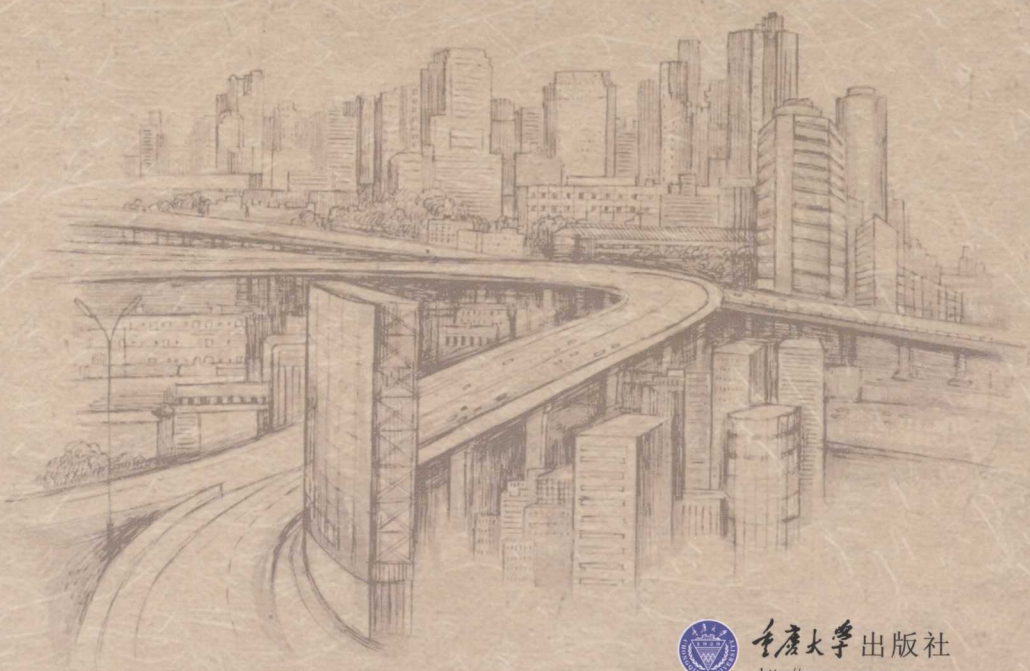


◎ 本书有关集团企业集约化管理的研究与企业集团、母子公司、集团公司等概念有关。
◎ 为梳理清楚企业集团、母子公司、集团公司、集团企业这些概念的关系，本书先介绍企业集团、母子公司、集团公司的概念，然后再界定集团企业的内涵。

