

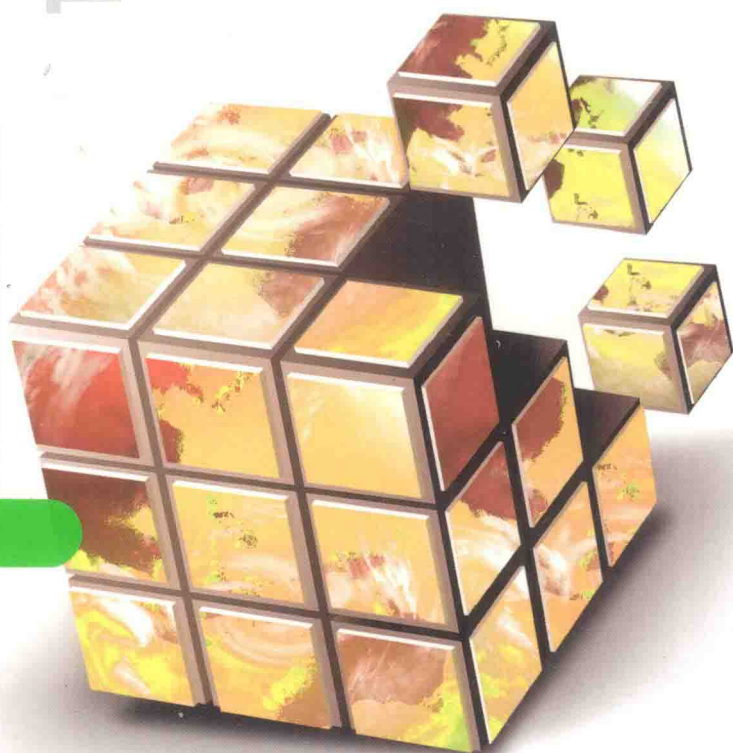
集团管控之道

戴剑
罗清亮



『战略成就卓越』系列

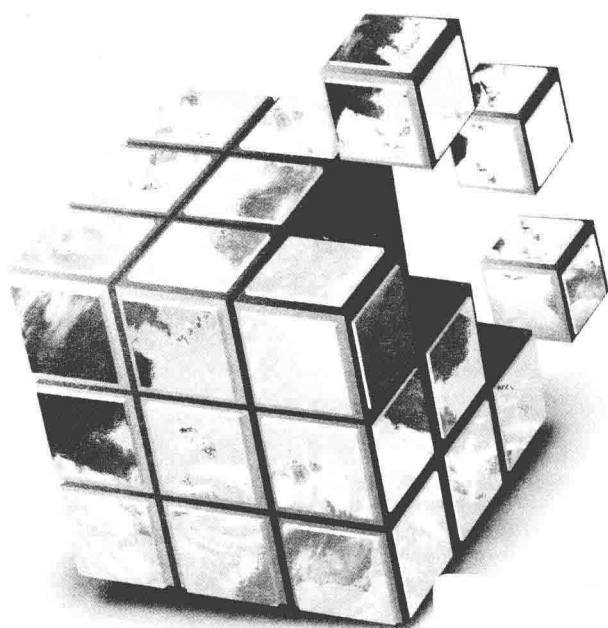
THE TAO OF GROUP CONTROL



集团管控之道

戴剑
罗清亮 著

「战略成就卓越」系列



图书在版编目(CIP)数据

集团管控之道/罗清亮,戴剑著. —上海:上海财经大学出版社,
2015.6

(“战略成就卓越”系列)

ISBN 978-7-5642-2158-4/F·2158

I. ①集… II. ①罗…②戴… III. ①企业集团-企业管理-研究-中国
IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 091545 号

☐ 责任编辑 施春杰
☐ 书籍设计 钱宇辰
☐ 责任校对 林佳依

JITUAN GUANKONG ZHIDAO

集团管控之道

罗清亮 著
戴 剑

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

710mm×1092mm 1/16 9.25 印张 196 千字

印数:0 001—3 000 定价:35.00 元

前言

进入 21 世纪,中国经济在世界经济中的地位和作用日益凸显,2013 年,《财富》^①世界 500 强榜单中,中国上榜的公司(含台湾)总数已经达到 95 家,上榜企业总收入高达 5.2 万亿美元,占 500 强企业总收入的 17%。

