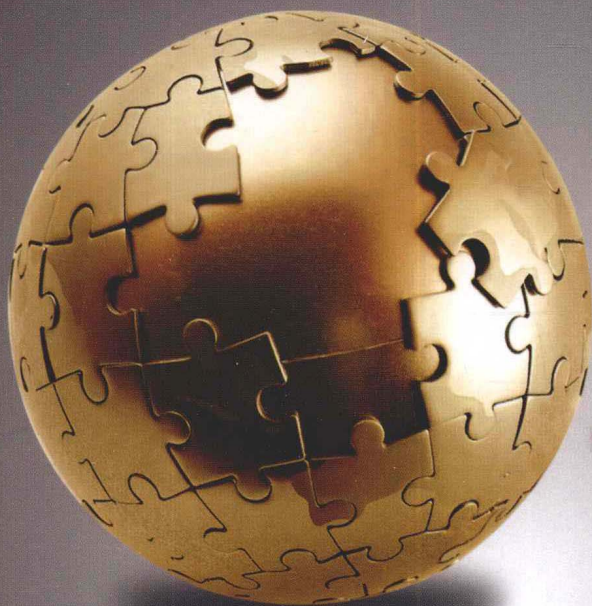


Group management & control
——Best Practice in China

★探索企业集团**管控奥秘** 分享战略执行**成功经验**★
★佐佳咨询公司平衡计分卡战略执行**最新力作**★



秦杨勇 ◎著

集团管控

中国最佳实践

经典案例解析

Group management & control
——Best Practice in China



秦杨勇 ◎著

集团管理

中国最佳实践
经典解析



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控——中国最佳实践经典案例解析/秦杨勇著

北京: 中国经济出版社, 2011. 1

(集团管控系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9893 - 3

I. ①集… II. ①秦… III. ①企业集团—企业管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060947 号

责任编辑 陈 骝

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 大象设计公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.75

字 数 270 千字

版 次 2011 年 1 月第 1 版

印 次 2011 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9893 - 3/C · 67

定 价 43.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

推荐序

当全球跨国公司成为世界经济一体化的强大引擎时,中国企业集团已经不可否认地成为我国经济新一轮增长的亮点,在未来国际化的市场竞争中,企业集团将无可争议地成为我国经济的主力军,并参与国家产业之间的竞争与游戏规则的制定。

我国近 20 年的集团化实践成功经验与失败教训告诉我们:企业集团比单体公司具有更多的管控复杂性。因为企业集团已经不局限于单个企业内部的管理,而是更多地涉及集团公司与分子公司、分子公司与分子公司之间的多维度、多主体、多产业的管理与控制,企业集团的独特性质,决定了其管控难度远远大于单体公司。

作为“共和国长子”的国有企业率先开始了其集团化的发展历程,在中央及各地方国资委大幅度地进行集团化改造的同时,一系列的新管理课题也开始摆在我国集团的高层面前:如何澄清并有效地规划跨产业、跨地域、多层次的集团战略?如何合理地配置集团的战略资源?集团总部如何创造价值?如何理顺母子公司之间集权与分权的关系?如何在确保有效管控的前提下,确保子公司经营的灵活性?如何建立一个合理、规范的母子公司的法律架构?如何设计科学的管控流程与组织架构,以实现集团整体规范化的运作?集团总部如何设计明确责任与激励机制,提高分子公司经营者的积极性与主动性?如何优化分子公司内部的运营流程,实现分子公司内部运营规范化的运作?如何提高分子公司自身的执行能力?……

管理理论界在积极寻求答案,我们企业界也在寻求答案。

《集团管控——中国最佳实践经典案例解析》是秦杨勇先生多年管理咨询实战经验积累的结晶,我十分高兴地看到作者领导的年轻的管理咨询团队能够为我国集团管控的理论与实践发展作贡献。在本书中,作者从集团管控诊断、集团战略规划、集团管控模式设计、集团管控流程与组织架构、集



团人力资源与企业文化管控体系设计等独特的视角阐述了集团管控变革的模块,用全新的思路诠释集团管控架构模型。最为可贵的是,作者将平衡计分卡作为集团管控体系建设的核心工具之一,整合到集团管控的四大变革模块中,牵引集团公司管控的日常运作。在此,我将本书推荐给各企业的领导者、高级管理层,因为有这样的实战丛书作参考,可以让我们多一些借鉴,在未来的集团管控实践中少走一些弯路。

我也坚信,我们的企业只要以科学发展观为指引,全面落实党的十七大提出的战略部署,坚持不懈,一定能探索出中国企业集团管控的最佳实践标准。

四川泸天化股份有限公司

总经理 邹仲平

2010年9月25日

序 言

集团管控——中国最佳实践

不可否认的是,企业集团是人类创造的一个经济奇迹,它决定性地影响了当今世界的经济形态:其数量远远低于单体企业,但是所创造的社会财富却占社会总量的大部分;我们目前所依赖的很多科技产品都是企业集团的伟大杰作,它们改变了我们的生活方式与消费习惯;从国家经济发展繁荣程度来看,企业集团的数量多少往往也是区分发达国家与发展中国家的重要衡量标准。

