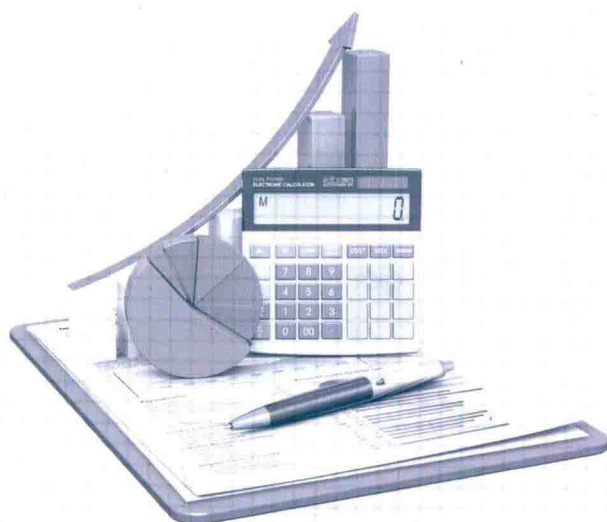


GUANLI KUAIJI
YINGYONG CHUANGXIN JINGDIAN ANLIJI

管理会计

应用创新经典案例集

刘宗柳◎主编



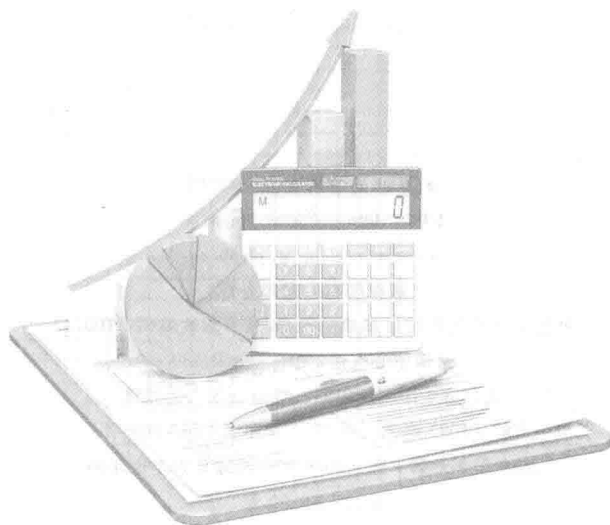
中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

GUANLI KUAJI
YINGYONG CHUANGXIN JINGDIAN ANLIJI

管理会计

应用创新经典案例集

刘宗柳◎主编



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计应用创新经典案例集/刘宗柳主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2019. 3
ISBN 978 - 7 - 5095 - 7908 - 4

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理会计 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 047697 号

责任编辑: 钱红叶

封面设计: 孙俪铭

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph @ cfeph. cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88191537

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 10 印张 215 000 字

2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7908 - 4

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88191661 QQ: 2242791300

编 委 会

主 编：刘宗柳

主 审：曲晓辉

副 主 编：陈培堃 林活水 刘 峰

编审委员会：（以姓氏笔画为序）

王建彬 尤凌侃 曲晓辉 刘宗柳

刘 峰 何玉生 何渝文 陈培堃

林活水

序 言

财政部自2014年10月27日发布我国推进管理会计应用的顶层设计的
重要文件《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》以来，相继发布了
《管理会计基本指引》和第三批34项管理会计应用指引。数年间，管理会计理论
研究，尤其是应用研究迅速发展，理论与实践相融合的案例研究成果丰硕。本
书由刘宗柳主编，陈培堃、林活水和刘峰任副主编，基于大量的实地调研和归
纳总结，是管理会计案例研究成果的典型代表。本书从“理论源于实践”的
角度来探讨管理会计，展现了管理会计理论应用创新的以下显著特点：

1. 从案例中归纳应用理论。管理会计本身是应用科学的一个分支。在中
国的企业和单位应用管理会计，旨在解决战略规划与经营计划、管理控制（含
成本管控）、绩效管理和决策支持等实际经营与管理问题。本书的每一个案例
研究都是基于某一种或多种管理会计方法的应用创新，实际上体现了管理会计
方法应用的程序化和模型化，丰富了管理会计的应用理论。

