

中国企业集团化管理实战手册

《母子公司管控 109 问》



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

作者简介：

上海华彩管理咨询有限公司执行董事、中国首席母子公司管控专家。兼任中石油集团、中粮集团、中国移动集团、中集集团、华润集团、沙钢集团、华立集团广厦控股、紫江集团的战略顾问。以及清华大学、北京大学、复旦大学、上海交通大学、浙江大学、中欧商学院总裁班客座教授。

1996 年起，白万纲老师开始致力于管理咨询事业，他带领团队先后研发出了“母子公司管理”“四层级战略”“组织智商”“成长管理”等管理方案。白万纲老师已经为两百余企业提供了专业的母子公司管控，集团公司战略等管理咨询服务。其中 60% 以上为旗下拥有上市公司的集团企业。

写给读者的话——缘起、定位和使用

一、没有强大的管控就没有国家，民族的崛起

首先讲两点：

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。

控制体系和它所由内而外生发出来的作用，就像通过设计一个生物体的 DNA 来深远影响这个生物体未来的行为一样。对于区域，国家，组织，教派，协会，你如果承认它们也是一种带有生命的系统，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。

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，但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，那么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和经验，认识，把它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，西方控制世界通过十四种手段管控了这个世界：

拥有和操纵着国际金融系统

² 控制着所有的硬通货

² 是世界上主要的消费品主顾

提供了世界上绝大部分制成品

主宰着国际资本市场

对许多社会发挥着相当大的道义领导作用

有能力进行大规模的军事干预
控制着海上航线
进行着最先进技术的研究和开发
控制着尖端技术教育

- ² 控制着宇航技术
- ² 控制着航天工业
- ² 控制着国际通讯系统
- ² 控制着高科技武器工业

亨廷顿认为，其它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十种手段控制了这个世界经济格局：

- ² 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。

占据道义颠峰，崇尚民主，人权，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！

- ² 廉价占有大量资源，并控制资源国，使之沦为附庸。
- ² 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。
- ² 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。
- ² 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。
- ² 用税务转移，利润转移，成本转移等手法掏空属地国。

用规模效应和资本的手法打压发展中国家的经济体。

用崇洋心理等文化优势对属地国企业进行压顶式竞争。

- ² 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，决战优势一直就是集团型公司的管控，而非其它。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，群体去围攻庞大的跨国企业，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，除管控而无它！

二、本书的目标

中国企业的集团化问题成为上至家宝同志，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母子公司管控的成败将是决定中国的发展速度和发展的关键因素之一。

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，或者再交易给其它民营企业，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，母子公司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不断优化。从当初的强调改制松绑，到后来的强调

出资人到位，再到强调治理结构改，向淡马锡模式学习；再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，母子公司管控是保证民族企业生存和发展的底线的基础；

其四，中国企业随着逐步发展和壮大，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母子公司管控能力。

因此，中国社会开始异常关心管控问题，官员讨论，企业家讨论，专家学者在讨论，咨询业者在讨论。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，把一切归结给了文化不服水土。给了很多垄断支持也没整好的把原因扯到了贸易对抗和被妖魔化。

总之，集团化提出若干至为窒息的疑问：

怎么把一堆企业捏合到一起，怎么把这么多企业至少分为两层：投资及宏观掌控者和中微观执行者。

很多企业的疑问是恶浪滔天般扑来的，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人抓狂，多个层次之间的管控与配合是他们最大的烦恼。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。当然国际企业把自身搞成六七级乃至八九级的也是大有人在。前不久倒掉的三九就是搞到了五个层级。如何在多个层级的互动成了一个大麻烦。

前不久，中国国资委曾明确要求下属企业要透过整改，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。同时国资委今年提出国有大中型企业必须强化其集团控制力，所以今年很多国有大中型企业今年专门成立课题组来研究集团控制力的强化手段和路径。在客观上也将把集团化这个中国经济热名词吵的更红火。

这些疑问还包括一怎么确定核心企业的功能，核心企业怎么把投资过程管理好，怎么至少通过治理结构和财务监控来作为一个出资者管好被投资的对象。

未来很多企业的竞争将更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，在协同效应层面上竞争，在集团的知识管理和组织智商层面上竞争。

当然更多的企业已经不甘心做单纯一个出资者，他们运用战略管理，预算，管理报告，考核等等方式，把整个集团搞成铁板一块，充分运用内部交易等协同效应，即想规避多元化的风险，也通过特殊资源和能力来获取超常汇报。那么他们的集团化管理应该怎么梳理一下，怎么系统的搭建呢？

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；或者整体上市的；核心企业有金融控股集团；有核心资产和外资合资后母公司转变为投资控股集团的；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。他们怎么在即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母子、事业部、矩阵等多类，但我认为那只是他们的组织形式。不仅今天的集团型企业在进行管控，同时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。不如戴尔对其供应商的管理，比如丰田的及时制生产带来的对大批供应商通过常年供货合

同的管控。也有德比尔斯通过下游的十大看货商，看货商在下面建立多级取货商的管理，这一招居然垄断了钻石产业。

还有大量的加盟连锁企业也在用管控手法。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。美国政府自从莱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。

宗教在使用管控手法，比如令彼得杜拉克倾心不已的天主教。摩门教管控的手法更是明显。令人恶心的是邪教的管控往往更有力度。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，还有美国著名的加州农产品协会，它以对新奇士品牌的集中管理和塑造而著名！，从而把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，我们把说有以上的组织中，所有管理和控制面的问题都归结成为母子公司管控问题。这个概念显然比单纯的集团型管控更深厚，也更有开阔的视野。

我们理解为什么对非盈利组织的管理这么着迷，可惜他没能从母子公司管控这个横切面来归结他一直没解开的迷——为什么非盈利组织可以通过松散型的多次控制来构建一个联合体？是什么把他们联结在一起。当然我们还需回答盈利性组织如何借鉴，以及如何更好的构建一个象热带雨林一样生机勃勃的动态生命体。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，光是这一点，就值得全世界最优秀的研究者和企业家们飞蛾扑火般奉献自己。毕竟这是我们唯一能和上帝七天创造世界所媲美的人工奇迹，就像通天塔。无论耗费我们多少个七天，在所不惜！

三、对母子公司管控问题认识

企业发展到一定规模后，必然要向母子公司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，企业顺利突破发展瓶颈，再上一个台阶，否则则会停滞不前甚至日渐衰亡。

本书的核心是如何实现母子公司管控这“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，一直将母子公司管控作为自己管理咨询服务的立足点。十余年以来，我们面对了母子公司管控上的困惑和挑战，有过艰难的摸索，也有过成功的喜悦，也积累一些经验和教训。

母子公司是企业发展壮大中必然的选择，因此，母子公司管控问题也是企业成长中必然遇到的问题。问题的核心在于：有着母子公司结构的企业，必须要证明，联合成一个整体的这些企业，可以比单独运作创造更多的效益。如此，集团公司的存在才是有经济意义的。因此，简单说来，母子公司管控的重点在于促进集团内部协同效益的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。

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，分子公司为集团做出相应的贡献。

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，战略规划和目标分解、战术指导等，根据需要不一而足。

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”？有，也没有！不可否认有管理上各种优秀经验，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成文的宪法，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在建立集团的机制设计的同时，还应该大力塑造集团战略协同文化和提高组织智商。母子公司管控的模式、框架、流程、制度、方法、工具只是知识，是技术。但如何与企业的实际相结合，让这些方法和工具能真正发挥作用，则是智慧。我们希望给读者的不仅可以找到所需的知识和技术，也可以体会到智慧的光影。

另外，在中国，母子公司管控还有一些特别的背景。整体上，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，计划经济有着不少的管控遗产留给我们。客观来说，其中有好的做法，也有不尽适合，需要调整的，这些我们都必须面对与考量的。

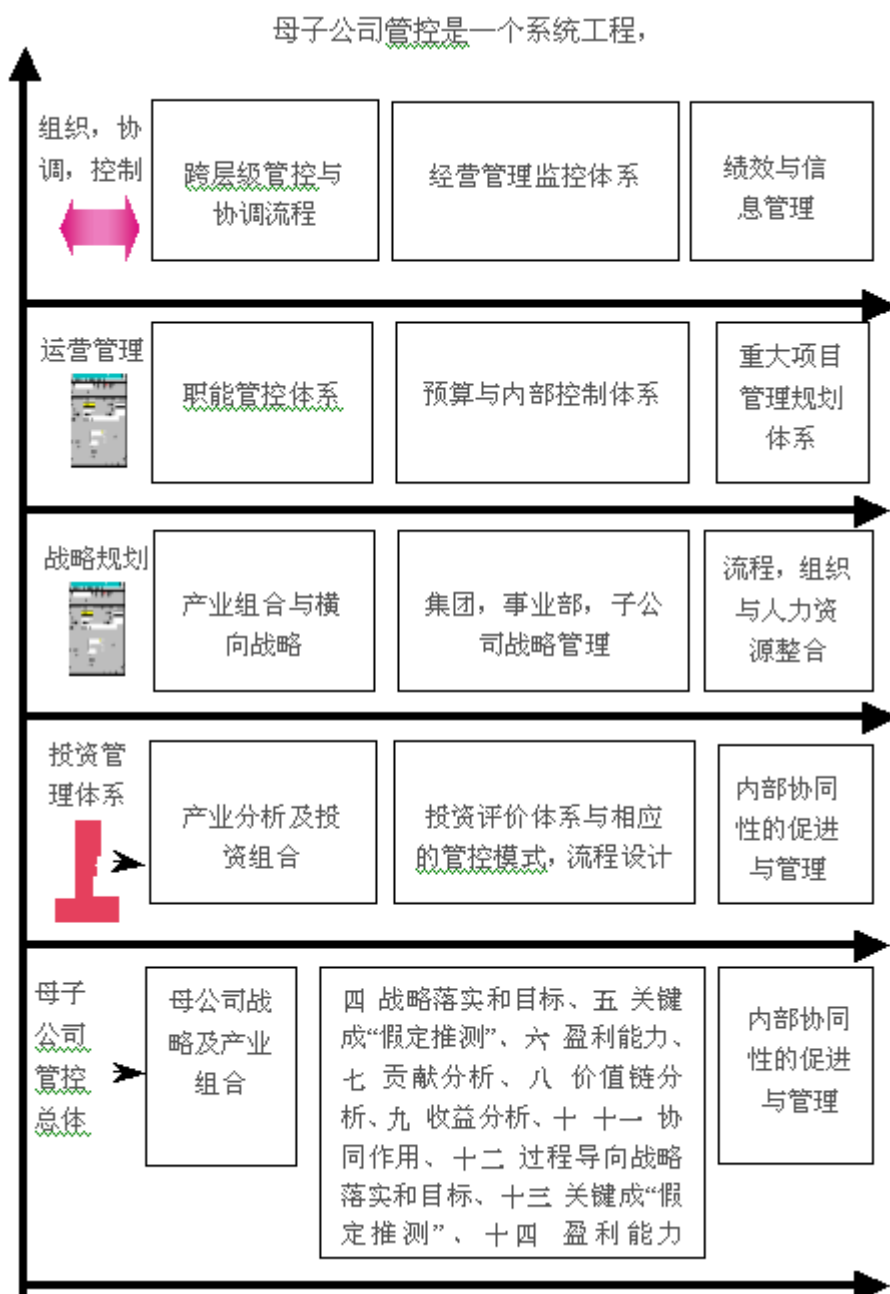
同时，相对一般企业集团而言，中国企业母子公司管控可能面临更多挑战：首先，中国公司所特有的公司政治，特别是在企业快速发展过程中的公司政治结构可能的剧烈变化；其次，中国企业原有的治理体制相对而言基础较为薄弱；再次，国际国内经济环境可能的大幅调整（整体经营环境应该会日趋稳定）。

四、母子管控是一个系统工程



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhjy.net



五、几种母子公司管控体系的设计

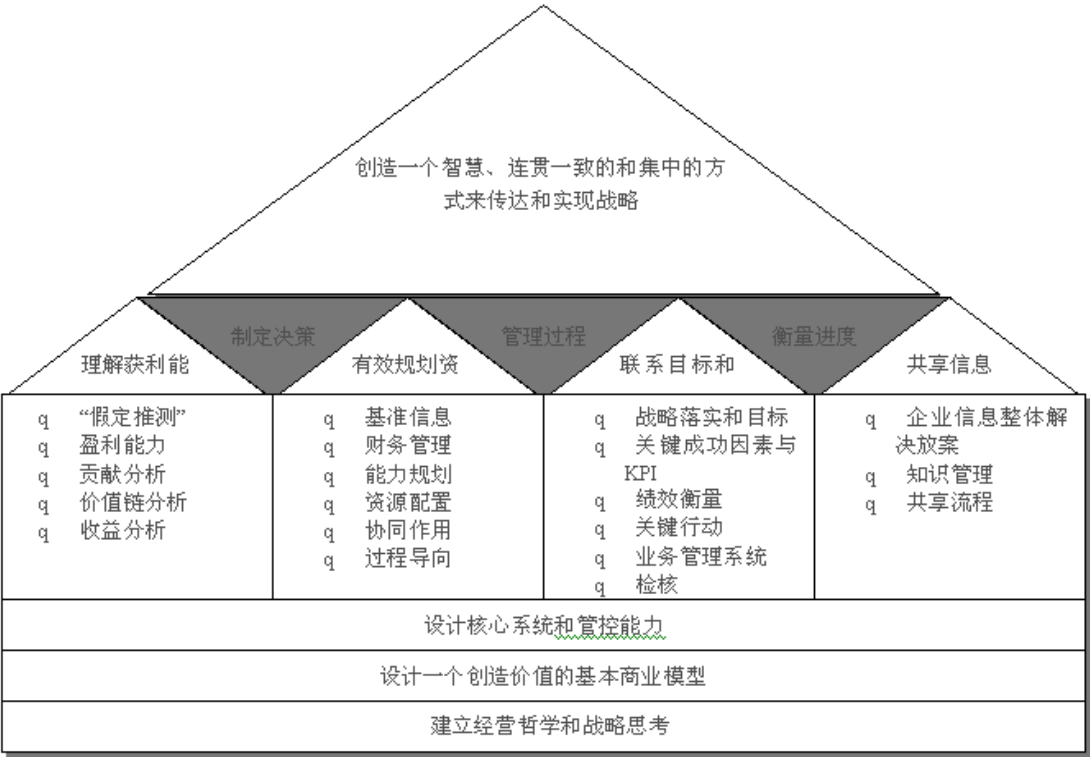
1，我们提出国有企业的管控解决方案是治理加管控。管控一向是国有企业的长项，但在优化治理的前提下，如何设计与之匹配的管控体系，是我们的很多国有出资人或企业，用行政手段管惯了的母公司必须完成的一次转变。我们即要完善出资者与委托者之间的关系，又要用股权多元化等手段来修正产权先天缺陷，同时还有发挥集团公司在战略，人力资源，财务等条线的制度设计和战略性管理功能。

2，我们提出的民营企业的管控解决之道是战略管理加治理加管控。民营企业母子公司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，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。

3, 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加治理加经理人激励加监察。

总之，我们强调整体统筹下的创造一个智慧、连贯一致的和集中的方式来传达和实现战略。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型；再次，设计核心系统和管控能力。



六、读者的范围，和适用的对象

在中国，集团型公司大约可以分为两类，第一，大型国有控股企业集团，特别是中央国资委的直接领导的 166 家集团。第二，逐步发展壮大，和数目不断增加的民营企业集团。毋庸置疑，上述两类企业的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，我们一般这样处理：把母子管控问题，根据性质分为模式层次的问题和技术层次问题。对于模式的不同，我们会专辟章节分别来讨论国有企业和民营企业管控模式选择和设计的区别；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（国资委、商业部等）；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。

我们相信可以从这本书中，您不仅可以了解到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，还可以体会到如何在自己的企业中，真正合理的使用这样一些方

法的技巧，进而寻找大智慧！

七、109 个问题的由来

为什么是 109 个问题？和梁山 108 好汉有什么关系没有？可以说没有。这些问题：

- 1，是我们在咨询活动的实践当中，客户提出的
- 2，或者是我们遇到的，进而不断积累和整理而成的。
- 3，是我们网站上前仆后继的读者们刁钻而认真的问题，让我们回答者狼狈不堪。

实话实说，不少问题我们都曾经一时无法解答，或者表面上可以从逻辑上解答，但是没有真正深度解答的。我们工作的过程也就是解答问题的过程，幸运的是我们通过不断的探索，通过和客户思想和智慧的碰撞，我们所遇到的绝大多数问题都有了一个相对而言比较满意的答案。我们对这些问题，进行了系统的梳理和整合，把最核心、最精彩、最直击本质的选出来，与大家分享。

对于每一个问题，都有若干相关案例作为背景，我们对其中的核心问题进行了归纳、总结和抽象。问题呈现后，我们不仅从逻辑层面进行分析和结构，而且还再把它具象化，充分结合行业、企业特点，提供针对性的解决方案，工具和方法等，以帮助客户理解这些解决方案它所适合的环境和发挥作用的要素，可以真正为我所用。

八，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母子公司管控上海量探索，海量级交学费。我们也看到了，从国际公司来看，母子公司管控一直是隐学，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，您可以读到与母子公司相关的理论、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、和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，核心依然是母子公司管控操作体系框架。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母子公司管控操作的方法和工具，更强调实用性；其二，管控是管理加控制，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。

对于串起全书的 109 个问题，前面已经做了详述。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：让读者更了解运用母子公司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，本书首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。

九、本书的结构

全书按照母子公司管控得运作及核心问题的分类，可分为四个部分。第一部分：基本理论及现状，主要包括一个概述和母子公司管控机制的原则和思路。第二部分：构建母子公司管控集成体系，分别从战略规划、管控模式选择、法人治理和总部职能等角度展开阐述。第三部分：母子公司管控的制度核心，分别展现了母子公司管控的三种管控手段，从战略、财务、审计、人力资源等领域齐头并进，抓住核心资源。第四部分：母子公司管控的实现及应用，重点对我们母子公司管控的整体思路做了一个全程的梳理，系统介绍了母子公司管控体系构筑的各个环节，探讨了母子公司管控体系建设和实施中的可能的智慧。

十、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。创造一个更好的蕴育智慧的环境，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……

前 言

母子公司管控，企业帝国的必由之路。

企业家自身也清楚地认识到创建初期所采用的单体公司运作模式在企业发展到一定规模后，必然要向母子公司管控这种集体化经营模式转变，这种转变可谓“惊险的一跃”，若能成功，企业发展突破瓶颈，再上一个台阶，否则则会停滞不前甚至日渐衰亡。

然而，集团公司管控的难度在于不仅仅是对一个或几个要素的管控，也不仅仅是对一个或几个职能的管控。一个大型集团需要管控的业务节点动态多变，下属单位的分工与运作更是纷繁复杂。

系统之难 集分之难 整合之难 机制之难 复制之难 结构之难 驱动之难 审势之难

管控点纷繁复杂，千变万化，若隐若现，如何统揽全局？掌控关键？不遗项碎？

集权制之弊在于无法调动下属单位经营者的积极性，使业务单位管理总有不受信任和掣肘之感，而分权制之弊则是使得总部对下属单位没有有效管控，在整体战略上有分道扬镳的风险，不利于长期的集团公司整体发展，如何适时而动？分寸如何掌握？

如何用总部的资源云泽活化众多分部的大资源？如何用总部的优势去放大分部的经营绩效？

如何打造一种既不能直接插手日常经营又能把偏差和风险复制制住的权制？如何有效分工，各得其所？

集团如何把一套简化实用的管控体制，无缝地复制到各个业务单位，在不失主旨的前提下因地制宜、因地制宜？

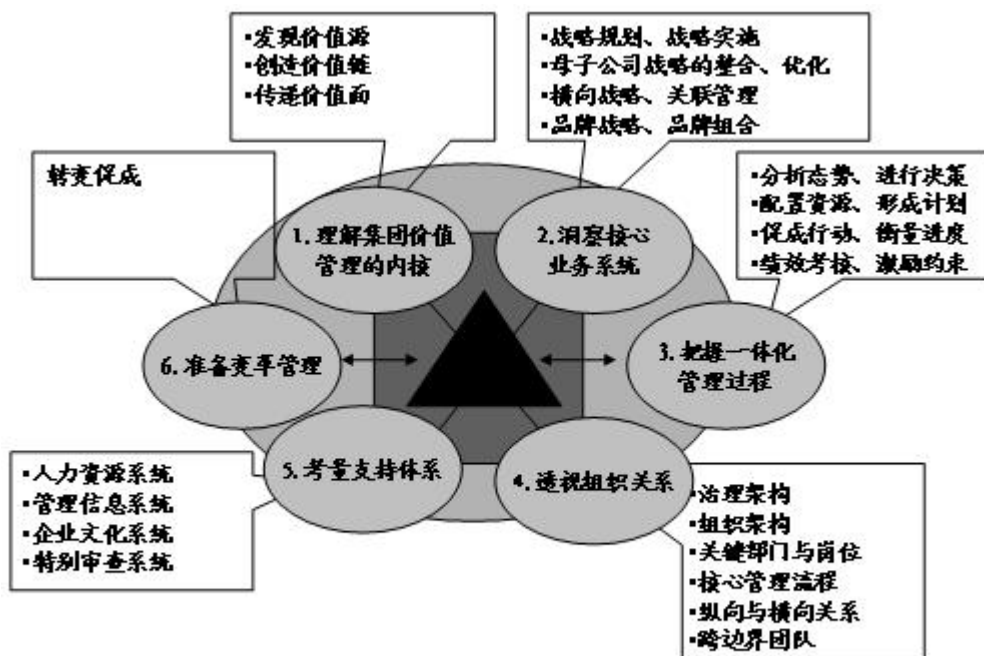
总部与分部的权利边界如何划分？何种治理架构和组织架构能适应管控的需要？其它的一些支持系统应如何配合设置？

如何才能驱动下属单位积极地完成集团总体的预算目标？如何对业务层实现有效的激励与约束？

突发情况下的管控措施如何与日常的管控措施相组合，做到收发自如？

（图一：跨越集团公司管控的八道难关）

集团公司管控需要的就是集团最高层作出最全面、最深度的战略思考。这种战略思考要求集团高层从把握集团价值管理内核，洞察核心业务系统，到把握一体化管理过程，透视组织关系，再到考量支持体系，准备变革管理。集团管控的战略思考需要对战略机制、业务流程和协同管理做出整合。



（图二：战略思考的七项纲领）

华彩的母子公司管控观点

事实上，所谓的集团核心能力就是集团公司管控能力。而集团管理的核心问题就是建立一个强有力的

集团公司管控系统。

华彩咨询自成立以来，一直将母子公司管控作为管理咨询服务的立足点，经过十年的潜心探索和企业实战，总结提炼出了华彩母子公司管控模式。深入剖析集团公司高速度、跨地域、多元化发展面临的障碍，打造一套简化易行、可复制的管控机制。

在华彩看来，母子公司管控的核心是战略协同，任何集团的战略协同又可分为两个层面，一是管控层面，一是整合层面。

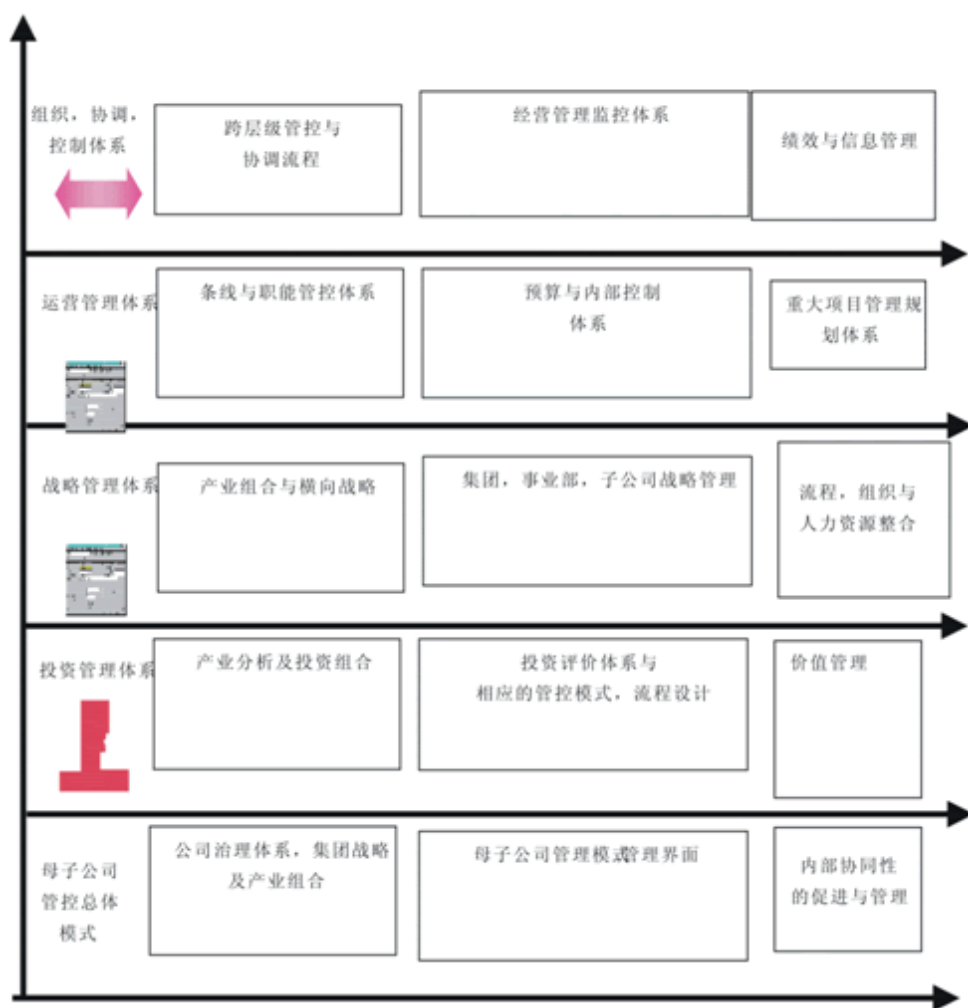
管控层面：集团总部好比人的中枢神经，发挥战略管控功能，成为所属公司强有力的指挥部，给予所属公司在战略决策方面的正确引导，必要时给它一些实战战术指导。总部站在全局的战略高度，研究国内外整体市场要素和动向，塑造最具价值的集团整体企业形象、打造最具价值的统一品牌；制定和优化集团总体发展战略，同时围绕集团战略目标发挥总部的战略协同功能，审议和策划与之相应的各所属公司的发展规划和目标。

整合层面：当好所属公司的后勤部，发挥整合协同功能，要对各项资源进行优化配置，给予所属公司最适合的服务。对集团带全局性的课题和基层中需要总部层面解决的难题，要充分利用总部的优势，整合全集团的一切资源，其中包括人力资源、文化资源、金融资源、信息资源、客户资源等等，本着经济、高效、有利的原则，统筹运用协同机制，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。

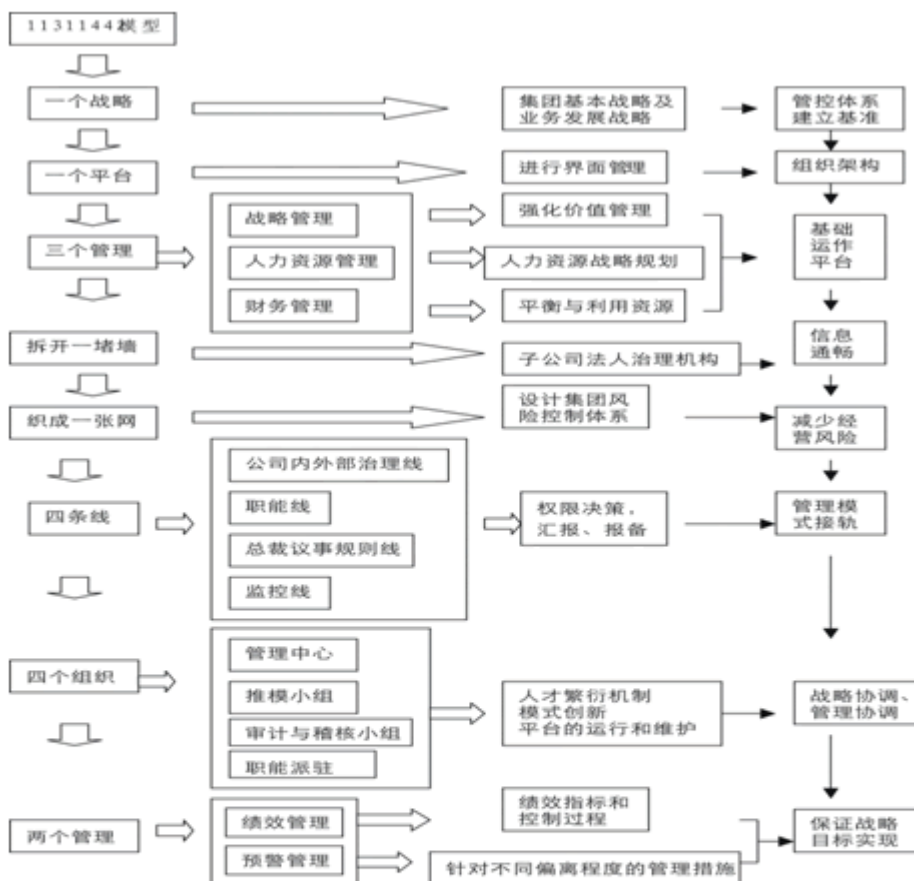
这样集团就像一个车轮，所属公司就像车轮的辐条，车轮的整体性和辐条的刚性、柔性有机结合起来，车轮就能更好的前进。总部和所属公司各有其优点，充分发挥各自的优势，各司其职，集团这个轮子才能更加稳定、快速地前进。

华彩主张集团战略协同不仅从机制人手，也要着力塑造战略协同文化和尽力提高组织智商，特别是管理者的组织管理智慧。集团可以多建立一些互动的机制，促进相互沟通和协同氛围的营造，同时不断搭建和深化资源共享的平台。我们也要学会并善于利用好这个平台，提高学习能力并吸收转化为自己的东西。

值此华彩成立十周年之际，我们对以往的母子公司管控咨询服务案例进行了回顾，将若干家企业普遍反应的重点、难点问题进行了梳理，希冀为解决这些企业发展中可能遇到的问题提供一个操作的范本。



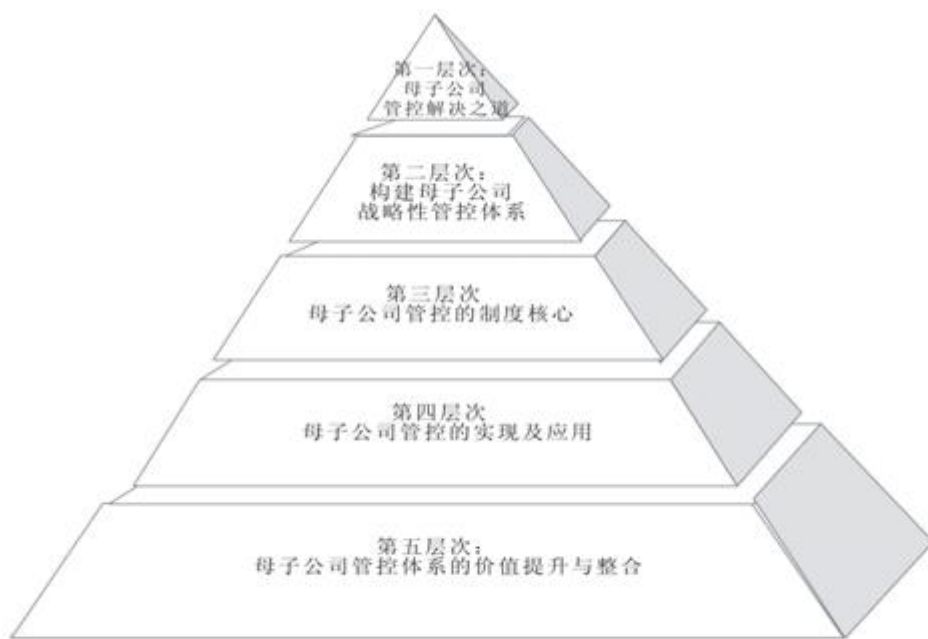
(图三：全书逻辑结构)



(图四：华彩 11311442 母子公司的运营操作模型)

内容体系

本书的主体思路是阐述华彩母子公司管控 11311442 运营操作模型，通过这套行之有效的成熟管控机制解决企业集团化运作所面临的问题。全书按照母子公司管控得运作及核心问题的分类，可分为五个层次。



(图五：本书主体思路)

第一章 母子公司管控的难题与挑战

概论

集团化是中国社会最热的实践和话题——国资委想利用诚通，国开投打造自己的淡马锡，工商联撮合民营企业搞自己的光彩四十九，各省市国资委都在以前所未有的力度进行横向资产整合和纵向延伸。上海撮合出个百联、新光明；浙江搞出个大杭钢，浙商年会上的利用浙商人际平台打造集团化趋势日强，广东强攻电子信息板块……多个省的资源性产业整合的消息不绝于耳。企业通过对下属子公司的各个业务单位的整合，产生协同效应，这是任何单体企业无论如何处心积虑培育发展也不可能造就的竞争优势。

怎样才能找到一种适合于国内企业发展的理论和模式？不管是专家学者，企业经理人，还是国家政府，都在质疑着这样一个问题。毫无疑问，鉴于所在的特殊市场和外界因素，比如公司政治、政府行政命令与非市场化的干预，造成民营企业和国有企业在某种程度上界限模糊，集团的操作体系有很大的不确定性，“公司政治”的烙印非常明显。种种难题，都在阻挠我们探询母子公司管控的步伐。在深入探讨中国母子公司管控的规划设定种种之前，需要先搞清楚的是：什么是母子公司？为什么研究母子公司管控这么重要？

第一节 母子公司管控的界定

一个浙江企业经理人老张的疑问：

我们一共由十几个公司组成，但并没有一个总部，所有公司之间的联系就是一个老板，就是他在各个公司投下去的股份，按照某种说法我们这是小狗经济——规模不大但是效益高，一群小狗可以把一只大斑马吃掉。我们最近也看到了很多关于构建母子公司的讨论，知道中央也在要求大中型企业打造母子公司型的管理与控制，我们内部就要不要，如何打造一个总部来统领所有子公司进行了很多争论，但因为怎么做才好，为什么要做，和大的趋势政策怎么吻合等问题没弄明白，要不要做母子公司管控的问题最后也没定下来。我很想知道到底什么是母子公司？他和单体公司有什么区别？

顾问小林给老张回了一封信：

老张，你的疑问我也能感同身受，回答这个貌似简单的问题其实要牵扯到很多东西，我就慢悠悠的从这几个层面讨论一下吧，反正你想说服大家搞母子公司管控依然要牵扯这些基本的法理。

首先、让我们来把母子公司的概念弄明白：**多个企业构成一个经济体，它们之间就构成母子公司关系。不管是实际上存在产权关系，或者没有产权关系，但他们之间通过常年购销合同形成虚拟企业。母子公司之间一定存在控制及支配关系。**比如巴菲特在这么多公司里投资，但却只是通过他的几个助手而非一个企业来进行管理和控制。所以巴菲特只是投资者，他搭其它公司治理的顺风车。他相信只要该公司有成长性，该公司的治理值得信赖，他就只要做好该公司的董事。而丰田总部对下面的直属公司进行管理和支配的同时，还对下属的若干家外协公司，通过长期供货合同和闻名遐尔的及时管理体制来进行控制。哈默没办法把这种状况归为母子公司管控，只好把这种对自己投资的若干子公司，孙公司以及大量公司的超边界管理与控制叫做 X 整合。**所以投资主体公司对所投资公司的支配与管控，以及延伸到外协公司的支配与管控都被归结为母子公司管控。**从发展中国家到发达国家，全球企业的集团化的积聚核心能力因素大约就四种。

第一种，因在该区域的政治，经济中有影响力，这种影响力一般表现为强大的特殊关系，它又兑换成了无数的机会，所以富者愈富，呈现放大效应，而形成集团。一般而言这种集团的国际化能力较弱，但它会在区域内尽可能的抢占各种发展机遇，一般会出现无关多元化，甚至成为金融控股集团。

第二种比第一种要好一些，它形成的集团也是多元化，也是在一个区域内抢占资源与机遇，但把各种业务粘合在一起的是它具有某种各个业务横向可以共享的知识、资源与能力。比如识别价值被低估的公司的能力，或者购并整合的能力。

第三种也会趋于多元化或一体化，但它把各种业务整合在一起，呈现某种利润。模式的核心能力是投资组合，以及把投资后形成的各种产业进行整体管理的能力。

第四种事实上就是我们讨论了十多年的专业化集团的核心能力，纵向的知识、资源与能力。

这四种核心能力因素构成了全球的各种集团。



(图 1-1: 四种核心能力因素)

老张, 下面我们来说说他和单体公司的区别: 我虽然没见过你, 但见过很多这样的经理人, 用单体公司的管控手法去管控母子公司, 把那种适用于一眼望到底的环境里适用的人治手法、条线式直接管理的手法, 照搬来搞母子公司管控。但母子公司管控不仅要研究管理, 还要研究管理的管理。

子公司直接管理业务, 母公司通过设置各种规则和分配权力去支配或遥控子公司的管理行为。换言之, 母公司就像一个平台, 通过平台的运行, 使得子集团、子公司的运行都受到平台的支配和源规则的影响。我想我有足够的血泪教训来讲这个话题。

1、母子公司管控是多层次管控, 子集团和事业部负责产业层次纵向进行战略和业务管理, 分子公司负责具体产品组合和给定条件下的竞争力建设。每个层次多有巨大的传导损耗, 这种损耗是不可抗拒的结构性的。而单体公司可以直接管控, 他的传导也有损耗, 不过那是内部管理因素决定, 不是结构性的。

2、母公司在经营多个产业的组合, 子集团和事业部在经营产业价值链内的企业组合, 分子公司在经营产品组合。也因此母子公司内部的战略空间巨大, 这样反过来造就了母子公司管控的难度太大, 可控性可预测性差。而单体公司的经营相对跨幅小, 可控性好。

3、在单体公司中, 虽然经营层甚至部门都有可能利用信息不对称进行损害公司利益的行为, 但毕竟在运营上摆脱不了密切的监督, 因此对单体公司的管控集中在业务和内部管理层面, 即经营计划的完成和制度的规范化和执行。

而对于母子公司, 由于子公司是独立法人, 子公司经营者有不断强化自身地位和对母公司谈判力量的天然本能, 因此倾向于在不同程度上偏离母公司对集团的整体发展意图, 挑战母公司的管控。

由于这些差异, 母子公司管控的功能也不同于单纯的单体公司管控:

管理内容	监控内容
<p>1. 母公司对子公司直接管理的内容：</p> <p>如前所述，列入子公司直接管理事项的范围有所不同。主要是针对子公司经营活动中的重大决策行为进行控制。</p> <p>这里仅就具有共性的内容进行列举：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 对外投资权； - 重大资本性支出权； - 重大资产处置权； - 开设孙公司权； - 重大合同、担保、重大信用政策； - 年度预算； - 重大技术改造和基建。 	<p>2. 母公司对子公司的监控内容：</p> <p>母公司对子公司的监控主要包括两个方面：资源的监控和功能的监控。</p> <p>对资源的监控，即母公司凭借对资源的整体协调与分配控制权来实现，包括：人力资源的监控、资金资源监控、知识信息资源的监控以及物质资源的监控。</p> <p>母公司对子公司的功能监控通常是对子公司“产、供、销”的控制管理。</p>

（图 1-2，母子公司的管控功能）

第二节 管控当中的治理难题

老张继续问：

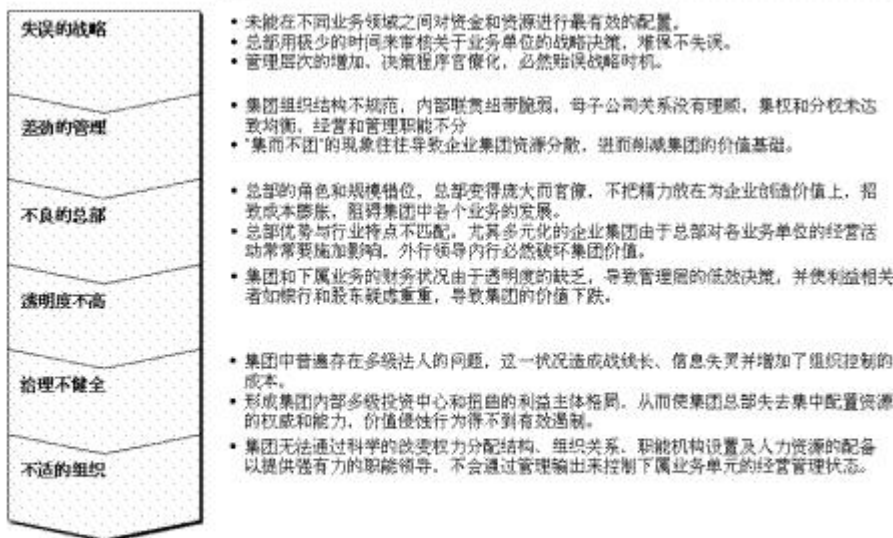
我们知道很多公司一旦搞母子公司型管控，母公司的董事会就会担负很多决策上的重担，就要对整个集团的运行进行设计和协调。我们的老板们很担心会遇到很多不可想见的问题。那么，我想请教，母子公司治理为什么这么重要，母子公司在公司治理上又面临怎样的难题？

小林很快回复了这个问题：

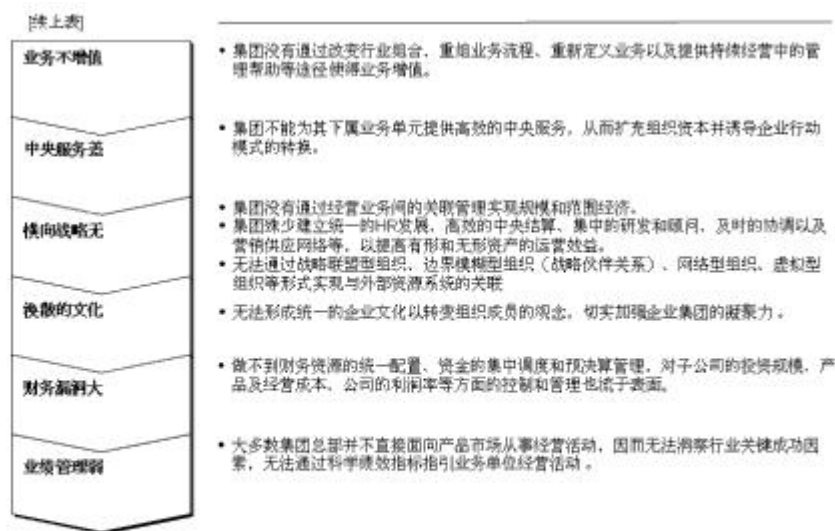
亲爱的老张，我们的讨论已经慢慢深入到了问题的根源了。我就是你要找的那把刀，我来解剖这个问题。

跟欧美的企业集团化进程不同，中国大多数企业集团是在由计划经济向市场经济转轨的环境下由政府出面组建起来的，因此计划经济体制的模式直接在企业集团的管理体制中表现出来。以国有企业为主的企业集团存在着对政府部门的依存关系，集团的管理体制和治理结构具有明显的行政化特征，表现有以下三点：

集团内部的连结纽带脆弱、行政治理内部化、企业集团治理机制虚化。由于缺乏集团公司管控，中国的大中型企业集团目前普遍缺乏价值创造，其具体表现为：



（图 1-3：集团的价值创造缺乏症）



（续图 1-3：集团的价值创造缺乏症）

第三节 多元化的挑战

老张持续的刨根问底：

集团化和多元化在中国似乎是孪生兄弟，一个实力，规模和合并报表更引人注目的公司也可以获得更多的机会，而一些机会和时机的把握就会具有先发优势，富者逾富。那么，企业的多元化实践通常会遇到怎样的挑战、犯哪些错误？

小林的回答：

老张，你的确看到了一个真正的问题，在成熟或对称的市场，专业化几乎是唯一的选择。因为任何股东都可以多元化投资，但为了具有起码的竞争力，其投资的每一个具体的公司必须是专业化的，就像巴菲

特虽然投资了五花八门的行业，但在他的所有投资公司中都是较小比例的参股，因为他的原则是相信该公司的董事会和经理人比他更专业，他只要坚持一个判断优秀公司的原则，然后搭顺风车。巴菲特曾经有一次例外，——就是在其控股多年的哈萨维中，他偶尔在可口可乐发了一次飙，否决了一个对运动饮品企业的购并，随即百事把那个标的物拿走了。可怕的是，百事因此一发不可收拾，在该产品上大赚其钱，巴老只好尴尬的从可口可乐董事会退出。

