



仁达方略
管理文库

经理人系列丛书

掌控 如何 集团企业

Technology of Marstering
the Conglomerate

王吉鹏◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略
管理文库

经理人系列丛书

掌控 如何 集团企业

Technology of Marstering
the Conglomerate

王吉鹏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

如何掌控集团企业 / 王吉鹏著. —北京 : 企业管理出版社, 2010.9

ISBN 978-7-80255-666-9

I. ①如… II. ①王… 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 (2010) 第 186425 号

书 名 : 如何掌控集团企业

作 者 : 王吉鹏

策划编辑 : 刘 刚

责任编辑 : 丁 锋

书 号 : ISBN 978-7-80255-666-9

出版发行 : 企业管理出版社

地 址 : 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编 : 100048

网 址 : <http://www.emph.cn>

电 话 : 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701074

电子信箱 : 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷 : 北京智力达印刷有限公司

经 销 : 新华书店

规 格 : 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 14.5 印张 222 千字

版 次 : 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价 : 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

自序

中国波澜壮阔的经济发展搞糊涂了很多入,即使身在其中也未必清醒。但是,不可能所有的人都稀里糊涂,总会有人保持一分清醒,而且这样的人越来越多;不仅如此,还要有人清醒而且能破题,这样的人越多越好。

就像 200 年来西方资本主义积累的财富一样,现在中国早已开始为现在和未来的世界积累一笔巨大的财富。这个财富是多方面的,比如美国的经济发晨为我们积累了很多管理学的财富,我们现在应用的管理理论和方法论大部分都是美国的,这是美国对人类的贡献。未来对人类贡献的中心和主体应该是在中国,这是毫无疑问的,将来中国一定是大师云集,而且是真正的世界级的大师。

特别值得一提的是,中国现在的增长模式、发展的路径和美国的管理理论不一致,如果是一致,那就是我们对美国管理理论的丰富和延伸,但关键是不一致,这就意味深远了。这些纷繁的现象背后一定是有逻辑的,这就是我们要把握的管理规律。我们要把这种管理规律呈现出来,形成真正的“中国式管理”,将来变成普适性的理论以支撑人类未来几百年的发展,也就是说,未来的管理学在中国。在中国企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上,探求理论为企业发展发挥作用的模式,生生不息,成长出影响世界的管理思想,产生管理大师,这是我们的责任与使命。

在中国经济发展的大潮中,我们很偶然、也很有幸地在管理咨询这个小行业里,伴随着企业走过了这一段爆发式的增长时期,并且全程见证、参与了这个特殊的时期。我们有幸通过各个片段,在局部的行业和领域中,甚至是个别领导型企业中,深入地去记录、剖析企业的发展规律,从而为以后百年的发展做积淀,也就是做实证研究。在这个经济大潮中的每一朵浪花都是非常生动、鲜活的,不是我们在象牙塔里主观臆造的,而是每天在我们眼前发生的活生生的事实。我们不是把美国、欧洲的管理学理论拿过来套用,而是从实践中按图

索骥、追本溯源、点滴积累，才形成了目前一点点的感悟。这些感悟至少对目前指导企业的实践，供大家作为案例进行研究，是具有十分重要的价值的。

仁达方略管理咨询公司是中国本土成立较早的大型咨询公司，专注于组织变革的研究与咨询，致力于为企业、政府及非赢利机构提供专业智力服务，在集团性企业和组织的咨询领域奠定了权威地位。仁达方略做了很多很扎实的也可能未来回头看是很幼稚的、但现时确实很必要的研究实践，从应用效果来说，这些研究获得了客户的认可，帮助企业极大地提高了运营效率，降低了总体风险，并为企业带来了巨大的效益。同时，这些企业不但在实践我们的理论，而且一直在丰富并发展我们的理论。

我一直从事集团企业的组织变革研究与咨询，借助仁达方略的平台和客户给予的机会，做了一些积累，现在通过结集出版的方式呈现给大家，以便相互探讨、论证，相互切磋，为我们的企业发展、经济繁荣、社会进步尽一点力量。