集团企业集约化 经营管理

JITUAN QIYE JIYUEHUA JINGYING GUANLI

■ 张旭梅 王兴山 邱晗光 等 / 著



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

C14033994

F276.4

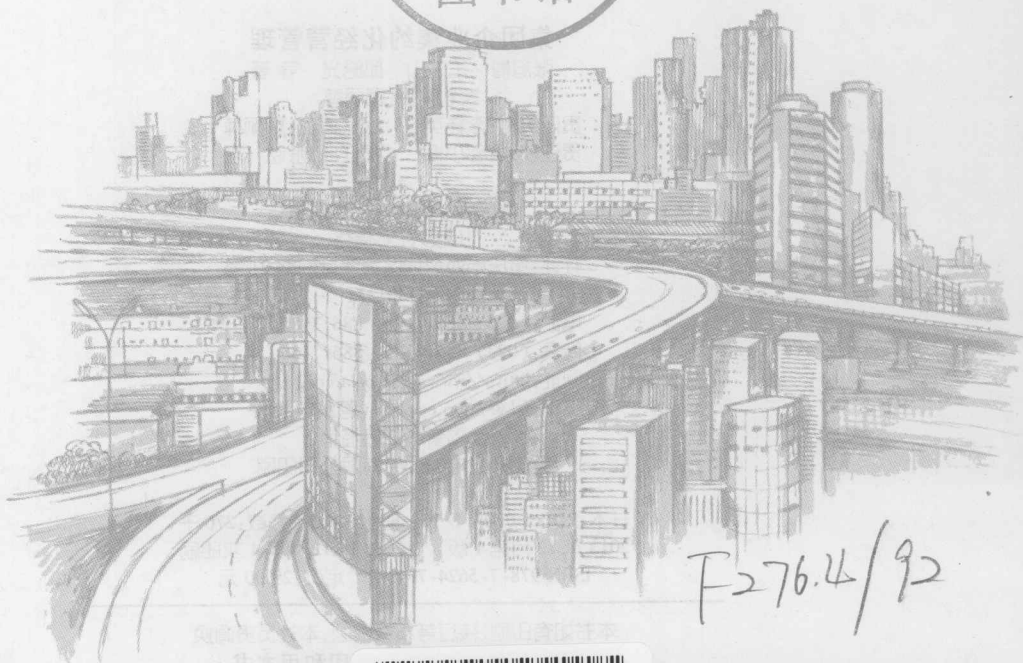
92

主要内容

集团企业集约化 经营管理

JITUAN QIYE JIYUEHUA JINGYING GUANLI

■ 张旭梅 王兴山 邱晗光 等 / 著



F276.4/92



北航

C1722165

重庆大学出版社

内容提要

本书在界定集团企业相关概念,简要介绍集团企业特征、分类、发展历程的基础上,阐述了集团企业集约化经营管理的内涵、集约化经营管理模式、层级管理模型及模式选择方法,然后重点对集团企业集约化战略管理模式、集约化财务管理模式、集约化资金管理模式、集约化资产管理模式、集约化采购管理模式、集约化生产管理模式、集约化销售管理模式、集约化项目管理模式、集约化人力资源管理模式、集约化制造服务管理模式和基于云服务的 IT 资源集约化管理模式进行了详细论述,并对相应的信息系统进行了规划,最后对汽车制造、消费品、船舶、航空航天等不同行业的集团企业集约化经营管理模型进行了总结提炼。

本书是国家 863 计划课题的研究成果,反映了集团管理领域的最新研究成果,对从事企业管理研究和实践的企业领导、管理人员、技术人员、科研机构的研究人员、高等院校的教师和学生有重要的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

集团企业集约化经营管理/张旭梅等著. —重庆:
重庆大学出版社, 2013.12
ISBN 978-7-5624-7943-7

I. ①集… II. ①张… III. ①企业集团—集约经营
IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 309596 号

集团企业集约化经营管理

张旭梅 王兴山 邱曙光 等著

策划编辑:顾丽萍

责任编辑:李桂英 版式设计:顾丽萍

责任校对:邬小梅 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路 21 号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (营销中心)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:720×1 020 1/16 印张:14.5 字数:276 千

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5624-7943-7 定价:29.00 元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

前言

Qianyan

集团企业是国家竞争力的重要标志之一,对国民经济发展、经济结构调整、国际竞争力形成都有着举足轻重的作用。自 1980 年我国开始组建经济联合体以来,我国集团企业经历了从无到有、由小到大、由弱变强的历程,在企业规模、综合竞争实力、经济效益等方面实现了稳定发展,不断有新的集团企业进入世界 500 强,但同时我国集团企业的管理能力与国际大集团企业相比还存在差距。随着经济全球一体化的发展,全球企业间的竞争越来越激烈,如何进一步加强管理、提升竞争力成为我国集团企业面临的重要课题。

集团企业具有业务多元化、组织结构复杂、管理地域范围广等特征,往往涵盖了不同行业、不同业务协作流程、不同组织模式,集团企业的健康持续发展要求集团企业优化资源配置,加强集约化管理,防范风险。集团企业的管理已经不能仅仅停留在财务管控上,而应根据集团企业的内部和外部环境特征,动态构建满足自身需求的集约化经营管理模式。不仅要实现集团财务、战略、人力资源的管控,还应深入到生产、采购、营销等业务层面,实现集团企业内人、财、物等资源的集约化管理,使整个集团的组织架构、业务流程、资源配置、风险防控等得以优化,从而提高集团企业的可持续发展能力和综合竞争能力。

本书作者承担了国家 863 计划课题“面向离散型集团企业集约化经营管理平台研发与应用”(2012AA040904),本书内容是其中关于集团企业集约化经营管理模式研究成果的总结。

