



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·集团管理系列

深入剖析集团战略与组织的机理，深度把握集团管理的内在逻辑，不断发现、靠近、揭示集团成长规律并指导和服务于集团企业管理实践，帮助集团企业持续、健康发展

大型集团 组织结构设计

王吉鹏 邱洁 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·集团管理系列

大型集团 组织结构设计

王吉鹏 邸洁 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

大型集团组织结构设计/王吉鹏, 邸洁著. —北京:
经济管理出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5096-1733-5

I. ①大… II. ①王… ②邸… III. ①企业集团—
企业结构—结构设计 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259137 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 璐 栖

责任印制: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

15 印张

234 千字

2012 年 1 月第 1 版

2012 年 1 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1733-5

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

集团管理系列编委会

主 编：王吉鹏

副主编：邸 洁 陈晓军

编 委：杨照乾 韩晓阳 冯为中 曾红卫

孙喜民 杜 平 牛克洪 陈 庆

陈 迪 杨 雪 盖 宇

总序 全球化新形势背景下的 集团管理困境与出路

2011年是不平凡的一年。在这一年里，中国有69家企业进入世界500强，还有许多的企业成群结队跨过了千亿的门槛。就总体而言，企业规模日益庞大的发展趋势依旧没有改变。但在这表面红火的现象背后仍难掩国有企业虚火旺、民营企业步履维艰的事实。尽管一直以来“重经营、轻管理”的观念没有改变，但管理的压力确实是越来越大。很多企业分不清经营与管理的差别，一些企业邀请经济学家指导企业的管理实践，更有一些企业用一时的经营业绩掩盖管理水平的低下与尴尬，企业的经营业绩像过山车一般忽上忽下，企业发展难以持续和稳定下来。我们知道，小企业试错成本低，风险和损失小，但大型集团企业一旦失误，成本高昂且牵连甚广，断不可如此稀里糊涂地交学费——试不起，也错不起。

目前，我们的大型集团企业本来就整体上缺少管理经验的积累，偏偏又遭遇国际经济形势的剧烈变化，再加上知识经济、信息化技术狂飙突进的发展，全球化进程加快等因素的加入，对集团管理提出了更高的要求。应对这“一低一高”，我们能走的路无非两条：一是照“本”宣科，加紧管理学的研究，让理论先行一步，能够给予管理实践以真正科学理性的指导；二是按“图”索骥、照葫芦画瓢：发现、研究标杆企业的优秀基因，通过“对标”，缩短我们跟优秀的、管理先进的企业之间的差距。

但是，现实中这两条路我们走得都不够顺畅：学术界在学科准备方面严重不足，至今少有开设大型集团企业运行管理的专题研究，且在实证研究方面缺少经验和积累，在具体指导企业管理实践的时候力不从心；企业方面，或缺少对经验教训的总结，或疏于彼此之间以及跨界的传播交流，因此，优秀企业的管理得不到有效的提炼和总结，发挥不了共生共长的作用。

基于这些现实，我和我的团队多年来坚持研究和探索，试图在集团管理这看似纷繁的管理实践背后探寻其内在规律。我们以市场的手段扎扎实实地开展理论探索和实践积累，研究先行企业（包括成功的和失败的）的方法论、得与失，进行系统的归纳、总结，提炼、提升，形成系统的方法论，然后再回归到实践，通过和企业的深度交流、咨询以及论坛、峰会、文章、图书出版等形式指导实践。我们力图把集团企业的运作规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，进而凝结成具有普遍适用性的理论以支撑我们的集团企业未来的发展。我们有理由相信，将来中国有自己的管理学，这是一定的。在企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上，探求管理理论为企业的发展发挥指导作用的模式，成长出影响世界的管理思想，产生管理大师，这是我们的责任与使命。

这个过程非常的辛苦，但与此同时我们也得到了来自各方面的帮助和支持。我们在管理领域浸淫得越久，就越觉其迷人之处；我们的研究越深入，就越觉其博大精深；我们的积累越厚实，就越觉其丰富多彩。感谢伟大的时代给予我们接近并体会其真谛的机会，感谢各界对我们的信任和肯定，感谢客户在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。

就图书而言，到目前为止，从第一本《集团管控》出版至今，我们在集团管理领域已经出版了9本书，加上本次集中出版的7本，就有16本了，涉及集团管理的各个层面，包括集团战略、集团组织、集团财务、集团文化、集团品牌、集团风险控制、集团管控、集团产融模式等多个领域，今后我们还将整理出版集团法人治理、集团变革管理、集团信息化和集团人力资源管理等，力求全面而系统地展示本土大型集团企业管理的全貌，敬请期待。

