



CHINA-CCO

华彩咨询文库

集团管控110——集团利

润的助产士；集团危机的消

防员；集团发展的急救箱！

白万纲◎著

集团管控110

企业帝国的构建路线图

JITUAN
GUANKONG

 中国发展出版社



白万纲◎著

集团管控 110

企业帝国的构建路线图

JITUAN
GUANKONG



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控 110——企业帝国的构建路线图/白万纲著.

北京: 中国发展出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-80234-436-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 103394 号

书 名: 集团管控 110——企业帝国的构建路线图

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 978-7-80234-436-5

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市文昌印刷装订厂

开 本: 670 × 990mm 1/16

印 张: 22.25

字 数: 370 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 45.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: 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

Foreword

集团化是企业帝国建立的必由之路。企业发展到一定规模后，必然要向集团管控的集团化经营模式转变。为了帮助集团型企业解决在集团管控中遇到的种种难题和挑战，《母子公司管控 109 问》应运而生，本书自 2007 年问世以来，受到了广大读者的热烈欢迎，连续两版都销售一罄。为了满足广大读者的需求，我们广泛收集读者的反馈，并融合了华彩咨询集团更多更完备的理论体系，现隆重推出《集团管控 110——企业帝国的构建路线图》作为前书的升级版本。本书依然保持了原作浅显易懂、生动问答的方式，而又尽可能深入浅出地将纷繁复杂的管控理论体系呈现在读者面前。比起前作，其特点主要体现如下：

第一，首次将华彩集团管控体系中“集团管控体系的构建”和“集团管控机制的构筑”两章内容毫无保留地呈现给了读者，让读者可以更加畅快地了解较为关注的集团管控机制问题。在第二章“集团管控体系的原则与思路”中，清楚地阐明了集团战略与集团管控的核心观点，即集团管控是基于集团战略的管控，而集团管控是集团战略得以分解实施的有力保障；并介绍了管控体系的三个层次和七步设计法，让读者对集团管控体系的脉络第一次有了更加清晰的认识。在第十一章“集团管控机制的构筑”中，内容上也有了大的调整，不再是以案例的形式简单介绍管控机制的构筑，而是系统化地从经营计划体系、投资管理、业务管理、管理报告体系、战略绩效管理、推模管理六个方面，按照严密和完整的逻辑体系，阐述了管控机制是如何通过这六个步骤得以实施和建立的，让读者清晰了解从项目预算计划开始一直到项目考核，模式化运作全过程的机制的构筑。

第二，全书新增了“文化管控”一章，这也体现了华彩咨询首创的将企业文化表达在管理体系中，体现了制度与流程中的集团管理型企业文化体系。企

业文化管控是一种尽管绕得最远，但却是最有效的一种管理方式。通过企业文化与管理体系的互动，形成对企业员工的价值取向和行为方式的强有力的导向和支配作用，这正是文化管控比其他管控执行手段高明的地方所在。这也与华彩咨询一贯的观点——改变客户物理架构的同时改变心理架构——完全吻合。因为企业的一切管理经营行为最终都体现在人的身上，文化管控对心理架构的影响将至关重要。

第三，全书调整了有关管控模式方面的内容，不再停留在技术化的模式探讨，而是加强实际操作可行性，读者无需再困惑于模式的选择和判别，而只需从集团战略与集团管控体系入手。同时，在“集团治理结构及运作”和“集团人力资源管控”两章内容上加以扩充和完善，对如何解决集团化运作中出现的新问题进行探讨和总结，相信读者也可以体会到作者在理论知识体系上的不断完善和追求。

此外，还有个别章节少量内容上的结构和顺序调整，都是为了读者可以更加系统地理解本书，可以借助这样一本书尽可能多地窥见整个华彩咨询集团管控理论体系的全貌，为您和您的企业构建更加强大的企业集团帝国贡献力量！

