

CHINA-CO  
| 華 | 彩 | 咨 | 詢 | 文 | 庫 |

中国集团管控第一人白万纲博士  
为您详细解读集团管控大趋势

洞悉企业帝国管控奥秘  
把握集团管控核心趋势

集**十三年**潜心  
研究之心得

汇数**百家集团客户**  
实践之经验

破**国企多层次监管**  
干预下发展困局

破**民企产业转型**  
冲动下的管控失序难题

# 集团管控 大趋势

著名管控咨询专家  
白万纲 / 著



科学出版社  
www.sciencep.com

CHINA-CO

| 華 | 彩 | 咨 | 詢 | 文 | 庫 |

# 集团管控

著名管控咨询专家  
白万纲/著

# 大趋势

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

随着经济全球化的发展,全球经济已成为一个交汇融通的大市场。全球企业间的竞争变得越来越激烈,行业也变得越来越集中。在波澜壮阔的全球竞争环境下,单体公司犹如一叶小舟,不仅抵抗风险能力非常弱,而且往往无法有效利用资本市场,也无法有效抵御敌意收购。而集团化企业和总部经济却犹如乘风破浪的巨轮,呈现出显著的竞争优势。因此企业的集团化管理和母子公司管控便成为当今业界的一个热门话题。本书不仅从历史的角度阐述了全球母子公司管理流派及发展趋势,而且结合中国企业集团化发展的特殊性,深入探究了“集团总部如何创造价值?母子公司管控模式才能使一个集团化公司成为真正的强势集团?”等一系列问题。而这些问题也正是处于改革大潮中的中国企业家和公司的管理者们共同关心的问题。

本书适用于政府机构中经济管理和服务部门,大型国有和民营企业集团管理者,集团型公司的分、子公司的中高层管理人员以及致力于企业管理的有志之士等,同时也可以作为经管类在校学生的参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

集团管控大趋势/白万纲著. —北京:科学出版社,2008

ISBN 978-7-03-022181-0

I. 集… II. 白… III. 企业集团-企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 078196 号

责任编辑:张丽娜 赵丽艳 / 责任制作:魏 谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:柏拉图

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

**科 学 出 版 社** 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏立印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2008 年 9 月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2008 年 9 月第一次印刷 印张: 19 1/2

印数: 1—7 000 字数: 313 000

定 价: 45.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



# 前言

PREFACE

## 缘 起

近年来,西方发达国家通过控制包括硬通货在内的金融系统、资本市场以及各种尖端技术,从而掌控了全球战略的制高点。美国作为西方发达国家中的翘楚,其国家战略始终领先一步,高人一筹。美国通过知识产权与产业标准管理体系、利益联盟协作体系、优势锁定与放大系统、军事霸权策略等手段确立了其无可撼动的优势。

同时,以美国为首的西方国家正将其国家大战略同本国跨国公司战略进行捆绑,并通过对跨国公司实施强大的管控将其“经济长鞭”的效能发挥极致,成为当前发达国家对外扩张、攫取国家利益的主要方式和手段。

相比之下,中国跨国公司的路在何方……

## 思 变

随着时代的发展,尤其在全球经济一体化的今天,企业无论从组织构架还是治理结构等方面都发生了相当大的变化,集团化企业已经成为公司形态发展的主流。而由此带来的结果是公司从战略的制定到战略的执行都将面临更加明显的系统性和复杂性。

从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发,我们知道,任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂,并在一定时期之后成为一个复杂系统,当前,这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看,集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。同样在中国,这种

趋势也是不可阻挡,并在加速进行。

面对复杂系统,我们渐渐发现诸如“风险管理”、“内部控制”等传统的管理方式在复杂性面前失去了它们的效能——更加契合新时期企业集团时代特点的新型管理模式亟待探索!

企业的集团化意味着管理的复杂化,但我们认为,期待“用复杂去应对复杂”将没有出路。所以,我们强烈的建议在中国未来集团化企业运作的过程中,必须导入“系统观”和“组织智商”的原理,并在管理的基础上强化“控制”,通过“管理+控制”来实现对整个集团化企业系统的有效运作,最终实现“通过内部的简化和有序来应对外部的复杂”。

## 时代的抉择

作为复杂系统的集团化公司,面对着更为复杂的外部环境,战略的制定已经仅仅成为“万里长征的第一步”,而战略的落地与执行更具有决定意义。战略从制定到执行的整个过程的成败关键便是能否对集团战略施以有效的“管理+控制”,这已成为未来集团化公司追求生存与发展的不二法门!

