

战略

—集团管控之—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。
对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

JITUANGUANKONGZHI

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

ZHANLUEGUANKONG
中国发展出版社

—集团管控之—

战略 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之战略管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 2

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 134 - 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 002829 号

书 名: 集团管控之战略管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 134 - 0/F · 702

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14. 75

字 数: 208 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 32. 00 元

咨 询 电 话: (010) 68990625 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

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，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“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，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——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操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、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！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：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。同时，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控制。

1. 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，如图1所示。

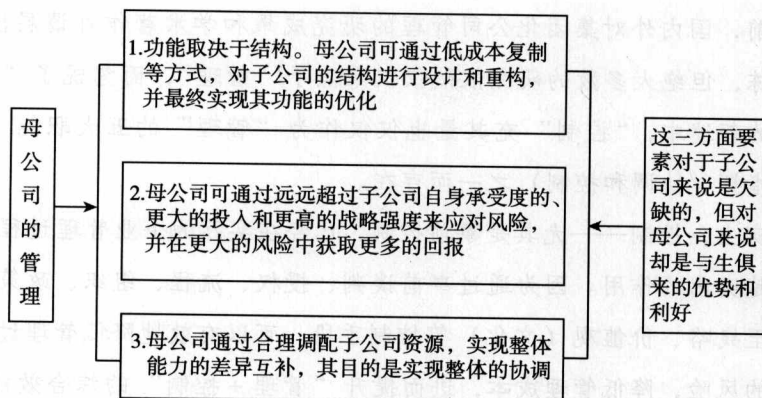


图1 母公司的管理

2. 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，通过对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。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(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，特别是针对巨大系统、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。从集团管理职能来看，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。集团控制的运作原理如图2所示。

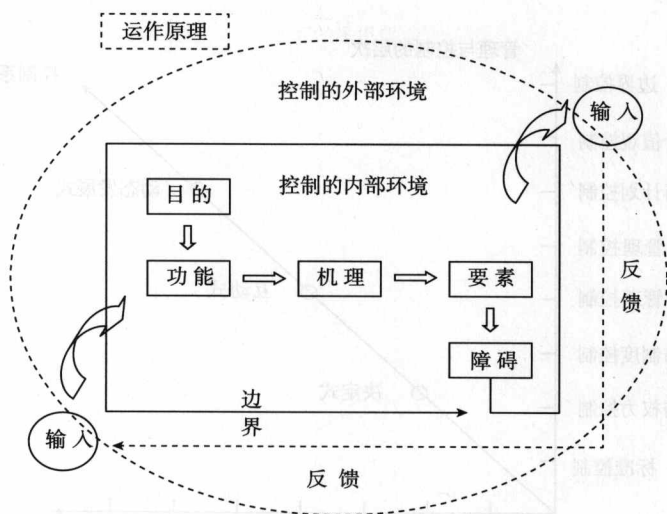


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。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、控制的手段和控制系统的的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

