的基础。而创新的管理又是新技术、新商业模式价值实现的必要条件。20世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒科学管理和福特的标准化及流水线生产；而第二次世界大战后日本的崛起则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。那么支持中国企业持续快速发展的管理因素是什么？本书编写团队参考国际成功经验，挖掘中国企业成功的奥秘，凝练出《企业集团全面管理提升指引》，指导企业再实践，是一种现实、可行的途径。

经济发展与企业管理水平的提升是相伴相随、互助互动的。我国要成为经济强国必须成长出一批具有国际竞争力的企业，而具有国际竞争力的企业必须有国际管理水平的支撑。

改革开放后，企业外部环境迅速变化，计划经济体制下学习原苏联那一套的管理理念、管理方式已经不适用。1983年，时任国家经委常务副主任的袁宝华在调查研究之后提出“以我为主，博采众长，融和提炼，自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时的企业管理者打开了思路，很快把我国的企业管理引上了既要接受历史传承，又要提炼创新；既要引进学习，又要结合国情和不丧失自我的道路。

管理与技术和资本不同，有明显的二重性，即管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，涉及生产要素合理配置和生产经营的组织部分，科学性比较强，具有普适性。特别是信息化越来越深刻地融入企业管理，为企业管理带来了革命性的变化。用信息化理念与工具改造和重组信息流、资金流、物流以及工作流程，将大大提高管理的及时性、精准性。企业应抓住管理科学的本质，深入学习国际先进经验，借助信息化带来的机会，实现管理水平的超越。涉及生产关系，如经济制度、所有制结构和法律、民族、

文化、道德等上层建筑，以及意识形态方面，体现出较强的特殊性。从这种意义上说，管理也存在着明显的民族、文化和企业的差异性。

因此，从一个侧面看，管理又是一种艺术。重要的是通过人性化的运作，使企业管理的科学性、普适性与本公司的特殊性有机融合。“中魂西制”，即中学为魂，西学为体，往往是企业竞争力之所在，是成功的关键。

近十年，包括央企在内的我国大型企业和企业集团迅速成长，国际化程度大大提高，公司治理正向规范化迈进，企业家和职业经理人水平快速提升，公司管理可以与国际水平对标。种种迹象表明，以我国资本为主、具有全球竞争力的公司正在茁壮成长。这是我国经济由“大”向“强”转化的重要标志。

《企业集团全面管理提升指引》是在大量调查研究基础上，对企业管理现状进行分析、诊断和改善，以提高管理水平的行动指引，是一部有较强务实性和指导性的书籍。借助本书所提供的框架诊断管理过程，提高管理的科学性，将有助于推动企业和企业集团提高竞争力。

陈清泰

25/10-2012

目 录

第一章 集团全面管理提升概述	1
一、集团全面管理提升的主要内涵	2
(一) 内涵之一:全面诊断企业管理的过程.....	3
(二) 内涵之二:提升企业基础管理的过程.....	3
(三) 内涵之三:提高企业管理科学化水平的过程.....	3
(四) 内涵之四:建立企业管理持续改善与创新机制的过程.....	3
(五) 内涵之五:改善企业综合绩效的过程.....	4
二、集团全面管理提升的核心内容	5
(一) 集团战略引领功能及能力.....	5
(二) 风险管理功能及能力.....	6
(三) 资源配置功能及能力.....	6
(四) 竞争力提升功能及能力.....	6
(五) 国际化功能及能力.....	6
(六) 文化建设功能及能力.....	7
三、集团全面管理提升的主要要求	8
(一) 加强组织领导.....	8
(二) 作好整体设计.....	8
(三) 健全工作机制.....	8
(四) 确保取得实效.....	8
四、集团全面管理提升的模型及步骤	9
(一) 集团全面管理提升模型.....	9
(二) 集团全面管理提升工作步骤及方法.....	11

