



销售服务公司集团管控探讨

—— 基于信息化视角

Xiaoshou Fuwu Gongsi Jituan Guankong Tanta

—— Jiyu Xinxihua Shijiao



李倩 谢付杰 著

西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

成都



销售服务公司集团管控探讨

—— 基于信息化视角

Xiaoshou Fuwu Gongsi Jituan Guankong Tanta

—— Jiyu Xinxihua Shijiao

李 倩 谢付杰 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

销售服务公司集团管控探讨——基于信息化视角/李倩,谢付杰著.

—成都:西南财经大学出版社,2016.6

ISBN 978-7-5504-2448-7

I. ①销… II. ①李…②谢… III. ①商业企业管理—研究 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第122290号

销售服务公司集团管控探讨——基于信息化视角

李倩 谢付杰 著

责任编辑:植苗

责任校对:涂洪波

封面设计:杨红鹰 张姗姗

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	14.25
字 数	260千字
版 次	2016年6月第1版
印 次	2016年6月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-2448-7
定 价	75.00元

1. 版权所有,翻印必究。

2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

摘 要

在集团管控能力方面,国内的大型企业集团与西方发达国家的企业集团相比,还有很大的差距。通过研究沃尔玛、摩托罗拉、GE、HP、PHILIPS等西方企业集团的管控模式不难发现,西方发达国家由于信息化建设工作起步较早,其企业集团的信息化建设经过40多年甚至更长时间,一般都经历了从独立的部门信息化建设到MRP和ERP时代,因此其集团管控能力都得到了管理信息系统的有力支撑。同时,国外市场上也已经形成了许多非常成熟的企业管理软件厂商,比如德国的SAP和美国的Oracle、IBM等公司,为国外企业集团信息化提供了全面解决方案。国际著名的咨询公司麦肯锡也在报告中明确指出:“跨国公司与中国企业相比最大的进步之一就是实现了集中管理。”

与西方国家企业集团大多是在市场经济中通过资本纽带逐步形成的途径不同,国内许多大型企业集团则是近几年在原有的国家部委等政府机构的基础上改制形成的,如中国航天科技集团公司就是在原来的国家航空航天部的基础上重组、改制而成的。由于长期处于计划经济体制环境下,这些企业集团最鲜明的特点是“先有子公司、后有母公司”“大而不强”,母子公司的产权关系和管理模式不清晰,因此集团公司对于下属单位的管控能力非常弱,在管理上比较松散,运营风险较大。

近几年,一些大型集团型企业由于对子公司的管控力度弱而造成巨额损失甚至破产,如众所周知的中航油事件、中信泰富事件等,引起国家有关部门的高度重视。由于企业规模庞大、分布地域广,母子公司间存在“委托—代理”机制和“信息不对称”问题,要想加强集团公司的管控能力,通过建立强大的集中式管理信息系统是一个非常有效的途径。

本书以一家典型销售企业为案例分析了在信息化背景下,对于销售连锁运营管控的建设方案和路径选择。以期对于类似企业在进行信息化建设或者集团管控方案选择时,具有参考借鉴作用。

全文主要分成四个部分：

第一部分，理论部分，梳理关于集团管控的一些基本理论。

第二部分，针对“ZSF”项目进行分析和理解，据此提出系统设计目标。

第三部分，对“ZSF”的战略、模式进行理解和分析，对业务流程和管理需求进行梳理和分析，提出“ZSF”流程咨询的方法，以及“ZSF”需要重点改进的流程和问题；最后推导出“ZSF”的信息化整体蓝图，并提出“ZSF”信息化的建设规划。

第四部分，根据第三部分的分析，提出“ZSF”连锁运营管控平台的系统解决方案。我们遵循整体规划、分步实施的原则，将“ZSF”的整体信息化步骤分成三期，并对每一期的建设方案进行了阐述，尤其是针对第一期的内容，从系统解决方案、关键业务管理、应用价值等角度进行了详细阐述，确保做到“前台简单、后台缜密”。

由于时间和笔者水平的限制，本书肯定存在某些不足和疏忽的地方，恳请读者给予指正，为谢！本书在写作过程中得到重庆工商大学融智学院科研处和西南财经大学出版社的支持和帮助，一并表示感谢。