## 我们的责任

“华彩咨询”作为中国母子公司管控的创始者和领导者,责无旁贷地肩负起对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书,对母子公司管控下的战略管控进行探讨,以期抛砖引玉,激发大家更多的思考,共同为中国企业早日跨出国门、真正地走向世界来探索一条先进而有效的管控之路。

## 华彩母子公司管控观

当前国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋,但绝大多数所强调和研究的依然仅仅聚焦于“管理”,而忽视了“控制”。在传统的著述中,“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能(计划、组织、指挥、协调和控制)之一而存在。

事实上,控制——尤其是事前控制已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观(文化)等控制手段可以有效地降低管理过程中可能出现的风险,降低管理成本,进而综合提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从原本的五大管理职能之一的角色,渐渐地走上台前,并随着其重要性的日益突出,更加可以和“管理”并





列,共同组合成为未来公司管理的新模式——管控!

母子公司管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题,已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而,对这一问题的探索仅仅局限于实际操作层面还是远远不够的,它更多的需要人们从哲学的思考出发、以一种更高的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信,这一过程必将掀起人们对公司管理模式的、更为巨大而深刻的思想变革!

华彩的母子公司管控观——母公司四大核心任务:

1. 母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构,而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”,最终促进子公司形成一套优秀的决策程序,实现其自我功能的优化。

2. 母公司要扮演好对子公司的外部监管角色,并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现。

3. 母公司对子公司的管理。相比而言,母公司具有诸多子公司无可比拟的质的优势,子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理(图 0.1)过程中,务必不能越俎代庖,甚至“自降辈分”,“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能,母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势。

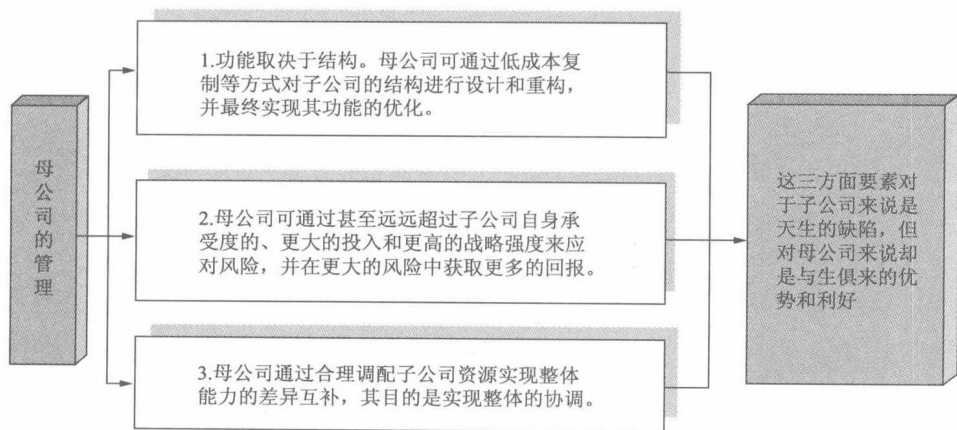


图 0.1 母公司对子公司的管理

4. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性,而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱,而且在于它提供了认识黑箱的方法,即黑箱方法。所谓黑箱方法,就是采用不打开系统的“活体”,仅从系

统的整体联系出发,通过系统的输入和输出关系的研究,从外部去认识和把握系统的功能特性,探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对领导控制具有重要的意义,这些意义主要有如下方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象(执行组织)的有效工具,特别是对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性,是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱,系统的结构就会受到干扰,整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法,通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较,既可以保持执行组织的动态稳定、有序,又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从母子公司管理职能来看,管理者控制的系统是一个不能打开的系统,并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之,黑箱方法对领导控制的基本要求是“只管两头,不管中间”,“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息,这是领导控制的方面,而“中间”即施控对象(运行中的组织)不是领导控制的方面。