第 1 章在界定企业集团、母子公司、集团公司、集团企业等相关概念之间的区别和联系的基础上,分析了集团企业的特征、分类,阐述了集团企业的发展历程和在我国国民经济中的地位,论述了我国集团企业集约化经营管理的必要性。

第 2 章对集团企业集约化经营管理的内涵进行了阐述;提炼出集团企业集权式、分权式、集分权混合式 3 种集团企业集约化经营管理模式,对这 3 种模式

的层级管理模型、优势与劣势等进行了阐述;对集团企业集约化经营管理模式选择的影响因素进行了分析,从时间维度、行业维度和管理维度构建了集团企业集约化经营管理模式多维选择模型。

第3章对集团企业战略管理、财务管理、资金管理、资产管理、采购管理、生产管理、销售管理、项目管理、人力资源管理、制造服务管理和IT资源管理等关键业务流程的集约化经营管理模式进行研究,并对不同模式的权责划分、模式特征、优缺点、适用范围进行了深入分析。

第4章对第3章所提出的各种集团企业集约化经营管理模式的管理信息系统进行了规划,分析了不同管理模式对信息系统的需求,给出了面向不同管理模式的信息系统功能部署方案以及集团公司与子公司信息系统的集成关系。

第5章在分析汽车制造、消费品、船舶、航空航天等行业的特点及其集团企业集约化经营管理需求的基础上,以行业特点和需求为导向构建了不同行业的集团企业集约化经营管理参考模型,并提供了相应的行业案例。

本书由重庆大学张旭梅、浪潮通软王兴山、重庆工商大学邱哈光负责整本书的总体构思和所有章节的修改工作;邱哈光和重庆大学的范乔凌、张秀洲、赵敏、周茂森、尹鑫、刘翔宇等负责初稿的撰写工作。

本书的编写和出版得到重庆大学经济与工商管理学院、浪潮通软和重庆大学出版社的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

本书在写作过程中,参考了大量文献,已尽量列在注释和参考文献中,但难免有遗漏,这里特向被漏列的作者表示歉意,并向所有的作者表示诚挚的敬意。

由于时间仓促及作者水平有限,本书错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

作者

2013年11月

目录

Mulu



1	集团企业有关概念及发展历程	1
1.1	有关概念	1
1.2	集团企业的特征	4
1.3	集团企业的分类	5
1.4	我国集团企业的发展历程	6
1.5	我国集团企业集约化经营管理的必要性	7
2	集团企业集约化经营管理模式及模式选择方法	10
2.1	集团企业集约化经营管理的内涵	10
2.2	集团企业集约化经营管理模式	11
2.3	集团企业集约化经营管理模式选择方法	26
3	集团企业主要经营管理业务的集约化管理模式	38
3.1	集团企业集约化战略管理模式	38
3.2	集团企业集约化财务管理模式	46
3.3	集团企业集约化资金管理模式	56
3.4	集团企业集约化资产管理模式	69
3.5	集团企业集约化采购管理模式	82
3.6	集团企业集约化生产管理模式	95
3.7	集团企业集约化销售管理模式	102
3.8	集团企业集约化项目管理模式	108
3.9	集团企业集约化人力资源管理模式	117
3.10	集团企业集约化制造服务管理模式	125

