

集团组织结构

王吉鹏 李巧梅◎编著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

集团组织结构

王吉鹏 李巧梅◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

集团组织结构/王吉鹏, 李巧梅编著; —北京: 中信出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5086-1186-0

I. 集… II. ①王…②李… III. 企业集团—企业管理—研究 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 069966 号

集团组织结构

JITUAN ZUZHI JIEGOU

编 著: 王吉鹏 李巧梅

策 划 者: 中信出版社策划中心

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 9.75 字 数: 101 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1186-0/F · 1355

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

丛书推荐序

欣闻仁达方略所创建的集团管控模型已经在业界产生了广泛的影响，第1版《集团管控》出版以来，连续多次荣登管理类畅销书榜，我对王吉鹏先生领导的这个年轻团队在推动中国企业发展和促进企业管控能力提升方面所做的又一项重要工作，感到十分高兴。

多年前，当我初到国机集团的时候，国机是由七十多家国有企业组成的一个业务杂、管理散、缺少凝聚力的“企业联合体”。如何将这些企业整合优化成一个主营业务明确、在国内外具有较大影响力的大型企业集团，是摆在我和每一名集团管理者面前的一个艰巨任务。在随后的改革中，我们遇到的问题非常典型，是所有进行集团化管理的企业都要面对的，也是集团化管理需要解决的重要课题。我们在解决问题的过程中，参考了大量管理类书籍，虽然有所借鉴，但很难找到一种完全适合企业特点、具有时代特征又有可良好操作性的解决方案。因此，在改革的过程中，我们只能是依靠经验加以摸索。现在想来，有的问题解决得很好，但过程很曲折，而有的问题虽然解决了，但还应该有更好的办法。

因此，将我国企业集团化发展过程中的成功经验和遇到的问题总结归纳，在企业管理实践的基础上进行理论创新，为更多的企业集团建设做贡献，是一件具有重大社会意义的实事。管理咨询行业既有大量的企业实践经验，又具有一定程度的理论研究能力，是最适合，也是最容易将这件实事落实下来，形成理论与实践相结合的方法型丛书的团队。仁达方略作为一家在集团化管理方面卓有建树的咨询公司，在不断为大型企业集团提供服务的同时，将多年的企业经验总结归纳成书，为后续企业的变革提供借鉴，很有意义。

这套丛书从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调

了国际领先研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业集团特点并行之有效的理论模型。丛书紧紧围绕集团化管理而展开，以战略决定结构，结构传承战略为出发点，从集团管控模式的选择入手，通过完善法人治理结构、明晰集团功能定位，建立适合企业现状并能有效承接战略的组织结构、核心管理流程、集团责权体系和业绩管理体系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理实践的集团管控模型。本套丛书最鲜明的特点是将企业管理理论和管理实践进行了很好的结合，案例新颖、可操作性强。丛书结构完整，内容翔实，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。对企业的领导者来说，有这样一套丛书来做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

中国机械工业集团公司总裁

丛书序

2008年，中国的改革开放进入第30个年头。此时，这个古老的国家也早已摆脱了她贫困落后的面貌，走上了一条飞速发展的复兴之路。但即便如此，那些在改革开放大潮中奋勇拼搏的中国企业依然面临一个严峻的挑战：如何将一艘艘孱弱的小舢板联结成规模巨大的航空母舰，以便在经济全球化的浪潮中继续乘风破浪。

正是基于这种对集团化发展的迫切需求，企业家们进行了无数的努力与尝试，希望通过变革寻找到集团化管理的真谛。企业迫切需提高集团管控能力，因为这种管控能力是通往企业帝国道路上的咽喉要道，因此集团管控也成为理论界研究的热点课题。随着国内企业的迅速成长，集团管控中出现的问题越来越复杂，对集团管控的需求也越来越迫切，这一问题的迫切性已近乎“燃眉之急”。

与此同时，我国政府也非常重视国内企业的发展壮大，并认识到集团化管理在国家经济发展和民族复兴中的重要作用。党和政府在努力完善相关法律法规建设的同时，也积极从各个方面为企业的发展提供优良适宜的外部环境。在党的《十七大报告》中明确提出了国有企业改革的具体目标：“完善国有企业所有制结构，深化股份制改革，完善法人治理结构……”同时，国资委也提出了“规划科学的管控模式，增强集团管控力”的具体要求。在这一背景下，企业如何整合集团资源，加强集团管控能力，处理好各板块、各产业的协调发展，做到环环相扣、一脉相承，就成了目前企业发展的核心问题。

