



仁达方略 管理文库·国企改革系列
REDETAC CONSULTING

仁达方略管理咨询公司◎著

集团管控

■ 国企改革下的集团管控体系变革

企业归位市场之日，国企改革成功之时
集团企业面临的最大难题不是如何盈利，而是如何管控
国资平台下集团管控模式的转变与升级



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

 仁达方略 管理文库·国企改革系列
REDETAC CONSULTING

仁达方略管理咨询公司◎著

集团管控

■ 国企改革下的集团管控体系变革

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控：国企改革下的集团管控体系变革 / 仁达方略管理咨询公司著. —北京：中国财富出版社，2016. 7

(仁达方略管理文库. 国企改革系列)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6149 - 1

I. ①集… II. ①仁… 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 (2016) 第 117712 号

策划编辑 张彩霞

责任编辑 张 静

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 张红燕

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6149 - 1/F · 2601

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2016 年 7 月第 1 版

印 张 13.25

印 次 2016 年 7 月第 1 次印刷

字 数 210 千字

定 价 39.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

国企改革系列丛书编委会

主 编 王吉鹏

编 委 (按姓氏音序排列)

陈焕娥	邸 洁	丁跃家	顾 颖	华中山	黄位芳
靳玉彬	刘 鹏	商晓辉	苏联菊	王韦玮	王志红
臧文举	赵继岚	周 怡	周宇华		

丛书总序

全球化和新常态下的管理困境与出路

2015年是不平凡的一年。在这一年里，“一带一路”“长江经济带”“京津冀一体化”等三大国家战略强力推进，“十三五”规划蓝图完成，供给侧结构性改革快马加鞭，中国有106家企业进入世界500强，国资国企改革如火如荼，创业创新在全社会蔚然成风。

中国企业整体面临许多管理困境：还没有完成市场化，又面临全球化挑战；还没完成工业化进程，又面临信息化变革；还没建成战略管理体系和创新体系，又面临瞬息万变的环境所引起的不确定性困扰；还没完成内部制度改革，又面临企业再造和重组；还没有国际化经验，又面临跨国公司的压力。总体而言，企业体量日益庞大、规模日益庞大的发展趋势依旧没有改变。但在这表面红火的现象背后仍难掩国有企业虚火旺、民营企业发展乏力的事实。尽管一直以来“重经营、轻管理”的观念没有改变，但管理的压力确实是越来越大。很多企业分不清经营与管理的差别，邀请经济学家指导企业的管理实践，更有企业用一时的经营业绩掩盖管理水平的低下与尴尬，企业的经营业绩像过山车一般忽上忽下，企业发展难以持续和稳定下来。我们知道，小企业试错成本低，风险和损失小，但大型集团企业一旦失误，成本高昂且牵连甚广，断不可如此稀里糊涂地交学费——试不起，也错不起。

目前，我们的企业本来就整体上缺少管理经验的积累，偏又遭遇国际经济形势的剧烈变化，再加上知识经济、信息化技术狂飙突进的发展、全球化进程加快等因素的加入，对企业管理提出了更高的要求。应对这“一低一高”，我们能走的无非两条路：一是照“本”宣科，加紧管理学的研究，让理

论先行一步，能够给予管理实践以真正科学理性的指导；二是按“图”索骥，照葫芦画瓢——发现、研究标杆企业的优秀基因，通过对标，缩短我们跟优秀的管理先进的企业之间的差距。

但是，现实中这两条路我们走得都不够顺畅：学术界在学科准备方面严重不足，至今在实证研究方面缺少经验和积累，在具体指导企业管理实践的时候力不从心；企业方面，或缺少对经验教训的总结，或疏于彼此之间以及跨界的传播交流，因此，优秀企业的管理得不到有效的提炼总结，发挥不了共生共长的作用。

