

集团管控

王吉鹏◎著

本书通过一个模型、两个设计、四个步骤，对集团管控中遇到的难题和面临的困境，提出了切实有效的解决之道。

2
第2版



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

集团管控

王吉鹏◎著

2

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控/王吉鹏著. —2 版. —北京: 中信出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5086-1148-8

I. 集… II. 王… 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 039580 号

集团管控 (第2版)

JITUAN GUANKONG

著 者: 王吉鹏

策 划 者: 中信出版社策划中心

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区和平里十三区 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: 15.25 字 数: 220 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版 印 次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1148-8/F · 1328

定 价: 42.00 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

E-mail:sales@citicpub.com

服务传真: 010-84264377

author@citicpub.com

丛书推荐序

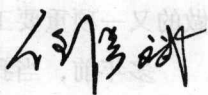
欣闻仁达方略所创建的集团管控模型已经在业界产生了广泛的影响，第1版《集团管控》出版以来，连续多次荣登管理类畅销书榜，我对王吉鹏先生领导的这个年轻团队在推动中国企业发展和促进企业管控能力提升方面所做的又一项重要工作，感到十分高兴。

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。企业迫切需要提高集团管控能力，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。党和政府在不断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

《集团管控》推荐序

在过去的二十多年里，伴随着中国经济的快速发展，很多中国企业也进入了集团化的发展阶段。1993年实施“集团化”战略之后，一大批企业集团纷纷建立，当时，大家都寄望于通过下属业务单位的整合产生“1+1>2”的协同效应。然而，现实的情况是，15年以来，中国的大中型企业集团只不过是刚刚搭起框架，尚未解决“集团管控”这一关键问题，在运营过程中普遍面临着“一抓就死，一放就乱”的两难窘境。这种状况的出现，归根结底，在于没有建立起一个有效的集团公司管控系统。事实上，集团管理的核心问题在于建立一个强有力的集团公司管控系统，没有管控系统就谈不上真正的集团管理。因此，可以说集团公司的核心能力正是在于集团公司的管控能力。

那么，集团公司的管控系统应该怎样构建？管控能力如何形成？企业集团中的资源如何有效整合？信息如何顺畅沟通？集团内总部和各子公司权力如何界定？总部与子公司的功能如何分工？如何实现集团内部战略协同下的高效发展？对于这一系列的问题，企业界、学术界在近十余年来都有着广泛而深入的探讨，并取得了很多有价值的成果。现在，我向大家推荐的《集团管控》一书就是其中的代表之作。

该书作者王吉鹏是北京仁达方略管理咨询公司董事长，国内著名的管理咨询专家。多年的实证研究与咨询实践，使他成为国内极有影响力的实战派咨询的代表人物。据我所知，仁达方略长期为全国大企业集团提供企业经营的咨询服务，其客户涉及电力、能源、金融、地产、消费品生产等行业，可谓登临绝顶，目无全牛。这本《集团管控》是他们对集团管理这一领域的最新研究成果和经验总结，也是仁达方略推出的企业集团管控系列丛书的总纲。

《集团管控》一书以集团公司管理与变革为主线，提出了集团管控的四个核心问题：集团组织模式选择、集团组织结构设计、集团责权体系和管理流程规范、集团业绩管理体系构建，同时，他们又通过这四个问题的解决，提出了一个旨在推动组织变革的全新集团管控模型。

本书首先从外部环境、内部管理、组织绩效三个方面提出了对大型企业管控的分析要点，然后，自然而然地推出了组织结构变革的解决模型和实施要点，并由此提出了集团管控要解决的几个关键问题。书中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。

本书的一大特点是实用性。作者对集团管控的主要方法和概念解释得深入浅出，并且指出了集团管控体系设计的实施要点，相关的论述部分都以 M 集团管控体系为案例，对集团管控的管控原则和运作方式提供了例证式指导，这为从事实际管理工作的管理者理解抽象的集团管控概念提供了直观而感性的鲜活的案例。

《集团管控》一书逻辑严谨，内容翔实，书中提出的集团管控模型源自企业管理实践，并融入了作者的创造性思考，涉及的管控解决方案能切中中国企业的实际状况。阅读本书，无论是对于广大的企业管理人员，还是企业管理咨询从业人员，无疑都将受益匪浅。

