

Foundation of Strategic Execution:

战略基础：

集团公司管控模式设计

周国来 郭凉杰 杨 波 付小平 著

Managing & Controlling Methods Designing of Group Company



经济科学出版社

Foundation of Strategic Execution:

战略基础:

集团公司管控模式设计

周国来 郭凉杰 杨 波 付小平 著

Managing & Controlling Methods Designing of Group Company



经济科学出版社

责任编辑：张 力 杨秀华

责任校对：杨晓莹

技术编辑：董永亭

战略基础：集团公司管控模式设计

周国来 郭凉杰 杨 波 付小平 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编部电话：88191217 发行电话：88191109

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

中国科学院印刷厂印刷

三佳装订厂装订

787 × 1092 16 开 15 印张 170000 字

2004 年 12 月第一版 2004 年 12 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4590 - X/F · 3862 定价：28.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

由亚商来提供一套有关管理的丛书，一定会别有一番价值。最简单和有说服力的原因是，亚商作为今天中国本土经营历史最长的咨询公司，在过去10多年中曾亲力、亲为、亲睹、亲闻了这么多的中国企业的管理变革和酸甜苦辣，因此如果这套书能够反映出亚商人的切身感受之万一，应该会是比其他的管理书籍更加贴近中国企业的实际管理需求的。

反映亚商人管理理念的最主要的事件之一，是自1999年以来与《中国证券报》合作举办的“中证·亚商中国上市公司50强”评选和论坛活动。这项活动的核心价值标准就是评价中国企业内在的发展能力。这种发展能力在本质上是由企业的管理能力，而不是外在的政府政策、行业垄断、特殊关系（许可）等产生出来的。记得6年前亚商最早提出基于这一理念的一整套评价指标时，曾在专业界包括评选的专家委员间引起争议。争议核心，就是对中国企业的发展来说，到底是与政府部门等外部环境资源的特殊关系重要，还是企业自身的面向市场的竞争管理能力重要？这一争论的背景，反映出相当一部分在中国做企业的人，还是热衷于政府资源的。

但正所谓“路遥知马力”，随着时间的推移，过分依赖政府资源等外部环境的企业，其脆弱和不经风浪的特征越来越为事实证明和公众所意识到。而对于那些着力于面向市场、依靠自己的资源去搏击的企业来说，怎样根据市场和竞争需要提升内功，也就是规范的经营管理能力，越来越成为迫切需求。

我在这里用了“规范的经营管理能力”这个判断词，又可能是颇有争议的。反诘者可以说，商海竞争如同打仗，“兵无常势”，如何想像捧着一本教科书，亦步亦趋而能赢钱的。事实上，在浸淫企



业咨询逾 10 年时间里，我本人接触过的大小企业家无数，确实感受到处于经济转型期、制度先天不足环境中的中国企业家群体中，才智异常、胆识过人者居多，加上运气好坏，竟成为企业家认同如何捕捉成功机会的信条。事实上，坦率地说，至今为止，如果单以成败论英雄，如此而成功的企业家在中国仍占多数。但是，存在的既合理又不合理。这种状况的不合理处，首先在于太多案例证明了中国企业容易大起大落，物极至反，暴毙者多于善终者。究其原因，就是心浮气躁、急功近利的心态，伴随着过人的才智胆识，往往使企业成功印上太多的个人成功烙印，而个人性格和能力的先天不足又往往拖累企业盛极而衰。

因此，行商固然要“出奇”，但必须认识到，出奇是技，“守正”是本，本固才能技高。中国社会发展在近两百年，近现代历史上，直至改革开放后，更确切说是直至过去 10 来年，才逐渐让企业成为社会主流。因此，中国商界真正所缺，是经营企业的“本”，是如何“守正”。今年（2004 年）评上“中证·亚商 50 强”第一名的万科老总郁亮有一句话说得精彩：（大意）中国企业鲜有因发展稍慢而夭折，却太多在发展太快时暴毙。其中深刻的原因，就是中国企业要“固本”之不易。

亚商的这套丛书，相信会贡献于中国企业的固本。特别是结合 10 多年企业咨询经验，亲历数百家上市公司、国有、民营企业的实战经历，个中道来的切合企业实际的“守正”之道，相信会对一切关注真正提升管理效率的企业家、管理者有实际帮助。我们期待着读者在丛书涉及的内容方面与我们有更多的共鸣。