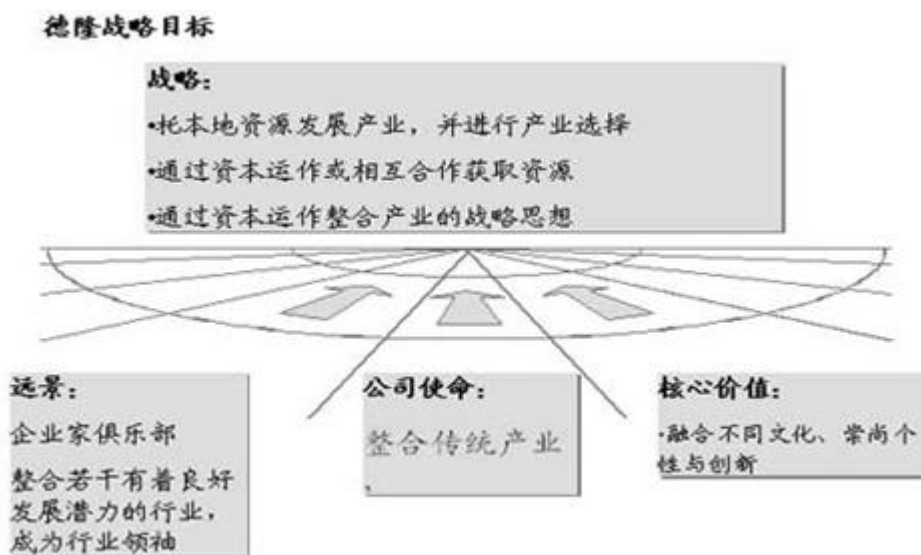
但是在发展中市场，企业的竞争并不是完全的市场行为：眼光、机遇、政策、先发优势，以及不同行业发展的不均衡性等影响力因素起到了更主要的作用。因此，多元化其实是对该企业在其势力范围内影响力的充分释放。在这种情况下，多元化成为一个成功的选择之路。韩日、东亚诸国乃至中国都在呈现这么一个现象。

同样是非相关多元化，不同集团的管控模式也截然不同。巴菲特只用区区几个助手就可以管理他的产业帝国，按照我们的看法，那可真是非相关的很厉害的多元化。但李嘉诚必须用他的组织严密的长实集团总部来管理他的国度，而且对和记黄浦等子集团，长实总部也过问得很多。

在中国市场的初期发展阶段，赚钱的机会太多，中国很多企业是在纵深发展遇到阻力，在“多年媳妇熬成婆”的等待过程中向水平方向探索，纷纷广撒“投机”之网，蜻蜓点水般在多个行业投资，最后却因为缺乏相应的竞争力，纷纷失败退出，甚至拖累了主业的正常发展。

就如三九集团搞多元化，1997年兼并了47个企业，从原来的1个主业扩大到8大主业，从总部到最下面一级的子公司一共有五个层次，爷爷爸爸儿孙子重孙，资产总额上去了，资产收益率下来了，风险变得无限大，你想怎么管控啊？在实际操作中，多元化不是不可为，而是很难管控。一个单体公司只要人治或条线管理即可。一个集团型公司哪怕专业得不能再专，它也要有个中心指挥部，这时就出现了至少两个层次的管理。而很多公司并不具备像巴菲特般的搭多元化顺风车的金融眼光。多元化的管理更要用相对强有力的集团管控来进行，甚至当旗下产业分为不同板块时，搭建出强有力的事业部或子集团也成为必备条件。

显赫一时的德隆系轰然倒塌引发了财经界经久不息的讨论，或曰资金链的不堪重负或曰不谙资本游戏规则，一时众说纷纭。其实，从问题的核心本质来说，德隆之败归根到底在于母子公司管控之败。德隆生存最重要的思想是以先进的管理和资本运作为纽带，整合传统产业，激活传统产业，获取超额回报，最终达到超常规发展的目的。其产业发展模式可概括为：投资上市公司——输出产业发展战略——战略实施与监控——整合产业——提升产业价值。



(图 1-4：德隆的战略目标)

德隆以资本运作+整合产业的思路，通过以下八个步骤达到其战略目标，其方法和步骤一定程度上是有可操作性的，是一种创新。

1、通过上市公司筹措资金，然后将资金注入产业，整合产业，利用产业收益带动股价上升，然后再获取进一步股市融资的资格……这种思路本身是值得借鉴的；

2、营造“俱乐部式”的企业文化氛围，融合不同文化、崇尚个性与创新、提倡团队合作、不为繁文缛节束缚。通过消除集团各公司间的文化差异，提高集团内部凝聚力和外部竞争力；

3、通过资本运作获取资源：德隆通过并购和合作等方式，利用国内外企业成熟的营销网络进行集团的产品销售，不仅节省了营销成本，而且扩大了市场占有率，提高了集团的整体收益；

4、通过总部进行战略预算质询实现对子公司的战略管控；

5、通过总部进行稽核与偏差分析建立对子公司的过程监控；

6、通过企业家俱乐部形式输入人才；

7、通过中企东方建立对子公司的行业分析与竞争研究；

8、通过强势输入管理模式和营销资源提升子公司效益；

换句话说，德隆模式成败的关键在于能否对子公司实现有效管控以达到预期目标。事实上，德隆在实施该模式时，面对众多诱惑，贪多求快，盲目扩张，以至于对一些产业的收购并没有达到预期。更为重要的是，企业没有解决好短、中、长期的投资比重，过分投资长期项目，占用了大量资金，给企业资金链带来了巨大压力，而不得不进行的收缩银根又导致德隆的产业发展失去了银行的资金支持，恶性循环，以至于德隆开始出现危机。

德隆危机的实质是在公司高速扩张的时候，只有产业整合之名，没有产业整合之实。即公司没有真正实现对整合行业的分子公司的有效管控，或者这些管控只是流于形式，虽然有制度体系、经营计划和偏差分析，但并未产生利润。德隆既缺乏对产业发展战略环境层面的分析，也缺乏微观层面出现偏差后改进的有效办法，控股企业众多，但随后的母子公司有效管控却没有跟进植入，陷入了资本扩张的怪圈，导致最终的悲剧。

企业高速发展凭借的是原来的行业、模式与人才优势。随着产业多元化格局的形成，企业旧有模式与潜规则这些造就了企业辉煌的成功因素有可能成为企业持续发展的障碍。经营多元化必然要求管理专业化。

因此，在设计业务管控模式的过程中，我们首先要对集团整体发展战略作全面审视和梳理，对集团的核心竞争力进行深入剖析，就集团公司现有业务和未来业务发展方向与客户达成共识。我还是先说个故事吧：

即使现在的达能已经成为人们耳熟能详的名字，但并非所有人都知道这家创立于 1966 年的法国公司，原本是一家玻璃专利制造企业。因为产业衰退的威胁，上世纪 80 年代达能开始转型，经过了多次的收购之后，将产品集中在食品领域，最终成为能与可口可乐、雀巢等公司相比的食品饮料业新贵。

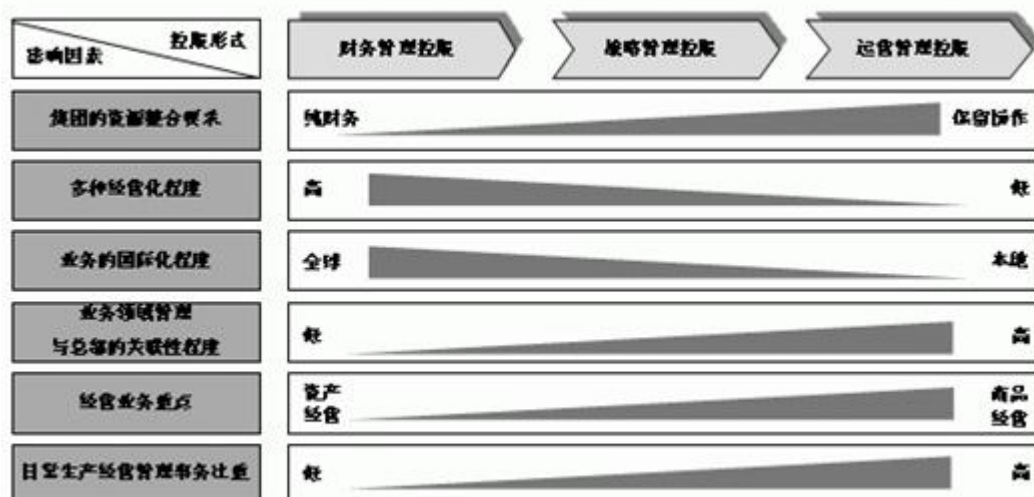
达能现在集中在三个核心业务上，奶制品、饮料和饼干——并且正在进行全球扩张。这三大核心产品中，奶制品和水是领域内的冠军，而饼干则是饼干市场的亚军，极强的竞争力让达能几乎可以不遇阻力的插入任何一个市场。有一个典型的案例：达能对消费力最强，竞争对手最为强大的美国市场一直持观望态度。直到 1997 年，才决定进入美国市场，然而仅仅用了三年时间，到 2000 年，达能就一跃而成为全美第二大瓶装水公司。

达能的转型方式是与当地领导性的品牌进行并购、合资或合作，实现达能品牌的本土化销售，并从对当地领导品牌的战略投资中获利。在达能的体系内，除了 LU、Evian、Danone 等国际性品牌之外，更多得事类似于娃哈哈、乐百氏这样的区域市场品牌。

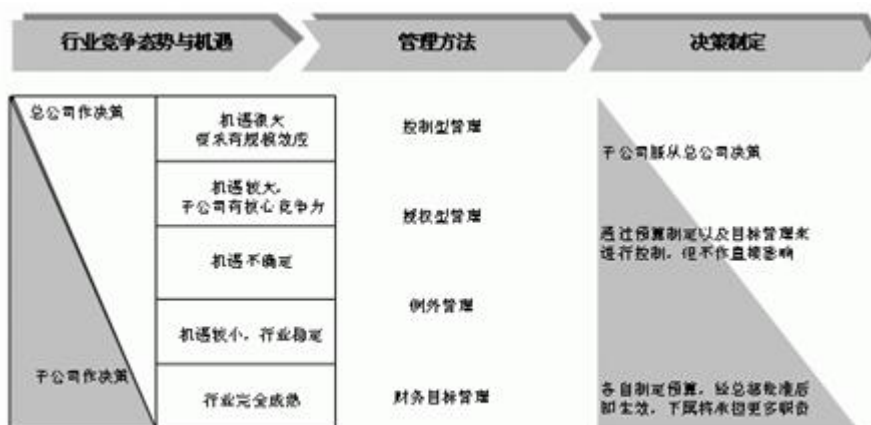
对中国市场，达能在展开并购之前就对国内市场进行了深入分析，然后发现中国的奶制品行业高速发展，潜力巨大，竞争者多但是个体实力很弱。根据市场分析达能制定了自己的进入计划：与当地领导性的品牌进行并购、合资或合作，实现达能的本土化销售，并从对当地领导品牌的战略投资中获利。基于中国市场的特殊情况，达能在中国的战略虽然同样是收购，但这种收购战略又有其特殊性，这些品牌的管理也非常机动，基本上都是由原管理层进行管理，根据区域文化来确定品牌。这一扩张形式的结果是达能集团 70% 的营业额来自当地的领导品牌。

可以看出，达能运用资本运做的手段达到了高速扩充的目的。在确立了整体战略之后，下一步工作就是对母子公司管控模式选择的主要因素通盘考虑，行业竞争态势和机遇也直接影响母子公司管控模式的选择与应用。

母子公司管控模式选择的主要因素



(图 1-5：母子公司管控选择的主要因素)



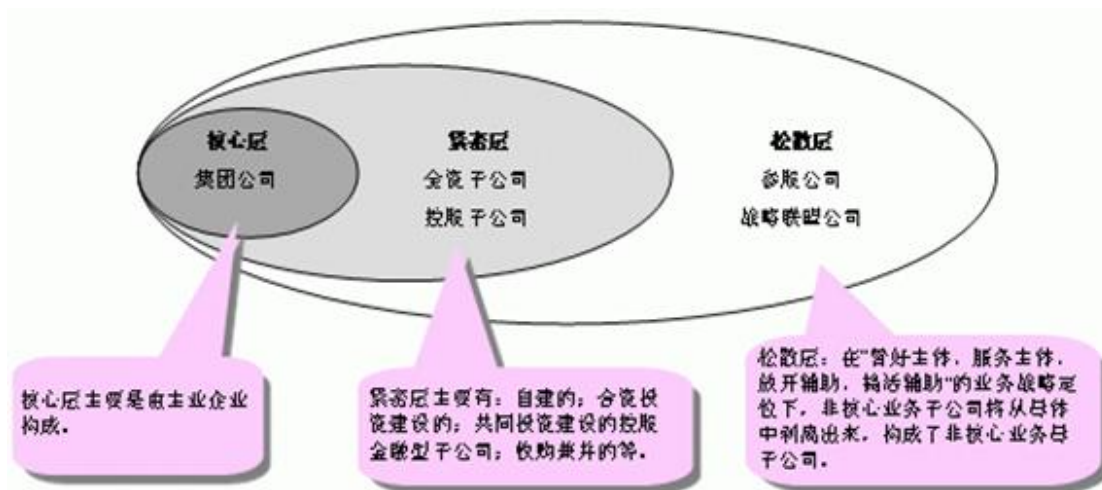
(图 1-6：母子公司决策区分)

“归核化”可以作为企业模式的整体思路，强调集团总部对其核心业务的有效管控，而对非核心业务采取相对松散的管控模式。

● 对于核心业务，建议集团采用直接参与业务运作管理的管控模式。由集团总部制定战略规划并分解，制定经营计划及相应预算，决定业务单元管理人员的任免及薪酬考评体系，实行投资管理并融资；而业务单元则落实与实施集团总部的各项规划与决策。

● 对于观察业务及那些管理相对成熟的业务，集团应采用战略调控为主的管控模式，而不直接参与业务的运作管理。由集团总部组织业务单元制定战略规划，审批经营计划及预算，决定业务单元高层管理人员的任免及薪酬考评体系，审批所有的投资项目并参与重大项目的管理；而业务单元则制定各项规划上报集团总部审批并执行。

● 对于那些问题业务，集团基本采取财务控制为主的管控模式，只对业务单元提出财务投资的回报要求，不参与业务的运作管理。由集团总部设定财务回报目标，提供完成该目标所需的资金，审查战略规划，并只对高层管理人员的任免及薪酬进行决策；而业务单元则自行制定、实施各项战略规划及运作计划。



(图 1-7：业务构成体系)

“归核化”是多元化的有效控制手段之一。爱立信是最早进入中国的国外手机品牌之一，市场占有率一度达到 50% 以上。然而在 2002 年，爱立信在将手机生产链条细分为研究开发、外形设计、生产制造、分销零售、售后服务等七大环节之后宣布将移动电话生产外包。之所以作出这个决定，是由于生产制造环节的附加值最低，将这部分外包出去，可以将有限的精力集中在附加值高的环节，以实现资源的优化配置。

爱立信（中国）有限公司的副总裁 Ke Fahlen 说：“外包业务是我们简化供应链的重要步骤，我们可能是第一个从飞机上走下来的，但是同行的还有很多人。”与他的话相呼应的是，飞利浦也将手机制造外包给了 CEC 旗下的深圳桑达。然而，无论是爱立信还是飞利浦都不承认自己退出了中国手机市场。他们退出的都是利润相对薄弱的制造环节，而将目光投向了后台。以退为进才是他们的真正用意。

不仅如此，摩托罗拉和西门子也都开始了将电子制造业务或手机生产外包的产业设置。大范围的“归核化”运动源于著名的“第一第二”原则，即不能在某一领域做到名列前茅，那就干脆甩掉这块业务。今天爱立信已经取代朗讯成为世界上最大的电信设备制造商，而飞利浦则专心致志地继续它世界八大手机芯片供应商的角色，企业重新确立经营结构，回归核心业务，是对技术发展及市场变化的适应性调整。

第四节 高速发展面临的挑战

很快的，老张又写来一封信：

其实，一个总体指挥全局，眼界更高的总部一定会去寻找和抓住更多的机遇，但这个举措客观上就会促使公司以高速发展，我们都知道这是极其危险的，具体而言，这时候要面临哪些挑战呢？

小林很快作了回复：

老张，讨论这个问题首先要涉及到中国企业发展的特殊进程。总体上说，中国的企业进行市场化运作的时间普遍不长，许多企业的迅速发展都是依靠不断涌现的市场机会，在国内巨大的市场空间和很不成熟的市场环境中，以不规范的管理基础迅速积累财富。当企业规模较小、发展较慢时，企业首要的任务就是想尽办法开拓市场，无暇顾及内部管理，实际上这个时候许多管理问题也暴露不出来。但当企业规模发展

到一定程度仍在快速膨胀时，许多难以避免的问题开始暴露出来，但由于缺乏管控手段和之前相关人才的积累，出现逐渐失控的危险，这时企业才认识到急需修炼管理基本功，但此时企业良性成长已经受到了限制。所以，我们必须清楚，企业高速发展是把双刃剑：

- 1、一定程度的高速发展会导致漩涡效应，即漩涡会吸引更多更好的资源来推进企业发展。
- 2、高速发展在积累规模的同时，也积累了巨大的风险，而且缺乏风险的释放。
- 3、高速发展过程中，企业一直在投入，如果速度慢下来，企业在事实上会把之前的积累都输掉。
- 4、高速度的发展中，同时进行制度建设和产业经营是个困难的平衡。
- 5、高速发展会掩盖问题，使问题滞后表现出来。所以就有一个怎么持续自我评价的问题。
- 6、高速发展其实也带给企业进行转型的时间和资源储备。

我们知道盛大网络因“传奇”游戏一炮而红之后实行了一系列收购，陈天桥声称：“很多时候我们来不及做整合，就要先把位置占了，我们强调的是应该先把握在位优势，而后谋求资源整合。”然而也正是这样，在完成一系列收购之后，盛大也面临着整合危机：虽然所收购的公司都处于比较领先的地位，但是面对自己不熟悉的领域，要把这些资源整合到最佳状态始终是个根本性难题，而一旦消化不良，就很可能造成资金链断裂。

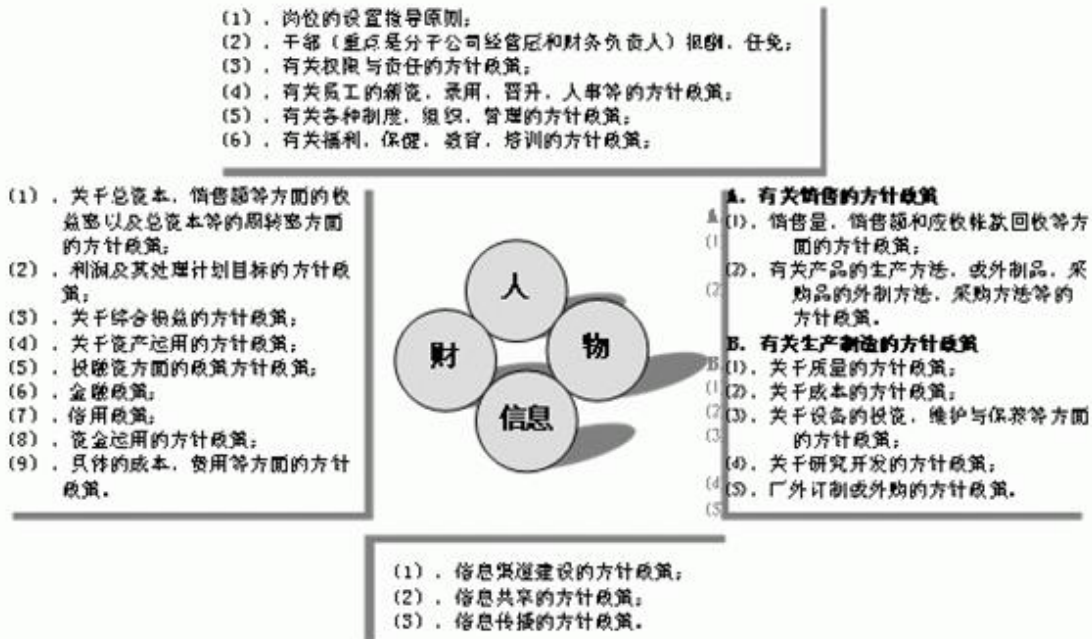
在快速发展的头 5 年时间里，盛大都以每年 100% 以上的增长，而用这样的速度由一家民营小企业发展成为一家在纳斯达克上市的公司，其所带来的文化和制度的“空腔”本身就还没有被填满。

“以前公司小，上下齐心相互信任能够快速抓住市场机会，现在公司长到 2000 多人，林子大了什么鸟都有，而像跨国公司那样由时间积淀下来的制度和流程又无法在短时间形成。”这是盛大副总裁瞿海滨的话，同时也是一个无法回避的事实，对于盛大这个平均年龄 26 岁的“绝对高成长企业”来说，缺乏积淀是一个无法回避的问题。这种积淀不仅仅是专业人才、职业化团队、或者企业文化那么简单。

盛大的业务在转型，而盛大的文化、制度和执行力却还处在形成的阶段，这种两线作战的局面的确让人为盛大的雄心勃勃捏上一把汗。而一个事实是，全球有 70% 的企业是在高速扩张中倒下的。

企业高速发展势必暴露管理脱节的问题，特别是民营企业在发展过程中就经常遇到这样的尴尬。软件企业特征尤为明显，由于很多经营者是软件开发人员出身，对经营管理并不是特别在行，创业初期普遍停留在粗放的管理模式阶段，组织架构不清晰、职责不清、分工不明、人才的频繁流失和紧缺、制度和流程不系统健全。随着企业日益发展壮大，粗放的管理模式必然要被精细化管理取代。企业的发展离不开一套系统化、可操作性的管控体系。从“人”、“财”、“物”、“信息”四个角度展开构建工作。

对子公司“人”、“财”、“物”、“信息”管理的基础政策



(图 1-8: “人”、“财”、“物”、“信息”管理政策)

第五节 跨地域发展的挑战

老张不久提出了新疑问:

我们的公司一直在考虑开拓省外市场,但是公司内部就异地公司经营的风险长期争论不休,请问在跨地域经营时要面临哪些挑战?

小林正好在进行跨区域经营的课题研究,看到这封信后他马上作了回复:

亲爱的老张,正如你们所考虑到的,公司在跨地域经营时面临的最大的挑战之一就是异地公司的管控问题,尤其是当异地公司具有子公司法人地位时这个问题就更显得突出。就我的经验而言,主要存在人力资源、战略制定和文化差异三个难关,我会在下文中逐项详细分析。

毋庸置疑,异地公司经营班子的组建是一个首要难题,如果母公司没有足够的人才储备和管理基础,将很难挑选一个足够胜任的人去掌管异地经营,更别提派出一个管理团队了。这样,许多关键人员就必须本地化或从其他地区招聘,这些人对母公司缺乏了解和文化认同,而且由于天高皇帝远,很容易用各种手段对抗母公司的管控。尤其是母公司需要及时得到的各种数据和信息,或者被歪曲,或者以各种借口拖延。母公司得不到及时准确的经营数据,经营预警系统就会失去作用。

异地公司的决策问题则是第二个难关。为了保障异地公司的机动和决策的准确性,我们必须放权,但为了控制风险,我们必须在能够对它的战略大方向有把控的前题下,才考虑放权。但你我都清楚,那种认为战略制定之后一切都是执行力问题的见解是机械而迂腐的,战略的达成是个不断被推进和演化的变化过程。所以不存在那种掌握原则之后,一切决策均由此发散出去的完美世界,而需要不断被证实和选择,就像一

个有无数岔路的花园，这个时候的异地决策就意义重大了。

最后是异地公司的文化问题。所有企业在发展过程中，最怕的无外乎创业精神的延续和创新文化的培植。文化上的聚合需要以战略和企业本质的清晰、精准了解为核心。可是异地公司究竟如何与母公司保持精神上的统一？如何感受母公司的局限性之下的管理行为，并且容纳和接受这种局限性？

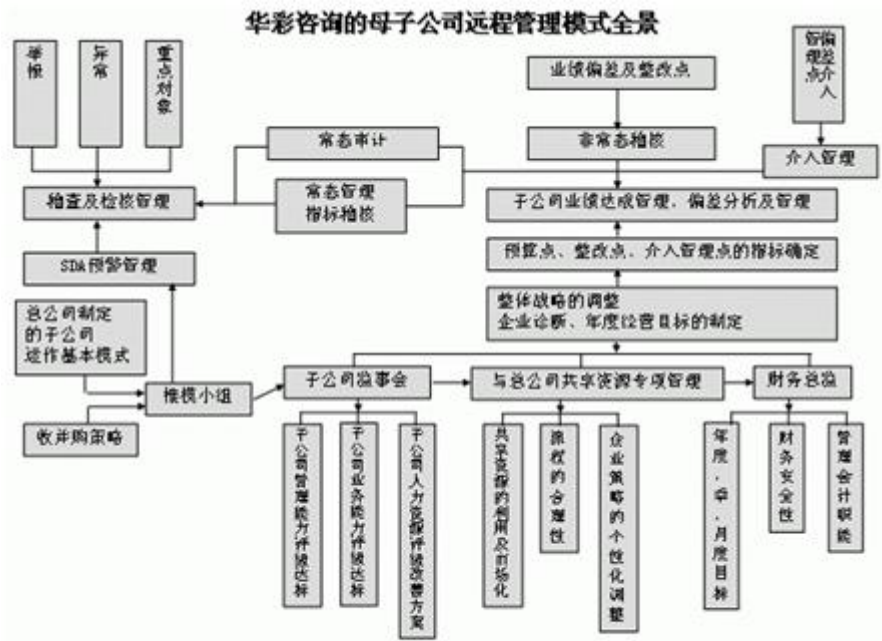
然而，并非所有的跨地区经营都是一帆风顺的。早在 1992 年，广东地产开发商就出现过一次异地开发狂潮，但最终的结果则是除万科外的其他开发商几乎都全军覆没了。究其原因，正是没有建立有效的管理体制，上情无法下达。

随着集团业务的深入拓展，必然将走出家门。而在异地拓展的过程中想避免“天高皇帝远”带来的管理失控，总的指导思想是基于战略协同的权责划分。

针对房地产企业，我建议采取子公司、地区分公司等机构保留业务上的经营决策权，在财务和人力资源权限上应该坚持总部绝对集中的原则，通过组织结构优化和制度流程再造，搭建信息平台使企业管理架构扁平化，加强了对异地分支机构的监管力度，提高了企业横向管理能力，为企业提供更多的商机和更大的商业价值。

以房地产龙头企业万科为例，跨地域的管控模式可以概括为“全国性思维、地域化运作”。

全国性思维可以充分发挥万科集团整体优势，使公司各种资源和企业文化得到优化配置和传播；地域化运作可以使万科快速融入当地，调动公司各地下属公司的积极性。跨地域经营、发展的实施，既可以迅速扩大规模，提高市场占有率，降低开发成本，又可以防范地域风险，保持公司长期稳定发展的态势，更有利于营造出一个真正的全国性知名品牌。



(图 1-9：母子公司远程管理模式)

除此之外，异地管控可以用五大手法来概括，这五大手法在以后的章节中我们还会述及，这里就简单介绍一下。

1、稽核审计

稽核由集团和子公司的财务部门内部进行。审计分为常态审计和非常态审计，常态审计是每年组织一次至四次定期的审计，以加强控制。非常态审计是在特殊情况下，或者接到举报时，由集团随时进行审计。

2、推模小组

“推模小组”是整合小组的一个关键部分，该组一般有 5 到 8 个人，含财务、技术、生产、市场等方面人才主要作用是务虚的宣传，建章立制，评估考核等工作。

3、预警机制

建立预警系统，对于子公司的指标异动分层次处理：轻微偏差（预警）；较重大的偏差（子公司高层领导来述职）；严重偏差（向子公司派驻常务副总，临时接管以前总经理的职责）。

4、尽职与胜任调查

通过对子公司的经理层进行尽职与胜任调查，考察经理层的业绩、能力与胜任情况，通过对经理人的掌控和尽职胜任考察，来加强对子公司的管控。

5、立体举报机制

建立内部立体举报机制，母子公司内部员工不论层级可随时向母公司内审中心或子公司审计部门举报发现的问题。

惠普在收购康柏公司过程中所采取的方法很值得借鉴。惠普以 210 亿美元收购康柏公司，是本世纪最大的合并案。怎样才能使两个巨人在合并后，能形成统一的经营理念和企业文化呢？惠普为此特意先后成立了“无菌室”（CLEANING ROOM）和“整合办公室”（MERGE INTEGRATION OFFICE）。无菌室主要负责梳理双方运营、客户、渠道等企业运作状况，并拟定必要的人事、财务政策，以便在合并后员工可以马上统一工作。合并前的无菌室在合并后演变为一个制定计划的部门，计划制定出来后，交给合并整合办公室去监督执行。合并整合办公室是惠普唯一一个可以跨部门工作的组织，负责横向监督和推进公司从总部到分公司统一的合并工作，从而保证整个公司从上到下步调一致。其主要工作就是领导每个部门的团队，每天检查、跟踪、报告从法律到每个项目面对的具体问题，从而使公司的合并具有稳固的基础。惠普中国的总裁孙振耀对合并总结了六个字：框架、规范、检查。一年过去，惠普顺畅地完成了各子公司之间文化的融合，使惠普在旌旗猎猎的 IT 市场立于不败之地。

第六节 参股公司的管控

老张继续提问：

谢谢你的解答，现在我对跨区域管理的整体架构清晰多了。那么如果想通过参股形式对子公司进行管控，是否必须作为控股公司才能对子公司的运营进行管理？在管理过程中会面临哪些困难？

小林的回信：

老张，你可能已经注意到了，就像我们之前所解释的，从母子公司的定义来看，即使并非是控股公司，母公司也可以通过与其他股东达成协议从而行使对子公司的运营管控，这种情况通常是由于母公司具有很

强的运营和管理能力，因此其他股东有相当的盈利预期。但在实际中，由于市场环境的多变，企业的经营状况也会时常呈现出一些不确定因素，其他股东为了自身资产的安全，很可能联合起来，利用占优势的表决权介入公司内部运营的决策，对母公司正在执行的管控造成很大障碍。

那么，我们再来谈谈你的难题吧，在这种情况下：

- 1、要优先强化参股公司的治理行为，比如加大董事会召集的频度(甚至可以达到每月一次)，并且在每次董事会上，决议较多的事项，争取把董事会层面搞成真正的决策会议，而把经理班子搞成执行会议层面；
- 2、如果正在前期谈判中，还没成为那家公司的参股股东，你最好评估一下强化该公司治理的可能性大不大，再来决定是否投资；
- 3、你的资源、产品或营销网络是否对你要参股的这家公司有影响力。如果是，恭喜你，影响力大的话，不管你参股多少，都拥有真正的话语权；如果相反，另外的公司虽然参股却能影响那家公司，你得三思；
- 4、如果你能像某些比较强势的基金那样，虽然只占一点股份，但能通过多种方法影响有决策能力的股东，同样恭喜你。这些方法包括：让真正的专家去游说这些家伙；让你的利益和大股东或加起来能操控公司的股东们协同起来；你和该公司的上游或下游的大玩家有同盟关系等等。

第七节 子公司是上市公司时的管控

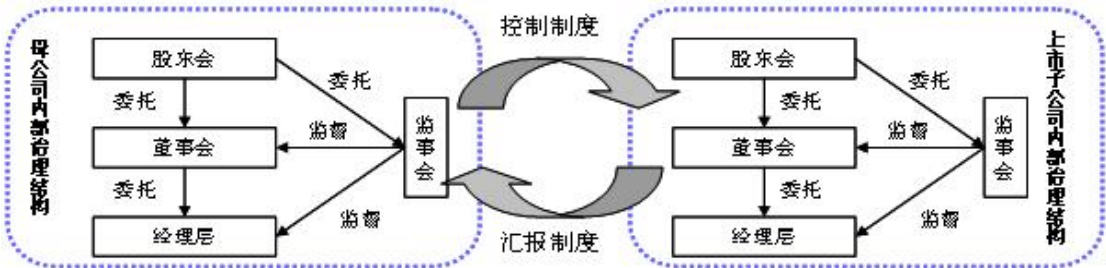
虽然对母子公司管控的概念已经有所了解，老张有疑惑：

子公司是上市公司，这时的管控有什么特点和困难？

小林这样向他解释：

亲爱的老张，子公司是上市公司的管控是个庞杂的问题，如果有机会，我们可以在今后专题讨论，现在我先简单说说吧。

如果子公司是上市公司，母子公司的管控就会呈现出复杂的特点。原因在于上市公司是公众公司，受到来自多方面的监督，需要照顾各利益相关群体的利益和监管部门的要求，而且母子公司之间的关联交易受到许多限制，许多不愿公开的内部信息也必须公开，这样一来，母公司充分发挥子公司之间协同作用的功能就受到了影响，有时甚至连整体战略决策都会受到影响。对母公司来说，这是在证券市场上融资的代价之一。



(图 1-10：母公司内部治理结构)

对上市子公司的控制，主要是通过人事控制来越过法律上的治理结构障碍：

- (1) 集团公司董事长不担任上市子公司董事长，上市公司董事长由其它合适的人担任；
- (2) 上市公司董事会中大多数董事为集团公司派出；
- (3) 上市公司高管和财务总监由集团公司派出，董事长不兼任总经理；
- (4) 通过控制董事会和高管层、关键财务人员来控制上市公司。

项目	母子公司关系		
	财务型	混合型	
		上市公司	非上市公司
产权结构	由母公司统一控制		
公司治理	由子公司制定，母公司审核与评估		
组织设计	由母公司审核		由母公司制定、审核
人事制度	由子公司根据母公司政策和模式制定，母公司审批；高层领导按公司法程序任命（母公司作为大股东进行干预）		由母公司制定；高层领导由母公司委派、任命
管理制度	由子公司制定，母公司审核		由母公司制定
激励机制	董事长、董事、监事、总经理、委派人员由母公司制定；其它人员由子公司根据集团统一政策制定，母公司审核		由母公司制定

（图 1-11：对上市公司的控制）

随着集团公司规模增大，集团内部横向与纵向联系增多，母公司与子公司、分公司之间，以及子公司之间都可能互相持股，内部交易复杂，担保频繁，从而加大了子公司操纵利润的风险以及集团整体的财务风险。

第八节 美国艾默生公司的母子公司管控

老张想了解更多的集团管理的实例。

小林接着讲了艾默生电气的例子：

谈到简化可复制的母子公司管控管理模式如何嫁接，不能不说艾默生的 POR。

美国艾默生电气公司是世界上规模最大的从事机电产品生产的大型跨国工业企业之一，拥有 60 多家子公司，300 个生产基地和 3500 多个销售服务中心，分布在全球 150 多个国家，全球雇员超过 120000 名。所谓 POR，就是“总裁运营报告”（Presidential Operation Report），是艾默生在管理的控制和跟进时运用的一项有效的管理办法，并被列入公司的管理精粹当中。它要求各分公司须定期向总部汇报，分公司每月提交的月度总裁报告（POR）须汇报分公司业绩和当前的问题。在每季度召开的分公司总裁政务会上，将重点讨论短期业务和计划问题，而其员工的绩效管理亦以明确的目标和行动为导向作为评估的标准。这套科学的管理方式可以很顺利地“移植”到新公司中：

总部的人这样看问题，“在使用‘POR’半年的时间里，我们感到它成效显著。它能够使我从经营的角度确切地看到公司的经营在哪里存在问题，从而使我们能够及时采取解决措施。它能帮助我预测经营风险，使我们的经营更加稳健。”

子公司也深有感触：“我们在努力与艾默生的管理模式达成和谐统一。”据了解，合并后的子公司每个

月都要做很详细的计划，通过计划可以准确把握各个环节，并能预测未来的市场变化。

在艾默生使用 POR 的半年时间里，它的作用非同小可。它能够使艾默生从经营的角度确切地看到公司的经营在哪里存在问题，从而及时采取解决措施。它能帮助艾默生预测经营风险，使公司经营更加稳健。

作为全球最佳管理 100 家企业之一，艾默生电气公司鼓励公司内部的竞争。这在公司的网络能源业务集团也不例外。这种内部竞争体现在经营的许多方面，既有研究开发的竞争，也有生产方面的竞争。竞争的结果是：为客户提供更具竞争力的产品和方案。

在产品生产方面也是这样。艾默生从公司整体的角度出发，对全球各个工厂的制造成本进行分析比较，据以决策生产资源在全球范围的合理布局。大量的生产资源将被配置到具有生产成本优势的地方。以网络能源业务为例，艾默生正在逐步将其他国家的部分产品的生产线移到深圳，进行集中生产。相关的公司也在积极的配合这项整合工作。

这种内部竞争与共享的机制和决策依据，推动艾默生各公司朝着质量、成本和服务等三大竞争指标努力，无形中锻造了公司外部市场的竞争力。

第二章 母子公司管控体系——原则与思路

概论

随着企越来越多的企业由单体公司走向集团化管理的母子公司，转型的过程中问题和困惑就接踵而来：母子公司和单体公司的法人治理结构有什么不同？为有效消解多元化经营的风险，母公司董事会应该如何发挥决策会议功能？专业委员会在董事会里应该扮演什么样的角色？又该如何选聘独立董事并真正发挥其作用？董事会、监事会、经理层三足鼎立、相互制衡的体制下，监事会如何把其监督职能落到实处？母子公司体制下又如何看待各子公司的法人治理结构呢？

千头万绪的问题，如果一一回答真不知从何着手，但是我们首先要讨论的，是如何构建科学系统的母子公司管理体系，这也是众多中国企业在组织进一步升级发展的过程中尤为关注的问题。

第一节 管控母子体系

老张对母子公司管控开始有了了解，他接着提出疑问：

小林，听你讲了这么多，我也开始对母子公司管控有了一个初步的印象，但是你也说到母子公司管控实一个系统的工程，你能给我详细的介绍一下吗？

小林的回答：

老张，的确，如你所说的，集团公司管控有一个庞杂的体系，但是这个话题也是我们无法回避的，只有理清了管控的层次，才能在决策和应用中有效执行。

集团公司管控体系由五大层次构成，环环相扣，前后衔接：



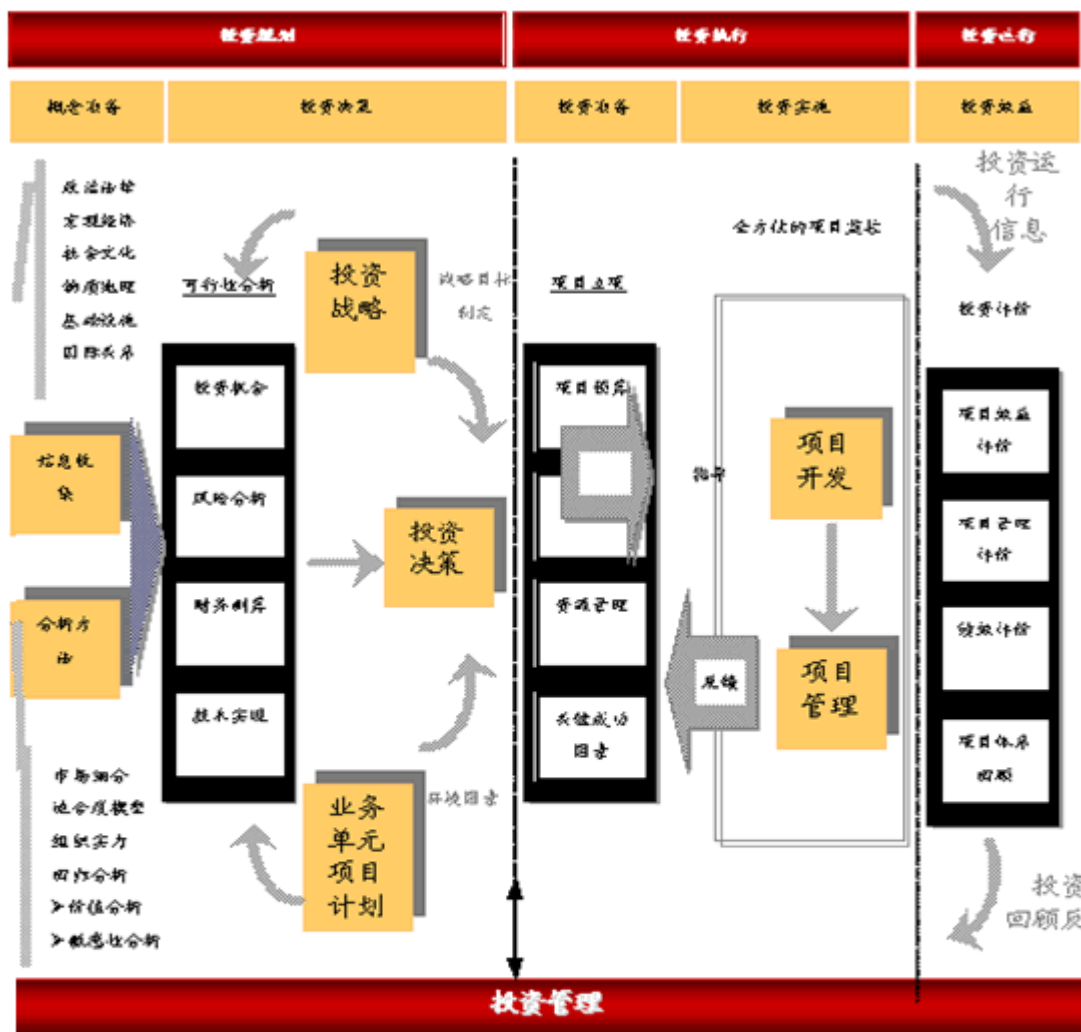
（图2-1：集团公司管控体系）

第一层次是母子公司管控总体模式：它从体制、集团整体的战略、各个产业之间的互生关系出发，延伸出管控模式这个有趣的话题。然后就是集团各个层面之间的界面划分，以及集团如何通过种种手法进行内部协同性的促进与管理。

因为话题太大，本书不可能全部顾及，我们在这里先从管控模式谈起，其它的议题会慢慢出现，以符合我问题们的阅读习惯和陈述的规律。

第二个层次是投资管理体系：它从集团如何进行与产业研究相匹配的投资组合出发，研究集团型企业如何构建投资评价体系与相应的管控模式、流程设计，最后集团型公司如何上升到整体价值管理的高度。这个部分对本书来说太深奥，留到专著中去谈，当然感兴趣的读者也可以自行延伸阅读。