2. 案例所归纳的方法经过案例企业的管理实践检验，具有推广的价值。
本书所阐述的管理会计方法的个性化应用或综合应用，都是对现实经营与管理
中涌现出诸多成功解决方案的总结，具有可操作性和可计量性，完全可以直接
用于解决当下成本管理、绩效管理和预算管控的实际问题。

3. 这些案例研究展现了许多管理创新。本书中的每个案例都是根据不同
企业和单位的实际需求，综合运用若干种管理会计工具和方法，体现了不同的
管理创新，而这些创新都是融合在解决具体问题的过程中，表现为思维和理念
创新、激励制度创新、价值管理创新、流程持续改善创新等。

总之，本书理论与实务并重，是基于第一手调研资料和数据，通过分
析、研究和提炼而形成的案例研究专辑。本书对于企业和单位运用《管理会

计应用指引》和管理会计方法来解决企业经营与管理的问题，有着现实的借鉴价值和参考作用。同时，也为我国高校的管理会计教学与研究提供实战型案例。

厦门大学教授 傅元略



2018 年 12 月 于厦门大学

前言

2014年财政部将管理会计列入我国会计改革发展的重点方向，积极采取有效措施，加强管理会计制度建设和管理会计人才培养。管理会计应用的发展更为广泛、更为集中地侧重于价值创造和增强竞争力。对于企业来说，如何应用管理会计来提升企业创造价值的能力和提高竞争力，是一个关键问题。对于中国企业来说，要保持原有的产品成本优势，不再依赖于廉价的自然资源和劳动力资源，应该考虑从管理创新、技术创新方面寻找突破点。就管理创新而言，我国管理会计的应用在企业管理创新方面发挥了一定的作用，比较成功的应用包括全面预算管理、绩效管理、责任会计、成本精益管控、集团管控等，这些管理会计实务推动了管理会计理论研究的发展。目前，我国企业的管理创新处于关键转型期。管理会计如何寻求新的理论和应用突破，促使我国经济高质量发展，是企业当前的紧迫任务，对于事业单位亦然。

财政部2017年10月29日发布《管理会计应用指引第100号——战略管理》等22项管理会计应用指引（以下简称《应用指引》）以来，管理会计应用更加广泛，企业内部管理和决策支持也呈多样化且与时俱进。目前，管理会计理论和应用研究发展相当迅速，许多值得研究的企业案例提供了很好的素材。本书所收集的5个案例是作者近几年来从数家企业和事业单位进行实地调研的研究成果，其中，2016年撰写的案例研究报告《厦航大财务模式的价值创造》，因入选中华人民共和国财政部首批管理会计案例库，未收入编辑在本书之中。

尽管如此，本书的案例依然内容丰富，资料翔实，成功经验和管理秘诀精彩纷呈，归纳起来，主要包括：

1. 企业有效的成本管控模式是得益于独创的组织架构和公司治理，以及高效的“四化”式管控体系和神奇的管控抓手，尤其在成本管控的制度化、流程化、表单化和信息化的基础上持续创新和改善，为大多数控股集团的管控提供了一套值得借鉴和学习的成功管控模式。

2. 基于流程化的制造业案例，探讨以业务流程精益管控增强企业创造价值的能力，由此建立精准的业务流程管控模式，为企业提高竞争能力和创造价值提供有力的支持。

3. 全面预算管理在我国企业得到普遍推广应用，但也遇到许多亟待解决的问题。本书通过分享和分析一个柔性预算管理的典型案例，提出解决预算管控不灵活导致预算管控僵局的破解方案。

4. 通过 ABC 与战略管理融合的案例研究，探索战略价值与绩效管理相融合的方案，形成可推广的战略绩效管理系统及其应用方法。

5. 管理会计方法在事业单位（诸如医院）的应用前景广阔，本书通过对中国台湾医院的成本管理、预算管控和绩效管理方法的调研，集成并试图打造“铁三角”法的解决方案，以供我国大陆医院管理会计应用借鉴。

总之，上述 5 个典型案例研究所涉及的问题，也是中国管理会计应用普遍存在的问题。本书试图从这些案例的研究入手，结合多学科（管理会计学、战略管理、组织行为学等）交叉视角和综合研究来破解这些亟待解决的问题。所以，我们认为本书的研究特色和应用价值大致如下：

第一，通过数个案例实地研究，按照财政部 2017 年所发布的 22 号《应用指引》的引导，为读者提供丰富的管理会计应用实战模拟的范例，总结管理会计应用的规律并形成制度化的示范。

