

1 沈阳金圣企业集团子项目

1.1 沈阳金圣企业集团子项目概述

1.1.1 项目进行前沈阳金圣企业集团的基本情况

沈阳金圣企业集团有限公司（简称金圣集团）成立于 1996 年 3 月，原为军办股份制企业，隶属于沈阳军区司令部，注册资本 1.03 亿元。1998 年 12 月，根据中共中央、国务院和中央军委关于军队不再经商、军队企业移交地方的决策，沈阳金圣企业集团移交沈阳市经济贸易委员会（以下简称沈阳市经贸委）管理。2000 年 3 月，沈阳市经贸委以沈阳金圣企业集团有限公司为壳，将军队移交过来的东北金诚实业总公司、鸿翔集团公司、金海实业总公司 3 个企业集团中的优势企业进行了重组。重组后的金圣集团成为国有独资的控股有限责任公司，已被列入沈阳市 1999 年国有大中型企业，并成为辽宁省首批利用英国政府赠款进行国企重组咨询的试点企业之一。

金圣集团按照《公司法》的要求，设立了董事会、监事会和经理班子。法定注册地址为沈阳市和平区中山路 25 号。截至 2000 年底，集团拥有下属企业 23 个，其中国有企业 13 个，股份制企业 10 个（含中外合资企业 6 个），主要分布在沈阳市、大连市，还有黑龙江省和内蒙古自治区等地。集团公司拥有从业人员 1666 人，其中在职员工 968 人，下岗人员 698 人。

2000 年底，金圣集团的财务及经营状况如下：

资产总额 38 923 万元

负债总额 24 426 万元

净资产 15 497 万元

销售收入 14 566 万元

净利润 :276 万元

1.1.2 金圣集团发展面临的问题

经过 2000 年 3 月的重组,金圣集团得到了沈阳市人民政府及市经贸委的大力扶持,没有社会负担,银行负债较少,各分公司有相互合作的条件和潜力,一些下属公司如蓝光防水材料公司和大连金乐彩色印刷公司已在行业内站稳脚跟,发展前景良好。但金圣集团面临整体性差、未来管理模式方向不明等关键性问题,主要表现如下。

(1) 没有明确的集团发展战略

在金圣集团 23 个企业中,有宾馆服务企业 3 个 彩色印刷包装企业 3 个 簪业企业 3 个 房屋开发建筑、建材企业 6 个 电子机械企业 3 个 石油化工企业 2 个 外贸企业 2 个 矿业企业 1 个。可见集团下属各企业行业分散 经营各自为阵 互不关联 互不依靠 集团缺少合力。金圣集团虽然经历了几次比较大的变革,但是始终没有明确未来的发展方向,缺乏远景目标和总体战略,集团公司没有明确的投资方向和产业扶持重点,发展动力明显不足。

(2) 组织机构设置不合理

由于金圣集团 1996 年成立时的首要管理目标是理顺各种关系,因此总部职能部门的设置属于过渡性质,目前已不能适应集团下一步重组战略的实施。另外,由于单纯追求降低人员编制,过渡时期各部门的职能划分不合理,造成或缺乏制约,或某些重要职能没有被有效执行的现象,直接影响了集团的有效决策能力和利益保障。

(3) 没有形成主导产业和拳头产品

整个金圣集团共从事 8 个行业的经营,生产 23 种产品 提供 3 类服务,其中除蓝光的防水材料在国内有一定竞争优势,市场占有率达 20% 以外,其他企业的产品生产规模或服务规模、产品或服务的

规格和档次都在行业内微不足道。

(4) 缺乏以市场为导向的经营理念

集团企业的经营活动大多以产品为导向，往往只注重产品的生产和销售，而对市场的开拓、客户的保持有一定程度上的忽视。

(5) 管理体系落后

金圣集团和下属企业缺乏一套完善的企业管理制度和高素质的管理人员，财务管理、供应链管理、人力资源管理不符合现代企业管理要求，导致集团对下属企业的财务管理能力薄弱，赊销过多且不注意货款回收，造成集团流动资金紧张、应收账款问题严重，缺乏训练有素的技术工人和车间管理人员。

(6) 产品落后，研发能力薄弱

集团企业缺乏技术领先的产品，缺乏高水平的技术人员和开发人员，公司研发能力薄弱。

1.2 项目协议和工作计划

1.2.1 项目协议

国有企业重组和企业发展项目（SOERED）咨询顾问将依据对金圣集团现有问题的分析研究，为集团需要的战略制定和实施上提供有效的协作支持。为确保所有的建议项目在 2001 年 6 月底前顺利得以实施，中英（辽宁）国有企业重组与企业发展项目领导小组与金圣集团签订了项目协议，对金圣集团咨询项目的目标、工作计划、主要工作内容、重组预期的效果等内容进行了具体的规定和描述。