又是年终岁尾，北京下起了小雪，从我办公室望出去，灰暗的天空下一片素白。街边的公园里有孩子在玩耍，棉衣的红色鲜艳跳动，整个场景温馨而活力四射。祝福我们的孩子，祝福我们的企业，祝福我们的国家和民族！

王吉鹏

2011年12月29日于建达大厦

丛书推荐序^①

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，第一版《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，是摆在任何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，是最适合的，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

^① 这是中国机械工业集团公司总裁任洪斌 2008 年 5 月为“集团管控系列（第二版）”图书出版所作的“丛书推荐序”。

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。

任洪斌

中国机械工业集团公司总裁

2008年5月

推荐序^①

欣闻仁达方略构建了完整的集团管控模型并结集出版，我们对王吉鹏领导的这个年轻团队在推动中国管理咨询发展和促进企业管理能力提高方面做的又一项重要工作感到十分高兴。

中国集团公司促进会多年从事集团管理方面的工作，在推动企业“走出去”、实现跨国经营和国有企业改制重组及体制创新等方面，做过大量的调查和研究工作，深感中国的大企业、大集团的管理工作中尚有许多不适应市场经济需求及国际化竞争的问题，严重制约了企业的持续发展。

党的十六届五中全会明确提出：“促进大公司、大集团落实科学发展观，做强做大主业，提高可持续发展能力，向跨国经营发展。”这充分体现了我国市场经济进程中凸现的新机遇和新挑战，给中国企业尤其是大型企业指明了发展方向。为实现“走出去”的发展战略目标，企业在把握外部市场脉动的同时，必须着重加强内部管理体系的建设。只有构建完备、高效的内部管理体系和业务流程，才能够有效推进市场的扩张和“走出去”战略的实现，为企业的跨国经营打下坚实的基础。

仁达方略作为业界倡导“方法型”咨询的优秀代表，从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调国际领先管理研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业特点、行之有效的理论模型，并予以传播，形成了集团管控系列丛书。

丛书紧抓集团企业的四个核心问题，从集团总部的职能定位入手，通过明晰集团运营模式，建立有效的集团企业的组织结构、管理流程和绩效评价体

^① 这是中国集团公司促进会原常务副会长顾家麒 2006 年 2 月为“集团管控系列（第一版）”图书出版所作的“推荐序”。

系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理具体实践的集团管控模型。丛书以《集团管控》一书为总纲，集中阐述了管控模型、工作方法和应用案例，并以集团管控模型的四个核心问题（集团组织模式、集团组织结构设计、集团责权体系与管理流程、集团业绩管理体系）为主题，分别以四本书专题做具体阐述和深入分析。丛书结构完整，内容翔实，理论体系切合企业实际，分析案例直至集团管理细节，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。

中国集团公司促进会作为中国大企业、大集团的协会组织，郑重向中国的大型企业集团推荐这套丛书。希望本套丛书能够帮助企业选择适合自身特点的集团管控模式，更自信地应对国内外市场的考验，更高效地整合国际资源，实现跨国经营，在关键市场和核心技术领域逐步由参与者转变为主导者。这是中国经济发展的必然趋势和现实要求，也是中国企业在实现中国崛起战略中所应承担的历史责任。

顾家麒

中国集团公司促进会常务副会长

2006年2月

《集团组织结构》推荐序^①

伴随着三十年来的改革开放，中国的企业经历了痛彻心扉的体制改革和创新变化，有的企业在这场大潮中被席卷得无影无踪，有的企业则通过不断地变革来适应外部环境的变化，实现了自身的发展壮大，并日渐成为行业内的精英、时代的典范。这些在改革浪潮中存活下来的企业，已经发生了巨大的变化，其经营规模越来越大，涉及产业越来越多，众多下属公司越来越细分化，整个企业集团化发展的趋势和特点日益凸显出来。在这种情势下，如何构建一个以核心竞争力为主线的有效的集团管控系统，便成为这些企业当前工作的重中之重。

战略决定结构，结构传承战略。著名管理学家小艾尔弗雷德·D.钱德勒在他的《战略与结构》一书中指出：战略性的增长来自于更加有利可图地利用现存或者扩张中的资源。这就是说，如何构建一个能快速响应市场变化、极其灵活的组织结构已成为集团管控的一个关键。因此，我向大家推荐《集团组织结构》一书，希望它能为正在进行组织结构重组的企业，或打算进行架构再造的企业提供借鉴和帮助。

