

企业集团管控

(第2版)



QIYE JITUAN GUANKONG

(DI 2 BAN)

清华大学出版社



014033565

F276.4
44-2

决战2020

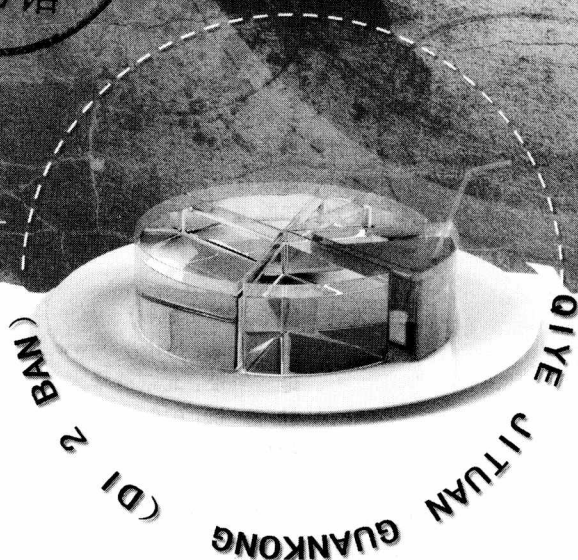
孙连

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

企业集团管控



(第2版)



北航

C1721582

清华大学出版社

北 京

F276.4

44-2

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业集团管控 / 孙连才 编著. —2 版. —北京：清华大学出版社，2014

(决战 2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-35278-5

I. ①企… II. ①孙… 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(2014)第 016185 号

责任编辑：王荣娉 易银荣

封面设计：张 媚

版式设计：方加青

责任校对：邱晓玉

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：19.25 字 数：335 千字

版 次：2014 年 4 月第 1 版 印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价：40.00 元

产品编号：057789-01

丛书总序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书

的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推

动中国管理咨询业的发展与变革!

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出!

最应该感谢的是读者,因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读!

知识改变命运,知识丰富思想,知识更能改变中国,让我们共同努力!

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

序

(第1版)

市场和企业是现代市场经济配置资源、协调经济活动和决策的两个基础制度。企业集团是兼有这样两个机制特征的一种经济活动组织形式，是应对市场、技术急速变化和企业战略发展需要而出现的企业组织创新。当今，各类跨国公司经天纬地，奔走全球，成为世界经济一体化的强大推动力量，在全球市场竞争的时代，企业日益成为各国竞争力的载体，引起社会的广泛关注。每年的世界500强的排行榜，实际上是为各国在世界经济的竞争力打分。一流的企业支撑一流的国家已经成为不争的现实，企业集团日益成为国际市场竞争的主要企业组织形式，对于一个国家的经济而言，一流的企业则是企业舰队的旗舰。

对于正在崛起并日益融入世界经济的中国来讲，打造具有竞争力的企业集团是一项战略任务。企业(包括集团企业)是一种特殊的经济组织，其突出的特点就是在资源和市场的获取上的不确定性。换句话说就是，天下的资源、天下的市场属于天下的企业，但不是想当然的属于任何一家企业，因而只有那些拥有竞争能力的企业才能够获得这些社会资源(人力、金融、技术等)，也才能够获得市场的认可，获得市场的货币选票，并且获得社会的尊敬。也正是这种市场竞争的筛选，使得一大批有竞争能力的企业集团成长起来，才能够保证经济资源的有效使用和社会福利的最大化。即便是那些为了实现社会公益而设置的行业垄断集团公司也需要有效的集团管控，以最小的代价提供所需要的公共服务。

中国正在大力推进企业改革，尤其是自1992年中国确定市场经济改革的方向之后，一批在市场竞争洗礼中成长起来的集团企业，如联想、海尔、双

汇、华为等一批市场化的集团企业；在国企改制的过程中，又建成了诸如金融集团、能源集团、通信等行业的大型企业集团。这些是目前我国集团公司发展的现状。当然，在这个过程中也有一些诸如德隆、格林菲尔这些走向末路的集团企业，还有一大批正在兴起的企业集团。一些企业的失败，除去我国目前市场经济的环境存在许多有待完善的地方之外，大部分原因与企业集团的管控失控有关。因此，提高企业集团的管控能力是我国企业的做大做强需要，也是行政垄断企业集团市场化改革的需要。

