

集团管控方略

危机之下 集团企业管控释义

王吉鹏 著

Control strategy of the Group

*Crisis Group's businesses under
the control of the Interpretation*



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

集团管控方略

危机之下
集团企业管控释义

Control strategy of the Group

*Crisis Group's businesses under
the control of the Interpretation*



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控方略：危机之下集团企业管控释义/王吉鹏著. —北京：企业管理出版社，2009. 10

ISBN 978 - 7 - 80255 - 314 - 9

I. 集… II. 王… III. 集团企业 - 企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 184232 号

书 名：集团管控方略：危机之下集团企业管控释义

作 者：王吉鹏

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 314 - 9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170mm × 240mm 16 开本 21 印张 280 千字

版 次：2009 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：59 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

丛书推荐序

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，在改革过程中，我们只能依靠经验加以摸索。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、集团责任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、大集团高层管理实践工作的优秀思想库和方法库。对企业的领导来说，有这样一套丛书来作参考，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

推荐序二

在过去的20多年里，伴随着中国经济的快速发展，很多中国企业也进入了集团化发展阶段。1993年实施“集团化”战略之后，一大批企业集团纷纷建立，当时，大家都寄望于通过下属业务单位的整合产生 $1+1>2$ 的协同效应。然而，现实的情况是，15年来，中国的大中型企业集团只不过刚刚搭建起框架，尚未解决“集团管控”这一关键问题，在运营过程中普遍面临着“一抓就死，一放就乱”的两难窘境。这种状况的出现，归根结底在于没有建立起一个有效的集团公司管控系统。事实上，集团管理的核心问题在于建立一个强有力的集团公司管控系统，没有管控系统就谈不上真正的集团管理。因此，可以说集团公司的核心能力正是集团公司的管控能力。

那么，集团公司的管控系统应该怎样构建？管控能力如何形成？企业集团中的资源如何有效整合？信息如何顺畅沟通？集团内总部和各子公司权力如何界定？总部与子公司的功能如何分工？如何实现集团内部战略协同下的高效发展？对应这一系列的问题，企业界、学术界在近10年来都有着广泛而深入的探讨，并取得了很多有价值的成果。现在，我向大家推荐的《集团管控》一书就是其中的代表之作。

该书作者王吉鹏先生是北京仁达方略管理咨询公司董事长，国内著名的管理咨询专家。多年的实证研究与咨询实践，使他成为国内极具影响力的实战派咨询的代表人物。据我所知，仁达方略长期为全国大企业集团提供企业经营管理的咨询服务，其客户涉及电力、能源、金融、地产、消费品生产等行业。这本《集团管控》是他们在集团管理这一领域的最新研究成果和经验总结，也是仁达方略推出的企业集团管控系列丛书的总纲。

《集团管控》一书以集团公司管理与变革为主线，提出了集团管控的四个核心问题：集团组织模式选择、集团组织结构设计、集团责权体系和管理流程规范、集团业绩管理体系构建，同时，他们又通过这4个问题的解决，提出了一个旨在推动组织变革的全新集团管控模型。

本书首先从外部环境、内部管理、组织绩效3个方面提出了大型企业管控的分析要点，然后，自然而然地推出了组织结构变革的解决模型和实

施要点，并由此提出了集团管控要解决的几个关键问题。书中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。

本书的一大特点是实用性。作者对集团管控的主要方法和概念解释得深入浅出，并且指出了集团管控体系设计的实施要点，相关的论述部分都添加实际操作案例，对集团管控的管控原则和运作方式提供了例证式指导，这为从事实际管理工作的管理者理解抽象的集团管控概念提供了直观而感性的鲜活案例。

《集团管控》一书逻辑严谨，内容翔实，书中提出的集团管控模型源自企业管理实践，并融入了作者的创造性思考，涉及的管控解决方案能切中中国企业的实际状况。阅读本书，无论是对于广大的企业管理人员，还是企业管理咨询从业人员，无疑都将受益匪浅。