基于此，我和仁达方略的各位同仁针对目前企业集团化、国际化发展的具体情况和实践中遇到的问题，在总结数十年的管理咨询实践和理论研究的

基础上，结集出版了这套“集团管控系列”丛书，将我们多年来积累下来的一点经验介绍给各位企业界同仁，敝帚自珍，旨在为发展中的企业提供支持和帮助。这里，对于此次呈现在读者面前的四本书《集团管控》、《集团财务管控》、《集团组织结构》、《集团品牌建设》，我感到无比的忐忑，希望朋友们能多提宝贵意见。

这套丛书以“集团管控模型”为核心来阐述集团化管理中的各种问题。2003年，仁达方略首次提出集团管控模型，多年来我们在实际运用过程中逐步完善，不仅积累了丰富的经验，而且在原有理论的基础上又有了进一步的创新。我本人多年来一直致力于企业管理实践，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我深知企业与企业家人需要的不是鸿篇巨制，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以，我们延续仁达方略一贯的出版风格，和各位企业界的朋友分享我们的研究成果和经验，为国家经济发展和民族的伟大复兴贡献微薄之力。

在丛书编写过程中，我们潜心研究，一次次地走进企业，与一线管理人员、专家进行交流，希望找到既有益于个体实践，又具有普适性的理论与方法，不断接近集团化管理的真谛。我们在详细阐述集团化管理的管控模型和实施方法论的基础上，列举了大量的案例。这些案例有的取材于我们的咨询成果，有的则来自最近一两年大型企业集团的管理实践，这些案例真实地反映了集团管控的一些常见问题。

为了本套丛书的出版，我的同事艾晓光、伍晋明、陈京雷、崔巍做了大量的基础工作；一些行业内专家也为我们的研究提供了大量建设性的意见；此外，在丛书写作和出版的过程中，众多企业界朋友的批评和建议使我受益匪浅，而通过与国内外学术界朋友的交流与探讨更是大大开阔了我的视野；同时，对于长期以来一直给予我们支持和帮助的各家企业，我代表仁达方略的全体同仁向你们表示深深的谢意。

愿我们的企业基业长青，愿我们的国家富强昌盛！

王吉鹏

《集团组织结构》推荐序

伴随着三十年来的改革开放，中国的企业经历了痛彻心扉的体制改革和创新变化，有的企业在这场大潮中被席卷得无影无踪，有的企业则通过不断地变革来适应外部环境的变化，实现了自身的发展壮大，并日渐成为行业内的精英、时代的典范。这些在改革浪潮中存活下来的企业，已经发生了巨大的变化，其经营规模越来越大，涉及产业越来越多，众多下属公司越来越细分化，整个企业集团化发展的趋势和特点日益凸显出来。在这种情势下，如何构建出一个以核心竞争力为主线的有效的集团管控系统，便成为这些企业当前工作的重中之重。

战略决定结构，结构传承战略。著名管理学家小艾尔弗雷德·D·钱德勒在他的《战略与结构》一书中指出：战略性的增长来自于更加有利可图地利用现存或者扩张中的资源。这就是说，如何构建一个能快速响应市场变化、极其灵活的组织已成为集团管控构建的基础。同时，从近期集团变革的趋势来看，组织架构重组也正在成为集团管控的一个关键。因此，我向大家推荐《集团组织结构》一书，希望它能为正在进行组织架构重组的企业，或者打算进行架构再造的企业提供借鉴和帮助。

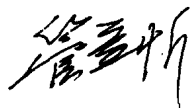
仁达方略作为专业的咨询机构，在众多客户积累的基础上，对集团组织结构设计做了大量的研究，并取得了很多有价值的研究成果。本书作为“集团管控系列”丛书中的一本，以集团管控的总模型为主导，从企业的外部环境、内部管理、组织绩效三个方面提出了集团管控的分析要点，并推出了组织结构变革的解决模型和实施要点。书中详细阐述了仁达方略组织结构设计的观点，厘清了集团组织设计中的误区和错误做法，并对集团组织模式选

择、组织结构设计、责权体系架构、核心管理流程完善，以及业绩管理、预算管理诸方面的内容，分别从理论层面、实际操作层面进行了清晰的论述和准确的总结。

任何组织在设计组织结构时，都有一个核心的指导思想，即一定要从本企业自身的具体情况出发，设计出既符合理论要求又适合于自身实践的组织结构。本书从企业的具体情况着手，结合大量的管理咨询实践，在揭示目前集团组织结构存在的主要问题的基础上，提供了一张清晰的组织结构设计逻辑图。按照该逻辑图的顺序，集团不但能够按图索骥做好组织结构设计工作，而且能够明白设计背后的管理内涵，将组织结构与管理实践相联系。

