

CHINA-CO  
华|彩|咨|询|文|库|

白万纲◎著

# 文化

—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。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

中国发展出版社

# 集团管控之 文化管控

我深信上帝设计人类时，真正只设计了两个原规则，一个是基因必须繁衍，另一个是基因必须自我保护。而这两个原规则又衍生出了社会的一切规则和行为，也几乎可以解释人类的所有理性及非理性行为。换言之，世界是取决于类似原规则的设计。

——心理学学创始人 弗洛伊德

真正优秀的企业文化并不是沉淀出来的，好的文化是一种有意识的设计行为，围绕着企业发展的核心问题点和发展动力的来源来设计这种文化，而6SIGMA只不过是其中的一个设计元素而已。

——通用电器前任董事长兼CEO 杰克·韦尔奇

很多年前，IBM遭遇经营困难时将原因归结于产业链过于分散，下属企业过多。公司曾研究过是否应该把公司分拆成几个不同的公司。但IBM最终不但没有分拆公司，反而在这几年大力推出“ON DEMAND BUSINESS”，主旨就是想让IBM真正实现一体化，随时在各个业务层面上共同为客户服务，此举反而获得了成功。所以一个整体的企业才是一个大企业，由许多分割的小单元、小公司组成的企业，资产再大也称不上真正的大企业。

——宁高宁

强调最大的挑战是建立全球视野思维。当然我们面临的挑战是非常大的，我们没有大企业管理的经验，尤其没有大企业的流程。联想收购IBMPC，最大的受惠之一是我们学会了在发达的市场中如何进行竞争和合作……因此没有中学为体、西学为用之说。开放的心态，在大我的视野之中是没有中西之分的，提中国式管理就是井底之蛙，大我非常重要。

——长江商学院院长 项兵

ISBN 978-7-80234-133-3



9 787802 341333 >

定价：38.00元

—集团管控之—

# 文化 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之文化管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,  
2008. 3

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 133 - 3

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业文化 IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002840 号

书 名: 集团管控之文化管控

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 - 133 - 3/F · 701

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: 17

字 数: 243 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 38.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电子邮箱: [drcpub@126.com](mailto: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。

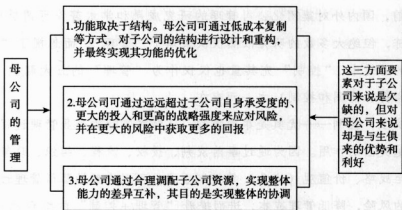


图1 母公司的管理

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。

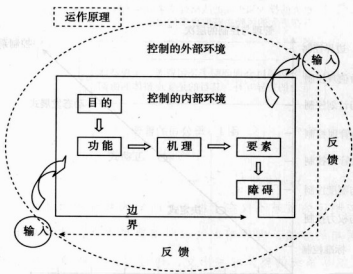


图2 集团控制运作原理

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。

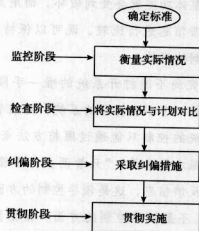


图3 集团控制过程机制

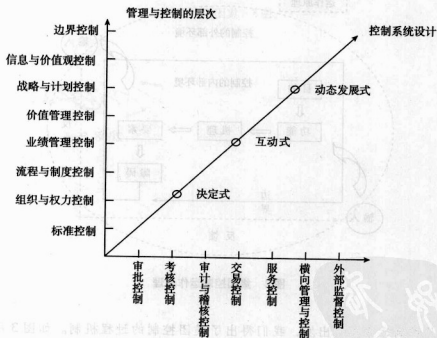


图4 集团控制体系

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。



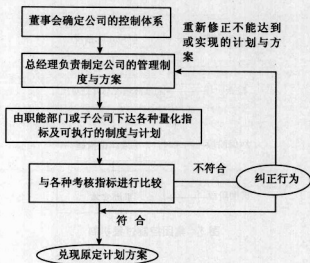


图5 集团控制流程

2008年1月

## 序

## ◎缘起

在全球化浪潮的袭击下，民族文化产业薄弱、民族文化智慧不够成熟等问题日益凸现，如何既保持民族文化的独立品格，又有效地适应全球化的趋势成了摆在我们面前一个亟待解决的课题。

中国作为一个发展中国家，在全球化过程中，在传统本土文化世界的虚空化之后，怎样重建自我认同的文化—精神的象征体系，即为我们创造一个有意义的内在空间，是中国文化的基本主题。