母子公司控制的运作原理如下(图 0.2)。

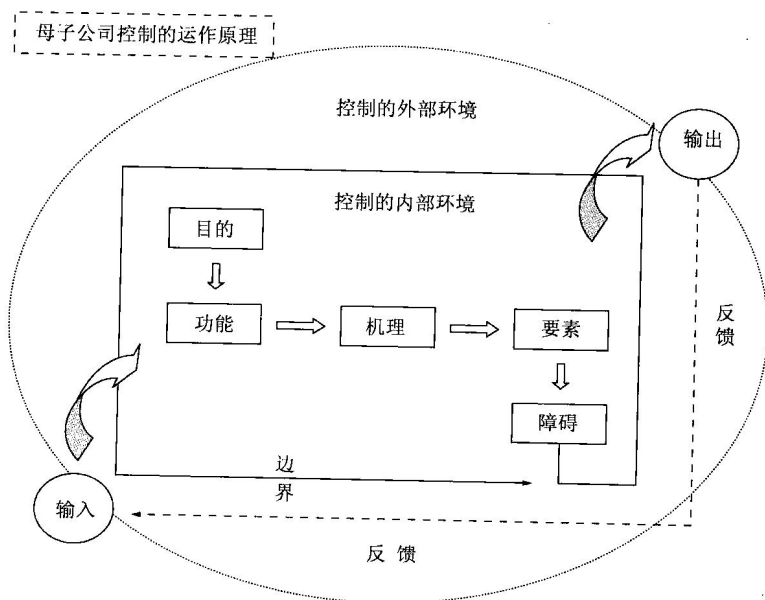


图 0.2 母子公司控制的运作原理



从控制运作原理出发,我们得出了母子公司控制的过程机制(图 0.3)。

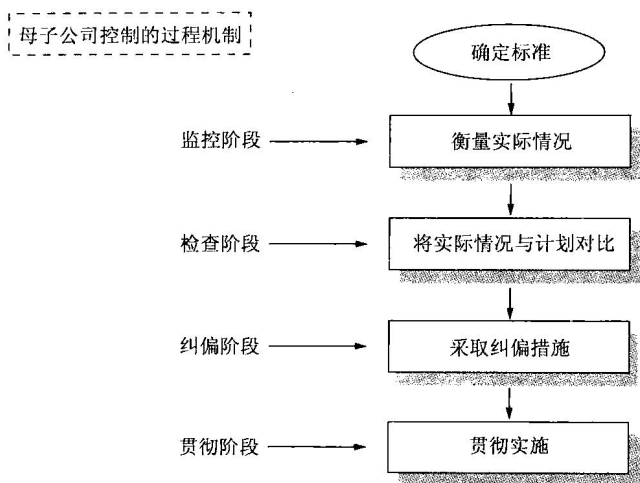


图 0.3 母子公司控制的过程机制

在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题——控制的层次、控制的手段以及控制系统的设计方法。这三个方面构成了母子公司的控制体系(图 0.4)。