基于这些现实，我和我的团队多年来坚持研究和探索，试图在企业看似纷繁的管理实践背后探寻其内在规律。我们以市场的手段扎扎实实地开展理论探索和实践积累，研究先行企业（包括成功的和失败的）的方法论、得与失，进行系统的归纳、总结，提炼、提升，形成系统的方法论，然后再回归到实践，通过和企业的深度交流、咨询、论坛、峰会、文章、图书出版等各种形式，指导实践的展开。我们力图把企业的运作规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，进而凝结成具有普适性的理论以支撑我们的集团企业未来的发展，我们有理由相信，未来的管理学在中国，这是一定的。在企业如此丰富多彩、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。

这个过程非常辛苦，但与此同时我们也得到了来自各方面的帮助和支持。我们在管理领域浸淫得越久，就越觉其迷人之处；我们的研究越深入，就越觉其博大精深；我们的积累越厚实，就越觉其丰富多彩。感谢伟大的时代给予我们接近并体会其真谛的机会，感谢各界对我们的信任和肯定，感谢客户在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展和丰富我们的成果。

为了满足这样的现状，帮助企业认清当前的形势，掌握具有实际操作意义的方法论，仁达方略秉承“开创管理前沿、辅助产业领袖、共谋企业未来”的使命，在以往研究成果的基础上，同时注入了很多新的思想、新的案例，从而集结形成这套书，包含《集团管控》《法人治理》《企业文化重构》三部

适应新时代需求的著作，和我们以前出版的图书既形成延续，也连成序列。我们希望这些研究成果能够成为企业的助手；我们也希望我们的研究能够成为中国管理思想、管理理论的一部分；我们还希望我们的研究能够输出国门，成为中国梦的一部分。

又是草长莺飞的季节，北京骄阳吐火，仁达方略公司古朴典雅的办公楼里，明清式样的家具在阳光里闪耀着迷人的光；同学们（公司内部的相互称呼）或高谈阔论，或埋头工作，随处可见的绿植生机盎然，11点准时播放的司歌催人奋进。从我办公室望出去，慈寿寺的玲珑塔巍峨耸立，古朴而庄重；昆玉河静静流淌，波光粼粼，安静的河畔不时有车辆快速掠过，急切而有序。所有的场景温馨而活力四射。祝福我们的同学，祝福我们的企业，祝福我们的时代，祝福我们的国家和民族！

仁达方略管理咨询公司董事长 王吉鹏

2016年5月30日于北洼路48号仁达方略公司东楼

丛书推荐序 1

十八大以来，我国政府实施集权、反腐、反寡头顶层设计，重构新的政治生态和改革范式，制定新的治国方略，规划了未来 30 年中国发展蓝图，改革的面貌焕然一新。伴随经济转型实现跳跃式发展，中国全面进入后强人政治的时代。

这将是一个知识经济、“互联网+”、后工业化相叠加的混合经济时代，“以人为中心”多元化、多层次、多类型、多元文化融合，催生出一批崭新产业领域新课题。如何研读《关于深化国有企业改革的指导意见》（中发〔2015〕22 号）“1+N”配套文件、《国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》（国发〔2015〕63 号文），判定“供给侧结构性改革”释放的政策空间，厘清改革方向，培育新经济动能，实施创新驱动战略和管理创新已经成为政府、企业界、智库等共同面临的重大课题。

本丛书集中收录了十八大以来特别是近两年来，仁达方略的集团管控、法人治理和企业文化重构课题组基础研究、最新项目成果，案例剖析视角独特、观点新颖，折射出仁达方略各位专家、咨询师的智慧，极具实践指导和理论价值。

仁达方略所著的《集团管控》首版面世以来，多次加印。新版《集团管控》篇章结构调整后，融入了新元素，如第三章《集团管控新趋势》中的“一体化管理”“战略中心型组织”，第四章《管控模式》中“解密 63 号文”“案例——L 公司管控模式选择”，第五章《首脑：总部定位》中“打造强势总部”等，无不彰显着仁达方略在集团管控领域的深厚研究底蕴。