企业集团管控属于企业治理范畴，如何将集团内部凝聚成为一个利益共同体，同时又能够激励各个独立法人的子公司和事业部具有强大的动力和有效地约束机制成为一个战略的整体，使整个企业集团增值呢？集团企业管控的优势在于，集团企业可以利用企业管理的方法和机制，也可以运用外部市场竞争的激励和约束机制来实现这一目标；而集团企业管控的挑战则在于，集团企业治理既要解决企业内部的代理成本过高的问题，又要解决外部市场的“挟持”问题。因而，企业集团管控是一个极其复杂的领域。既有如何利用资本纽带、战略平台、经营管理平台和绩效考评体系，监督预算体制；也有如何利用外部合约方式，甚至准承包方式的价值链管理的方法。

组织的力量是巨大的，作为企业集团这种经济组织更是如此。这包含两个方面的意义：一是如果能够管控得当，则企业集团能够产生集团大于组成部分总和的系统优势，无论是在资金、人力资源、创新、品牌、研发还是市场等各个方面都是如此；而如果疏于管控，或者管控不当，则会导致系统的崩溃。这些方面在我国集团企业成败的案例中不胜枚举。因此，整个集团企业相比单体企业管理来讲，就是基于管控的战略，管控的发展，管控的激励和管控的监督。离开了管控就没有企业集团，由此可以了解管控对于企业集团的重要性。越是市场竞争激烈，越是需要参与市场竞争的主体提升整体凝聚力和系统功能。

孙连才所编著的《企业集团管控》正是针对这些需要而提供的知识体系和应用规范的框架。书中详尽地梳理了企业集团管控的规范流程，涉及战略、财务、治理、组织机构设计以及绩效考评、文化建设等重要方面，并且将企业和企业集团基础理论的思考结合自己成功的咨询实践，进而提出了极具操作性的解决方案。这是本书与一般理论书籍、操作手册之间的区别。因此，本书既可以作为企业集团管理者的案头必备，也可以作为管理院校的学生学习公司治理课程的参考，同时也为企业管理研究工作者提供了一个集团

公司管控的简明概览。

连才君在大学攻读本科、工商硕士和研修管理博士的过程中，成功地创办了自己的企业，长期从事企业管理，也在全国一流的咨询公司从事企业集团管控的咨询项目管理。这种集研究者、实践者、思考者为一体的优势，展现了本书理论联系实际的特色。莘莘学子钟爱企业管理领域，坚持在领域前沿不息探索，并将自己在企业集团管控理论和实践的思考和研究编撰成书，奉献给致力于中国企业强大的同仁，堪为嘉许。

是为序。

刘 伟

2009年立冬于格林山庄

前言

(第1版)

自20世纪初期，企业集团作为一种组织形式开始逐步登上世界经济舞台，展示其特有的魅力。随经济全球化的趋势不断增强，国际竞争日益激烈，企业集团的优越性日益显现出来。企业集团作为一种高级组织形式，综合了企业组织形态的多种优势，促使企业组织形态和经营机制的合理化。

企业集团是市场经济发展的必然结果，作为国民经济发展的支柱，是实现产业结构调整 and 升级的主导力量，同时还是发展外向型经济的中坚力量，代表着国家的国际竞争力，是现代工商企业的基本标志和民族产业实力的象征。

正是基于企业集团的这种战略作用，各个国家都在积极地发展和培育企业集团，以提高自己国家的综合国力。培育和发展一批大企业集团，参与激烈的国际市场竞争，这也成为我国当前经济改革和发展的一项紧迫任务。

现代企业在运营过程中实践着不同的管理方法，从人力资源的招聘、薪酬、绩效等，到公司组织结构的设计、岗位说明书、工作流程等。随着单体公司规模的扩大、产业链的延伸，很多公司会向纵向一体化或横向一体化发展，单体公司会逐步演变成企业集团。企业集团的管理会与单体公司的管理一样吗？答案显然是否定的，如何对集团公司进行管理？这就是本书要探讨的第一个问题：企业集团的概念、特点及发展路径。