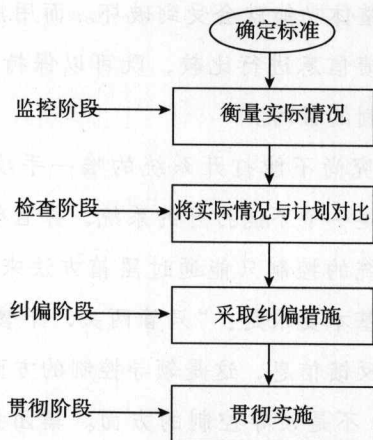


图3 集团控制过程机制

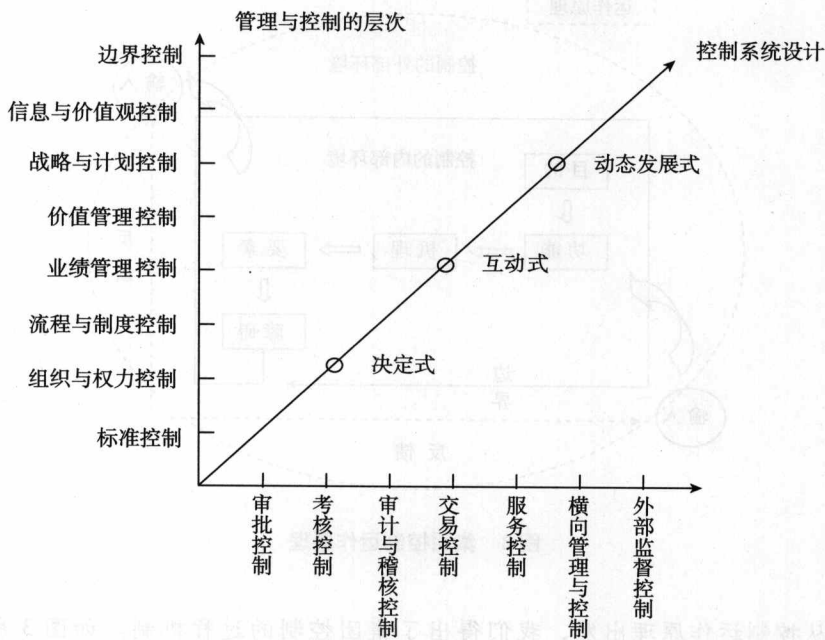


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

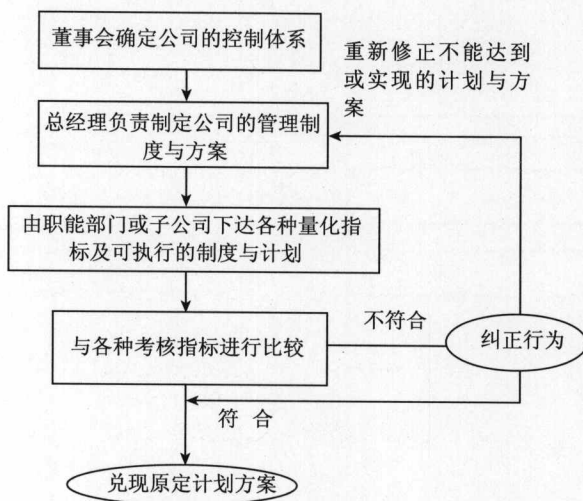


图5 集团控制流程

2008年1月

序

◎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制高点。美国作为其中的翘楚,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,集团化企业已经成为公司形态发展的主流。因此,企业无论从治理结构还是组织构架等方面都发生了相当大的变化。由此带来的结果是公司从战略的制定到战略的执行都将具有更加明显的系统性和复杂性。

从华彩“系统论”和“组织智商”的观点中,我们可以知道,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,并在加速进行中。

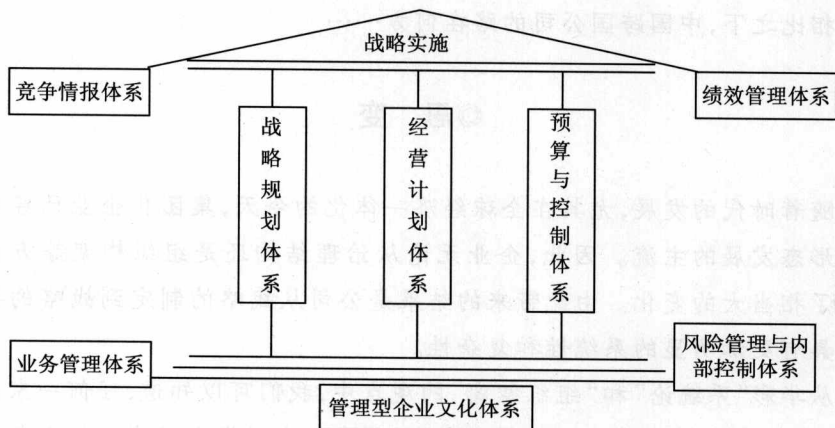
面对复杂系统,我们渐渐发现:诸如风险管理、内部控制等传统的管理方式在复杂性面前失去了它们的效能——更加契合新时期集团时代特点的新型管理模式亟待探索!

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”的理念,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!