仁达方略作为专业的咨询机构，在众多客户积累的基础上，对集团组织结构设计做了大量的研究，并取得了很多有价值的研究成果。本书作为“集团管控系列”丛书中的一本，以集团管控的总模型为主导，从企业的外部环境、内部管理、组织绩效三个方面提出了集团管控的分析要点，并推出了组织结构变革的解决模型和实施要点。书中详细阐述了仁达方略组织结构设计的观点，厘清了集团组织结构设计中的误区和错误做法，并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

^① 这是管益忻 2008 年 6 月为“集团管控系列（第二版）”中的《集团组织结构》所做的推荐序。

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。

任何组织在设计组织结构时，都有一个核心的指导思想，即一定要从本企业自身的具体情况出发，设计出既符合理论要求又适合于自身实践的组织结构。本书从企业的具体情况着手，结合大量的管理咨询实践，在揭示目前集团组织结构存在的主要问题的基础上，提供了一张清晰的组织结构设计逻辑图。按照该逻辑图的顺序，集团不但能够按图索骥做好组织结构设计工作，而且能够明白设计背后的管理内涵，将组织结构与案例实践相联系。

本书在研究国内企业集团化发展中出现的主要困惑的基础上，选取国际国内知名大型企业集团的架构重组案例，给读者朋友们提供了一个结构完整、内容翔实、理论与实践相结合的操作性读本。对我国集团公司的企业领导者来说，有这本书做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

最后，我祝愿仁达方略在集团管控咨询和研究中取得更大的进步，为中国企业实现“走出去”战略添砖加瓦。

管益忻

2008年6月

前言

说到组织，我们这个民族应该是世界上最早认识到组织的力量并一直高度重视组织层级和组织秩序的民族，世界上再没有哪一个国家像我们那样从古到今地奉行组织原则、尊重组织原则，并且理解组织的力量。五人一“伍”、十人一“什”可以追溯到春秋战国以前的历史深处，其真正出现的年代不可考，它让每一个我们的先人都是有组织的人；乡里，农村有乡，城市有里（里弄），无论是乡还是里都由各个族来支撑，族即家族、宗族，如今在收藏领域炙手可热的藏品新类“家谱”即是族内成员及其关系的记录。直到现在，我们仍然归属为不同性质和规模的组织，虽然自改革开放之后，个人对组织的依存度有所放松，组织对个人的约束力也呈现降低的趋势，但是真正的散人——完全不隶属于任何组织的人，仍然是非常罕见的。

有组织就要有分工，有了分工就需要协调，要做的事情越复杂，需要的人手就越多，组织规模就越大，分工就越细，而且先干啥后干啥、谁先干谁后干也需要协调，于是就有了流程。合理的组织结构和科学严谨的流程控制构成了一个组织的生产力，被现代企业奉为主臬的标准化生产和精益生产，是建筑在高度规范化管理的组织基础上的。可是，你知道吗，最早的标准化流水线作业和精益管理出现在古中国：前几年参观秦始皇博物馆的时候，有位很活泼的讲解员告诉我们，伟大的兵马俑是标准化流水作业的，工匠们分别负责兵马俑各个部件的生产加工，并且每个部件都刻下工匠的名字，所以一旦组装出问题，可以很方便、快捷地责任到人，当然问责也是严厉至极的——立刻杀头，所以才有我们今天看到的质量和艺术水准双高的兵马俑。

既然强调组织并且全社会人群都高度组织化了，为什么我们中国人经常被称为一盘散沙呢？这是我们民族的最大谜题之一。

像人一样，组织有自己的生命周期，分为初创阶段、发展阶段、成熟阶

段，之后进入全盛时期，继而是不可避免的衰退期，生老病死是不可逆的自然规律，谁也逃脱不掉，组织也一样——世界上没有长盛不衰的组织，包括王朝更替。当然，为了应对外界环境的变化和自身生长的需要，组织在发展阶段直至衰退期都有可能进行组织变革，变革成功则组织保持或者重新焕发活力和生命力，反之则加速走向灭亡。组织规模越大，组织结构就越复杂，内部分工就越细，组织变革就越难，实施组织变革的时候就越应该谨慎。