但是，厘清事物的机理是需要时间的，想成为领域的专家是需要耐力的，要踏下心来，点灯熬油，研究要深、要广；要走进企业，调查研究，要对个体实践有用，还要具有一定的普适性。基于这些认识，我和仁达方略的同仁们在忙于服务于客户的同时，潜心研究，勤于积累，并不断与客户碰撞，希望不断接近管理的核心，形成足够的方法论系统。我们一直采用咨询的形式，坚持走实证研究的道路。10多年来，仁达方略一直致力于大型企业的成长研究，吸收了许多人的智慧，借鉴了很多机构的研究与实践成果，并且不断地将集成的成果还原于企业。

为了完成此项工作，我的同事张丽萍、张霖做了大量细致的工作；一些行业专家也为研究提供了大量建设性意见；此外，图书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿为企业成长和社会进步贡献才智！

王吉鹏

2010.9

目录

集团管控篇

如何从单一企业向集团企业转变	3
大企业，你集团管控了吗	5
集团管控——烫手的山芋	8
集团企业最关心的八大管控问题	12
“集团管控”千万不能泛化	16
集团管控：建立集团化运作的管控体系	18
集团管控四大体系	21
集团管控的三个核心问题	24
如何选择适当的集团管控模式	27
选择集团管控模式的标尺——五维评估法	30
集团管控与强势总部模式	31
从组织结构看集团管控能力	33
集团企业的全面风险管控	36
集团企业的内部控制	37
集团管控下的信息化建设四步曲	40
三种集团管控模式下的信息化建设特点	41

集团战略篇

企业的本质是什么	45
民营企业集团的困境与出路	47
战略三问	54
企业发展战略要走出四大误区	57
战略就是一种布局和取舍	59
控股型集团与产业型集团的战略选择	62
做产业，还是去投资	65
先做大，还是先做强	67
定义客户价值需求的“新”蓝海	69
赢在“生态链”	71
谁扼杀了“太子奶”	73
大就是小，小就是大	75
快就是慢，慢就是快	77
舞动行业利器——全价值链	79
在价值链的核心价值环节赚钱	83
竞争优势来源于价值链协同	85
价值链协同管理——企业集团化的关键举措	87
加工薯条的机器和装土豆的麻袋	90
把脉业务整合的成败	96
多元化产业，该如何选择	99
低成本和差异化的重新解读	101

集团组织和人力资源篇

将战略落地，还要靠组织力	107
集团企业法人治理结构存在的问题	110
集团企业调整法人治理结构的四种方案	113

如何进行集团总部定位	115
集团化管理的新趋势：架构重组	117
国有企业组织结构存在的问题	122
组织结构要“以市场和客户”为导向	123
“倒三角”：网状组织结构管理法	126
集团企业要分清法人层级和管理层级	128
多元化集团的集分权问题	132
集分权管理是关键	134
“削山头工程”与责权体系的重新构建	135
也谈集团企业的人力资源管理	138
如何进行外派机构的人员管理	142
集团企业并购重组后的人力资源整合模式	144

集团文化和集团品牌篇

中国企业家 PK 文化变革	151
文化“笼罩”的“联合舰队”	154
大型集团企业必须构建生态企业文化	156
如何处理集团文化中时代、地域和行业文化的差异	160
合资企业文化整合：谁牵着谁的鼻子走	162
如何解决并购重组中的文化融合难题	165
集团企业文化建设的作用性分析	168
如何统一集团文化价值观	170
如何形成集团文化理念体系	173
集团文化建设的七大误区	175
集团文化建设须恪守八大原则	181
从文化建设向文化管理迈进	184
文化建设的差异性与文化管理的统一性	187
母子公司文化建设的影响要素	190

如何化解成员机构原有文化与集团文化的冲突	195
成员机构文化与集团文化如何对接	197
如何处理强势子公司与集团公司（总部）的关系	198
如何平衡强势子公司与弱势子公司的关系	201
企业并购重组的品牌策略选择	203
集团品牌，让集团企业实至名归	206
集团品牌管理不要混淆了辈份	209
统一品牌管理模式——品牌管理的终极归宿	212
央企集团品牌建设——不能穿别人的鞋，走自己的路	215
国有大型集团企业如何建设集团品牌	216