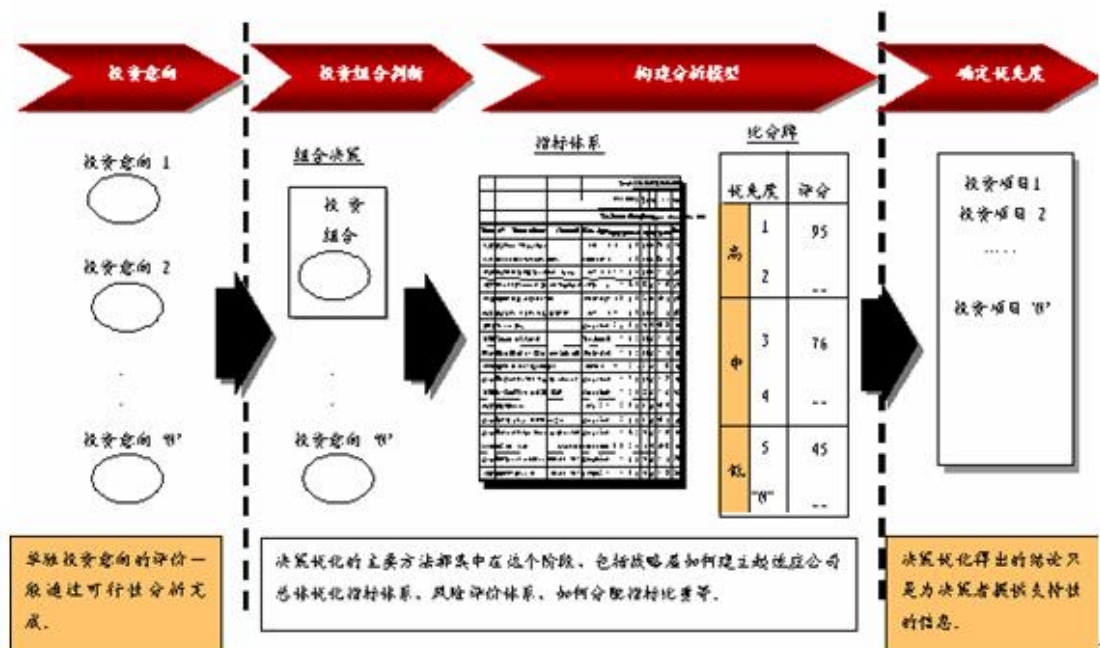
采用价值管理的思路,理顺投资流程和决策体系



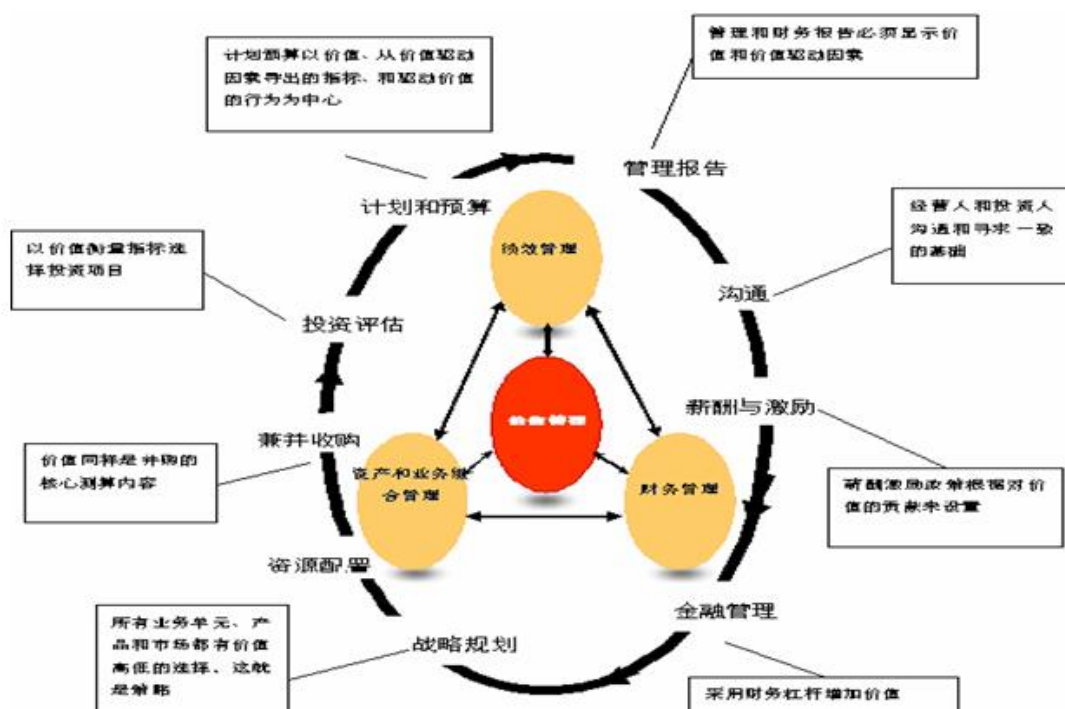
(图2-2: 投资管理体系) ↵

作为集团公司总部，投资管理和资产管理是主要的业务职能，直接影响到集团资产利用的绩效，需要进行系统地规范和改进。

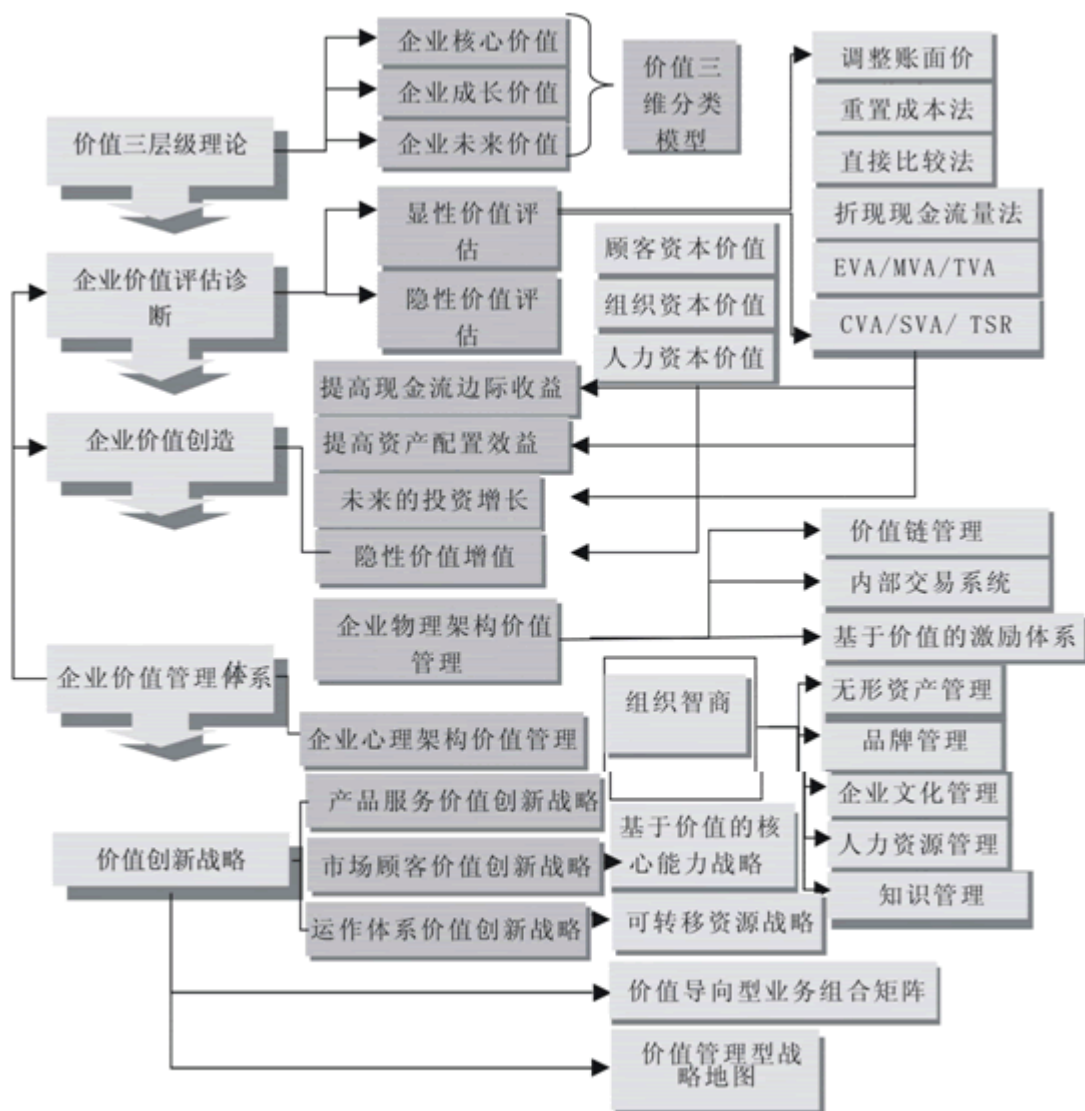
在测评投资项目时，纯粹的数值往往是不说明问题的。正如绩效指标是量化和非量化，财务和非财务的平衡一样，投资评价的指标也带有这样的特征。这些指标在比选模型的软件内，引导出最终的投资选择的决策。



(图 2-3：投资管理)



(图 2-4：价值管理)



(图2-5: 企业价值管理体系)

第三个层次是战略管理体系: 它着重研究集团的产业组合如何确定, 与之相适应的横向战略如何形成, 同时集团—子集团—子公司或其他类型的多个层次之间的战略如何互动, 如何管控。最后还要研究与战略管理体系相适应的流程、组织、人力资源体系的匹配。

第四个层次是运营管理体系: 它主张从条线和职能两个维度进行管控的操作, 尤其注重预算与内部控制体系的运作, 最后还强调必须把母子公司管控设计成简单易操作的管控机制, 这是本书的核心内容——华彩 11311442 母子公司管控操作模型。

第五个层次是组织, 协调, 控制体系: 这个层次是对第四层次的补足与延伸。首先它主张构筑跨层级管控与协调流程, 填平母子公司之间的鸿沟和多处断头, 在此基础上构筑经营管理监控体系, 最后用绩效与信息管理来保障运作的通畅。这些话题如果你有兴趣的话, 我们都可以在以后的慢慢探讨。

第二节 母子公司管控总体模式

老张有位朋友在银行任行政经理，他有个困惑：

作为一家大型国有商业银行，我们的营业网点遍布大中型城市及华东区域二三线城市。在 2003 年领导层开始筹备改造上市问题，并邀请某国际知名会计师事务所进行内部审计，但是审计过程中暴露的问题触目惊心，52 名中层以上领导干部因涉及经济犯罪被查处，多起涉案金额过亿元的大案要案连续被媒体曝光，企业形象受到很大冲击。你能谈谈到底应该如何处理母子公司不同治理结构的关系吗？

小林给他解释：

我们首先来回答第一个问题，即母子公司管控体系的第一个层次：母子公司管控总体模式。

我们的观点很明确，对于中国的企业尤其是银行业在现阶段还是提倡科学集权，强化母公司治理结构，淡化、虚化、弱化子公司治理结构。母子公司都要按照不同的职能定位，明确各自权力和责任，建立健全管理制度，形成集团公司内部层次清晰、分工明确、集权与分权相结合的科学有效的管理体制。

一般而言，我们谈集团管控的模式，都会引用西方经典的三大管理模式理论，即按集、分权的程度分为财务管控型、操作管控型和战略管控型三种。然而要指出的是，母子公司的管控总体模式绝非如此简单，而是一个 7 层级的复合结构，涵盖集团化核心模式、战略控制力、总部创造价值的方式、权力/组织结构、横向管理、管控支撑体系以及管控机制 7 部分内容。因为后文还会详述，这里就先行略过了。当然，即使是这个复合体系，集权与分权仍然是划分的最根本依据，下面我们就来讨论一下这个问题。

就和“民主”与“君权”一样，集权与分权被人们打上价值判断的烙印，而达成的共识往往是，分权是更科学的管理方法。但是就像君主立宪和民主共和无所谓孰优孰劣，极圈和分权只是工具方法，并不涉及价值判断，更没有好坏优劣之分。在企业日常运作中，极端的集权和彻底的分权很难找到对应的实例，如何在集权和分权中寻找均衡点是企业解决的要害问题。



（图2-6：集团的集权与分权）

集团企业集中管理在中国现有的市场状况下，可能是一种相对更有效的管理模式。改革开放以来，中国经济态势发生了翻天覆地的变化，计划经济被市场经济取代，虽然政策的不确定性依然存在，但更多摆在企业家面前的是机遇。中国企业集团化运作的首要任务是整合资源、战略统筹。一盘散沙、诸侯割据的局面难以形成协同优势，作为集团总部的“大脑”有必要站在战略的高度，对下属企业这些“手脚”指挥调度，“拧成一股绳”，“下成一盘棋”，对下属企业的人、财、物、信息等资源统筹兼顾，形成“1+1>2”的协同效应。除此之外，将如大额贷款审批权等关键权利上交总行统一审批，有助于银行的风险防范。

举个例子来说吧，在招商银行、平安保险、中集公司这些知名企业的背后，作为大股东的招商局集团和董事长秦晓并不为圈外人士所熟知。主导！话语权！可控性！是秦晓经常挂在嘴边的话语，突出和强化总部的概念和职能一直是其管控多元化巨型国企航母的主导思想，且不说对全资子公司从财务、人事上集中管控，哪怕对那些业已股份化的公司，一旦不能通过董事会掌控其走向，也会当即果断将其边缘化、并俟机“弃子”，即使它处在集团的核心产业中、在业内有相当高的品牌影响——平安保险就是一个例子。

“我不是嫌平安保险干得不好，他干得挺好的，但如果我来干的话，我就要把它纳入我的战略规划中去。”秦晓坦言，也正是这个原因，仅仅因为招商局集团在平安保险不能控制，不能充分控制。他以 6 亿美元的价格把平安 10% 的股权卖给了汇丰集团。

在法律概念里，子公司是一个独立的法人，但是在一个集团的管理体系中，它只是一个成本中心，顶多是利润中心，无论如何不应是一个投资中心。“它的董事会和股东会都不是真正起作用的机构，只是一个名誉机构，总部通过人事部门、财务部门、计划部门来调动子公司的人力和资金、下达生产任务计划时，只不过让子公司董事会形式上签一个字。”

剑桥大学金融学博士的秦晓念念不忘“企业是市场的替代品”，他一直认为：“如果子公司在管理概念中也是一个独立法人，我不能通过行政方式指挥它使交易费用降低、产生内部协同效应，我为什么还需要它呢？”

集权化管理并不意味着下属企业手脚被束缚，这一点韦尔奇在通用电气的做法可谓集中管理的典范。韦尔奇上任之初，接收的是一个发展停滞、机构臃肿、业务无所不包的庞然大物，为了实现企业增长提出了“数一数二”战略，对 25000 名管理人员，12 层之多的管理层次，117 个部门，15 万员工进行了毫不留情的压缩，管理层次压到了五级，十万之众的员工被淘汰。韦尔奇也因而获得了“中子弹”的绰号。如果没有集权化的管理，显然是行不通的。GE 在韦尔奇的领导下，成为多元化经营的跨国公司典范，该公司的竞争优势在很大程度上得益于集中管理。

权力集中但不弱化组织和组织中的人，反倒是把激励人的主动性、创造性作为改革的着眼点。韦尔奇说过一段非常著名的话，可以描述这种管理类型的特点：“我只不过是不喜欢那些刻意和‘管理’结合在一起的怪癖倾向——如控制、打压人们，让他们处身于幽暗之中，将他们的时间浪费在繁琐的杂务与报告中。掐着他们的脖子，你无法将自信注入他们心中。你必须松手放开他们，让他们成长，允许他们获得胜利。”

其实，在全球 500 强企业中，我们不乏会发现集中管理的例子，如众所周知的沃尔玛，建立了全球最大的统一商品数据库，对全球的 5000 家连锁店商品的数据采取集中管理模式。而惠普公司的“集中管理、共享服务”的模式也是建立在集中管理的基础上的，公司的财务、人力资源通过共享的服务中心运作。此外如壳牌、飞利浦、丰田等企业无不通过人力资源共享或信息集中管理等形式整合子公司各部门职能，简化管理程序。

当然，集中管理模式不可能包治百病，也不可能完全通用到各家企业，但总体来看，将集中管理融入到企业的竞争策略中，已成为集团企业的大势所趋。集团正确处理集权与分权的关系以及上层与基层的关系，调动组织内部各级管理者的积极性，使之相互协调配合，增强企业的整体功能。

其实，如果我们把视角放的再广一些，从企业内部扩展到企业外部，就会发现母子管控其实可以扩展

到企业外部，用母子管控的思想和理念对产业链中的各种资源，各利益主体进行有效的整合和管理。只不过，在某些具体的方法可能会有些变化和调整，从而建立一个新的整体管理模式。蒙牛无疑是中国民营企业高速发展的一个传奇，各界对于蒙牛的分析 and 评价也是众说纷纭。可以认为，蒙牛的成功在某种意义上是产业链资源整合管控模式建设的成功。

从某种意义上来看，蒙牛的成功是运用母子公司管控的理念和方法，实现对于大产业链的经营和管控，进而成为产业链的主导者，充分调动各方资源，实现跨越式发展。

对投资商的管理——超越母子公司管控之一

蒙牛成立的时候只有东拼西凑 100 万元的资本金，这对于有着宏大发展构想，而且事实上也在不停实现超常规发展的蒙牛而言，无疑是杯水车薪。蒙牛天生就有着“资本饥渴”，但哪里去找钱，银行似乎永远都是嫌贫爱富，只能扮演锦上添花的角色，股市显然有对于刚刚起步的蒙牛来说过于遥远，其他募集资金的办法似乎游走于各项制度和法律的边缘，风险很大，怎么办？

牛根生选了一条让所有人都大吃一惊的道路——与国际资本大鳄合作！摩根、英联和鼎辉三家国际机构分别于 2002 年 10 月和 2003 年 10 月两次向蒙牛注资。首轮增资，摩根、英联和鼎辉三家国际机构联手向蒙牛的境外母公司注入了 2597 万美元（折合人民币约 2.1 亿），同时取得 49% 的股权；二次增资注入 3523 万美元。

正所谓天下没有免费的午餐，只不过对于蒙牛而言，看上去并不是一笔划算的买卖。二次私募投资中，三家投资机构以用公司发展速度为基础的股权对赌协议和发行可换股债券等措施锁定了三家战略投资者的投资成本，保证了一旦蒙牛业绩出现下滑时的投资风险。后来蒙牛成功登陆香港股市，机构投资者获益颇丰，而以牛根生为首的公司经营层虽然赢得了对赌协议，但其帐面收益要远远低于这些机构投资者。因此，不少人认为，蒙牛一味盲目取悦投资者接受的做法大有“为他人作嫁衣”之嫌。

但是，在当时的条件下，作为一个胸怀大志，以成就一番事业为主要信念的牛根生，以他的胆识，以他基于共赢的整合各种有利资源的博大胸怀，解决了蒙牛发展过程中最紧迫的资金问题。也许，蒙牛融资的条件不是更好的，但放弃融资，企业可能会长期徘徊，难以发展。这样的例子还少吗？

蒙牛与国际资本大鳄的成功合作，本质上是蒙牛在自身实力不强的条件下，运营公司母子公司管控的理念和办法，把这种管控拓展到对社会资源的整合和利用，形成了大公司、大产业链、大生态链，在和谐中谋求发展和成长。虽然这种利用的条件似乎很苛刻，但是如果没有这种整合，就不可能有今天的蒙牛！

对经销商的管理——超越母子公司管控之二

蒙牛成功的另一个秘诀先建市场后建工厂，保证了最低的市场风险，提高了投资效率。

蒙牛建市场有两大关键举措：完成战略性市场布局规划；充分利用各种市场资源，用市场手段在最低的投入下完成这些布局。但蒙牛处于“三无”状态——无品牌、无规模化工厂、无渠道，要实现这个战略性市场构想谈何容易！市场环境对于蒙牛而言非常恶劣：品牌基础差，消费者和合作伙伴都不了解蒙牛；费用高，各种市场费用相对于蒙牛的资金实力而言非常高；竞争激烈，国际国内乳业巨头都把五大地区作为必争之地。

蒙牛做市场主要有两大成功亮点：其一，突破市场瓶颈，使用特别的市场开拓方法，如声势浩大的各大主要超市的免费品尝活动，尽快速度打响品牌知名度，提高认知度；其二，引起市场注意后，再按照市场惯例操作，与利益相关的各种市场主体，如经销商、超市、促销人员等结成紧密的利益联盟。同时，充分考虑到各利益相关体的利益，给予待遇、广告等方面的补贴。

应该说，没有合作伙伴的支持和参与，蒙牛的战略市场布局是不可能成功的，蒙牛用经过系统设计的，有着强烈吸引力的方法和政策，吸引了一批合作伙伴支持蒙牛发展。在这个过程中，蒙牛与各方实现了共赢。

第三节 投资管理体系

一位贸易公司经理在公司 BBS 论坛上发帖子，他这样写道：

我们公司从 1998 年开始涉足房地产业，业绩持续高速增长，到 2005 年规模已接近九个亿，同时有三处楼盘以项目公司运作，除此之外，还下设一家建材贸易公司和物业管理公司。公司发展的过程当中，所面临的投资诱惑确实是越来越多了，似乎都是看上去很美，但也许可能是美丽的陷阱也说不定。心中就有一个很大的疑问，集团公司如何统筹和协调整个投资管理，同时，整合其他的母子公司管控手段，在可控风险的前提下，来实现这些投资的效益最大化？

小林在准备一个咨询项目的相关资料，在网上查询信息的时候发现了这个帖子，他对讨论很感兴趣，马上作了回复：



(图 2-7：集团公司的职能定位)

您刚刚提到的问题是一个非常典型的问题，也是母子公司管控的一个重要问题。集团总部的功能很多，上面的图给出了一些基本的定位。总部功能定位并不是一成不变的，随着网络经济和知识管理的兴起，公司总部的功能未来将有以下的变化：

一是总部的服务功能将大量外包，以提高总部的成本效率；

二是部分总部的功能将更加强化，如高管人员的选拔和培养、经验交流和战略规划；

三是弱化在研发、质量、营销等方面的功能，使之更加贴近市场；

四是通过整合内、外部资源，为下属企业提供更多的服务；

五是强化总部的影响力，即总部在提高整体管理水平的时候，应给下属公司带来更多的附加价值。

但总部的功能中，无论在何种经济条件下，投资都必然是一个核心功能。这里的投资不仅包括投资直接相关的资本市场运作、融资管理、相关行业分析、投资项目分析（并购项目和企业内部投资项目），还包括投资管理，即对于已经投资项目，通过公司的综合管控，有效提高投资项目的运行效率，从过程管理的角度进行风险管控，从而保障并提高投资收益。世界知名的个人护理商店屈臣氏在投资管理上有些非常好的做法，值得关注。

屈臣氏个人护理用品商店(简称屈臣氏)，目前在亚洲以及欧洲的 36 个市场、1800 个城市共拥有 18 个零售品牌，超过 7300 间零售店铺。屈臣氏是亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店，也是目前全球最大的保健及美容产品和香水及化妆品零售商之一。

屈臣氏的历史虽然可以追溯到 19 世纪，但是快速发展则是在且被李嘉诚旗下和黄收购的 20 余年后，屈臣氏取得成功的关键原因究竟在哪里？

在经营上，屈臣氏和英国著名个人护理商店 Boots 和 Superdrug 具有很大的相似性，甚至可以说就是对他们的模仿。但屈臣氏成功的关键可以说是依托和黄强大的投资及投资管理能力，有力支撑集团的高速发展。

具体而言，屈臣氏依托和黄强大集团投资能力，通过并购和高速的新门店建设，大举进入目标市场，实现规模迅速成长。但规模的成长可以成为企业发展的契机，也可能成为企业覆灭的开始。屈臣氏的成功的关键在于，通过一系列以母子公司管控手段为基础的进行投资管控，如：人力资源、新店选址、战略性精准定位、专业化服务、物流管理等诸多方面实现了行动的协调和资源的共享，最大限度发挥了集团经营的优势。

核心投资密码：通过并购等资本运作手段最大程度加快发展

屈臣氏近几年以来分别在全球展开了多次并购行动，于 2000 年收购了英国 Savers 连锁店，使业务触角伸到欧洲；于 2002 年收购荷兰 Kruidvat 集团后，于 2004 成功收购拉脱维亚著名 Rota 公司旗下大型零售连锁企业—DROGAS 公司；于 2005 年还收购了英国 Merchant Retail 香水连锁店，随后收购了法国最大香水零售商 Marionnaud 的控股权。

以上收购行动仅是屈臣氏在全球收购的一部分，李氏团队通过资本的并购力量迅速在亚欧重点发展区域全面的扩充了企业的规模，资本的魔杖是屈臣氏企业成功魔方的核心密码。但正如我们反复强调的，并购只是发展的第一步，最关键的是如何在并购以后，如何通过系统的母子公司管控的体系和方法，真正实现高效投资管理，保障投资效率。

辅助投资管理要素之一：人力资源管理体系

屈臣氏一直把人力资源管理体系作为支撑投资管理体的关键要素之一。其人才培养主要支持战略发

展的两个方面：其一，充分满足高速发展的需要；其二，体现屈臣氏个人护理专家的专业性。

一般来说，连锁店的增加必然导致员工数目上升。然而这一年来，屈臣氏的连锁店几乎新增了一倍，但员工并没有成倍增长。这是因为其大量的后勤、仓储人员已经完全可以胜任业务扩大带来的人员需求的增长，接下来增加的员工主要是为新增的连锁店而准备的。

其次，屈臣氏还准备会投入资金用于员工培训和客户服务方面，特别是药剂、保健品、营养品、护肤品和化妆品的销售服务，因为这类产品的现场销售服务对销售的刺激更直接。

屈臣氏公司积极需要吸纳和培养大批量的符合公司文化的高素质、高潜力而且愿意与公司共同成长的人才。通过外部招聘、内部接班人计划、高业绩表现者培养计划、核心员工发展计划来实现公司的人才战略。

辅助投资管理要素之二：协调高效的物流管理

高速发展和店面的增长将带来物流供应的压力。对此，屈臣氏的一贯做法是考查不同城市一年内打算新增的店面数及每年的需求增长，再把这些数据转化成相应的供应量，然后制定采购计划。屈臣氏已经在中国建立了区域仓储中心和仓库，并随着业务的发展，不断提升仓储中心的规模，以保持供应的稳定性和弹性。

目前，屈臣氏 80% 的供货商就来自内地，在大陆生产，只有 20% 左右是进口。“不仅仅中国区的产品主要来自大陆，屈臣氏在亚洲的自有品牌也主要是从在中国大陆生产的。”据悉，目前屈臣氏的 FMCG（快速消费品）货源主要来自广东南部，而化妆品和护肤品则主要在上海，北京也有一部分。

第四节 战略管理体系

战略管理一向是整个母子公司管控模式中的重心，小林在一次研讨会上就曾经遇到某医药公司战略部经理老蒋，他的疑问是：

我们都知道战略管控是集团管控的最高层次，一方面大家天天谈月月说，但是另一方面也觉得这个话题很空，你能不能就某个具体案例来谈谈战略管理呢？

小林的回答：

在集团的管控体系中，战略管控居重要地位，是集团管控的最高层次；而人力资源管控等其他职能管控作为不可或缺的重要支柱体系，配合战略管控以实现集团的整体战略目标。

战略规划是公司的总战略目标和各阶段的分战略目标，以及为实现这些目标的路径设计。战略管理是对战略规划的管理与升华，并且是战略规划的体系化应用。

母子公司战略管控不仅要囊括总部的投资与产业管理，横向管理的制度设计，更要包含子集团的产业战略规划，同时还要构筑一个大到足够包容整个集团各个层面的战略管理体系。

同时母子公司战略管控还包含跨层级的战略职能管理和流程管理。以及对战略执行的绩效的管理。欧莱雅是全球排名第一的化妆品公司，其成功的可以概括为其多品牌战略和配套战略管理措施的成功。我们可以一起看看欧莱雅在战略管理上的一些经验。

世界上两大化妆品集团：宝洁和欧莱雅的战略上有着明显的区别。欧莱雅战略的核心是用多品牌战略实现差异化，尽可能做到市场细分和精确锁定消费者，以在扩大整体顾客群的基础上获得更高的边际利润。宝洁的则选择把品牌做大，就是希望通过品牌本身的发展来主导整个市场发展的格局，这个从宝洁每年在玉兰油品牌上的巨额广告投入就可以一斑。这也是两家公司在战略上的最主要差别。

欧莱雅拥有各具特色的四大类产品：专业美发品；大众化妆品；高档化妆品（香水和美容品）和特殊化妆品。作为其超强竞争力的基础，欧莱雅拥有包括：巴黎欧莱雅、巴黎兰蔻、纽约美宝莲、Vichy Laboratories、Ralph Lauren、Giorgio Armani、Perfumes、Biotherm、5th Avenue NY 在内的 500 多个不同品牌，在 100 多个国家内成立品牌分部。

但这也这就要求欧莱雅不但要充分利用整体竞争优势，还要兼顾不同品牌的相对独立性。为了解决这个矛盾，真正实现战略规划意图，欧莱雅开始试用矩阵式的组织结构，我们可以看到根据不同的产品种类欧莱雅规定不同的部门相应的责权。因为当地的组织者直接与消费者建立联系，因此，这种组织结构可以更迅速有效地迎接竞争者或潜在竞争者的挑战。

但在欧莱雅看来，一个更加细分的市场自然迟早会出现。因为化妆品追求的是品质和品牌形象，而日化用品由于产品的原因不可能在品质上有很大的差距，所以大品牌更加适合日化用品。

关键的是，欧莱雅的多品牌战略可能面临着成本相对较高的问题。因为不同的品牌往往会导致不同的产品线、不同的包装、不同的原料以及不同的管理模式，这也就相对的提高成本。

一般认为，欧莱雅的成本要明显高出竞争对手宝洁，甚至对于很多领域而言，这都是一个较大差距。不过，欧莱雅通过基于母子公司管控的战略管理体系——通过管理模式的设计，在保持多细分领域专业竞争力和品牌形象的同时又有效地控制了成本。

为了更好地利用多品牌，服务于遍布世界的顾客，更有效地参与竞争，欧莱雅注重产品对当地消费者的适应性，并致力于以下几方面的努力：

1、由当地的市场部门全面负责产品的包装和标签。对当地消费者而言，这保证了产品外观的方便实用，“区域化”外包装对本地顾客更具吸引力。

2、由当地市场部门决定产品的价格。尽管销售以盈利为目标，但是灵活的价格体系更有利于欧莱雅在各地开拓新市场，对不同层次的市场采取不同的营销策略。欧莱雅的销售业绩证明该决策的正确性。

3、把 500 多个品牌按档次分类，各类产品的价差幅度由总部控制。这避免了内部竞争也保证了售价在全球市场和当地市场的平衡。

同时，欧莱雅也在不断随着市场变化调整组织结构。最初，欧莱雅按照四大类产品划分的事业部制，也就是说大众化妆品部门所有的销售人员都是在一起工作，例如主要的两个品牌——巴黎欧莱雅和美宝莲的销售人员是不分的。但这种体制遇到了很大的挑战：

一方面是产品种类太多，另一方面，品牌定位的不同使得销售人员对于管理不同价位和顾客群的产品销售和库存“感到十分繁复”。比如在百货商店内，巴黎欧莱雅主要的柜台是立式的自选柜台，而在经销商方面，很多小渠道也可以提货销售，而这些与巴黎欧莱雅的定位都是不符的。于是大众化妆品部进行了分离，销售人员分属巴黎欧莱雅和美宝莲两个品牌。分离之后，两大品牌的销售额在过去三年每年的增长都超过 50%。其他事业部也有类似的举措，在更深层次资源共享的基础上，又在必要的地方体现了更多

差异性，强化的市场形象的差异性和欧莱雅的整体覆盖。

第五节 运营管理体系

老蒋还有一个疑问，他接着提问：

小林，在我的概念里，战略的运作最终还是要归结到运营管理，但是究竟如何将战略管理和运营管理有效统一呢？

小林这样回答：

运营管理通常被人套上了各种不同的帽子，而事实上也是这样，错综复杂的市场要求千变万化的运营模式，而我们通常用“11311442”的一个操作模型来诠释它。这是个很大的话题，说开去这里的时间不够，我还是先从一个惠普的故事讲起吧，看看实践中的运营管理应该怎样进行。

2005年2月，虽然市场一直都颇有微词，但几乎出乎所有人的预料，惠普高调、善言辞、极富领袖气质的CEO卡莉·菲奥瑞娜被免职。她在任上实现了收购康柏的战略举措，但另一个困局是——在卡莉主政的20个财务季度中，7次利润未达华尔街预期，其PC业务的利润率跌至0.9%，公司股价更在这一过程中下跌了55%。

所有关心惠普的人都在问：谁能拯救惠普？不难想象2005年3月刚刚空降惠普的赫德来到的是怎样一家15万人的公司，几乎所有人都觉得公司可以做的更好，但没有人知道怎么做……

从2006年财年第一季度开始，惠普的业绩变得越来越好看，虽然公司收入增长不过6%，利润却比前一年增加了30%。同时，全球PC市场份额从15.1%到了16.4%，PC的运营利润率也达到了3.9%，而以往这个数字只是1%。事实上惠普已经连续四个季度，利润和销售额的增长都创造了新的纪录。也就是说惠普自从赫德上任后，利润和销售额的增长都取得了显著的改善，一扫前任留下的业绩阴霾。

惠普成功复苏的原因可以概括为：在战略的调整上，强化整体运营管控，保障战略诉求的实现。经过细致的研究后，可以发现赫德对惠普的改造是具有明显的战略导向和系统的、操作性极强的战略实施体系的。

在运营层面，赫德的举措主要有如下几个方面：将原来合为一个部门管理的打印机业务合PC分开，支持集团内最具活力打印机部门轻装发展；在PC领域，与DALL展开直接的、激烈的竞争和比拼；强化IT服务能力和市场开发；公司运营和发展以建立开放技术平台，整合行业资源为基础。

以惠普打印及成像系统(Imaging & Printing Group，以下简称IPG)为例，过去，IPG部门是惠普最引以为傲的部门，一直以来都是惠普的“输血管”和利润先锋。但是，这个被成为“皇冠上的珍珠”的集团实际是调整最多的部门，压力来源于两方面——老对手戴尔的进攻和通用耗材市场的崛起。

市场研究公司IDC集团发布的研究报告显示，惠普打印机的市场占有率从59%降到了54%。而耗材——目前打印机市场的主要利润来源——由于惠普坚持不通用的原则，也流失了许多客户。

IPG部门的战略性的扩张行动实际在赫德上任不久就陆续展开。IPG的新计划宣布，IPG将不再是打印机公司，而是更加专注打印服务，同时，惠普为此成立了一个400人的打印与成像咨询团，为顾客提供文件处理打印包装方案。惠普还针对大公司客户专门设计了一套更灵活的整体打印解决方案。以戴姆勒—克

莱斯勒公司为例，惠普提供从机器安装、咨询、培训以及耗材供应等，戴一克公司可以按照打印页码的多少来付费。

第六节 组织、协调、控制体系

小林接着解释道：

组织、协调、控制体系是对第四层次的补足与延伸，细化。首先它主张构筑跨层级管控与协调流程，填平母子公司之间的鸿沟和多头断头，在此基础上构筑经营管理监控体系，最后用绩效与信息管理等来保障运作的通畅。这个层次似乎有边缘化的趋势，但它其实有着极为重要的作用。我们还是接着用惠普复兴这个案例来探讨这个层次的问题吧。

惠普复兴只有整体运营的调整是远远不够的，赫德之所以能够成功拯救惠普于危难之际，还有通过以强大管控体系为基础的运营整体实施保障、协调措施。惠普的运营实施保障、协调包括以清晰财务数据为基础的细节管理和严格成本控制措施。

赫德有着自己独特的战略实施理念：他的方式是告诉员工变化的“语境”——就是告诉员工全部事实，让聪明的员工完全理解公司战略的背景和意义。

这正是多数 CEO 所忽略的：经常有人沾沾自喜于一个聪明的决策，而忘记了无论决策本身多么明智，当它以各种方式流传于科层化的组织中，传递到最后也很可能变得愚蠢且难以理解。CEO 在某种意义上，需要承担更多的战略实施和执行的职责。成熟的母子公司管控体系是这一切的基础。

而让赫德的沟通方式更为直截有力的是：他避免充满激情的空谈，只用数字说话。每次开会，他都列出大量数字，在公司整体层面包括当前的股价、涨跌幅度等，市场层面包括占有率、地区市场分布比例等，内部管理层包括某部门成本支出、收益率等。每次赫德都是在说出一个数字后，然后在写字板上记下，并解释原因。

这种最为直观的办法立刻起到了两方面的作用，首先是找到缺点和不足，然后就是激励。

赫德实现战略构想的另一个关键操作支持是严格的成本管理。在短短一年多的时间内，赫德就完成了裁员、关闭不必要运营部门、减少重复组织结构等等让其他人望而生畏的工作。所有这些预计在 2006 财年能为惠普节省 9 亿至 10.5 亿美元的成本。成本控制为惠普的复兴创造了良好的环境。

在职能部门层面，由于一些人力、法务、财务等并没有象业务部门一样在全行业通用的指标，因此他会和主要管理层沟通，以自己为参照标准，不断压缩成本指标。

但这些毕竟都只是在减少成本方面下功夫，赫德更需要提高公司运营的效率。今年 5 月，惠普宣布计划将全球 85 个数据中心整合进位于亚特兰大、休斯敦、奥斯丁的六个主要站点。这三个城市，每个城市分布两个站点，面积为 5 万平方英尺，相距 15 英里。这些站点将被用于支持惠普自己的服务器和存储基础架构，提高公司在 IT 运营方面过于分散的局面，在减低成本的同时将效率增高。除了数据中心，惠普内部今年还减掉了 500 个 IT 项目，节省了 2 亿美元的费用支出，但仍保证惠普内部的信息系统可以提供最好的信息给公司的员工。

第三章 母子公司管控操作模型—11311442 模型

概述

在集团公司的治理中，管控问题的严重其实被庞大的复杂性给遮盖了：由于管理失控，子公司往往拒绝母公司监管。一是子公司认为母公司对它的管理是多余的。母公司要求子公司做的事或对某些重大问题提出意见，子公司却采取阳奉阴违的态度。二是子公司对母公司弄虚作假。子公司不让母公司了解真实情形，用假象蒙蔽母公司。三是子公司对母公司投资权益的重大问题我行我素。子公司的重大事项决定，不向母公司报告。

另一方面的现状是管理过度集权，子公司丧失了生产经营自主权。母公司把子公司作为分公司来管理。属于子公司自主管理范围内的事务，统统由母公司包揽和直接进行管理。或者，母公司把子公司作为行政隶属关系来管理。母公司对子公司的高级管理人员直接下文任免，子公司的股东会、董事会、监事会等机构形同虚设。不承认母子公司同是独立法人，应具有平等的法律关系。乃至母公司把子公司作为整体性独资企业来管理。母公司随意干预控股子公司的内部事务，随意调动子公司的人、财、物，随意向投资者提供虚假信息，甚至联手违法违规。

还有则是管理放任自流，母子公司各干各的。母子公司关系有其名而无其实，放任自流，往往陷入了“集而不团、大而不强、管而不顺、运作艰难”的困境。如此弊端种种，到底该用什么样的模型来解决？

第一节 集成的管控体系

小林每天都会收到很多母子公司管控模式的来信，他也经常和客户讨论相关问题，老吴就是其中一个热心的读者：

小林，你好，我们是一家国有大型医药集团，集团的各个分子公司加总起来蔚为壮观。但是从法律角度来说，都是一个个独立的个体在各自运行，这种状态形容为“一篮子鹌鹑蛋”再贴切不过。好比很多鹌鹑蛋放在一个篮子里，单个虽小，拎起来却是一篮子。

这种“鹌鹑蛋现象”可以反映在集团的很多方面：集团原来的企业结构就像鹌鹑蛋，有几十个2级子公司，2级公司下面有二三百个3级子公司，3级下面还有一批4级子公司。所有这些子公司都是法人，最极端的例子达到了7级。而产品则是另一种“鹌鹑蛋”，集团有五千多个品种规格的产品，自己生产的就有三千种左右，最多的单个产品销售也仅为两三个亿。而且这些产品还主要集中在抗生素类，有特色的产品没有超过一个亿的。与市场上风行的年销售十几亿的某些厂商产品相比相形见绌，品牌也可以据此考量。整个公司可以罗列出几百个品牌，不利于形成很好的品牌认知。新产品的开发方面，投入科研的每个项目投资都很少，研发平均分摊到每个产品研发费用在十万元数量级，达到百万级的微乎其微。很难研制出有特色的拳头型产品。整个集团实际上是一个非常松散的结构，功能重复，单兵作战，“集而不团”，不利于规模优势的发挥。

请问：如何实现有效的母子公司管控，是否只要做到战略上的有效管控就好了？

小林对老吴公司的状况很感兴趣：

老吴，你们公司可以说是大型集团企业的一个极端，如此庞杂的结构在实际推行母子公司管控中有很大的难度，我想其中我们可以有很多值得讨论的东西，你听我给你细细解释：

首先需要澄清的是，一个行之有效的母子公司管控体系不是狭义的，而应该是一个综合的管控体系。需要从整个集团的业务特点、集团母合优势、治理结构、组织结构、人力资源、流程、信息系统等各方面进行系统思考进行母子公司管控体系的设计。只是在战略上做到母子公司管控是远远不够的，需要在财务及人力资源方面同时做到管控才行。

当然，在母子公司管控体系中，集团战略管控居领导地位，它是集团公司管控模式形成、管控体系建立的根本依据。而财务管控体系、人力资源管控体系和信息系统则是管控体系得以实施的支持体系，它们帮助整个管控体系真正有效地运作起来，并最终实现集团的基本战略目标。母子公司管控是一个相互影响、相互支持的有机体系，因此我们把这个体系称为“集成的管控体系”，这里可以用一个“11311442”模型概括，他包括：明确一个战略、搭建一个平台、建立三个管控体系、拆开一堵墙、织成一个网、画好四条线、形成四个组织、做好两个管理。如果你有兴趣，我们会在下一封信中详细讨论。

第二节 “11311442”模型

老吴写来了第二封信：

小林，你好，我对你说的“11311442”模型很有兴趣，你能给我进一步分析一下吗？或者说，有效的母子公司管控体系是如何有效的建立起来的？

第二封回信来得很快：

亲爱的老吴，“11311442”模型是我们对母子公司管控体系的简称。母子公司管控体系的建立是需要循序渐进的，不可能一蹴而就。集团的母子公司管控体系由董事会治理、专业委员会、责任中心组成，最终主要体现为一个战略、一个平台、三个管控、一堵墙、一个网、四条线、四个组织、两个管理：

明确一个战略：清晰明确的集团基本战略及业务发展战略是集团母子公司管控体系建立的坚实基础；

搭建一个平台：合适的母子公司管控模式是需要合适的组织架构与之相匹配的，这个平台是基于横向战略的组织平台；

建立三个管控体系：集团母子公司管控体系的形成最终体现是战略管控体系、财务管控体系以及人力资源管控体系的建立；

建立一堵墙：子公司的法人资格不能成为一堵阻碍母子公司管理模式接轨、信息通畅、权限一决策、汇报一报告的墙。建立一个玻璃墙，既可以通过信息管理与报告体系让母公司完全掌控子公司的经营活动，又可以阻断母公司对子公司正常的经营活动进行过多的干涉；

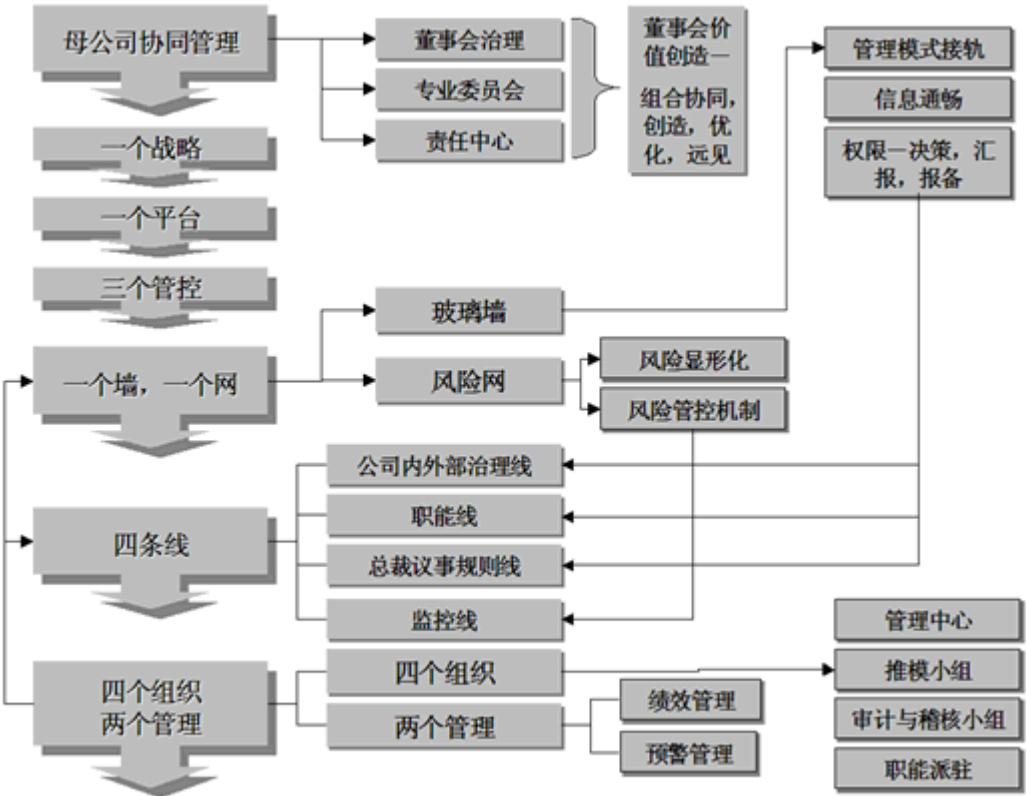
织成一个网：设计集团内部管理及风险控制体系，织成一道风险防范之网，来全面减少集团的经营风险；

画好四条线：公司内外部治理线、职能线、总裁议事规则线、监控线；

形成四个组织：管理中心、推模小组、审计和稽核小组、职能派驻；

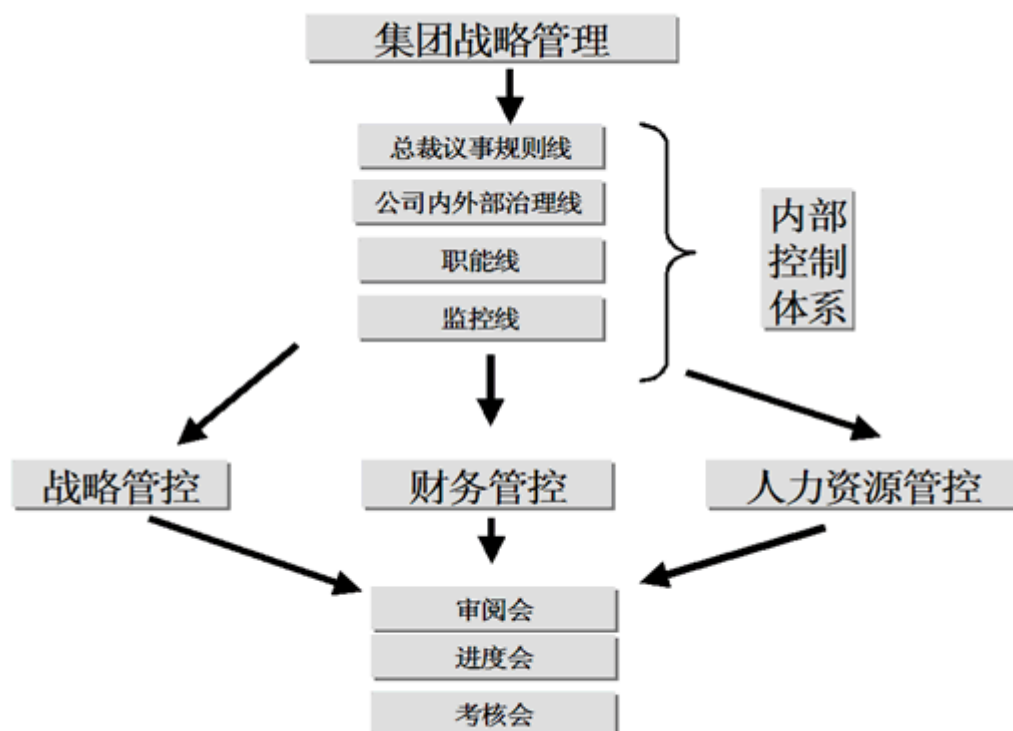
做好两个管理：绩效管理、预警管理。

华彩母子公司管控操作模型—11311442模型



(图 3-1：11311442 模型)