另一方面,自 2008 年爆发全球经济危机以来,世界经济态势迟迟不能全面复苏、人民币汇率升值、国内资源不断减少、人工成本上升,以及市场竞争日趋激烈。这些因素对国内企业带来了严峻的挑战。

在此背景下,各类企业,尤其是企业集团(Business Group),越来越注重提升内部管理能力,修炼好“企业内功”,建立或完善系统化、专业化、科学化的集团管理,增强企业管控能力,加强资源整合能力与核心竞争优势,推动集团可持续发展。



正如美国企业史大师小艾尔弗雷德·D.钱德勒^②(Alfred D. Chandler Jr.)所说:企业战略性增长,源自更好地利用现有资源或者是扩张中的资源。作为市场经济和社会化大生产高度发展的产物,企业集团具有规模化、一体化、多角化和跨国化的显著优势,有利于企业更好地参与国际竞争。

从更广泛的意义上讲,企业集团的数量和质量不仅决定了企业本身的长远发展,还决定着企业所在国的经济发展水平,并最终影响到该国的国际竞争力。

例如,以美国为代表的市场导向型企业集团,如摩根、洛克菲勒、芝加哥、梅隆等,几乎垄断全美产品销售总额的 50% 以上;以日本为代表的网络导向型企业集团,其参加“经理会”的成员企业数仅为日本全部企业数目的万分之一,而仅其母公司的资产额和营业额就分别占产业总额的 17.1% 和 15.7%,若加上所有子公司,则约占到日本经济的 50%。

① 《财富》(Fortune)由美国人亨利·鲁斯创办于 1930 年,现隶属于时代华纳集团旗下的时代公司。自 1954 年起,它推出全球 500 强排行榜,历来都成为经济界关注的焦点,影响巨大。

② 小艾尔弗雷德·D.钱德勒(1918—2007)不是管理学家,但他对于管理学的贡献不可或缺。作为企业史学者,他令人信服地描述了大公司的发展历程。他的三部巨著《战略与结构》、《看得见的手》、《规模与范围》,被学界誉为经典。他在《战略与结构》中提出的分部制企业结构,被欧美学者称为“钱氏模型”。

日本经济高速增长回顾

初期阶段,其核心产业是纺织业。之后,六大企业集团不失时机地选择了重化工以及耐用消费品,开始追求规模经济,注重高附加值产品和产业。经过这样的产业选择,很快就形成了钢铁、汽车和电子三大支柱性产业。然而,企业集团并未止步于此,基于其雄厚实力,又向当时代表世界前沿科技的原子能、微电子等领域渗透。

无论是在国外还是国内,企业集团的重要作用集中体现在如下三个方面:

第一,它们是国民经济中的重要行业,是关键领域中的支柱型企业;

第二,它们是优化结构、产业升级以及企业重组整合的主体;

第三,它们是参与国际竞争的主体。

如今,在全球化竞争时代,我国企业集团不仅面临着国内竞争同行的追逼,还要面对国际巨头的堵截,经营环境可谓是“压力山大”。尤其是相较于世界级企业而言,表现出了自主研发能力不足、集团管控能力差、资源利用效率低、整体运营水平低下等一系列问题。其中,集团管控的诸多问题,不仅影响着企业集团自身的发展,而且还影响了我国经济的整体与长期发展。

本书基于作者对国内企业集团管理模式及其管控体系的研究和实践,着眼于可操作性,围绕着集团管控体系构建的流程,进行了详细的梳理及阐释,用实际案例帮助读者理解集团管控;同时,可以根据本企业的实际情况,亲自制定符合企业自身特色的集团管控模式。