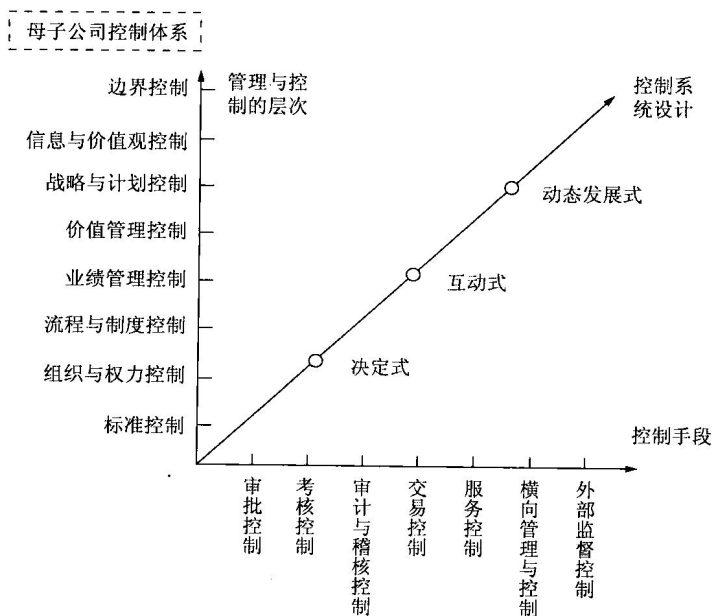


图 0.4 母子公司控制体系



从母子公司控制体系出发,我们进一步细化得出母子公司控制的流程(图 0.5)。

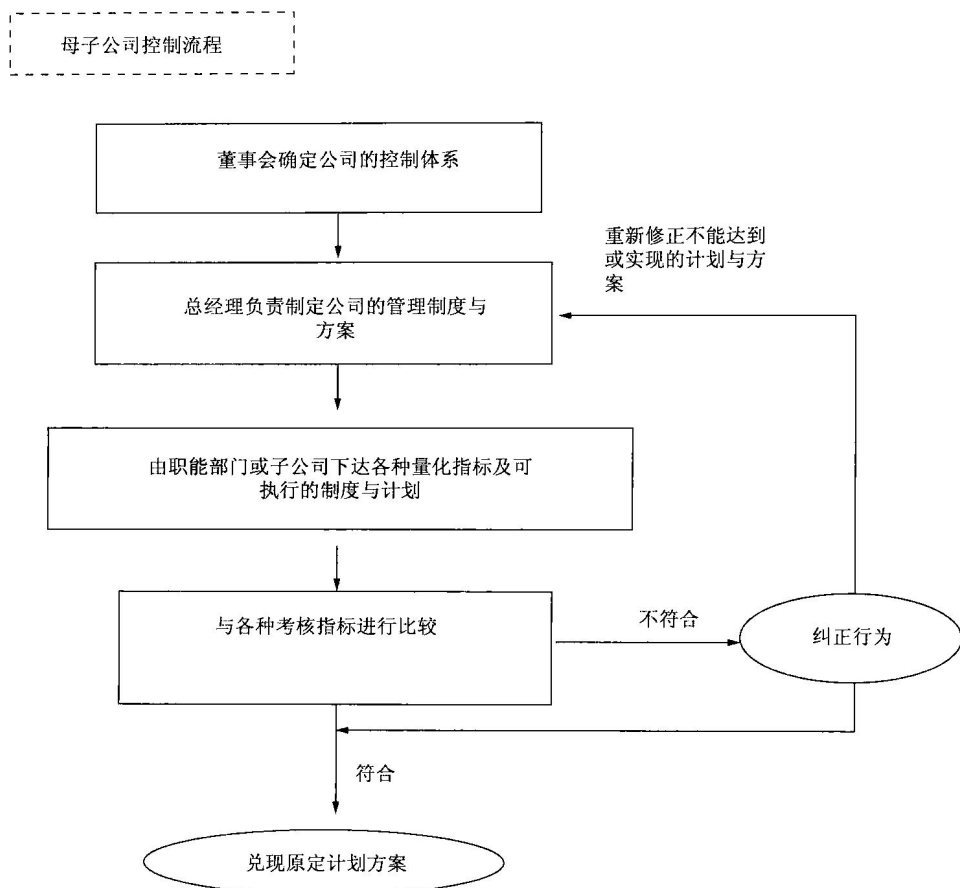


图 0.5 母子公司控制流程

## 本书核心观点

我们认为,“治理+管控”的模式是母子公司管理的发展趋势,因此,对母子公司管控下的战略“管控”体系和模式的探索将成为本书研究和探讨的重点。我们希望通过我们的研究和阐述来揭示集团化公司战略管控背后的秘密和本质。

1. 强势集团有三个最基本的特点:它有强势业务、所有子公司之间必须有强势关联、要有强势的母合增值效应。

2. 就全球而言,我们可以总结出四种最基本的管控:显性母子公司管控——集团总部对子公司的管控;隐性母子公司管控——总部对分公司,办事处等模拟法人的



管控;超边界母子公司管控——供应链主对成员管控;泛化母子公司管控——联盟或协约组织对成员管控。在集团型企业,其实是这几类状况往往混在一起发生。

3. 一个有效的管控模式,它可能会做到:母合增值,降低损耗和混乱,复制和标准化,均衡与内部有序化。

4. 治理的基础是管控,但公司治理体系是母子管控的基础。

5. 设计治理管控的六大步骤是:明确公司治理目标,把握公司治理要点,理顺产权关系,设定有效的治理结构,治理运作的设计,治理管理设计。

6. 一个有效的集团公司,他应该首先有一个合理的投资组合。一个集团公司所有的投资组合,我们可以把它归结为三大类,第一养猪,第二养儿子,第三养家。

7. 集团公司就是一个业务组合,这个业务组合分为若干个层次,战略性产业、准战略性产业、财务性产业、风险投资性产业、退出性产业。

8. 有效的产业组合,往往在不同的国度里面,和国家战略结合在一起。

9. 横向战略是集团公司存在最令人信服的理由:打造横向型组织,利用关联管理对竞争优势产生影响,这种影响是单体企业无论怎样努力都不能具备的。所谓的横向战略,即通过关联管理获取协同效应,进而增加下属企业的竞争优势,同时竞争优势又使得集团效应进一步加强,最终实现“2+2=5”的螺旋式提升。