## ◎思变

随着时代的发展，尤其在全球经济一体化的今天，企业的领导者们必须站在战略的高度，以更加全局性和整体性的宏观视角来审视企业文化，并将企业文化建设提升到一个战略的高度。因为，当前不论从企业结构的发展还是内外部环境的变化，都已经对集团化公司企业文化的管理提出了更新的要求。

第一，单体公司向集团化公司转变。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的，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目前失去了它们的效能，更加契合新时期时代特点的新型集团管理模式亟待探索！

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”。

第二，集团文化管控体系亟待建立，战略联盟间跨文化管控将成为未来发展的趋势和主流。在这样的大背景之下，催生了集团管控时代的到来，而文化管控正作为集团管控体系的重要组成部分成为整个时代的迫切需求！

## ◎时代的抉择

作为复杂系统的集团化公司，必须具备足够雄厚的文化底蕴来对公司的整体战略进行支撑，这同时也是整个国家大文化战略制定和实施的重要组成部分和步骤。而实现这一目的唯一的途径便是对公司的文化系统施以有效的“管理+控制”，通过内部的优化和有序来应对外部的复杂和无序。只有这样才能真正通过优势文化的支持在整个市场竞争过程中确立自身的地位和相应的影响力，并从整个价值体系中获取最大化利益。

“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一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的文化管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日在全球范围的竞争中获取卓越竞争优势来探索一条先进而有效的管控之路。

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为集团管控的主流模式，因此，对集团管控下的文化“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文化管控背后的秘密和本质，突出集团文化塑造的“管理+控制”新模式。

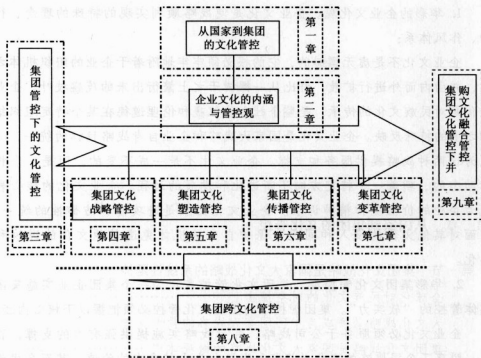
1. 华彩的企业文化观。企业文化是使战略顺利实现的特殊的理念、行动、作风体系：

企业文化不是虚无缥缈的，它的根必须牢牢地附着于企业的组织机体之上，并由内而外进行扩散，好比从一棵树干之上繁衍出来的茂盛枝叶。企业文化是对民族文化的传承，是整个社会价值观和伦理道德在某个特定组织结构之上的特殊反映。企业文化是国家大战略和企业自身战略目标的统一，必须为这两种战略提供服务和支撑。企业文化不是一成不变的，而是一个相对动态的、朝着一个特定方向不断进化和发展的过程。企业的核心表现为企业的价值观和精神诉求。企业文化必须是进攻性和防御性的统一，即面对其他文化的侵入和同化时保护自身的机体免遭其他文化的进攻和异化。

2. 华彩集团文化管控观。集团文化管控表现为一个集团企业实施集团整体管控的“软实力”。集团管控下的企业文化管控必须把握以下核心内涵：

企业文化必须服务于公司战略，并为战略实施提供强有力的支撑，否则，脱离了公司战略的文化必将陷入误区，失去其存在的价值，甚至会成为公司发展的绊脚石。沉淀和积累出来的文化，一般都是低效和高内耗相冲突的文化，一般都不能支持和强化战略。优秀、高效的企业文化是系统设计的结果，是企业高层系统思考、实施的内在一致性，是企业的生物钟和节律。任何零碎和拼凑的文化都是低效甚至有害的。企业文化可以强行积累（从无到有，从他及我）、定向积淀（缺啥补啥，精确制导），有序、可控地推进文化的传播、积累、积淀过程。企业文化本质上是一种强烈的核心价值观以及它在各种情形之下的应用。企业文化必须结合管理，通过某种接口转换成流程、制度、管理标准背后的“宪法”，企业文化必须成为筛选、发展、任用管理者和核心人才的软标准，企业文化必须成为决策、计划、执行、控制的原则和共识点。

全书共分八个章节的内容，它们的逻辑结构如图所示。



研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻却是欣喜异常的。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，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并在无形中为我们不断完善集团管控之文化管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