最后，我也祝愿仁达方略在中国式的集团管控研究上取得更大成就，为中国企业走出国门插上翅膀。

新望

中国（海南）改革发展研究院
民营经济研究所所长、研究员

自序一

国内对于“集团”概念的研究是从1992年开始的。当时，原国家经贸委组织开展了一个有关集团的研究课题，认为“集团”的构成为核心层、紧密层、松散层3个层次。这个“集团”是“企业集团”的概念，是一个法人联合体，不是我们现在所说的“集团管控”中的“集团”，即集团公司。

后来，从1998年开始，我零零散散地、大样本地对集团化管理进行系统化研究，到2002年，已经有一些研究成果了。当时我判断，从1998年到2000年，我国的经济形势是一个小的发展浪潮，是往高速成长的方向发展，一定会出现规模大的集团公司。2003年，国资委的成立体现了这个发展趋势，代表国有资产投资人行使大型企业的管理与整合权力。同年，作为咨询机构，仁达方略形成了集团化管理的基本脉络。比如，我们对集团文化建设、集团组织、集团战略、集团法人治理等进行的研究，对集团企业干部管理进行的研究，都是面向集团进行的研究。到2004年，我们逐步形成了相对完整的集团管控框架。2006年，正式出版《集团管控》（第一版）专著，明确提出了“集团管控”概念，构建了集团管控总模型。同期，还有国务院企业研究所副所长张文奎、中国人民大学王凤彬教授对集团管控的研究，虽然大家研究的路径不同，但研究的目标是一致的，研究的是同样的集团，同样的管控。

在2006年提出集团管控总模型后，我们又进一步深入地研究了集团品牌、集团财务集中、集团风险控制等，这样研究内容就更加丰富、完善，更加贴近集团管理实际。在这个过程中，仁达方略公司作为研究机构，和企业的实践相互融合，既指导企业实践，又从企业实践中获得验证，不断修正、完善，不断丰富、提高集团管控模型的内涵。

《集团管控》第一版出版后，集团管控的概念被无数人炒捧，很多人打着“母子公司管控”、“集团化管控”的旗号，集团管控的概念开始泛滥。当前，仍有很多人对于集团管控的认识存在误区，主要有以下4个方面：

（1）对集团的认识不准。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。很多企业在有了一定规模的发展后就号称集团，例如，有的人靠卖羊肉串挣了些钱，然后开了个饭店，后来又参股一个宾馆，就号称集团了，这是对集团的概念认识不清楚，这个集团不在我们的研究范围之列。

我们定义的集团是：主体是只有一个集团总部，它是以法人形式存在的，一般叫做集团公司；下面有众多的法人单位，若干个管理层级，他们之间有控制与受控的关系，这样一个类似联合舰队的企业集团。集团不是一个规模特别大的企业，也不可能是只有一个法人，它不是单独一个航空母舰，一定是一个联合舰队，有航空母舰、有驱逐舰、有扫雷艇、有潜艇，这样的联合舰队才能叫集团。

(2) 对集团管控的内在逻辑关系认识不清。例如，有些人对什么是集团公司，什么是企业集团，什么是控股公司，什么是母子公司，什么是总分公司说不清楚，对集团管控的内在的逻辑关系认识混乱。有一句话是这样的，如果一艘船没有航向的话，什么风都不是顺风。因此，如果对集团管控的内在逻辑关系认识不清楚，就会把集团管控说成是组织结构设计，或者说成是战略管理，又或者说成是人员控制，这些都不是集团管控。

(3) 对集团战略作为集团管控的先导认识不足。有两个方面，第一是对战略认识不够，第二是对集团战略作为集团管控的先导认识不够。很多企业在战略不清晰的情况下就盲目地搞集团管控，这就没法管。在对产业布局、业务组合还不知道的情况下，怎么做组织结构设计呢？不同战略下有不同的产业组合，怎么能确定哪些产业要进行重点业务控制呢？如果我们想做什么就控什么，就失去管控的意义了。