本书在研究国内企业集团化发展中出现的主要困惑的基础上，选取国际国内知名大型企业集团的架构重组案例，给读者朋友们提供了一个结构完整、内容翔实、理论与实践相结合的操作性读本。对我国集团公司的企业领导者来说，有这本书做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

最后，我祝愿仁达方略在集团管控咨询和研究中取得更大的进步，为中国企业实现“走出去”战略添砖加瓦。



前 言

战略决定结构，结构传承战略。首先，不同的战略要求不同的产业布局、地域分布、经营管理工作支撑，从而决定组织结构中部门的设置、核心职能的设计、岗位的设置、责权利的分配等。其次，战略重点的改变会引起集团工作的重点改变，从而导致各部门与职务在企业中重要程度的改变，并最终导致各管理职务以及部门之间关系的相应调整。最后，稳定战略需要规范组织结构。

作为集团管控的实践者和研究者，我长期关注该领域的变革，为提升我国企业的集团管控力进行了大量的研究，并将集团管控的内在规律研究与重要课题紧密结合。近三年来，我发现集团化管理出现了新的趋势，这就是集团组织结构变革。

从我国大型企业的发展历程来看，随着战略的调整，集团规模越来越大，分子公司越来越多，产业涉及面越来越广，集团化、国际化的态势越来越清晰。在这种状况下，如何按照产业集群和价值链的思想重构组织架构成为企业发展的核心问题。从现状来看，大多数企业集团也急需一个高效、协作且反应快速的组织结构，充分调动集团的人、财、物等各种资源，成为一个极富竞争力的现代企业。如何调整组织架构，优化资源配置，构建精简有效的组织就成为各级政府关注的焦点，也成为集团变革实践的焦点。因此，许多大型集团公司希望通过组织架构调整来理顺集团的组织架构，规范责权体系和核心管理流程，明确集团总部、各业务单元及部门的功能定位，清晰岗位职责，做到责权对等，解决组织僵化、机构臃肿、多头领导、越级指挥、职能缺乏、职责不清、责权不等、权限过于集中或分散、分工不合理、员工士气低落等一系列问题，使集团形成具有核心竞争力的、可持续发展的

组织模式。

在本书的撰写过程中，我们走访了北京的各大书店，企图找到一册理论与实践兼顾、能为企业指点迷津的书籍。但很遗憾，我们没有找到。因此，我们下决心为这些正在进行或即将进行组织变革的企业提供一本优质的书籍，能为他们答疑解惑。我们走访了在京的各大企业集团，并在各地的客户中调研收集资料，与多位高层领导对话变革趋势，最终在六十多位长期从事集团管控咨询服务的咨询师的支持下，完成了本书的撰写，希望能为我国企业的集团化建设做一点点贡献。

本书从分析我国集团企业组织结构的现状和面临的挑战出发，详细论述了仁达方略集团组织结构设计的观点。在此基础上，讲述了在集团战略导向下，如何选择管控模型，如何进行法人治理与集团功能定位，如何选择组织结构类型，以及如何设计责权体系和核心管理流程等问题，结合大量国内外集团组织架构调整的案例，给读者提供了完整的集团管控建设体系，并通过咨询案例展示了集团组织架构调整的设计与实现，为我国集团企业建立和完善现代组织模式提供参考和借鉴。

这本书的编著，借鉴和吸收了诸多业界专家及企业经营管理者的研究和实践成果，完善并形成了集团组织变革的理论体系和实践指南，在此感谢业界同仁在该领域做出的卓越贡献，感谢我们的客户提供的宝贵经验。

王吉鹏

目 录

第 1 章	集团组织结构：现状与问题	001
1.1	集团组织结构的研究局限	002
1.2	集团组织结构实践的现状 & 启示	005
1.3	集团组织结构设计误区 & 面临的问题	010
第 2 章	组织结构设计观点	012
2.1	集团管控模型	012
2.2	组织结构设计逻辑图	013
2.3	战略决定结构、结构传承战略	013
2.4	结构决定战略	015
2.5	只要有能力集权，就一定不要分权	016
2.6	总经理/副总经理是部门，不是职位	018
2.7	组织结构扁平化不等同于单纯的压缩层级	019
2.8	企业需树立 & 强化职能经理意识	021
2.9	部门设计要规避职能缺失	022
第 3 章	集团组织结构设计：框架、思路 & 原则	025
3.1	组织结构与集团组织结构	025
3.2	集团组织结构设计思路 & 原则	026
3.3	组织结构设计步骤	030