3.11 集团企业基于云服务的 IT 资源集约化管理模式	131
------------------------------------	-----

4 集团企业集约化经营管理信息系统规划	138
---------------------------	-----

4.1 概述	138
--------------	-----

4.2 集团企业集约化战略管理信息系统规划	141
-----------------------------	-----

4.3 集团企业集约化财务管理信息系统规划	142
-----------------------------	-----

4.4 集团企业集约化资金管理信息系统规划	145
-----------------------------	-----

4.5 集团企业集约化资产管理信息系统规划	150
-----------------------------	-----

4.6 集团企业集约化采购管理信息系统规划	154
-----------------------------	-----

4.7 集团企业集约化生产管理信息系统规划	158
-----------------------------	-----

4.8 集团企业集约化销售管理信息系统规划	160
-----------------------------	-----

4.9 集团企业集约化项目管理信息系统规划	164
-----------------------------	-----

4.10 集团企业集约化人力资源信息系统规划	166
------------------------------	-----

4.11 集团企业集约化制造服务信息系统规划	168
------------------------------	-----

5 集团企业集约化经营管理行业模型	172
-------------------------	-----

5.1 汽车制造业集团企业集约化经营管理模型	172
------------------------------	-----

5.2 消费品行业集团企业集约化经营管理模型	184
------------------------------	-----

5.3 船舶行业集团企业集约化经营管理模型	195
-----------------------------	-----

5.4 航空航天行业集团企业集约化经营管理模型	205
-------------------------------	-----

参考文献	217
------------	-----

1 集团企业有关概念及发展历程

1.1 有关概念

集团企业集约化经营管理的研究与企业集团、母子公司、集团公司等概念有关。为梳理清楚企业集团、母子公司、集团公司、集团企业这些概念之间的关系,本书先介绍企业集团、母子公司、集团公司的概念,然后再界定集团企业的内涵。

1.1.1 企业集团

根据我国《企业集团登记管理暂行规定》,“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。”

总结对企业集团概念的界定,企业集团(Business Group)可以从狭义和广义两个角度定义。狭义的企业集团是指企业之间在产权上相互结合而形成的企业联合体。广义的企业集团是指企业结合体,是企业之间横、纵联合的产物,它是若干个企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的企业联合体。是否基于产权关系,是企业集团狭义概念和广义概念的重要区别。由于广义的企业集团的边界难以界定和明晰,因此本书采用狭义的企业集团定义。

组建企业集团一般应满足以下条件:

①企业集团的母公司(核心企业)注册资本在5 000万元人民币以上,并至少拥有5家子公司。

②母公司及其子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上。

③企业集团的母公司应登记为有限责任公司或股份有限公司;全民所有制企业可以作为核心企业组建企业集团,但注册资金应在1亿元人民币以上。

④企业集团的成员单位均具有法人资格。

1.1.2 母子公司

1) 母子公司的概念

母子公司是由具有独立法人地位的公司之间控制与被控制而形成的公司结构形式。母子公司各自具有独立法律资格。我国《公司法》第十四条规定可以设立子公司,但对于母子公司的含义以及形成方式没有明确界定。

按产权关系的紧密程度,可将企业集团各成员划分为4个层次:核心层、紧密层、半紧密层和松散层。其中,母公司(Parent Company)是在企业集团中起主导作用的核心企业,子公司(Subsidiary Company)是处于紧密层受核心层掌握实际控制权的成员单位,这两者共同构成了企业集团的主体,其管理活动相应成为企业集团管理活动的核心内容。

2) 子公司的特点

- ①子公司是独立的法人。
- ②子公司有自己的独立财产。
- ③子公司独立承担民事责任。
- ④子公司的设立必须依照公司设立程序。
- ⑤子公司有自己的章程,有董事会等形式的公司经营决策和业务执行机关。
- ⑥子公司的名称可以和母公司没有任何关系。

3) 成为母子公司的条件

(1) 控制关系

子公司虽然是独立的法人,可以在自己的经营范围内从事各种经营活动,但其自主性受限于母公司。

(2) 投资关系

母公司拥有子公司,除了极少数通过协议控制外,基本通过投资实现。母公司与子公司间的投资关系分为两种情况:

- ①子公司的资本全部由母公司投入。
- ②母公司与其他公司共同投资建立子公司,但母公司投资所占比例使其可对子公司实际控制。

(3) 财务关系

子公司是独立的法人,实行独立核算,母、子公司在财务上是相互独立的。但是母公司可以对子公司的财务采取集、分权形式进行管控。

(4) 管理关系

虽然子公司是独立的法人,母公司与子公司在生产和经营等各方面享有自主的权利,但事实上存在管理与被管理的关系。通常,母公司除了直接进行生产经营活动外,其主要职责还包括对所属子公司进行管理和控制。

4) 母子公司的责任承担

子公司以其自身财产独立承担民事责任,与母公司互不连带,除出资人(即子公司的各股东)出资不实或有抽逃资金,以及公司人格否认的情形下,债权人不得就未得清偿部分向出资人追偿。