(4) 对集团管控的真正含义、价值点认识不足。实际上，集团管控并不是一种管理手段，集团管控既不是管，也不是控，是在管理控制和价值创造能力最大化之间进行比较，进行选择。如果不管不控，就能实现价值创造能力最大化，那就不管不控；如果不管不控就要失控，不能实现价值创造能力最大化，是 $1+1<2$ ，那就需要管控。集团管控真正的价值，是价值创造能力最大化。所以，集团管控模型一定是动态的，是一个动态的体系。我们千万不能照本宣科，不能僵化去用。谈到体系，本版与前书不同的地方，就包括本书第一次披露了仁达方略潜心研究的集团管控体系，而不仅是集团管控模型了。

总之，集团管控的核心观点就是：集团管控一定是以战略为先导，是在战略明晰基础上的集团管控；集团管控的真正价值是价值创造能力最大化，集团管控模型是个动态体系；责权体系是集团管控的核心；结构、责

权、流程三者共同构成组织。

我们目前对外发布的集团管控总模型还是战略、组织结构、责权、业绩评价4个部分，还是“块”；而现在很多企业还是按照“条”划分，即战略管控、人力资源管控、财务管控、风险控制，这是按照专业进行划分，不构成系统。“条”一定要以“块”为基础。企业要真正把集团管控总模型中“块”的内在逻辑关系搞清楚并应用到实践，需要一个过程。这就需要我们的咨询机构贡献智慧和力量，发挥作用。

管理强调的是专业性，管控强调的是系统性。实际上，目前很多企业在做集团管控时，连专业性还提不到，对集团管控内在管理要素的认识是孤立的、片面的。我们现在基本还停留在对集团管控专业性认识和实践的层面，要达到对集团管控系统性认识 and 应用的阶段还需要3~5年。但不能因为我们现在处在这个阶段，就可以纵容把集团管控泛化，纵容把集团管控技术化，例如就只做财务管控，或者只做战略管控等等，这是不行的。

管理一定要强调科学性和系统性，最后落实到适用性集团管控尤其如此。我们就叫集团管控，从不叫集团管控模型或集团管控体系，背后是有逻辑关系的。所以未来的走势是，要把专业性认识清楚，实践到位，逐步走向系统性。同时，要把“条”逐步地添加进来，比如集团品牌、集团文化，这些对企业未来成长的支撑，甚至对企业价值的提升意义重大。

赶在图书付梓之前罗嗦一通，无非是情谊切切，希望大家把企业办好，大家共同把国家建设好，把生活搞好，国富民强。

王吉鹏

2009.10

自序二

——《集团管控》第一版序

对于企业来说，做大做强是不懈的追求，大而强，企业就能真正拥有卓尔不群的核心竞争力，就能够拥有傲视群雄的市场力量，获得自己期望甚至超出期望的利润和回报。对于集团来说，做大已经不成为问题，“大”是集团的应有之义，不大，就不能成其为集团。当然，集团也不是“大”就到了顶点，集团还需要更大，还可以更大，但不能大而弱；集团更应该强调“强”，走一条由大而强的道路，这样，这种“大”才是有深厚根基的，最后实现一种“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的良性发展循环，获得持续的壮大。而要获得这种良性循环，关键在于管理，集团切实需要实现有效的管控。

我本人曾经担任过大型集团的总经理，对于集团追求“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的道路上的艰辛有切身体会，深刻地感受到集团管控内在机理的把握和变革方案的寻找是一个庞大的系统工程，摸石头过河耗费了我很大的精力，错失许多良好的发展机遇。