2015.3.25

目 录

前言	1
----------	---

第 1 部分 集团管控概述

第 1 章 集团管控	3
1.1 什么是集团管控?	3
1.2 常见的集团管理问题	9
1.3 为什么要进行集团管控?	11
1.4 集团管控什么?	13
第 2 章 管控与价值创造	16
2.1 集团管控是创造价值的过程	16
2.2 集团管控创造价值的条件	17
2.3 集团管控创造价值的路径	19

第 2 部分 集团管控模式、手段及关键点

第 3 章 集团管控模式	25
3.1 财务管控模式	26
3.2 战略管控模式	27
3.3 运营管控模式	28
3.4 混合管控模式	29
第 4 章 集团管控的八大手段	30
4.1 战略管控	30
4.2 财务管控	31
4.3 人力资源管控	32
4.4 权限管控	33
4.5 经营计划管控	34

4.6 企业文化管控	34
4.7 信息管控	35
4.8 全面预算管控	37
第5章 集团管控面临的五大难题	38
5.1 如何进行战略资源布局?	38
5.2 如何构建集团管理平台?	39
5.3 如何处理集权与分权的关系?	40
5.4 如何实现公司治理与管理的统一?	43
5.5 如何规避子公司失控?	44

第3部分 集团管控设计

第6章 梳理企业集团战略	49
6.1 为何制定集团发展战略?	49
6.2 企业战略决定管控模式	51
6.3 战略因素梳理	52
第7章 选择合适的管控模式	57
7.1 集团管控模式分析	57
7.2 影响集团管控模式的因素	60
7.3 构建集团管控模式四原则	61
7.4 集团管控模式评价	62

第4部分 集团管控实施

第8章 优化组织架构	65
8.1 由集权走向分权	66
8.2 集团管控与组织架构	68
8.3 集团总部核心职能	70
8.4 集团总部定位	73
8.5 集团对下属业务单位的管控	74
8.6 确定集团权责体系	76
第9章 优化核心流程	83
9.1 流程体系的作用	83
9.2 流程体系设计的原则	85
9.3 设计流程管理体系	85

9.4 关键管控流程	86
第 10 章 明确岗位职责	93
10.1 职责管理	93
10.2 部门职责	94
10.3 岗位职责	98
第 11 章 完善绩效管理体系	101
11.1 绩效管理	101
11.2 KPI 指标	104
11.3 平衡计分卡	107
11.4 薪酬管理体系	111
 第 5 部分 集团管控实践 	
第 12 章 管控案例分析	117
12.1 HR 集团管控	117
12.2 SZ 集团管控	120
12.3 WK 集团管控	124
12.4 TY 公司管控	131
第 13 章 关键问题 Q&A	137

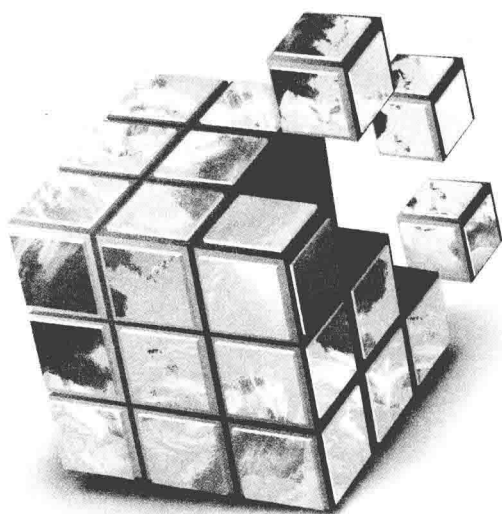
第1部分

集团管控概述

市场经济环境下，企业具有追求最大的经济利益的本性。规模发展到一定程度时，为追求更大利润，企业就会选择向上下游行业，甚至是其他行业进行扩张，旨在充分发挥企业自身优势，并将该优势经济化。