第二，从管理实践发现管理会计工具的应用价值。管理会计案例研究都是基于某一管理会计方法的应用并加以延伸。实际上，本书的案例研究体现了管理会计方法的应用过程就是其流程化和信息化的过程。本书的特色是从应用实例中提取大量流程化和信息化的模板，使企业应用管理会计方法提升创造价值的成为现实。

第三，多种管理会计方法的集成应用，会带来显著的经济效果。本书中的

每一个管理会计应用案例都会涉及预算管控、绩效管理和成本控管。因此，在本书的医院案例研究中，特别强调了“铁三角”法（成本管理、绩效管理和预算管控的融合）的应用，以利于提高经济效果。

第四，每一案例都能体现管理会计应用的创新。本书涉及的每一种管理会计工具应用，都关系到计量模型和计量分析方法，其创新之处表现为具体工具与案例企业实际应用的内部环境（激励制度、人力资源制度、商业模式、流程管理等）与外部环境（市场因素、政治环境、绿色发展要求、竞争对手、宏观经济政策和金融政策等）相结合所形成的创新举措和落地。

第五，既考虑企业的应用需要，也考虑事业单位应用的实际需求。为切实提高科学性和可操作性，本书的管理会计应用案例涵盖了制造业和医院，而且总结了企业和事业单位应用的成功经验，同时也从理论层面探讨了成功的规律。

我们期望，本管理会计案例集的出版，能够为企业运用《应用指引》提供一些宝贵的、可资借鉴的经验。同时，也能够为高校、学术界和实务界的管理会计教学与研究提供实战型的鲜活案例和素材参考。

顺便说明，本书是基于以下科研项目的成果：厦门市两岸会计合作与交流促进会研究课题、教育部人文社科研究重点基地重大项目（项目批准号：12JJD790011）、2017年度厦门市社科学会重点调研课题（项目批准号：厦社科联（2017）33号）。本书写作分工如下：编写立意、框架设计和内容协调由刘宗柳、陈培堃、林活水和刘峰负责，编委会讨论确定。第一章由刘宗柳、麻胜新、傅元略和游相华撰写；第二章由傅元略、傅杰、游相华和刘宗柳撰写；第三章由游相华、傅元略、刘宗柳和姚荔撰写；第四章由吴安妮撰写；第五章由罗琳、游相华、刘宗柳和王淑霞撰写；第六章由傅元略、刘宗柳和游相华撰写。刘宗柳对全书进行了总纂。曲晓辉负责本书总审。

厦门市会计学会会长 刘宗柳

2018年12月

目 录

第一章 TS 集团的成本管控秘诀	(1)
第一节 独创的组织架构与公司治理	(2)
第二节 高效的“四化”式管控体系	(7)
第三节 神奇的管控抓手：异常管理和日日改善	(12)
第四节 可持续的核心竞争力：单元成本管理	(17)
第五节 TS 集团成功秘诀的启示	(23)
第二章 精准的业务流程管控：YL 公司的成功经验	(29)
第一节 YL 公司发展简介和组织结构	(29)
第二节 基于高效流程管理的客户定制式订单生产（BTO）	(31)
第三节 基于流程管理控制的目标成本制	(36)
第四节 YL 公司流程管控经验的启示	(39)
第三章 柔性预算管理：LD 公司的制胜法宝	(41)
第一节 LD 公司的发展简介和组织结构	(41)
第二节 柔性预算管理的基石：标准成本制度	(43)
第三节 追求柔性的预算管理控制	(45)
第四节 与柔性预算管理相匹配的绩效评价与考核	(50)
第五节 信息化建设与内部报告	(51)
第六节 LD 公司柔性预算管理经验的启示	(53)
第四章 战略绩效管理：HG 公司的价值管理创新	(55)
第一节 公司背景	(55)
第二节 实施平衡计分卡的主要方向及目的	(56)
第三节 平衡计分卡的项目团队及实施范围	(57)
第四节 实施平衡计分卡的过程	(58)
第五节 实施平衡计分卡后的效益分析	(77)
第六节 HG 公司平衡计分卡应用创新的启示	(82)