总之，愿这本书的出版能够得到您和您的企业的关注，为中国集团企业的发展增添理论“华彩”！

白万纲

2009年6月

写给读者的话

管控的缘起、定位和应用

◆ 没有强大的管控，就没有国家、民族的崛起

首先讲两点。

其一，对于一个庞大组织，如何进行管理固然很重要，但如何通过资源集聚、内部博弈、制度设计、价值链控制、权力安排、交易安排等手段进行体系性的控制，其实是更重要的。

控制体系和它由内而外生发出来的作用，就像一个生物体的 DNA 深远影响着这个生物体未来的行为。对于区域、国家、组织和协会，你如果承认它们也是一种有生命的系统，你或许会观察到各种控制机制对其运行的决定性。事中的管理行为只有加上事前，甚至藏在机制深处的源头性规则，控制才能发挥作用，微观能动性和宏观调控之间才能呈现互动效应。

要研究管理，更要研究管控。

其二，目前几乎所有的学问都在研究单体公司的运作或者跨国管理，很多企业或组织的管理都已集团化或类集团化，其运作远远比单体公司复杂，但又比跨国公司有着更多的区域和文化特征，因而更加难以类型化或规律化。遗憾的是，很多企业的运作者们的经验和学问都是基于单体公司的运转，运用这么一种心理和知识结构来处理任何集团化公司的运作时，都会碰到几乎不可逾越的理解危机和逻辑倒错。

同时，如何根据跨国公司管控的管理实践、经验和认识，把它们运用到集团型企业中去，通过设计一个个性化的、带有独创性的管控平台，充分利用当地的政策和环境，规避风险，并将这种独有的制度创新进行模式化和传播，是学术界和企业界的一个挑战和难题。

学术大家亨廷顿老辣而穿透时空的眼睛发现，西方通过 14 种手段管控了这个世界：

- ①拥有和操纵着国际金融系统。
- ②控制着所有的硬通货。
- ③是世界上主要的消费品主顾。
- ④提供了世界上绝大部分制成品。
- ⑤主宰着国际资本市场。
- ⑥对许多社会发挥着相当大的道义领导作用。
- ⑦有能力进行大规模的军事干预。
- ⑧控制着海上航线。
- ⑨进行着最先进技术的研究和开发。
- ⑩控制着尖端技术教育。
- ⑪控制着宇航技术。
- ⑫控制着航天工业。
- ⑬控制着国际通讯系统。
- ⑭控制着高科技武器工业。

亨廷顿认为，其他国家除非获得根本性的颠覆之道，否则根本无法与西方抗衡。

不仅如此，我们发现跨国公司也用以下的10种手段控制了这个世界的经济格局：

- ①占有经济发展理论的高端，用一套有利于自己的理论来重构世界。
- ②占据道义巅峰，崇尚民主、人权和自由理念，由此对还需艰苦奋斗的发展中国家提出巨额的制度成本！
- ③廉价占有大量资源，并控制资源国，使之沦为附庸。
- ④积极扩张，把第二、第三世界国家组合在产业链的低利润区，使其无法进行重大投入和突破。
- ⑤占有人力资源和知识资源，使得第二、三世界经济体资源枯竭，只能持续做低端分工。
- ⑥用知识产权和藏在背后的坚船利炮来垄断创新所带来的效益。
- ⑦用税务转移、利润转移、成本转移等手法掏空属地国。
- ⑧用规模效应和资本的手法打压发展中国家的经济体。
- ⑨用崇洋心理等文化优势对属地国企业进行压顶式竞争。
- ⑩控制技术转移和知识流动，保持自身竞争优势。

同时，我们发现，在单体企业跟集团企业竞争过程中，在中小企业集团和大中型集团竞争过程中，决战优势一直为集团型公司所管控，而非其他。

以前中国的经济学家们一直相信中国企业可以像小狗一样，群起围攻庞大的跨国企业。在这种论调里，我们相信跨国企业是可以被群狗咬死的大象，但用管控手法武装起来的跨国公司是坦克时，群狗计将安出？