法人治理是现代公司制度的核心和基础。“法人治理之于公司，犹如基石

之于高楼。”当下人们往往只见楼宇，却不见支撑高楼的基石。能看懂法人治理的人不多，看懂并实践的则少之又少。鉴于此，新版《法人治理》从阐述法人治理本质入手，共九章，并从国际比较、央企集团法人治理、控制权之争等不同角度进行大量实证研究，提出：唯有建立完善法人治理结构，才能真正落实国企改革等主旨观点。

2007年3月，《企业文化重构》（第一版）由中国电力出版社出版后，一度受到企业界热捧。针对近年来“新常态”经济环境，国资国企混改、并购重组实践重大变化带来的一系列新的矛盾问题，新版《企业文化重构》重新调整篇章结构。该书共十章，其中前九章着重论述中国社会大变革、社会转型给文化重构带来的深刻影响，并从国企改革、互联网冲击、中国制造与中国文化、企业文化重构路径选择等多个方面阐述，第十章对仁达方略项目之“中储粮企业文化重构”实操案例全面详尽解剖，开创了“理论+案例”实证研究新模式。

相信本丛书能帮助企业界全面理性解读新的政策制度的逻辑脉络，把握企业管理内涵和精髓，激发创新动力；文章既具专业性，又不乏生动案例，给读者带来轻松愉悦而又能启发思考的阅读体验。

《中外管理》杂志总编 杨光

2016年5月

丛书推荐序 2

近期仁达方略管理咨询公司的《集团管控》《法人治理》《企业文化重构》三本新书即将面世，邀我作推荐序。

改革开放以来，我国涌现出一大批资产雄厚、所属成员单位众多的国有和民营企业集团，企业集团母子公司以资本为主要连接纽带。企业集团这种组织形式在快速发展的同时，管理控制问题始终与之形影相随，集团管控成为集团公司管理的重要内容。《集团管控》一书梳理了新一轮国企改革的背景 and 方向；阐述了国有资本投资运营公司的改革思路；介绍了战略中心型组织、价值型总部、一体化管理等集团管控的新趋势；系统论述了集团管控的主要类型，以及总部定位、组织设计、责权体系、业绩评价等相关实务方法。

现代企业制度是我国企业发展的重要方向，法人治理结构主要处理股东、董事、监事和经理层的关系，旨在使公司高效运转和可持续发展，因而成为现代公司制度的核心。《法人治理》一书论述了混合所有制企业怎样防范国资流失以及如何有效保卫民资话语权、央企强强合并后如何设计法人治理结构、民营企业如何对抗野蛮人守护控制权等企业实践中的相关热点和难点问题，并展示了“合伙人”制、双重制衡、代理参与权以及新型的网络治理模式等法人治理新动态。

当前经济全球化的步伐正在加快，我国经济发展也已步入新常态，这正是新旧体制转换、经济发展方式转变、产业结构大调整和大改组的时期，也是企业制度创新、资产重组、管理变革和产品更新换代的加速期，可以说，在这样一个大变革的时期，外部环境的变化必然会对中国企业的战略和文化传统提出变革的要求。《企业文化重构》一书指出当代中国正处于第三次社会

转型期，即从传统农业社会向现代工业社会、从封闭向开放、从体力型向技术型、从知识型向智慧型社会转型，进而详细阐述了社会转型时期企业文化重构的主要内容和具体实施路径。当今时代80后、90后新生代员工正逐渐成为企业员工的主体，书中描述了互联网时代多中心、无层级、同步快速的信息传递方式，提出互联网时代的企业文化建设应该去中心化、去集权化，让每一位员工成为企业文化建设的主体和主动参与者。

在全球化、市场化和信息化的发展浪潮中，集团公司如何选择与运用集团管控模式，以有效实现集团的价值与提高集团的运作效率？在建立现代企业制度的进程中公司如何才能完善自身的法人治理结构？在社会转型的大背景下企业如何进行企业文化重构，以支撑企业的转型发展？这是当下我国企业管理者面临的一些热点问题。上述三本新作，围绕新形势下企业发展过程中的这三大管理热点问题展开讨论。丛书阐述了仁达方略的诸多观点，引用了仁达方略的诸多咨询案例和大量新近相关案例，这对于正在求新求变征途中的中国企业具有实践参考价值。