10. 母子公司组织体系的整合与单体公司的组织体系的设计最大的不同在于:母子公司组织体系在整合时会有一个非常大的诉求即管控的需要。

11. 集团化的整合模式包括:①影响力;②横向的知识、资源或能力;③投资与业务组合;④纵向的知识、资源或能力。

12. 管控的导向包括:①价值管理;②增长;③转型;④阶段;⑤能力和机制;⑥安全。

13. 管控形态包括:①投资管控型;②财务控制型;③战略控制型;④制度控制型;⑤组织控制型;⑥职能或业务控制型;⑦核心人员控制型;⑧核心资源控制型。

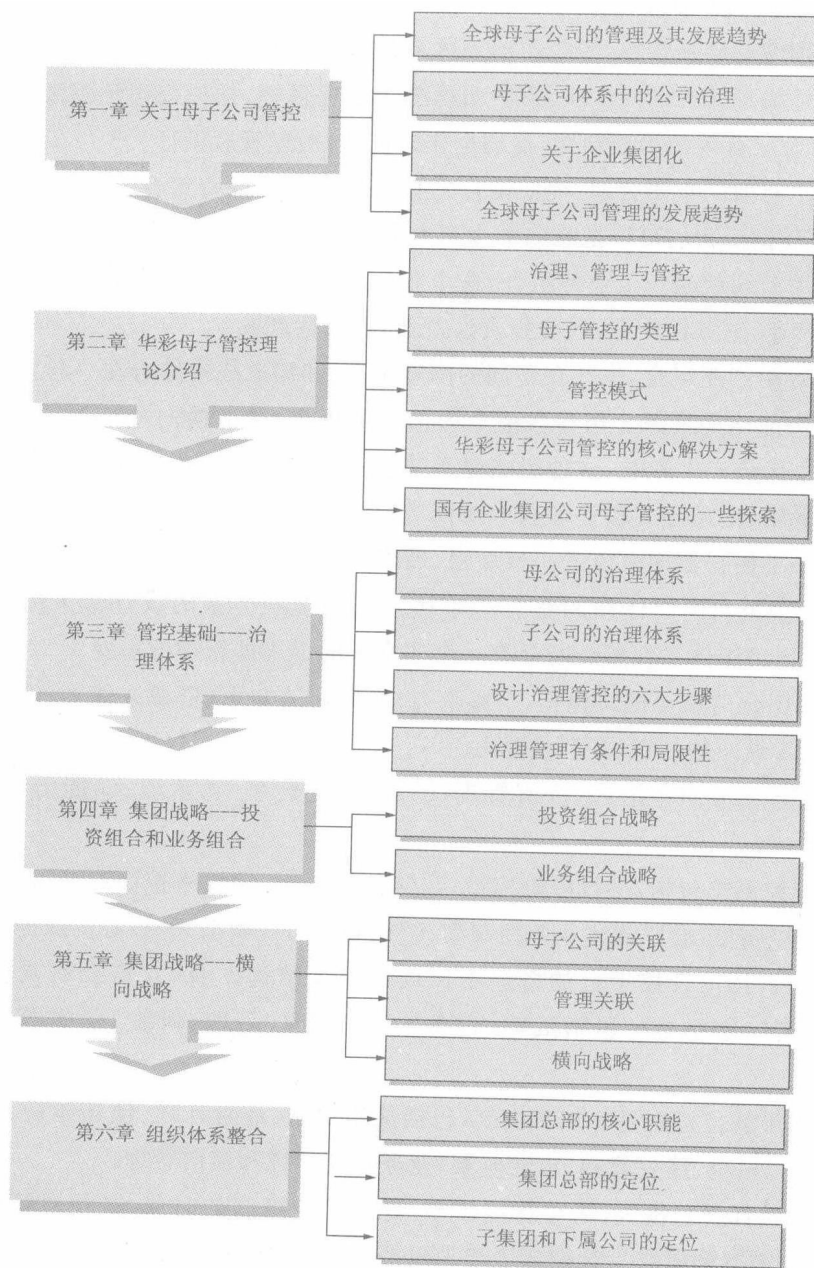
14. 母子公司管控平台的搭建不仅仅是组织结构本身,它需要有具体的途径帮它落实。这些途径包括战略、财务、人力资源、品牌、研发、营销等职能或业务。