► 集团管控篇

在我国国民经济快速发展的背景下，集团企业的管理方向不清以及管理难度加大的问题愈加突出，其原有的经营管理方式往往不能很好地实现高效合理的管理，集团管控就成为解决这些问题的有效方式。集团管控并不是一种单一的管理手段，它可以在管理控制和价值创造能力最大化之间进行比较和选择，是一个动态的体系。本篇的16篇文章覆盖了集团管控的全部重点，深入剖析了集团管控的各方面要义：集团管控的定义和必要性；集团管控的核心问题及其具体内容；集团企业应该如何正确选择集团管控模式以及集团管控下的信息化建设。

如何从单一企业向集团企业转变

伴随着中国经济的快速发展，很多企业进入了集团化的发展阶段。由于集团在成本、经济效益和抵御风险能力等方面有着独特的优势，很多单一企业试图通过兼并、收购等方式变成集团企业。从单一企业向集团企业转变之后，由于企业文化更为多样，组织结构更为复杂，责权体系与管理流程更不易明确，导致管理难度的空前增加。

从外表看来，一些企业从单一企业向集团企业转变后，似乎实现了多样化经营，壮大了组织机构，树立了战略愿景，实则战略、组织和运营层面上对于内在机理的理解和运用还远远不够。具体来说，企业从单一企业向集团企业转变的过程中，一般存在以下三方面的问题。

一、企业多了，人没变

原来是单一企业时，价值链不够长，企业往往只集中在价值链的某一个特定环节，比如只从事产品的生产，而将设计或者销售外包给其他企业；单一企业时，产业不够多元化，可能只集中在某一细分行业，而对其他行业鲜有涉猎；单一企业时，地域也不够分散，企业的经营活动也许只限于某个特定的甚至是狭小的半径区域内。

现在变成了集团企业，价值链延长了，一般会纵跨上下游多个环节，比如既要完成产品的生产，也要进行上游的产品设计或下游的产品销售；集团企业所囊括的产业也多了，不仅仅局限于投资单一的产业，可能既经营电器行业，又经营金融和房地产行业；形成集团企业后地域也扩张了，企业的经营活动不止发生在某个城市和地区，而是会推广到全国，甚至走向国际化的道路，向跨国集团企业的目标发展。

由此可知，当从单一企业向庞大的集团企业转变时，许多方面都发生了变化，然而一系列的问题也接踵而至。企业在集团化的过程中往往只注重形式上的结合，而人力资源管理、投资、营销、采购还是原来的人员在运作，还是采用原来管理单一企业时的思维方式。这是以管工厂的方式来管集团，其导致的

后果是只见树木不见森林，只顾及企业局部的利益，而顾及不到集团整体的利益，从而无法实现集团企业所应有的协同效应。

二、机构多了，事没变

先有“儿子”后有“老子”组成的集团，容易产生组织“路径依赖”，原来叫企管部，现在可能就叫企业发展部，看着是机构变了，但管理事项的方法没变，这就是换汤没换药，新瓶装旧酒。原来业务相对简单，机构也先对简化，职能部门加上业务部门和党群部门就行了；现在集团本部不是直接做业务，而是管理业务了，还要面向集团发展和监控集合一些业务，如资本运营、风控体系、战略投资等。从单一企业向集团企业转变后，不能只停留在表面的变更上，而是应该具有全局观，从整体的系统的角度重新审视集团企业，应该整合各企业的资源和能力，调整集团企业的组织结构，明确集团企业的机构设置和管理职能，加强组织能力构建。

三、不能把握集团企业的内在机理

企业不是研究机构，但不能不深入了解企业的本质，不能不知道集团企业的内在运作机理。比如，尽管很多集团企业都在寻找集团管理的方法，但目前很多集团管理的方法大部分是千篇一律的，像战略管控、运营管控之类放之四海而皆准的东西，不能解决实际问题，也把握不了集团企业的内在机理。当单一企业向集团企业转变后，只有在广泛而细致地了解外部经营环境和内部资源条件的基础上，坚持以人为本，对企业的运作模式重新定位以及对组织结构做出战略性调整，重新确定集团总部的功能定位以及各下属机构的业务关系，并建立必要的控制程序，这样建立起来的完整的系统化的流程才能反映集团企业的内在机理，实现集团企业这个联合舰队的长久稳固航行。