企业集团管控也会从组织结构、人力资源、财务管控、公司治理等不同的层面展开，但是每一个管控的关节点会有不同的管理方法。如果众多管理者知道某种管理方法有效，但是不知道基于什么样的理论基础存在，就不会产生在理论基础之上的管理变化与创新。这是本书探讨的第二个问题：在不同的管理思想与理论之下的企业集团管控方法。

如果一个管理方法或管理方案不能为企业带来价值，就说明这个管理方

法是对这个企业没有意义的,那如何将理论与实践结合起来呢?这是本书探讨的第三个问题:在论述中尽可能细的展开管理实施方法,同时将企业集团管控的咨询过程中的部分成果与读者共享。

本书分为九章,分别为第一章企业集团和企业集团管控、第二章企业集团管控的理论基础、第三章企业集团的管控模式设计、第四章企业集团财务管控(上)、第五章企业集团财务管控(下)、第六章企业集团财务管控的信息系统、第七章企业集团人力资源管控、第八章企业集团组织结构设计、第九章企业集团的文化管控、第十章企业集团品牌管控、第十一章企业集团的公司治理。本书力求把企业集团管控从理论到实务进行系统的梳理,把企业集团管控的边界与相关模块进行界定清楚,使集团管控摆脱以咨询案例的形式出现的窠臼,从而形成集团管控独有的理论体系与学科框架。

就集团管控的相关问题,本人愿意与各位读者深入探讨。由于时间仓促,错误之处在所难免,请广大读者不吝赐教。

孙连才

2009年11月10日于后吴村

前 言

(第2版)

自2009年出版《企业集团管控》(第1版)一书之后,企业集团管控理论和实务方面的书籍如雨后春笋般争相迸发,这是一件好事情。很多的咨询公司甚至以企业集团管控为主导业务进行深耕细作,这是值得嘉许的做法。它们正如北大纵横管理咨询集团一样在进行行业的深耕和职能的细作,为企业带来更多的价值,使之提供的管理咨询服务更能贴近企业的实际,解决问题的方法和渠道更加多样,使管理咨询业更进一步成为企业管理的智库。

随着中国经济的快速发展,全球化是我们不得不面临的一个问题,即使不考虑国界,仅地理上的区域划分也成为企业管理过程中难以逾越的鸿沟。销售半径、规模经济、及时生产和大规模定制等一系列现代企业管理和作业方式的比重不断加大,很多企业面临集团化的趋势,不管是因产业链的分工,或者商业生态系统的构建,企业集团面临的管控模式、财务管控的主要方式,甚至是人力资源的管理、企业文化的管理,无一不在面临集团管控的挑战。毋庸置疑,单体企业的管理方式和集团化企业的管理方式存在巨大差异,这也使得企业集团管控理论在逐步地建设与跟进。

本书在第1版的基础上,修订了原来不是很清楚的部分表述,删除了部分不适合现阶段企业集团发展的做法,增加了企业文化、人力资源、品牌建设等方面的内容,期待能给管理者、研究者提供借鉴和参考价值。当然,书中谬误在所难免,也请读者不吝赐教,以便在下一版中改进。

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年元月于后吴村

目 录

第一章 企业集团和企业集团管控	1
第一节 企业集团	2
一、企业集团概述	2
二、企业集团的含义和特征	5
三、企业集团中母子公司概念的界定	6
第二节 企业集团管控	11
一、企业集团管控的内涵	11
二、企业集团管控理论流派及发展路径	15
三、企业集团管控的发展趋势	19
四、组织管控、集团管控、集团管理的异同	20
第三节 企业集团管控动因分析	21
一、企业集团化运作的优缺点	21
二、管控体系的选择动因	23
第二章 企业集团管控的理论基础	31
第一节 交易费用理论	32
一、交易费用及其决定因素	32
二、企业集团与交易费用的节约	32
三、企业集团是介于市场和企业之间的中间规制结构	33
第二节 企业能力理论	35
第三节 规模经济理论	37
第四节 公司治理理论	39