未来摧毁或造就中国企业的因素，除管控而无他！

◆ 本书的目标

中国企业的集团化问题成为上至中央领导，下至普罗大众共同关心的问题。

中国经济从企业集团化的趋势加速以来，进入到了走向质变的歧变点，相当于从经典力学进入到了量子力学，又相当于从二维的黑白时代突然迈入了三维的彩色空间。中国经济环境的四大核心趋势决定了集团管控的成败将是决定中国的发展速度和质量的关键因素之一。

其一，“光彩49”的成立，开辟了民营企业集团化的新高潮，它形成了一个集中的谈判平台，把大量的民营企业集中到一起，并且以公司制的形式运作，从国有体系中获得资产，然后在内部转换，或者再交易给其他民营企业。光彩49的出现，标志着中国民营经济已经成长为中国经济发展的重要支撑和主力军，集团管控能力得到强化的民营企业集团则将是其中的精华与核心。

其二，国资委对于大型国有企业的管控经历了体制的不断优化。从当初强调改制松绑，到后来强调出资人到位，再到强调治理结构改革，向淡马锡模式学习，到最近强调集团型公司必须加强控制力等，管控能力和经营效率的提高将是国企改革深化成败的关键。

其三，随着世界经济一体化的深入，民族企业将更多地面临激烈的市场竞争，集团管控是保证民族企业生存和发展的底线的基础。

其四，随着中国企业逐步发展和壮大，纷纷开始了国际化进程，中国大型跨国企业的经营和国际化的成败很大程度上取决于其集团管控能力。

因此，中国社会开始异常关心管控问题：官员在讨论，企业家在讨论，专家学者在讨论，咨询业者也在讨论。看不开大公司政治的失意者大呼黑暗，捡到国退民进便宜的生猛者大谈体制、机制转换的必要性。到别人地盘上没搞好的，把一切归结为文化不服水土；给了很多垄断支持也没搞好的则把原因扯到了贸易对抗和被妖魔化。

总之，集团化提出若干极为窒息的疑问：如何把众多企业整合到一起，如何把这些企业至少分为两层——投资及宏观掌控者和中微观执行者？

众多企业的疑问如恶浪滔天般扑来，要知道从单体企业的一眼望，骤然跃变到集团型公司，下面子子孙孙、纷繁复杂的状况几欲让人抓狂，多个层次之

间的管控与配合是它们最大的烦恼。更多的情况下，企业分为集团—事业部—子公司，或集团—子集团—子公司；当然很多日韩企业是集团—事业本部—事业部—子公司，或集团—事业群—事业部（或子集团）—子公司。国际企业把自身搞成六七级乃至八九级的也大有人在（倒掉的三九就是搞到了五个层级），如何在多个层级之间互动成了一个大麻烦。

中国国资委曾明确要求下属企业通过整改，必须把层级控制在三层以内，以保证投资和监控最起码的有效性。国资委从2006年提出国有大中型企业必须强化其集团控制力，所以2006年开始很多国有大中型企业专门成立课题组来研究集团控制力的强化手段和路径，这在客观上也将把集团化这个中国经济热门名词炒得更红火。过去的2008年虽然遭受了前所未有的金融危机洗礼，国有企业面临了较大的挑战，国家刺激经济的措施也已收到一定成效，经济有趋稳迹象。2009年国资委仍然明确表示，国有企业仍需加强管理和创新，在不断强化国有企业控制力的同时，进一步优化国有经济的布局结构。集团战略和集团管控在未来相当长时间内，都将是企业关注的核心问题。

未来很多企业的竞争将是集团化管控的竞争，是集团与集团之间利用综合管控手法，在资产组合上竞争，在产业组合之间竞争，在协同效应层面竞争，在集团的知识管理和组织智商层面竞争。

当然，更多的企业已经不甘心做单纯的出资者，它们运用战略管理、预算、管理报告、考核等方式，把整个集团搞成铁板一块，充分运用内部交易等协同效应，既想规避多元化的风险，又想通过特殊资源和能力来获取超常回报。那么它们的集团化管理应该怎样梳理一下，怎样系统地搭建呢？