陈琦伟

亚商企业咨询股份有限公司董事长
上海交通大学教授、博士生导师

2004 年 6 月



目 录

序

第一章 导论 1

集团公司 3

企业集团及其本质特征 3

企业集团的层次、边界界定与管理协调
方式 6

企业集团的分类 9

本书所关注的企业集团 12

集团公司 14

管控模式 16

第二章 企业管控模式选择的影响因素 21

外部环境与管控模式 23

内部环境与管控模式 26

内部环境与企业治理结构 26

- 企业发展历史对治理结构的影响 26
- 创业者或企业领袖的个人魅力对治理结构的影响 28
- 企业股权结构对治理结构的影响 30



内部环境与企业组织结构 32

- 企业技术特征对组织结构的影响 33
- 企业人员素质对组织结构的影响 35
- 企业规模对组织结构的影响 36
- 企业生命周期对组织结构的影响 38

战略与管控模式 41

战略对治理结构的影响 44

战略对组织结构的影响 46

- 企业战略阶段对组织结构的影响 47
- 经营战略对组织结构的影响 49
- 一般竞争战略对组织结构的影响 50
- 战略风格对组织结构的影响 51

第三章 公司治理结构设计的理论基础、国际经验与基本内容 55

现代企业治理结构的理论基础 57

产权理论 58

委托—代理理论 60

契约理论 63

国外公司治理模式介绍 65

外部控制主导型治理模式：英美模式 66



• 外部控制主导型治理模式的特点	66
• 外部控制主导型治理模式的框架	69
• 外部控制主导型治理模式的弊端	70
内部控制主导型治理模式：德日模式	72
• 内部控制主导型治理模式的特点	73
• 内部控制主导型治理模式的框架	75
• 德国公司治理结构的独特性及其弊端	78
• 日本公司治理结构的独特性及其弊端	80
家族控制主导型治理模式：东南亚模式	82
• 家族控制主导型治理模式的特点	83
• 家族控制主导型治理模式的弊端	86
三种公司治理模式的比较	87
公司治理结构的基本内容	90
股东大会	90
董事会	91
监事会	93
执行机构	94
公司治理机构的内部关系	95
设计集团公司董事会通常考虑事项	96
• 董事会管控模式的分类	97



- 集团公司董事会的组织结构 97

第四章 公司组织结构设计的理论基础、基本原则与基本形式 105

公司组织设计的理论基础 107

交易费用理论 107

社会系统理论 107

组织发展理论 109

组织学习理论 113

流程再造理论 115

组织结构设计的的基本原则 116

集分权原则 117

指挥同一原则 118

分工协作原则 118

任务目标原则 119

精干高效原则 119

有效幅度原则 120

责权利结合原则 121

稳定与适应结合原则 121

基本组织结构形式 122

直线制 122



职能制 123

直线—职能制 125

事业部制 127

模拟分权制 130

矩阵制 134

横向型组织结构 140

控股型组织结构 142

网络型组织结构 144

第五章 集团公司管控模式设计 149

一些基本观点 151

企业的管理控制功能是由两种基本的控制方式来实现的 151

集团公司管理控制模式解决的基本问题——通过组织控制(集权)与市场控制(分权)的有机结合,实现整个集团各层级权、责、利的平衡 152

企业管控模式设计包括的三个基本要素 155

责任中心的确定是集团管控的基础 157

- 责任中心的概念和分类 157

- 确定责任中心时应注意的事项 160

集团公司对下属企业的控制通常由四种基本控制模式构成 163





集团公司管控模式的设计 166

集团公司管控模式设计的一般流程 166

集团公司治理结构体系的设计 168

- 公司治理必须解决的两个问题 168
- 集团公司内部治理机制设计 171
- 国内企业集团存在的治理结构问题 182

集团公司组织结构体系的设计 183

- 集团总部的组织架构选择 183
- 集团总部的部门设计 186
- 集团总部岗位设计与岗位职责描述 188
- 集团总部对下属企业的关键管理流程设计 192

第六章 实战案例 205

项目背景介绍 207

诊断结论介绍 207

咨询解决方案 210

第一章 导 论



如何管理好一个企业集团是当前企业家们关注的话题，作为本书的导论，本章目的在于明确或定义一些与集团管控相关的基本概念，指出本书研究的重点是集团公司的管控模式。



◆ 集团公司 ◆

■ 企业集团及其本质特征

集团公司在我国还是个新生事物，现存的集团公司是在进入 20 世纪 90 年代，中央政府提出要加快组建以产权联结为纽带、以母子公司体制为特征的大型企业集团以后逐步流行起来的。现在的许多文章在引用集团公司一词的时候往往存在概念的混淆，尤其是把企业（公司）集团与集团公司（企业）概念相混淆。