第4章 集团战略 037

- 4.1 集团战略的作用 037
- 4.2 集团战略规划 041
- 4.3 集团与分、子公司的战略对接 043
- 4.4 案例 046

第5章 集团管控模型 049

- 5.1 常见的三种集团管控模式 050
- 5.2 集团管控模型的核心问题 052
- 5.3 如何选择集团管控模式 054

第6章 法人治理 057

- 6.1 法人治理结构的概念 057
- 6.2 董事会治理 059
- 6.3 法人治理中的疑惑 071

第7章 集团总部定位 079

- 7.1 如何进行集团总部定位 080
- 7.2 我国大型集团总部定位评析 085
- 7.3 案例：A集团组织结构变革 089

第8章 组织模式选择 096

- 8.1 组织结构的基本类型 096
- 8.2 组织结构的选择 107
- 8.3 组织结构设计 116

第9章 组织结构有效运行的保障 120

- 9.1 组织结构有效运行的保障 120
- 9.2 组织的内部控制 128
- 9.3 案例：某大型企业（简称B集团）的变革 137

第1章

集团组织结构：现状与问题

近来，“集团公司”、“组织结构”、“集团企业组织结构”等词汇频频出现在各大媒体上，这些领域也是商界与学术界共同关注的焦点。中国加入WTO以后，市场竞争日趋白热化，企业集团成为当今市场竞争的主力，甚至成为市场经济的主宰。在国际化的进程中，我国企业集团化管理方面的问题日益凸显，从外延式增长向集约式增长的压力越来越大。企业集团要想形成并长久保持竞争优势，很重要的一项管理任务就是建立合理有效的组织结构。面对经济的高速发展和全球化进程的加快，深化企业集团改革，特别是优化企业集团的组织结构已成为现代企业集团改革和发展的核心问题。尽管我们在发展中借鉴了欧美国家及日本的先进管理技术，进行了各种实践探索，但依然存在很多问题，暴露出很多管理弊病。

为更好地进行集团组织结构的变革，我们需要厘清集团组织结构的基本问题，包括组织的概念、集团组织结构的定义、集团组织结构设计的内容和方法路径以及当前我国的集团组织结构现状和未来的发展趋势等问题，下面将详细阐述这些问题。

我国集团企业的组织结构是具有中国特色的，它伴随着市场经济的快速发展而发展，但又没有达到预期的发展状态，同时对于集团企业结构的研究也落后于现实所需。

1. 集团内部的组织联结纽带脆弱

相当一部分企业集团是在行政化手段撮合或者干脆就是行政性管理部门翻牌组建的，只存在形式上的资本关联和行政隶属，缺乏企业自发的价值驱动，建立在这种基础之上的公司组织结构难以形成有效的治理机构和治理机制。

2. 治理机构行政化

具体表现为：

(1) 集团的领导单纯强调行政指挥的统一性和权威性，没有形成有效的责任制度和激励机制，市场调整能力差；

(2) 集团有行政级别，集团的主要领导甚至中层管理人员都要由组织人事部门任命，企业应有的业绩导向被官本位所替代；

(3) 重视行政权力的等级顺序和领导与被领导的直线关系，忽视权力之间的相互制衡，缺乏有效的监督；

(4) 集团领导者要接受几乎所有上级政府部门的指令和考核，这使他们无所适从，也使他们可以有各种理由规避责任；

(5) 建立了相应的治理结构，却仍旧按照原来的管理思维和管理习惯运作，决策与管理的行政化色彩浓厚，越位与错位现象相当严重。

3. 企业集团治理机制虚化

由于企业集团整体管理功能的缺乏，企业集团要么集权过度，统得过死；要么分权过度，难以激发分公司、子公司的积极性和创造力，难以达成集团的合力。

管理也是生产力，集团成长的力量组合中，组织力是相当重要的构成。在我国集团企业的发展中，部分企业经过努力探索，取得了很好的成效，积累了宝贵的经验。但是，有的企业由于受到了组织结构等各方面的困扰，发展缓慢甚至举步维艰。因此，研究集团企业如何适应新的经济环境，增强自身竞争能力，延长组织寿命，成为企业界和理论界关注的焦点之一，大家一直在积极探索企业的变革之道，帮助企业解决发展中的困惑。