第五章 C、Q、T 总医院绩效与成本管理的经验借鉴——基于促进厦门公立医院发展的视角	(85)
第一节 医院绩效与成本管理的相关理论及政策综述	(85)
第二节 案例医院绩效及成本管理的成功经验	(88)
第三节 对厦门公立医院管理改善与提升的建议	(95)
附件 1 C 医院绩效管理案例	(100)
附件 2 T 总医院作业成本管理案例	(112)
第六章 关于企业管理会计体系建设的几点建议	(129)
第一节 管理控制系统设计与组织结构的改进	(129)
第二节 管理会计的核心业务：异常事项管理	(130)
第三节 业务流程管理会计与成本管控的融合	(131)
第四节 研发全过程的成本管控	(133)
第五节 柔性预算管理的重点和提升	(134)
第六节 从绩效评价转换到战略绩效管理	(135)
第七节 管理会计师职能和管理会计岗位	(138)
第八节 管理会计系统的信息化	(139)
主要参考文献	(141)
致 谢	(145)

第一章 TS 集团的成本管控秘诀^①

TS 集团为什么被誉为中国台湾最成功企业？它的创办人为什么被尊称为“管理之神”？这与它取得了举世瞩目的业绩不无关系。以近几年的业绩为例：2012 年 TS 集团营业收入 22763.89 亿元新台币，占中国台湾地区当年经济总量（140350.36 亿元新台币）将近 1/6。在 2013 年《财富》杂志公布的“世界 500 强”排行榜中，TS 集团旗下 TS 石化股份有限公司以 302 亿美元的营业规模排到了第 379 名^②。同时，TS 集团塑胶产品、纤维制品、PTA（精对苯二甲酸）、铜箔基板、玻纤布等产品的生产规模世界排名第一。

不仅如此，TS 集团的盈利能力也长期保持较高水平。据统计资料显示，从 1986 年到 2010 年 25 年间，TS 集团的整体平均利润率为 11%，期间没有任何一年亏损^③。同时，为考察 TS 集团盈利水平在同行业中所处的位置，我们收集了 2004 年到 2013 年《财富》杂志“世界 500 强”企业的相关数据（对应的是 2003 年到 2012 年的财务数据），对亚洲地区连续 10 年进入榜单的 13 家炼油企业^④的利润率进行了统计和排序，并与 TS 集团旗下子公司 TS 石化进行了比较。结果发现，相对于其他 12 家企业，TS 石化进入“世界 500 强”的时间最晚，营业规模较小，但过去 10 年的平均利润率表现良好，为 5.68%，在 13 家公司里边排名第 4，也就是说，在同行业中，TS 石化的盈利能力处于较高水平，具体数据如表 1-1 所示。

表 1-1

2003~2012 年亚洲主要石化企业利润率比较

金额单位：百万美元

年份	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2003~ 2012	排名	平均年 营业额
PETRONAS（马来西亚）	24.26	25.94	26.12	25.23	27.36	19.89	18.62	22.74	22.51	16.97	22.25	1	63126

① 本案例研究是厦门市两岸会计合作与交流促进会研究课题和教育部人文社科重点研究基地重大项目（项目批准号：12JJD790011）的阶段性研究成果。厦门市两岸会计合作与交流促进会课题组长：吴水澎教授、黄世忠教授、郑丁旺教授（中国台湾）；课题组总协调人：游相华；课题组成员：（中国大陆）刘宗柳、傅元略、游相华、刘峰、刘维、姚荔、麻胜新、傅杰；（中国台湾）吴安妮、王怡心、卢联生、廖三郎。本章由刘宗柳、麻胜新、傅元略和游相华撰写。

② TS 石化从 2007 年开始进入《财富》杂志“世界 500 强”，而后一直榜上有名。

③ 林长征，直线幕僚体系、异常管理决策与企业动态能力——以 TS 集团为中心的案例研究，清华大学出版社，2013：57-58。

④ 包括 TS 石化和中国台湾中油，TS 石化 2007 年才进入榜单，中国台湾中油 2003 年和 2005 年没进榜单，但为方便比较。根据其当年财务报告数据计算相关指标参与排名。