简单从字面理解，企业集团是一群企业（或组织）的联合体，集团公司是一家具有集团属性的公司。但要深入理解集团公司则必须对企业集团有个清晰的了解。

我国《企业集团登记管理暂行规定》第三条指出：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。”

一般认为，企业集团是指以一个或若干个大型企业为核心，按控股、参股和契约关系，由一大批企业或事业单位联合组成的具有层次性的稳定的经济组织；是相互间有联系的，多个企业单体的联合体。



为何会出现企业集团，一般的理解认为，形成企业集团既可以利用集团成员间较稳定的关系来克服市场失效引起交易成本过高的问题，又由于集团成员是彼此独立的行为主体和利益主体、具有独立的法人资格，因而可以克服企业规模过大引起的组织管理失效问题。企业集团化发展是企业利用外部市场和内部市场，试图克服市场失效和组织失效的一种中间道路。

为何会出现企业集团，一般的理解认为，形成企业集团既可以利用集团成员间较稳定的关系来克服市场失效引起交易成本过高的问题，又由于集团成员是彼此独立的行为主体和利益主体、具有独立的法人资格，因而可以克服企业规模过大引起的组织管理失效问题。企业集团化发展是企业利用外部市场和内部市场，试图克服市场失效和组织失效的一种中间道路。

企业集团化发展的直接驱动力是为了获得如下四大经济效率：

规模经济性——因扩大规模所能带来的平均成本的下降；

范围经济性——由于协同作用，联合经营比单独经营能获得更大收益；

速度经济性——加速交易过程而节约流通成本；

网络经济性——依靠集团共享网络，降低总成本。

企业集团往往由少数大型骨干企业为核心（核心层），运用资本或其他契约方式把骨干企业联合在一起，形成紧密层；再通过这些骨干企业按照经济原则将大量相关的中小企业团结在自己的周围，形成边界较为模糊的半紧密层、松散型协作层。以发挥垄断优势、内部化优势，取得专业化分工和规模经济的效益。一个有效的企业集



团既有规模经济效能，又具有群体优势；既可以跨地区、跨行业、跨所有制，又具有较强的生产、开发、配套和协作能力。概括地说，它具有如下本质特征：

● 管理协同性

企业集团最大的优势体现为资源的聚集整合性与管理协同性，包括人力资源优势、生产资料资源优势、财务资源优势、技术信息共享优势、管理协同优势，以及通过上述资源优势的复合而生成的集团整体的竞争优势等。

● 统一规范性

要达成资源整合与管理协同效应，母公司、子公司以及其他各成员企业彼此间必须遵循集团一体化的统一“规范”，实现协调有序性运行。

● 利益互动依存性

统一“规范”既有利于实现集团整体利益最大化目标，同时也有利于实现成员企业个体利益最大化目标。在激发其积极性、创造性与责任感的基础上，谋求资源聚合与管理协同效应的最大化。反过来再借助集团的整体效应，进一步保障与推动各层级成员企业利益目标的更大实现，从而在整体与局部之间形成一种利益的依存互动机制。

● 母公司主导性

为达到上述目的，母公司通过制定集团组织章程、发展战略、管



理政策、管理制度等统一“规范”，为集团整体及其各层级成员企业的协调有序运行确立行为的规范与准则；任何一个企业，若想加入集团，取得成员资格，必须首先以承认集团的统一“规范”，服从集团整体利益最大化目标，接受管理总部的统一领导为前提，否则就不能被接纳为成员企业，即便已经进入，也非真正意义上的成员企业。

■ 企业集团的层次、边界界定与管理协调方式

● 企业集团的四个层次

- 核心层：处于集团核心地位的一个或少数几个骨干企业，可以是兼具总公司与母公司两者特性的集团公司。

- 紧密层：是被集团公司（母公司或控股公司）所能控制的子公司，一般是母公司控股 50% 以上的公司。

- 半紧密层：该层由一些关联公司组成。这些关联公司由母公司持有一定比例股份，但尚未被控制，集团只能在一定程度上影响对方的经营活动。即集团公司的参股公司。

- 松散层：该层由一些以契约形式长期与集团协作配套的企业组成。这些配套企业与母公司间没有控股关系，也不一定有参股关系，但也有可能发生资金借贷关系。

● 企业集团的边界界定

- 母公司内边界：核心层。

- 母公司外边界：紧密层。

- 企业集团内边界：半紧密层。