目 录

1	集团管控理论概述 / 1
1.1	集团管控的含义 / 1
1.2	通过划分权责确定管理深度 / 1
1.3	集团管控模式选择与构建的影响因素 / 2
1.3.1	外部影响因素 / 2
1.3.2	内部影响因素分析 / 5
1.4	集团管控的基本管控模式 / 5
1.4.1	“三分法”管控模式 / 5
1.4.2	“四分法”管控模式 / 6
1.5	企业集团管控分析框架 / 7
1.5.1	集团业务组合分析及管控模式选择 / 7
1.5.2	管控模式选择 / 8
1.5.3	管控导向的确定 / 9
2	“ZSF”项目背景与目标理解 / 11
2.1	对“ZSF”运营管控平台项目背景的理解 / 11
2.1.1	“ZSF”经营网络规划及布局 / 11
2.1.2	“ZSF”经营网络发展的目标 / 12
2.1.3	“ZSF”管理现状分析 / 12
2.2	对“ZSF”运营的管控目标 / 13
2.2.1	总体目标 / 13

2.2.2 “ZSF”项目的具体目标与内容 / 14

3 “ZSF”连锁运营IT咨询方案 / 15

3.1 “ZSF”IT咨询方法论 / 15

3.1.1 IT咨询“四元屋”模型 / 15

3.1.2 IT咨询建设过程方法论 / 16

3.1.3 IT咨询风险控制方法论 / 17

3.1.4 IT系统规划建设方法论 / 18

3.2 “ZSF”战略理解与经营管理模式分析 / 19

3.2.1 “ZSF”战略体系理解 / 20

3.2.2 “ZSF”业务模式分析 / 22

3.2.3 “ZSF”连锁运营管控模式分析 / 26

3.3 “ZSF”连锁经营业务管理需求分析与建议 / 32

3.3.1 业务流程咨询和优化方法 / 32

3.3.2 “ZSF”业务流程分析 / 37

3.3.3 “ZSF”业务流程优化建议 / 41

3.4 “ZSF”连锁运营管控平台设计框架与建设路径 / 45

3.4.1 “ZSF”信息化支撑点分析 / 45

3.4.2 “ZSF”信息化整体蓝图设计 / 47

3.4.3 “ZSF”连锁运营管控平台关键功能设计 / 48

3.4.4 “ZSF”连锁运营管控平台分期建设规划 / 50

4 “ZSF”连锁运营管控平台解决方案 / 52

4.1 一期关注业务经营、实现门店连锁一体化 / 52

4.1.1 “ZSF”渠道管理系统解决方案设计 / 52

4.1.2 “ZSF”全国式协同的供应链管理解决方案 / 83

4.1.3 “ZSF”精益物流管理解决方案 / 109

4.1.4 “ZSF”集团财务集中核算解决方案 / 119

4.1.5 “ZSF”系统集成应用方案 / 131

4.2 二期强化业务管控、实现前端后端一体化 / 134

4.2.1 “ZSF” 总部业务管理 / 134

4.2.2 “ZSF” DMS 扩展应用 / 156

4.2.3 “ZSF” 连锁经营扩展应用 / 181

4.2.4 “ZSF” 集团资金管理 / 185

4.2.5 “ZSF” 全面预算管理 / 192

4.2.6 “ZSF” 人力资源管理 / 201

参考文献 / 219

1 集团管控理论概述

1.1 集团管控的含义

集团管控是指大型企业的总部或者高级管理层为了实现集团的战略目标，在集团规模扩张过程中，通过对下属企业或部门采用层级的管理控制、合理配置资源、控制经营风险等策略，使得集团的业务流程和组织架构达到最佳运作效率的一种管理体系。

集团管控的概念起源于 20 世纪 80 年代，目前也没有较为精准的定义，有些咨询机构也把集团管控称为“管理”中的管理等。集团公司管控体系主要有放权和收权两个建设方向。第一，放权。集团公司一般情况下是从一个核心子公司发展起来的，集团公司的管控体系随着集团公司所依托的核心主业的发展而逐步放权。第二，收权。在新的实质性集团公司诞生后，就需要加强对体系内成员单位的管理。建立一个高效运营的集团管理体系是放权和收权的一致目的。集团管控主要有以下三种形式：