像人生目标一样，组织目标也十分多解和难解——做大？做强？活得长久？哪一个可以成为组织的终极目标呢？组织是由人组成的，人生的目标充满了不确定性，比如，有的人追求生命的意义，认为没有意义的人生再长命百岁也毫无价值；有的人追求安逸长久，认为人活得再光鲜、耀眼，如果早早夭折也让人扼腕叹息……组织因其性质不同，组织目标也不同。在咨询行业浸淫十余年之后，我们发现，组织目标可以因组织性质而完全相反，比如为国家海事局做组织文化咨询，其组织目标当然锁定在组织使命上——一个拥有执法权的国家机构，显然不能像营利机构（哪怕是国企、央企）那样致力于自身的生存和发展，而是完成其使命为唯一要义，即维护中华人民共和国水域环境安全和水运的畅通安全，至于海事局作为一级组织自身能力构建则完全围绕其使命来展开，海事局自身利益是拿不到桌面上来说的；而央企，即便关系国计民生，如兵器工业，也是可以名正言顺地发展自己、壮大自己的组织，有自身利益而且必须维系自身的生存和发展。这一点其实也很像人，通常情况下，人在任何情况下都首先保障自己的生命安全，但是外侮入侵的时候，军人就不能吝惜生命了。

就像人都有自己的脾气、秉性一样，组织也有自己的脾气、秉性和行事风格，那是由组织文化决定的。

集团企业作为营利性组织形式当中规模较大的一种，对社会、对经济的影响很大，需要特别给予关注。而深度剖析集团企业，把握集团企业运作规律，从组织结构入手，是必由之路。

随着管理咨询实践的逐步积累，我们越来越认识到一个合理的组织结构对于集团企业乃至任何企业的重要性，战略目标要得到组织结构的有力支撑才有实现的可能，价值观的落实、品牌管理、风险控制都要在组织层面实现。不同的组织结构就像不同的建筑形式，我们的生产、生活在不同的建筑内完成，企

前 言

业一切经营活动要通过组织来实现，建筑设计是否合理、功能是否完备决定了我们的生产、生活的品质，组织结构设计的合理性与匹配度决定了企业运转是否高效、顺畅。现代高楼大厦有它的科技含量，但是建设成本和维护成本也很高，低矮的平房可能看上去平淡无奇，但是维护成本低且舒适度高，就像建筑形式没有绝对的好坏之分，各种类型的组织结构、责权体系、管控模式之间也只有适用性的高低，不存在绝对的优、劣、高、下之分，这一点非常重要。

目 录

绪论 组织能力发育和集团总部能力发育	1
组织能力发育不足让集团企业失去竞争优势	2
集团组织结构的研究局限	6
连蹦带跳的集团发展导致领导分权控制等重重危机	11
认清集团组织结构设计误区及面临的问题	15
梭形还是哑铃形：形成竞争优势是根本	21
第一章 集团组织结构必须遵循的原则	25
第一节 集团化管理的核心思路：战略是集团的头	25
第二节 遵循组织结构设计逻辑：原则是唯一的底线	31
第三节 战略决定结构，结构传承战略：相辅相成定天下	34
第四节 结构作为企业先天禀赋决定战略选择：迷雾中又有新发现	37
第五节 集权程度高好于分权程度高：权衡利弊是关键	41
第六节 总经理/副总经理是部门，不是职位：区分权威与职权	44
第七节 组织结构扁平化不等同于单纯的压缩层级：走出误区， 扫清障碍	49
第二章 集团组织结构设计及组织变革需要慎之又慎	57
第一节 集团组织变革的困难怎么估计都不过分	57
第二节 智者之智：集团组织结构设计必须周密而审慎	59
第三节 企业希望的行为决定了组织结构设计必须三步走	63

第三章 充分理解和把握集团战略再动组织结构	69
第一节 战略绝不是使命和愿景，而是竞争优势所在	71
第二节 组织结构能够“玩”下去的秘密：必须把战略当战争	75
第三节 不把握集团战略规划，在行进中只能迷路	79
第四节 集团向下分解战略的前提是有效衔接	84
第四章 集团管控模式选择	91
第一节 组织调整过程中的各个环节互动	91
第二节 总部定位的四种模型	97
第三节 管控模式选择需要遵循的原则	100
第四节 在实践中作出更好的选择	102
第五章 凌驾于组织结构之上的法人治理结构	105
第一节 法人治理结构是什么不重要，重要的是它决定着什么	105
第二节 在法人治理结构中，董事会一直处于“生态链”的顶端	109
第三节 抵住法人治理中的疑惑，抢占先机	120
第四节 开滦集团法人治理结构变迁与组织结构的演变	128
第六章 集团总部定位让组织变成生产力	137
第一节 明确集团总部的定位，向着明确目标进发	137
第二节 集团总部定位如何让组织变成“生产力”	142
第三节 A 集团组织变革让组织变成生产力	149
第七章 明智选择集团企业组织结构	157
第一节 合适的组织结构类型：集团企业打造核心竞争 优势的“根”	157
第二节 组织结构的选择：在抉择中做自己的主人	168
第三节 组织结构设计：标新立异走向未来	173