## 目 录

<b>第一章 从国家到集团的文化管控</b>	<b>1</b>
<b>第一节 集团文化战略是国家大文化战略的系统性延伸</b>	<b>3</b>
全球化对民族文化的时空撞击	3
大文化战略必须成为中国国家大战略的骨干支撑	7
集团文化战略是国家大文化战略的微观体现	8
<b>第二节 从国家的大文化管控到集团文化管控</b>	<b>9</b>
国家的大文化管控	9
集团文化管控	10
文化管控事关集团化公司的生存和发展	10
<b>第三节 美国的国家大文化管控剖析</b>	<b>11</b>
美国文化特征和意识形态演变	12
美国的文化扩张——以跨国公司为载体	13
文化输出同时亦已成为跨国公司进行全球扩张的重要手段	14
<b>思考题</b>	<b>14</b>
<b>第二章 企业文化的内涵与管控观</b>	<b>15</b>
<b>第一节 从三个角度理解企业文化</b>	<b>19</b>
经济学角度	19
制度经济学角度	21

管理学角度 .....	21
<b>第二节 华彩的企业文化观 .....</b>	<b>23</b>
华彩的企业文化观模型 .....	24
企业文化的四大层次 .....	25
企业文化的五大种类 .....	28
企业文化的三种价值创造机理和六项主要功能 .....	29
企业价值观体系 .....	29
白沙集团成长的背后：精神的驱动 .....	32
<b>第三节 华彩的集团文化管控观 .....</b>	<b>34</b>
企业文化管理的传统之路 .....	34
集团文化管控的核心内涵 .....	36
<b>思考题 .....</b>	<b>41</b>

### **第三章 集团管控下的文化管控** 43

<b>第一节 传统企业文化管理的误区和解决之道 .....</b>	<b>45</b>
企业文化塑造中的问题与困惑 .....	45
问题的剖析与解决之道 .....	46
<b>第二节 文化管控是集团信任的基石和协同的纽带 .....</b>	<b>48</b>
文化管控形成集团信任 .....	48
文化管控是“协同的纽带” .....	50
文化管控是集团管控体系的内在链接 .....	51
<b>第三节 集团公司的文化管控模式 .....</b>	<b>56</b>
集团文化管控的类型 .....	56
集团文化管控的渠道 .....	58
集团文化管控模型 .....	59
<b>思考题 .....</b>	<b>61</b>

**第四章 集团文化战略管控** 63

第一节 企业战略与企业文化——鸡与蛋的问题 .....	66
企业文化的战略导向 .....	67
走企业文化战略之路 .....	70
企业文化战略与企业战略的一致性 .....	72
强势文化和弱势文化企业不同的文化战略特点 .....	73
第二节 集团文化战略规划管控——“契合”是关键 .....	76
明确企业文化塑造目标 .....	76
选择合适的集团文化战略 .....	76
企业文化结构规划 .....	78
第三节 集团文化战略实施管控——“落地”是关键 .....	81
实施集团文化战略的关键脉络 .....	81
实施集团文化战略的五大基本原则 .....	83
集团文化战略的实施 .....	84
第四节 集团文化战略实施管控之制度保障 .....	87
制度与文化的融合 .....	87
文化融合的标志—制度化 .....	88
思考题 .....	95

**第五章 集团文化塑造管控** 97

第一节 企业文化的设计和塑造重在管控 .....	99
企业领袖、企业领导是企业文化的首倡者和领头羊 .....	100
文化领袖的行为影响是形成企业文化的根本动力 .....	101
制度管控是塑造企业文化的基石和保障 .....	102
企业文化塑造管控必须以人为本 .....	102
第二节 企业文化的三阶段塑造 .....	103
阶段一：科学设计企业文化管控的内容 .....	104



阶段二：宣传倡导、贯彻落实 .....	105
阶段三：积极强化、持之以恒 .....	106
<b>第三节 企业文化塑造的执行方法</b> .....	107
企业文化塑造过程中的风险防范 .....	109
企业文化执行过程中的参与者分类及职责 .....	111
企业文化塑造导向及执行方法步骤分析 .....	113
<b>第四节 企业文化塑造流程与管控</b> .....	127
企业文化塑造流程 .....	127
企业文化塑造的管理体系 .....	127
企业员工对于企业文化塑造的决定性作用 及如何用文化管控来做好企业文化塑造 .....	128
走全员塑造企业文化之路 .....	131
<b>思考题</b> .....	142

## 第六章 集团文化传播管控 143

<b>第一节 文化与传播</b> .....	146
传播与文化传播 .....	147
企业组织中的传播 .....	149
企业文化传播 .....	150
<b>第二节 企业文化传播的两重性</b> .....	154
企业文化的内外传播 .....	154
企业文化内外传播中主客体的转化 .....	157
<b>第三节 企业文化传播的内容与形式管控</b> .....	159
企业文化传播的内容与流程管控 .....	159
企业文化传播方式与流程管控 .....	166
<b>第四节 企业文化传播管控</b> .....	172
企业文化传播的方式与媒介 .....	172
企业文化传播的范围与时机 .....	173