一、委托—代理理论·····	39
二、不完全契约理论·····	41
三、利益相关者理论·····	42
第五节 企业集团管控的其他相关理论·····	44
第三章 企业集团的管控模式设计·····	47
第一节 企业集团的管控模式·····	48
一、企业集团基本管控模式·····	49
二、企业集团管控模式的要素比较·····	51
三、管控模式选择的影响因子分析·····	54
四、管控模式的选择·····	56
五、广义的管控模式·····	58
六、企业集团管控模式的有机体系·····	59
七、企业集团管控总部功能定位·····	60
第二节 企业集团管控系统构建·····	63
一、企业集团管控的影响因素·····	63
二、企业集团管控系统构建·····	65
三、企业集团管控设计的基本原则和目标导向·····	67
第三节 企业集团管控设计的SUN法·····	71
第四节 集团管控与其他管控模块·····	79
一、集团战略与集团管控·····	79
二、公司治理与集团管控·····	81
三、组织的制度、流程与集团管控·····	82
四、企业文化与集团管控·····	84
第四章 企业集团财务管控(上)·····	85
第一节 企业集团财务管控模式含义·····	86
一、企业集团财务管控的含义·····	86
二、企业集团财务管控的特性·····	88
三、企业集团财务管控理论研究与发展·····	90
第二节 企业集团财务管控模式选择·····	95
一、企业集团财务控制模式·····	95
二、影响企业集团财务管控模式因素·····	97

第三节 企业集团财务管控逻辑	101
一、企业集团存在原因与财务管控思路	101
二、企业集团关键问题与财务管控思路	102
三、集团公司管理关键点与集团公司财务管控思路	104
第五章 企业集团财务管控(下)	107
第一节 企业集团财务管控体系思想	108
一、企业集团财务管控体系设计原则	108
二、企业集团财务管控组织结构与层级划分	110
第二节 企业集团财务管控关键点	112
一、企业集团财务管控的组织结构	112
二、企业集团财务管控制度框架	115
三、企业集团财务管控的财务人员控制	123
第三节 企业集团财务管控保障系统	129
一、企业集团管控信息系统	129
二、企业集团财务管控绩效考核及评价系统	130
三、企业集团财务管控激励与控制系统	135
第六章 企业集团财务管控的信息系统	139
第一节 信息技术对财务管控的影响	140
一、网络技术环境对企业集团组织结构的影响	140
二、网络技术使财务数据的实时控制、远程处理和集中式管理成为现实	140
三、网络环境下完善企业集团财务控制的基本思路	141
第二节 全面预算信息与资金结算控制系统	142
一、基于网络环境的企业集团预算管理流程	142
二、基于网络平台的企业集团预算管理控制过程	143
三、企业集团资金结算控制模式	146
四、基于网络环境下的半松散型资金结算中心的运作	149
第三节 内部审计控制与财务评价系统	151
一、财务信息系统内部控制制度的审计	151
二、构造信息查询系统	152
三、健全企业集团内部审计体系	153
四、建立并完善集团内部财务考核指标体系	153

五、借助信息技术,优化财务考核流程·····	154
第四节 信息系统保障下的财务管控·····	156
一、构建覆盖整个企业集团的网络平台·····	156
二、企业集团的财务信息集成化是物流、资金流、信息流的统一·····	159
三、财务信息安全保障及防范·····	161
第七章 企业集团人力资源管控·····	165
第一节 企业集团人力资源的内涵及特点·····	166
一、企业集团人力资源管控体系的基本内涵·····	166
二、企业集团人力资源管理的内容和特点·····	167
三、集团人力资源部门创造战略价值的3种典型方式·····	167
第二节 企业集团人力资源管控的基本模式·····	169
一、财务管控模式下的人力资源管控体系·····	169
二、战略管控模式下的人力资源管控体系·····	170
三、操作管控模式下的人力资源管控体系·····	171
四、企业集团三种人力资源管控模式影响因素及对比·····	172
第三节 企业集团人力资源管控的关键点·····	175
一、建立集团派出人员管理机制·····	175
二、人才梯队建设·····	177
三、建立多层次的绩效考核体系·····	180
第八章 企业集团组织结构设计·····	183
第一节 企业集团组织结构设计理论基础·····	184
一、组织结构理论·····	184
二、企业集团的组织结构·····	187
第二节 企业集团总部组织结构·····	190
一、企业集团总部组织结构·····	190
二、企业集团总部组织结构设计依据·····	193
三、集团企业组织的结构分析·····	196
第三节 企业集团总部组织结构设计·····	198
一、企业集团总部组织结构设计含义·····	198
二、总部组织结构设计的基本模式·····	202
三、企业集团总部职能与部门设置·····	204