不同的角色也带来了沉重的疑问。有下属有一个或若干上市公司的，也有整体上市的；有核心企业为金融控股集团的，也有核心资产和外资合资后母公司转变为投资控股集团的；还有承担城市开发功能，把各种角色整合在其中堆砌起来的类政府型集团，等等。它们怎样既导入集团化管控的相对普遍性的体系，又保留自己运作手法的特殊角色和资源的个性化？

有读者建议我尽量把集团型公司的管控分为集团、事业部等种类，但我认为那只是它们的组织形式。

如今，不仅集团型企业在进行管控，松散型的企业也在用管控手法驾驭其供应链，虚拟组织的管理在实有化。比如戴尔对其供应商的管理，比如丰田通过常年供货合同对大批供应商的管控。还有德比尔斯通过下游的十大看货商，在其下面建立多级取货商的管理，这一招居然垄断了钻石产业。大量的加盟连锁企业也在运用管控手法。

一些政府也在进行管控，比如日本就使用政府驾驭产业战略的手法完成了国家管控。从本质上说，新加坡的淡马锡也是这样一个机构。美国政府自赖斯以来的军事经济帝国混合体的打造，已经锻造了全球最强权的管控。

各种社团在使用力度稍弱的管控手法，比如国际狮子会、扶轮会，还有美国的加州农产品协会——它以对新奇士品牌的集中管理和塑造而著名，从而对大量的农场主进行了集中的管控和服务！

为了消除各种理解上的歧义，我们把所有以上的组织中所有管理和控制方面的问题都归结为集团管控问题。这个概念显然比单纯的集团型管控更深厚，也更开阔。

我们理解为什么对非营利组织的管理这么着迷，可惜它没能从集团管控这个横切面来归结其一直没解开的谜——为什么非营利组织可以通过松散型的多次控制来构建一个联合体，是什么把它们联结在一起？

当然，我们还需回答营利组织如何借鉴，以及如何更好地构建一个像热带雨林一样生机盎然的动态生命体。更重要的是，我们在通过掌握哲学，用规律和操作来制造一个有智商的人工系统，只是这一点，就值得全世界最优秀的研究者和企业家们飞蛾扑火般的奉献自己。毕竟，这是我们唯一能和上帝七天创造世界相媲美的人工奇迹，就像通天塔。无论耗费我们多少个七天，在所不惜！

◆ 对集团管控问题的认识

企业发展到一定规模后，必然要向集团管控这种集团化经营模式转变，这种转变可谓“惊险的一跃”。若能成功，企业将顺利突破发展瓶颈，再上一个台阶，否则就会停滞不前甚至日渐衰亡。

本书的核心是如何实现集团管控这“惊险的一跃”。“跳跃”的技巧、方法和工具是基础，自不待言，我们更希望可以同时传达如何完成“惊险的一跃”的智慧精髓，因为方法和工具从来都只是表象和基础，而不是成功的必然。华彩作为专业咨询机构，一直将集团管控作为自己管理咨询服务的立足点。十余年来，我们面对于集团管控上的困惑和挑战，有过艰难的探索，也有过成功的喜悦，积累了一些经验和教训。

集团公司是企业发展壮大过程中必然的选择，因此，集团管控问题也是企业成长必然遇到的问题。问题的核心在于：有着集团公司结构的企业必须要证明，联合成一个整体的这些企业可以创造比单独运作更多的效益。如此，集团公司的存在才是有经济意义的。因此，简单说来，集团管控的重点在于促进集团内部协同效应发挥的内部资源整合，以及作为保障协同效应实现的规范治理

和有效管控。

在整合层面，集团作为资源调度中心，本着经济、高效、有利的原则，统筹运用协同机制，对各项资源进行优化配置，使资源最大限度地得到应用和共享，以达到减少重复、内耗、低效和浪费的目的。同时，集团为分子公司提供各种必要的服务和支持，分子公司为集团作出相应的贡献。

在管控层面，为了保障整合工作的有效性和效率，适当的管控是必要的。这里的管控是以产权结构为基础的治理结构和控制体系的结合。集团总部好比人的中枢神经，发挥战略管控功能，成为所属公司强有力的指挥部，根据需要进行战略规划、目标分解和战术指导等不一而足。