从单一企业向集团企业转变后，作为个体的人应该如何适应这种变革？

要在观念上有所转变

在整个组织变革的过程中，作为个体的人要充分认识到管理是一门科学。集团管控是一个科学的体系，不要零敲碎打，投机取巧。必须认识到集团管控是一门科学的方法论，必须有观念的转变。集团管控作为一个有机整体，要实现权利

的集中监控、资源的集中配置和信息的集中共享，涉及战略、组织、人力资源和信息管理等诸多层面。并且，集团管控不是在某一方面的管理，而是一个系统的、创造价值最大化的、动态的管理体系。管理强调专业性，管控强调系统性。

因此，作为个人应该培养对集团的企业文化认同感，必须从集团的整体利益出发，转变那种片面的、局部的、短视的观念，从而科学地理解和看待集团管控的完整体系。

要在行为上做到一切按责权流程走组织程序

企业在建立了集团管控体系后，不管理解不理解，要先按责权流程走组织程序。上面已经提到集团管控是一个科学的、完整的、系统的理论体系，因此集团管控体系一定是在分析内外部环境条件的基础上，根据企业的真实情况和具体实践建立起来的。企业中的任何领导或员工不能把个人的权利凌驾于组织之上，总经理也是一个部门，也要按流程办事。只要是按责权流程走组织程序，企业管理就是法制，不是人治。按责权流程走了其他程序，就不对路了。

由此可知，企业在建立好科学的集团管控体系后，并不是就一劳永逸高枕无忧了，关键还要看执行的力度和效果，还要让企业的每一个个体都转变观念，并严格按照管控体系所设置的责权流程走组织程序。只有这样，整个集团企业才能形成一个统一的整体，才能实现高效流畅的运转，从而通过这一有目的的组织模式设计，保证实施明确的发展战略，最终创造显著的管理价值和卓越业绩。



大企业，你集团管控了吗

自2003年首次提出“集团管控”的概念至今，《集团管控》专著已经出了三版，我们对于这一概念的研究日渐深入和完善。自专著第一版问世以来，“集团管控”一直被学术界和企业界所热捧，稍微不足的是这一概念开始泛滥。但当前，仍有很多人对于集团管控的认识存在误区，比如对集团的概念认识不清、对集团管控的真正含义和价值点认识不足等。

实际上,集团管控并不是一种单一的管理手段,本质上,既不是管,也不是控,而是在管理控制和价值创造能力最大化之间进行比较和选择,应当是一个动态的体系。集团管控一定是以集团战略为先导,其真正的价值是价值创造能力最大化,即实现 $1+1>2$ 。鉴于当前很多大企业对于集团管控的认知不足,笔者认为有必要和大家探讨一下,集团不做管控会怎么样,做了管控又会怎么样。

集团不做管控会怎么样?

集团企业的形成方式有很多,如投资、分立、并购、整合等,但无论是什么方式,集团的经营管理都不能按其形成方式来简单处理,而必须选择适合的集团管控模式来管理集团企业。

文化整合是促成并购整合成功的重要前置因素,不可或缺。如果并购重组后的企业不重视或不能尽快地完成文化整合和进行有效的管控,就会出现“集而不团”的现象,导致企业内部出现矛盾与冲突,加大了协调难度,抵消乃至失去并购重组带来的种种优势,最终导致企业并购重组的失败。小企业靠人管人,大企业靠制度管人,大集团靠文化管人。集团企业,尤其是一些大型集团,企业管理链条过长,导致集团企业难以把有效的管理延伸到基层中去,更加需要通过企业文化来加强企业的凝聚力、协调性,实现管理的有效性,发挥集团企业的整体效能。

集团的管理应该先有块、后有条,仅按照条来做就不好管。从价值链角度来切分,如果采购、生产、销售等职能都是以集团事业部的形式,运作起来就很顺,但如果这些职能都散落在一个个独立的法人单位里,很多事管理起来就不顺,就成了“集而不团”。在我国,普遍存在一种母弱子强型的集团,母弱子强型集团名义上称自己有很强的集团管控,但实际上,下属分子公司还是以松散的形式存在,集团公司对分子公司的实际经营并不产生实质性的影响。比较典型的是,由多家企业合并之后而组建的集团,就是所谓的“先有儿子后有老子”,这里面还包括有的集团企业分别由几大集团联合组建形成,现实的情况多是号称自己是“四统一”——“采购统一、运销统一、投资统一、人事统一”,但它们下属的集团子公司还保持着各自的法人地位不变并且独立运作。