金圣集团在其高层经理人员中组建一个长期负责的重组小组，吸收一部分中层管理人员参与工作。该重组小组将负责对已达成共识的重组方案的实施，并始终如一地与 SOERED 咨询顾问成员密切配合，以确保发挥其最大的能动性，圆满实施完成建议的重组项目。

1.2.2 目标和任务

该项目的总体目标是帮助集团制定战略规划，确定核心业务，诊断集团中的主要问题并找出解决方案。

项目的主要任务是要取得以下成效：

在集团的战略上达成一致意见；

就企业管理模式达成一致意见；

确定集团核心业务，确定发展计划；

集团运行所需的财务体系及其措施的确定；

实现业务重组；

⑥ 就提高集团的销售营业额和利润达成一致意见；

- ⑦ 取得稳定的、持续发展的业务成果；
- ⑧ 提高环境意识；
- ⑨ 提高社会意识和责任感。

1.2.3 工作计划

SOERED 项目专家组将密切与公司重组小组协作，提出一系列的建议措施。这些建议措施将成为公司高层重组小组实施重组活动的核心组成部分。

主要工作内容如下。

评审现存业务和开发能力，在总体战略目标上达成共识。为了取得这个目标，给公司领导人在发展战略上、在主要业务市场调查上、在寻求潜在合作者上提供指南。同时作为这个战略的一部分，确定那些不适合集团总体战略发展的业务并在处理方式上达成共识。

为集团总部准备好组织机构的设立及其职能、任务和责任策略，并达成共识。

为集团开发企业管理模式，协助该模式的建立工作，并在此问题上达成共识。

审查现行的财务和管理会计体系，提出改进意见。指导新体系的贯彻落实。确定集团经营目标并达成共识。

负责指导财务管理、市场营销以及措施的确定，以协助监控公司策略实施的进展。

在该项目实施期间，**SOERED** 重组机构中方顾问将为重组小组提供工作指南和支持。

1.2.4 国际合作资源

金圣集团将免费获得如下资源。

(1) 业务顾问

为公司战略开发、组织机构开发、企业管理和集团分公司的管理提供所需建议 另外 对如何处理非核心 / 非盈利业务方面提供建议。

(2) 财务顾问

检查现行财务体系并提供改革建议，然后对财务体系建议项目的实施提供建议。

(3) 市场销售顾问

为集团和分公司的管理人员在建立销售战略方面和市场管理部门组织结构和主要任务方面提供指导方向。

(4) 环境顾问

为健康、安全以及环境实施的建立提供建议。

(5) 具备社会意识方面专业知识的顾问

为公司重组特别是与人力资源有关方面的问题提供具体的建议。

12 个月内，共涉及咨询专家服务为 150 天。另外，SOERED 协助人员将为咨询专家进入企业咨询提供服务，并协助企业实施专家提出的建议，协助人员还要对该项目完成的总体质量负责。

1.2.5 咨询项目内容和进度

咨询项目和进度见表 1.1。

各主要项目具体内容如下。

(1) 战略

在集团的核心业务的确定上达成共识；

在集团子公司组成上达成共识；

对集团应该关闭或处理的公司达成共识；

在需获取的目标上达成共识，以强化集团策略；

表 1.1

咨 询 项 目

序号	项 目	顾 问	2000 年								2001 年				
			6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	
1	战略开发	业 务													
2	组织机构	业 务													
3	企业管理	业 务													
4	运行措施	业 务													
5	集团重组建议	业 务													
6	财务体系分析	财 务													
7	财务体系建议	财 务													
8	财务体系实施	财 务													
9	市场策略指南	销 售													
10	市场组织机构	销 售													
11	销售管理	销 售													
12	安全与环境实施	环 境													
13	社会意识问题	社 会													
14	项目协调	SOERED													
15	项目管理	项目管理													