第二章 集团管控提升指引要点	35
一、集团管控工作常见问题及主要风险	36
(一) 集团管控工作常见问题	36
(二) 集团管控工作面临的主要风险	42
二、集团管控工作的主要内容	45
(一) 央企集团管控的目标与指导思想	45
(二) 中央企业集团管控模式及选择原则	48
三、集团管控工作综合分析与诊断	80
(一) 管控能力成熟程度分析与诊断	80
(二) 管控模式匹配程度分析与诊断	82
(三) 总部价值创造程度分析与诊断	83
(四) 协同目标实现程度分析与诊断	84
四、集团管控提升的建议与措施	88
(一) 完善成员企业治理,提升治理的有效性	88
(二) 优化管控结构,提升管控的效率	89
(三) 优化总部职能,提升管控的能力	89
(四) 理清战略管控逻辑,提升战略管控的推进力	90
(五) 推进文化建设,提升在管控过程中的渗透力	91
(六) 重视人才团队建设,提升价值驱动的绩效	92
(七) 有序推进预算管理,提升逐步实现集中管理的能力	92
(八) 改变事后控制,提升实施全程审计的能力	93
(九) 建立健全风控体系,提升风控的水平	94
(十) 推进信息化建设,提升强化管控的支撑力	94
第三章 战略管理提升指引要点	97
一、战略管理工作常见问题及主要风险	98
(一) 战略管理工作常见问题	98
(二) 忽视战略管理工作将给企业带来的主要风险	100

二、战略管理的主要内容	101
(一) 战略制订	103
(二) 战略实施	106
三、战略管理综合分析与诊断	111
(一) 战略管理诊断的要求	111
(二) 外部环境分析	112
(三) 对内部资源、能力分析	115
(四) 战略评价	118
(五) 战略管理综合能力评估	121
(六) 战略管理诊断报告	123
(七) 战略调整问题	123
四、战略管理提升的建议及措施	124
(一) 提升战略制订的分析评价能力	124
(二) 提升战略实施的有效落地能力	125
(三) 提升战略实施的引领协同能力	127
(四) 提升战略管理的开放适应能力	128
第四章 组织架构管理提升指引要点	131
一、组织架构管理工作常见问题及主要风险	132
(一) 组织架构管理工作常见问题	132
(二) 忽视组织架构管理将给企业带来的主要风险	133
二、组织架构管理的主要内容	134
(一) 集团组织架构设计	135
(二) 集团组织架构运行	142
三、组织架构管理的综合分析与诊断	143
(一) 组织诊断的作用与原则	143
(二) 组织诊断流程	144
(三) 组织架构诊断内容与方法	151
四、组织架构管理提升的建议及措施	168

(一) 提升公司治理结构的制衡机制.....	168
(二) 提升组织架构的适应性.....	172
(三) 提升组织架构信息的传递效率.....	174
第五章 全面预算管理提升指引要点	177
一、全面预算管理工作常见问题及主要风险	178
(一) 全面预算管理工作常见问题.....	178
(二) 忽视全面预算管理工作将给企业带来的主要风险.....	183
二、全面预算管理的主要内容	186
(一) 预算目标.....	186
(二) 预算组织.....	188
(三) 预算编制.....	190
(四) 预算执行与控制.....	193
(五) 预算分析与考核.....	195
三、全面预算管理综合分析与诊断	198
(一) 全面预算管理综合分析与诊断.....	198
(二) 全面预算管理综合能力分析与诊断.....	199
(三) 全面预算管理流程分析与诊断.....	202
(四) 全面预算管理诊断报告.....	206
四、全面预算管理提升的建议及措施	208
(一) 提升全面预算管理理念，强化资源整合.....	208
(二) 提升预算目标的战略导向，加强风险防范.....	209
(三) 提升预算编制有效性，紧扣发展实际.....	210
(四) 提升预算监控力度，发挥预警效能.....	212
(五) 提升全面预算执行考核力度，强化责任落实.....	213
第六章 财务管理提升指引要点	215
一、财务管理工作常见问题及主要风险	216
(一) 财务管理工作常见问题.....	216