凡事都有其内在的规律，人们对未知领域的探索是需要过程的，好在，这个系统工程有章可循了，现在呈现在各位眼前的集团管控模型就是我们历尽艰辛所寻找到的“章”。这个模型，来自于企业实践和前人的积累，来自于我自己的研究和亲身实践，来自于与专家学者的交流研讨，来自于客户应用的反馈。每年我要在多少商学院进行讲座，要与多少集团高管进行对话，要到多少企业进行调研，要对多少客户进行拜访与回访，这个模型就能得到多少次的修正和完善，一直形成目前这个相对精练的实证模式。这个模型是集体智慧的结晶，是实践的产物，是实践的总结与深化。

在写作过程中，我们将自己的心得融入到了这本书中，它能够帮助那些可能已经患上“大企业病”的企业，发现自己企业中存在的问题，从而建立起高效的管控体系。对于那些中小企业来讲，虽然管控问题不是十分复杂，但是这本书也同样能够帮助他们使自己更加强健。我希望这本书能引起读者的共鸣，也希望读者将自己的体会和研究告诉我们，一起研讨，

一起进步，因为我们始终坚信，知识因共享而显价值，智慧因碰撞而闪光辉。

从应用效果来说，它也没有使我们失望，获得了客户的认可，为应用该模型的企业带来了巨大的效益。特别值得宣扬的是，模型在很多集团的兼并重组中发挥了极大的作用，由于在行业重组中体现出来较强的实用性，取得了明显的效果，云南、山西等一些省政府的领导邀请我们与他们一起探讨省内行业重组的思路和方法，共同打造“大企业、大集团”。

除了本模型之外，我们将推出集团管控系列丛书，陆续和大家分享在集团管控方面的研究成果，分享仁达方略集团管控的管理思想与实证经验，希望大家打造大企业、大集团提供参考和帮助，并请大家批评指正。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

最后，我希望并祝福所有的中国企业都能够实现有效管控，发展成为世界上有影响力的大型企业集团。

王吉鹏

2006.2

自序三

——《集团管控》第二版序

仁达方略经过多年的理论探索和咨询实践，在组织行为领域创建了完整的实操性理论体系和成熟的咨询模型，特别是在发展战略、组织模式、战略性人力资源体系、价值观导向型企业文化方面，摸索出一套切合企业特别是大型企业管理实际的方法，并且在咨询应用过程中经受住了实践的检验。我们同时也以咨询方案为桥梁，与企业建立了广泛的合作与伙伴关系，得到了肯定，获得了好评。这些评价让我们感到深深的荣幸，同时我们也获得了一种信心——我们的咨询实践与理论探索是有应用价值的，对企业管理水平的提高是有建设性的。受到这种信心的鼓舞，我们怀着热切的心情把它们整理成文字，结集出版，将我们的心得与成果拿出来与客户之外的更广大的同仁与朋友分享。

随着改革开放的深入，国内企业的规模越来越大，出现了很多知名的企业集团。面对集团化管理的迫切需求，许多企业进行了各种各样的努力，希望通过不断地尝试和探索，找到企业集团化管理的真谛。集团管控是通往企业帝国道路上的一个咽喉要道，是集团化必须研究的一个根本问题。随着国内企业的迅猛成长，这一问题的复杂性、迫切性日益凸现。有幸的是，一直秉持“实证研究”理念的仁达方略同仁在2006年适时地率先出版了《集团管控》一书，尽管尚有许多不足之处，但是仍然畅销异常，在不到两年的时间里，竟重印达4次之多。

在图书畅销的同时，仁达方略相关的咨询业务也迅猛发展，除了国有民营等不同所有制的企业集团之外，一些跨国公司，如壳牌集团等也不断与我们探讨，许多省市政府主管部门也委托我们参与产业整合的大手笔运作。良好的市场前景加上我们图书很强的实践指导性，一大批中小咨询公司也同时被催生出来，一时间幻象丛生。

但是，厘清事物的机理是需要时间的，想成为领域的专家是需要耐力的，要塌下心来，点灯熬油，研究要深、要广；要走进企业，调查研究，要对个体实践有用，还要具有一定的普适性。基于这些认识，我和仁达方略的同仁们在忙于服务客户的同时，潜心研究，勤于积累，并不断与客户