母子公司管控发生作用的路线图



（图 3-2：母子公司管控作用路线图）

第三节 一个战略

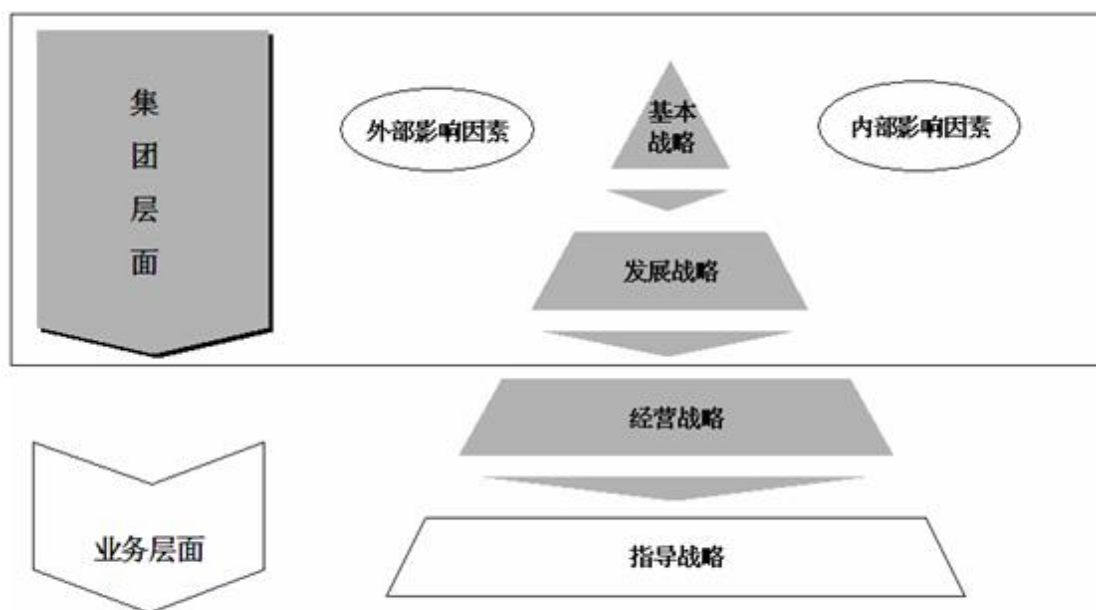
老吴在第三封信中继续提问：

小林，我们公司其实已经建立了母子公司法人治理结构，对下属产业按不同发展方向实行不同管控模式，但是可能是因为整个集团的战略并不是很清晰等原因，直到目前为止，集团对下属公司的管控效果并不理想。请问：母子公司管控模式的选择能否脱离集团总体战略的支撑？

小林决定在回信中给老吴全面阐释一下战略管控：

老吴，管控模式对于集团公司是十分重要的，但如果就事论事往往难以说清楚，解决不了问题。首先，管控模式的选择应该以什么为标准？管控模式的制定需要从何入手？要解决这些问题，都不可避免地涉及到公司战略目标。因为管控体系的建立以完成集团特定的战略目标为目的，它是为实现集团的业务战略目标服务的。所以集团公司管控体系建立的基准是集团的业务战略。要实现集团公司的有效管控，首先应该把本集团的业务发展战略理清楚，给整个集团一个发展的方向和目标。让所有的员工都知道路向何处走，劲往何处使。否则，集团公司的管控体系就失去了确立的依据，盲目建立起来的管控体系往往是无效的。

这里我用一个四层级战略体系来解决这一问题。



(图 3-3: 四层级战略体系)

关于战略体系的理论也讲了这么多了，我想还是用例子来做个说明吧。就让我们来剖析一下诺基亚能够持续成功的秘密好了。用国际化的眼光来制定业务战略——这就是诺基亚的战略秘密：让“现实的发展服从于理想”。正是基于让“现实发展服从理想”的准则，诺基亚以超人的魄力完成了业务转型，最终成为国际巨人。虽然在 1977 年诺基亚已经有 65% 的净收入来自国外，但是基于它的理想构架，诺基亚还是开始了业务结构的调整，将当时还很所占份额很小的移动通讯业务放到最重要的位置上来，并将自己的未来定位于移动通讯。这样到 2000 年，诺基亚的业务结构转变为：移动电话 72%、电信基础设施 25%、其他 33%。而在 20 年前，诺基亚的产业结构还是电子行业 4%、化学 2%、机械 3%、电器批发 6%、移动电话 10%、动力 2%、橡胶 4%、信息系统 21%、电缆 11%、消费类电器 27%。

能够在同一时间内将增长、国际化、保持活力、超速发展融为一体，最主要的原因在于企业从国际竞争的背景和趋势来选择战略，淘汰没有发展潜力的业务，使公司获得持续加速成长的资格。在上个世纪 90 年代，诺基亚把自己定义为移动通讯的领导者，从而将摩托罗拉拉下第一位的位置；而在 2000 年，诺基亚的定位转为“将互联网带给每个人”，将挑战的矛头指向微软。我们可以相信，诺基亚的新理念将会给互联网世界注入新鲜的血液。

第四节 一个平台

老吴的第四封信又问到新问题：

小林，你也知道我们公司的营销网络遍及全国，并拥有自营进出口权，产品远销日本、德国及东南亚等多个国家和地区。当前急需搭建一个管理平台，请问：母子公司管控模式的有效实施是否需要合适的组织架构与之相匹配？

小林对这个问题这样说明：

老吴，在解答你的问题之前，我要强调的是合适的母子公司管控模式是需要合适的组织架构与之相匹配的。

具体而言，公司组织架构的形式有如下选择：直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式。无论何种形式，运作的核心都在于在横向战略的基础上，通过识别和管理关联关系，使下属各个职能部门获取协同效应，增加竞争优势。

然而，影响集团公司组织结构具体形式很多，除了竞争环境、公司战略、业务组合、行业特点，还包括企业规模、管理传统、政府政策、法律规定、集团所处的不同发展阶段等等，甚至包括经营者的风格。因而在现实生活中，集团公司的组织结构实际上往往是以一种混合的形式存在的，它们多半是以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。

由于企业所处的生命周期不同，决定了各自战略目标之间的差异，这也势必要求相应的组织形式应该所改变。在市场起步期，对企业来说，打破竞争壁垒、争夺市场份额是最主要的诉求，也因此需要强化技术的使用能力和市场渠道的开发能力。因此，组织结构必然要在这些方面做调整，突出以上功能。到了快速增长期，保持现有的市场份额和争夺新的、更高端市场成为更为关键的成长因素。因此，组织结构需要突出开发新技术、新产品，提高市场营销和成本控制功能。而成熟期的企业，则需要在进一步提升上述各种能力的基础上，更加满足开发现有客户潜在价值和强化对客户深层次服务的能力。相应的，以客户群体为导向的组织形式将显得更加有效。这一点在服务性企业中尤为明显，比如众多的银行、保险公司、咨询公司等公司，都是以客户群划分来搭建自己的组织结构。

在计算机产业中，一直遵循着英特尔(Intel)创始人之一戈登·摩尔所提出的摩尔定律：集成电路上可容纳的晶体管数目，约每隔 18 个月便会增加一倍，性能也将提升一倍，而价格下降一半。这一定律揭示了信息技术进步的速度，同时也意味着产品技术变化的速度日新月异，新产品上市的周期变得越来越短，这样的情况下，企业对市场变化反应的快慢直接决定企业的命运。

如联想的组织结构，创业之初是直线制，1993 年以后，世界一流的计算机企业大举进入中国，IBM、康柏、HP 等国外公司凭借雄厚经济技术实力不断蚕食国内市场，使得一些民族品牌相继被挤垮。针对这样的局面，联想集团果断的在 1994 年进行一次组织结构的调整，他们放弃了高集权的大船结构管理体制，渐变为“市场导向型”集分权相结合的舰队结构管理体制，。即把业务部门产品区分组成了事业部结构，各事业部拥有市场策划、科研开发、生产控制等权力，各自设计经营计划，实际上扩大了各部门参与市场竞争的能力。组织结构变革后的成效明显，联想集团的市场占有率不断提高，从 1996 年起连续 3 年位居全国第一，1998 年销售收入达到 170 个亿，进入亚太地区前五强。

第五节 三个管控

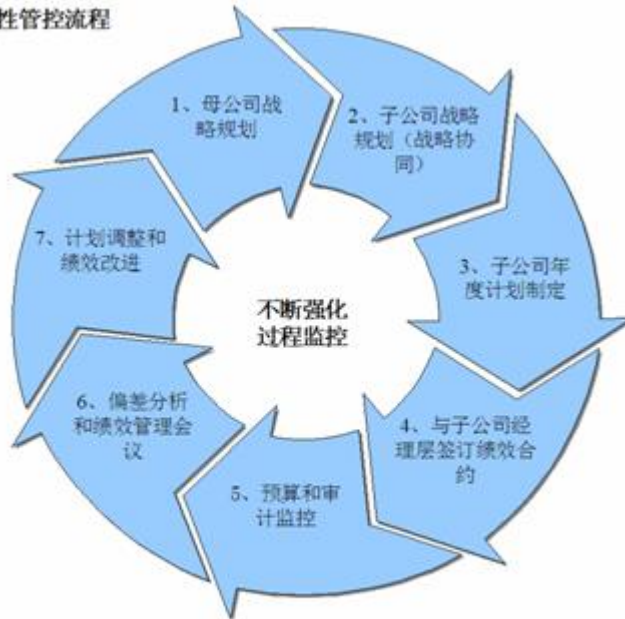
老吴还想了解一个完善的母子公司管控包括哪些方面，于是他又给小林写了一封信。

不久他收到第五封回信：

亲爱的老吴，简单来说，一个完善的母子公司管控体系主要包括三个管控体系，即战略管控体系、财

务管控体系以及人力资源管控体系。

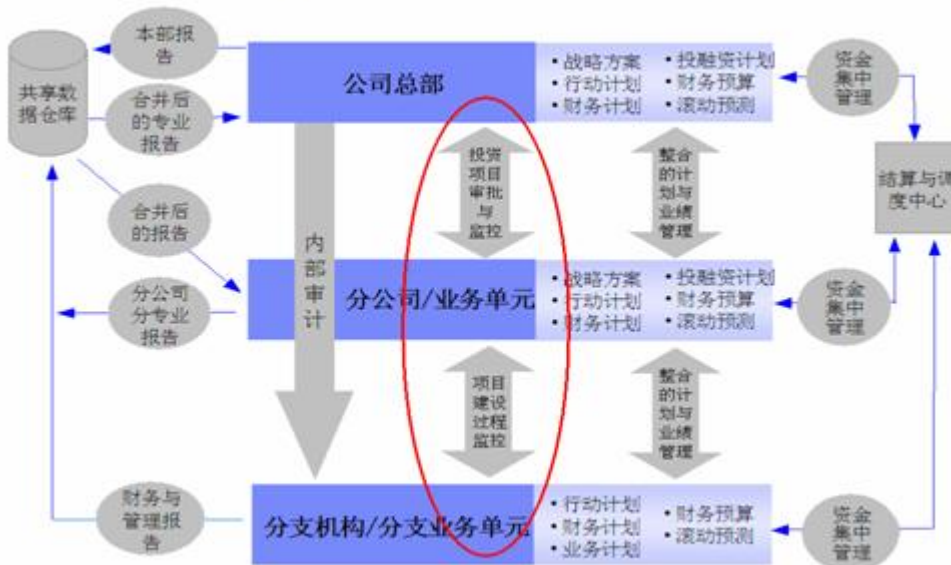
战略性管控流程



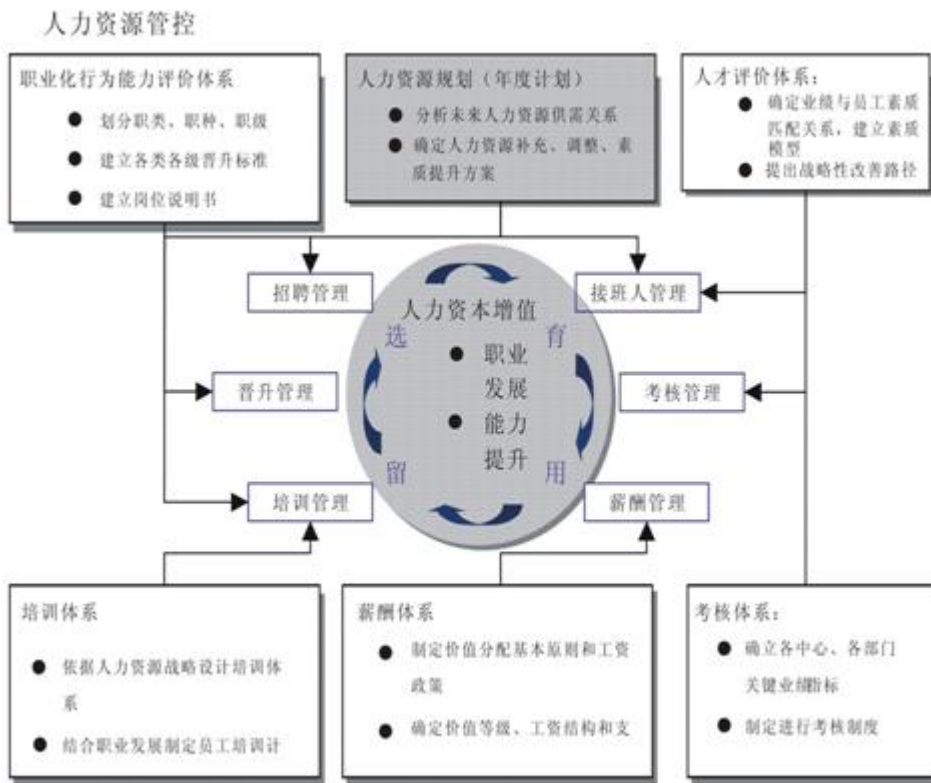
(图 3-4：战略性管控流程)

财务管控

财务管理出现了相应的集中，从而最大程度地平衡与利用资源(资金与财务信息)



(图 3-5：财务管控的相应集中)



(图 3-6: 人力资源管控)

第六节 一个墙

老吴的第六封信:

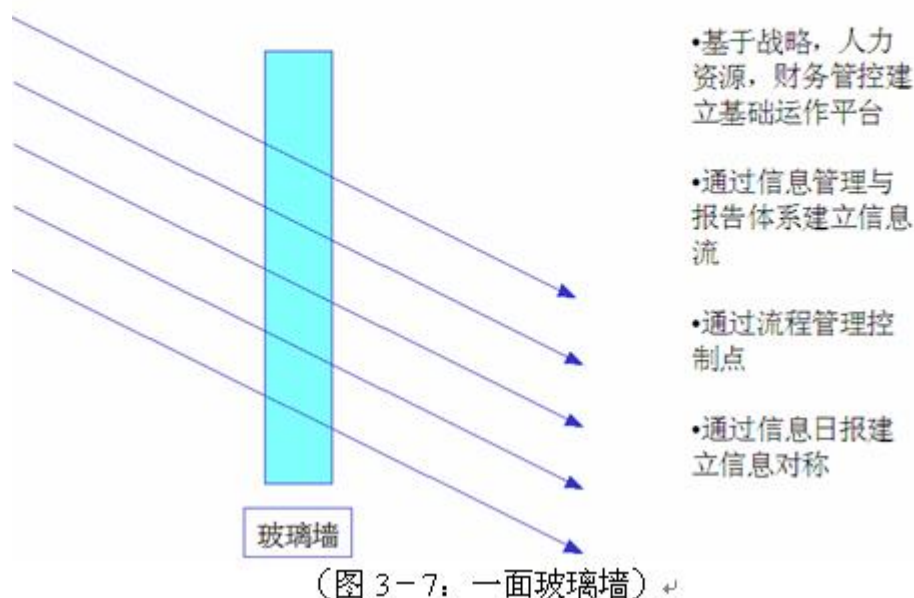
小林, 我们已经讨论过母子公司管控模式中的五个环节了, 你能不能告诉我, 贵公司的母子公司管控体系如何能做到在对子公司真正放权的同时让母公司清楚地洞悉子公司的一举一动?

小林的答案是这样:

亲爱的老吴, 问题的答案在逐渐揭晓, 在接下来的信里我们就要讨论模型中的“一面墙”。

所谓的一面墙, 是指子公司的法人资格不能成为一堵阻碍母子公司管理模式接轨、信息通畅、权限一决策、汇报一报告的墙。母公司将在合理的集分权条件下赋予子公司充分的自主权, 不干涉子公司自主权内的经营活动, 而子公司可以凭借母公司的授权进行正常经营活动, 但是出于对出资人的负责, 子公司的任何经营活动必须保证透明性, 要让作为出资人的母公司从分了解并知情。华彩的“玻璃墙”可以有效的解决这一问题, 既可以通过信息管理与报告体系让母公司完全掌控子公司的经营活动, 又可以阻断母公司对子公司正常的经营活动进行过多的干涉。

玻璃墙



第七节 一个网

小林回完信就出差作报告去了，三天后他回到公司，看到老吴的来信：

亲爱的小陈，通过你的信我了解了不少母子公司管控的理论，现在我的问题是如何在母子公司管控体系中加强对各种风险的控制？就拿我们公司来说，现在存在很多问题，比如：集团总部原有职能部门职责以不符合目前发展要求，人员冗余，人浮于事；集团总部对职能中心和权属公司的考核流于形式，缺乏科学的考核体系；集团总部没有针对员工个体的考核体系。这些问题应该如何解决呢？

小林马上回了一封信：

老吴，你所罗列的这些都是急需解决的。然而，威胁企业商业安全的根源，在于来自企业内部的管理风险以及外部的经营风险。

外部的经营风险显而易见，而企业内部管理追其根源，均在于人力资源的掌控，因此我们通常将企业的内部管理风险概括为“人力资源风险管理”。人力资源风险管理中最常见的几类问题，包括：黑单、泄露公司机密及商业秘密、虚报或假报帐目等。出现以上问题，究其根本有三个层面的原因：

第一，目前中国社会信用体系不完善；

第二，公司内部管理制度存在缺陷，制度制订不足，特别是有些企业根本没有建立人力资源道德风险的防范和监督制度，公司管理层对公司制度执行不力，甚至参与有损公司利益的行为；

第三，员工职业素养有待提高，缺少必要的职业规范和素质或者道德水准、特别是尽职性不高。

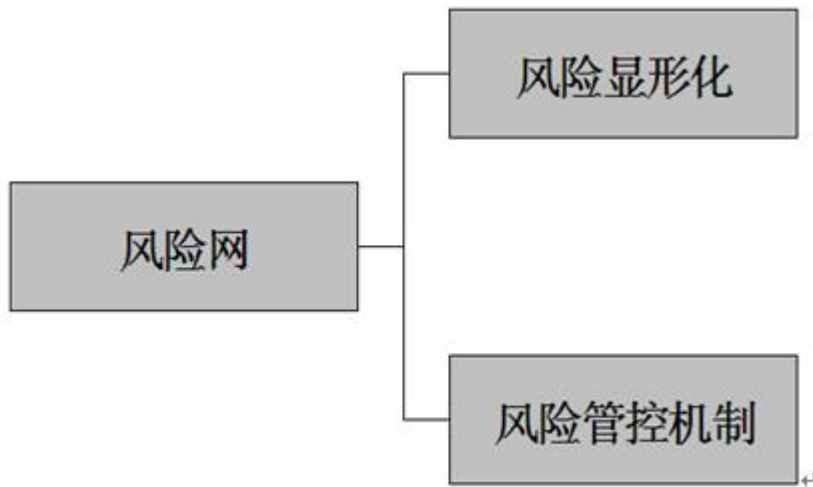
因此，企业必须加建立并完善内部人力资源风险防范体系和危机处理机制，控制内部人力资源风险。首先必须建立事前防范保障机制。设立对应聘人员和重要岗位待聘人员的资质审核程序，全面、深入核实

其背景资料。其次，建立事中预防监控机制。公司内部要对在职人员，特别是重要岗位员工进行公开的定期、不定期考核或心理测试；公司外部可聘请专业的调查公司，对重点岗位员工的尽职状况进行定期保密调查。最后，建立事后危机处理机制。在公司内部设立专门的危机管理部门，并不断健全和完善部门制度。在公司外部聘请专业调查公司对在职人员、离职人员的职业去向进行追踪调查。

我们对不同阶段对风险控制的程度有一个大概的统计，基本上是事前控制 100%，事中控制 85%，事后控制 15%。可见事前对风险和危机进行控制是最有效的。因此，建立人力资源风险管理体系，其重点也在于建立事前的风险防范和事中风险监控机制。

因此，设计集团内部管理及风险控制体系，织成一道风险防范之网，全面减少集团的经营风险就显得尤为关键。按照中欧工商管理学院副院长张维炯的话来说，任何企业，只要规模超过一定范围，就会出现规模不经济性。原因一是生产技术极限；二是管理体制极限（信息交流）；三是管理能力极限（企业家）。

不仅是生产具体产品的企业集团会遇到经营风险，保险公司也面临着风险控制的难题。毕博董事 Marcel Nickler 介绍，全球保险业面临了两大难题，除了政策上的不确定性，就是风险的不确定性。因此，财务系统的集中是保险行业的集团进行风险控制的重点，透过财务集中，保险公司的管理层可以很及时地知道全国资产、负债运营的状况。这一点对于保险公司的运营非常重要。不仅如此，总部还能借此进一步提供管理高层做适当的新产品开发，或者是如何改善目前运营上的缺点，尤其是资产负债的管理成为企业非常重视的一点，这样就从财务的角度形成了保险公司的风险控制网。



(图 3-8：打造风险网)

第八节 四条线

老吴的第八封来信却隔了很长时间：

小林，抱歉我的回信拖了这么久。前段时间公司本想进行集团改制，采用了扁平化的管理模式，但集团常见的三大病症：“战略迷失”、“组织臃肿”、“管理失控”并没有改变。尤其是在集团总部这一层面。虽然看起来组织扁平化了，管理层次少了，但是职能却又得不到落实，子公司经营能力和主动性大大弱化。其实问题主要出在总部自身的功能定位和总部同子公司之间关系的处理上。因为总部并不清楚“自己到底

是干什么的？”，只好“高度集权”，将各子公司的所有管理权力收到总部上来，直接指挥子公司的工作。现在的后果就是，总部面对管理幅度的剧增，并不能对子公司的经营业务提供很好的服务。“该管的没有管好，同时又管了不该管的”，总部管理上的“错位”和“越位”，直接导致各个子公司缺乏活力，你能告诉我：公司集团化后如何平衡与子公司的控制与分权关系吗？

小林的解决办法：

老吴，集团的问题的确很严峻，正巧，我们马上要谈及的是管控模式中的“四条线”，希望对你有所帮助。

母子公司管控体系中，母公司通过四条线对子公司进行有效的管控：公司内外部治理线、职能线、总裁议事规则线以及监控线。其中，总裁议事规则线最具代表性。

集团董事会将集团日常管理权力委托给集团总裁全权处理，集团总裁可通过以下议事规则对集团公司及各子公司事务进行直接管理。

1、集团年度工作会议：各职能中心汇报自己的年度工作总结和明年工作计划，讨论集团年度工作总结，和明年工作计划草案，以向董事会汇报；

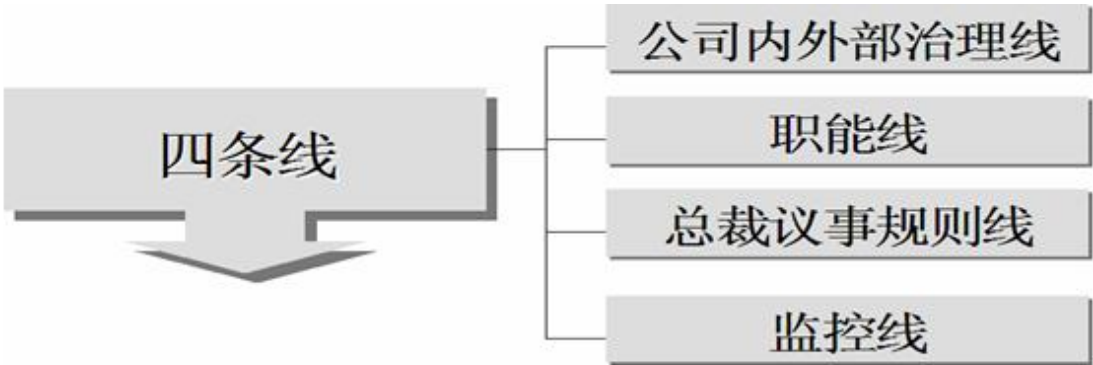
2、集团总裁办公会：这是 AA 集团级别仅次于董事会的重要会议，主要是讨论处理集团内部日常事务，每月 1 次，一年 12 次。主要议题有：

- 1) 子公司总经理汇报本月工作，集团本月运行情况和出现问题通报研讨，子公司之间工作协调；
- 2) 财务、委派人员工作汇报，及问题研讨；
- 3) 集团下月工作计划研讨下达；
- 4) 董事会下达工作的落实等。

3、季度述职规定：子公司董事长、总经理、财务委派人员、审计委派人员每季末向集团总裁述职（集团总裁兼集团董事长，所以不必分别再向董事长述职）；

4、书面报告制度：子公司每月根据集团制度规定，向集团总部上报各类报表和报告；

5、子公司调研：除正常的管理稽核以外，集团总裁可不定期或定期组织专人或专门工作小组到各子公司调研，实地了解一线工作情况，和集团布置工作的执行落实情况。



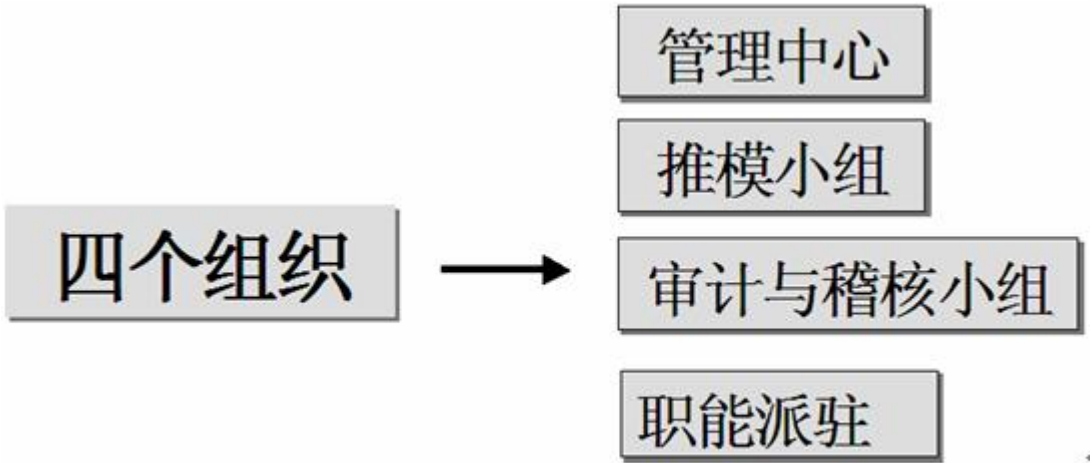
(图 3-9：四条治理线)

解决了与子公司分权的问题，老吴又碰到了新难题，他再一次写信给小林：

近几年来，集团内贸业务市场份额不断下滑，子公司在内部管理、产品质量、品牌运作等方面存在一系列问题，严重制约了内贸业务的发展。公司准备在搭建集团管控体系中选择一家子公司作为试点。现在我们准准选择 R 公司，R 公司是集团内贸业务单元，2004 年销售收入 3 个多亿，是作为集团未来重点发展的支柱产业。你能就如何选择子公司作为试点进行管控体系的推导给点建议吗？

小林作出了如下建议：

集团母子公司管控体系的建立是一个需要循序渐进的过程，不可一蹴而就。也因此搭建过程中，我们建议选择一家子公司作为试点进行管控体系的推模导入，这在管控体系中的四个组织可以得到体现。其中又以推模小组和审计稽核小组最具代表性。关于推模小组和审计稽核小组的导入问题比较复杂，如果你有兴趣的话，我们可以在以后详细讨论。



(图 3-10：四个组织)

第十节 二个管理

第十封信中老吴向小陈咨询了模型中的“两个管理”，他想知道如何制定集团经营层的绩效管理系统及集团战略预警管理系统？

小林的答案：

母子公司管控体系中的“两个管理”体现在绩效管理和预警管理上。



(图 3-11: 绩效与预警管理)

绩效管理不是简单的对绩效结果评价，它既是一个指标体系，也是一个控制过程。在企业战略实施过程中，绩效管理运用一系列的管理手段对组织系统运行效率和结果进行控制与掌握，以保证战略目标的实现。绩效管理系统的功能如下：

一、绩效管理是企业战略落地的载体

绩效管理通过发挥组织中人的作用来实现目标，给每一个职位都赋予战略任务。通过为每一员工制定有效的绩效目标，可以使战略、职位与人合为一体，使公司的战略目标层层传递下去。

二、绩效管理的导向作用

通过绩效管理体系设计体现企业价值观的内容，通过绩效管理措施和指标的调整来强化员工的行为，使之符合公司的价值导向。

三、绩效管理是企业价值分配的基础；

绩效管理通过对价值创造的准确评价，为价值分配输入所需要的信息，保证价值分配的客观性。

四、绩效管理是提升管理水平的有效手段

1、绩效计划管理：

在绩效计划阶段，通过目标的层层分解，实现压力有效的向下传递，从而使得部门和员工的努力与公司的发展相协同，促进公司目标的达成；通过绩效反馈体系的建设，能保证计划的实施过程中及时地反馈信息并对计划进行及时地调整，对绩效的实施进行有效的管理；在绩效评估阶段，对绩效计划的实施结果进行准确的评估，并找出差距，分析原因，以利于对计划管理的改善。

2、提高各级管理者的管理水平

绩效管理的制度性要求强迫部门主管必须制定工作计划目标，对员工的工作做出评价，通过制度化方法来规范每一位管理者的行为，从而有效提升管理者管理技能。

3、暴露企业管理问题

绩效管理过程中可以暴露出许多问题，如评估数据的获得、管理者的沟通技巧、目标制定的有效性、职责设置的清晰度和有效性等，而问题的暴露也会使企业找到其管理的方向。

4、强化企业的聚焦能力、执行能力，提高企业快速反应能力绩效管理与目标管理相结合，通过确定公司、部门和员工个人的工作目标，确定公司、部门和个人的聚焦主题，并借助早会、晚会、三级会议体系、三级报告体系等行政手段，对绩效目标实施过程进行有效的控制，以强化企业的聚焦能力和执行能力，并进而提高企业整体快速反应能力。

从飞利浦的平衡记分卡（BSC）绩效管理系统中我们可以找到绩效管理的运用价值。

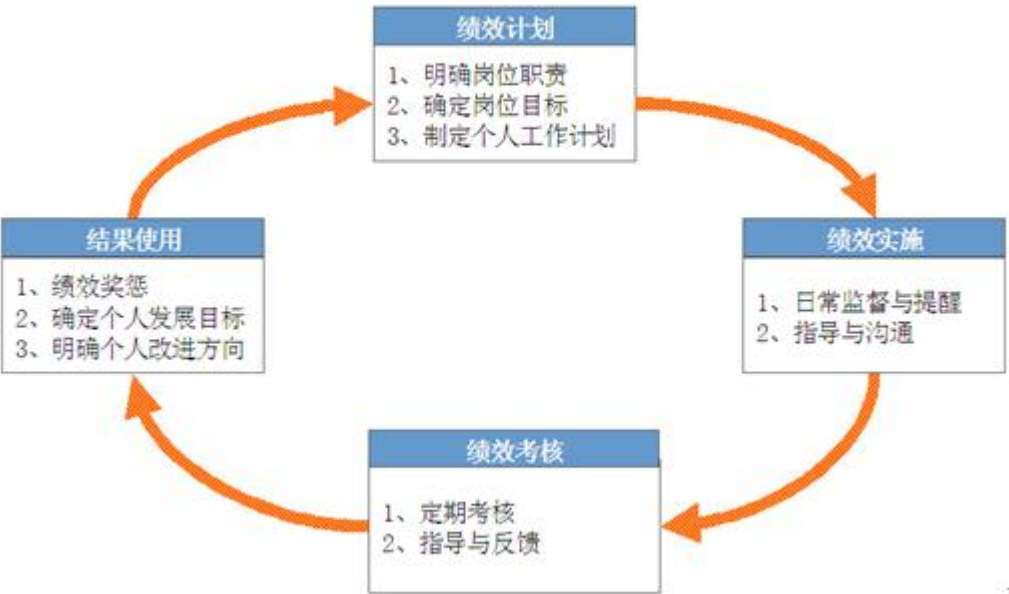
集团总部设定年度运作目标和目标值，然后把它分流到整个组织的各个层面，最终落实到全球各分支机构和事业单位的目标。BSC 小组根据指标开发了运作记分卡监控业绩。

各经营单位基于总部的驱动指标设定当年、两年后和四年后的绩效目标；飞利浦 BSC 小组负责考核当前取得的进展与企业愿景之间的差距，把长期战略与短期行动连结起来。

绩效数据自动从内部信息汇报系统传入在线 BSC 并生成报告。BSC 使员工清楚每天应该做什么才能实现业绩。在线平衡记分卡系统使用了交通灯颜色[绿，黄，红]来直观地表示当前绩效是否成功地实现着目标值。平衡记分卡（BSC）是飞利浦独特的战略分解流程，通过这个系统，飞利浦把战略落实成具体可衡量的目标。

平衡记分卡给飞利浦全球集团带来的价值是，它创建了一个全球沟通系统，所有分支机构都能够分享最佳实践，共同协作并解决问题。

华彩绩效管理系统



（图 3-12：华彩的绩效管理体系）

所谓战略预警管理，是指对企业战略的制定、实施和评价的过程中所产生的波动和失误进行监测、诊断和预控的管理，功能包括监测、诊断、警报方式、信息、早期控制、对策库和失误矫正等。

战略预警管理具有如下特征：

第一、全面性。战略预警管理的全面性包含两层意思：首先，战略预警管理是企业全面预警的概念；其次，战略预警管理是战略全过程的预警管理。

第二、诊断性。这是预警管理共有的特征，能在企业的战略管理过程中进行病理诊断，从而达到“有病治病，无病强身”的功能。

第三、预控性。由于战略是对公司未来的规划，所以战略本身具有超前性。因此战略预警管理同样具有早期控制性，而且它还能提前对战略问题或者战略危机进行预测，防患于未然。

第四、规范性。我们肯定了战略的确定需要高级管理人员的直觉、主观和经验的判断，但是，战略是

理性分析的产物，战略管理与生产管理、营销管理和财务管理等一样，都可以而且必须是程序化的决策。战略应该是通过高度系统化的计划方式和理性的分析方法而得到的“必然产品”。

第五、动态性。战略预警管理是对战略的制定、实施和评价过程的波动和失误的管理，因而具有动态性。

由此可见，战略管理是对战略活动的过程的管理，战略预警管理是对战略的保证和制度安排，在战略的制定、实施和评价过程中，战略预警既有信号的收集，又进行信号的反馈。战略管理是以现代企业理论为指导，对传统战略的管理；而战略预警管理是预警管理的理论和战略管理理论的有机结合，是对战略管理内容与功能的改进或延伸。

第十一节 统一集团的管理模型

在和小林的讨论之后，老吴也对企业的管控模式很感兴趣，他发现统一集团的管理模式正好是高速发展企业的典型，于是写信给小林讨论这个话题。

小林这样给他解释：

统一集团在 37 年前还是一家以面粉制造起家的企业。让人惊叹的是从一家面粉制造商发展为下辖 200 多家分公司，业务范围涉及数十个行业，营收额接近 1000 亿台币的国际食品巨头，统一走过的是一条高速跃进的路，其关键在于他多元化、多策略的成功。

统一成功的关键：多元化、投资大陆和本地化



（图3-13：统一成功的关键：多元化、投资大陆和本地化）

由于面对着 200 多家下属企业，统一总部不可能将所有权限收归总部，而是将相当一部分应当属于总部的管理权限下放，由下层管理部门“次集团”负责在自身领域的绝大多数经营管理和战略决策。同时，

集团成立了与之对应的四个不同核心的次集团，分别是食品制造次集团、流通次集团、商流贸易次集团和投资次集团。

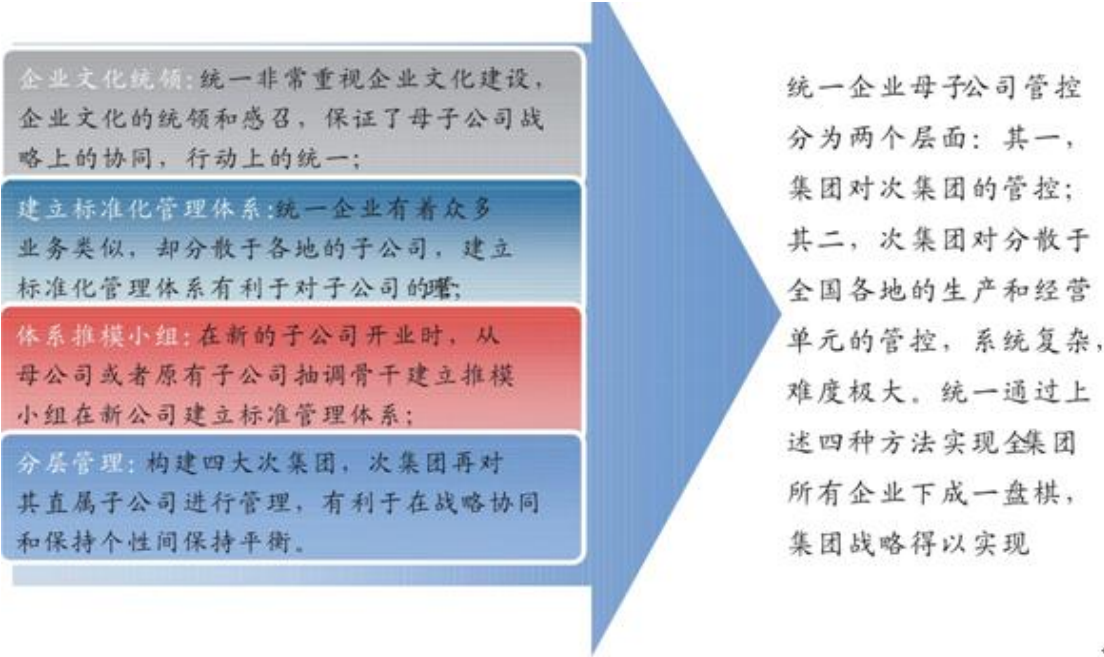
以流通次集团为例，统一的流通次集团以流通业为经营基础，以一个完整的结构体系整合下属企业。这样虽然下属企业涵盖了店铺贩卖型、物流型、制造型、网络销售型以及服务型等多种产业形态，但每个行业都遵循在同一个商业链下扩张的原则，在同一商业链中寻求扩张并建立众多大同小异的企业，而这些企业在赚取高额商业利润的同时又因为行业相近性带来的管理便利使统一的经营成本和商业风险大为减小。

通过设立次集团，统一建立了分散形组织结构，总部仅仅保留了重大的决定性权限，如战略决策、经营方向、业务转型，而将其他的日常管理事务下放至次集团。母公司设立发展部，直接由母公司董事会领导，对集团发展战略及发展规划的制定、实施、控制、调整 and 实现等实行统筹管理。

在各个次集团组织之下，统一按照经营行业的不同将公司划分为不同的群公司，如食品制造次集团下面就又划分为食粮群公司、速食群公司、饮料群公司、低温群公司、冷藏群公司、保健事业群公司、流通群公司等等。这些群公司在统一内部被称作为“虚拟群公司”。群公司在按不同行业划分，在内部被称为“虚拟群公司”，与统一的次集团组织结构相结合，实行垂直集成的矩阵形管理模式，这可以有效保证某个下属企业或管理人员考核工作不会受上一级某些个人因素的影响。

此外，统一实行一体化的融资和投资管理体制。母公司设立了结算中心，模拟财务公司建立了内部结算体系。集团母公司不仅作为集团的融资中心和投资中心集中管理分子公司的投融资计划，还承担着集团的资本运营中心的职能，设立了资本运营管理委员会和资本运营管理部，统筹负责集团的资本运营活动的具体操作及管理工作。

在组织框架上，统一实行分层管理制度。在日常考核进程中，下属企业只对次集团或群公司负责，总部并不直接参与下属企业的经营考核，每一位高级管理人员都负责一部分经营业务，并对上层负责。这将有助于将一部分事务工作在应该完成的管理环节得到有效完成。



(图 3-14: 统一企业母子公司管控)

第四章 母子公司治理结构及运作

概述

在集团公司管理的执行过程中，有很多问题其实都是大家心知肚明却又无力解决的。股东会、董事会和管理层三者合一，决策和执行合一成为了普遍现象；董事不“懂事”，经营决策走过场；监事不“监事”，监事会作用有限，大多受制于董事会或管理层，成为“鸡肋”；独立董事不“独立”，看大股东的眼色行事，成为继监事会后第二个“橡皮图章”；经营管理层能动性不强等等。可以毫不夸张的说，这些大家有心无力的治理结构缺陷已严重影响和制约了企业集团的健康、持续发展。

这些问题能否妥善解决直接关系到企业的成败。曾经是新经济典范的世界五百强美国安然公司，经营层串谋编制财务假账炒作股价，个人从而获得巨额红利和期权，事件的曝光让全世界为之震惊，随后为强化公司治理、加强监控而出台的“萨班斯—奥克斯利法案”虽然是针对美国上市公司会计系统的漏洞、管理层的失职、内部控制的缺乏以及外部审计人员的道德风险等而制定，但对国内企业强化母子公司治理结构、加强对子公司的管控、有效防范集团经营风险具有较大的借鉴意义。

第一节 子公司的法人治理结构

宁波一位公司经理何小姐写来了一封信，她告诉小林：

我们公司原本是一家单一的建筑公司，经过规模扩张迅速演变成的集建筑、房地产、物业管理于一身的集团化管理的母子公司。一直让我们困惑的是，对于这个转变，法人治理结构是否应该相应调整？

小林考虑了一下，这样回信：

何小姐，你的问题实际上是个如何进行治理管控的疑问，这同时也是一个目前让很多人迷糊的问题。

不用做太多解释，我们都知道公司治理是企业的根源。只有在治理这个层面改善了公司的管控，才能从根本上解决管理体系、业务体系、利益体系其他种种派生的管控措施。而公司治理是指公司制企业中股东大会、董事会和高层经理人员之间划分权力、责任、利益，以形成一种相互制衡、相互依赖的组织制度安排。我想，这就要从单体公司和母子公司的法人结构说起好了。俗话说的好，“磨刀不误砍柴工”，只有先把这个概念搞清楚，我们才能理清母子公司的运作和治理模式。

时下很多人认为，公司法人治理结构无非是股东大会、董事会、监事会和经理层间的设置和权限划分，不管是单体公司还是母子公司，法人治理结构都是一样的。这种观点不可谓不对，但带有很大的欺骗性，原因在于：二者虽都设有股东大会、董事会、监事会和经理层，也都需要进行权限划分相互制衡，但两者的法人治理结构在具体运作上存在相当大的差异：

①、单体公司治理结构的实质是股东大会、董事会、监事会和经理层间的权力制衡机制，而母子公司治理结构的实质除了上述机构相互间的权力制衡外，更多的是母子公司管控关系、分权集权关系。如果

说在单体公司里，董事会和经营层人员由于企业业务范围窄、个人专业能力强等原因还可以有较大重合、决策和执行合一、监督弱化的话，那么在母子公司体制下，面临集团多元化、跨地域和高速发展，母公司董事会不能也不应深入到日常经营层面，其更多的职能是独立于经理层之外，进行集团层面的相关重大决策并发挥对企业的指导和监督作用；

②、即使是二者法人治理结构都需要进行的相互间的权限划分，但其权限划分的程度差异较大。以对外投资决策为例，单体公司一般将某一确定金额内的投资决策权授权于经营层，超出授权金额的投资由董事会讨论决策；而母子公司通常有两种做法，一是根据投资金额分级授权，另一种是投资决策权集中到母公司，子公司只有建议权，没有决策权；

③、母子公司体制下的董事会更有积极性和必要性设立各专业委员会以辅助决策，提高董事会的决策能力；而单体公司的董事会设置各专业委员会的动力相对不足，原因在于单体公司由企业于业务范围较窄从而其董事会的决策难度和风险相对较小。即使两者都需要设置专业委员会以辅助董事会决策，但母子公司体制下的母公司董事会在专业委员会的人员选择、提案、议事、决策方面较之单体公司的董事会复杂许多。

④、另外，董事会的议事规则和决策程序以及议事的深度和频度等方面二者更是差异巨大。

介绍完这些基本概念，现在我们回过头来讨论在向集团化公司转变中需要的变革。母子公司的法人治理结构解决的更多是如何进行集团的投资或业务组合以及如何实现对子公司的有效管理和控制上，因而为适应母子公司管控的需要，从单一企业演变成集团化母子管理的企业在如下方面可着手进行相应的管理变革：