30余年改革开放，中国经济实现了飞跃式成长，根植于传统文化及现代市场经济发展，具有中国特色的企业集团业已茁壮成长起来，成为国民经济的支柱型企业。

如今，在社会主义市场经济制度框架中，企业集团无疑成为最具活力的组织形式。



第 1 章

集团管控

现阶段,无论是受全球化外因影响,还是受国内经济环境内因影响,都决定了中国企业必须进入国际舞台。在此过程中,很难靠传统的抑或是新兴的中小企业取得竞争优势,展现中国力量的必然会是企业集团。

这在客观上要求国内企业集团必须着眼于全球视角,以兼并、收购、合资的形式,进行国际化、规范化、现代化管理,通过集团管控,成功协调各成员企业,优化配置内部资源,积极对接外部资源,培育国际竞争力。

1.1 什么是集团管控?

通常情况下,企业集团规模巨大,包括母公司(Parent Company)、子公司(Subsidiary Company)甚至孙公司等组织,由此就会产生错综复杂的内部管理问题。

企业集团化的根本原因在于,社会化大生产对企业的有限经营规模提出严峻挑战,促使企业提升抵御风险能力,实现有限资源的优化组合和经营效益的提升。

1.1.1 集团化是一种现代企业发展趋势

市场经济环境下,企业成长的过程,就是做强做大的过程。其间,无论是客观环境要求还是自身需求,企业都会力图控制更多的资源,从而使自己的核心竞争力不断得以放大或增强。

企业处于不同的阶段、不同规模,其管理重点都不相同。到了集团化阶段,企业的管理重点就成为了管控,如图 1-1 所示。

一般情况下,企业集团都会有一个核心企业或核心业务,各下属企业在集团总部管理下,优化内部资源,协调各企业经营,提升核心竞争力,进而实现最大利益。例如,成立于 1974 年的淡马锡公司,是新加坡最大的国有控股公司,该公司拥有 43 家子公司,通过产权投资,这 43 家子公司又分别建立了各自的(孙)公司,从而形成 7 层 600 多家公司。

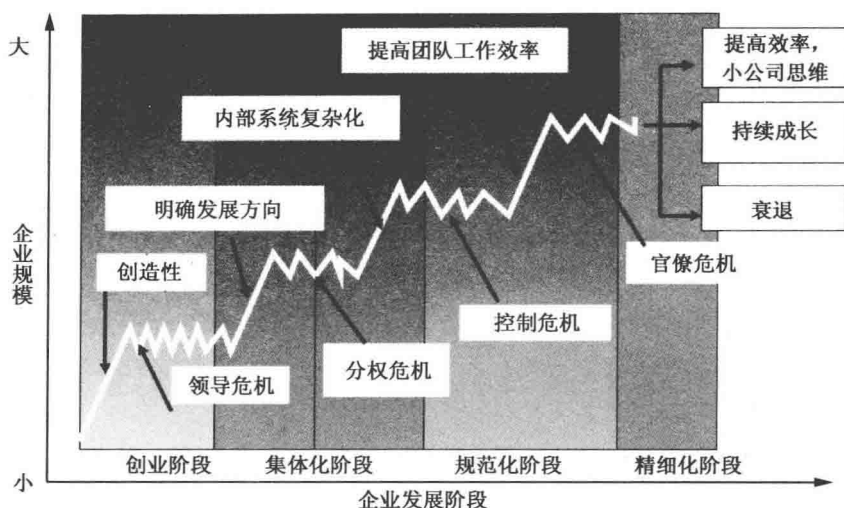


图 1-1 企业在不同发展阶段的管理重点

企业集团是沿用美国的叫法，在日本称为经济联合体(Keiretsu)，在德国称为康采恩或联体企业群(Concern)，在韩国则称为财阀(Chaebol)。此外，企业集团在法国叫公司集团，我国台湾称集团企业，印度称 Trading Houses，拉美国国家称 Grupos，南非称 Mining Houses，土耳其称 Family Holdings，等等。