1.1.3 集团公司

集团公司(Group Company)是对外代表企业集团,对内处于绝对控制地位的控股公司。集团公司在企业集团中发挥核心作用,通过多种联结纽带决策、影响、引导众多企业的经营方向、发展战略、产品类型、市场定位,乃至对一个国家、地区、产业的经济发展起到重大影响作用。

集团公司是企业集团中的母公司。集团公司通过直接或间接方式掌握子公司的控股权,实施产权管理。子公司包括全资子公司和控股子公司。集团公司依据产权关系,在法律框架内对子公司行使出资者所有权(股权)职能,即选择经营者、重大决策、产权变动、资本收益等。同时可以直接或间接方式拥有关联公司的少数股权,并按持股比例在关联公司行使股权职能。

根据从事具体实业与否,集团公司可分为纯粹控(持)股公司和混合经营型控股公司。

① 纯粹控(持)股公司。

纯粹控(持)股公司的特征是集团公司主要从事资本经营、战略决策等活动。集团公司的业务主要是对外投资,表现在子公司、关联公司就是其实收资本。集团公司依据其持有的股权比例实施对子公司的产权管理。

② 混合经营型控股公司。

混合经营型控股公司的特征是集团公司既从事资本经营、战略决策等活动,又直接从事生产经营活动。

1.1.4 集团企业

关于集团企业的概念,目前还没有权威统一的说法。既有“集团企业”等同于“集团公司”的说法,也有“集团企业”等同于“企业集团”的说法,但大多数的说法倾向于后者。

我们认为,“集团企业”的概念基本等同于“企业集团”的概念。只是“企业集团”更强调具有法人资格的企业的联合体(Group),而“集团企业”更强调集

团公司(母公司)对分子公司的管理与控制作用。本书中,我们采用“集团企业”的概念,就是为了研究集团公司(母公司)对分子公司的集约化管控,以实现整个集团企业的资源优化配置和效益最大化。

1.2 集团企业的特征

集团企业的具体特征与其所在国家、产业特性、所有制、组织结构等因素密切相关。从最基本的层面分析,集团企业具有以下特征。

1) 企业成员的联合性

集团企业是一个由多个成员组成的经济联合体,集团自身并不具有法人地位,但集团的各个成员一般具有企业法人或事业法人地位。

2) 联结纽带的多样性

集团企业的内部联结方式具有多样化的特点,具体分为股权联结型、契约联结型、混合联结型3种方式。这3种方式主要表明企业之间可通过资金参与建立控股与被控股关系,通过合同等契约形式进行联合或者通过两种方式的混合而进行联结。

3) 组织结构的多层次性

集团企业的组织结构呈现多层次的特征,根据成员单位在集团企业中的重要性和产权关系,可以把集团企业中的企业分成核心层、紧密层、半紧密层和松散层4个层次。集团企业的核心层是集团公司;紧密层是指由核心层掌握实际控制权的成员单位,与集团公司是母子关系;半紧密层是参股、合伙性质的成员单位,与集团公司是参股或合伙关系;松散层是契约(合同)型企业,与集团公司是契约、合同关系。层次性结构能够实现集团企业中成员单位的不同功能分工和目标定位,并产生最佳经济效益。

4) 组织管理的复杂性

由于集团企业中成员单位的联合性和组织结构的多层次性,使得集团企业内部的组织管理比较复杂,因此集团公司必须对集团企业的整体战略、业务结构、企业性质及外部环境等条件进行综合考虑,以选择合适的组织管理模式来实现集团企业的有序运行。

5) 组织运行的协同性

集团公司通过制定统一的发展战略、组织管理制度来规范和协调各成员单

位的经营活动,并通过各种管理控制手段来提高母子公司体系运行的一致性,从而保证集团企业中各成员单位的有序运行,实现成员单位间的协同发展,产生规模经济效益。

6) 经营结构的多样性

集团企业一般采取多元化经营战略,集团企业的成员单位通过产品种类、业务结构及经营层次、经营范围的多样化来产生范围经济效益,以增强整体竞争力和提高风险抵抗能力,并促进集团企业的规模扩张与资产增值。