那到底有没有一个标准的，或者所谓最佳管理实践的方法来指导企业完成这“惊险的一跃”呢？

有，也没有！不可否认有管理上的各种优秀经验，但管理无常态，正如水无常形，任何管理经验和方法都需要与实际有机结合才能发挥实效。正如托克维尔所言：美国民主的基础并非它的成文宪法，而是每个美国公民对于宪法的发自内心的尊重和认同。

因此我们认为，集团性战略协同的重点应该是在建立集团的机制设计的同时，大力塑造集团战略协同文化，提高组织智商。

集团管控是一个系统工程；框架、流程、制度、方法、工具只是知识，是技术。而如何与企业的实际相结合，让这些方法和工具真正发挥作用，则是智慧。我们希望读者不仅能找到所需的知识和技术，同时，还能体会到智慧的光影。

另外，在中国，集团管控还有一些特别的背景。

从整体上看，改革开放前中国一直实行计划经济体制。计划经济体制本质上是用一个超大型的、全国统一的中央经济管理机构——国家计委，来统筹经济运行。国家计委就是国家企业集团的总部，各地方、行业、企业都是相应的分支机构。必然地，计划经济有着不少管控遗产留给我们。客观来说，其中有好的做法，也有不尽适合、需要调整的做法，这些都是我们必须面对与考量的。

同时，相对一般企业集团而言，中国企业集团管控可能面临更多的挑战：首先，中国公司所特有的公司政治，特别是在企业快速发展过程中的公司政治结构可能的剧烈变化；其次，中国企业原有的治理体制相对而言基础较为薄弱；再次，国际国内经济环境可能的大幅调整（整体经营环境应该会日趋稳定）。

◆ 几种集团管控体系的设计

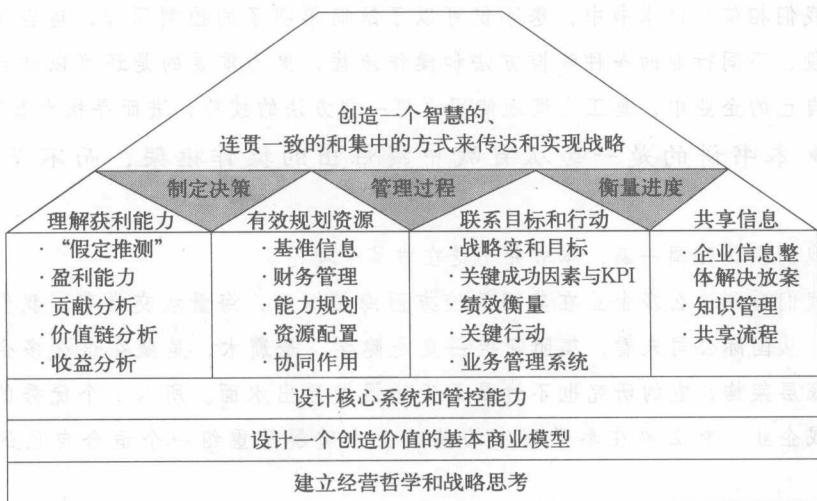
第一，我们提出国有企业的管控解决方案是治理 + 管控。管控一向是国有

企业的长项，但在优化治理的前提下，如何设计与之匹配的管控体系，是我们很多国有出资人或企业，用行政手段管惯了的母公司必须完成的一次转变。我们既要完善出资者与委托者之间的关系，又要用股权多元化等手段来修正产权先天缺陷，同时还要发挥集团公司在战略、人力资源、财务等方面的制度设计和战略性管理功能。