碰撞，希望不断接近集团化管理的核心，形成足够的集团管控方法论系统。我们一直采用咨询的形式，坚持走实证研究的道路。10多年来，仁达方略一直致力于大型企业的成长研究，吸收了许多人的智慧，借鉴了很多机构的研究与实践成果，并且不断地将集成的成果来源于企业，还原于企业。

2003年，仁达方略系统地提出了集团管控的操作模型和实施方法论，开创了集团化科学管理的理论先河。从2003年开始，仁达方略逐步完善并深化集团管控模型。在这个过程中，我们积累了一定的经验，找到了一些新的集团管理方法。我本人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制，长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。所以，我们延续一直以来的书籍出版形式，和大家共享仁达方略的研究和实践经验，持续为社会文明贡献自己微薄的力量。今天，仁达方略结集出版《集团管控》、《集团财务》、《集团组织结构》、《集团品牌》、《集团文化建设》、《外派人员管理》等书，作为第一期系列总结，后陆续形成并发布了一系列有关集团管理的专题研究报告，如《多元化产业集团管控之道》、《并购中的管理整合》、《集团企业法人治理研究》、《集团企业风险管理研究》、《集团企业的战略协同和战略管控研究》、《并购重组的文化融合与体系再造研究》、《并购重组后品牌整合模式与重点》。请大家参考应用，并批评指正。

为了完成此项工作，我的同事做了大量的事情。一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见。此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界的朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们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。在此，我和仁达方略全体同仁向他们表达深深的谢意。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

王吉鹏

2008.6

第三版说明

本书是《集团管控》的第三版。这一版距离第二版的出版时间只有不足一年的时间。为什么要在这么短的时间里急切地推出第三版呢？

从2008年下半年开始，由欧美国金融海啸引发的后来迅速席卷全球的经济危机，导致国内国际形势发生很多很大的变化。集团企业的外部环境发生了急剧变化，逼迫集团企业必须有所选择。

经济危机如同一场突如其来的风暴，企业就如同风暴中行驶的航船。这场风暴到底有多么猛烈、何时结束，没有人能预测。航船是否在风暴中挺过来主要取决于3点：距离风暴中心有多远；船体是否足以抗击风暴；操纵航船的人是否适时采取了恰当的措施。这场经济危机，首当其冲的自然是美国金融业。例如美国股市一蹶不振，美国第五大投资银行贝尔斯登被收购，房利美与房地美被政府接管，美国银行收购美国第三大投资银行美林公司，美国第四大投资银行雷曼兄弟公司则被迫申请破产保护……美国金融业可以被视为风暴中心，那么对于中国企业来说，涉美的金融、贸易以及对美市场依赖程度高的行业，距离风暴中心就越近，时间紧迫而且冲击猛烈；反之，则距离风暴中心越远，企业应对的时间越宽裕，受冲击的程度越小，也就是说，逃生的机会越大。

虽然道理是这样，现实却不会按照我们的简单推理进行。比如距风暴中心很近的东南沿海那些出口加工型的企业大规模倒闭，也有一些企业获得了长足发展；而原本距风暴中心很远的行业和企业，如路桥建设，也有日子过不下去倒掉的。因此，船体是否结实，航线是否对路，措施是否得当将决定航船的生死！

企业度过危机的道理是一样的。企业管理架构、产业布局、市场操控能力，决定了企业——这艘船的船体坚固程度，也决定了企业家——船长的抉择，是全身而退？是弃车保帅？还是壮士断臂？