1.3 集团企业的分类

集团企业的分类角度很多,主要的分类方法如图 1.1 所示。

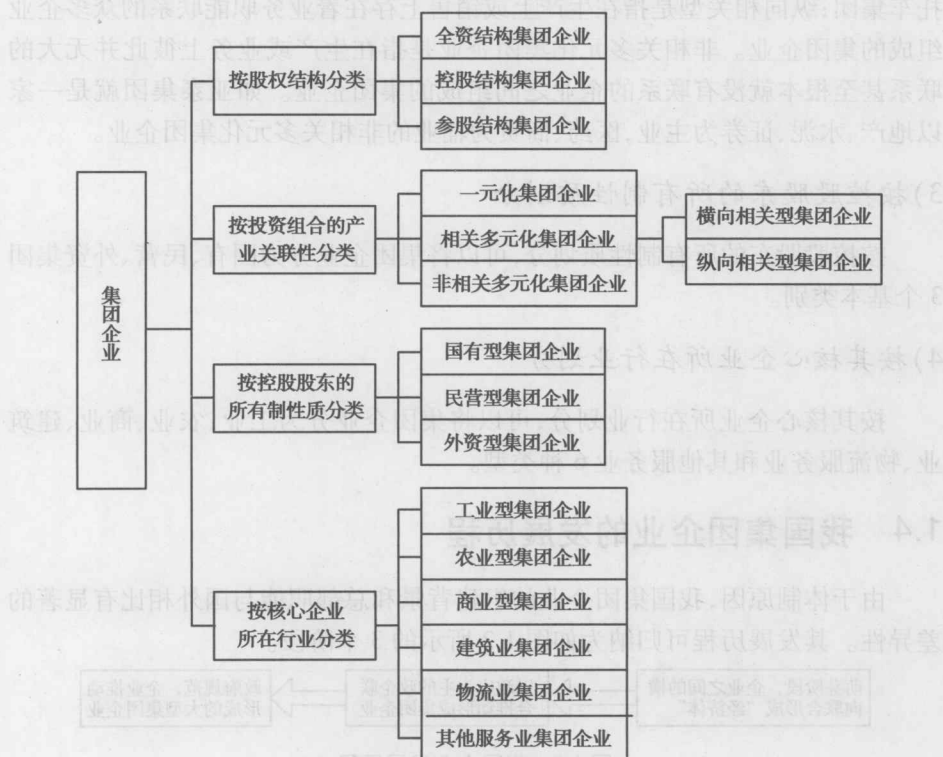


图 1.1 集团企业的分类

1) 按股权结构划分

按股权结构划分,可以将集团企业分为全资结构、控股结构和参股结构 3 种类型。全资结构的集团企业是指集团公司拥有对子公司 100% 股权的集团

企业。控股结构的集团企业是指集团公司通过持有子公司一定数量的股份,对子公司进行控制的集团企业。而参股结构的集团企业是集团公司持有子公司部分股份可行使表决权的集团企业。

2) 按投资组合的产业关联性划分

按投资组合的产业关联性划分,可以把集团企业划分为一元化、相关多元化、非相关多元化 3 种类型。一元化集团企业是指只从事单一业务运营的集团企业,如中国船舶工业集团、中航工业集团等。相关多元化集团企业是指生产或业务上存在着相关性的集团企业,可以把该种类型的集团企业进一步细分为横向相关型和纵向相关型两种类型。横向相关型是指由生产相近产品的众多企业组成的集团企业,如嘉陵、建设和轻骑三大摩托车企业组建成为了南方摩托车集团;纵向相关型是指在生产上或销售上存在着业务职能联系的众多企业组成的集团企业。非相关多元化集团企业是指在生产或业务上彼此并无大的联系甚至根本就没有联系的企业之间组成的集团企业。如亚泰集团就是一家以地产、水泥、证券为主业,医药、商贸为辅业的非相关多元化集团企业。