事实上，缺乏集团公司的有效管控，很多统一是做不到位的：由于各个子公司仍然掌握着经营权和财务管理权，集团公司对子公司的管控力度十分有限；而基于母弱子强型集团的产生过程，集团公司下属子公司不可避免地从事相同业务，一旦缺少管控，就无法在集团层面对业务进行管理和协调，不但发挥不了“母合效应”，反而会产生集团内部的自相竞争。这样一来，整个集团将无法实现全面的协同，集团的整体战略也会被弱化，集团价值创造不增反降。^①

此外，集团不做管控还会造成经营管理中的高风险。如果没有做集团管控，一来，子公司什么赚钱就干什么，很难体现集团的发展方向；二来，子公司在经营管理中很少考虑到集团风险，一旦某个子公司产生了问题就很可能由于连锁反应而放大成为整个集团的危机。不做管控很多事情只能是马后炮，事后诸葛亮，有了管控体系就会事先做风险控制，管理就能到位。

对于集团企业来说，不做管控，不仅会带来企业的并购失败、减弱集团的协同效应和落空整体发展战略，而且还会为集团整体的运营管理埋下很高的风险隐患。

有集团管控会怎么样？

长期以来，集团管控一直是大型集团企业的管理难题——集团总部对分子公司心态复杂，既希望分子公司发挥积极能动性，又怕分子公司失去控制。

正如上文提到，集团管控并不是一种管理手段，其核心是以集团战略为先导、基于集团管理价值创造和效率提升的一个系统工程。“集团管控”的理论核心就是要让集团从外延式的扩张变成内涵式的增长。探究集团管控的目的，简单来说就是追求“母合”效应。

有了集团管控，对于企业来说，最主要的是给定了一个管理的方向。集团管控主要解决四个核心和关键问题：即在战略明晰基础之上，选择何种组织管控模式、如何优化组织架构、如何规范责权体系和核心管理流程以及如何进行业绩评价。原来管理者可能不知道要怎么管，变成集团的体制以后可能还是沿用原来的管理方式，但有了管控体系后，即使体系和执行都未必到位，但至少大

^① <http://news.mbalib.com/story/11565> 孙健.母弱子强型集团的管控模式转型探讨

家知道大致的方向、知道怎么走。比如,想要实现对集团分子公司的管理和控制,就要选择管控模式,是财务管控型、战略管控型,还是运营管控型?还要进行总部定位,合理地划分总部和各分子公司的权责界面,以及规范法人治理、进行组织结构设计等。

以上说的种种,最主要是解决一个方向问题。集团企业朝着这个方向努力,就能构建能力、完善和提升管理水平、集聚资源。就像一位哲人所说,“只要找到路,就不怕路远”。通过2007年对组织架构的大改革,海尔集团抛弃采用多年的事业部制而转向子集团制度,将战略决策集中在集团总部。有效的管控机制整合了海尔的集团资源,使得子集团得到专业化的发展并在所在行业中形成领导地位,最终提升了海尔集团整体的竞争力。

目前,很多集团企业的管理是对块的管理,例如主要是围绕人力资源怎么管、怎么进行投资、怎么进行品牌管理等各项功能展开的,而对集团整体管控模式的设计、组织结构的优化、责权体系的规范等条的管理还没有落到实处。总结来说,进行集团管控,可以让整个集团各层次的管理地位非常清楚,让整个集团的管理界面非常清晰,最终实现责权利统一。

大企业,你集团管控了吗?



集团管控——烫手的山芋

在中国宏观经济环境快速发展的背景下,无论是民营企业也好,国有企业也好,随着企业的快速做大,都存在着一个很突出的“管理迷茫”,这个管理迷茫可以归结为简单的八个字——“一放就乱,一统就死”。这八个字形象地描绘了目前集团企业管理现状中的两大突出矛盾。

不论是运作良好还是正在遭受管理苦楚的集团企业,都或多或少地经历着这些看似简单却又总是挥之不去的问题,给企业真正的集团化带来极大的思想混乱和进程延误。难道这是集团化追求的吗?集团化真成了烫手的山芋——诱