- (1) 母公司对子公司的管控，如一汽集团对一汽吉林汽车的管控；
- (2) 母公司对分公司的管控；
- (3) 母公司对供应链、联盟的管控，如沃尔玛对供应链的管控。

1.2 通过划分权责确定管理深度

集团公司在确定了相应的管理内容和管控点之后，就可以依据组织结构和管理层级来确定集团公司和下属各级子公司或业务单元之间的权责划分，因此

要先明确集团公司的组织结构和管理层级，然后再进行权责划分。

(1) 集团组织结构层级原则上最多三级。根据国资委的要求，集团公司的组织层级一般尽量控制在三级以下，若超过三级就容易出现集团管控失控的情况。集团公司在设置组织结构层级时，不但要实施管理权层级的原则，而且一定要摒弃股权层级的原则。也就是说，为了避免出现集团公司组织结构的层级太长而导致集团管控失效的局面，集团公司内部需要将下属企业按照管理组织结构层级进行划分。

(2) 设置权、责、利完整的集团组织结构。直线职能制是集团公司的组织结构设置的一般形式，而法人治理结构则按照三会一层的标准进行实施和建设。比如汽车行业，各大企业集团为了使自主品牌及各专业化车型发展壮大，都纷纷成立了事业部，将自主品牌、乘用车以及商用车分别进行对标发展。

(3) 选择准确的管控点，完善权责的划分。明确集团公司组织结构和管理层级后（如集团公司干部管理权限），集团公司对三级单位干部如董事、总经理有任免权，三级单位可以依据相关管理规定自行决定人员的任免。

1.3 集团管控模式选择与构建的影响因素

集团管控模式的影响因素归纳起来可以分为两类。第一类是企业内部的影响因素即管控模式的限制性因素，包括企业发展历程、企业人员以及企业规模。第二类是企业外部的影响因素即管控模式的主导性因素，主要是指外部环境和相对应的企业战略。集团管控模式服务的主要目标是集团总体战略的实施，而且是集团战略实施的重要组成部分。决定管控模式与战略实施合理性的一个根本标准就是契合度。

1.3.1 外部影响因素

集团管控的重要任务就是使得产业单位能够更好地适应外部环境。外部因素根据企业外部环境的不确定性分为四种类型，如表 1.1 所示。

表 1.1

环境不确定性分类

	简单	复杂
确定	简单+稳定=低度不确定 外部因素的数量少 各因素保持不变或变化缓慢	复杂+稳定=中低度不确定性 外部因素的数量多 各因素保持不变或变化缓慢
不确定	简单+不稳定=中高度不确定 外部因素的数量少 各因素变化频繁,不可预见,且会产生反作用	复杂+不稳定=高度不确定性 外部因素的数量多 各因素变化频繁,不可预见,且会产生反作用

一般说来,企业战略分为总体战略、竞争战略和职能战略三个层次。影响集团管控模式的因素主要是总体战略和竞争战略。本书将从四个方面来分析战略的影响:

(1) 战略阶段对管控模式的影响。研究发现,多数大公司的发展都会经历四个阶段:数量扩大阶段、地域扩散阶段、纵向一体化阶段和多种经营阶段。如表 1.2 所示,每一个阶段都有对应的组织结构和管控模式。

表 1.2

企业不同战略阶段的组织特征

战略阶段	组织结构特征	集权与分权
数量扩大阶段	企业的组织结构比较简单,往往只有一个办公室,执行单纯的生产或销售功能。	集权
地域扩散阶段	要求把分布在不同地区的各个办公室统一组织起来,产生了协调、标准化和专业化的问题,单纯的一个办公室已不适应。产生新的组织结构,即单一办公室分解为带有数个功能科室的组织形式。	集权
纵向一体化阶段	在企业中出现了中心办公机构及众多功能部门,各生产单位之间具有很强的生产技术联系,管理权力集中在上层,形成了集权的职能制结构。	集权
多种经营阶段	企业经营跨越多种行业,与此相适应,实行分权的事业部制组织结构。	分权

(2) 经营战略对管控模式的影响。企业战略如果按照企业经营领域划分,可以分为单一经营战略和多种经营战略两种。如表 1.3 所示,不同的经营战略对应不同的组织结构。