第二，我们提出的民营企业的管控解决之道是战略管理 + 治理 + 管控。民营企业集团管控的轴心其实是战略管控，基于投资组合和产业组合，对民营企业因为产业升级或者发展受阻后的异化探索而导致的多元化进行战略管控是它的根本点。基于这个轴心，再进行规范化治理的探索。而规范化治理对于民营企业来说，其最大的意义还在于理顺决策架构和程序。最后采用事前、事后控制，事中心点状管理。当然很多民营企业还没法依赖完整的内部控制和审计体系来管控风险。所以我们建议在了解全貌，知道体系运行规律的基础上，进行个性化，过渡方案的设计，争取用三步走的策略来完成平稳过渡。

第三，我们提议国资委或类似的资产运营公司的管控解决之道是出资人管理 + 治理 + 经理人激励 + 监察。

总之，我们强调在整体统筹下创建一个智慧的、连贯一致的和集中的方式来传达和实现战略（见下图）：首先，建立经营哲学和战略思考；其次，设计一个创造价值的基本商业模式；再次，设计核心系统和管控能力。



战略的传达和实现

◆ 本书适用对象

在中国，集团型公司大约可以分为两类：一是大型国有控股企业集团，特别是中央国资委直接领导的 166 家集团；二是逐步发展壮大、数目不断增加的民营企业集团。毋庸置疑，上述两类企业在管控问题存在不少区别，诸如企业的管理体制不同、价值标准不同、核心目标不同、社会责任承担不同、公司政治结构不同、人力资源结构不同、考核方法不同等等，不一而足。

对于这种明显的差异，我们一般把集团管控问题，根据性质分为模式层次和技术层次。对于模式的不同，我们会专辟章节来分别讨论国有企业和民营企业管控模式设计和选择的区别。对于较为具象的整合与管控方法，我们的经验告诉我们，很多技术性的方法和技术是类似的，最少在原理上是可以通用的。甚至一些更为技术化的管理和控制方法和手段在中小型企业中也是适用的，毕竟企业的本质都是相通的。

如此，本书的适用对象包括：政府机构中经济管理和服务部门（财政部、国资委、发改委等），大型国有和民营企业集团管理者（高层及部门负责人），集团型公司的分子公司的中高层管理人员，分厂、办事处及虚拟法人的管理者，深感需要加强内部管理控制的正在迅速发展中小型企业业主，中小型企业核心管理者，大学 EMBA 学员、MBA 学员、管理研修班学员，战略、财务、人力资源、内部控制等相关部门和专业人员等。

我们相信从这本书中，您不仅可以了解简单明了的控制原理，适合不同发展阶段、不同行业的多种管控方法和操作流程，更为重要的是还可以体会到如何在自己的企业中，真正合理地使用这样一些方法的技巧，进而寻找大智慧！

◆ 本书讲的是一套从百战中提炼出的操作框架，而不是什么理论

我们在此强调一遍，本书并不是在讲某个理论。

我们看到这么多企业在集团管控方面海量探索，海量级交学费。我们也看到了，从国际公司来看，集团管控一直是隐学，是霸术，是藏在这么多企业背后的底层架构，它的研究也不过是最近才慢慢浮出水面。所以一个优秀的研究机构或企业，有必要在参学百家的基础上来破解及重组一个适合自己的管控模式。

本书中，可以读到与集团公司相关的理论、问题、案例和相关解决方案等方面的内容。其中与案例结合的对管控问题的深度分析、解决方案及其实施方法的充分讨论是主体，再辅以必要的理论背景和说明。相关理论在本书中只占

据非常小的比例，核心依然是集团管控操作体系框架。

这样处理的原因有二：其一，本书的宗旨是为读者提供更多的集团管控操作的方法和工具，更强调实用性；其二，管控是管理 + 控制，西方公司最大的竞争力在于对于全球业务发展的扶持和管控，中国企业与世界的差距也就在于对管控的认识和相应的能力的匮乏。而目前市面上不少相关书籍对于集团公司管理的理论有着较为详细的论述，简单重复没有必要。但是对于集团公司如何管理加控制方面的研究则严重匮乏，所以我们把这个研究作为重点。

那么案例的主要作用在哪里呢？主要作用是承上启下。承上，为提出的问题提供一个更易理解的背景，帮助读者理解问题；启下，让读者更了解运用集团管控相关方案和方法的背景，能够在应用中充分结合企业的实际情况。