(二) 忽视财务管理工作将给企业带来的主要风险.....	219
二、财务管理的主要内容	222
(一) 财务管理的主要内容.....	222
(二) 财务管理的主要职能	227
三、财务管理综合分析与诊断	228
(一) 企业财务管理诊断的程序.....	228
(二) 企业财务管理诊断的关键内容.....	230
(三) 企业财务管理诊断的应用方法.....	235
(四) 企业财务管理诊断报告.....	241
四、财务管理提升的建议及措施	242
(一) 转变理念, 明确目标, 提升财务管理的导向性和方向性....	242
(二) 合理授权, 规范程序, 提升财务组织与决策体制的科学性	243
(三) 明确目标, 健全制度, 提升财务控制体系的控制水平.....	244
(四) 完善财务约束与激励制度, 提升财务管理的效能.....	245
(五) 健全风险管理机制, 提升控制财务风险的能力.....	247
(六) 重点内容重点管理, 全面提升财务管理效果.....	248
第七章 人力资源管理提升指引要点	257
一、人力资源管理工作常见弊端及主要风险	258
(一) 人力资源管理工作常见弊端.....	258
(二) 忽视人力资源管理工作将给企业带来的主要风险.....	259
二、人力资源管理的主要内容	262
(一) 集团人力资源管理模式.....	262
(二) 人力资源管理.....	263
(三) 人力资源管理监督机制.....	265
三、人力资源管理工作综合分析与诊断	266
(一) 人力资源管理诊断流程及分析工作的运作.....	266
(二) 人力资源管理综合能力分析方法.....	279
四、人力资源管理提升的建议及措施	282

(一) 建立战略性人力资源管理体系, 防范人力资源管理风险	282
(二) 提升中高级人才继任计划的建设能力	283
(三) 提升集团委(外)派人员的管理能力	286
(四) 规范招聘任用环节, 提升选择匹配人才的能力	288
(五) 强化绩效考核, 提升留才的能力	289
(六) 加强人才培养, 提升人才适应集团发展的能力	290
(七) 建立员工退出机制, 构建淘汰竞争理念氛围	291
第八章 企业文化管理提升指引要点	293
一、企业文化管理工作常见问题及主要风险	294
(一) 企业文化管理工作常见问题	294
(二) 忽视企业文化管理工作将给企业带来的主要风险	299
二、企业文化管理的主要内容	300
(一) 企业文化的建设	301
(二) 企业文化的评估	305
三、企业文化管理工作分析与诊断	306
(一) 企业文化分析与诊断的主要内容	306
(二) 企业文化管理工作综合能力评估	308
(三) 企业文化的诊断模型	311
(四) 组织氛围现状诊断	313
(五) 企业文化类型诊断	315
四、企业文化管理提升的建议及措施	318
(一) 提升对企业文化在企业管理中发挥重要作用的认识	318
(二) 提升企业文化建设, 要塑造积极向上的企业核心价值观	319
(三) 提升企业文化建设, 要打造以主业为核心的企业品牌	321
(四) 提升企业文化建设, 要充分体现以人为本的理念	321
(五) 提升企业文化建设, 要高度重视企业的诚信度和道德观	322
(六) 提升企业文化建设, 要增强文化立体渗透的能力	322
(七) 提升企业文化建设, 要强化文化建设中的领导责任	323

(八) 提升企业文化建设, 要解决好并购重组中的文化整合	324
(九) 提升企业文化建设, 要不断地实施文化创新	328
第九章 采购管理提升指引要点	333
一、采购管理工作常见的弊端、隐患及主要风险	334
(一) 采购管理常见的弊端及隐患	334
(二) 忽视采购管理工作将给企业带来的主要风险	336
二、采购管理的主要内容	337
(一) 采购部门、岗位与人员的管理	337
(二) 供应商管理	340
(三) 采购业务管理	341
三、采购管理工作综合分析与诊断	348
(一) 供应商管理分析与诊断	348
(二) 采购需求情况分析与诊断	350
(三) 采购控制分析与诊断	351
四、采购管理提升的建议及措施	352
(一) 完善机制, 提升采购管理基础上台阶	352
(二) 优化程序, 提升采购管理流程控制水平	354
(三) 严格监督考核, 提升采购管理执行力	355
(四) 利用信息化平台, 提升采购管理信息化水平	355
(五) 强化廉洁文化建设, 提升采购业务廉洁自律水平	356
(六) 强化凭证审核, 提升验收及货款支付控制能力	356
第十章 研究与开发管理提升指引要点	361
一、研究与开发管理工作常见问题及主要风险	362
(一) 研究与开发管理工作的常见问题	362
(二) 忽视研究与开发管理工作将给企业带来的主要风险	363
二、研究与开发管理的主要内容	364
(一) 研发战略管理	365