15. 华彩管控机制是7加2机制,包括战略规划、经营计划、预算体系、业务评价、管理报告系统、绩效管理、审计监察、业务管理系统和横向管理。

16. 在选择管控模式、构建管控体系、评价管控机制的时候,必须对管控环境进行深入地考察和研究。管控环境至少包括:跨层次管理职能和流程的协同性促进、信息管理、风险管理和企业文化。

## 本书结构

全书共分十章(图 0.6)。



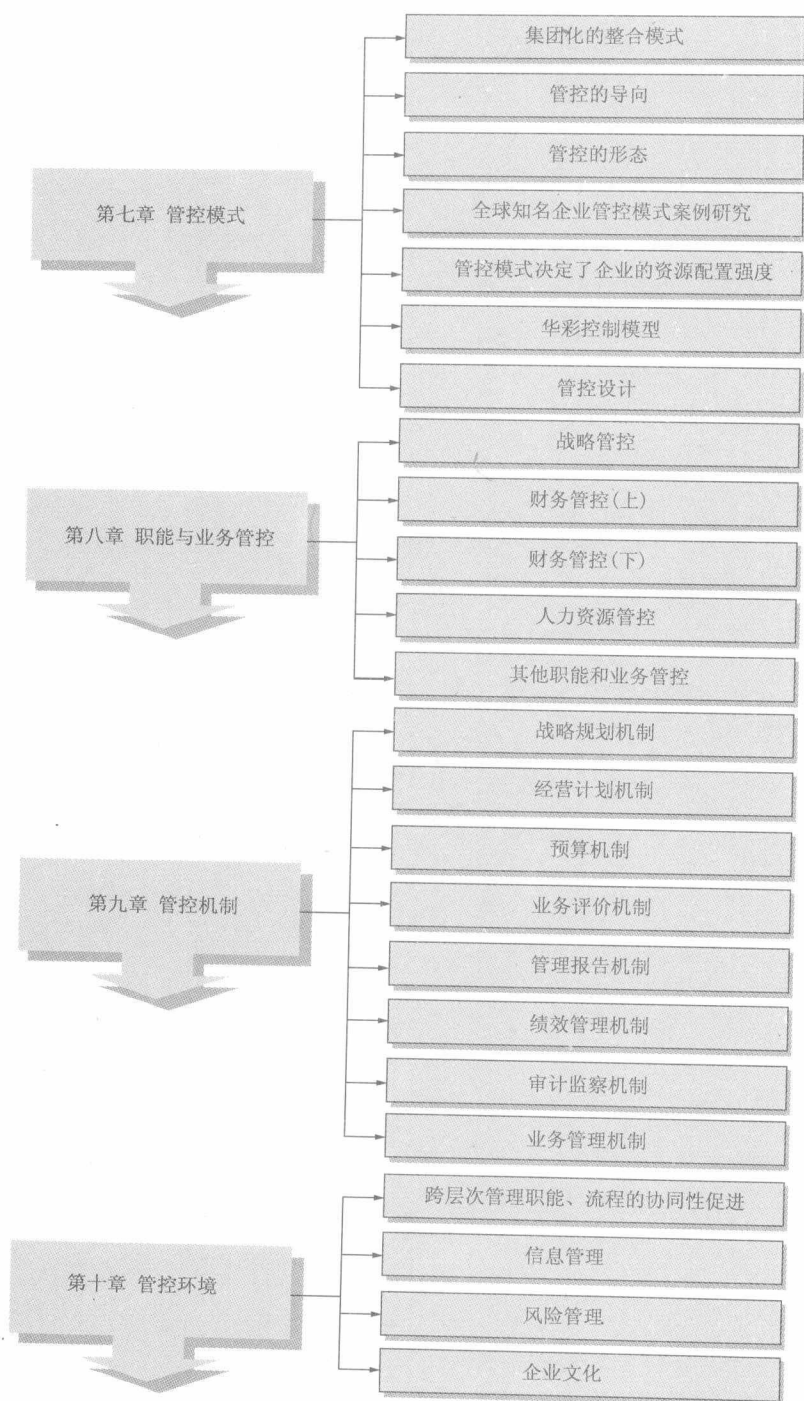


图 0.6 本书结构

# CONTANT 目录



|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| <b>第一章 关于母子公司管控 .....</b>        | <b>1</b>      |
| <b>第一节 全球母子公司的管理及其发展趋势 .....</b> | <b>3</b>      |
| 一、全球母子公司管控的主要流派 .....            | 3             |
| 二、母子公司体系整合的两种境界 .....            | 5             |
| <b>第二节 母子公司体系中的公司治理 .....</b>    | <b>8</b>      |
| 一、母公司的董事会功能 .....                | 8             |
| 二、母公司对子公司的内部控制 .....             | 12            |
| <b>第三节 关于企业集团化 .....</b>         | <b>21</b>     |
| 一、集团化的特点 .....                   | 21            |
| 二、真正的集团是强势集团 .....               | 23            |
| <b>第四节 全球母子公司管理的发展趋势 .....</b>   | <b>26</b>     |
| 一、治理与管控是当今母子公司管理发展的趋势 .....      | 26            |
| 二、母子公司管理过程中的一些管理误区 .....         | 28            |
| <b>本章小结 .....</b>                | <b>31</b>     |
| <br><b>第二章 华彩母子管控理论介绍 .....</b>  | <br><b>33</b> |
| <b>第一节 治理、管理与管控 .....</b>        | <b>35</b>     |
| 一、关于治理 .....                     | 35            |
| 二、出资人不到位 .....                   | 37            |

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| 三、管理与管控 .....                      | 37            |
| <b>第二节 母子管控的类型 .....</b>           | <b>40</b>     |