①、董事会、监事会、经理层的职能权限合理分配。根据集团对子公司不同管控模式的需要，母公司董事会更多的是集团重大事项的决策功能，母子公司经理层是执行角色，监事会则是监督、约束功能。

②、突出董事会的集体决策作用。在母子公司体制下，单个人的决策能力将因企业业务多元化的发展而急剧下降，同时决策风险却急剧上升，因而企业重大事项进行董事会集思广益，集体决策就显得至关重要，虽然有时候可能会牺牲一些决策时间，但却可以大大降低企业的决策失误风险。

③、强化监事会作用。在母子公司体制下，由于子公司数量较多且跨地域分布，为加强对董事会、母子公司高管层的监督，因而监事会的监督功能急需强化并落到实处。

④、根据企业实际，设置董事会的相关专业委员会。合理设置董事会的相关专业委员会将大大提高董事会的决策能力和效率，实现集团公司的发展战略目标和对各子公司、事业部、分公司的管控需要。

⑤、调整议事规则和决策程序。由于母子公司体制下的母公司董事会决策事项较多，除必须进行有效的分权，把部分不是很重要的决策职能下移，以及设置董事会专业委员会辅助决策外，其议事规则和决策程序也必须进行相应的完善和调整，并着力提高董事会议事的深度和频度。

罗纳—普朗克是法国最大的化学公司，作为国有公司，它通过收购海外资产的方式扩张。但是高速收购扩张伴随的另一面是管理结构的适应不良，也因此罗纳—普朗克在开始消化其收购的资产时，开始了结构重组。

公司的重组过程中，将原有的多分部结构进行了进一步调整，5个部门被分解为15个战略业务单位（SUB）。SBU本身与其说是一个次级管理单位，不如说是一个将相关业务集合在一起，以形成共同的战略

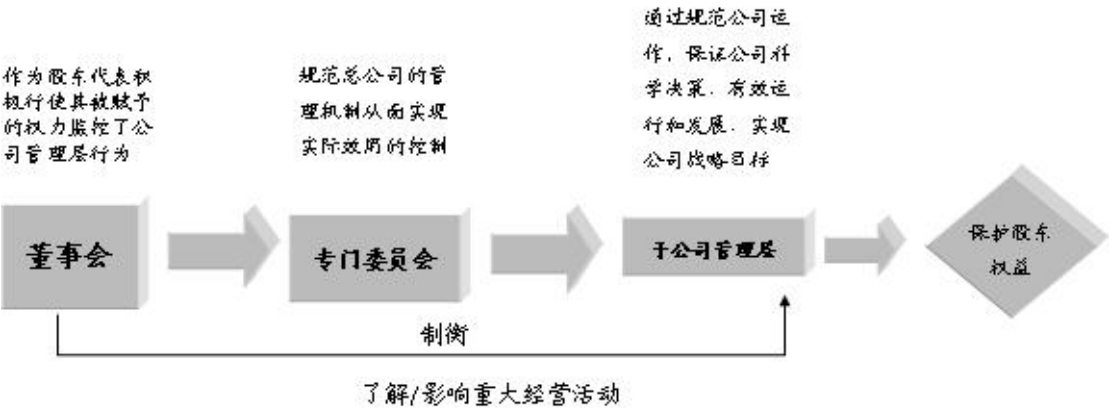
协调和思考的组合。针对某一种具体业务或一个特定的市场，这些 SUB 又被分割为更多个业务单位，“国家代表”则提供侧面的协调。

同时，总部也开始将权限下放，先前的总部职能或是被分散到各主要业务部，总部人员从 900 名削减到 250 名，剩下的总部职能人员只限于总部政策的制定和审核，以及分散的业务单位之间职业网络的培训。

最高层的执行委员会也被缩减了，只是偶尔检查产业部的投资决定，议事内容由原来的整个集团的绩效、产业部的基本数据、战略事项、以及人力资源简化到投资监督。5 位“部门顾问”行使着某种监督职能，其中通常包括 2-3 名执行委员会的成员和总部职能部门代表，这 5 个人每年开会 3 次。是否提交某事到执行委员会的决定权属于这些顾问和产业部的领导——其中很少有强制性规定。然而财务职能是集成的，所有部门都要遵守统一的报告制度。

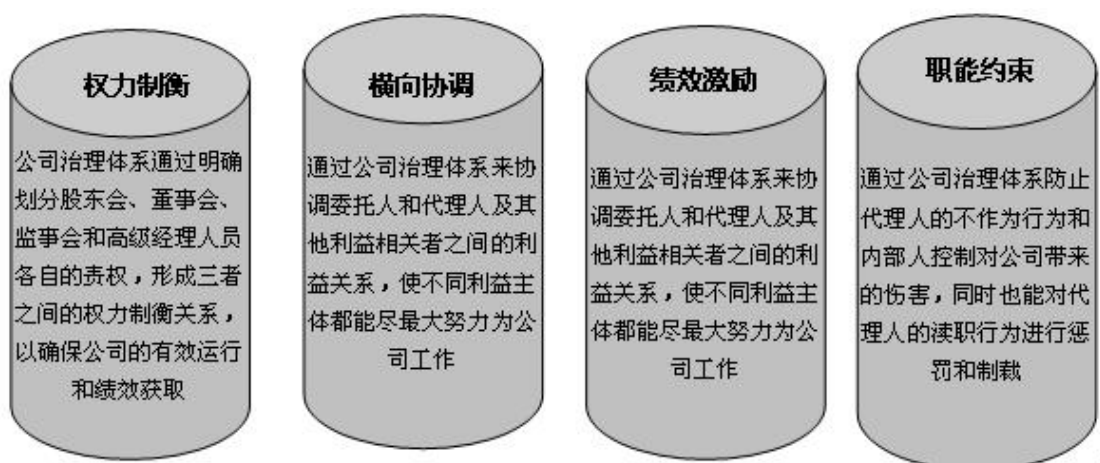
在产业部内部，协同是由松散组成的 SBU 及产业部的经理干预促成的。在产业部之间，协同和其他公司战略问题是通过职业网络、内部合约服务中心及向导委员会处理的；后来者的 60 名成员来自世界各地的最高经理，他们每年聚会 3 次，参加为期两天的关于公司关键主题的研讨会。共同的经理培训政策和广泛的部门、业务单位和国家间的调动强化了人事网络的形成。分权化不是组织的问题，而是行为的问题，分权化不是人为设计的，它存在于管理原则和与之同行的人的选择之中。

值得特别提出的是，在母子公司体制下，传统的公司治理结构受到母子公司管控关系的极大影响和制约，甚至可以说，母子公司管控关系决定了母公司应建立什么样的公司治理结构为集团的发展目标服务，原因就在于好的治理结构能有效提高母子公司效益并降低母子公司管控的风险。



(图 4—1：公司治理目标)

在这个基础上，我们可以归纳出那些治理良好的企业在公司治理上的一致性，即权力制衡、横向协调、绩效激励和职能约束。



(图 4-2: 公司治理的一致性)

需要提醒的是，治理结构上有一个重点，公司董事会始终是治理体系的核心，这个问题我们马上就会详细涉及。

第二节 公司董事会的决策会议功能

何小姐很快提出了新问题：

按照你的说法，在具体管控过程中，董事会治理是母子公司管控的核心，但是让我疑惑的是在整个运作过程中，母公司董事会应该如何发挥决策会议的功能呢？

小林的回复：

何小姐，很高兴你已经注意到了，董事会治理是实现母子公司有效治理的核心和关键所在。既然我们已经达成共识，接下来要明确的是董事会的治理又主要体现在如何完善董事会的结构与运作上。

我想，你之所以提出这个问题，是针对时下国内许多企业董事会存在董事不“懂事”，董事会议事决策“一言堂”，董事会成员大多就是企业的经营层出任的种种现象。同时董事会普遍缺乏一些辅助机构，如审计委员会、报酬委员会及提名委员会等，即便设有这样的机构，它们的辅助作用也很小，不能站在集团的层面上对公司重大问题提供决策意见和行使对经理层的有效监督。这一切使得董事会形同虚设，甚至逐渐沦为企业管理层的“花瓶”，仅仅起着粉饰太平的作用，给企业的经营发展带来极大的风险。

既然看清了症结所在，接下来就是按症开方了。一般来讲，在母子公司体制下，为充分发挥母公司董事会决策会议的功能可从如下几个方面着手：

首先，董事会设计应遵循如下设计原则：



(图 4-3: 董事会设计原则)

其次, 集团应利用在控股公司股东会的控制地位, 间接控制控股公司董事会的构成, 派出有关人员。

执行董事	任用方式	职责
董事长	由集团总经理提名, 经集团董事会决定, 董事长与总经理分设	担任控股公司的法人代表, 按照公司法的规定, 负责控股公司董事会的工作 向集团汇报控股公司的重大经营事项, 并经集团授权, 对控股公司董事会的重大表决事项提出表决意见
总经理	由集团总经理提名, 经集团董事会决定	履行公司法规定的总经理的职责, 主持控股公司的经营 经常性地向集团汇报控股公司的经营状况, 经集团授权, 对控股公司董事会的重大表决事项提出表决意见
财务总监	集团人力资源部会同财务部提名, 经总经理确认, 由集团董事会决定	负责控股公司的财务管理 与集团计划财务部保持经常性的协调和沟通, 及时向集团汇报控股公司的财务状况, 及时发现并控制财务风险
非执行董事	由运营管理部会同人力资源部提名, 由集团总经理确定并报董事会批准	经集团授权, 对控股公司董事会的重大表决事项提出表决意见 协助运营管理部实现对控股公司的管理

(图 4-4: 公司董事会的控制地位)

第三, 集团要对派出董事的绩效进行评价, 并与薪酬挂钩。

派出董事	绩效评价	薪酬
董事长	由集团评价其业绩表现，并参考控股公司全对其业绩的评价 绩效评价的主要标准，是控股公司是否实现集团的战略要求	由集团决定支付其薪酬，薪酬的变动部分与控股公司的绩效挂钩
总经理	由控股公司董事会评价其绩效 由集团运营管理部会同人力资源部提出集团的绩效评价意见，并由董事长及集团派出非执行董事代表集团，在控股公司董事会出具绩效评价的主要标准，是总经理是否在控股公司的经营过程中贯彻了集团的战略意图并完成战略目标	由控股公司董事会决定其薪酬水平并由控股公司支付薪酬与控股公司的业绩挂钩
财务总监	由控股公司董事会评价其绩效 由集团计划财务部会同人力资源部提出集团的绩效评价意见，并由控股公司董事长及集团派出非执行董事代表集团，在控股公司董事会出具绩效评价的主要标准是控股公司的财务状况	如集团派出财务总监只在一家控股公司任职，则由控股公司董事会决定其薪酬水平并由控股公司支付； 如集团派出财务总监在两家以上控股公司任职，则由集团决定并支付薪酬
非执行董事	由集团运营管理部会同人力资源部评价其绩效 绩效评价的主要标准，是非执行董事是否按要求协助集团运营管理部实现对控股公司的管理	由集团决定其薪酬水平并由集团支付

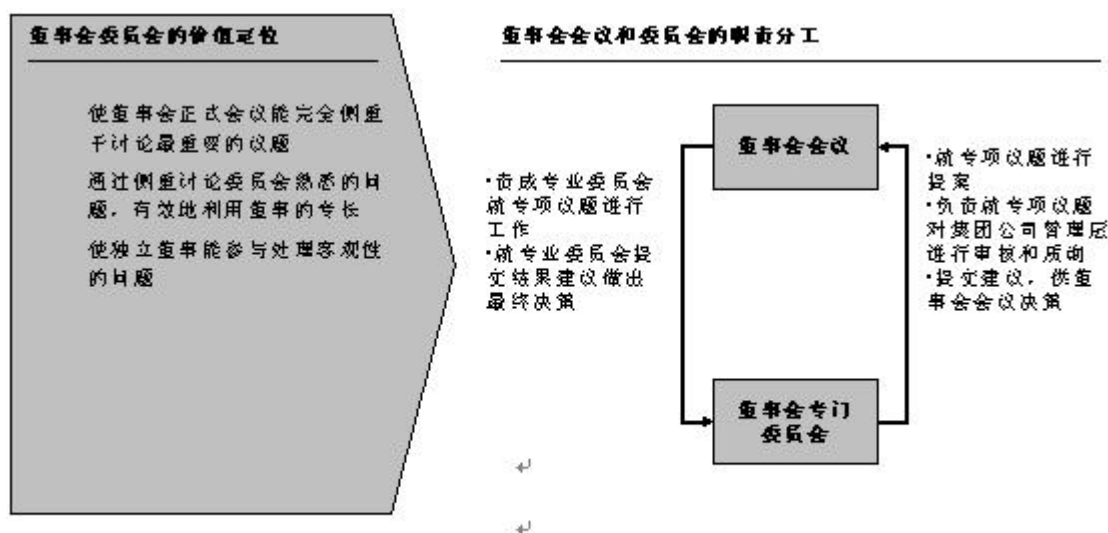
（图 4-5：派出董事的考核）

第四，集团应聘请有能力的外部独立董事以提高董事会的决策能力。

独立董事所提供的价值	选择董事的标准	董事可能来源
拓展业务关系	<ul style="list-style-type: none"> · 经营管理与舜丰相关的业务，可以向公司提供自身的业务关系 · 拥有庞大的关系网络，包括政府，合作伙伴，银行等 	<ul style="list-style-type: none"> · 舜丰集团的战略合作伙伴 · 相关行业知名的高层管理人员 · 退休的业内高层管理人员 · 融资渠道 <ul style="list-style-type: none"> · 银行 · 其他投资者
提供专业技能	<ul style="list-style-type: none"> · 只有对舜丰集团非常重要，而内部又比较薄弱的专业技能，利用其在行业，职能方面的经验和技能对公司战略设计等提出专家建议 	<ul style="list-style-type: none"> · 行业专家 · 教授和学者等
平衡决策力量	<ul style="list-style-type: none"> · 在业内，业外以及董事会极受尊重 · 行事果断，有决策力 · 有热情，能够激发董事会的充分讨论和决策 	

（图 4-6：聘请外部独立董事）

第五，应设立董事会专业委员会以提高董事会的决策能力和效率。



(图 4-7: 设立董事会专业委员会)

第六，建立董事会治理文化机制。也许你会觉得董事会治理文化是一个空泛的概念，而各个企业的企业文化又千差万别，不一而足，但是一些基本特征是可以达成共识的，例如忠诚敬业、共同创造；信息共享对称；民主与专断兼顾；深入调研，积极提案；事实详实、数据充分，进行深入论证；对事不对人地对提案进行充分质询与辩论；对集团发展具有强烈的负责心态等。

最后，董事会需要处理好与股东会、监事会、总裁之间的关系。突出制衡关系，而不是对立关系。就事论事的立场，不牵涉私人感情因素。决策一旦制定，就要遵照执行，鼓励良性反馈，反对阳奉阴违和故意抵触。

第三节 专业委员会的运作

何小姐继续提问：

我们公司已经开始实行母子公司体制，只是目前还没有设置专业委员会，有没有必要设置董事会专业委员会？你能就专业委员会的具体工作内容和作用给我们解释一下吗？或者具体一点，一般应设置哪些专业委员会？

关于这个问题，小林的回答是：

何小姐，很遗憾这次我恐怕无法回答你的全部问题。是否设置或设置几个专业委员会，企业应根据自身实际情况而定，当企业规模较小、业务范围较窄、子公司数量较少或董事会决策能力很强的时候，可以少设或暂时不设专业委员会。但在母子公司体制下，由于企业业务多元化、跨地域和高速发展，为提高母子公司董事会的决策能力和决策效率，并有效防范个人决策失误对集团发展带来的风险，企业应根据自身实际情况合理设置董事会专业委员以辅助决策。

虽然不能给你们公司提出细节性意见，但是我想还是可以就专业委员会的部门和作用给出一点建议，希望你能有所启发。

一言以蔽之，专业委员会的作用是消解多元化经营的风险，并提高董事会的工作效率和效果。作为董

事会下属辅助工作机构，专业委员会的职责是对董事会重大控制内容进行专业化划分设立，通过有效利用公司外部专家资源及内部部门管理人员经验参与沟通，为董事会提供决策依据，以保证董事会决策的科学性、准确性、合法性。专业委员会向董事会负责并汇报工作。为保证更好的开展工作，各专业委员会可以聘请专业评估师、独立财务顾问、法律顾问等中介机构为其提供专业意见。

董事会各专业委员会的具体工作内容主要有三项：就专项议题进行提案；负责就专项议题对集团公司管理层进行审核和质询；提交建议，供董事会会议决策。其中最为主要的一项是董事会专业委员会就专项议题的提案，其提案程序如下：



（图 4-8：提案程序）

对于一个多元化经营的母子公司来说，一般应考虑设置战略投资委员会、人力资源委员会、财务管理委员会和审计委员会，其使命与职责、具体工作内容、工作关系等见图 4-9 至 4-12 所示。

另外，企业可根据自身业务的开展情况，设置已从事或待进入行业的专业委员会，如钢铁、化工、有色金属、医疗、学校、房地产等专业委员会，以辅助董事会进行行业决策。这方面最好的例子是复星集团。

战略投资委员会

该委员会是董事会决议设立的常设议事机构，在董事会领导下开展工作，向董事会负责，负责审议公司发展战略、重大投资、计划和预算等事项。

委员会由主任、副主任、委员组成。主任负责委员会的全面工作，委员会成员由董事会任免。

<p>使命与职责</p> <p>审核公司发展战略、投资和清理，并监督战略举措实施的里程碑</p>	<p>主要工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 了解行业的发展趋势，收集市场发展、竞争状况、法规管制等方面的重大变化，为审核公司战略目标和举措做准备 协调董事会全体成员，就公司整体战略目标和方向达成一致意见 积极与总经理协调，参与战略规划流程，了解其进程，对关键战略议题进行建议 组织董事会通过讨论战略决策会议 <ul style="list-style-type: none"> 就总经理的战略提案提出意见 向董事会介绍总经理提案，协助董事会作出批准或否决的决策 负责审批公司一定金额以上的投资项目 监督公司短期业绩，审阅财务数据和相关的业绩指标，提出质询，保证董事会对公司业务的发展满意 <ul style="list-style-type: none"> 决定关键业绩指标并定期跟踪 安排有关管理人员参加董事会会议回答质询，进行说明
<p>工作关系</p> <ul style="list-style-type: none"> 委员会负责提出、审核、质询相关议题，最终报董事会会议批准 公司战略投资中心定期向战略投资委员会汇报公司战略和投资或清理的重大举措及其执行情况 总经理负责接受战略投资委员会的质询 	

(图 4-9: 战略投资委员会)

人力资源委员会

人力资源委员会在董事会的领导下工作，受董事会委托，规划公司人力资源战略，制订公司人力资源框架和政策，并负责公司经营层提名建议、薪酬激励、绩效管理等。具体还可分为提名、考核和薪酬委员会。

委员会由主任、副主任、委员组成。主任负责委员会的全面工作，委员会成员由董事会任免。

<p>使命与职责</p> <p>负责总经理的任命，以及最高管理层人员的提名和审批，并确定薪酬水平。该委员会还制订管理层培养计划并负责制订管理层的接班计划</p>	<p>主要工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 招聘与选择最高管理层 设定并批准最高管理层的岗位描述和职业发展道路 制定总经理和部门总监的发展计划，并负责关键后备人才的培养 <ul style="list-style-type: none"> 系统制定继任计划，保证在突发状况下总经理后继有人 掌管管理后备人员名单，包括内部及外部候选人 制定高层管理层的培训计划 评估最高管理层管理业绩及薪酬水平 <ul style="list-style-type: none"> 审核并批准业绩评估标准和具体流程 领导总经理及部门总监的业绩评估流程，通过访谈及业绩评估记录来进行评估，然后董事会就评估达成共识 定期跟踪关键业绩指标的完成情况，对重大业绩偏差进行质询 审核并批准最高管理层的薪酬框架
<p>工作关系</p> <ul style="list-style-type: none"> 委员会负责提出、审核、质询相关议题，最终报董事会会议批准 人力资源部和财务部定期汇报关键业绩指标的完成情况，以及对薪酬的相关影响 人力资源部协助协调关键管理职位候选人的筛选和培训计划 	

(图 4-10: 人力资源委员会)

财务管理委员会

该委员会是董事会决议设立的常设议事机构，在董事会领导下开展工作，向董事会负责，研究本公司的重大财务战略。

委员会由主任、副主任、委员组成。主任负责委员会的全面工作，委员会成员由董事会任免。

<p>•使命与职责</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究和规划公司财务战略和策略，以及公司财务体系、管理体制，审批公司年度财务计划和预算方案，提议、审议公司高级财务人员引进聘任等 	<p>主要工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究和规划公司财务战略和策略； 研究规划公司财务体系框架和方针、政策； 决定公司财务管理体制和机构设置方案； 负责确定公司财务管理的基础管理制度； 审批公司年度财务预算与决算方案； 审批公司利润分配方案和亏损弥补方案； 制定或审批公司注册资本变更和重要资本经营方案； 提议聘任公司财务负责人； 审议公司高级财务管理人才的引进； 负责审议公司融资决策； 接受董事会委托，向股东大会报告有关财务管理事项； 完成董事会交办的有关财务管理的其他事项。
<p>•工作关系</p> <ul style="list-style-type: none"> 委员会负责提出、审核、质询相关议题，并给出建议，报董事会会议批准 委员会参与评估财务部，由财务部提出决策所需相关信息 	

(图 4-11: 财务管理委员会)

审计委员会

审计委员会是公司董事会下面设立的监督机构，向董事会负责并报告工作，代表董事会监督财务报告过程和内部控制，以保证财务报告的可信性和公司各项活动的合规性。

委员会成员由董事会聘任，每届任期与董事会相同。任期届满，可连选连任。成员可以在任期届满前提出辞职，向董事会提出书面辞职报告。

<p>•使命与职责</p> <ul style="list-style-type: none"> 审核和监督财务汇报体系和财务运营状况，并对公司高层管理人员行为进行监控，以保证高层管理人员合法利用职权，并且保证公司资源得到有效利用 	<p>•主要工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 监督财务汇报流程及重要规章制度，检查和评估公司重大经营活动的合规性和有效性 <ul style="list-style-type: none"> 审核并监督关键财务信息的报告体系，确保财务数据真实有效 审核公司重要规章制度是否完善有效 监督各项规章制度的执行情况及重大经营决策的决策过程 审核公司重大财务政策及其贯彻执行，监督财务运营状况及风险管理 <ul style="list-style-type: none"> 制定并监督主要会计、审计政策，保证其有效服务千股东利益 检查财务数据，评价公司财务健康状况及财务决策规范合理性，并据此提出改进建议 审阅财务及其它经营风险控制的报告，监督管理人员采取适当措施控制风险 对商业道德的监督 <ul style="list-style-type: none"> 设立管理人员道德行为准则并不断修正，以规范管理层行为 指导、组织相关调研，及时发现存在问题并提出处理意见 如有必要可通过董事会秘书通报总经理，组织有关部门开会
<p>•工作关系</p> <ul style="list-style-type: none"> 委员会负责提出、审核、质询相关议题，并给出建议，报董事会会议批准 委员会参与评估审计部，由审计部提出决策所需相关信息 	

(图 4-12: 审计委员会)

第四节 如何选聘董事

何小姐又有了新问题：

按照你们的建议，我们公司准备进行董事会变革，为了提高董事会的决策能力，我们打算聘请一些外部独立董事，但应该如何科学选聘董事和独立董事以发挥他们的作用？能请你们给出一些真实案例吗？谢

谢。

小林做完相关讲座回到公司，看完来信他答道：

何小姐，你好。我想我能够解答你的问题。还是先从理论上说吧，首先，董事应由股东会选聘，在选聘时应遵循一定的原则：

①、董事会结构的平衡：董事会的结构包括知识结构、年龄结构、技能结构、股权结构、职能结构等等。一个结构合理、平衡的董事会能够高效地制定出集团关键战略的决策，进而有益于集团长期和短期的绩效；

②、保持董事会的多样性：董事会应该扩大人才库，囊括符合集团未来战略要求的候选人，从而有助于集团的正确决策和成功经营；

③、结合集团发展的实际需要：董事会应不断地考虑集团的实际状况和战略需要，决定何种董事素质与能力最有利于推进董事会绩效的改进，有利于集团现在和未来的成功，有利于集团在不同阶段拥有最合适和最有效的人力资源。

其次，建立独立董事选聘的制度体系。

虽然现在越来越多的企业认识到了独立董事的作用并聘请了独立董事，但实践中独立董事的作用发挥非常有限，有的由于是社会名流或知名人士没有时间保证参与公司具体决策，有的是缺乏相应的专业知识，甚至很多独立董事也难以真正做到“独立”；另外，公司也缺少一套相关的配套制度以保证独立董事真正发挥其参政议政和决策作用，这里有不少教训以借鉴。

聘请独立董事首先要真正保证其独立性，这方面的反面典型案例是美国安然公司：安然 17 位董事中，除董事长及 CEO 官外，其余都是地位显赫的独董，如斯坦福大学管理学院前院长、美国奥委会秘书长、美国商品期货交易管委会前主席、GE 前主席兼 CEO、德州大学校长、英国前能源部长等。但他们或是花瓶、或与安然有不同程度的利害关系（7 名独董和安然有咨询合约，不是有专业往来，就是有赠与关系，连三位审计委员会成员也赫然在列）、或成为安然在政府制定政策时的代言人，没有起到独董应起的作用。有人把安然的董事会形象的形容为“有浓厚人际关系的俱乐部”。

在国内，国资委显然也逐渐意识到了董事会集体决策和引入外部独立董事的重要性。2004 年 6 月国资委发布《关于国有独资公司董事会建设的指导意见(试行)》，确定了宝钢、中国诚通集团等 7 家央企进行试点。在这份指导意见里面，国资委要求试点央企新董事会成员不少于 9 人，其中独立董事不少于 2 人。而宝钢在这轮改革中则走得更远，董事会采用的是“4+5”模式，即 9 名董事里，只有 4 名是宝钢内部董事，其余 5 名为国资委委任的独立董事。一改原先集团层面董事会 7 名董事清一色由集团经营层出任的局面。

为有利于股东会选聘适合集团发展需求的外部独立董事，提高董事会决策能力，有必要建立“独立董事候选人库”，对外部优秀人才进行动态跟踪和调整。

但值得注意的是，独立董事选聘一要保持其独立性，避免由大股东选任、推荐独立董事，二是要保证独立董事议事的时间，制定严格的规范，三是要保证独立董事有一定的数量。

最后，要对全部董事进行严格考核。

由于母子公司体制下的董事会决策的广泛性、复杂性、多样性，为提高董事决策的积极性和效率，同时有效防止决策的不作为或工作失误给集团发展带来的危害，对董事的考核就显得极为重要。内容包括：建立严格的考核制度体系，考核内容与决策效果挂钩，考核结果与薪酬、奖罚和聘任等挂钩。

第五节 母公司监事会的监督职能

在一次行业峰会上，何小姐遇到了老朋友小唐，讨论起公司集团管理，小唐倒了一肚子苦水，何小姐把他介绍给小林，小唐的疑问是：

我们是浙江一家大型企业集团，随着集团规模的迅速扩大、多元化和跨地域的发展，子公司数量越来越多，但母公司对子公司的管理却越来越难，虽然中国在《公司法》中规定了监事及监事会在公司治理中的内部监督机制，但由于立法过于简略，缺乏可操作性，因而难以满足集团目前的管控需要，在强调发展速度、董事会治理、专家治企的今天，为了对母子公司经营进行有效监督以防范风险，我们母公司监事会应该如何强化其应有的监督制衡职能并进行有效落实呢？

小林对这个问题的回答是：

小唐你好，你的苦恼我也能感同身受。应该说，这个问题具有较大的普遍性。

母公司监事会是一个对集团财务和公司董事、总裁和其他高级管理人员、下属子公司权利行使进行监督的机构。虽然它并不直接参与公司的经营管理，但母公司监事会处于公司经营的监督地位，是公司合法、正常经营的保障，故而其责任重大。从国内企业监事会的运作来看，一般存在如下四个方面的问题：

- 监事会的独立性不够强；
- 监事缺乏执行相应监督职能的专业技能，如财务、法律、会计等知识；
- 监事执行监督职能的积极性不够，并普遍缺乏对其有效的激励机制；
- 监事会普遍不具备有效的监督权利，就是发现问题通常也不具有有效的督促整改的措施和手段。

监事会的监督制衡作用很难发挥或作用较小的主要原因有二，一是股权结构，由于相当一部分公司是股权结构集中的公司，往往监事会和董事会的主要成员都是其控制股东提名的，一旦因监事会的监督与董事会发生争议，会因控制股东的作用而被调和，从而很难建立一种制衡关系；二是信息的供给受限，信息严重不对称导致监事会无法监督。

多元化、跨地域和高速发展要求母公司必须强化监事会的监督功能以有效的解决母子公司间的信息黑洞问题。确保监事会监督职能的有效性是一个系统工程，出现上述任一方面的问题都容易使监事会成为“花瓶”。我想，这也是你最关心的问题，对此我们的建议是，母公司监事会发挥其应有的监督职能除了公司章程必须详细规定监事会的权利、义务、责任、议事规则外，还必须注意如下四个方面：

首先，监事的选择：

- ①、应注重其参政议政能力，弱化其先进性、模范性；
- ②、保证其有较强的专业知识，如要具有法律、财务、会计或宏观经济等方面的专业知识，保证监事能胜任主要内容为财务监督和经营管理人员行为合法性监督的监事会工作；

- ③、要有一定数量或比例的股东监事，保证其有监督的动力；
- ④、可以考虑引入独立监事制度，聘请社会经济、金融、财务、法律、会计、管理方面的专家出任；
- ⑤、避免由董事会或经理提名监事的情形出现，保证监事会的独立性。

其次，提高监事会的运作效率：

- ①、设置监事会主席或监事长，并由专职人员担任；

②、明确规定监事会下设办公室，作为监事会的日常办事机构，进行日常监督，办公室仅对监事会负责，避免经理层管辖。

③、强化监事会的权利，如：财务监督权、职务监察权、损害行为纠正请求权、董事会会议列席权以及临时股东大会召集权等，并从程序上保障其权利的实现。

④、明确监事会的议事机制、表决程序，如监事会如何召集、如何表决以及决议通过的原则、一年召开多少次会议等事项；

⑤、加强对监事会成员必要的激励与约束，明确其义务和责任。监事虽然并不直接参与公司的经营管理，但其处于公司经营的监督地位，是公司合法、正常经营的保障，故其责任可谓重大，若监事怠于行使监督权，致使公司或第三人遭受损害时，其应承担连带赔偿责任。

再次，强化监事会的作用：

①、扩大监事会的监督范围。被监督的高级管理人员包括公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。

②、强化监事会的作用。一是对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；二是在董事会不履行召集和主持股东会会议职责时，召集和主持股东会会议；三是向股东会会议提出提案；四是列席董事会会议，并对董事会决议事项提出质询或者建议；五是董事、高级管理人员违反法律、行政法规给公司造成损害的，根据股东的书面请求，监事会可对其提起诉讼。由此，监事会不仅可以通过参与股东会会议和董事会会议进行事前监督，而且享有建议罢免董事、高级管理人员和对其提起诉讼的职权，以更好地维护公司和股东的合法权益。

③、保障监事会经费。这就以法定形式保障了监事会行使职权所需经费，从经济上确保监事会作用的发挥。

④、正确处理好集团公司监事会与董事会的平行关系，同时授权监事会可以罢免违法、违规和违反公司章程的董事和经理人员，从而使监事会的监督职能行使到位。

最后，建立相应的绩效考核制度体系以加强对监事会和监事的考核，并给予相应的奖罚，提高监事执行监督职能的积极性。

第六节 公司的法人治理结构

小唐很快回了信：

谢谢你们建议，我们公司现在针对你们的意见展开激烈的争论，正在讨论重新设计管控模式。现在的问题在于我们公司由于集团公司规模迅速扩大，由原来的单一法人企业演变为现在的拥有控股、参股十

几家法人企业的集团公司，但在集团的日常管理中，由于子公司都是独立法人企业，也都有自己完整的法人治理结构，使得集团对子公司的管控受到了很大制约，很多情况下很难实现对子公司加强管控的设想。应该如何解决这个问题，又应该如何看待子公司的法人治理结构呢？

小林针对这个疑问作出如下解释：

亲爱的小唐，关于母子公司体制下，子公司法人治理结构究竟应该如何运作才能更好的符合母公司的需要，进而为集团的发展战略目标需要的问题，可以说是业内争论的焦点之一，我且慢慢一路道来好了，希望可以对你有所帮助。

现在社会上一般有如下三种观点：

①、“规范论”：即通过规范子公司的法人治理结构来达到母公司的管控需要；

②、“操纵论”：即母公司通过操纵子公司的董事会，使子公司的发展符合母公司发展的需要；

③、“虚化论”：即虚化子公司的法人治理结构，母公司全面介入子公司战略发展决策、日常运营管理，使子公司更多的是扮演执行者的角色。这时的子公司法人治理更多的是充当母公司风险隔离墙的作用。

小唐，讲到这里我要提醒一句，不管子公司的法人治理结构如何设置，有一点必须明确：子公司的法人治理结构是母公司有效防范风险的墙，但并不是隔断母子公司间管控关系的墙！

三种观点各有各的道理，在母子公司管理的实施中，母公司可根据其发展战略的需要，对不同的子公司、从事不同业务的子公司采取不同的控制策略，对从事集团核心产业、利润率大的、待发展的产业等业务的子公司，可以采取虚化子公司治理结构的方式加强控制；对于集团参股企业和仅仅以获取利润为目的的子公司可以通过规范其法人治理结构的方式以保障集团的利益；而对介于二者之间的子公司可以适时采用操纵的方式以达到为集团发展战略目标服务的目的。

华源集团在整合上药的过程中得出了把母子公司体制向事业部体制过渡的经验。在以往的上药集团，母公司之下最深的跨度有 7 层子公司，子公司层层设障，集团母公司的管控职能几乎形同虚设。三年间，华源集团裁撤了上药的 198 家法人，留下的子公司合并为五大事业部，解决母公司空心化问题。这直接有力推动了华源在产品战略上对上药进行“瘦身”，在 2002 年，上药集团的净利润即以 1.5 亿人民币达到了其历史最高水平，几年来，上药集团每年的利润增长都在 50% 以上。

第七节 萨班斯—奥克斯利法案的借鉴意义

小林在上公司网上论坛时发现了一个有趣的帖子，帖子的问题是：

我们是厦门的一家软件公司，今年的工作重心是筹备上市，初步计划在明年十月份在美国纳斯达克挂牌。近期在与不少券商在接触，经常谈及萨班斯法案，据说美国上市公司都要遵守，能简单介绍一下这个法案具体是怎么回事吗？

小林觉得这个问题很具实际意义，他把萨班斯法案作了一个详细的总结：

①、法案产生之背景

2001 年后，安然，世通等知名公司相继暴露出严重的管理层欺诈丑闻，使美国上市公司深陷信用危

机。管理层欺诈丑闻层出不穷，究其原因，是会计系统出现漏洞、管理层失职、缺乏内部控制以及外部审计人员的道德风险。重建公司信用，规范高级管理层与注册会计师关系和职业道德的要求刻不容缓。在这种情况下，萨班斯法案是美国国会为恢复投资者对美国资本市场的信心，所推出的亡羊补牢之举。

《萨班斯—奥克斯利法案》于 2002 年 7 月颁布，又称《2002 年公众公司会计改革和投资者保护法》（Sarbanes-Oxley Act，该法案由美国众议院金融服务委员会主席奥克斯利和参议院银行委员会主席萨班斯联合提出，故称为《萨班斯—奥克斯利法案》，简称萨班斯法案）。该法案对美国《1933 年证券法》、《1934 年证券交易法》作了不少修订，在会计职业监管、公司治理、证券市场监管等方面做出了许多新的规定。

②、法案出台之目的

“重建公司信用，培育公众信心，振兴证券市场。

“加强公司监管，规范业务运作。

“增加财务报告与信息披露的透明度。

“确保公司管理层可以从有效监控的系统中获取重要信息。

“公司管理层必须对美国证券管理委员会要求存档的材料和向投资者公布的信息承担责任。

③、法案之主要内容

- 成立独立的公众公司会计监察委员会，监管执行上市公司审计职业
- 要求加强注册会计师的独立性
- 要求加大公司的财务报告责任
- 要求强化财务披露义务
- 加重了违法行为的处罚措施
- 增加经费拨款，强化美国证券管理委员会的监管职能
- 要求美国审计总署加强调查研究

④、法案对于在美国上市公司的规定与影响

“在美国上市的公司，不论规模，均需遵守萨班斯—奥克斯利法案的有关规定。

“即使上一年注册会计师出具的是无保留意见的审计报告，也不表示公司现有的内控系统已经符合法案的规定。根据法案的规定，独立审计人员还需另外证明客户公司的内部控制系统是有效的。

“公司对其财务报告和信息披露的公允性、充分性和正确性负有责任。

法案规定独立审计人员的主要职责为：证明管理层对公司财务报告系统的内部控制程序是否有效的评估是合理的。换句话说，管理层必须独立地评估，执行和监控内部控制程序（但是可以聘请独立审计人员以外的咨询人员协助就绪及评估工作）。独立审计人员则可以在一个限定的范围内对公司已有的内部控制程序提出优化建议和协助。

法案对于在美国上市公司的规定与影响公司治理



（图 4-13：SOX 法案对美国上市公司的规定）

按照萨班斯法案生效时的约定，数千家大中型美国本土上市公司必须在 2004 年 11 月 15 日后结束的财政年度中遵守 404 条款，非美国本土公司的遵守日期则约定在 2006 年 7 月 15 日。其中以 404 条款最为严格，涉及涵盖企业经营、IT 系统控制、投融资管理、财务监控、法律法规监督等 13 个大类、38 个细项，一旦投入实施，必将引起企业整体控管流程的重组，人员岗位职责的改变，对于企业内部流程梳理、加强财务投资监管、协调内部资源分配、提高管理透明度等方面都将具有相当大的影响。

该法案虽然是针对美国上市公司会计系统的漏洞、管理层的失职、内部控制的缺乏以及外部审计人员的道德风险等而制定，但对国内企业强化母子公司治理结构、加强对子公司的管控、有效防范集团经营风险具有较大的借鉴意义。

第八节 金地集团的管理模式

萨班斯法案的案例在网上引起了广泛的关注，小林也收到不少来信，其中很大一部分是一致的：

林顾问，你好，对于你总结的案例我们都很感兴趣，也觉得深受启发，但是美国的法律和市场现状毕竟和中国有较大的区别，你能不能讲讲我们身边的公司管控事例呢？

小林就此做了一个统一回复：

金地集团初创于 1988 年，在形成地产开发业务的核心竞争优势后，从一个区域性的项目公司逐渐发展为一个业务遍及各大板块的跨区域集团公司。

随着金地集团的业务扩展，职责不清晰、流程不明确的问题逐渐暴露，集团原来的管控模式，集权较为明显，决策流程长，同时集团某些部门在不熟悉一线市场和项目开发节奏的情况下不敢决策，导致集团拿地的效率和项目开发的效率差强人意，在 2003-2004 年地产市场飞速成长的时期，丧失了一些土地机会和销售黄金期。

因此，如何保证集团运转的效率和速度，充分发挥子公司的积极性和能动性，如何分级分权，将经营权充分下放给子公司，也是金地集团在 2000 年以来思考的问题。通过母子公司管控体系的设计，金地集团将保持“产品主义”的差异化竞争优势，创造客户价值，保证企业“作最有价值地产企业”愿经得实现，实现企业战略规划中制定的五年战略发展目标。

在设计“金地集团母子公司管控体系”前，金地集团对“前进中的问题”进行了认真地梳理，主要集中于跨区域开发的战略协同缺失、组织能力缺位、缺乏机制、资源摊薄。

序号	主要问题	造成原因	解决方法
1	母子公司战略协同效率低下	集团在各地的地产子公司缺乏统一、系统的指导性规划，无法形成有效战略管理和地产开发工作协同。	明确金地地产五年战略规划，提出全国化战略和管理提升计划，实现母公司的资源配置职能。
2	母子公司冲突，内部资源调动混乱，整体效率低下，公司经营质量和效率无法有效提高。	缺乏先进母子公司管控的思路，采用运营型管控模式，母公司管理集中程度过高，放权不够，干涉过多，不适合公司区域化开发格局。	优化母子管控模式，设计实施：《金地地产母子公司管控体系方案》，调整母子公司职能和权利划分。
3	管理模式中个性化管理倾向较强，系统化制度倾向较弱，出现制度无法执行到位的状况。	母子公司管控缺乏模式化和固化的制度和流程。	制订和完善金地地产的管理制度和流程体系文件。
4	母公司无法实现对子公司的有效控制，企业经营安全无法有效保障。	母子公司信息不共享，部分信息失真，缺乏有效的财务预算、成本控制、商务和约、营运监控体系。	加强母子公司管控方案的实施，实施母公司预算管理和监控职能。
5	母公司规模过大	由于母公司事务性工作量大，导致人员配置较多，母公司的规模过大。而目前公司项目较少，母公司的人员配置与企业经营规模不匹配。	母公司强化项目前期投资分析、营销策划和规划设计的管理。 优化母子人力资源； 母公司建立企业文化和品牌管理体系。
6	公司核心竞争力不明显，产品竞争力较弱。	对工程前期可研、营销策划、规划设计的重视程度不够。	母公司建立有效的绩效考核和有竞争力的薪酬体系。
7	人员流动率高，绩效管理苍白无力	母子公司权责体系不清晰、绩效考评和薪酬体系存在缺陷。	

（图 4—14：金地集团原有的“操作型的管控模式”中存在的主要问题）

针对这些问题，公司每年滚动制定五年发展战略规划，以指导公司经营和管理的全局。

金地的发展战略指出，无论房地产市场怎么发展，地产开发业务都是集团主业，应该实现战略性的全国化布局、区域聚焦、产品聚焦、品牌聚焦，把区域市场和细分市场做深作透，实现战略、管理、效率、

成本、效益的提升。在这种“聚集能力,集中突破”的战略思想指导下,金地集团提出通过母子公司管控体系的设计使“母公司做精,子公司做强”,这种思想的具体体现可以见下表:

战略作法	战略思想	对母子公司管控的指引
聚焦区域化	实现有效的跨区域 多项目管理	改变母公司直接参与项目开发环节。
核心竞争力培育	品牌、营销、设计	强化投资决策、营销策划和规划设计的核心能力上。
实现战略、管理、效率、 成本管理、效益的提升	集团的聚焦于关键 管理职能和关键业 务节点的控制。	所谓母公司做精,就是母公司应该减少人员规模,强化业务(设计、工程、营销)指导和监控能力,减少对于公司具体事务的过多的干涉,管理和业务监控聚焦于核心管理问题和关键的业务流程重大的节点上,聚焦于公司的经营安全和战略发展上。
	子公司聚焦于项目 的研发和执行上。	所谓子公司做强,是子公司应该强化设计管理、营销策划、工程质量和进度管理和成本控制等运营能力培养和聚焦上,实现项目运营的快速、灵活和高效,保持和母公司的战略协同。

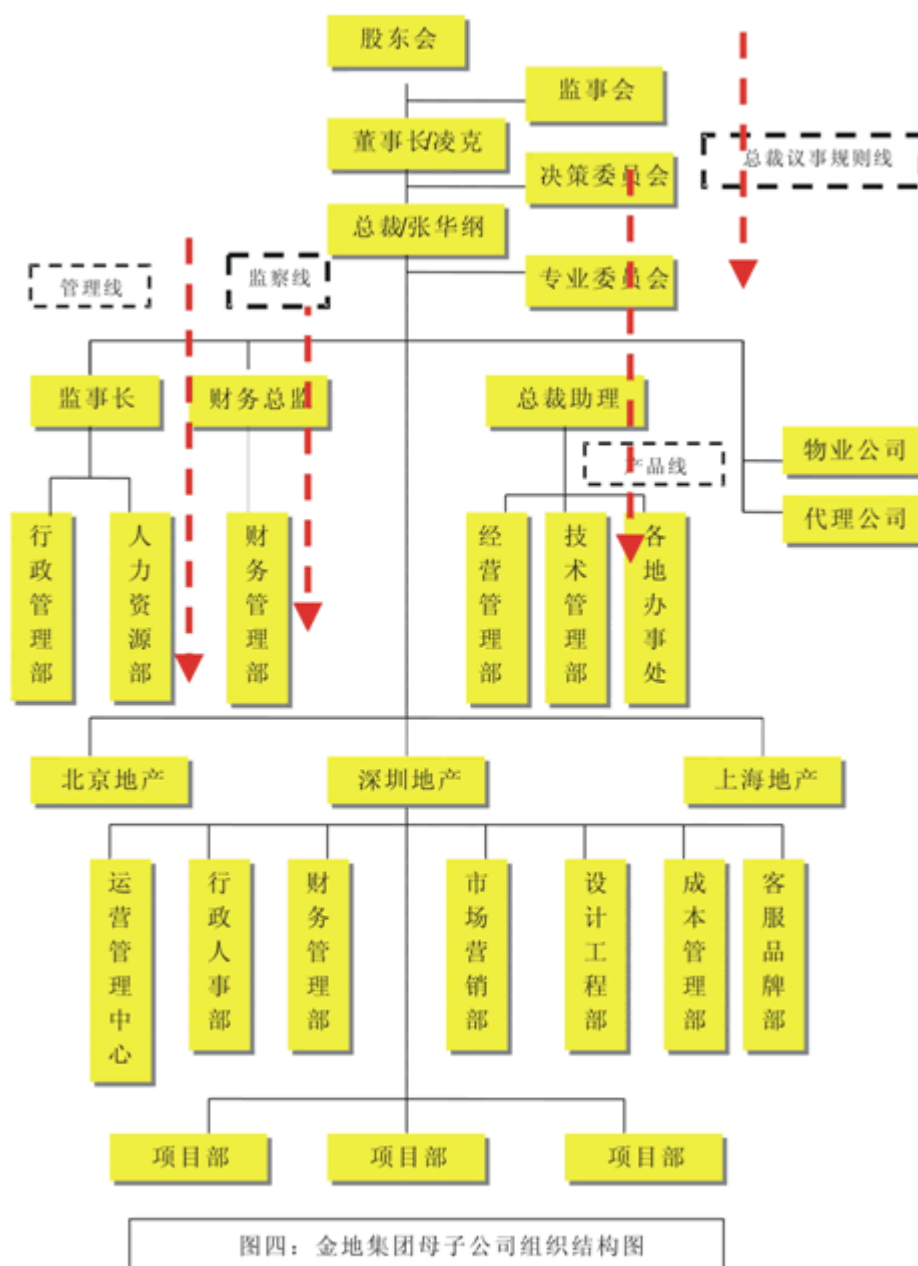
(图 4-15: 金地地产母子公司管控体系的战略导向)