开卷有益，我相信本套丛书的出版将给企业界人士和众多读者带来诸多助益。

北京交通大学经济管理学院企业文化管理研究所所长 黎群博士

2016年6月于交大红果园

丛书推荐序 3

2016年，我们站在了经济周期的调整阶段。

得益于外部条件改善，得益于工业化往上冲，2004—2012年这段时间，是我国经济增长速度非常快的几年，那时候人们最常说的一句话就是“猪站在风口也会飞”。但是从2012年之后，欧洲的金融危机传导到了全世界，经济步入下行，中国经济进入调整阶段。

在经济高速发展浪潮的涌动下，市场环境一片繁华，企业发展日行千里。但当经济步入“新常态”，增速减缓，企业发展便疲顿不前。企业开始暴露出各种弊端，企业经营每况愈下，企业家也从自信满满变得迷茫惆怅，每个人都会想要知道：我该怎么办？

寒冬里面，做企业的第一要务是什么呢？保持现金流，现金为王，投资应谨慎，有现金就有血，才不会倒下。第二步就是练内功。潮退风停之后，不是停滞不前，而是应更加深入地思考：我们的企业究竟哪里做得好，哪里做得不好还可以提升。

第一问：企业战略方向是否正确？

战略是企业对内外环境充分认识的基础上，统观全局而提出的不同层面的发展规划。企业战略代表的是企业应该往哪儿走，指引着企业的发展方向。在潮涨风吹的大好环境下，选择企业战略是根本。它的根本性体现在两个方面：第一个方面是指要选择正确的战略，才能够最大限度的把握经济形势、政策制度所带来的机遇。第二个方面是指要选择正确战略，才能够稳步前进；选择错误的方向则会徒劳无功，任凭多高的浪、多大的风都是于事无补。

当潮退风停之后，企业战略的根本性作用便会得以加倍放大。如果把企

业看作一条船，那么经济市场便是船下潺潺的水流，政策制度是款款而来的清风。企业在这样的环境中可以没有明确的发展方向，只要把握当下，不顶风逆流，终归会在顺水顺风中逐步发展。但当经济形势下行、政策力度收缩的时候，水流变了、风向也变了，企业便会受挫。

第二问：企业运营和管理是否科学？

企业战略告诉企业应该往哪儿走，运营则告诉企业如何往那走。

做好运营是企业发展的关键，其包含两层含义：一是企业要有高瞻远瞩的战略方向。二是沿着战略方向做好运营。在潮涨风吹的大好环境下，良好的运营无疑是锦上添花，可以帮助企业更快、更平稳地发展。当潮退风停之后，良好的运营成为企业有力的支撑，可以帮助企业及时发现和处理弊端。

潮退风停之后，尽管市场情况如此惨烈，但对于中国的企业而言未必是件坏事。如果一直寄希望于好的经济形势、政策制度，而忽视对企业内部的管理，那么失败是必然的事情。

仁达方略推出的一套三本图书——《集团管控》《企业文化重构》和《法人治理》，细读下来，令人豁然开朗。我想对于身处转型调结构的企业来说，无疑是一场及时雨。它告诉我们做企业还可以从哪些地方进行提升，告诉我们做企业要避开哪些陷阱，告诉我们原来转型升级、企业文化是多么的重要。

希望改革洪流中的企业，都能沉下心，读一读这三本书。

凤凰国际智库秘书长 张林

2016年5月

自序

今年是十三五开局之年，对于企业来讲，很多要素叠加在了一起：新常态、三大国家战略、国企改革、转型升级、提质增效等。这些，客观上对于企业的管理提升提出了更高的要求，特别是混合所有制改革，对于传统体制下的集团管控也提出了变革要求，所以集团管控在原来已经很热的基础上，又不断地加温。