企业集团的形成方式形形色色，不一而足。例如，企业通过多元化经营，可以有效降低企业风险，在行业机会的诱惑下，成立不相关多元化企业集团。或者是，随着企业规模不断扩大，为了降低交易成本，不断向上下游进行产业延伸，形成产业链式的企业集团。

通常情况下，企业集团产生的路径有资本运作、业务扩张、空间扩张以及自我组建等几种方式。

企业集团之所以具有强大的生命力，一方面，在于其可以管控更大的资产和更多的业务；另一方面，还在于通过集团化的组织机制和管控手段，来实现多项业务之间的战略协同，提高集团核心竞争力，最终达到“1+1>2”的效果。

据《参考消息》2011年10月22日的一篇报道，瑞士苏黎世联邦技术学校的专家从 Orbis2007 数据库中挑选了 43 060 家跨国企业，分析其股权关联，得出如下结论：全球近半数的财富掌控于 147 家彼此间存在着千丝万缕联系的跨国公司手中。这 147 家超级组织内部之间商业联系紧密、股权环环相扣，大多为金融机构，进入前 20 名榜单的有巴克莱银行、摩根大通银行、高盛公司、美林公司、摩根士丹利、瑞士银行、德意志银行等。

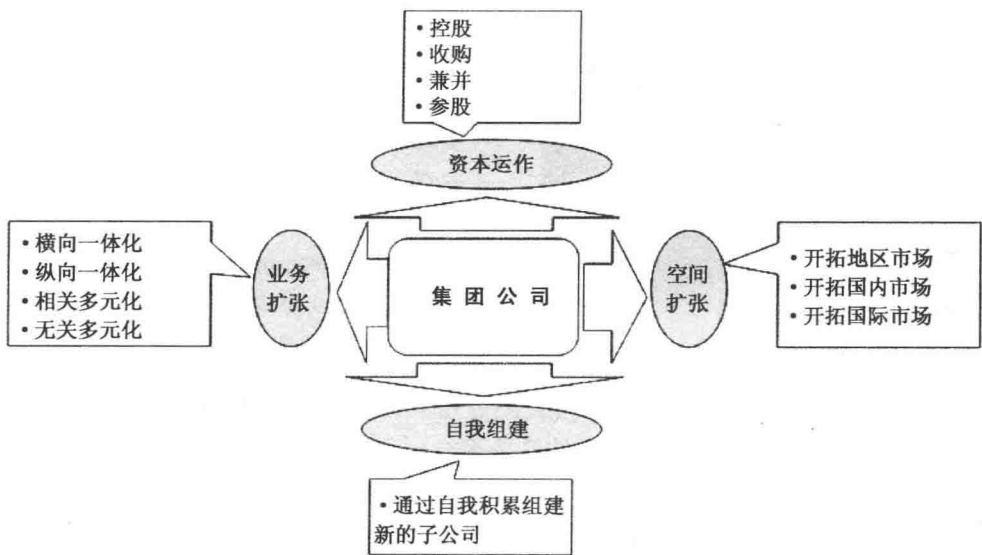


表 1-1 几种常见企业集团定义

序号	企业集团定义	特 征
1	企业集团有 6 个标志：相互持股、经理会、设立联合投资公司、大城市银行为中心、综合商社和配套的行业。（日本）	此概念给出了企业集团中各独立企业结合的六个标志，但并没有点明企业集团的实质。
2	企业集团是一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，由众多的企事业法人组织共同组成的经济联合体。（美国）	这一概念说明企业集团是一种经济联合体，但并不是所有的经济联合体都是企业集团。
3	企业集团是企业之间横向经济联合的产物，它是若干个企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的经济联合体。	此概念还没有着重提出母子公司以及联系母子公司的资本纽带。
4	企业集团是指建立在企业法人股份制基础上，以企业间控股、持股以及优惠经济合同等为联结纽带，以一家或数家实力雄厚的大企业为核心组成的多层次的经济联合组织。	此概念点明了集团企业之间的根本联系，以及集团的本质。