通过不断地调整整合,到 2006 年 2 月,金地集团建立了自有的组织结构:母公司的行政管理部、人力资源部、财务管理部、经营管理部联合形成集团的“管理线”,子公司的归口管理部门是运营管理中心、行政人事部和成本管理部。

母公司的技术管理部,形成集团的“产品线”,具体子公司的归口部门是市场营销部、设计工程部。

母公司的财务管理部,其内部的审计监察模块,形成集团的“监察线”,对应子公司的接口部门是财务管理部。

由此,金地集团形成了管理链的闭合,形成了有效母子管控的基本架构。



(图 4-16: 母子管控的基本架构)

第九节 治理管控

在有关萨班斯法案和金地集团案例的帖子贴出后，网上掀起了关于母子公司管理的讨论高潮，小林又收到了一封信：

“小林，你好，我也一直在研究集团管理的问题，众所周知，公司治理是企业最根源的层面，相当于企业生命的 DNA，企业所有的管理体系、业务体系、权利体系、利益体系全部是公司治理这个大树之根上长出的枝离叶蔓。

所以我认为在在公司治理这个层面改善集团公司管控才是治本清源之计，我非常认同你的观点：一个富有竞争力的企业在治理上要保证制衡性、激励性、约束性和协调性，但是对于如何设计治理管控我还有

不少疑问，希望能和你一一探讨。老赵”

小林的回信：

老赵，你好！的确，如你所言，治理管控是母子公司管控中最为重要的环节之一，治理管控的底蕴就是通过集团内各权力机关相互之间的权力制衡和母子公司之间的职能制衡来进行集团公司管控运作。这个问题我们之前已经讨论过，这里就不加赘言了。

不过，在设计治理管控体系之前，我们先来试着回答三个问题：

公司最有效地运行的方式是什么？

公司怎样才可以在激烈的市场□竞争中求得生存和发展？

公司各方面的利益相关者的利益如何保证？

由此我们发现一个的良好公司治理体系需要满足以下六点：

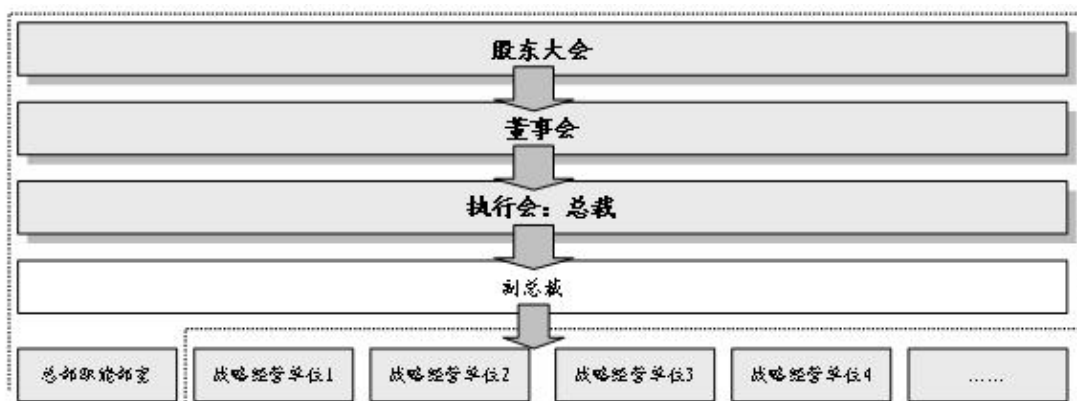
- 1、股东、董事会、监事会的职责和权限有清晰的界定；
- 2、股东通过总公司董事会、监事会对总公司高级管理层有足够的监控能力；
- 3、董事会能有效的发现公司问题并上报股东会，监事会对董事会及公司经理层进行有效地监督；
- 4、符合国家的法律法规要求，且平稀奇制约的公司治理结构和内部组织架构；
- 5、能够对所制定的各项规章制度进行相应管理；
- 6、能够及时、充分地进行重要信息的报告。

在此基础上，我们来考虑设计公司的治理方案。公司治理方案需要明确公司治理结构，此外，在设计治理方案的同时，理顺产权关系也是不可忽视的步骤。尤其是国资集团，由于行政性资源调配的关系，加上原有隶属关系的影响，当企业集团进入中央管理状态后，就会出现集团内部的企业组织结构混乱，有些与集团有产权关系，有些还没有。这就要求集团总部对其下属企业进行一次全面的产权审计，通过产权审计搞清资产现状。

集团企业在理顺产权关系的过程中，一定要注意对产权层级的控制。集团公司的产权层级越多，法定运作程序就会越复杂，这必然使得管控链条相应也越长，信息失真也越严重，管控成本也越高，管控效果也越差。从经验实践而言，集团公司内部的产权层级一般不应该超过三级（除非纯粹的财务型管控），那些所谓的“重孙公司”都是些笑话。

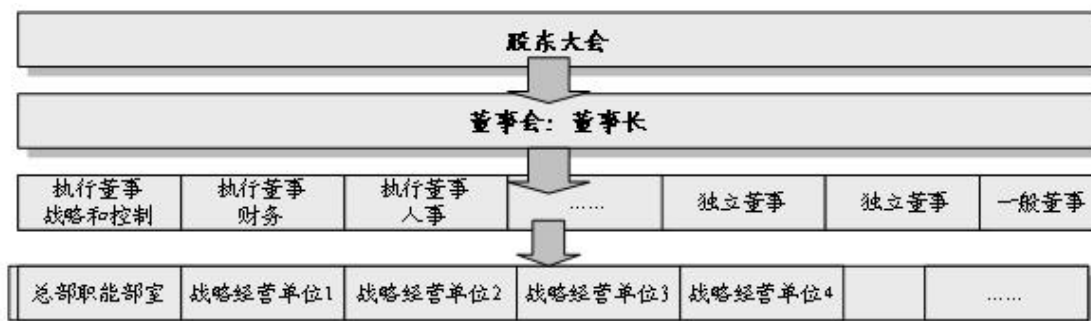
最后，让我们回到治理管控的设计。治理运作设计是一个很复杂的问题，但是由三种基本模式可以参照：

1、集团为执委会制，二级公司总经理制。这种结构下控股层董事会比较超脱，权力重心在执委会成员，同时执行会成员需有很强的沟通协调及决策能力，同时执委会成员一般不超过 1/3 而董事长也不兼任公司总裁；



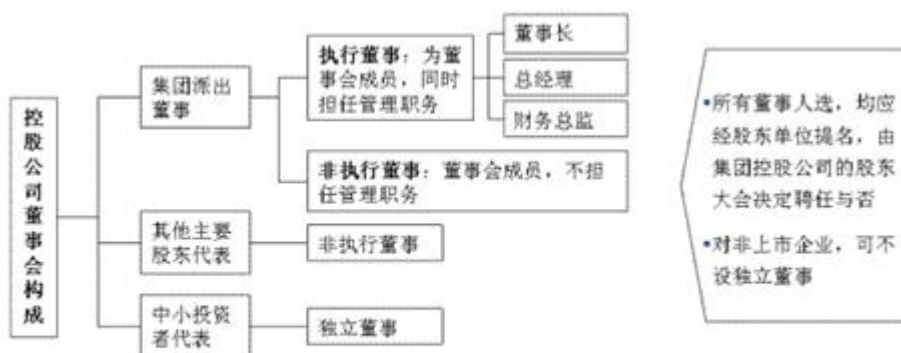
(图 4-17: 集团为执委会制，二级公司总经理制) ↵

2、集团为执行董事制，二级公司总经理制。与执委会制相反，这种模式的管控的权力重心在控股层董事会成员，董事会成员需有很强的沟通协调及决策能力。



(图 4-18: 集团为执行董事制，二级公司总经理制) ↵

3、集团为执委会制，二级公司董事长兼总经理制。在这种模式下，权力重心在执委会尤其是集团总裁，执委会成员需有很强的操作层面经营管理能力。



(图 4-19: 集团为执委会制，二级公司董事长兼总经理制) ↵

第五章 母子公司管控模式

概论

母子公司管理模式不是孤立的，它的实现和企业的战略、组织架构、业务流程紧密相连，集团战略是选择管控模式的前提，管控模式决定组织架构和业务流程的设立，组织架构、业务流程反过来影响企业的管理模式实施效果。

在管控目标执行中，旧有的组织结构往往不能适应管控模式的变化，那么应该如何转变呢？简单来讲，集团的组织结构必须向其它形式转换，如事业部制或矩阵制。由于集团公司有其各自的特点，很难不加了解就能给定一出合适的模式。组织结构的形式只是集团公司战略管控的一方面。集团要达到有效管控的目的，还应该在总部和下属企业的功能定位、管控模式上下功夫，弄清楚“你做什么，我做什么”，这是集团公司管控的关键所在。仅仅在组织形式上下功夫，无疑是以偏概全。

第一节 复合的母子公司管控模式

一位职业经理人老王给小林写信：

小林，你好。现在我们公司正在讨论母子公司管控的设计方案，但是到底应该如何设计母子公司管控模式呢？我还有不少疑惑。

小林这样回答老王：

战略管控、操作管控和财务管控，已经成为讨论母子公司管控言必提及的三大模板，无论是上有头脑，下有手脚的操作管控，还是充分发挥子公司自主性的战略性管控抑或总部控制力度最大的财务管控型，咨询专家谈起来都是如数家珍约定俗成。

然而在实际模式运作中，无法回避的是由于企业文化，支撑体系，业务模块的不同而无法简单划分，然后，我们将之归结为根据企业自身特性设计管控模式。

这话诚然不假，然而老生常谈之中也蕴育了一个新命题：战略管控、操作管控和财务管控只是母子公司管控模式中的三种具体的权力/组织模式，一个完备的母子公司管控模式应该由 7 个层次来定义：



(图 5-1：复合的母子公司管控模式)

一、集团化核心模式

如前所述，集团化有四种核心模型，即影响力，横向的知识、资源或能力、投资与业务组合，以及纵向的知识、资源或能力。由于发展中国家和发达市场的市场成熟度的差异，呈现由影响力向纵向的知识、资源或能力过渡的先天倾向。

二、战略控制力

战略控制能力可以按照强度指数分为 10 个层级，各个层级都有各自对应的战略控制手段：

强度	指数	战略控制手段
高强度	10	建立行业标准
	9	带动价值链发展
	8	控制供应链,成为链主
	7	领导地位,定价权地位
中等强度	6	母子公司管控能力
	5	品牌,专利,版权
	4	人力资本
	3	独特的企业文化
低强度	2	运营能力
	1	成本能力

（图 5—2：战略控制力层级表）

三、集团总部创造价值的方式

总部创造价值的模式可以有 5 种，分为控制、发展、衔接、杠杆和选择，这个话题我们会在后文详细讨论，这里就不再一一赘述了。

简单说来集团的价值创造并非要求总部直接参与经营，在很多情况下，这反而会分散集团的资源和精力，进而破坏价值。集团总部对价值创造活动的影响主要经由组织、战略、业务和财务等途径实现的。其中既包括经营业务单位业绩的改善和提高，也包括通过对经营资源的充分运用和共享，以及在降低管理运作成本、分散企业的风险等方面的结构性协同。

四、三种权力组织模式

企业集团的管理体制和组织结构是价值创造的根本保障，其核心是解决好集权与分权的关系问题。企业集团可通过改变公司权力的分配结构、公司的组织关系、职能机构的设置及人力资源的配备提供强有力的职能领导，通过管理输出来影响与控制下属业务单元的经营和管理。

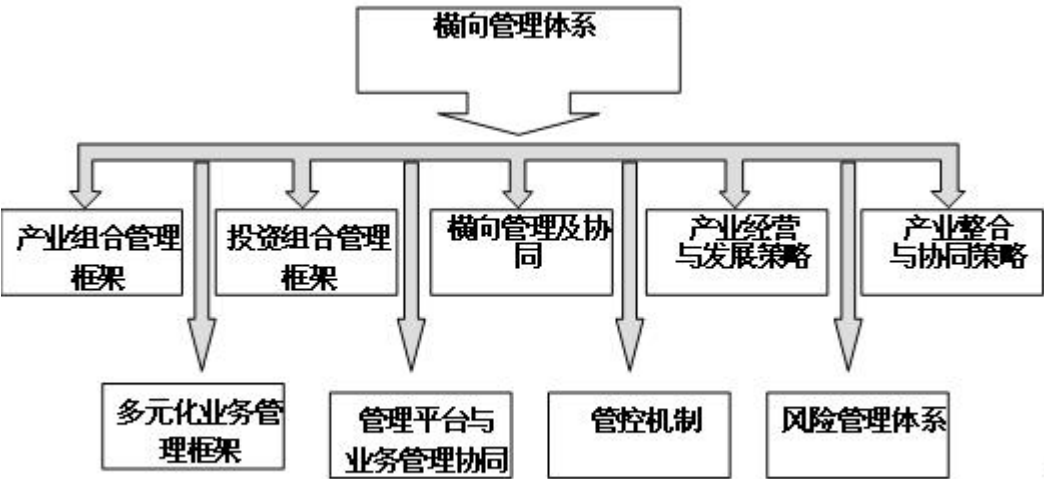
所谓的三种权力/组织模式，就是我们平时提到的按照集分权程度划分的“战略管控型、操作管控型和财务管控型”三种基本形态，我们马上会谈到。

五、横向管理体系

企业集团应努力通过经营子公司之间的横向管理实现规模和范围经济。企业集团的生产、营销、研究开发设施等资源及人才、品牌、商誉、专利、技术、管理经验等同样可以帮助下属企业创造价值。

资源的横向管理可以最大限度地实现资源的转移与整合、创造和共享。集团可建立统一的人力资源发展服务、高效的中央结算服务、集中的研发和顾问服务、及时的协调服务以及营销服务网络等，提高有形和无形资产的运营效益。此外，较之独立经营公司，集团公司更易通过战略联盟型组织、边界模糊型组织

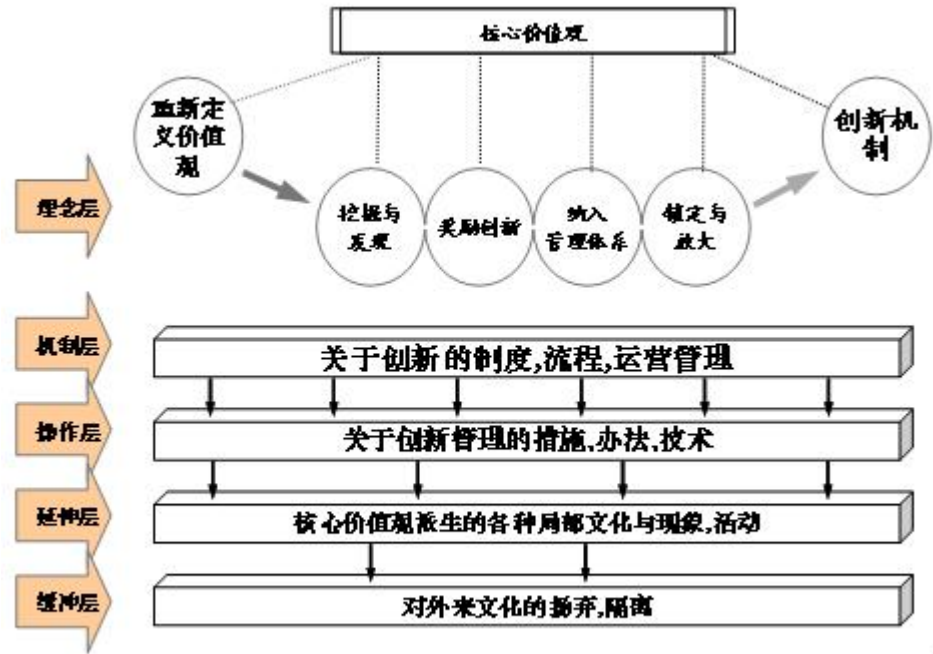
（战略伙伴关系）、网络型组织、虚拟型组织等形式实现与外部资源系统的关联。当然需要引起注意的是，如果总部促进无意义的关联则会降低价值。



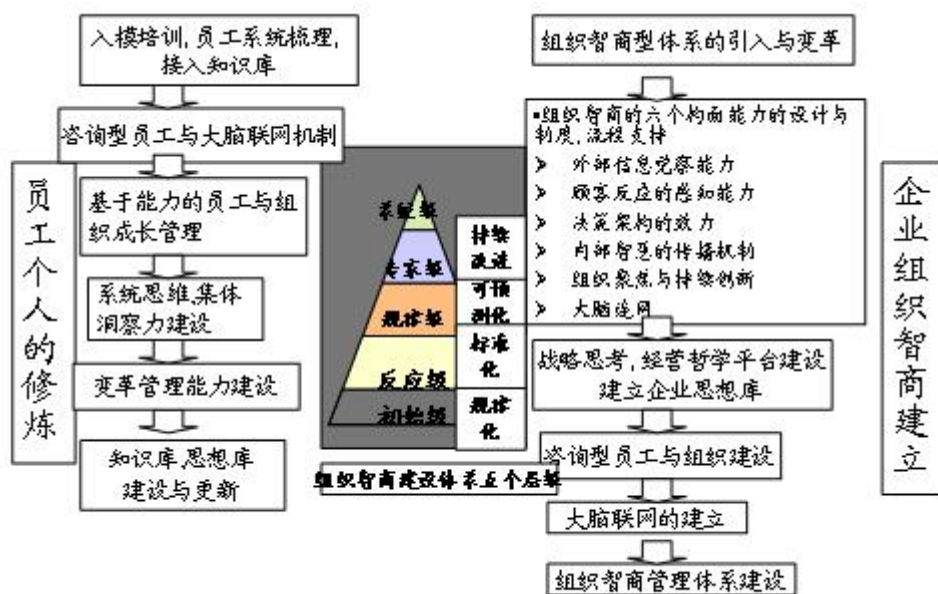
（图 5-3：横向管理体系）

六、 支撑管理体系

管控模式的支撑管理体系是由企业文化与组织智商来构筑的。形成统一的经营理念和企业文化，是集团的价值观问题，直接关系到企业集团的凝聚力，企业应切实转变组织成员的观念，优化组织整体文化体系来推进技术、产品、服务的优化，以获得和保持企业良好的竞争力。



（图 5-4：管理型企业文化的构建模型）



（图 5-5：组织智商的建设系统图）

当然，组织智商和企业文化的模型是一个极其复杂的话题，与之相关的讨论也是络绎不绝，限于篇幅，我们只好把这个课题留待专著中另行分析。

七、 管控机制的基本构成

复合的管控机制是由 6S+2 系统（业务战略、全面预算、管理报告、审计督察、业务评价、经理人考核+决策机制，风险管理机制）构成的运行机制，华润集团的管控模式就是个中典型，关于这个，我们在后章会有专题论述。

第二节 三种基本的管控模式

老王想了想，又问：

具体而言，你能告诉我母子公司管控存在哪些基本管控模式，以及他们之间的差异吗？

小林的回答：

亲爱的老王，你问的这个问题是母子公司管控中的基本问题，这一点我们会在以后的讨论中再次提及，现在先让我从头说起吧。

母子公司管控的核心含义是指大型公司总部或者高层，对下属企业或部门采用的管理控制方式，其目的是为了为了更好的适应集团型、多元化企业的管理需求。所谓的管控模式是指集团对下属企业基于集分权程度不同而形成的管控策略。集团功能定位决定管控模式，管控模式必须与集团功能定位相适应，这是管控模式设计的铁则。

管控模式有广义上七个层次和狭义上的战略管控、操作管控和财务管控三种权利/组织模式，而权利/组织模式在实际运作过程中对划分权责界面，设置管理流程，设置管控点有着很现实的意义，所以一般我们讨论狭义的多。同时我们看到对理解一个集团运作的本质，制度战略和设计规则时广义模式的价值大的多，但指导运作时还是狭义模式的功能性更强。

狭义上集团对下属企业的管控模式，按总部的集、分权程度不同而划分成“操作管控型”、“战略管控

型”和“财务管控型”三种基本的管控模式：



（图 5-7：三种管控模式）

（一）财务管控型：有头脑，没有手脚。

集团总部只负责集团的财务和资产运营、集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作。下属企业每年会定有各自的财务目标，它们只要达成财务目标就可以。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性可以很小。典型的财务管理型集团公司有和记黄浦。和记黄浦集团在全球 45 个国家经营多项业务，雇员超过 18 万人，它既有港口及相关服务、地产及酒店、零售及制造、能源及基建业务，也有因特网、电讯服务等业务。总部主要负责资产运作，因此总部的职能人员并不多，主要是财务管理人员。GE 公司也是采用这种管控模式。这种模式可以形象地表述为“有头脑，没有手脚”。

一个新的发展趋势是，成熟的财务型管控模式往往不再是单一的坐等分红的消极运作，而倾向于采取主动的措施影响下属企业的经营方向和活动，GE 公司就是采用这种“主动”财务型管控模式的典范。众所周知 GE 有着高度多元化的经营业务，从航天到电力，从工电到化工，从广播到保险，行业跨度极大。

在这种复杂背景下，GE 虽然仍然是采取了财务型管控模式的治理结构，同时也利用种种措施实现高效的集团公司管控，推进企业下属事业部的协同，将大集团的实力与小企业的灵活融为一体。

（二）战略管控型：上有头脑，下也有头脑。

集团总部负责集团的财务、资产运营和集团整体的战略规划，各下属企业(或事业部)同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资源预算。总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性也要求很高。为了保证下属企业目标的实现以及集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不大，但主要集中在进行综合平衡、提高集团综合效益上做工作。如平衡各企业间的资源需求、协调各下属企业之间的矛盾、推行“无边界企业文化”，高级主管的培育、品牌管理、最佳典范经验的分享等等。这种模式可以形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。运用这种管控模式的典型公司有英国石油、壳牌石油、飞利浦等。目前世界上大多数集团公司都采用或正在转向这种管控模式。

（三）操作管控型：上是头脑，下是手脚。

总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。为了保证战略的实施和目标的达成，集团的各种职能管理

非常深入。如人事管理不仅负责全集团的人事制度政策的制定，而且负责管理各下属公司二级管理团队及业务骨干人员的选拔、任免。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性要很高。为了保证总部能够正确决策并能应付解决各种问题，总部的职能人员的人数会很多，规模会很庞大。如 GE 公司在 1984 年以前采用的就是这种管控模式，导致总部职能人员多达 2000 多人。直到杰克·韦尔奇任 CEO 后才转变为战略管控模式，大大减少了总部参谋人员。这种模式可以形象地表述为“上是头脑，下是手脚”。IBM 公司可以说是这方面的典型，为了保证其全球“按需应变式”战略的实施，各事业部都由总部进行集权管理，计划由总部制定、下属单位则负责保障实施。

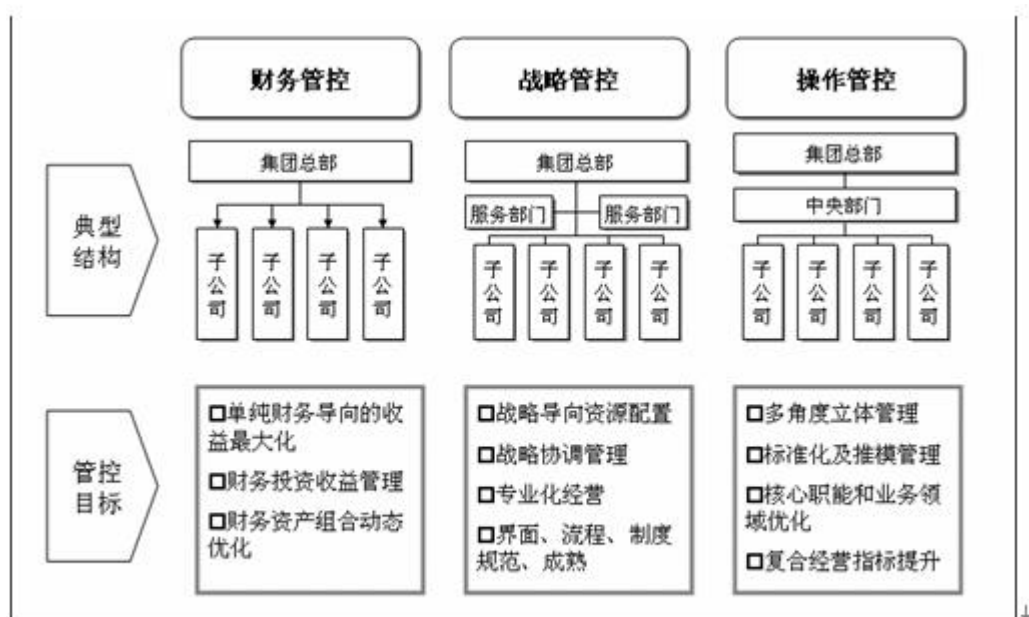
在操作管控的模式下，集团中各下属企业业务的相关性要很高，必须拥有相似的业务性质，这样集团总部才可能有足够的资源、经验和技能进行严格的过程控制。为了保证集团总部能够正确进行决策，能够应付解决各种常规和突发的问题，总部所需要的职能人员的人数会很多，总部规模也会相当庞大。

我们所熟悉的 IBM 是操作型管控模式的典型，九十年代中期以来，IBM 为了保证其全球“按需应变式”战略的贯彻实施，采取了高度集中的管控模式，IBM 旗下各事业部都由总部进行集权管理，战略和经营计划统属总部制定，而下属企业单位则负责保障实施。此外，如王永庆的台塑集团，也是操作管控的典型。总部对下属子公司的控制非常严格，带有明显的家长制的作风，本质是总部决定成败。

可见，操作管控型和财务管控型是集权和分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。但是，有的公司从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。

当然在实践中也有一些更多的演化，但总体来说不能超出上述的范围。最主要是体现在以下四个计划的控制：战略计划、投资计划、经营运作计划和人力资源计划，上述三大类的管理模式在四大计划控制中体现出不同的集、分权程度。自上而下的集团功能定位必然倾向于选择集中的管控模式，自下而上的集团功能定位必然倾向于选择分散的管控模式，介于两者之间的集团功能定位必然倾向于选择均衡的管控模式。

具体来讲，“操作管控型”、“战略管控型”和“财务管控型”三种管控结构不同，类型不一，各自的目标也有所区别：



(图 5-8：三种模式的结构与目标)

不仅如此，鉴于管理重点的差异性，从战略管理、风险控制、运营协调到职能支持，三种模式也是各具特性的：

管控模式	财务及风险管理	战略管理	运营管理	其他职能支持
财务管控	<input type="checkbox"/> 财务审计 <input type="checkbox"/> 风险管理及风险监控	<input type="checkbox"/> 集团战略指导财务目标制定 <input type="checkbox"/> 财务指标监控	<input type="checkbox"/> 资金统筹管理 <input type="checkbox"/> 筹资管理	<input type="checkbox"/> 人力资源、信息化、采购、物流等职能支持
战略管控	<input type="checkbox"/> 战略性财务风险管理； <input type="checkbox"/> 战略性重大项目投资风险；	<input type="checkbox"/> 指导战略规划 <input type="checkbox"/> 战略执行和反思 <input type="checkbox"/> 战略性绩效管理	<input type="checkbox"/> 行业研究、管理模式建设支持 <input type="checkbox"/> 提供各种后台支持	<input type="checkbox"/> 人力资源、信息化、采购、物流等职能支持
运营管控	<input type="checkbox"/> 预算管理 <input type="checkbox"/> 实时监测和偏差分析	<input type="checkbox"/> 直接参与战略规划，决定核心内容 <input type="checkbox"/> 战略性绩效管理	<input type="checkbox"/> 协助业务拓展 <input type="checkbox"/> 协助进行内部整合，加强内部控制	<input type="checkbox"/> 人力资源、信息化、采购、物流等职能支持
集团主要相关部门	运营管理部 财务部 审计稽核部	战略规划部 运营管理部 财务部	运营管理部 战略规划部 公关关系部	人力资源部 采购部、物流部 信息中心、办公室

(图 5-9：三种管控模式的特性)

以战略计划、投资计划、经营计划和人力资源计划为例，三种模式在管理深度上也不尽相同：



（图 5-10：三大模式的管理深度）

按照之前讨论过的，管控模式的选择没有一个标准的模式，总部对于母子公司管理与控制模式的选择还受到总部的投资目的、控制意图、权力习惯、战略布局以及子公司在总部中的地位等诸多因素的影响。最为重要的是，总部必须运用科学管理的思想，母子公司的管理控制模式，既对子公司进行全面的监督、控制和协调，使子公司的经营活动围绕总部的经营战略目标进行；又充份调动子公司的经营积极性，发挥子公司的能动性和开拓精神，最终达到母子公司共同发展，发挥整体集团优势的目的。

第三节 组织结构与管控模式的设置

老王有了新问题：

我现在已经对三大经典的管控模式有了了解，但是不同的管控模式下应该如何设立相应的组织结构呢，或者说，两者之间有什么必然关系吗？

小林：

亲爱的老王，你看清了问题所在，管控模式不同，组织结构也不一。

合适的母子公司管理模式需要合适的组织架构与之相匹配。公司组织架构的具体形式有如下选择：直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式。但是实际中往往是混合的形式，多半是以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。

因为由英国、荷兰两国公司合并而来，一直以来联合利华都是采用“联合董事长制”的管理模式，在荷兰的鹿特丹和伦敦两地都设立了总部，英荷双方各有一名首席执行官共同掌管公司。董事会在两个城市轮流召开，两个董事长轮流主持会议。由此造成的是联合利华拥有两套完全不兼容的组织结构，分处两国的联合利华甚至采用不同的 SAP 系统。

这种分治的形式显然增加了沟通的成本。而伴随庞大的全球组织架构所产生的地方自治越来越阻碍联

合利华的发展，比如 90 年代初，联合利华根据各国子公司不同的要求，在欧洲购买了超过 30 种香草制造冰淇淋，大大增加了商品成本。更有甚者，为了迎合各地市场的不同需求，除臭剂有 30 种包装和 48 种配方之多。缺乏强力的集团管控，使联合利华陷入了无效率的投资和扩张中。

打破“联合董事长制”，形成集中、简单的世界型组织架构，成为迫在眉睫的问题。2005 年 2 月，帕特里克·塞斯考成为这家公司独立的 CEO，将全球 11 个业务集团重新划分为亚非、欧洲、美洲三大板块，全球管理层的构成也将变为三位产品负责人，分别负责食品业务负责人、家庭及个人护理产品以及人力资源和财务负责人。三位负责人直接向帕特里克·塞斯考汇报，避免了因为责权不明造成的经营拖沓。

同时，联合利华冀望让同类的产品通过资源集中来提高效率。现在，印度市场负责肥皂的生产及品牌形象，牙膏由印尼市场负责，护发产品则由日本市场负责。而这一切的实现，都需要本地公司更具效率，在有力的集团管控下使当地公司在本地发展计划中起到主导作用。

第四节 如何选择管控模式

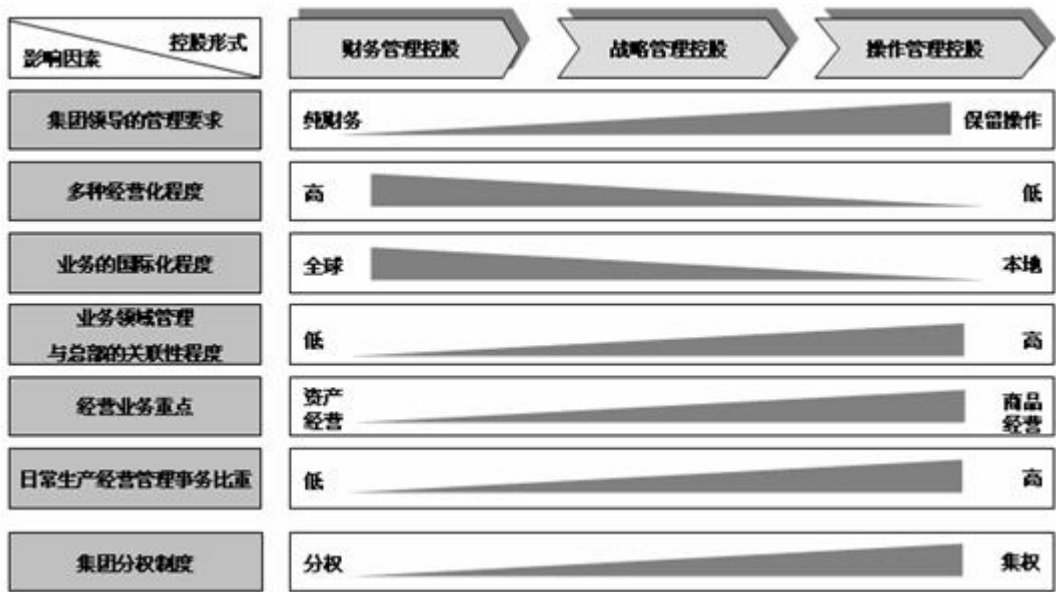
老王接着问：

应该如何进行母子公司管控模式的选择呢？

小林的回答：

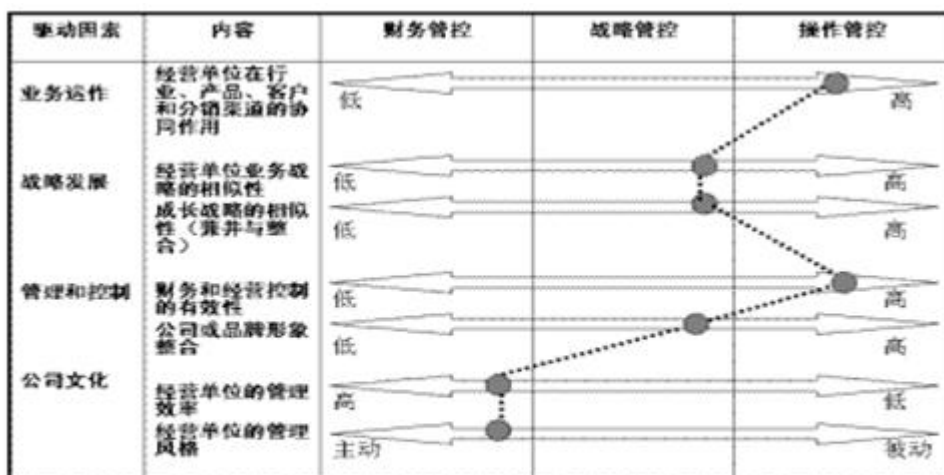
管控模式对于集团公司是十分重要的，要实现集团公司的有效管控，首先应该把本集团的业务发展战略理清楚，给整个集团一个发展的方向和目标。让所有的员工都知道路向何处走，劲往何处使。而人力资源体系、公司流程和信息系统则是管控模式得以实施的支持体系，它们帮助管控模式真正有效地运作起来，并最终实现集团的战略目标。它们是一个相互影响、相互支持的有机体系。在具体到确定管控模式的时候，我们归纳了五条原则：

第一是简化可复制原则：母子公司管控模式的构筑必须优先思考如何建立一套“简单、可复制的管控模式”，即权衡营运系统的协同性、战略模式的可复制性、管理控制的有效性以及集团文化的渗透性：



(图 5-11: 三种管控模式的选择)

第二是适用型的原则。如前所述, 既然没有一个“万能”的模式, 集团企业必须根据自身的实际情况选择最适合自己的管控模式。

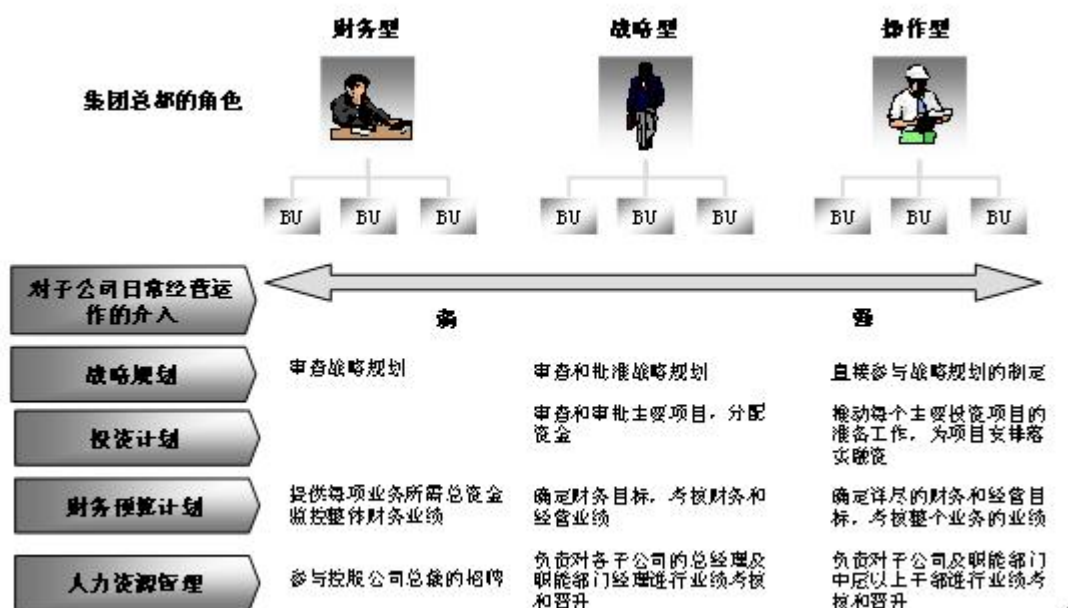


(图 5-12: 战略、业务和文化的权衡选择)

第三是整合的原则。虽然我们一直在探讨某个大型集团的管控模式, 然而在事实上, 由于集团各下属企业的实力常常千差万别, 对集团的战略价值也截然不同, 集团内部无法也不能实施单一的管控模式, 而应当是选择多种管控模式并存的格局。

不仅不同性质的集团下属企业需要差异化的管控模式, 下属企业不同的特征也会导致总部对其不同的监控重点和诊断思路。因此, 分集团企业应该拥有精度的视野, 对核心业务、新业务和未来业务相机采用不同的管控模式。

不同的母子公司管控模式对管理范围和深度的影响



(图 5-13: 不同分公司的管控模式)

第四是战略的原则。简单来说, 即管控模式的选择要符合集团整体战略的需要, 并能够推进集团战略

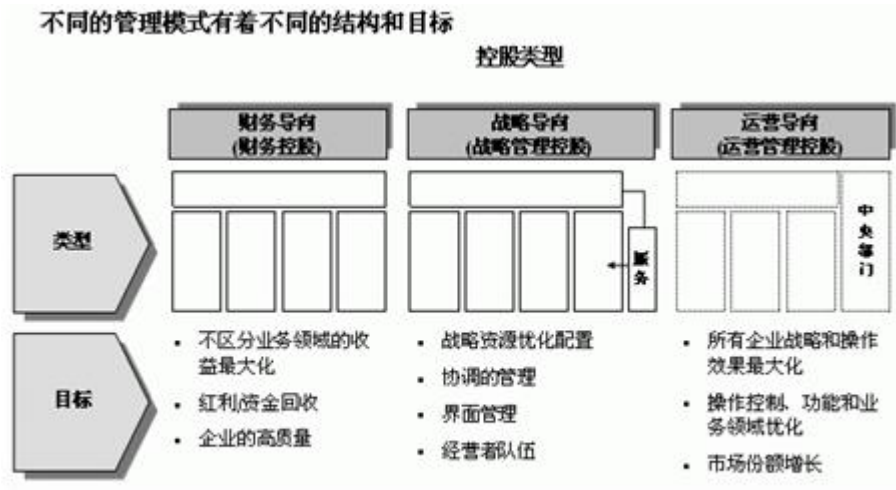
的贯彻实施。针对下属企业是否影响集团主业发展方向的具体情况，采用不同的管控模式，以确保规避主业的运营风险，同时不会对下属企业过度管控。

第五是渐进的原则。这个原则可以说是贯穿母子公司管控的始终。

在管控模式上比较稳妥的办法是渐进，把集团公司管控设计为一系列逐步演进的过程，在整体规划的基础上分步骤分阶段实施，里程碑式的一步一个脚印步步为营，通过逐步逼近的方式最终到达希望的彼岸。

老王，说到这里，我要强调的是管控模式没有“最佳”，只有“最适合”。广义的管控模式并不存在一个“标准”或“万能”的模式，而“最适合自己的”模式也还将随一些外界因素的变化而不断调整。

同时管控模式还作为一个层级概念，集团对子集团，子集团对子公司，都有一个管控模式问题，企业可根据自身发展状况和目标愿景，进行合理选择不同的管控模式，可以将三种模式进行混合运用。如对支柱产业采取战略控制模式，对打算作为未来盈利增长点的朝阳产业亲力亲为，采取运营控制模式，而一些纯粹基于投资回报目的的下属企业则选择财务控制模式更为合适。



(图 5-14: 不同管控模式的结构和目标)

说到这里我想你肯定会问，既然母子公司管控模式并非简单的区分为财务型、操作型和战略型三种模式而是一个复合的体系，那么我们反复讨论这三种模式是否具有意义呢？

答案是肯定的。诚然，一个 7 个层次的母子公司管控体系是将总部、企业文化、现状等多方面综合考虑的，但是归根结底，总部的类型往往决定了管控模式的本质。一套简化的、可复制的管控模式在以总部为核心设计组织结构的时候，还是以三大基本管控模式为基准，这一点我们也会在后文反复提及。

第六章 母子公司管控界面划分

概论

母子公司管控界面，是指在不同的管控模式下总部与各子公司责权的界限划分。通过合理划分管控界面，厘清母子公司在关键的业务和管理流程中的定位，使得总部能够通过适度的集权和分权来兼顾对分子公司的有效控制和集团整体的运作效率。

以往的西方跨国公司组织架构中，往往注重纵向分工和强调命令控制，经理阶层庞大，总部权力集中。这种金字塔式的组织管理模式在当今瞬息多变的经济全球化、信息化潮流的冲击下，日益暴露出官僚、臃肿、低效的弊端。因此，不仅业绩不好的公司，就是业绩优秀的大公司也在实施大规模的管控界面调整：减少层级、精简人员、下放权力、贴近客户以全面增强公司的“灵活性”和“适应性”，从而持续改进公司的竞争力。例如，瑞典与瑞士合资的 ABB 公司在 80 年代末将其总部的 1 千多人压缩到 150 人，管理层次简化为 3 层次，基层的 5000 多个利润中心具有高度的自主权。

第一节 管控模式的选择与集团战略

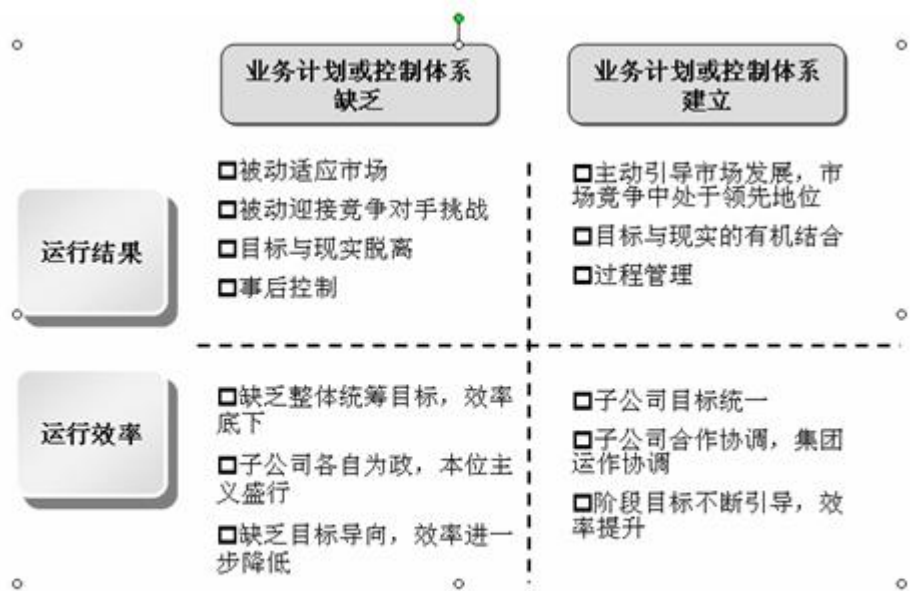
江苏某集团张经理打来电话，他这样告诉我们的顾问：

我们公司属于能源行业，随着近几年国家基础设施投资的增加，公司取得了迅猛的发展，2005 年公司制定了多元化、跨地域发展的战略规划，力争经过 5 年的发展成为本地区有影响力的大型企业集团。战略目标虽然制定了，但如何对投资的产业形成合理的管控模式却是横亘在公司领导班子面前的一道难题，请问母子公司管控模式的选择与企业战略之间有什么关系？