⑤ 对主要业务和子集团的三年目标和财政指标、销售利润等方面达成共识；

⑥ 对监控战略成果的措施达成共识；

⑦ 在分析和准备战略文件方面达成共识；

⑧ 准备集团业务计划；

(2) 组织机构

对总部职能的组织机构达成共识；

对总部人员的职责达成共识；

对总部职能工作描述书的规定达成共识；

对总部人员及分属子公司主要的业务管理人员的工作需要进行分析，开展培训。

(3) 财 务

评估集团公司现行财务管理体系及集团财务现行采用的方法，提出改进意见；

② 用户对总部体系要求的简要说明（通过培训，说明采用的方法）；

为集团选取财务体系运行所需软件；

在集团内运行操作该体系所用的软件；

新体系实施的进展报告。

(4) 销 售

对集团销售活动的汇总报告提出更改意见；

给集团管理人员和子公司的经理提供销售理念培训；

给集团和子公司的管理人员提供销售策略及其实施的培训课程。

(5) 环 境

完成环境意识报告，提出更改意见。包括资源的配置利用及废品的处理。为选拔出来的集团员工提供环境意识及环境管理体系培训课程。

(6) 质 量

质量管理体系及其实施培训课程。

(7) 社会意识

提供符合集团及子公司政策的社会意识分析报告，并提出改进意见。

1.2.6 重组预期的结果

该项目旨在能够使集团的企业管理得到改进并在金圣集团实施一系列重要的基础性改革。

管理小组将得到项目人员和英国顾问的工作管理培训，使得他们能掌握市场经济体制下的现代管理理念和方法。

使企业管理者改进工作，发挥他们的团队精神，达到所需的运行效果。

管理小组将获取所需的知识技能，以确保企业的长期生存。同时他们将能够识别公司需要改革的方面，以便及时有效地实施改革。

高层管理者将在战略方面形成新的、具有进步意义的观念，并掌握按照规定的时间进度达到战略目标的方法。

利润目标、销售订单和时间进度将共同成为未来经营活动的动力，以便使经营结果符合公司业务计划。

⑥ SOERED 的项目人员将为改革小组提供沟通方面的建议，使公司职员、股东、供应商、媒体和顾客在整个项目实施过程中相互保持良好的沟通。

1.3 咨询过程及建议方案

金圣集团子项目主要是帮助集团制定战略，建立可持续发展的相互关联的业务，并做出相关工作计划。整个咨询活动是以形成集团战略为主线，进而对组织结构、财务管理、人力资源、绩效考核体系和下属子公司进行调整和重组。

1.3.1 咨询流程

金圣集团子项目咨询工作流程如图 1.1 所示。

(1) 状况评估

对金圣集团进行状况评估的目的在于鉴别业务单元的主要驱动力、有利因素、不利因素和潜在的机会。咨询顾问对金圣集团的状况评估采用了以下的方法和步骤。

确定进行分析所需要的资料。

② 设计资料表和调查问卷。

收集并整理资料。

通过现场访问，与集团以及其 25 个下属公司的董事会和高层管理人员进行会谈。

对近 3 年（1997 ~ 1999 年）以及 2000 年上半年的经营情况进行分析，包括以下内容：

- 组织结构以及和下属公司的关系；
- 管理结构和内部变革能力；
- 对所有下属公司主要产品 / 服务进行相关性分析；
- 对所有下属公司以及其主要产品进行盈利性分析；
- 分析每个下属公司在资产收益率、解决就业以及和其他下

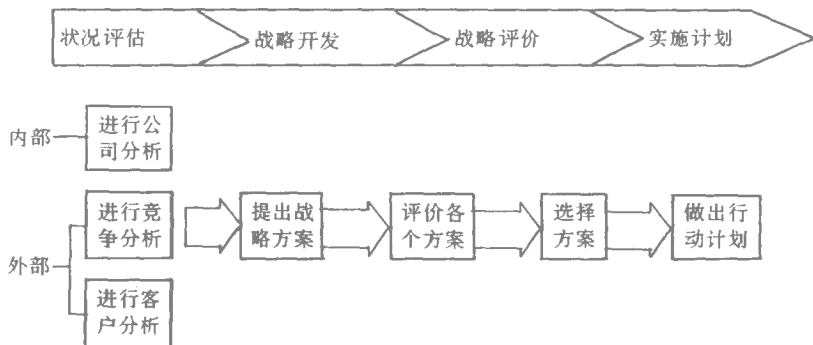


图 1.1 咨询流程

属公司整合关系方面对集团的贡献；

- 所有下属公司主要产品的成本分析；
- 改变所有下属公司主要产品的市场份额以及竞争地位；
- 主要产品生命周期分析；
- 集团的研发能力；
- 集团资金结构；
- 集团和下属公司的总资产及其结构；
- 现有闲置资产的处理方式；
- 察看相关管理规定。

(2) 战略开发和评价

咨询顾问从经济和可行性的角度对集团各个可能的战略进行评价和选择，向集团建议了合适的战略方案。咨询顾问对集团战略进行开发和评价运用的步骤如下：

在收集大量相关资料的基础上，通过内外部环境分析提出可供选择的战略方案；

对每个战略进行详细的分析，以评价和选择战略；

如果有必要对采取措施与否的结果达成一致意见，将与集团董事会和高层管理人员以及沈阳市经贸委对关键问题和战略选择进行研讨；

确定决策标准；

通过价值分析、企业文化、股东满意度等方面的因素来确定金圣集团的具有最大潜力的战略选择；

⑥ 与集团进行研讨以制定新的集团理念、目标来适应确定的战略。

(3) 制定实施计划

咨询顾问在帮助集团确定战略之后，协助集团形成了具体的实施计划，以指导接下来的重组工作，主要包括以下内容：

集团短期、中期和长期的行动；

② 开始、实施、完成这些行动的责任 包括实施组织的确定；

资源要求 人力、资金 的到位 包括金圣集团、普华永道和重组机构；

按照严格的流程制定行动步骤和日程安排；

监控进度的指标；

⑥ 与股东的沟通计划。

1.3.2 咨询实施过程

金圣集团咨询实施过程见表 1.2。

表 1.2 金圣集团咨询实施过程表 (2000 年)