20 世纪 90 年代初期中国实施“集团化”战略后,集团型企业无可争议地成为中国经济活动中举足轻重的一股力量。虽然专业化和多元化的争论依然不绝于耳,但集团跨层次、跨地域、规模化运营已经是众多中国企业无法回避的管理课题;虽然曾经遭遇了这样或那样的失败,但集团化不可避免地成为企业规模化跨越式发展必须经历的惊险一跃。

为什么是集团?集团型企业的奥妙何在?我们试着去揭开谜团。

与单体公司相比,集团企业确实具有独一无二的竞争优势,这些优势一旦被无限放大,企业帝国的伟大梦想便将被现实所证明:

其一,创造协同效应。首先集团企业通过资源整合、反向投资、控股、参股等手法创造业务板块之间的协同、互补效应,从而实现战略联动。更有甚者,集团打造“端到端”的全产业链模式,建立竞争优势,将协同效应发挥到极致;其次集团公司还可以通过战略质询、经营计划财务预算、内部交易价格干预等多种管控手段促使分子公司统一战略行动,对分子公司的战略资源实施关联性管理,共同抵御经营风险,进而实现集团战略利益最大化。

其二,挖掘经营潜力。集团企业在总部层面可以充分挖掘分(子)公司单独经营时无法实现的经济潜力。例如通过建立统一管理标准来有效地监督各业务板块的运营,从而提高业务板块运营效率;同时集团公司也可以通



过集中经营战略资源等多种手段,挖掘业务板块单独经营时无法实现的经济潜力。这种规模效应有如正规军和游击队的阵地战较量,在一马平川的市场经济中,谁胜谁负一目了然。

其三,提升管理水平。集团企业可以组织分子公司开展管理变革,通过集中运作部分管理职能等方法来提升管理水平。例如集团统一组织分子公司开展人力资源管理体系建设,为分子公司人力资源管理水平提升提供专业技术支持;集团总部可以成立统一的中央结算中心,设计集团财务管控体系;集团企业总部还可以集中研发资源开展战略预研,为分子公司提供研发技术以培育集团整体的研发能力与管理水平等。

集团企业的上述天然优势催生了超越民族与地域界限的企业帝国,成为今天众多中国企业家的伟大梦想!企业集团是中国经济扩张的必经之路,是中华民族伟大复兴的关键驱动要素之一。

于是,“集团管控”日益成为中国企业界与咨询界的热门管理话题,集团战略如何规划?管控模式如何设计?战略资源如何经营?如何创造母合效应?如何合理地分权集权?如何顺畅履行各项管控职能?如何构建集团组织架构?中国企业集团化管理模式路在何方?中国企业集团管控的最佳实践标准是什么?这是很多企业家苦苦思索的问题!

佐佳咨询集团认为:探讨中国集团企业管控首先必须澄清集团管控的本质目的是什么?

我们的回答是:战略是管控的核心!管控的本质目的是执行战略,实现战略!

企业集团成功的要素是“战略+执行”,前者是管控的前提,后者是管控的本质;前者要求我们必须澄清战略,后者要求我们设计如何执行战略!

“战略+执行”不仅仅是观念和理论研究,更加重要的是方法、工具的使用,任何一个理论框架如果脱离了方法与工具就无法落地。“战略+执行”涉及的问题主要包含三个层次:第一个层次是描述集团战略,主要是如何选择有效的工具来规划整个大集团战略,以便于实现集团战略的可视化,建立一个集团与分子公司战略沟通的平台;第二个层次是集团管控模式设计,主要是界定出集团管控的基本模式与大原则;第三个层次是管控运作体系设计,主要指集团管控流程制度与组织架构、集团人力资源与企业文化体系设计,它往往是管控模式能否真正落地的关键,而管控流程制度包含了集团战

略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等多方面管控方法的操作规则。

上述三个层次是紧紧围绕“战略 + 执行”来规划的,佐佳咨询集团和管理咨询实践中通过四个咨询模块来实现三个层次的理论架构:

其一,通过平衡计分卡战略规划体系来规划、描述集团战略;

其二,通过集团管控模式设计来澄清企业集团的管控模式原则;

其三,通过管控流程制度与组织架构设计来确保管控模式落地;