3) 按控股股东的所有制性质划分

按控股股东的所有制性质划分,可以将集团企业分为国有、民营、外资集团 3 个基本类别。

4) 按其核心企业所在行业划分

按其核心企业所在行业划分,可以将集团企业分为工业、农业、商业、建筑业、物流服务业和其他服务业 6 种类型。

1.4 我国集团企业的发展历程

由于体制原因,我国集团企业的组建背景和总部职能与国外相比有显著的差异性。其发展历程可归纳为如图 1.2 所示的 3 个阶段。



图 1.2 集团企业发展历程

1) 萌芽阶段, 由政府推动的经济联合体(20 世纪 80 年代初)

改革开放前的中国国有集团多以行业划分,基本是计划经济的产物,这些集团企业中集团公司与分布各地的成员单位间的关系不是产权关系,而是行政隶属关系。集团公司作为行政主管部门,职能通常与经营活动无关,而主要从

事文件拟定、下发,统计报表的上收,组织会议等,与真正意义上以股权关系为纽带形成的集团企业相差甚远。

2) 政府机构企业化阶段(20 世纪 80 年代后期到 90 年代中期)

这个阶段的集团企业多是由政府机构改革(部分原来的政府机构企业化)转型而来,集团公司的职能变化不大。

3) 集团公司阶段(1995 年以后)

这个阶段基本形成了以行政管理关系转变形成的集团企业和以股权关系形成的集团企业两大类。其组建和发展主要有 3 种途径:

①企业的经营业务优良而不断发展,通过创办子公司或者孙公司扩大业务范围而发展壮大。这种集团企业的治理结构一般比较合理,但是从数量和规模上来说还不是主流,如海信集团等,这类集团企业内部的产权归属关系比较清晰。

②以国家或地方行政主管部门转制而形成的(全国或地方)行业性集团企业,要求成员单位间的关系主要以资产为纽带来改变以前的行政领导关系,如上海医药集团、中国航空科技集团、中国船舶工业集团等。

③以国家级大型企业为核心的产业集团,如一汽集团、上汽集团、嘉陵集团等。这些集团企业的共性是以国资委或授权地方国资委作为核心企业的出资人代表,对国有资产进行监管。

1.5 我国集团企业集约化经营管理的必要性

集团企业是国民经济发展的支柱,是国家综合国力和竞争力的体现。我国想要在综合国力的竞争中取得主动、在经济全球化中赢得优势,就必须加快发展具有国际竞争力的集团企业。近年来,我国集团企业在企业规模、综合竞争实力、经济效益以及行业多元化方面实现了稳定的发展。根据中华人民共和国国家统计局服务业调查中心编写的《2009 年中国大企业集团竞争力年度报告》,我国 2008 年 2 971 家集团企业(年营业收入和年末资产总计均在 5 亿元及以上)的总营业收入为 271 871 亿元,占当年 314 045 亿元 GDP 的 86.57%,年末资产总计过千亿元的集团企业已达到 65 家。另据《财富》杂志发布的 2011 年中国 500 强排行榜显示,中国 500 强总收入达 18.9 万亿元,占中国 GDP 的 47%。集团企业的发展对我国国民经济的发展具有举足轻重的作用,如何加强集团企业的管理、提升集团企业的国际竞争力是我们面临的重要课题。集团企业的发展壮大对我国经济的稳步发展具有重大意义和作用。随着我国集团企业的发展和其影响力的加大,如何加强集团企业的集约化管理以防范风

险,受到政府、企业界和学术界的高度重视。

从集团企业自身发展趋势来看,集约化管理控制是集团进行成本控制的有效途径,是集团提高效率与效益的基本取向。集团企业的集约化管理水平直接关系到集团企业的效益与成败。集团企业运营的成败也越来越依赖于集团所拥有的资源之间的集成与协同。因此对集团企业进行集约化经营管理具有十分重要的现实意义。

1) 有助于集团企业做大做强,提高国际竞争力

一个国家的综合竞争力很大程度上取决于这个国家所拥有的集团企业的竞争力。而各国集团企业之间的竞争不仅表现在资金、技术层面,管理方式也逐渐成为竞争要素中十分重要的一项。在当前复杂的经济环境下,集团企业通过合理配置内部资源,发挥现有资源的最大作用,实施人、财、物集约化经营管理就成为面对激烈市场竞争的重要手段。