续表

年份	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2003 ~ 2012	排名	平均年 营业额
信实工业（印度）	9.93	11.45	11.32	10.59	13.50	10.44	8.33	7.19	5.41	5.16	8.08	2	38834
中石油（中国大陆）	7.72	12.93	15.50	12.00	11.50	5.67	6.21	5.98	4.63	4.45	6.89	3	179576
TS 石化（中国台湾）	8.01	14.47	12.86	8.40	9.93	1.74	6.18	5.48	2.82	0.30	5.68	4	19708
PTT（泰国）	7.97	9.72	9.20	7.85	6.54	2.58	3.75	4.37	4.34	3.75	4.94	5	47004
印度石油（印度）	6.44	4.11	3.05	3.85	3.42	0.90	4.16	2.50	1.03	0.96	2.52	6	55179
中石化（中国大陆）	1.90	1.69	2.70	2.81	2.62	0.94	3.07	2.79	2.52	1.92	2.30	7	199196
SK（韩国）	3.45	3.91	3.39	2.48	2.13	0.32	0.33	0.73	1.50	0.88	1.57	8	67862
巴拉特石油（印度）	3.68	2.38	0.63	2.16	1.58	0.46	1.29	1.05	0.37	0.77	1.15	9	27390
印度斯坦石油（印度）	3.66	2.23	0.60	1.77	1.22	0.58	1.30	1.31	0.09	0.23	1.01	10	25116
出光兴产（日本）	0.19	-0.26	0.95	1.41	0.14	0.10	0.22	1.90	1.67	1.28	0.90	11	31485
科斯莫石油（日本）	0.57	1.61	2.86	1.03	1.16	-3.10	-0.50	1.25	-0.34	-3.16	-0.19	12	24192
中国台湾中油（中国台湾）	1.66	2.84	1.25	-1.97	1.45	-13.44	5.63	1.84	-3.37	-3.12	-1.43	13	24363

注：平均利润率=10 年累计净利润/10 年累计营业收入。

资料来源：项目组根据 2004 ~ 2013 年《财富》杂志“世界 500 强”相关企业的财务数据整理。

TS 集团为什么能够长期保持良好的盈利水平，盈利源自哪里？它的成功秘诀到底是什么？我们根据实地调研的第一手资料尝试解答。

第一节 独创的组织架构与公司治理

TS 集团，正式名称为“TS 关系企业”，是中国台湾地区最大的民营工业集团，创办于 1954 年，起初名为“FM 塑胶工业公司”，1957 年更名为 TS 工业股份有限公司（简称“TS”）。通过 60 年左右的发展，TS 集团从日产 PVC（聚氯乙烯）粉仅 4 吨的微小企业规模起步，逐步发展为以炼油、塑胶、化纤等相关产业为主，横跨机械、电子信息、钢铁、电力、新能源、生物科技、运输、环保、医疗卫生、教育、管理顾问等行业，投资区域辐射中国台湾、中国大陆、美国、越南、印度尼西亚、新加坡、菲律宾等国家和地区。

一、集团管控的组织架构和演进

TS 集团是由多家独立法人借助股权、人事、契约等纽带联合组建的，是通过非法定机构或机制进行协调和控制的“关系企业”联合体，拥有 120 多家中国台湾岛内外成员企业、3 所大专院校、1 家医院等，其中，集团的核心成员企业包括“TS 四宝”的 TS 公司（简称“TS”）、NY 塑胶公司（简称“NY”）、TW 化学纤维公司（简称“TH”）和 TS 石化公司（简称“TS 石化”），以及其他 11 家上市公司、CG 医院等，TS 集团组织架构如图 1-1 所示。