表 1.3 经营战略与组织结构的对应关系

经营战略	组织结构	集权与分权
单一经营	直线职能制	集权
副产品型多种经营	职能控股制	部分集权
相关型多种经营	事业部制	分权
相连型多种经营	混合结构	部分分权
非相关型多种经营	母子公司制	分权

（3）竞争战略对管控模式的影响。迈克尔·波特将竞争战略分为成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这三种竞争战略对企业集团的要求如表 1.4 所示。

表 1.4 竞争战略与组织结构的对应关系

竞争战略	组织特征	集权与分权
成本领先战略	高度的中央集权 标准的操作程序 高效的采购和分销系统 容易掌握的制造技术 密切监督，有限的雇员授权 经常的和详细的控制报告	集权
差异化战略	有机的、宽松方式的行动 加强基础研究能力 加强市场能力 协调性强 奖励雇员的创新 公司名誉依靠质量和技术领先	分权
集中化战略	高层指导性政策在特定战略目标上结合 奖励和报酬制度灵活 客户忠诚度高 加强雇员与客户接触的授权 衡量提供服务和维护的成本	集权

（4）战略风格对管控模式的影响。企业战略分为保守型战略、风险型战略及分析型战略三大类。如表 1.5 所示的是与战略风格相对应的组织结构。

表 1.5 战略风格与组织结构的对应关系

结构特征	保守型战略	风险型战略	分析型战略
主要结构形式	职能制	事业部制	矩阵制
集权与分权	集权为主	分权为主	适当结合
计划管理	严格	粗泛	有严格也有粗泛
高层管理人员构成	工程师、成本专家	营销、研究开发专家	联合组成
信息沟通	纵向为主	横向为主	有纵向也有横向

1.3.2 内部影响因素分析

内部因素对集团管控模式的影响主要集中在对企业治理结构的影响和对企业组织结构的影响两个方面。

(1) 内部因素对企业治理结构的影响。内部因素对企业治理结构的影响一般来说主要考虑三个方面：第一，企业发展历程；第二，创业者或企业领袖的感召力；第三，企业的股权结构。在现代企业发展中，企业领袖的感召力至关重要。

(2) 内部因素对企业组织结构的影响。内部因素对于企业组织结构的影响主要考虑企业人员素质、企业规模和企业生命周期三个方面。企业规模越大，一般来说与之所对应的组织结构就会越复杂，从而对分权的要求也就会越高。

1.4 集团管控的基本管控模式

1.4.1 “三分法” 管控模式

集团管控模式“三分法”是比较常用的一种方法，当然也遭到众多非议，但是它为我们提供了一个思考的角度，因而还是很有借鉴意义的。集团总部为了保证公司稳定的现金流，谨防财务风险，在财务管理和投资管理方面必须加大控制力度；在战略型管控中，对下属公司在整体人才培养、营销管理、危机公关等方面的一致性得到了加强；操作型管控比较细致，从上至下，一管到

底，事无巨细。

(1) 财务管控型。在财务管控型模式下，集团总部对集团整体的财务收支状况和资产运营情况实施监控，做出相应的投资决策，并对整个实施过程进行监管，还实施对外部企业的兼并、收购等过程；而下属企业则只要求在集团总部的控制下，完成其每年既定的财务目标。

(2) 战略管控型。在战略管控型模式下，集团总部对集团整体的财务收支状况和资产运营情况实现监控，进行整体的财务目标设定和财务规划；而各下属企业也根据本身的运营情况制订相应的业务发展规划，并进行合理的资源预算安排，以确保目标的实现。目前世界上大部分集团公司都采用或正准备采用战略管控型模式。

(3) 操作管控型。在操作管控型模式下，集团总部从战略规划制订到实施各个方面都会涉及，面面俱到，对集团的各种职能管理非常深入。

在操作管控型模式下，集团中各下属企业的业务必须具有相似性。因为在这种模式下要求下属企业的业务之间具有较高程度的相似相关性，以确保集团总部的资源状况、管理经验和技能工艺能满足管控整个集团企业的需要。