最后，我也祝愿仁达方略在中国式的集团管控研究上取得更大成就，为中国企业走出国门插上翅膀。

新 望

中国（海南）改革发展研究院民营经济研究所所长、研究员

前言

多年来，中国的经济发展迅速，作为经济主体的中国企业，特别是大型集团企业，在全球化市场拓展、自主创新能力培育、经营管理水平提升等方面取得了显著的成就。在企业显实力增长的同时，对管理软实力的渴望也越来越迫切。我国的企业大多数在技术上与国际先进水平相当，但落后的管理思想、管理技术以及无序的管理造成了大量的资源浪费，生产效率低下，市场竞争力弱，在国际经济舞台上处于弱势。在国际化、集团化的过程中，我国的企业还很年轻，甚至很稚嫩，这些企业急需一套适合我国国情、能切实解决企业现实问题的管控思想和方法，来加强集团管控能力，为企业健康、平稳、长远的发展导航。于是，成长中的企业和学习中的企业家极目四望，期望找到一种能为他们答疑解惑的思想或方法，来解决集团发展中的困惑。

2006年年初，《集团管控》第1版的出版给这些发展中的企业和迷茫中的企业家提供了借鉴和指导。集团化管理以我国经济发展的大环境为背景，以战略决定结构，结构传承战略为导向，要解决好四个核心和关键问题，即如何选择组织模式、如何设计组织架构、如何规范责权体系和核心管理流程以及如何进行业绩评价。这四个问题是集团管控的核心，也是仁达方略集团管控模型的主要内容。第1版以四个问题为核心，展开论述，详细介绍了每一个环节的理论并配有翔实的案例，理论与实践兼顾，呈现给读者一本原理加示例的好书。正是因为准确把握了集团企业成长的趋势和脉络，《集团管控》自出版发行以来，受到热捧，加印4次竟仍然脱销。

中国商界风云诡谲，每隔一两年便有一些庞大又知名的恐龙级企业轰然倒地。那些曾经不可一世的企业家和他们的团队缺乏科学的控制体系和现实的掌控艺术——唐万新无法控制德隆、顾雏军无法控制科龙、赵新先无法控

制三九集团等等，同样的灾难也在国外大面积降临，安然、世通、安达信等跨国企业，个个曾经大名鼎鼎，如雷贯耳，如今早已无可奈何花落去，让人感慨世事无常。1981年，杰克·韦尔奇被任命为GE新总裁以后，赶去拜访当世最伟大的管理学家彼得·德鲁克，韦尔奇问的第一个问题就是：“我怎么控制GE下面的上千家公司？”财经作家吴晓波说：“一切伟大的治理都是从学习控制开始的。”

中国的集团化改革与发展波澜壮阔，为我们提供了广阔深厚的研究背景，勇于探索和勤于实践的企业为我们提供了丰富翔实的案例，尽管这些都带有强烈的中国特色，但是它们是原生态的，生动而真实，也就更加具有实用性的参考价值。于是，我们决定将《集团管控》再版。

本书在修订第1版内容的基础上，加入了集团管控中出现的新趋势、新特点，详细阐述了近年来集团变革的焦点案例，希望将集团管控的成功经验传递给大众，让更多的人从中获益。针对国资委要求中央企业建立完善的法人治理结构、理顺产权关系的具体情况，本书加强了法人治理章节的内容介绍，增加了对法人治理的核心问题、外派人员管理、多元控股公司管理的内容；针对目前集团组织变革向二级集团制演进的形势，增加了集团组织结构类型的选择、集团总部架构重组、不同行业变革的内容；针对责权体系建设面临的问题，增加了母子公司权限划分和大型企业集团责权设计的内容；同时，在各章节中针对具体的问题加入了大量的案例，在第13章中汇编整理了一个完整的案例，以备读者与理论篇对比学习。

大家知道这个世界上有一种可怕的力量，叫“成长”。在成长的力量中还有一种可怕的力量，就是有着强大基因的成长。“融入企业，共同成长”是我和仁达方略共同秉承一贯的理念。企业是民族经济腾飞伟大而辉煌的载体，我们的研究不仅代表今天还代表未来，在民族伟大复兴的时候我希望能够多贡献一些。