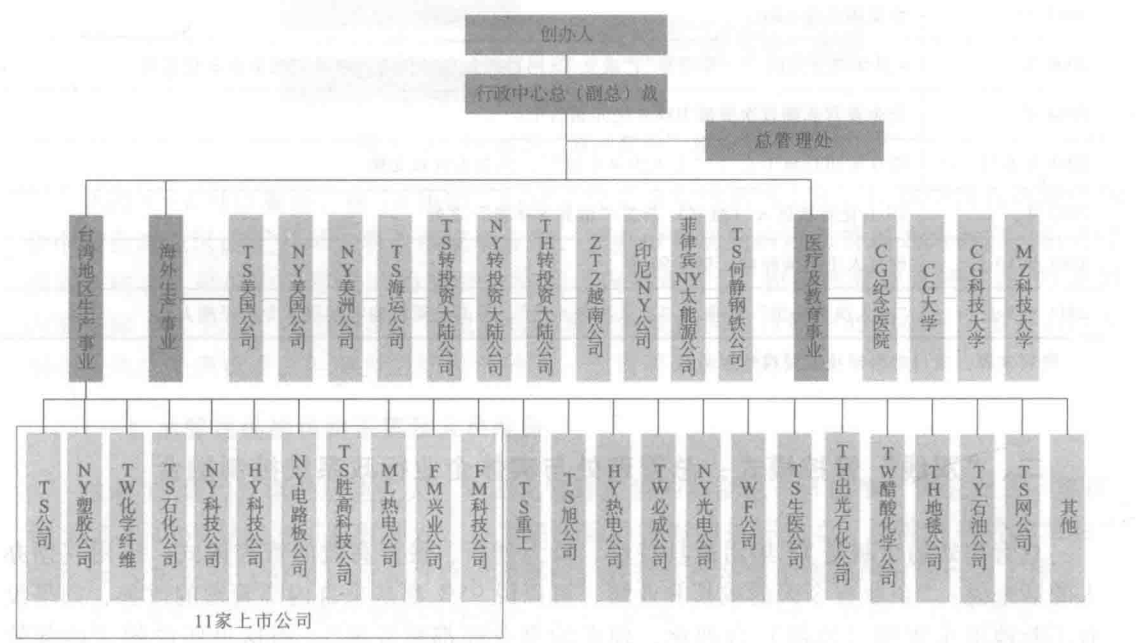


图 1-1 TS 集团组织架构

其实，TS 集团的发展是不断改革、创新和完善的过程，其中一些具有里程碑和标志性的事件如表 1-2 所示。

TS 集团发展历程	
日期	里程碑和标志性事件
1954 年 7 月	创办人获美国援助贷款 79.8 万美元，于高雄市登记设立 FM 塑胶公司
1964 年	TS 公司上市
1965 年 3 月	成立 TW 化学纤维公司，涉足纺织业
1966 年	6 月设立 TS 关系企业总管理处
	7 月提出“建立严密组织并实施分层负责”的管理方针，开始推行“科学管理运动”
1968 年 5 月	总管理处之下整合设立经营管理部，新成立电脑中心等职能部门

续表

日期	里程碑和标志性事件
1969 年 10 月	总管理处经营管理部改组成“总管理处总经理室”，专司企业制度建设与绩效稽核
1970 年	TH 公司率先建立标准成本制度
1975 年	各功能性委员会并入总管理处
1982 年	旗下各公司实现 ERP
1984 年	TH 公司上市
1986 年 9 月	“六轻计划”获中国台湾地区经济主管部门核准通过
1989 年	全集团实现 ERP
2000 年	4 月实现全集团“一日结算”；成立 TS 网科技公司，负责营销及实施企业 E 化系统
2004 年	全企业营业额首次突破 10000 亿元新台币
2006 年 6 月	成立集团行政中心（“七人决策小组”），创办人宣布交棒
2007 年	TS 石化首次进入《财富》杂志“世界 500 强”之列
2008 年 10 月	创办人于美国辞世，享年 92 岁
2011 年 9 月	“七人决策小组”转变为“九人决策小组”，最高决策机构吸纳更多专业经理人

资料来源：项目组根据相关资料整理编制。

二、“双线”管控模式：总管理处与实体企业行政系统控制融合

总管理处的建制是 TS 集团最具特色、最为创新、最富高效的管控模式。引用其创办人的话来说：“企业有今天的成长和业绩，可以说 95% 都是来自内部管理的改善，如果没有不断地追求管理（控制）合理化，现在的事业部都要亏损”。而这里所讲的“内部管理”主要是指以总管理处为建制的“双线”管控组织架构，如图 1-2 所示。