本书中，我们借鉴如上定义，对企业集团进行了界定：“企业集团是以产权为纽带，围绕能持续创造更多优势的核心企业，通过兼并、收购、控股等方式，组成的具有多层次和多法人结构的复合经济联合体，进而对现有资源、新资源进行重新分配，提升核心竞争力，形成更强的规模优势。”



作为全球个人电脑市场的领导企业,联想集团从事开发、制造并销售可靠的、安全易用的技术产品及优质专业的服务,帮助全球客户和合作伙伴取得成功。

2014年4月1日起,联想集团成立了四个新的、相对独立的业务集团,分别是PC业务集团、移动业务集团、企业级业务集团、云服务业务集团。

根据该定义,我们可以明确企业集团的几个关键特征:

特征1:企业集团并不是企业的简单聚合,而是特殊形式的大企业结合形态。通常情况下,企业集团以大企业、龙头企业为核心,以资本为纽带,通过产品、技术、契约等多种方式,把多个企业、事业单位联结在一起。

特征2:企业集团中各成员企业,既实行统一领导和分层管理的制度,建立了系统、全面的集分权责体系,又在运营过程中保持相对的独立。

特征3:集团企业实力雄厚、规模巨大,经营方式表现为跨地区、跨省市甚至跨国别多渠道的企业组织,这对战略管理、投资管理、多业务管理、业务组合能力、组织形式、人才机制和企业文化提出了更高的要求,如图1-3所示。

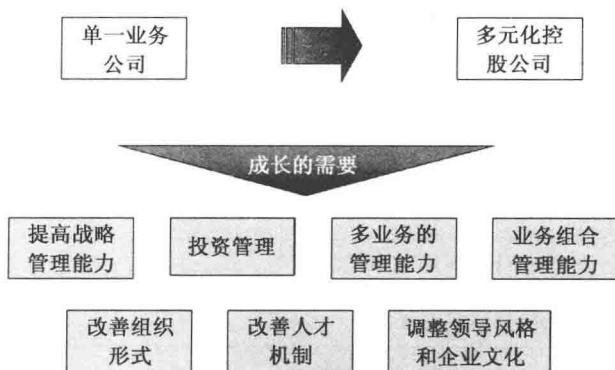


图1-3 集团化对企业提出的要求

特征4:集团管控涉及集团总部与各事业部之前的功能定位、总部与各子公司之间的权力分配,以及管控模式设计等内容。

企业集团之所以能够成为市场与独立企业之间的一种组织类型,主要缘于其能够减少交易环节,降低交易成本。另外,企业集团还可以实现生产要素的最佳组合,使资源得到最有效配置,运用高效的管控,使集团形成合力,从而实现股东价值最大化。

在此过程中,企业经营不再局限于某个国家、某个行业,它具有跨国界、跨行业

的特性。在全球化竞争日趋激烈的背景下,高效集团管控不仅有利于企业自身发展,而且还有利于国家或区域经济实力的提高。

“企业集团”在我国演化

我国现行的《公司法》中并未有“集团”这一明确说法,现行的只有有限责任公司和股份有限公司的提法。

最早关于设立企业集团,并对企业集团给出定义的国家规范性文件,是《国家体改委、国家经委关于组建和发展企业集团的几点意见》(1987年12月16日)。

1991年,《国务院批转国家计委、国家体改委、国务院生产办公室关于选择一批大型企业集团进行试点请示的通知》(国发[1991]71号)中称:“企业集团是适应我国社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种新的经济组织。”

进入21世纪,随着现代企业多样化的发展,企业集团的形成也不单单是企业不断发展由小变大的过程。也可能是企业为了便于管理,将之前跨不同行业、不同领域的几个单独公司整合成集团公司;还可能是多个公司由于业务价值链上的各个环节联系密切,从而聚集在一起形成具有规模优势的企业联盟。