| 一、四种基本的母子管控类型 .....                | 40            |
| 二、案例：国际著名零售商 A .....               | 41            |
| <b>第三节 管控模式 .....</b>              | <b>43</b>     |
| 一、管控模式的四个层次 .....                  | 43            |
| 二、集团公司管控之难 .....                   | 46            |
| 三、集团公司管控中常见的问题 .....               | 48            |
| <b>第四节 华彩母子公司管控的核心解决方案 .....</b>   | <b>50</b>     |
| 一、母子公司的核心解决方案：治理+管理+控制 .....       | 50            |
| 二、母子公司管控主要着眼点 .....                | 52            |
| 三、华彩母子公司管控体系 .....                 | 55            |
| <b>第五节 国有企业集团公司母子管控的一些探讨 .....</b> | <b>58</b>     |
| 一、公司上市与母子管控 .....                  | 58            |
| 二、国有企业的母子管控问题 .....                | 62            |
| <b>本章小结 .....</b>                  | <b>67</b>     |
| <br><b>第三章 管控基础——公司治理体系 .....</b>  | <br><b>69</b> |
| <b>第一节 母公司的治理结构 .....</b>          | <b>71</b>     |
| 一、董事会治理在中国的问题 .....                | 71            |
| 二、如何建立一个有效的母公司董事会 .....            | 74            |
| 三、公司治理中董事会的运作图(3.2) .....          | 77            |
| 四、母公司对子公司的治理与管控思路 .....            | 78            |
| <b>第二节 子公司的治理结构 .....</b>          | <b>80</b>     |
| 一、母子公司中子公司的治理结构 .....              | 80            |
| 二、母公司董事会对子公司公司治理的影响 .....          | 85            |
| <b>第三节 设计治理管控的六大步骤 .....</b>       | <b>87</b>     |
| <b>第四节 治理管理有条件 and 局限性 .....</b>   | <b>89</b>     |
| <b>本章小结 .....</b>                  | <b>90</b>     |