其四,通过集团人力资源与企业文化设计来支持管控流程与组织的实施。

本书围绕上述四个模块分为六个章节全面阐述中国企业集团管控的操作体系,第一章我们重点对当今中国管理学界集团管控本质理解上的错误思潮进行了批判,并对集团管控的本质目的进行深度剖析,提出了佐佳咨询的集团管控变革五步法;在第二章中我们重点介绍集团管控变革前期准备的基本原则、诊断内容、信息收集方法,并展示管控诊断报告的案例;第三章则重点阐述如何运用平衡计分卡体系开展集团战略规划,我们针对集团公司不同层级的战略地图描述的方法与工具进行了介绍;第四章重点阐述集团管控模式设计,介绍如何走出管控三分法理论盲目套用误区,以及佐佳咨询原创的“治理模式 + 管控准则与边界 + 组织定位”的管控模式设计模型;第五章我们重点介绍如何运用流程优化的方法规范管控的子职能,如集团战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等,同时还介绍了集团组织架构的若干形态与设计技巧;第六章则重点介绍集团人力资源与企业文化,对集团人力资源管控理论形态进行了研究,并重点介绍了集团人力资源管控的几大关注点,对集团企业文化体系与架构进行了介绍。

本书的主要读者对象是:

政府机构经济管理部门(中央、地方国资委)

大型国有和民营企业集团管理者(集团高层经理及部门经理)

大型国有和民营企业集团子公司中高层管理者

中小型集团化发展企业的高级经理

集团内控与风险管理研究与实务操作者

集团管控咨询顾问(仅指对落地操作感兴趣者)

大学教授、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员
其他集团管控、战略执行研究者

在本书出版写作过程中我得到了来自各方的支持，他们有的是我的同事，最亲密的咨询事业上的伙伴，有的是我的朋友，他们为本书的出版付出了辛勤劳动，他们是陈清民、吴成冬、闭君灵、李立刚、唐平、刘茜、刘兴洪、张爱英、陶满、阮慧；同时我还要感谢中国经济出版社的陈骝主任给予我的帮助，她精益求精的工作作风让我感到钦佩。

我们真诚地期望本书能够给中国企业在集团化发展的征途上提供帮助，我们也盼望它能为中国企业集团管控、战略执行研究与实务操作起到一定的推动作用；我们也期待理论界、管理咨询界及企业界朋友和我们就该方面的专题进行深入探讨。我们的论坛是 [www. zuojiaco. com](http://www.zuojia.com)，我的联系方式是：13818415208。

佐佳咨询集团中国区首席管理顾问
2010 年 10 月 1 日于中国上海



推荐序

序言

第一章 集团管控本质张目

集团管控本质目的是什么？对此问题的错误认知会给中国集团型企业带来灾难性的后果！由于集团与单体公司在管控体系的设计上严重不同，只有真正掌握集团管控五步法的独特实战步骤，才能确保集团大战略目标的最终实现。

案例一：某控股集团公司集团战略执行案例 /3

1.1 集团与单体公司管控差异 /3

1.2 集团管控本质的理论谬误 /6

1.3 集团管控本质剖析 /8

1.4 设计集团管控体系，推动集团战略与执行变革 /9

案例二：华润“以平衡计分卡为核心工具的6S集团管控

体系” /18



1.5 集团管控体系设计五步法 /25

第二章 变革准备与集团管控诊断

成功总是偏爱有准备的人,精心地准备与详尽地诊断将对集团管控体系设计起着至关重要的作用。掌握变革准备与集团管控诊断技巧是集团管控变革推动者必备的技能之一。

2.1 集团管控变革准备基本原则 /31

2.2 集团管控诊断的内容 /34

2.3 集团管控诊断信息收集方法 /36

案例一:某控股集团公司集团管控调查问卷 /43

2.4 集团管控诊断报告 /47

案例二:某控股集团公司的集团管控诊断报告 /48

第三章 集团战略规划

集团战略是集团管控体系运行的导航器,因此集团战略规划是集团管控体系建设的前奏曲。传统集团战略规划方法往往使得集团战略文本沦为长篇累牍的、最终被锁在文件柜里的文件。以平衡计分卡为核心工具的集团战略规划,使得原本复杂、烦琐的集团战略规划变得简洁、直观、有效。它可以引导集团总部与各分子公司主动、自觉地描述、监督、评估、修正战略。

3.1 集团战略与单体公司战略差异 /63

3.2 多元化集团战略规划与战略地图 /65

案例一：中粮集团(COFCO)全产业链集团战略	/67
-------------------------	-----

案例二：沃尔玛的韩国战略败笔	/71
----------------	-----

3.3 单一经营的集团战略规划与战略地图	/72
----------------------	-----

3.4 集团战略地图绘制	/75
--------------	-----

3.5 业务层面战略地图绘制	/88
----------------	-----

3.6 职能层面战略地图绘制	/96
----------------	-----

第四章 集团管控模式设计

简单地指责集团管控模式三分法理论毫无学术与实战的价值,佐佳咨询集团率先提出“治理模式+管控准则与边界+组织发展”集团管控模式的体系架构,能有效地帮助我们突破管控三分法理论在操作上的困惑,为集团管控基本准则设计提供实践操作的平台。