时 间	8月21日 ~8月25日	8月28日 ~9月1日	9月4日 ~9月8日	9月11日 ~9月15日	9月18日 ~9月22日	9月25日 ~9月29日	10月9日 ~10月13日	10月16日 ~10月20日
预备阶段 - 成立小组 - 工作计划 - 资料表/ 调查问卷								
调查访问 - 访问集团 - 访问下属 公司 - 收集资料								
资料分析								
战略开发								
行动计划								

1.3.3 咨询工作进程

金圣集团子项目咨询工作的主体内容——集团战略和重组方案的制定经历了较长的时间，具体的工作进程如下。

① 2000 年 9 月 1 日，咨询顾问正式开始在金圣集团的工作。根据集团的建议，本项目的工作范围限于集团中位于沈阳和大连的 17 家尚在运营的子公司。

② 2000 年 10 月 27 日 根据集团管理层的讨论结果 咨询顾问在第一次研讨会上详细阐述了业务组合分析和战略规划如初稿。

③ 2000 年 11 月 16 日 根据集团方面对初稿的反馈意见 咨询顾问就普华永道的重组方案和集团建议的重组方案进行了比较性研究，在第三次研讨会上，咨询顾问详细陈述了研究结果和结论。

④ 2000 年 12 月 11 日至 12 日 在第四次研讨会上咨询顾问就重组方案与集团管理层达成共识。

1.3.4 提出的建议方案

金圣集团子项目从 2000 年 8 月正式启动到 2001 年 6 月基本结束。按照项目协定条款，由普华永道咨询公司和沈阳世技企业诊断公司组成的咨询顾问，在近一年的时间里为集团重组项目有计划地做了大量富有成效的工作。咨询小组通过调查、财务审计、经营分析等方法，全面掌握了金圣集团的基本情况，并在此基础上提出了一系列重组方案，主要包括：

《金圣集团业务组合分析和战略计划》，方案已经被集团董事会批准；

② 《金圣集团组织机构设计》方案已经被集团董事会批准；

完成《蓝光公司业务重组计划》和《金乐公司业务重组计划》，已经被两公司通过；

完成《金乐和松柳公司营销战略大纲》，已经被两公司通过；

完成《蓝光公司电子网络设计》，已经被该公司通过；

⑥ 完成《金圣集团预算模型》经金圣集团讨论通过；

⑦ 分别为金乐公司和蓝光公司完成《预算管理模型》并经上述两公司通过；

⑧ 完成《蓝光公司商务计划 2001~2005 年》。

此外，为了配合重组工作，咨询小组还对金圣集团及其核心子公司的管理人员进行了一系列培训，主要内容包括财务分析、预算管理、关键业绩指标分析考核系统等。

1.4 金圣集团项目咨询的主要内容和方法

咨询小组的工作，在集团总部主要集中于集团战略的制定、组织结构的调整和财务管理的加强，在集团企业层面主要针对集团的三个核心子公司 蓝光、金乐、松柳 提出了咨询建议。

1.4.1 集团战略

1.4.1.1 项目目标

通过对集团及其下属公司的调查，对集团目前的运营状况进行系统的内部和外部分析，确定集团的优势和劣势，发现集团的机会和威胁，帮助集团制定战略，建立可持续发展的相互关联的业务，并做出所有下属公司的重组 合并、出卖、关闭、破产 实施计划。

1.4.1.2 现状分析

由于集团成立伊始并处于过渡时期，集团还没有一个明确的集团宗旨和业务计划，所以在制定重组战略时，咨询顾问主要采用了一种自下而上的研究方法，以对下属子公司进行财务状况、产品市场和组织绩效进行了综合分析和评价，并充分考虑了集团管理层的意见，提出集团的重组方案。现状分析方法和过程如图 1.2 所示。

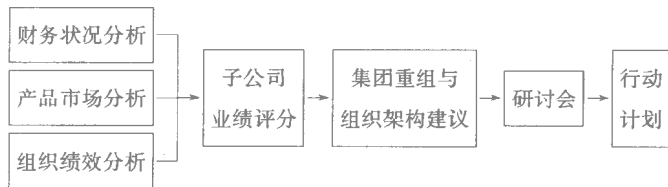


图 1.2 现状分析方法和过程

(1) 财务状况分析