|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第四章 集团战略——投资组合和业务组合</b> | 91  |
| 第一节 投资组合战略                 | 93  |
| 第二节 业务组合战略                 | 97  |
| 本章小结                       | 103 |
| <b>第五章 集团战略——横向战略</b>      | 105 |
| 第一节 横向战略概述                 | 107 |
| 一、什么是横向战略                  | 107 |
| 二、如何制定横向战略                 | 108 |
| 第二节 母子公司的关联                | 109 |
| 一、有形关联                     | 109 |
| 二、无形关联                     | 110 |
| 三、竞争者关联                    | 112 |
| 四、缺失关联                     | 112 |
| 五、未来或有关联                   | 112 |
| 第三节 管理关联                   | 113 |
| 一、关联的价值                    | 113 |
| 二、关联变革                     | 113 |
| 三、关联的协调、强化和固化              | 114 |
| 第四节 横向战略                   | 115 |
| 一、共享价值活动                   | 115 |
| 二、协调战略姿态                   | 116 |
| 三、区分及管理目标                  | 116 |
| 四、制度化发掘关联                  | 116 |
| 五、通过并购重组加强或创造关联            | 116 |
| 六、建立横向组织与制度保证实施            | 116 |
| 七、构筑管理与资源平台                | 117 |
| 八、横向战略创造价值的途径              | 121 |
| 九、横向协调的模式设置                | 123 |
| 十、横向组织设计                   | 125 |
| 本章小结                       | 127 |



|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第六章 组织体系整合</b>          | 129 |
| <b>第一节 母子公司组织体系整合的决定因素</b> | 131 |
| 一、战略                       | 131 |
| 二、业务流程                     | 132 |
| 三、信息技术                     | 135 |
| 四、市场环境和行业环境                | 136 |
| 五、管控的需要                    | 137 |
| <b>第二节 集团总部的核心职能</b>       | 138 |
| 一、总部功能定位                   | 138 |
| 二、总部功能如何实现                 | 138 |
| 三、集团治理、管控系统与管理的协同          | 139 |
| 四、联结性流程和制度                 | 139 |
| 五、总部与子公司的权责界面              | 139 |
| <b>第三节 集团总部的定位</b>         | 140 |
| <b>第四节 子集团和下属公司的定位</b>     | 141 |
| 一、子集团(事业部)的定位              | 141 |
| 二、下属公司的定位                  | 141 |
| <b>本章小结</b>                | 143 |
| <b>第七章 管控模式</b>            | 145 |
| <b>第一节 集团化的整合模式</b>        | 147 |
| <b>第二节 管控的导向</b>           | 149 |
| 一、价值管理导向                   | 149 |
| 二、增长导向                     | 151 |
| 三、安全导向                     | 153 |
| 四、转型导向                     | 154 |
| 五、阶段导向                     | 154 |
| 六、能力和机制导向                  | 154 |
| <b>第三节 管控的形态</b>           | 155 |
| 一、投资管控型                    | 155 |
| 二、财务控制型                    | 156 |
| 三、战略控制型                    | 157 |



|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| 四、制度控制型 .....                     | 158            |
| 五、组织控制型 .....                     | 159            |
| 六、职能控制型 .....                     | 159            |
| 七、业务控制型 .....                     | 159            |
| 八、核心人员控制型 .....                   | 159            |
| 九、核心资源管控型 .....                   | 160            |
| <b>第四节 全球知名企业管控模式案例研究 .....</b>   | <b>161</b>     |
| 一、案例一：战略控制型——华润 .....             | 161            |
| 二、案例二：组织控制型——台塑 .....             | 164            |
| 三、案例三：核心资源控制型——壳牌、德比尔斯 .....      | 165            |
| 四、案例四：核心人员控制——ABB .....           | 167            |
| <b>第五节 管控模式决定了企业的资源配置强度 .....</b> | <b>169</b>     |
| <b>第六节 华彩控制模型 .....</b>           | <b>170</b>     |
| <b>第七节 管控设计 .....</b>             | <b>174</b>     |
| 一、母子管控设计的核心问题 .....               | 174            |
| 二、管控架构设计 .....                    | 175            |
| 三、母公司的功能如何实现 .....                | 179            |
| <b>本章小结 .....</b>                 | <b>186</b>     |
| <br><b>第八章 职能与业务管控 .....</b>      | <br><b>187</b> |
| <b>第一节 战略管控 .....</b>             | <b>189</b>     |
| 一、战略管控的重要问题(表 8.1) .....          | 189            |
| 二、战略管控流程与能力管理体系 .....             | 193            |
| 三、战略和计划控制机制(表 8.2) .....          | 194            |
| <b>第二节 财务管控(上) .....</b>          | <b>196</b>     |
| 一、资金管理 .....                      | 196            |
| 二、税务管理 .....                      | 196            |
| 三、财务报表与报告 .....                   | 197            |
| 四、预算体系 .....                      | 198            |
| 五、产权关系 .....                      | 201            |
| 六、融资管控 .....                      | 202            |
| 七、投资管理 .....                      | 202            |