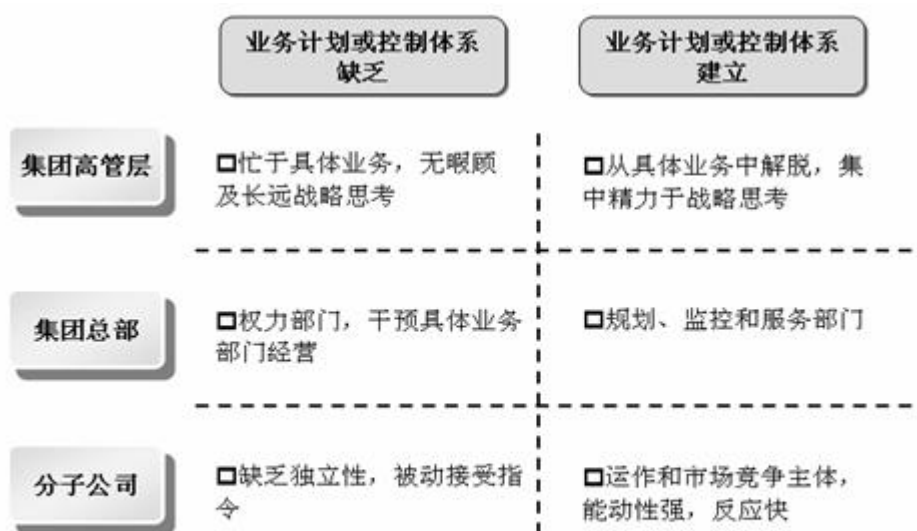
小林的回复：

张经理，你好，要讨论母子公司管控模式与集团战略的关系，首先要界定企业战略的含义。

与单体公司的战略不同，多元化公司的战略追求集团整体目标的实现，分子公司通常被作为实现集团战略的经营单位。母子公司管控模式的选择由集团战略决定，母子管控体系中，总部通过对分子公司分层级，分条线的管理和控制机制来促进集团战略的实现。



（图 6-1：母子公司管控中业务计划与控制体系对战略实现的价值）



（图 6—2：母子公司管控中业务计划与控制体系对不同层级的价值）

集团的战略不同，就会产生相应的治理结构、组织结构、总部及分子公司的角色定位和职权划分、业绩管理系统、财务和人力资源管理系统，这些都是母子公司管控要解决的问题，因此选择不同的管控模式其实就是选择了战略执行系统。

第二节 母子公司管控的运作难点

某内地国有大型化工集团公司负责行政管理的副总裁偶然听朋友介绍了华彩咨询母子管控模式的培训课程，很有兴趣，他有一个疑问：

通常在母子公司管控的运作中，要注意哪些问题和难点？

小林这样给他介绍：

在集团的实际运作过程中，需要解决如下问题：

（一）集团战略

母子管控体系是以集团战略为出发点，母子管控也是始终围绕战略目标的实现来进行的。因此首先应该理清集团的战略规划。

（二）总部功能定位

通过战略来给总部的功能进行定位，从而确定集权和分权的根本原则。



（图三：总部功能定位）

（三）管控模式选择

按照集团中不同战略定位的分子公司，选择“操作管控型”、“战略管控型”和“财务管控型”三种管理模式。

（四）治理结构

集团公司产权结构决定法人治理结构，法人治理结构决定集团公司的内部组织结构和管控模式。集团公司的产权层级越多，法定运作程序就越复杂，管理链条相应越长，管理成本越高，信息失真越严重，管理效果越差，集团公司内部的管理层级一般不得超过三级。

（五）组织运作

公司组织架构的具体形式有如下选择：直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式。但是实际中往往是混合的形式，多半是以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。

（六）管控体系

一个有效的管控模式中，集团的发展战略管控居领导地位，而财务管控体系、人力资源管控体系和信息系统则是管控模式得以实施的支持体系，它们帮助管控模式真正有效地运作起来，并最终实现集团的战略目标。

（七）审计、稽核体系

仅仅有制度并不能保证有效执行，因此要想得到期望的结果，过程中的监督和及时纠偏就显得非常重要，审计与稽核体系就是起到这样的作用。

只有在以上七个方面做到位了，母子公司管控才会发挥预期的作用。

英特尔公司在 28 年的发展历史中，面临过许多次生死攸关的时刻，然而正是在战略性经营和战略性企业设计方面的不停创新，使英特尔创造了比同时代其他公司所能创造的更大的价值。

28 年的企业运作中，英特尔始终遵循着一个原则：关注客户的偏好。在七十年代和摩托罗拉的半导体行业的竞争中，英特尔和摩托罗拉竞争异常激烈，为了争取市场份额，英特尔提出了“征服计划”的战略。计划的目标是在两年内得到 500 项新的竞争优势，一个看起来似乎“不可能完成的任务”。为了达成这个目标，征服计划特别建立了一个指挥部：一张世界地图上标记着已经取得的竞争优势，并由工程、应用和市场营销各方面的人员组成 SWAT 小组，准备随时应对其他变动。为了实现竞争优势的目标，整个英特尔公司建立了一个庞大的销售关系网，以便快速的销售产品。

英特尔以客户为中心的方法得到了客户的认同，在 1980 年，公司获得了 2500 个“竞争优势”，英特尔的产品成为无处不在的大众消费品。由于企业战略上的根本性创新，英特尔找到了新的产品差别化，不是仅仅销售产品，而且销售包括产品、应用程序、技术支持在内的整体解决方案，并最终获得了 IBM 的订单，让 IBM 为它的新一代个人电脑选择了英特尔的芯片而不是摩托罗拉的产品。

另外要提及的是，在管控体系中上市与非上市子公司的管控方式是不同的。

		子公司											
		上市公司						非上市公司					
		资产	人事	战略	财务	审计	信息	资产	人事	战略	财务	审计	信息
母公司 上市公司	控制方式	采用相对集权管理	对高层管理人员实行委派制	相对集权式管理	相对分权式管理	采取分级独立审计	网络化管理	采取集权管理	对高层管理人员实行委派制	集权式管理	集权式管理	采取分级独立审计	网络化管理
	管理方式	计划外实行审批制，计划内自行控制	实行年度考核制	一律实行审批制	计划外实行审批制，计划内自行控制	母子公司定期审计	采取授权信息共享	一律实行审批制	实行年度考核制	一律实行审批制	计划外实行审批制，计划内自行控制	母子公司定期审计	采取授权信息分享
母公司 非上市公司	控制方式	采用相对集权管理	对高层管理人员实行委派制	相对集权式管理	相对分权式管理	采取分级独立审计	网络化管理	采取集权管理	对高层管理人员实行委派制	集权式管理	集权式管理	采取分级独立审计	网络化管理
	管理方式	计划外实行审批制，计划内自行控制	实行年度考核制	一律实行审批制	计划外实行审批制，计划内自行控制	母子公司定期审计	采取授权信息共享	一律实行审批制	实行年度考核制	一律实行审批制	计划外实行审批制，计划内自行控制	母子公司定期审计	采取授权信息分享
备注													

(图 6-4：不同类型分子公司的管控)

第三节 通过设置组织结构实现管控关系

小林在一次行业论坛上遇到西南地区一化工企业集团新上任的人力资源总监，总监听顾问介绍了母子公司管控模式很感兴趣，他有不少问题：

我所在的集团是国家重点化工企业，在多元化道路上已经跋涉多年。集团领导计划 06 年对集团公司组织结构进行调整，以加强对子公司的管理，更好地配合集团多元化战略的实施，请问该如何合理设置组织机构，实现界面管理？



(图 6-5: 3S 原则)

战略导向：战略将会决定集团的组织架构、运作模式、管理手段和控制方法，在结构的设计上以战略为主要决定因素，业务单元围绕公司的核心竞争力，建立从外部市场客户的需求开始到内部组织结构和价值流转的一条完整的企业动态价值链。有效的组织结构是根据企业战略的要求，通过配合企业的业务流程和分工情况设置合适的部门和岗位，将合适的人放在合适的岗位上，从而形成组织能力，适应外部环境的要求。

效率导向：主要关注集团运作的效率，以构筑扁平化的架构，减少管理层次作为集团的运作核心，着眼于流程重组和信息化，增强企业的核心竞争力。

实质导向：在规划未来组织管控方向时应该以经营战略和企业价值创造的效率为主要原则，建立实质性的管理架构，最后将管理架构融入法律架构的框架中，保证实质和形式的一致性。

在企业管理实践中，组织设计的先进性和可操作性存在博弈，于是企业组织结构呈现出一种动态变化的过程。

日本电器业巨擘松下电器公司最早提出事业部制，但后来不但撤销了原来的事业部管理方式，而且加强了计划职能部门的控制。电力和自动化技术领域的领导者 ABB 公司长期以来都是提倡高度分权，现在却在逐步加强集团总部管控，加大全球研发和全球采购管理。组织设计的依据也可以不是单一的，倡导“随需而动”的 IBM 目前实行的是“巨型多维矩阵”，把多种划分部门的方式有机地结合起来，既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体，形成立体网络多维矩阵。

第四节 集团战略、管控模式与界面管控

华东某省的一家知名民营企业，成立于 1991 年，投资于建筑、房地产、酒店和金融多个行业，发展速度迅速。公司经理之前与公司顾问多次讨论过集团公司管理的问题，但感觉还不是非常清晰。于是他特意来到公司，跟小林展开了深入的交谈，寻求对战略、母子公司管控模式及界面管控的关系形成更为透彻的认

识。

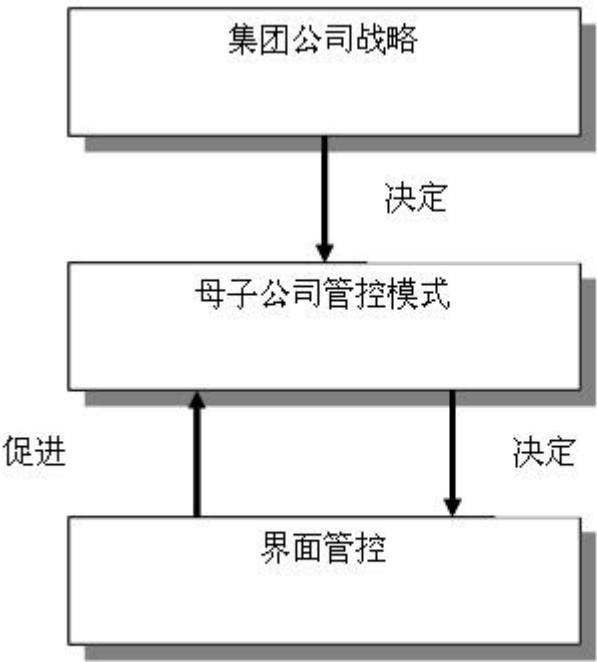
小林接待了他：

战略是企业永恒的话题，这一点已经得到了中外许多战略专家和企业的验证，那些向来不重视战略的企业，即便在动荡的市场中仍然能够获得利益，也难以长胜不衰。

集团战略与母子管控之间的关系我们在之前已经探讨过了，这里补充一点。与一般企业不同，集团公司战略规划有四个重点：（1）远景目标——为未来发展指明方向；（2）发展战略——如何把握增长机遇；（3）业务组合——怎样才能基业常青；（4）总部价值——为竞争优势创造源泉。与一般企业相比，集团公司的战略包含了提升总部价值的内容。因此，母子公司管控模式的设计不仅承担了一般企业战略推动实施的功能，而且还通过构建强有力的总部来创造企业的整体竞争优势。

界面管理是指在母子管控模式中如何去划分母子公司职能，合理分配组织资源，以实现公司整体的良性运转。管控模式决定了界面管理的内容，不同的母子管控模式中具有不同特点的界面管理。

企业的界面管控的基础应该是企业的发展战略，界面管控的目的是为保证战略得到贯彻和落实提供坚实的保证。



（图 6—6：战略、管控模式与界面管控的逻辑关系）

作为一家大型商业公司，3M 具有上百年的历史，现在的资产数额已达到 150 亿美元，拥有员工超过 70000 名。对于这样一个拥有大量员工的机构，公司的治理是比较松散的。一定程度上与其说 3M 是一个有正式等级制度的机构，不如说它是由各个半自治的分支机构组成的联合体：各个部门相互影响，员工间的协作出自公司员工的自发行为。

因为是一家由人组成的团体，3M 系统的首要部分是个体员工。对此公司由一个著名的“15%规定”：员工可以自由运用 15% 的上班时间，寻找他们认为对公司发展有益的观点而不需要找理由使他们的决定显得正当。这种给予员工充分自由的做法为改进阶段所必须的专业化和差异化过程提供了条件。此外，员工间的配合也非常机动，通过部门之间的合作达成有效的资源分配，比如这个项目可能正要“用人”而该项

工程则需要“减员”，从而避免资源浪费。

3M 注重团队的合作，公司规定：新产品必须由一个自发的团队来开发，团队成员由三类人员组成，分别是技术、市场和生产。3M 意识到，只有由这三类专业人员通力合作，才能产生以好点子为基础生产有销路的好的产品。正是因为合理配备了公司的人力资源，3M 成功的做到了其他公司未能做到的事：选择和培育有生产潜力的种子。

第五节 管控界面的划分原则和方法

虽然每天公司都要收到很多咨询信息，但今天小陈在网上发现了一个特别的帖子，内容是这样的：

我公司是出版发行集团，公司管理层还没有从行政官员的思想中解放出来，母子公司体制具有浓厚的行政色彩，集团化的目标被扭曲。集团内的母子公司还是比较典型的“行政公司”，政企不分突出。所以，按照什么原则来划分母子公司管控界面一直是困扰公司的难题，请问我们该按照什么原则来明确母子公司之间的管理界面呢？

对于问题小林的回复是这样的：

母子公司管控界面划分的原则一般有以下 3 种：

（一）依据集团管控模式和职责划分管控界面；

在这种原则下母子公司管控改进的内容和任务（方法）如下：

- （1）根据集团战略和业务特点，确定集团管控模式；
- （2）在管控模式下，明确集团和各业务单元职能定位；
- （3）明确集团与各业务单元之间的权责划分。

基于这类原则，可以实现以下目标及作用：

- （1）明确集团管理整体思路，界定总部与业务单元定位和各自的努力方向；
- （2）分清总部与业务单元间的责任和权力，充分调动两个积极性；
- （3）确定集团总部的核心能力，为今后业务拓展提供支持和平台。

（二）依据集团财务管理和绩效管理划分管控界面；

在这种原则下母子公司管控改进的内容和任务（方法）如下：

- （1）确定集团财务管理模式和职能划分；
- （2）优化和规范战略预算管理、财务分析与报告、资金管理、内部控制体系和流程；
- （3）建立对下属企业的财务绩效考评体系。

基于这类原则，可以实现以下目标及作用：

- （1）建立起集中、有效地财务管理模式，在保证内部控制的同时，为集团决策和业务运作提供支持；
- （2）作为战略执行和监控下属企业提高绩效的主要手段，使集团成为一个统一、有机而又灵活的整体。

（三）依据集团投资与资产管理划分管控界面；

在这种原则下母子公司管控改进的内容和任务（方法）如下：

- （1）界定集团投资和资产管理内容及模式；
- （2）优化和规范集团投资管理体系，包括投资评价、投资过程管理、投资后评估等流程；
- （3）优化资产管理流程和报告体系。

基于这类原则，可以实现以下目标及作用：

- （1）对整个投资的生命周期进行全过程有效管理，提高投资的准确率、效率，减少投资失败；
- （2）加强投资后评估和管理；
- （3）提高资产利用效率，并尽可能保证资产的安全与保值增值。

近年来，青岛啤酒并购了一大批严重亏损的小型啤酒企业。曾经有不少人担心青啤收购了一批“垃圾企业”，将青啤这个世界名牌拖垮。但 2003 年上半年，青岛啤酒集团效益大幅增长，产销量突破 120 万吨，比去年同期增长 40%，利税增长了 82%。这其中，60% 的利润来自于青啤并购的 38 家企业。

青岛啤酒的这个特殊的扩张形式曾经在圈内引起过沸沸扬扬的讨论，究其根本，是以“名牌带动”式资产重组为核心的“大名牌”发展战略，带动青啤集团走上了低成本扩张的规模经济之路。但是，青岛啤酒的购并并非漫无目的的，他始终遵循四大原则：

- 1）市场布局合理——每个企业要有半径 150 公里以上的“市场圈”，不能造成市场重叠，从而避免的自有品牌之间的相互竞争；
- 2）市场潜力大——地区内的人口密度、消费水平、消费习惯等符合啤酒企业的市场拓展要求，具备一定的开拓潜力；
- 3）有一定的人才资源——被购并的企业有一定的管理基础，以及熟练的操作工人，保证可以及时投产；
- 4）长短期利益兼顾——既要在短期内见到效益，又有适合长远发展的巨大空间。

经过一系列收购，青啤集团将收购的品牌进行区分，打造了一个全面的品牌管理体系：以“青岛啤酒”作为公司的一线高端品牌，其他则按区域市场分为二线和三线品牌。

集团利用事业部的管理架构，按区域成立了华南、华东、淮海、鲁中、北方等事业部，作为该区域的管理中心，对所属企业统一发展规划策划。集团总部作为决策中心和资本运作中心，事业部作为利润中心和区域管理中心，下属子公司则是成本中心和质量控制中心，形成集团公司—事业部—子公司的三层管理架构不仅缩短了公司的管理链，提高管理效率，还使各个分散企业互为补充统一协调市场。

对于新购并的企业，青啤公司派出工作组，通过“管理输出”推行集团的企业文化和工艺技术，在，在短时间内使各子公司的管理水平上升到一个新高度。此外，集团还注重调整企业的总体的管理组织结构。对总部各个部门进行职能化细分，同时也要求地方的区域营销中心转变为利润中心，生产工厂变为成本中心，以此提供各种支持服务。

第六节 母子公司的界面管理

经理小邓在一家电信基础业务公司负责行政，前几年，电信基础业务发展迅速，公司也得到了长足的

发展，形成年营业额达十几个亿的产业集团。公司业务高速增长时企业没有重视管理体系的建设，今天明显表现为后劲不足，增长率开始下滑。集团领导希望理顺母子公司的管理界面，以扭转公司当前的不利局面，实现企业长期的可持续的发展。让小邓烦心的是他不了解公司管理界面的操作，因此求助于咨询顾问。

小林给小邓回了一封长信：

小邓，你们公司的情况其实是很多企业的缩影，企业的高速发展与管理体系的相对滞后形成对比，而母子公司界面管理的本质就在于不断完善对企业基本活动和支持活动的功能与运作。



（图 6-7：母子公司管控界面）

在实际操作中，母子公司的界面管理又是通过业务管理系统来实现的。

将业务管理系统当作一个公司可以将卓越商业思想转化为行动的平台，所有的业务活动无非是在这样一个操作平台上。

通过运营管理系统的实施，能够将公司的战略思想在多种业务中变成行动，因为制度化的高效业务管理系统，重大战略举措一经提出，在短期内就能够完全进入操作状态，而且总是可以在第一个循环就能在财务上获得一定效果。

小邓，其实讲到这里你应该已经了解了“业务管理系统”的优势，那我就大致归纳一下吧：以一年为一个循环、以一季度为一个小单元的“业务管理系统”有两大功能：

第一，它构造一个严密而有效的实施系统，保证总部制定的任何战略举措都可以转化为实际行动；

第二，它是一个开放的制度化平台，来自总部和各个的高层子公司的领导和员工，都会在一个这样的制度化平台上针对业务实施情况，对比差距、交流和分享成功的经验和措施。

“业务管理系统”运行示意图												
月份	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
季度	一季度			二季度			三季度			四季度		
事项	制定年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长	制定分公司年度计划； 审批：董事长； 审批：董事长
年度												

(图 6-8：业务管理系统)

业务计划与控制体系的实施将贯穿全年

工作内容	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
年度计划的制定												
年度计划的审批												
制定月度滚动计划												
年度计划调整												
计划实施监控												
偏差分析及调整措施确定												

(图 6-9：业务计划管理)

在“业务管理系统”的运作中，有几点常见的问题是需要我们尽量规避的：

- (1) 业务计划空缺
- (2) 制定时间不合理
- (3) 计划事项不系统，时间、人员安排缺位
- (4) 无事中监督和控制
- (5) 无偏差分析
- (6) 偏差分析不深入，整改措施缺乏针对性

第七节 母子公司管控界面之间的关系

小邓很快又发来邮件，他说：

你们的建议在公司里激起了很大反响，我们也希望对母子公司管控界面有所调整。但是企业暂时的困难使管理体系矛盾开始显现，特别是关于母子公司管控中存在推诿扯皮的现象，你能告诉我母子管控界面之间的关系吗？

两天后，小邓收到了小林的邮件：

小邓，看得出你对母子公司管控界面的问题很感兴趣，我不知道你是否了解母子公司管控界面的划分，总之我还是先介绍一下好了。

母子公司管控界面的划分涉及到多种职能领域，比如战略投资、财务管理、人力资源以及信息管理等。依据管控模式选择的不同，集团公司与子公司在这些职能界面之间会形成不同的划分，但不管采取怎样的划分方式，都是为了解决集团公司功能定位这个关键性问题。为了达到定位的目标，所涉及到的管控界面之间相互依托，协同作战，按管理逻辑作用，形成系统的整合力量，不断强化集团总部的功能定位。

无论涉及哪种母子公司管控模式，在考虑管控界面关系的时候，必须紧紧围绕集团总部的领导、绩效获取、资源调配与整合、关键的公司活动、服务和专家支持五大职能，实现总部价值。

在母子管控模式的界面关系管理中，一旦没有做出合理安排，造成母子公司管控界面之间相互拆台，总部定位不合理，不仅不会带来附加价值，而且会带来毁损价值。比如：总部不能对下属业务单位提供必要的技术支持及内行指导，致使下属业务单位产品更新缓慢；由于人力资源管控界面划分不合理，造成下属子公司人力资源管理工作无所适从，从而影响业务单位经营活动，等等，这些都是常见的问题。

第八节 集团公司和子公司之间的职能划分

小邓接着有了新问题：

你上次的信中提到了母公司和子公司之间的职能划分，关于这个问题我一直有个疑惑，到底怎样才能有效的和控股公司之间进行职能划分呢？你能详细解释一下吗，谢谢。

回信很快收到了：

小邓，你好。你的思路十分清晰，母子公司管控模式中集团总部与子公司之间明确的职能划分是实现公司整体无缝运行的必要条件。依据各个层次的职能定位，形成总部与下属部门（子公司）职能的划分：一般而言，国内的企业集团通常划分为三个层次进行管理，分别是总部，事业部和分子公司。下面我就一个一个给你解释吧。

（一）集团总部

职能定位——上层宏观调控中心；战略管控中心；投融资决策中心

核心职能——

（1）战略投资：制定战略规划，决定公司发展方向；进行投融资管理，协调企业在资本市场的运作；根据业务逻辑批准有战略意义的决定；保证实现利润最大化，关注净资产回报率（ROE）；管理投资者关系

/法律/税务/审计/公关

(2) 财务管理：从集团整体出发、从财务分析到目标的制定和分解；加强集团范围内各运作层次的审计监察工作；建立规范的商业化平台，优化集团范围内资金运作

(3) 人力资源：明确人力资源管理框架制度；对事业部高层人员进行考核和任免

(4) 信息：负责信息管理统一规划，对具有通用性的应用系统和技术进行统一选型

(二) 事业部

职能定位——资源配置中心；业务决策中心；业务管理中心；利润中心；连接总部和的组下属公司纽带；公司利益在本事业部的代表

核心职能——

(1) 业务决策：分析本事业部业务经营情况，确定业务组合；汇总审核下属公司的年度经营计划并形成本事业部的年度经营计划；汇总评估下属公司投资需求，制定事业部投资计划；负责本事业部市场拓展；本事业部资源的规划和获取，人财物的调配

(2) 业务管理：制定具体财务目标，执行总部的财务制度；分解各下属公司经营预算指标，进行预算审核，跟踪和考核预算执行；进行事业部财务分析；制定事业部的人力资源管理制度，下属公司高层任免、绩效指标制定并考核、组织和培训规划；检查监督下属单位的执行情况；重大事项报批

(3) 信息：明确事业部独有的系统需求，进行相应的系统选型

(三) 分子公司

职能定位——业务运作层；利润分解指标考核；成本中心/考核

核心职能——

(1) 业务运作

(2) 执行本公司经营计划

(3) 落实日常运营

(4) 进行日常的信息系统运行维护、管理和支持

(5) 优化资产运行，控制运行成本

(6) 确保运营安全

(7) 保证员工队伍的稳定

1968年，美的还是一家生产塑料瓶盖的街道小厂，然而到2002年，集团年销售收入一跃达到150亿元。这种“极速”式的发展曾被业内堪称传奇，但是不为人所知的是，在1996年~1997年间，美的也曾一度险象环生，由于总部统一管理销售的产品种类庞杂，造成了产品生产与销售脱节，1996年，美的的空调产量下降到第七位，在这种情况下，美的建立了事业部制的运营模式。

在事业部体制下，每一个事业部看成一个成熟的产品“孕育母体”，当某种产品出现市场饱和时，事业部就会自觉孕育新的产品以适应市场，而当新产品占据足够的市场，又可以从现有事业部中分离出来独立发展……这个循环可以在美的最大的空调事业部运营中体现，美的的空调事业部推行了事业部本部制，在事业部内部成立了三个本部：国内营销部、海外营销部和制造本部，将原来二级子公司相对分散的管理以本部为中心统一管理，总部将利润下放，各事业部以利润为中心，下属分公司以成本为中心，

由此总部可以将工作重点放在决策层面，占据主体市场。

此外，美的总部还设立了资源管理中心，对利润和资金进行集中管理。每一年事业部都须提前上报投资规划，由集团企划投资部根据全集团一年的投资规划统一安排。自从建立事业部制以来，美的组织结构始终在调整，而每次调整都是围绕责任和利益的转换，最终打造了美的神话。

第九节 耐克的扩张

小邓希望能够继续探讨这个问题，他给小林又写了一封信：

你在上一封信中谈到了虚拟化的总部，据我所知，耐克集团是其中的代表，你能不能够详细讲讲呢？

小林的回信：

有一则家喻户晓的耐克神话：在美国俄勒冈州的比弗顿市，四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋，员工们只忙着做两件事：一件事是建立全球营销网络，另一件事是管理它遍布全球的公司。不用一台生产设备，耐克总公司缔造了一个遍及全球的帝国。一双耐克鞋，生产者只能获得几个美分的收益，而凭借其在全球的销售，耐克总公司却能获得几十甚至上百美元的利润。

但那些将耐克视为企业杰出案例纷纷效尤的人们或许忘了，在 1982 年耐克曾经经历过一个举步维艰的阶段，阿迪达斯、匡威、锐步强敌环伺，销售额大幅下滑，在很多人眼里，耐克只是一家“挫败的、内部士气低落的二流制造企业”。

耐克的应对是将权力下放，增加了产品的品种，推动产品线的差异化。由原先的以篮球鞋为主转变到近几年的高尔夫运动用品系列，并以老虎伍兹为代言人，同时加强足球鞋的推广，以迎合足球运动人口的增加。目前足球运动用品系列的营业额已高达 10 亿美元，占有全球 25% 的市场，在欧洲市场更高达 35% 的市占率。在管理战略的转变之下，公司用 18 个月的时间使局势稳定了下来，从 1993 年到 1997 年，耐克的销售额呈爆炸性增长，从 20 亿美元上升到 90 亿美元。

此外，和很多企业一样，耐克利用收购其他公司加速扩张，继 1988 年之后，耐克相继收购了 Cole Haan 公司，在 1995 年兼并了冰鞋制造商 Bauer 公司、2002 年收购滑板及服饰制造商 Hurley International 公司，以及在 2004 年收购了运动鞋制造商 Converse 公司。耐克进行收购的策略就是寻求那些产品能互补、经营风格相似，以及有一定研发能力的企业，并利用收购打压对手。

在现在耐克公司的业务结构中，Cole Haan 的鞋已经实现销售额约 3 亿美元，而耐克最初买下该公司，只花了 8000 万美元；至于 Converse 公司，在被收购前，其销售额一直下滑，但是在收购后，反而出现了 25% 的增长。不仅如此，Cole Haan 公司的鞋类产品正好可以融入耐克先进制鞋技术，而如 Bauer 和 Hurley International 公司都有自己的研发中心，耐克在推出新品时，大部分都是参照他们的专业设计意见，而 Converse 则恰好弥补了耐克在帆布鞋领域的空白。

在并购的过程中，耐克也曾经犯下不少错误：在最初买下 Cole Haan 以后，耐克一厢情愿的把自己的想法贯穿到 Cole Haan 中，并沿用粗放型的管理模式，结果导致后者的强烈不满，在矛盾激化时，Cole Haan 甚至要求耐克的管理人员“滚出工厂”。在意识到自己的错误之后，耐克集团对并购的公司采取了

开放的管理方式，并赋予其独立自主的权利。公司适时的反馈让耐克保证了重新获得市场的能力。

以并构作为企业扩张模式的同时，耐克继续在公司内部进行改造，把一个大的鞋类部门分为几个较小的部门，每个小部门分管一种体育项目的运动鞋，加快产品的开发进程。对企业的整个运作链，耐克也在进行调整，尤其是存货控制体系和海外销售体系。耐克要求经销商必须提前 6-8 个月就预定其总销量的 80%，这样才给予 10% 的折扣。这使得耐克可以对订货情况了如指掌，并有足够的时间来安排，避免过多的存货，保存证获得理想的出厂价。

此外，耐克在生产上采取了一种虚拟化策略，所有产品都不由自己生产制造，而是全部外包给其它的生产厂家加工。将公司的所有人才、物力、财力等资源集中起来，集中投入到产品设计和市场营销中去，培植公司的产品设计和市场营销能力。

虚拟企业的优点是“用最大的组织来实现最大的权能”。一个企业自身资源有限，组织结构功能有限，为实现某一市场战略而组成的虚拟企业中，每个成员只充当其中某部份结构功能，通过信息网络，支持着为虚拟企业依空间分布的生产而设立的复杂的后勤保障工作，这样的企业结构和传统的组织结构相比，有较大的结构成本优势，大大提高了企业的竞争力。

实施虚拟化生产，耐克公司将设计图纸交给生产厂家，让他们严格按图纸式样进行生产，尔后由耐克贴牌，并将产品通过公司的行销网络将产品销售出去。这种模式充分实现了优势互补的作用。耐克公司的这一战略，节约了大量的生产投资以及设备购置费用，将产品的生产加工外包给东南亚等地的许多发展中国家的企业，利用当地廉价的劳动力，极大的节约了人工费用，这也是耐克运动鞋之所以能以较低的价格与其他名牌产品竞争的一个重要原因。

当然，我们需要看到的是，虚拟企业的管理中有不少特殊因子：

虚拟企业从传统的权力直线制变成了平等协调制，从传统的上下级关系变成了平等的协调关系。虚拟企业的经理不再是命令发布者，而是彼此的协调者，虚拟企业要想发挥它的优势，必须进行知识管理（KM），进行整个虚拟企业及相关合作单位之间的知识的挖掘、开发、保值、分享等业务，使个人的知识变为组织的知识，最大限度地整合资源。

同时，文化冲突对虚拟企业的负面影响会使虚拟企业全球化战略失败。因此，创造文化协同效应尤为重要。面对着不确定的，不断变化的合作伙伴，如何避免沟通中信息的缺失，进行跨文化、跨背景、跨地域的沟通将对虚拟企业的成败起到非常关键的作用。

第七章 集团总部的功能与运作

概论

中国企业集团总部的职能一般趋向两个极端，一是高度集权的大型集团总部，一是权力下放的小型总公司。在管理运作中人们发现，传统的“强化指令与统一管理”的大型集团总部固然会束缚业务革新，但只靠“放任与转让权限”的“小型的集团总部”也不能促进业务生长。

中国企业集团总公司现行组织体制，机制大多存在严重弊端，难以真正“行动”起来。这主要表现在以下三个方面：企业集团总公司尚未建立健全以资本为主要联结纽带的母子公司管理体制，导致总公

司职能定位不清，集权过度往往与失控并存；企业集团总公司尚未建立科学、合理、健全的法人治理结构，决策民主化、科学化水平有待提高；集团总公司组织机构设置部门林立、职能重叠、层次繁多、内向闭锁、刚性极强，未建立起责权利统一和激励与约束并重的运行机制，组织体制运行成本高、运行效率低。

集团总部的功能和定位是建立在母子公司管控模式已确立的基础上，因此是选择“强干弱枝”还是“诸侯林立”，取决于与集团发展战略相匹配。因此需要对企业进行深入调研分析，梳理发展经营思路，明确集团总体战略规划，通过构筑组织架构来执行战略。

一个企业在发展的过程中，从一个小企业做到一个大企业，从只做一个行业变成做六个行业，从只做一种业务变成做上下游业务，权力下放的问题是无法避免的，这会给集团公司的管理提出新的挑战：如何在有效监控的前提下加以授权？哪些权力可以下放，哪些权力绝对不能下放？权力下放后，如何做到不至于一放就乱，这是所有大企业面对的共同问题。

第一节 集团总部的类型及其发展

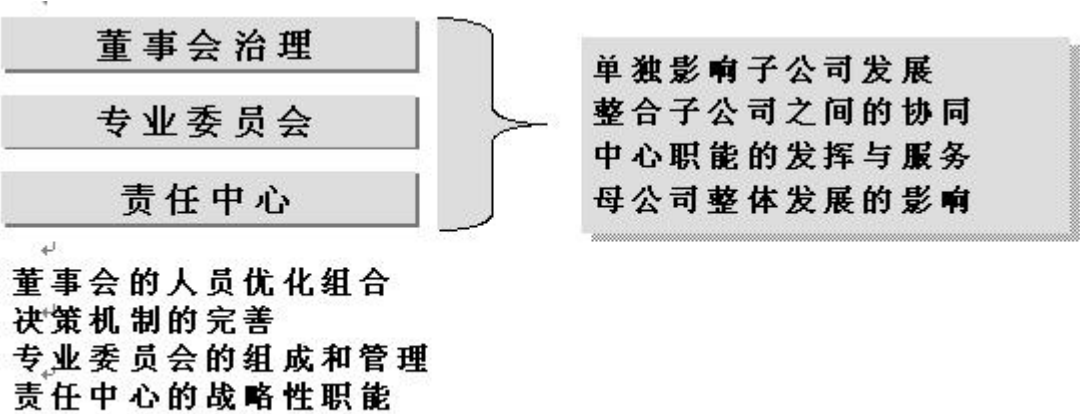
老谢是一位宁波某企业的行政经理，他身在一家现有十几个控股和参股子公司的多元化快速发展大型企业。老谢最近忙于筹划成立集团总部，但他一直有很多疑问：

集团总部都有哪些类型？其各自特点是什么？集团总部的发展趋势又是什么？

老谢收到小林这样的回信：

老谢，我能理解你的苦恼。筹划集团总部是一件浩大的工程，在工程奠基之前，还是先让我们来了解一下关于集团总部的相关概念吧。

一般来讲，集团总部在整个母子公司管控体系中处于中心地位，是整个集团公司有效运作和发展的“大脑”，下面的图表可以说明他的构筑和职能：



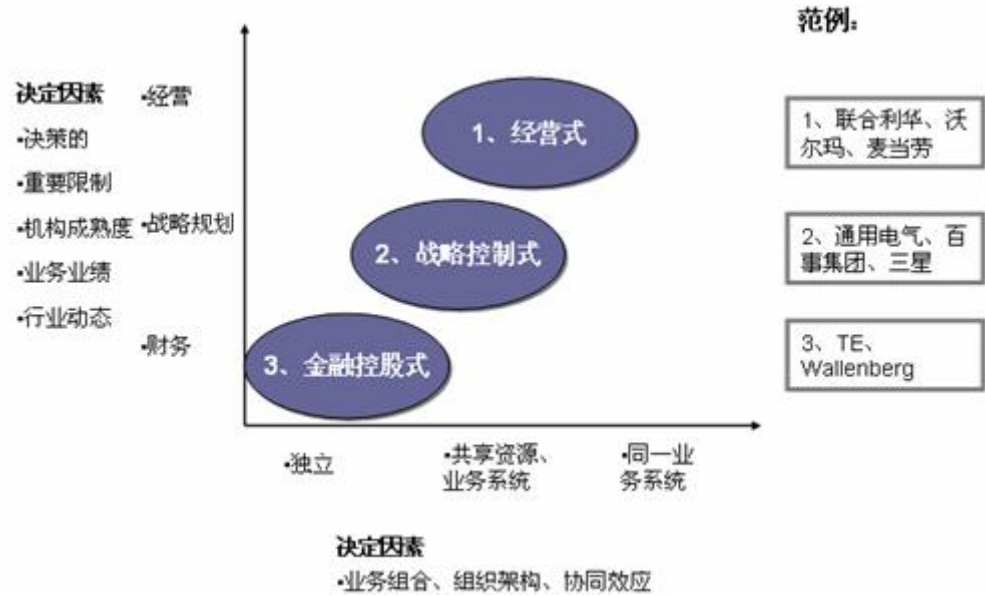
(图 7-1：集团总部的构筑与职能)

与母子公司的管控模式对应，集团总部的类型可以归纳为三类：战略控制型、经营型与金融控股型。

- (1) 经营式：总部的控制力度最强，分子公司仅是执行单元，但对总部的经营管理水平要求较高。
- (2) 战略控制式：总部的控制力度较强，在战略规划的开始向各经营中心或业务单元下达较明确的

战略目标，在战略规划的后期通过质询及审核，提出修改要求并最终批准各经营中心和业务单元的战略规划。正如一位老总而言：“大不是为了面子，是为了生存。”这样的集团总部主要关注在战略资源优化配置和经营者队伍，主要关注于包括财务指标的战略协同指标和经营班子素质等等指标。

(3) 金融控股式（进行战略投资和投资后的宏观监控和管理，每季度审核财务及营运成果），可能会架空集团公司领导，削弱对事业部和子公司的控制，但集团公司可以方便、灵活地进行调整。



（图 7-2：总部的类型）

三种不同的集团总部管控模式就会导致不同的运营方式。作为集团本身，应该明确自身的发展战略，以及根据这种战略以及集团发展阶段的管理定位，然后再根据这种战略和定位，为下级事业单位设定发展方向。

随着竞争的加强，现在的集团总部基于三种类型之上出现三种核心发展趋势，一是总部实体化，即集团总部要实现从金融控股型企业向操作管理型企业的转变；二是组织扁平化，包括减少集团总部与基层的管理层级；科学设置管理流程，减少不必要的管理环节；三是建立行动的集团总部。

总部实体化和组织扁平化都比较好理解，我就解释一下“行动的集团总部”好了。一些世界著名企业实现持续发展的关键都在于建立起了“行动的集团总部”。比如，由 GE（即美国通用电气公司）的组织机构可以看出，GE 总部具有多元化的清晰的产权结构，并由此形成了一个各负其责、协调运转、有效制衡的规范的公司法人治理结构；总部与各成员企业之间，以资本为主要纽带相联接，并明确划分了母子公司之间的责权利。GE 的管理层由支持部门（职能部门）和业务部门组成，形成一个简明的矩阵式组织结构；其支持部门领导一般由职能专家担任，业务部门领导往往由管理通才担任；GE 的财务、人事、研发、法律和信息技术等职能高度集中，由总部统一控制。以这样一种集权与分权有机结合的管理体制为基础，再加上拥有以董事长兼总裁杰克·韦尔奇为代表的一大批高素质的经营者，GE 总部就成为一个反应灵活、行动迅速的“行动的集团总部”，在近 20 年内先后及时有效地实施了资本经营、服务中心、质量致胜、全球化和电子商务等战略并由此实现了战略创新和战略转型。美国微软、思科，日本索尼、松下等世界著名企业也都有与 GE 类似的“行动的集团总部”，它们在这些公司的持续发展中发挥了举足

轻重的作用。

不过，关于集团总部还有另一种观点，就是“小型集团总部”的理论。持这种观点的人认为，因为业务部门的人最了解实际业务，所以将业务委托给业务部门，企业集团总部只需发挥其最小限度的功能。集团总部的功能只应限于分配集团整体的资源，向业务部门最小限度地提供必要的共同服务，以及制定业务目标、评价标准等。

例如法国的阿歇特图书出版集团，已经有超过百年的历史，他的母公司在对子公司的管理种就是保持着一种相当松散的关系。集团总裁弗莱德里克·莫瑞特认为这代表了一种人性化的出版文化，子公司在图书内容方面拥有绝对的自主权，是保证集团不断创新的重要原因。在整个集团的运营中，甚至在图书销售方面集团都是放权的，每一家子公司在零售书店这一渠道均拥有各自的销售网络。莫瑞特认为集团不统一负责子公司所有发行业务是避免通路阻塞的最佳方法，个性鲜明的出版内容决定了销售形式。

老谢，说到这里你一定有些迷糊了，到底何种形式的集团总部才是最好的呢？其实，企业具体选择建立什么样的集团总部，完全是根据企业的实际情况而定，包括企业的发展战略需要、管理能力、分子公司的运营情况、风险控制等。

第二节 集团总部的集权与分权

老谢开始策划集团总部的改革了，但是他不久发现了新问题：

作为一个大型企业集团，集团总部一般应集中哪些权利？职权在各层级之间又该如何划分？

小林是这样回答老谢的：

亲爱的老谢，在讨论这个问题之前，首先让我们来看看母子公司的关系吧。在母子公司管理中，不管母子公司构成关系（资本型或混合型）存在何种形式，出资者（母公司为主要出资者）为实现资本收益最大化、投资风险最小化，母公司对子公司在资产管理方面主要采取集权式管理，子公司仅负责投资项目的实施，而且在项目实施过程中，一方面接受母公司战略投资中心具体日常事务的微观监督管理和评估，另一方面，还要接受母公司董事会投融资委员会/财务管理委员会的宏观监控和评估。

现在我们可以清楚的知道，出于资本收益最大化、投资风险最小化目的的考虑，集团总部一般集中的权利会包括如下六个方面：

①、战略管理权力的配置

集团战略决策和管理是集团总部的主要职能，属于总部高度集权的管理，在具体战略管理中，集团总部同子公司职能分工基本如下表。

总部	战略管理委员会	负责制定和审议集团整体战略方案，对于公司战略方案具有最终裁决权
	战略管理部	负责制定集团整体战略方案，初步汇总和审核子公司战略方案
	管理原则	负责集团、子公司战略方案决议、审批、监督和评估
子公司 (业务中心)	战略管理部	负责拟定子公司业务战略方案，上报集团总部进行审批
	管理原则	主要负责拟定子公司业务战略方案，全面贯彻执行子公司业务战略，并且有战略执行效果的初步评估权

(图 7-3: 集团总部与子公司职能分工)

目前，国内外企业集团一般采用“战略制定——战略执行——战略评价”模型。但是，从现实看，中国的大多数企业集团还应该将“战略准备”纳入到模型当中，具体包括战略思想的准备、高层管理团队准备和基础管理准备。否则，战略制定仅仅是流于形式，而不可能在现实中实施，更无从谈起在实施进度发生偏差时进行及时评估和采取补救措施。实际上，真正做到战略的实施监控，不仅需要一支高素质的专业战略管理团队，还必须有扎实的基础管理做支撑，具体包括管理流程、基础业务流程、职位分析、关键考核指标体系以及激励措施等。

已经有 100 多年历史的可口可乐公司，并没有什么可以引起轰动效应的创新或高技术发明，在 80 年代以来，可口可乐所在的软饮料行业面对的情况是，人均软饮料消费在国内和国际市场只有 3% 和 8% 的增长，面对这个状况，可口可乐重新设计了企业战略，实行价值链管理，重新选择客户群。

在 1980 年以前，可口可乐的主要客户是消费者和零售商，而随着“成熟市场”的形成，可口可乐发现自己在零售领域的利润开始下降，它决定将装瓶商作为新的主要客户。于是公司将收购装瓶商作为一个集中统一的可口可乐系统模式，通过购买装瓶商的控股权，向那些友善的、有能力的装瓶商出售浓缩液，并为许多交易提供中介和融资支持，帮助他们实现现代化管理和营销，以确保新的装瓶商配合可口可乐公司的增长战略。而对于不属于可口可乐旗下的装瓶商则由于没有可口可乐在资金和管理上的支持，处于不利地位。

可口可乐的模式实现了规模经济、资源的高效利用，并为可口可乐成功的找到了新的利润增长点。

②、投资管理权力的配置

投资管理要求投资方向符合集团战略和发展规划，投资项目决策要经过慎重研究，并按规定程序经过总部审批。

各集团对子公司投资决策权限的管理规定各不相同。有的要求所有投资都要经过总部同意，即使是控股子公司，其董事会决策前，总部派出的董事要事先汇报征求意见，然后在董事会上按照总部的意见投票也有的集团给予子公司一定额度的投资决策权，前提是项目必须符合集团的战略和规划要求，年度固定资产投资计划已经审批，而且总部对项目有监督权。