1.4.2 “四分法”管控模式

因为“三分法”对集团的管控行为分割过于简单，而集团往往采用混合式的管控模式，不可能采取单一的管控模式，并且管控行为也不能简单地划归到某一个模式。所以，“四分法”可以对集团管控进行更加细致的解读。虽然“四分法”在某种程度上也存在着一定的片面性，但是与“三分法”相比可以对集团行为有更加准确地解读。

(1) 孵化财务型。这种模式和财务管控型相似，集团成立新公司，一般通过购并、整合、拆分和内部培养等方式，集团比较重视下属公司的资产情况和财务状况等，只要下属单位完成既定的财务指标即可。集团只需要负责孵化出新的企业，剥离瘦狗企业。

(2) 战略指导型。战略指导型模式对集团下属单位的业务相关性要求不是很高，具体的业务运营只需要下属单位自行决策实施，可以对集团进行审批、备案等，集团只要从战略指引、风险规避等方面进行管控。

(3) 战略协同型。在这种模式下，集团为了发挥“1+1>2”的协同效应，对下属单位的业务相关性要求比较高，这样才能使各下属单位的资源优势和经营优势得到充分利用，从而可以使整个集团的核心竞争力提高。战略协同型需

要集团的职能管理和协作水平处于一个很高的水平。

(4) 运营操作型。运营操作型和操作管控型很相似,强调集团的智能管理,最好做到面面俱到,对下属单位和部门的管理涉及方方面面,事无巨细,除了对集团营销、危机公关、人才培养等方面要加强管理外,还需要对下属公司的销售管理、运营管理、渠道管理以及人力资源管理等加强监督与管理。

1.5 企业集团管控分析框架

企业集团管控包含了一个非常复杂的跨层次系统,笔者的研究从有利于组织和员工能力提升的视角出发来进行探讨,关注集团从管理决策层到下属实施层和内外部监督层各个层级的工作,总结出企业集权管理控制过程中的十项工作内容,包括组织结构设计、业务管理与流程组合、职责权限划分、全面预算核查、业绩考核与系统、战略规划、规章制度制定、工作任务部署、配套服务支撑、风险防护措施。这十项工作相互交叉、相互影响,每项工作本身又包含了一个具体而复杂的体系。本书在这里只讨论前六个方面。这六个方面的工作构成了集团管控的主要方面,其中集团职责权限划分是管控工作的核心内容。只有整个集团在职责权限上划分明确且被员工接受,才能充分发挥出集团组织和员工的能力,从而提高整个集团的运行效率。

1.5.1 集团业务组合分析及管控模式选择

业务工作的开展是一个企业存在和发展的前提与必要条件。熟悉业务,并深入了解企业所处行业状况和整个宏观经济的背景环境,才能更好地对企业进行管理,从而做出有利于企业发展的正确决策。企业咨询人员在对业务进行了解和分析的时候更是需要谨慎,抓住业务发展的核心内容和方向,才能使企业得以成长。我们通常用波士顿矩阵或 GE 矩阵对企业的业务组合进行合理分析。GE 矩阵是用企业业务竞争力与市场吸引力两个维度的不同组合来表示不同的业务实力,再进一步将集团现有业务板块在矩阵中进行分布,分析集团不同业务的发展状况。集团打入市场初期所使用的业务组合一般都位于双高水平地带,即拥有较高竞争力和较强的市场吸引力,这些业务由于发展时间相对较长,能获得一定的资金和技术等资源倾斜,一般发展成了集团的核心业务。因此,对这部分业务应该采取运营操作型管控模式,要最大限度地发挥投入资源

效用,使业务的生命周期延长,更长久地在市场上占据一席之地;同时可以通过技术改进和创新、开发新市场、研究新产品,增强业务发展能力,进入新的成长阶段。在研究这类型业务板块的组织模式的时候,要充分考虑其业务发展较成熟、风险防护能力强和资金丰富、技术水平高等特点,选择事业部制的结构,以促进规模经济,增加灵活性,提高管理效率。同时,可以选择成立全资子公司,在整个集团中使用操作型管控模式,子公司由集团总部全面管控。