4.1 集团公司价值创造与毁损	/101
-----------------	------

4.2 集团管控模式设计影响因素	/104
------------------	------

4.3 突破三分法理论套用的误区	/107
------------------	------

4.4 集团治理模式设计	/109
--------------	------

案例一：淡马锡的公司治理	/116
--------------	------

4.5 管控准则与边界划分	/118
---------------	------

案例二：管控模式设计——《集团管控准则与边界划分表》	/125
----------------------------	------

4.6 集团组织定位	/132
------------	------



第五章 集团管控流程与集团组织架构

管控流程与制度优化就是对集团战略管控、经营计划管控、财务资本运营管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险控制等管控子功能进行再设计;集团组织架构要对集团总部、分子公司各部门的职能进行详尽地界定、描述;管控流程与集团组织架构将决定性地影响集团管控模式能否真正落地。

5.1 集团管控流程与组织架构设计步骤 /138

5.2 集团管控流程制度规划 /140

5.3 集团管控流程与制度优化 /145

案例一:空中客车公司 A380 双层客机流程与组织案例 /145

案例二:某集团管控流程与制度优化咨询案例 /149

5.4 集团流程风险控制 /173

5.5 集团组织架构设计 /180

第六章 集团人力资源与企业文化管控

集团型企业在人力资源方面更加关注集团多层次人力资源规划、集团关键岗位与任职资格管理、外派与经营班子及核心人才管控、人力资源管理输出、子公司人力资源管理监督等内容;而在企业文化方面则更加关注集团多元化或专业化战略对文化的要求,并充分考虑集团多层次、跨地域、多产业的文化建设的复杂特征。

案例一:中国民营企业集团人力资源管控案例 /191

6.1 集团人力资源管控的挑战 /192

6.2	集团人力资源管控模式理论形态	/194
6.3	集团人力资源管控设计影响因素	/198
6.4	集团人力资源管控体系建设	/200
6.5	集团企业文化管控	/235
	案例二:不同战略下的集团企业文化	/238

第一章

chapter 1

集团管控本质张目

集团管控本质是什么？如何构建集团管控体系，提升集团战略执行力？

在本章中我们将重点揭示传统的“治理论”、“组织模式论”、“预算中心论”、“集分权论”、“风险与内控论”在集团管控本质问题认识上的错误；阐述如何通过集团管控五步法来开展集团战略、集团管控模式、管控流程与集团组织架构、集团人力资源与企业文化等四大变革模块的设计，进而有效地推动集团战略执行力的提升。

案例一:

某控股集团公司集团战略执行案例

2009年10月我们在一家控股集团开展集团管控诊断活动。该集团在2008年主营业务收入就已经超过200亿元,拥有四个全资或控股的权属二级子集团:电气集团、地产集团、金融集团、国际贸易集团。在这次诊断调研活动中,我们组织召开了一次集团高层的沟通会。在沟通会上电气子集团的执行董事告诉我们,集团公司总部在2008年曾经组织制订了《集团战略发展纲要》,明确了集团战略任务系统、财务及非财务战略目标,同时《集团战略发展纲要》还明确指出:电气集团能否在2009年成功地实现战略转型,是实现电气集团战略目标的关键路径之一。所谓战略转型即从原来的C类市场(大批发渠道)成功进入A、B类市场(国际与国内大客户市场)。

在电气集团的深入调研结果却让我们深感失望:集团早在2005年的时候就进行了产业集团管控模式澄清并相应进行了组织架构调整,将原来分散的研发、销售、战略物资采购集成到产业集团进行集中运营。但是集团的伟大战略却在研发中心、销售贸易公司等层面止步不前、扭曲走样:销售贸易公司总经理总是在强调“市场导向”,把2009年所有工作都是围绕“提高C类市场份额”而开展,他们总是不断地要求产业集团调整价格清单,在日常工作中甚至帮着客户和产业集团去谈价格;研发中心也没有根据A、B类市场转型后产品特点来编制研发规划,用执行董事的话说“他们总是想拿一些与产业化无关的科学技术进步奖”;同时产业集团负责生产制造子公司的质量管理也不适应战略转型对产品质量的要求,因为质量管理体系及生产能力没有按照战略转型要求有计划地提升……上述种种现实使得集团在2009年的战略转型即将成为泡影,控股、产业集团的高层十分困惑:为什么集团战略与分子公司执行行为会出现大峡谷般的裂痕?当初管控模式与组织架构设置的目的为什么无法达到?如何实现集团战略的高效协同呢?

1.1 集团与单体公司管控差异

欢迎加入中国企业集团管控之旅!集团管控在世界范围内一直被理论