从 20 世纪 60 年代中期到 70 年代中期，在其创办人的推动下，TS 集团开展了一场以“建立严密组织和实施分层负责”为指导思想的大变革，逐步在日常行政管控系统之外建立了幕僚体系，即高度集权式的集团化管控系统，进而形成高度集权与授予分权的“双线”管控模式。其中，在实体企业管控体系中，从集团高层（行政中心）往下，依次是各公司、各公司下属事业部、工厂、生产课、班（组）等层级，上下级之间存在严格的命令与执行关系；在幕僚管控体系中，从总管理处往下，依次是各公司总经理室、事业部经理室、厂务室、课务室等层级，下级幕僚管控执行人服从上级幕僚的指挥和监督。幕僚体系对实体企业没有直接的工作指挥权或作业调度权。但 TS 集团对共同事务实行高度集权，比如规章制度由总管理处统一制定，投资、采购、资金、营建、信息、法律、安全、环卫、人事等共同事务和公共资源由总管理处集中办理和统一配置。在产品研发、生产经营及销售服务等方面则高度授权甚至放权，使各个上市公司和事业部等实体企业都拥有很好的自主权利。

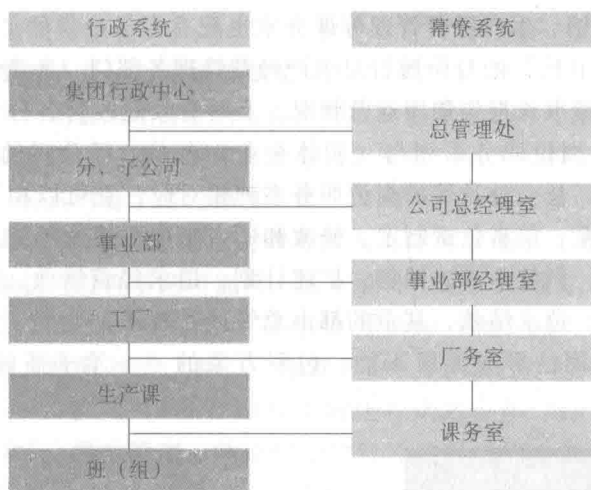


图 1-2 TS 集团“双线管控”组织结构

从图 1-2 可以看出，在 TS 集团，行政系统是指实体系列企业，比如中国台湾地区和非中国台湾地区的子公司、事业部或事业群；而幕僚系统则指以总管理处为衙门，以总经理室为核心（幕僚中的幕僚）的监督、稽核（内部审计）、控制和管理系统，在 TS 集团内部俗称“红卫兵”的幕僚群。行政系统和幕僚系统共同对行政中心的决策层董事会以及创办人和总经理负责。但两者之间泾渭分明，权责清晰，殊途同归。

（一）总管理处的机构设置及人员配备

随着 TS 集团规模的迅速扩大，集团化管理控制的难度也与日俱增，为应对这一难题，TS 集团于 1968 年建立了总管理处，作为集团运筹帷幄的指挥中心，以控制和管理当时下属的 16 个事业部（公司）及其行政职能部门，并持续推动整个集团的管理改善工作。

总管理处分为总经理室和共同性服务部门，如图 1-3 所示。其中，总经理室下设产销一、二、三组及保养管理组，资材管理组，工程管理组，人事管理组，财务管理组等 15 个组，共有 250 多位各类专业人员，负责 TS 集团各项管理制度的拟定、审核、解释、考核、追踪、改善等工作，协助各分、子公司和事业部拟定经营计划，对经营的可行性进行分析，以及统筹协调多方资源，推动全员改善并主动组织进行“专案改善”工作等。共同性服务部门是为各公司各项共同事务的统筹运作机构，包括营建部、法律事务部、财务部、采购部、咨询部等 10 余个部门，负责共同事务集中办理、公共资源优化整合。各部门设有部门经理室，用以与总经理室保持动态联系，保证在业务运作中能够完整执行总经理室制定的各项政策。

目前，总管理处在职员工 1300 余人，岗位职务由高至低分别为主任、副主任、特助、高专（高级专员）、专员、课长、主任办事员、助理主办（或实习工程师）、见习生。这 1300 余人如前所述俗称“红卫兵”，20% 为高专人员，80% 为专员以下员工，其中有 200 余人在总经理室任职。其他人员则分布在 TS 集团所辖各分、子公司的各个经营管理部门，比如各分、子公司的总经理室，安排以专职特别助理（简称特助）身份的“红卫兵”协助公司总经理、副总经理工作；各事业部经理室、厂务室分别配有数位高级专员身份的