最后祝愿我们的企业越来越成功，祝愿我们的人民越来越富庶，祝愿我们伟大的祖国越来越强盛。

王吉鹏

目 录

第 1 篇

集团公司管理与变革

第 1 章 大型企业管理模型 | 003 |

1.1 大型企业的外部环境 | 005 |

1.2 大型企业的内部管理 | 008 |

1.3 大型企业的组织绩效 | 013 |

第 2 章 集团管理变革研究 | 016 |

2.1 集团管控的总模型 | 016 |

2.2 集团变革的实施 | 023 |

2.3 集团管控的核心问题 | 028 |

第 3 章 集团管控模式的选择 | 032 |

3.1 战略决定结构，结构传承战略 | 032 |

3.2 3 种常见的管控模式 | 038 |

3.3 集团管控模式的评估与选择 | 043 |

第 2 篇

集团公司组织设计

第 4 章 集团的治理结构 | 051 |

- 4.1 法人治理的若干相关概念 | 051 |
- 4.2 集团治理结构的一般理论 | 054 |
- 4.3 外派人员管理 | 064 |
- 4.4 集团的约束和激励机制 | 070 |
- 4.5 中国中信集团法人治理 | 075 |

第 5 章 集团的功能定位 | 078 |

- 5.1 集团总部的一般功能 | 078 |
- 5.2 集团管理层次定位 | 080 |

第 6 章 集团的组织结构（一） | 085 |

- 6.1 组织结构的主要类型 | 085 |
- 6.2 组织结构设计的一般规律 | 094 |
- 6.3 大型集团的组织设计 | 096 |
- 6.4 某集团总部的结构调整 | 100 |

第 7 章 集团的组织结构（二） | 106 |

- 7.1 集团总部部门职能设计 | 106 |
- 7.2 总部对下属单位的管控 | 111 |
- 7.3 某食品类企业的组织结构变革 | 118 |

第 3 篇

集团公司责权体系与管理流程

第 8 章 集团的责权体系 (一) | 127 |

8.1 集团责权体系概述 | 127 |

8.2 集团责权体系设计 | 129 |

8.3 大型集团企业的责权体系赏析 | 136 |

第 9 章 集团的责权体系 (二) | 138 |

9.1 责权体系变革的步骤 | 138 |

9.2 母子公司权限划分 | 140 |

9.3 责权体系制度文件 | 141 |

第 10 章 集团的核心管理流程 | 144 |

10.1 核心管理流程概述 | 144 |

10.2 主要核心管理流程示意 | 146 |

第 4 篇

集团公司业绩管理

第 11 章 集团的业绩管理体系 | 153 |

11.1 业绩管理的目标和原则 | 153 |

11.2 规范的业绩管理流程 | 154 |

11.3 业绩管理改革的要点 | 169 |

第 12 章 全面预算管理体系 | 174 |

12.1 全面预算管理的内涵和作用 | 174 |

12.2 全面预算制定的步骤和工具 | 178 |

12.3 全面预算管理的实施与控制 | 184

第 5 篇

案例

第 13 章 M 集团的管理控制 | 189

13.1 M 集团的管理现状 | 189

13.2 M 集团组织模式的选择 | 191

13.3 M 集团组织结构的设计 | 197

13.4 M 集团的责权体系和核心流程 | 213

13.5 M 集团的业绩评价 | 222

第
1
篇

集团公司管理与变革

- 第 1 章 大型企业管理模型
- 第 2 章 集团管理变革研究
- 第 3 章 集团管控模式的选择

核心问题 1:
组织模式选择

核心问题 2:
组织结构设计

核心问题 3:
责权体系和管理
流程设计

核心问题 4:
业绩评价
体系设计

- 通过科学的组织模式选择，明确各业务单元在集团内的发展定位、集团总部与下属业务单元之间的管理及业务关系，相应地也将明晰集团对各业务单元的管理重点和适用的管理方式
- 一般情况下要依据战略（业务组合）和产权模式综合考虑以下多方面因素：各业务的发展阶段、集团对各业务的熟悉程度、集团管控能力、协同效应、产权体系等，并通过量化的科学评估方法，选择和建立一套合理集分权和高效率的混合型集团组织模式

大型企业集团管理案例 第一章
集团变革管理案例 第二章
集团人力资源管理案例 第三章