在第一版《集团管控》出版后，很多企业在集团管控领域做了诸多有益的实践探索，积累了很宝贵的经验财富，当然也不乏曲折。

总结这些经验教训，应对现实的管理挑战，满足各类监管要求，就需要我们在理论上不断地创新，在实践上相互借鉴、融通，最关键的还是一个认识问题。想办法，首先要有想法，然后再找办法。我们现在很多企业，仍然热衷于拿来主义，照葫芦画瓢，热衷于这种模式、那种模式，却对认识规律本身缺乏热情，舍本逐末。理论界百花齐放、百家争鸣是好事，但是也存在鱼龙混杂、泥沙俱下之忧。所以主客观原因造成了很多企业在集团管控上偏离方向，进而付出了惨痛的代价。正本清源始终是我们面对的课题。同时，理论一定要指导实践，一定要接地气。

在这个快速颠覆与迭代，并且新兴企业高杠杆崛起的年月，一大堆“大而强”的企业倒闭或者排队进入倒闭期，让人们意识到“大而强”并非企业抗风浪的“压舱石”，新常态下，“小而美”开始大行其道。“大而强”的频频失势，意味着传统企业发展的很多理论也被颠覆了。其实，不要看现在很多新兴公司很红火，其实它们也像传统企业一样会进入一个战略迷茫期，理论指导从没有像现在这么迫切。

面对以上种种，我和我的同事们出版这本书，努力去呈现从实践中总结出的最新鲜的案例和方法，与大家相互探讨。

就图书而言，到目前为止，从第一版《集团管控》出版至今，我们在集团管理领域已经出版了17本书，加上本次集中出版的3本，就有20本了，涉及集团管理的各个层面，包括集团战略、集团组织、集团财务、集团文化、集团品牌、集团风险控制、集团管控、集团产融模式、集团法人治理等多个领域，今后我们还将整理出版集团变革管理、集团信息化和集团人力资源管理、集团外派人员管理、集团监管体系构建等，力求全面而系统地展示本土大型集团企业管理的全貌，敬请期待。

仁达方略管理咨询公司董事长 王吉鹏

2016年5月30日于北洼路48号仁达方略公司东楼

目 录

第一章 从“婆婆”到“老板”	1
第一节 企业归位市场之日，国企改革成功之时	3
第二节 破冰之举	5
第三节 国资退往哪里，又进往哪里	7
【专题】地方国资国企改革进程	9
第二章 国有资本投资运营公司	15
第一节 投资和运营公司的区别	17
第二节 国资公司运营的关键问题	18
第三节 国资公司的竞争与合作	29
第四节 重组了，战略变了，管控模式怎能不变	32
【案例】从管资产到管资本——远致投资打造国资产业基金群	34
第三章 集团管控新趋势	39
第一节 战略中心型组织	41
第二节 价值服务让总部变得更出色	45
第三节 一体化管理	49
第四节 党组织和董事会，谁是领导	54

第四章 管控模式	63
第一节 管控模式选择	65
第二节 解密 63 号文	71
第三节 分类后，不同类别国资管理公司运作模式	74
【案例】L 国资公司管控模式选择	78
第五章 首脑：总部定位	83
第一节 打造强势总部	85
第二节 价值型总部服务与监督	90
第三节 集团虚胖，还应提升总部发育能力	92
【案例】西北 S 控股集团总部定位	96
第六章 骨架：组织设计	99
第一节 战略决定结构	101
第二节 业务组合	103
第三节 选择组织结构类型	104
第四节 国有企业组织结构创新	109
【案例】HS 集团转型发展与组织结构调整	113
第七章 对抗野蛮人：法人治理	121
第一节 法人治理是混改关键	123
第二节 国企法人治理乱象	126
第三节 股权激励：控制权新暗道	132
【专题】兼并重组后，如何确定股权比例	136
第八章 血肉：责与权	141
第一节 不同管控模式下的责权体系	143
第二节 权责失衡的国企决策怪现象	146