“红卫兵”；即便是营销、生产经营管理等课务室也配有专员身份的“红卫兵”。这些人实际上以总管理处“红卫兵”的身份履行对生产经营管理各部门、各流程、各环节进行即时的监督和稽核，并向董事长报告集团运营状况，及时有效地改善各分、子公司的绩效。总管理处“红卫兵”的岗位职务系列与（实体企业）各分、子公司的总经理、副总经理、协理、经理、副理、厂长、处长等的岗位职务系列相对应，且可以相互轮岗。但两者之间是监管与被监管的关系，前者负责制定、修改和颁布制度，绩效考核，人员晋升；后者是执行制度，接受授权，只管生产、销售、扩建计划，追求经营绩效。简言之，（后者）实体企业除了执行制度、追求绩效，其余的都由总管理处打理。

由此可见，TS 集团已形成无所不能、包罗万象的“一竿子插到底”的幕僚管控体系网。

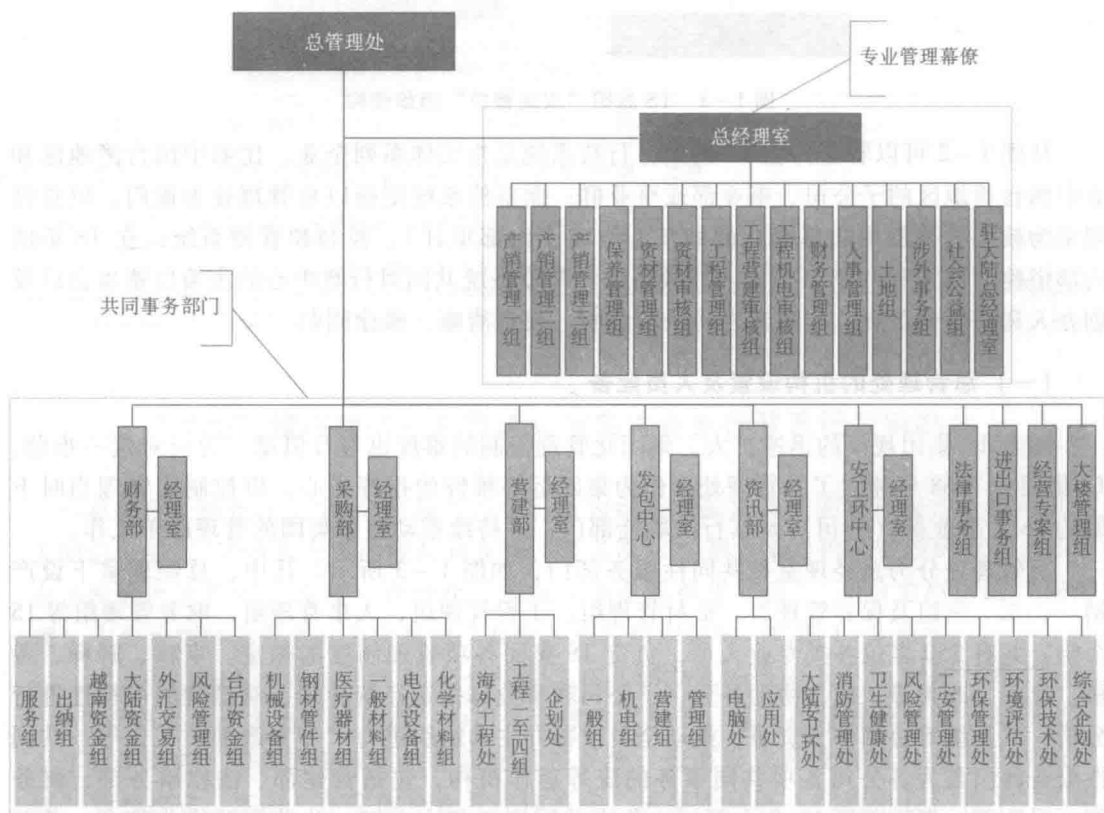


图 1-3 总管理处组织结构

（二）总管理处职能的发挥

TS 集团总管理处的主要职责是：制度建设、成本控制、储备人才与精减人员。同时，扮演着董事长“耳目”的角色，通常在以下方面发挥着重要的作用：

（1）制度建设：总经理室是总管理处的“灵魂”，负责各项制度的制定、审核、跟踪和改善，但不参与具体政策的执行，所以不会出现“自定规则自己执行”的情形。同时，为避免部门利益冲突，也不会出现“游戏的参与者相互制定游戏规则的现象”，更不允许