1.1.2 管控是企业集团的内在要求

集团管控(Group Control)概念源于西方发达国家,20世纪80年代传入我国。近年来,随着国内企业集团的迅速发展,其内部急需进一步整合管理机制、提升集团管理水平。

进入21世纪以来,企业界对集团管控越来越重视,这包括两个方面:一是企业本身在并购整合过程中,随着自身规模的扩大,发现内部管理层级越来越多,高层管理者离市场越来越远,很多企业患上了“大企业病”;二是国内大型咨询机构对集团管控进行了深入研究,借鉴国外先进经验及方法论,创造性地结合国内实际,为很多企业提供了优良的集团管理体系。

从实践角度来看,集团管控是总部以科学规范的产权管理为依据,对下属公司的管理及控制,旨在更好地适应集团多元化业务发展的需要(见图1-4)。

一般情况下,集团母公司(Parent Company)的经营管理主要是战略性经营管理和产权经营管理,主要表现为对成员企业即子公司的战略规划、股权管理、经营者选择和综合协调等。

集团管控涉及公司治理结构、集团战略、组织架构以及各职能管理,它是一个完整的管理体系。完整的集团管控体系如图1-5所示。

首先,需要回顾、梳理以往的集团发展战略,对其进行优化调整,根据内外部环境的变化,重新明确战略发展方向和战略目标;

其次,根据集团发展战略,确定恰当的集团管控模式;

再次,根据集团管控模式,明确集团总部关键职能,制定恰当的总部定位,还包括明

单体公司是谈不上管控的，只有当子公司成为独立法人之后，母子公司管控问题才会凸显。

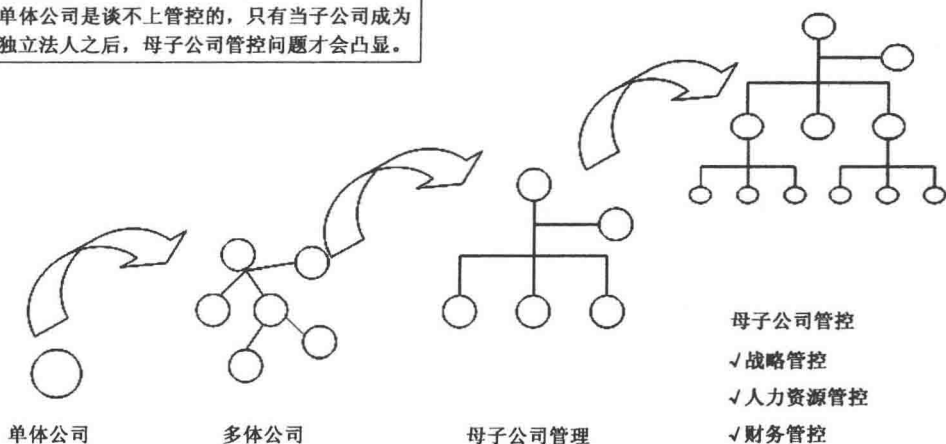


图 1-4 当下属子公司具备法人资格时,就产生了管控需求

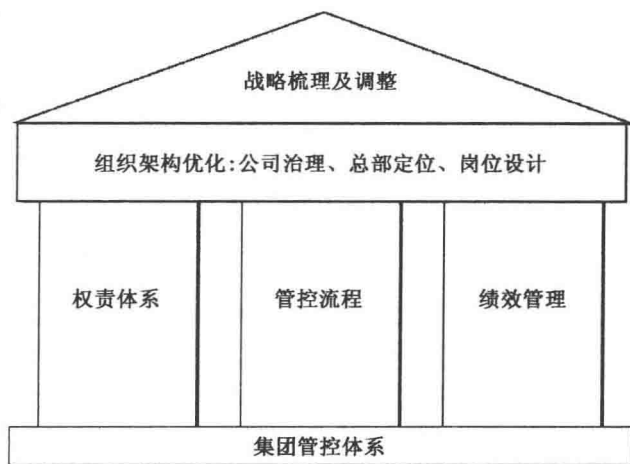


图 1-5 集团管控体系

晰的权责体系、集团组织架构,以及集团内各分子公司、各部门和各岗位的工作职责;