对于管控问题的整体操作框架，本书先提供一个实操型的整体框架，然后对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统的阐述，并就这些操作方法运用的背景和适应性通过案例来说明。

◆ 结语

正如前面所言，技术和方法只是手段，并不是问题的命门。我们探求的是智慧——管控的智慧——正确使用方法，因地制宜，不断创新。这是属于您的智慧，也是我们共同的。

创造一个更好的孕育智慧的环境，期待您的企业能够拥有更多的智慧，期待着中国的企业都插上智慧的翅膀，不断前进……

目录

Contents

第一章	集团管控的难题与挑战	1
第1节	集团的界定	3
第2节	多元化的挑战	6
第3节	高速发展的挑战	11
第4节	跨地域发展的挑战	13
第5节	美国艾默生公司的集团管控	16
第二章	集团管控体系的原则与思路	19
第1节	集团战略与集团管控之间的关系	21
第2节	华彩管控体系的先进性	23
第3节	集团管控体系的三个层次	24
第4节	集团管控的核心准则与设计	28
第三章	集团治理结构及运作	31
第1节	集团的法人治理结构	33
第2节	公司董事会的决策会议功能	36
第3节	专业委员会的运作	40
第4节	如何选聘董事	43

第 5 节	母公司监事会的监督职能	45
第 6 节	公司的法人治理结构	48
第 7 节	《萨班斯—奥克斯利法案》的借鉴意义	49
第 8 节	金地集团的管理模式	51
第 9 节	治理管控	55
第 10 节	参股公司的管控	57

第四章 | 集团总部的功能与运作..... 59

第 1 节	集团总部的类型及其发展	61
第 2 节	集团总部常见权力的表达	62
第 3 节	集团总部的职能定位	68
第 4 节	集团总部控股化、服务化、空心化、文职化	71
第 5 节	强化集团总部自身的职能作用	73
第 6 节	集团总部组织责任体系搭建	74
第 7 节	总部如何创造价值	76
第 8 节	沃尔玛的总部运作	77

第五章 | 集团管控体系的构建..... 81

第 1 节	集团战略	83
第 2 节	集团战略体系	89
第 3 节	集团管控三分法的谬误	93
第 4 节	集团管控体系	97
第 5 节	集分权学说的危害	101
第 6 节	建立正确的集团管控	103
第 7 节	集团管控核心：发挥母公司作用	105

第六章 | 集团战略管控..... 109

第 1 节	集团公司与单体公司战略规划的差异	111
第 2 节	战略管理是战略规划의 升华及应用	113

第3节	集团公司的战略管控	114
第4节	集团战略管理体系及控制力建设	115
第5节	战略管理流程与能力管理体系	116
第6节	商业模式构筑及动态管理	118
第7节	产业/子集团/子公司战略的审批与管理	121
第8节	跨层次战略职能管控与战略绩效管理	122
第9节	跨层级战略审计与战略支持体系管理	124
第10节	横向战略构筑与运作	126
第11节	战略焦点管理	127
第12节	战略管控环境建设	129

| 第七章 | 集团人力资源管控

133

第1节	人力资源管控的地位和作用	135
第2节	人力资源管控的具体内容	136
第3节	人力资源管控的职责划分	140
第4节	子公司经营业绩考核	141
第5节	子公司经营层激励机制	143
第6节	子公司经营层的胜任与尽职调查	146
第7节	委派子公司人员的选拔与管理	147
第8节	集团人才梯队建设及继任计划	149
第9节	单体公司向集团公司跨越过程中可能出现的问题	153
第10节	单体公司向集团公司实现跨越的方法	157
第11节	建立可扩展可提升的人力资源管控体系	158
第12节	复星集团的人力资源管控	161

| 第八章 | 集团财务管控

165

第1节	集团财务管控的必要性	167
第2节	集团财务管控的原则及主要内容	168
第3节	财务管控的模式及特点	171
第4节	各层级机构财务管控权力的划分	174