1.1 集团组织结构的研究局限

近年来，各国的学者都在积极探索集团化管理的规律，各种新的学术观

点层出不穷。集团组织结构是学者关注的一个焦点问题，取得的成果也最丰富且独具特色，产生的理论有早期韦伯的官僚组织理论及现代系统组织理论研究等。

尽管理论界在组织结构方面的研究已经取得了极为丰硕的成果，但我们现有的研究还很不完善，远远落后于实践的需求，亟待进一步发展。目前的研究存在以下几个问题：

1. 组织结构研究的观点陈旧

向现代企业制度迈进的中国企业正面临着全球化的竞争，传统的管理模式正面临着新的挑战。如何迎接外部环境的变化、快速响应外部环境的变化，是我们急需解决的。从国内的研究现状来说，我们的研究局限于组织结构形式、职位设置等问题，未能充分考虑外部环境变化对组织结构设计的影响，使得我们的研究不能较好地应用于企业实践，不能为企业的变革及发展带来新的活力。

无论组织结构研究的方向是什么，重心在哪里，其目的还是为企业服务，为企业实践真正提供参考和指导。当今的市场环境与改革开放初期的市场环境相比显然复杂得多，目标不断变化，技术进步加速，产业多元化，格局多元化等等。企业有较多的非常规活动，需要较强的创造能力和革新能力，决策过程呈现出探索型特征，协调和控制经常需要相互调整，这些情况都需要研究者关注，都需要在组织结构的成果中予以体现。

实践的发展，客观上要求组织结构的研究应与外部环境的变化相结合，而我国组织结构研究中的观点还很陈旧，研究的内容局限在组织结构模式的选择、组织中正式关系的形式、组织中各部门的职责、组织中各部门或个人的分派任务方式、组织中权力地位和等级关系、组织从事各种活动的形式等静态内容，这些内容没能超越组织行为学的研究范畴。

组织行为学研究的是组织中的个体行为、群体行为、领导行为以及组织系统的内部行为、外部行为、过程行为等。我们应该超越这个范畴，将组织结构与企业面临的市场环境相结合，设计适合本企业特征的组织结构，这样才能使得企业的组织结构传承战略，使得战略得以实现，有高效率、高产出。

2. 组织结构理论落后于实践

我国企业在实践的过程中，积累了大量的经验，在此基础上发展了管理

理论。大多数情况下，我国的管理理论是跟随着实践走的，没有达到真正意义上的理论指导实践的高度，组织结构的理论研究一直落后于实践的发展，如公司的集团化发展，有很多不同的定义。20世纪90年代，我国的企业集团大多数采取的是财务管控型，集团与下属业务单元之间通过资本来联结。这样的政策和制度安排集中显现了我们的认知水平和研究深度。1998年，国家工商行政管理局《企业集团登记管理暂行规定》第3条规定：

“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。”

第5条规定企业集团应当具备下列条件：

“企业集团的母公司注册资本在5000万元人民币以上，并至少拥有5家子公司；母公司和其子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上；集团成员单位均具有法人资格。国家试点企业集团还应符合国务院确定的试点企业集团条件。”

2004年，中国银监会《企业集团财务公司管理办法》第3条规定：

“本办法所称企业集团是指在中华人民共和国境内依法登记、以资本为联结纽带、以母子公司为主体、以集团章程为共同行为规范，由母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的企业法人联合体。”

这些定义中，将企业集团定义为以资本为联结纽带是狭隘的，集团成员企业除了资本纽带，还有委托管理协议等非资本纽带关系。同时，母、子公司的主体划分也是不完全的。事实上，现代的集团管理趋势是总—分公司，也就是通常所说的分公司和事业部制的组织架构。

山东政法学院赵志刚副教授认为：所谓公司集团，是指由公司组成的、成员之间有某种“控制—受控”关系的、不具有独立法律人格的企业群。这个概念的贡献在于创造性地提出了“控制—受控”关系的集团纽带，但“不具有独立法律人格的企业群”又回到了对联邦式的企业集团（核心层、紧密层和松散层的企业群）的认知时代。

仁达方略咨询公司认为，以上的定义并不能完全反映集团公司的实质内涵，不能全面体现现代企业集团的管理特点。仁达方略认为：有产权或者管理关系的企业群就是企业集团，在企业集团中有集团公司总部，而且总部是企业法人。