集团战略管控是一个很庞大的体系,但如果要用一句话来概括,那就可以用“三个体系、五个支撑”来表示集团战略管控的核心内容,如图所示。



我们认为,在未来,“管理+控制”的模式必将成为母子公司管理的主流模式,因此,对集团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,突出多层次、跨层级的战略制定和执行的“管理+控制”新模式。

1. 集团公司的战略需要和国家大战略相互绑定,集团公司的战略管控需要整个国家管控的支撑。

2. 多元化、跨地域是集团型企业的共性特征,产业间的相互关联势必影响和决定企业的发展前景。相关多元化、产业链延伸是企业帝国扩张的主要路径,投资组合、产业组合的选择及横向战略的规划及执行是集团公司首要议题。

3. 集团型企业发展到一定阶段,骨干子公司将向子集团扩张,事业部或类事业部组织结构占据主流地位,管理层次的增加同时,各层次必须权责明确、分工协作,管理链协同保障战略管理体系高效运作。

4. 企业竞争已从本地化、国内化过渡到了国际化、全球化。企业面临的经营环境不再局限于一城一地,客户对一体化解决方案的需求使得价值链系统集成和商业模式创新应用成为战略制高点,中外大型企业并不在同一起跑线上,游击战可以使得小企业活下去,企业长大必须具备攻城略地的系统优势。

5. 相对于单体公司来说,集团化公司面临着错综复杂的内部管理关系和变幻莫测的外部竞争环境,企业战略的规范作用和方向指引显得愈发重要。华彩将其战略管控的核心主张归结为:母子公司的最大竞争优势在于资源整合的基础上主动规划和实施战略协同,从而使得各个业务单元较之以单体公司存在时更能创造价值。

6. 战略管控是从经营战略角度的管控手段,通过集团内战略规划和战略实施的指引进行集团公司管控。华彩依据多年的咨询服务经验,将战略管控解决方案总结归纳为六大步骤。

(1)明确集团基本战略,根据愿景使命确立投资组合/产业组合。大型集团业务包罗万象,龙蛇混杂。第一步要做的工作就是对现有投资组合/产业组合进行全面梳理,分清轻重缓急,有所为有所不为。

(2)构建四层级战略,不同管理层次扮演不同的战略角色。集团公司总部确定基本战略、业务组合以及横向战略、重大的资源分配;事业部确定业务单元内部的组合及权限范围内的资源分配;业务单元层次确定发展何种产品,在哪个市场、哪个区域竞争,并确定竞争的方式;职能战略按一体化和个性化的指导思路统一到整体框架中来。

(3)设置战略管理组织结构及职能。战略管理职能在企业中不可或缺,但具体由哪个部门来牵头执行则没有成法。有的企业可由计划财务部、投资管

理部等现有部门来承担职责,也可新设专门部门来行使职能。不同层级即使不设立专门机构,也需要对口部门或人员来牵头组织。

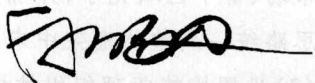
(4)通过战略管控制度和流程打通各业务单元及部门的接口。通过制度和流程集成企业内外部的人、财、物、信息等各种资源,由母公司集成配置,各业务单元在母公司资源配置的引导下在规定的轨道内灵活应对市场竞争。按照流程、程序办事才能使全体人员的经营管理活动紧密围绕着企业目标,各司其职,各显神通。

(5)业务管理系统保障战略信息决策反馈机制的良性运转。业务管理系统以一年为一个循环、以一季度为一个小单元,一个严密而有效的实施系统,保证总部制定的任何战略举措都可以转化为实际行动。同时它是一个开放的制度化平台,高层领导、中层经理和基层员工,都会在一个制度化平台上针对业务实施情况,对比差距、交流和分享成功的经验和措施。

(6)战略评估系统及调整机制保证战略柔性。市场竞争瞬息万变,企业借助组织智商系统和管理信息系统对战略实施开展及时有效的诊断与控制,运用差异分析模型、绩效预警系统、弹性计划预算、平衡计分卡等战略工具跟踪重大例外事项,随时调整战略实施的偏差,对战略实行动态管理、动态反思、动态更新。

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者,责无旁贷地肩负起对这系列问题研究的重任。于是我们决定编写此书,对集团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。