综上，我们在全球经济危机的大背景下谈集团管控，显示出了格外的现实意义和紧迫性。

仁达方略的《集团管控》第一版始于2005年，算是开了集团管控这个管理体系的先河。直接促成我们从管控的角度审视集团企业管理的是我

们对企业集团化发展趋势的判断，以及在为集团企业咨询服务过程中的一些更宏观问题的思考和把握。其包含两层意思：一是我们的客户都是央企或者庞大的多元化集团企业，管理的含义和对管理的要求不同于一般企业。二是管理咨询的本质是通过组织结构调整、流程再造，有效改进企业内部运营效率，从而使企业能更好地应对外界变化，谋求持续地更好更快地发展。然而管理的系统性很强，是由一连串联动性动作构成的，往往牵一发而动全身，需要管理者站在一个更宏观的角度去审视企业，统揽全局，系统思考。集团管控体系正是基于这样一种考虑构建的。

集团管控体系一经提出就得到企业和管理学界的热捧。3年间，我们作为始作俑者自然也不甘落后，在咨询服务过程中，不断依据客户企业需求做调整和补充，这使得集团管控的理论模型日趋成熟，集团管控的实施技术和手段日益丰富。这促成了2008年《集团管控》第二版的面市。

在第一版的基础上，第二版加入了集团管控中出现的新趋势、新特点，增加了集团总部架构重组、集团组织结构类型的选择、外派人员管理、多元控股公司的管理、母子公司权限划分和大型企业集团责权设计等内容，以及大量详实的集团变革案例。

面对金融危机快速蔓延的新形势，第三版《集团管控》又增加了集团企业战略体系、法人治理、财务管控、人力资源整合、业务流程整合、文化整合、品牌建设与整合传播等内容，这些都是集团管控需要考虑的因素，也是集团公司重组时需要重点关注的内容。

第三版《集团管控》首先介绍了当前集团企业的总体发展态势以及集团管控的理论研究进展，提出了新的集团管控总模型；再次，本书介绍了如何构建集团企业的战略体系、组织结构体系、责权体系和业绩评价体系，这是集团管控模型的4大核心体系，为广大读者提供了一个系统化的“集团管控”理论体系；最后，本书从人力资源、业务流程、文化、品牌4个方面着重介绍了集团企业并购重组后的管理整合，为集团企业并购重组后的管理研究提供了可贵的借鉴之处。

“融入企业、共同成长”是仁达方略秉承的一贯理念。仁达方略对集团管控的研究不仅代表了今天，还代表了未来。在中国集团企业蓬勃发展的伟大时刻，仁达方略希望，自己所做的探索和实践能对中国经济的发展起到积极有效的促进作用。

目 录

第一篇 集团管控：应对危机的良策

第一章 浴火重生 危机之下集团管控新思路 / 3

面临这场经济危机，集团企业在这种内外交困的时刻怎样应对？在痛苦中倒下还是在痛苦中变革？每个企业都在寻求脱困之道，而面对复杂凶险的国内外经济环境，只有那些审时度势、独具慧眼、采取新思路的企业才是真凤凰，可以浴火重生，完成涅槃。

- 1.1 前所未有的振荡：外部环境巨变 / 4
- 1.2 主动出击还是被动应战：集团自我审视 / 9
- 1.3 发展中的困惑：集团面临的现实问题 / 15
- 1.4 走出误区：泛管控理论要不得 / 23
- 案例：某路桥企业的集团改制与管理模式设计 / 26

第二章 只牵一发而能动全身的联动系统：集团管控内在逻辑 / 29

我们不能机械地理解集团管控。首先是不能片面地认为集团管控就是严管严控，如果对下属企业不管不控企业就能发展得很好，就不管不控，这同样也是种管控；其次是集团管控并不意味着在集团做大范围的调整。如果理解了集团内外部因素对集团管理的影响，认清了集团内部战略、组织结构、责权体系、业绩评价体系等之间的逻辑关系，就可以做到只牵一发而能动全身……

- 2.1 学会方法比指出路径更重要：集团管控理论研究进展 / 29
- 2.2 仁达方略集团管控总模型和核心问题 / 33
- 2.3 三种常见集团管控模式的评估与选择 / 40
- 案例：某电力投资集团：集团战略下的管控模式选择 / 50