实施对人、财、物各项资源的集约化管理,是现代集团企业提高管理水平和效率、不断提高竞争力的一种有效方式。因此,我国的大型集团企业为适应全球化激烈竞争,为成为具有国际竞争力的全球化企业,积极实施集约化经营管理是集团发展的必然选择。

2) 有助于集团企业进行资源整合和资源优化配置

要使联合成一个整体的集团企业比单独运行的单体企业创造更多的效益,集团企业经营管理的重点在于通过加强集团企业的集约化经营管理促进集团企业内部资源的整合与优化配置。

集约化经营管理是集团企业实现集团内部资源的整合与优化配置的有效方式。通过实行集团人、财、物的集约优化,实现集团内部人力资源的集中管控,资金财务的统一归集,以及物资设备的全集团统筹调配,可使得集团企业的资源调控能力得到显著提升。

3) 有助于集团企业经营管理效率的提高和成本的降低

集约化经营管理是现代管理提高效率与效益的基本取向。集团企业进行集约化经营管理可有效地实现集团资源的整合协调,使资源最大限度地得到应用和共享;还可以实现企业成员之间的协同沟通,促进集团决策、成员协作以及业务操作效率的提高。

通过集合人、财、物等生产要素,以节俭、约束、高效为价值趋向,进行统一优化配置,从而达到减少集团内部的重复、内耗、低效和浪费,最后达到缩减集团成本,获得集团企业可持续竞争优势的目的。

4) 有助于集团企业风险防范能力的提高

集团企业的风险包括集团战略风险、财务风险、政策风险等,集约化经营管理是提高集团企业风险防范能力的有力措施。其中战略风险是集团企业战略层面的风险,集团财务风险主要包括集团企业的筹资、投资以及集团成员单位的资金营运等带来的风险。

5) 有助于集团企业组织结构的精简和业务流程的规范

集团企业具有组织结构庞大而复杂的特点,易造成集团内部管理成本居高不下、业务流程混乱无章等问题。通过实现对人、财、物的集约配置,集约化经营管理有助于集团企业组织结构的重组和精简,进而有利于集团管理成本的降低以及业务流程的规范、机构部门的职权明晰等。

2 集团企业集约化经营管理模式 及模式选择方法

2.1 集团企业集约化经营管理的内涵

集约化经营是与粗放经营相对应的概念,最初产生于农业经济学,指在一定土地上投入较多的生产资料或劳动,进行精耕细作的农业经营方式。对企业经营管理而言,集约化经营是指在社会经济活动中,在同一经济范围内,通过经营要素质量的提高、要素含量的增加、要素投入的集中以及要素组合方式的调整来增进效益的经营方式,即以效益(社会效益和经济效益)为根本对经营诸要素重组,实现以最小成本获得最大投资回报。

参照集团管控和集约化经营的定义,可以认为集团企业集约化经营管理是指集团公司为实现整个集团企业的规模化、高效化、精细化运作,通过加强对子公司战略、财务、运营等的管理控制,实现对整个集团人、财、物等各种资源的集约化管理,使整个集团的组织架构、业务流程、资源配置、风险防控等得以优化,从而提高集团企业的可持续发展能力和综合竞争能力。

①从基本目标看,集团企业集约化经营管理在追求产出效益的同时,更加关注资源的投入与产出的比例:强调集团资源的有效整合和高效利用,注重通过有效的集团管控手段,优化集团企业资源的组织、投放方式,保证集团企业资源的集中使用、高效使用、节约使用,实现集团企业高效率的效益增长。

②从实现手段看,集团企业集约化经营管理整合了多种管控手段:强调结合集团企业在战略定位、多元化状态、资本结构、集分权混合形式等方面的特征,有机整合战略、财务、流程、投资、绩效、人力资源等各种管控手段,集中集团企业的生产要素资源,通过整体经营的集团化、规模化、协同化,实现集团企业运作的精细化、高效化和科学化。

③从发展趋势看,集团企业集约化经营管理将逐渐实现从分散化向集中化的过渡:强调充分考虑集团企业的实际情况和约束因素,优化设计集团企业管