研究和思考的过程令人痛苦,但收获硕果的时刻却使人欣喜异常。欣喜的同时,我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢!虽然我们未曾谋面,但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳,帮助我们从更多的角度去认识和了解眼前的大海,并无形中为我们不断完善集团管控之战略管控体系提供了许多帮助和启迪。



2008年1月

目 录

第一章 集团整体战略管理体系及控制力建设	1
第一节 华彩四层级战略体系——从摧毁到升华	4
四层级战略	4
四层级战略的基本结构	5
第二节 战略管理系统——三个体系和五个支撑	7
三个体系	7
五大支撑	12
战略管理是一种管理模式及思想，不仅仅是工具	15
第三节 战略管理操作模型	16
战略管理体系：规划、实施、反思的闭环系统	16
战略规划体系：哲学的认知和脚本规划	20
战略实施体系	25
战略反思体系	27
战略管理能力体系	31

第四节 三大层次战略规划	35
公司战略规划架构	35
战略规划三层次分解	36
跨层次战略规划参与者的地位和职责	37
第五节 战略控制——落实战略的关键	38
战略控制及其十级能力结构	38
战略控制的五大目标	40
战略控制的三大系统	40
小 结	50
思考题	51

第二章 战略的能力管控体系 53

第一节 核心管控能力——战略输出的动力之源	55
集团公司应该是核心能力的组合	55
核心能力培育的流程与评价机制	57
集团公司三大能力体系	60
战略管理价值的六大输出能力	62
第二节 业务联结层次和功能分配架构——管控能力的载体	62
集团公司业务联结的七层次	63
集团管控功能分配的三层次架构	63
小 结	73
思考题	74

第三章 商业模式构筑及动态管理 75

- 第一节 多层次商业模式——推动战略“落地生根” 77
- 商业模式及其构成要素 77
- 商业模式的差异性奠定企业竞争优势 78
- 集团战略管理的多层次商业模式 79
- 第二节 如何动态构筑一个能持续赢利的商业模式 80
- 小 结 90
- 思考题 91

第四章 多层次战略交互与管控 93

- 第一节 战略主体层次划分和交互的战略规划 95
- 集团公司战略主体划分 95
- 交互的战略规划过程的作用 96
- 第二节 战略和计划控制的机制 97
- 战略态势分析机制 97
- 动态审核评估机制 98
- 风险控制管理机制 98
- 战略规划和年度经营计划的转换和控制机制 99
- 小 结 104
- 思考题 105

第五章 跨层次战略职能管控与战略绩效管理

107

第一节 职能管控的关键在于角色与责任的匹配	109
集团最高领导层	110
总部战略规划部门	110
子集团（或事业部）	111
业务单元	111
第二节 管控职能与流程——战略理念“固化”的载体	111
行业研究流程	112
战略规划流程	112
年度计划流程	112
核心竞争力管理流程	112
并购整合管理流程	113
偏差分析流程	113
第三节 战略性职能管控的七步实操	113
母公司战略规划	113
子公司战略规划	114
子公司年度计划制定	115
与子公司经理层签订绩效合约	116
预算和审计监控	117
偏差分析和绩效管理会议	121
计划调整和绩效改进	122
第四节 跨层次战略全绩效管理——实现战略控制的关键	124
传统绩效管理：无法回避的重重矛盾	125
全绩效管理系统：系统控制企业成长	127

有效的战略绩效管理应是一个多循环的学习过程	128
小 结	131
思考题	132
第六章 跨层级战略审计的管控	133
第一节 战略审计——信任基础之上有效的核查和控制工具	135
战略审计	135
战略审计实施的现实意义	135
第二节 战略审计的主体——董事会	137
战略审计的主体必须具备独立性	137
战略审计应采取由董事会主导的审计模式	137
第三节 战略全覆盖审计——全程 + 全面	138
战略审计的对象是各层次的战略管理活动全过程	138
跨层次战略审计的主要内容是对集团公司经营战略的审查	138
战略审计的职能主要是分析、评价、咨询	139
战略审计应能覆盖战略管理的各个层次和全过程	139
第四节 战略审计管控的实施——四步法	139
第五节 战略审计的评价——基于财务的评价标准体系	141
小 结	142
思考题	143