对于处于中间水平地带的业务板块,由于其竞争力和市场吸引力都处于中间水平,需要另外考虑其与主业的协调一致性,如在资源和发展要素上要与主业相互配合,在整个集团内部的战略定位处于什么水平,其发展应该经历哪些阶段。在这些业务的生命周期的不同阶段,所需要的管控模式应该是不同的,如在发展的初期阶段,在市场上的地位还未稳定,风险较大,需要选择运营操作型管控模式。而在成长阶段和成熟阶段,又可以根据这些业务在整个集团中所处的战略地位的高低来设定不同的管控模式,如战略地位较低的业务,应该选择孵化财务管控型,在整个集团中进一步合理分配企业资源。但若战略地位不高但与主业的资源存在较高的相关性,同时集团内部存在较多的下属单位和部门,且业务繁多且复杂的时候,则应该选择战略协同型管控模式;资源相关性较高,但是集团业务不多的时候,则应该采取战略指导型管控模式。

对于处于双低水平地带的业务板块,由于其在市场上的竞争能力较差,且吸引力水平不高,集团可以通过将此类业务拆分或者剥离出去的方式,来保证资源合理分配和提高资源使用效率。

对于其他存在相反属性的业务板块,如在市场上的竞争能力较差但吸引力较强的业务,或在市场上具有较强竞争能力但吸引力不高的业务。出于充分利用集团内部丰富的人力资源,以及集团控制下宽阔的营销渠道,达到增强竞争力或者市场吸引力的目的,在选择管控模式的时候,首先应该想到的是运营操作型管控模式;然后,考虑该类业务在集团所处战略地位的未来发展,根据该类业务能否在未来的发展中处于战略核心地位,而选择战略型管控模式(包括战略指导型和战略协同型),或者孵化财务型管控模式。

1.5.2 管控模式选择

对于管控的模式在进行选择时,需要考虑的主要维度如下:

(1) 战略地位。该维度以集团对业务板块的需求程度和重要程度为依据,将业务板块的战略地位分为三个层次:“战略核心”表示该业务处于支柱核心

地位,“战略重点”表示该业务作为集团重点培育,“战略从属”表示该业务应该依附前两个层次的业务而存在。最后依据这三个层次的战略地位来进行集团总部与各单位的权利划分,以确定总部集权与权力下放的程度。该维度涉及“需不需要”集权管理的问题,业务所处的战略地位越高,需要选择集中管理模式的可能性就越大。

(2) 资源相关性。该维度从各类资源,包括市场资源、人力资源、资金和技术等资源,与主业甚至是整个集团所需要资源的协调相关性角度,来进行集团总部与各单位权力划分,以确定总部集权与权力下放的程度。该维度涉及“能不能够”集权管理的问题,资源相关性程度与能够选择集权管理模式呈正相关。

(3) 发展阶段。该维度依据各项业务生命发展周期,起步、成长、成熟时期各自不同的风险防护能力的特点,来进行集团总部与各单位权力划分,以确定总部集权与权力下放的程度。该维度涉及“应不应该”集权管理的问题,业务所处的发展阶段越早,就越应该选择集权的管理模式。

集团在选择管控模式的时候,首先要根据各业务的成熟度和未来发展能力、风险防护与规避能力、市场占有率和对集团做出的业绩贡献等指标来对各业务板块的战略地位进行综合评判。然后根据不同的战略地位,将各业务单位在由资源相关性和发展阶段所表示的二维表中反映出来,以确立其管控模式,从而进一步得出业务单位所属的战略地位与管控模式之间的对应关系。一般情况下,集团多采取混合的管控模式,不同业务单位可能采取不同的管控模式。同样,一个业务单位内部也可以使用两种管控模式的混合模型。

1.5.3 管控导向的确定

一般情况下,完成“管控模式”的确定步骤之后,企业会选择不同的“管控导向”,在不同的“管控导向”牵引下,又存在不同的“管理重点”,这些“管理重点”代表的是集团总部对各二级单位的倾向。如:在运营型管控模式下,管控导向注重对业务的扶持和对绩效的管理,在此基础上形成的集团对二级单位的培育重点是单位发展战略和生产计划的制订、技术的创新、人力资源的合理配置等相关内容;在财务型管控模式下,使用财务指数指标和关注单位效益被认为是管控导向,其相对应的管理重点对单位的财务营运资金状况和现金流流向进行严密监控,使用一切行之有效的手段,如资产重组、收购兼并等方式来促使单位价值的升值,注意对集团工艺技能和可用资源的保护;而