最后,建立和完善集团业务管理流程体系,完善集团绩效管理及薪酬管理体系等多个方面。

集团管控若只是集团总部对下属公司的日常管理,那么基本不能起到集团管控的真正作用。集团管控的真正实施,需要战略体系、结构体系、流程体系、权责体系及评价体系来支持。

通常情况下,企业之所以采取集团化经营,很重要的一点就是通过多级控股,充分发挥其资本放大器作用,用少量自有资产控制大量资产,进而增强企业影响

力,基本原理如图 1-6 所示。

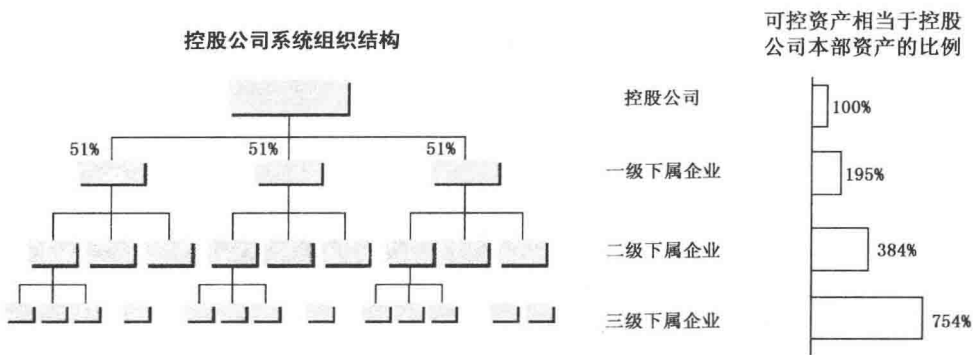
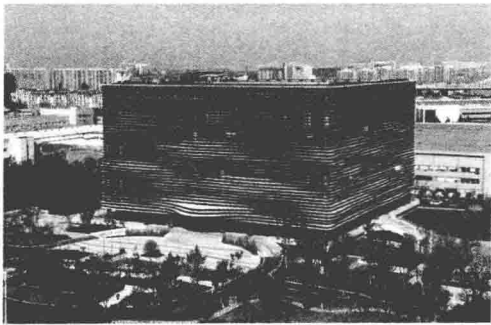


图 1-6 集团管控可以发挥资本放大器作用

集团总部一方面要对下属公司进行统一、规范的管理,另一方面要避免形成散沙、各自为战,同时要调动下属公司的积极性。

实践中,经常看到过犹不及的情况,即我们通常所说的“大企业病”——机构臃肿、多头领导、人才流失。集团管控的实践与创新,目的就在于为企业创建一种面对市场竞争能够实现快速响应的灵活组织。也就是说,训练“大象”跳舞。

例如,当海尔集团发现自身存在“大企业病”症状时,制定了 OEC 管理体系,即“日事日毕,日清日高”,其实核心就是每个人都有自己负责的事项,并且尽量地避免重复劳动。后来,海尔又引入战略事业单位(SBU),倡导“每个人都是一个赢利单位”,如果员工不能给企业带来利润,就要面临危机,通过激烈的内部竞争,不断更新血液,可以让海尔集团像豹子一样,紧凑迅猛而有战斗力。



海尔董事局大楼

1984 年,海尔创立于青岛,现任董事局主席、首席执行官张瑞敏是海尔的主要创始人。

海尔旗下拥有 240 多家法人单位,在全球 30 多个国家建立了本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业,全球员工超过 7 万人。

1.2 常见的集团管理问题

如今,越来越多的企业逐步发展为跨多个行业的大型企业集团,或者多个企业联合聚集成一个大型企业集团。但是,在此过程中,企业集团如何有效地整合资