不同集团对子公司决策的投资额度差别很大，还有按照子公司情况不同规定不同的投资额度。投资管理在总部与下属公司之间争议的焦点就是集分权问题。总之，投资决策的分工应该视集团具体情况而定，不能与其他集团机械地攀比。纵观国外大型企业集团的投资管理，集分权的掌握也是各不相同。世界上规模最大的从事机电生产的美国艾默生电器公司，对投资管理的控制就很严，由总部统一投资管理，所有项

目投资均需报 CEO 批准。

③、财务管理权力的配置

财务管理的基本目标是动态优化企业资产的收益性、流动性和安全性。主要抓的工作是预算管理、融资管理、资金管理和风险防范。

预算管理是以财务指标表示集团在预算内的预期成果，通过经营目标的量化和分解，以货币语言指导集团在预算期内的业务活动。集团总部对于公司预算管理模式按照集分权程度的不同，可以划分为三类：战略规划型(集中型)、财务控制型(分散型)和战略控制型(折中型)，详见下图四。

	集中型预算管理模式		分散型预算管理模式		折中型预算管理模式	
	母公司	子公司	母公司	子公司	母公司	子公司
编制方法	自上而下		自下而上		自上而下与自下而上相结合	
责任内容	编制并下达预算；监督预算执行；考核预算管理效果	负责执行预算	审批下达；结果考核	负责编制、执行	确定预算目标和预算优先领域；协调并审批；过程控制；结果考核	负责编制、贯彻执行
责任部门	董事会及预算管理委员会审批，财务管理中心负责管理	财务部	董事会及预算管理委员会审批，财务管理中心负责管理	财务部	董事会及预算管理委员会审批，财务管理中心负责管理	财务部
预算重点	全面预算	不做预算	资本竞价与资本预算	全面预算	资本预算、重点业务预算	较全面预算
适用情况	产品单一型集团；子公司经营责任明确而且单一		财务型母子公司		产业型集团（混合型母子公司）公司，且母公司具有控制力	

（图 7—4：总部的预算管控模式）

各种企业集团的融资管理大致可以分为三种类型：一是由总部统一向金融机构贷款，然后分配给各个子公司；二是集团集中融资与子公司自行融资相结合。例如，在集团总部所在地的子公司融资，实行“统贷统还”集中管理方式；外地企业实行自主贷款，额度控制的方法；三是在总部核定的额度内，子公司自行融资。

出资者不仅要关注子公司的盈利能力，更关注子公司的盈利有多少是通过现金来实现的。现金性盈利占盈利的比重决定了盈利的质量。因此，总部对子公司资金的管理的目的是：通过了解子公司现金的收支行为，达到对子公司资金的有效控制(知情控制权)；通过对子公司资金使用的统一调配，达到资金使用的最大化和融资成本最低(统一调配权)。一般而言，国内各大型企业集团对资金使用的权力都非常重视，例如，在 GE 公司 300 万美元以上的资金动用需要韦尔奇的签字。

④、人事管理权力的配置

总部都将人事管理作为出资人到位和实施监控的标志。集团总部管理的子公司高层经营管理人员包括董事长、董事、监事会主席、监事，但对执行层的管理不同一是总部只派出或推荐总经理和财务主管，副总经理等由总经理提名，总部考察审定后按程序任免；二是总部派出或推荐全部高管人员，并按规定程序任免；三是总部的管理覆盖到一定级别的管理人员，对规模较小的子公司只管总经理规模较大的子公司不但管高管人员，还管到中层机构的负责人。

人事管理除了对管理人员的任免外，还有对他们进行监控。目前，国外集团所普遍采用的是关键业绩指标考核法(KPI)，例如，对 SBU 董事长或总经理的考核，一般采取以经营指标和关键因素指标为主，兼

顾管理指标，同时还通过签订业绩合同进行约束。

⑤、信息系统管理权力的配置

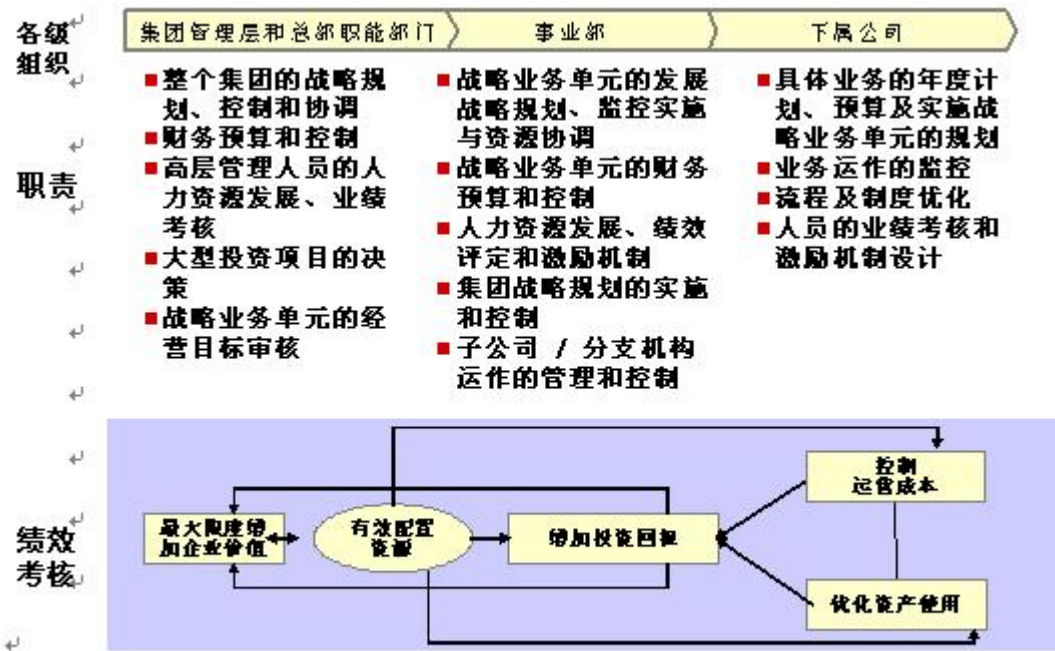
由于各集团管理模式和基础管理情况不同，信息系统差异较大，管理的集分权程度不一，但关键在于通过实施供应链管理(SCM)、客户资源管理(CRM)等先进管理技术，实现集团人力、财力、物力和技术资源的优化和管理制度的创新，确保对市场的快速反应，实时监控集团各公司的经营信息，协助决策层把握企业经营情况，提高战略规划和驾驭风险的能力。

⑥、营销管理权力的配置

集团总部的营销管理工作，主要是提供战略性的指导和统一的服务。例如，制定集团品牌战略、整体销售网络布局、统一管理商标、商誉、统一广告宣传等。

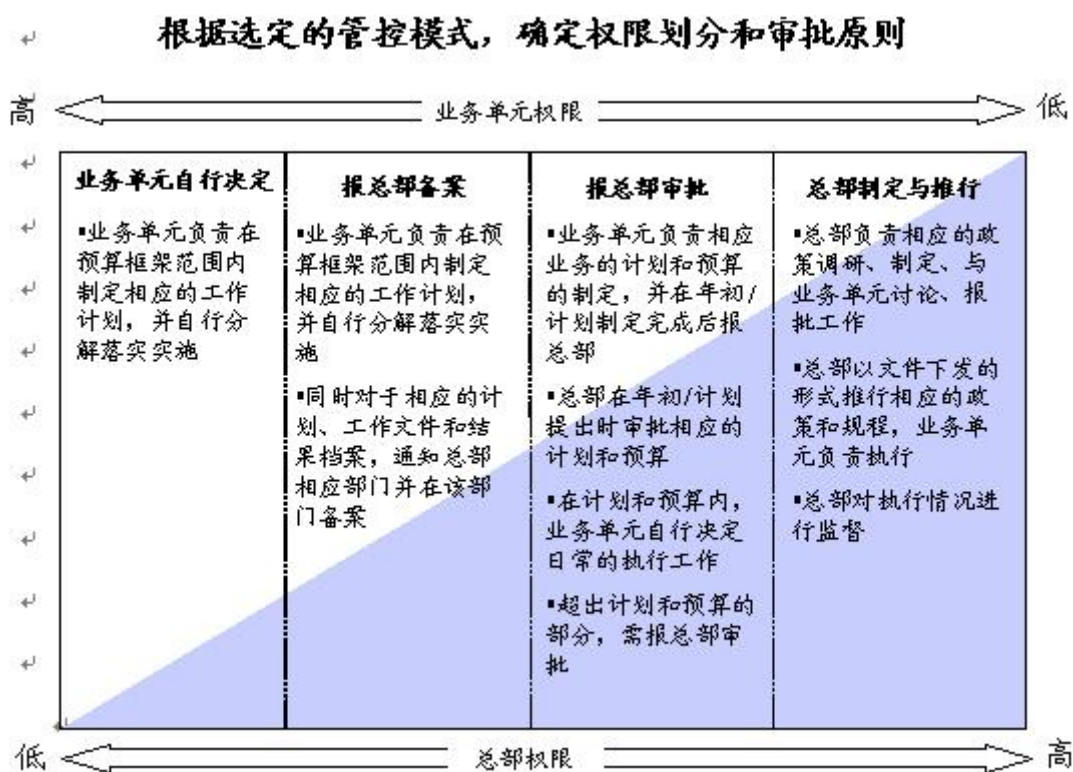
以上从母子公司管控的具体内容出发，重点研究了不同管控模式企业集团总部各项管理权力的配置。但是，应该注意的是母子公司管控是动态的，它将伴随着企业未来的发展、基础管理的完善而进行动态的调整，同时信息化的进程也将促进集团内部管控的变化。

总体职能划分如下图：



(图 7-5：总部职能划分)

总部对分子公司和业务单元、所有的投资项目进行审批，分子公司、业务单元、或者事业部对下面的子公司进行所有的项目的建设过程的监控。



(图 7-6：总部与子公司的权限划分)

“中国神马企业集团”是产品横跨化工、化纤两大产业的特大型企业集团。集团现拥有 8 家全资子公司、5 家控股子公司、5 家参股公司。为了更有效管理企业集团本身和下属的参股、控股子公司，神马集团设立了管理委员会，企业集团在管理委员会的领导下开展活动，其日常工作由母公司职能部门负责完成。企业集团母公司行使集团的战略规划、资本经营、投资融资、科技开发、对外贸易和经济技术交流等职能通过管理委员会，集团既避免了常设集权管理部门的低效和高额成本，又能依靠其权威推行公司的集权管理与规划。

集团母公司还设立了发展部，对集团发展战略及发展规划实行统筹管理，在各子公司分别建立相应的领导体系，落实集团发展规划。此外，集团实行一体化的融资和投资管理体制。母公司作为集团的融资中心和投资中心，对融投资实行集中统一管理，各子公司的融资和投资项目必须报经母公司董事会讨论决定后方可实施。

第三节 集团总部的职能定位

公司终于开始构建集团管理总部了，但老谢的问题还没有完结：

目前集团总部还是以财务管理为核心，对各个子公司的控制也仅限于投资决策以及资本管理方面。我们应该如何进行集团总部的职能定位，保证管控需要并促进各子公司的快速发展呢？

他怀着焦急的心情收到小林的回信：

老谢，你好，解答你的疑问前，我们先来看一组数据：据美国 Conference Board 公司的调查结果显示，44%的公司总部不知道自己的角色和职责是什么，可见你的这个问题具有很大的普遍性。

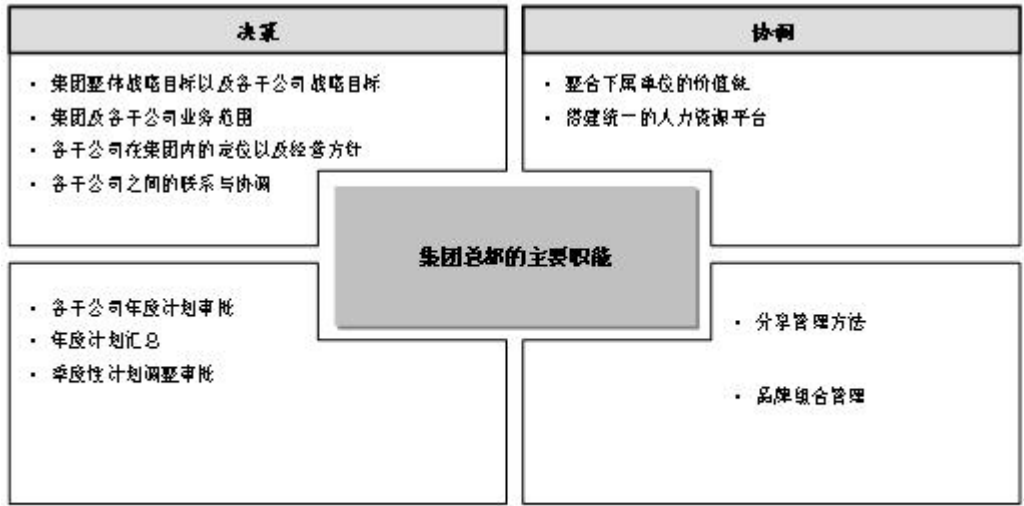
在之前的讨论中我们已经提到了，集团总部是企业集团的首脑和中枢，是企业集团的决策中心、调控

中心，但其职能定位是否准确，对发挥企业集团整体优势有着决定性的作用。

总部的功能可谓纷繁芜杂，但总体来说，可以从两个层面定位：即决策和协调。

在决策层面，总部需要制定集团整体发展战略并控制各项战略资源，敦促下属单位执行总部决策，必要时，还要亲自推动关键项目；对下属单位进行绩效考评。

在协调层面则要求集团总部的协同整合职能，不再以简单的管理为中心，而是对下属业务单元各项工作的统一规划、协调管理、业务支持等等。对于企业而言，总部更多的时候是搭建一个规范完善的管理平台，支撑下属业务单元开展各项经营活动。以一个制造型企业为例，对于那些与业务紧密相关的职能，如采购、质量、技术、销售等，总部应尽量放权到下属企业去执行。即使在总部设立相关部门，这些部门也更多起体系完善、标准设计、协助实施和问题解决等作用，形成对业务的有效支持。对于那些辅助企业经营运作的职能，如人力资源、行政管理等，总部则需突出协调职能，通过建立服务型的平台，实现品牌整合和价值链协调。



（图 7-7：总部职能的层面定位）

具体而言，集团总部的职能一般包括三方面：一是帮助公司增值，主要是负责内部审计、法律事务、筹资、多余资金的投资、公共关系及企业整体形象等；二是保持各子公司的一致性，可以制定统一的人事政策和财务政策来协助子公司进行管理，并推动一致的企业文化形成；三是负责战略性的方向与行动，比如集团与下属企业未来的发展方向以及战略性的投资。

为发挥集团总部的这些职能，总部与下属企业的角色分配应该明确。总部负责宏观的战略目标，下属企业则负责微观的战略目标和战略的执行。在双方的关系处理上，应按照“集中政策、分散经营”的原则。总部把更多的工作是放在宏观调控上，通过目标管理的方法来管理下属企业。

而不同管控模式下集团总部扮演的角色是不同的。老谢，你提到公司的管理以财务管理为核心，其总部集权程度低；而采用操作管控型的集团公司，其总部的集权程度就高。但不论集权程度如何，其目标都应该是为集团整体创造合理的附加价值，为集团整体目标的实现发挥积极的作用。因此，总部职能定位是应为集团整体提供附加价值。

但是，总部功能定位并非是一成不变的。据 Conference Board 公司的调查，公司总部的功能未来将有以下的变化：一是总部的服务功能将大量外包，以提高总部的成本效率；二是部分总部的功能将更加强化，

如高管人员的选拔和培养、经验交流和战略规划；三是弱化在研发、质量、营销等方面的功能，使之更加贴近市场；四是通过整合内、外部资源，为下属企业提供更多的服务；五是强化总部的影响力，即总部在提高整体管理水平的时候，应给下属公司带来更多的附加价值。总起来说，集团总部的功能定位越来越从原来的、以“管控”为导向的角色向以“提供附加价值”为导向的角色转变。

现在，我们回到公司以财务管理为核心的管控模式吧。建立在资本纽带关系基础上的集团企业在实际运作中面临很多实际问题：一方面子公司不能主动领会总部的意图，总部想法贯彻不下去；总部沦为财务中心；另一方面，作为集团存在基础的各子公司在实际生产经营活动中也面临很多实际问题：决策受牵制，感觉管理上放不开；感觉总部更重视新增长点，对业绩背后的努力考察不够等等。

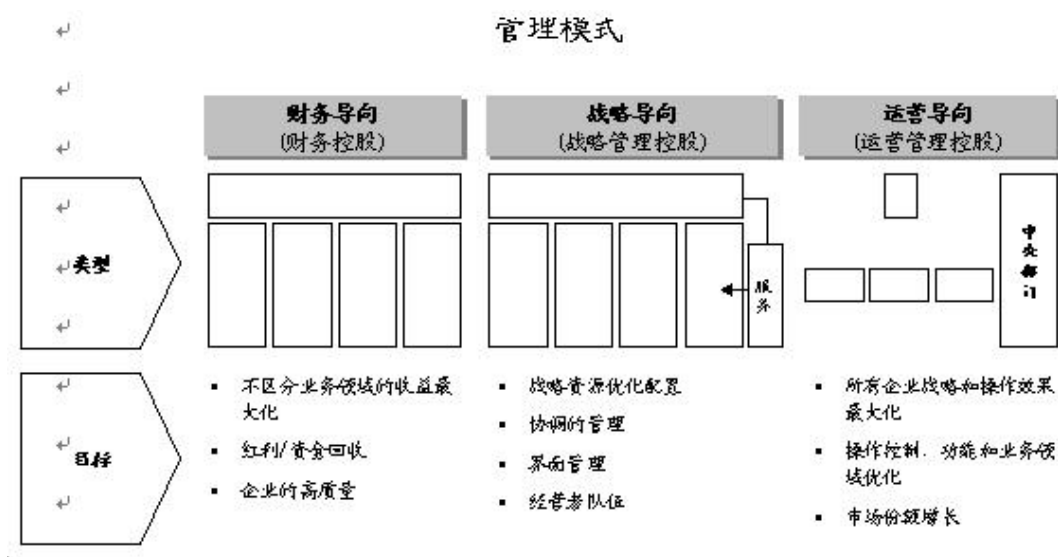
问题各各不一，但母公司的存在价值却是一致的，即它的四种影响：

单独影响子公司发展；整合子公司之间的协同；母公司中心职能的发挥与服务以及母公司整体发展的影响。按照管理模式不同，集团总部的职能定位也有不同。

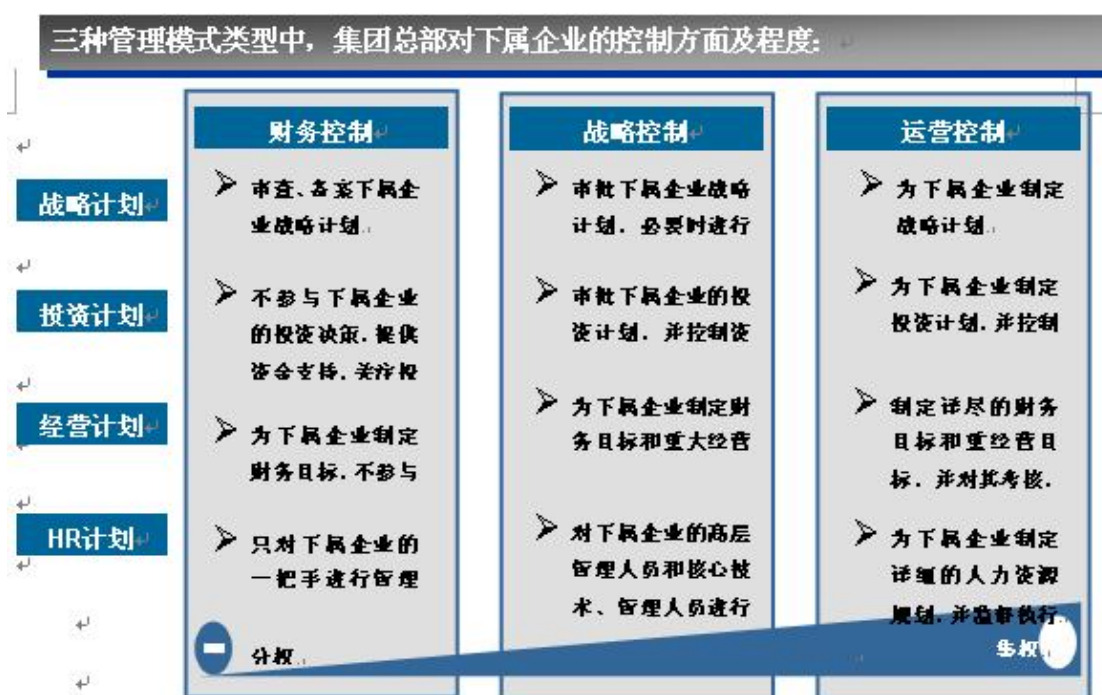
管理模式 功能配置		财务型管理	战略型管理	操作型管理
集团总部功能	核心功能	<ul style="list-style-type: none">财务/资产集团规划融资/投资管理收购、兼并	<ul style="list-style-type: none">财务/资产集团规划/SB战略融资/投资管理收购、兼并	<ul style="list-style-type: none">财务/资产集团规划/SB战略融资/投资管理收购、兼并
	重要功能		<ul style="list-style-type: none">公关人才培养法律审计集团营销资金管理	<ul style="list-style-type: none">公关人才培养法律审计集团营销R&D采购/物流销售网络人力资源管理
			+ 总部组织架构的管理	+ 总部组织架构的管理
集分权		分权	集权与分权相结合	集权

(图 7-8：三种管控模式下的总部功能)

由上图可以看出，不同的管理模式有着不同的结构和目标，对于总部、下属业务单元也有不同的职能要求：



(图 7-9: 三大类型类型导向的定位与目标)



(图 7-10: 总部的控制方面和程度)

测评投资项目时, 纯粹的数据往往是不说明问题的。正如绩效指作为集团公司总部, 投资管理和资产管理是主要的业务职能, 在标是量化和非量化、财务和非财务的平衡一样, 投资评价的指标也带有这样的特征。这些指标在比分模型的载体内, 引导出最终的投资选择的决策。

虽然职能很复杂, 概括来讲, 集团总部的管理方式无外以下三点:

(1) 精减集团总部的管理人员和管理事项, 把管理重点放在资金调配管理、管理人员选拔和员工培训、事业发展方向决策上;

(2) 减少集团总部的多余干扰, 把具体的决策权下放策略事业单位, 集团总部仅关注做事方式的合理性和结果的正确性;

(3) 集团总部主要通过选配管理层、建立后备人才库、完善激励机制、培训和指导决策来管理策略

事业单位。

伴随着掌管康佳多媒体业务的核心干将匡宇斌的去职，康佳对下属事业部也进行了大刀阔斧的调整，各事业部之间独立核算、独立运营。集团总部确定了以推动业务发展为导向的原则，进行组织架构与职能角色调整，相应的组织配置下移到各事业部中，将部分影响业务决策的职能下放到各事业部中，并不断优化业务流程。总部只保留了服务、指导及监督等职能。

康佳的变阵加强了事业部的自主经营能力，使集团职能更为清晰，对资源进行重新配置与整合，激活了组织活力，保证快速在市场上攻城略地。

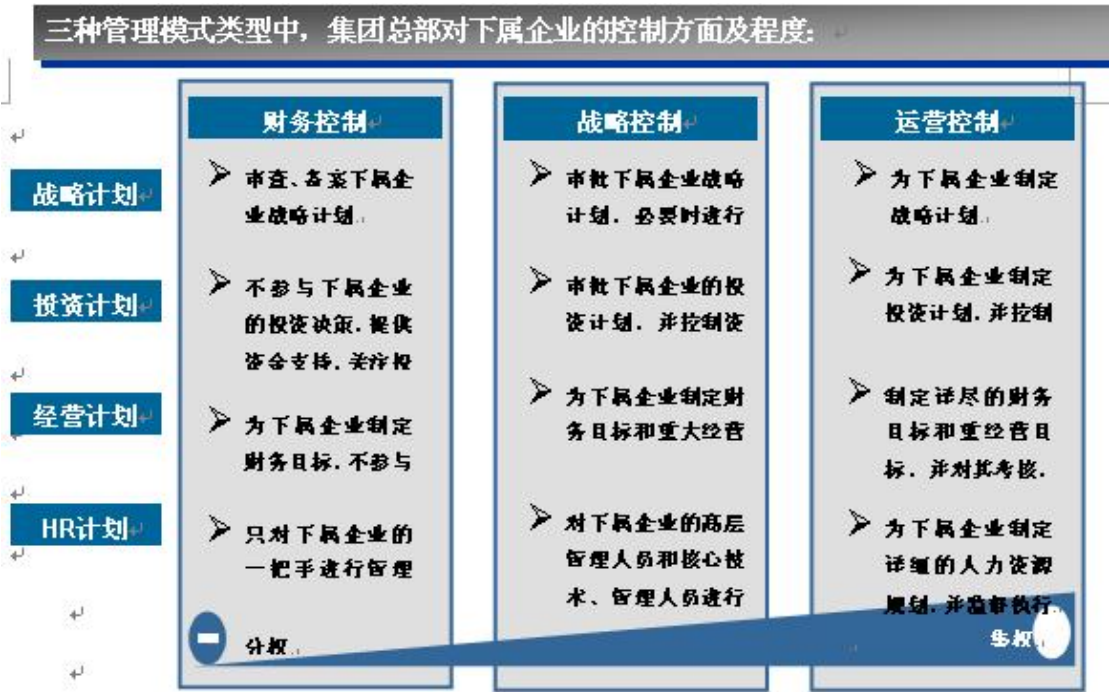
第四节 强化集团总部自身的职能作用

老谢并不满足，他再接再厉提出新疑问：

我现在已经知道在母子公司管控中，集团总部扮演着重要角色，那么他应该如何发挥自身的职能作用？

小林很快作了回复：

老谢，你好，集团总部职能的运行与发挥，取决于总部对下属事业单位的管控模式与管控结构。管控模式与管控结构确立以后，总部应建立基于二者之上的管控政策与制度，以利于建立公司从上到下的一致性责任体系，稳定企业整体的运行。



(图 7-10：总部的控制方面和程度)

最后，为更好的发挥集团总部的作用，可以考虑总部所在地的设置。一般可从以下考虑出发进行确定：

- 第一，有利于开拓“市场；
- 第二，有利于开发人才；
- 第三，有利于开发技术；

- 第四，有利于提高形象；
- 第五，有利于扩大影响；
- 第六，有利于改善公关；
- 第七，经费比较节省；
- 第八，交通比较方便；
- 第九，背景比较深厚等。

第五节 集团总部组织责任体系搭建

老谢公司的集团总部构建得很顺利，但他却发现自己越来越忙：

集团总部相应的职能管理工作都依托于母公司，但现在集团内部管理头绪很多很杂，效率不高。于是他给小林写了一封信：总部应该搭建什么样的组织责任体系，才能发挥集团总部的职能，提高母子公司管控的效率和效益？应该注意哪些事项？

回信很快收到了：

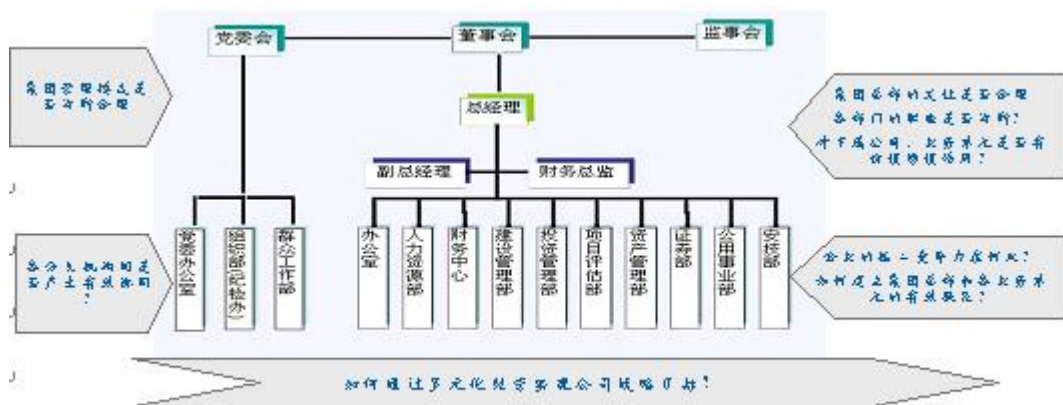
亲爱的老谢，很高兴听到你们公司的组织架构开始构建了。就像你发现的，组织架构的实际运营中经常出现很多问题，比如公司发展战略难以贯彻、内部机构繁复，效率低下、财务核算不清，帐务混乱，财务控制不力等等，这些问题在你们公司的运作中应该或多或少都出现过吧，你且别急，听我慢慢道来。

虽然集团类型实际管理水平和管理模式的差异都会影响集团组织架构的设置，但无论采取什么样的组织架构设置，设计集团总部的组织责任体系应该遵循的原则是统一的：

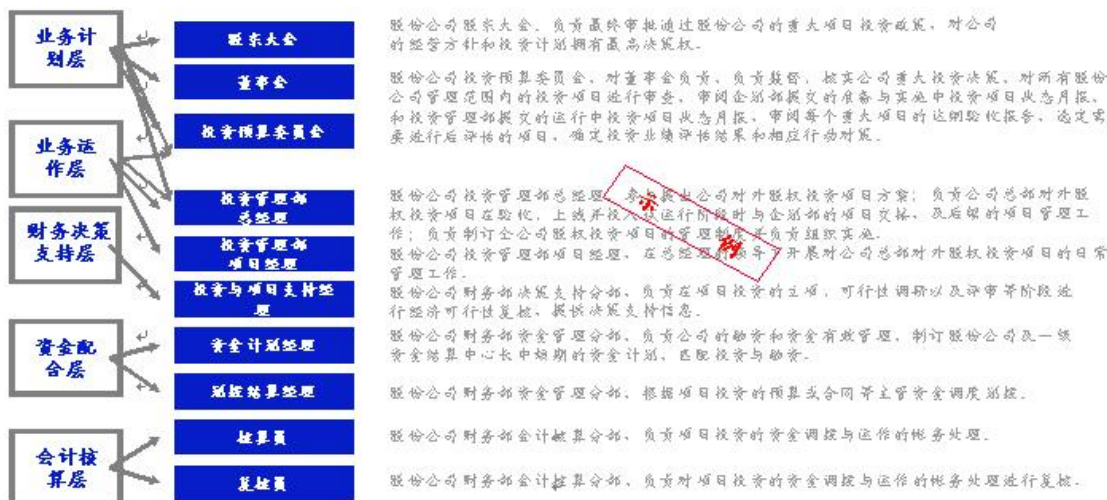
- ♣ 根据集团总部的职能定位设置相应设置组织架构和责任体系；
- ♣ 内部组织和权责划分合理，调动总部和下属公司两个积极性；
- ♣ 管理效率高，操作规范，漏洞少；
- ♣ 投资、资产利用效率高，操作规范；
- ♣ 信息化建设能够支持公司发展，且有效提高管理水平。

合适的母子公司管控模式是需要合适的组织架构与之相匹配的。公司组织架构的具体形式有如下选择：直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式。但是影响集团公司组织结构具体形式的因素还有竞争环境、公司战略、业务组合、行业特点、企业规模、管理传统、政府政策、法律规定、集团所处的不同发展阶段，等等，甚至包括经营者的风格。因而在现实生活中，集团公司的组织结构实际上往往是以一种混合的形式存在的，它们多半是以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。这一点我们还后文还将论述。

集团总部各部门的使命和职责需重新审视定义，作为职责划分的结果，并成为各部分管理模式的指导。

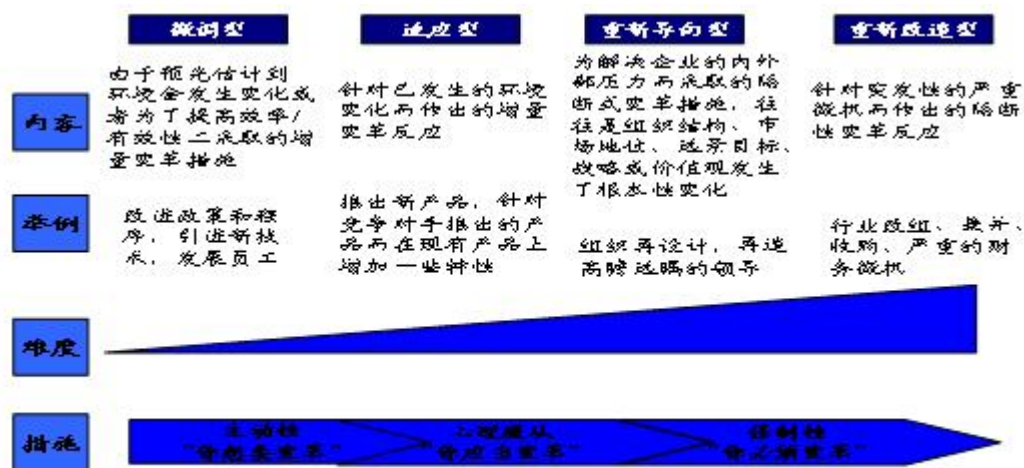


(图 7-12: 总部各部门的使命和职责)



(图 7-13: 流程设计范例)

另外需要强调的是，不同类型的组织变革面临不同的变革阻力和难度，必须采取相应的变革措施确保变革的成功。



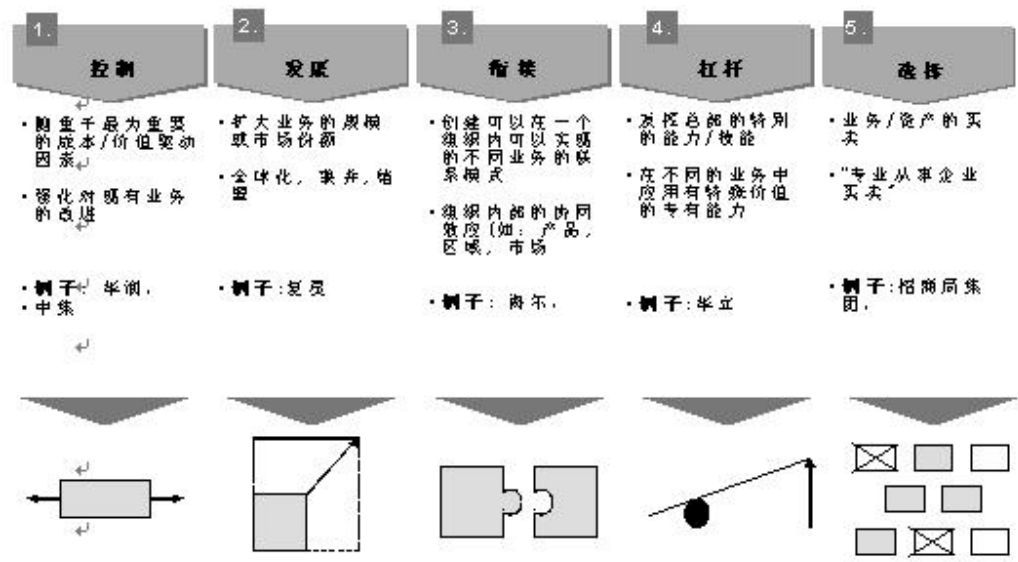
第六节 总部如何创造价值

老谢公司的集团总部终于完成了转变的第一部，他开始了新的问题：

一般来讲，集团总部是一个决策中心、责任中心和成本中心，它能创造价值吗？若能的话，又如何创造价值？

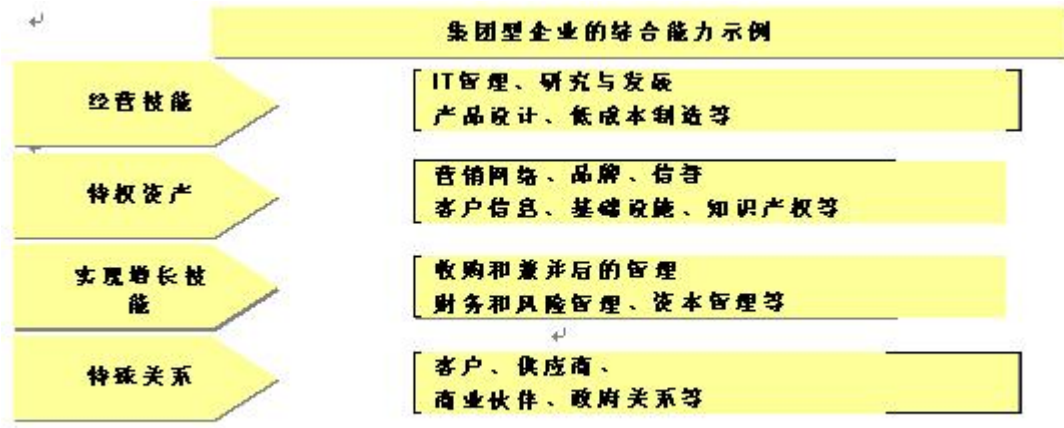
对这个问题，小林的答案是：

在母子公司管控实践中，确实有很多人持有这种观点：总部就是集团重大事项的决策中心，调控中心，它是一个成本中心而不是利润中心。这种观点不可谓不对，但它只注重了总部的职能运作，而忽视了集团总部的资源整合和资本运作所带来的价值。



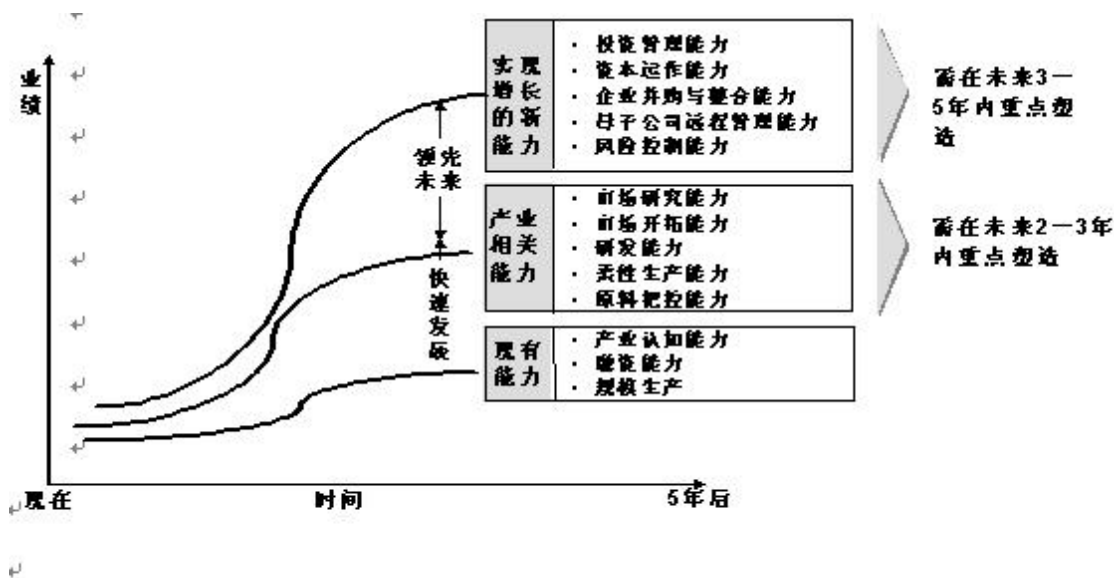
（图 7-15：集团总部创造价值有五种来源：控制、发展、衔接、杠杆、选择）

但集团总部创造价值需要注重自身的综合能力建设。集团型企业赢得和保持竞争地位和优势取决于其调集开办新业务所需的综合能力的速度。



（图 7-16：集团型总部的综合能力）

并需要对其核心能力进行管理。



(图 7-17: 核心能力的管理)

第七节 沃尔玛的总部运作

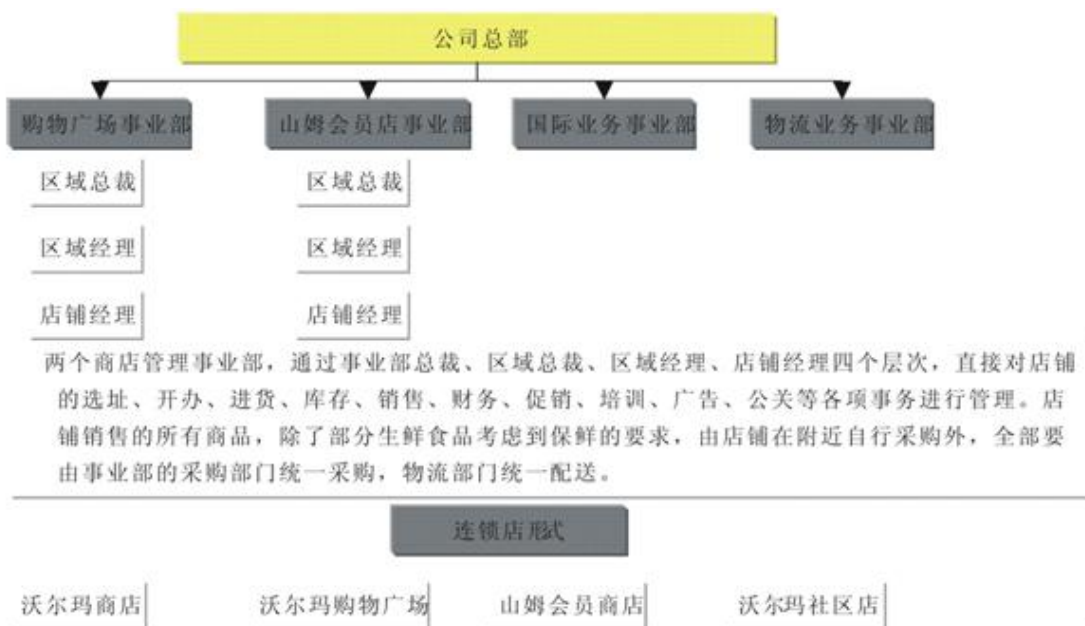
老谢进一步提问：

我知道沃尔玛总部的集中管理是非常具有代表性的管理模式，但是对于他如何操作却不是很清楚，你能不能详细的介绍一下？

小林的回答：

截至 2005 年，沃尔玛在全球的连锁店已经达到 5350 家，下属员工超过 160 万。如果把庞大的母子公司体系比喻为高速运作的电脑，沃尔玛总部无疑就是不断更新的 CPU 内核。

沃尔玛以网络为核心，总部实行扁平结构的管理体制，下设四个事业部，分别管理购物广场、山姆会员店、国际业务和物流业务。两个商店管理事业部，通过事业部总裁、区域总裁、区域经理、店铺经理四个层次，直接对店铺的选址、开办、进货、库存、销售、财务、促销、培训、广告、公关等各项事务进行管理。店铺销售的所有商品，除了部分生鲜食品考虑到保鲜的要求，由店铺在附近自行采购外，全部由事业部的采购部门统一采购，物流部门统一配送。这种连锁经营的模式，使得沃尔玛公司具有了强大的市场竞争能力。



(图 7—18: 沃尔玛的公司总部)

沃尔玛始终贯彻“从供应商那里为顾客争取利益”的采购原则。首先是对供应商进行资质认证。从供应商的生产规模、资金实力、技术条件、产品质量供货及时性等方面进行全面考察，以确定目标供应商选择范围。

再次是对供应商管理实行战略合作伙伴式的运行模式，即把供应商的生产成本、技术研发、管理费用纳入到沃尔玛公司的管理体系中来。通过计算机数据库把沃尔玛所有的商店的库存信息、销售信息、产品价格信息、客户反馈信息、内部经营计划信息等与供应商进行共享，从而降低了外部市场的交易成本，同时通过及时市场信息反馈，保证了产品质量和创新速度。

此外，沃尔玛总部利用信息技术整合优势资源，将信息技术战略与传统物流整合，打造出独具特色的物流体系尤为业界所称道。

从 1970 年沃尔玛建立第一个配送中心至今，沃尔玛的配送中心已经达到 62 个，为全球 4000 多个店铺提供配送服务，整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应。沃尔玛的物流系统号称“第二方物流”，不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。一般情况下，商店当天要货，配送中心当天就可以将货物送出。高效的电脑控制系统，使整个配送中心用人极少。数据的收集、存储和处理系统成为沃尔玛控制商品及其物流的强大武器。可以看出，总部在其中的协调作用是无可取代的。沃尔玛独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为沃尔玛“天天低价”策略最有力的支持。

总部的集中管理还有另外一个方面的体现，就是针对不同市场的导向作用。对沃尔玛来说，赢得当地市场需要两个步骤：了解当地情况，确定需要进行本地化调整的规模与内容；还要对当地竞争对手的行动与反应做出应变。沃尔玛进入中国市场的经历就是一个明证。

沃尔玛在中国市场中进行了多种尝试，寻找最受顾客欢迎的商店形式。其中之一就是深圳超级购物中心，它采用了一种集商业中心与仓储购物商店特点的混合形式，既采用会员制销售，同时对非会员提供“当日特价商品”。此外，沃尔玛还开办了一些规模较小的卫星店进行试验，力求把握中国运输与购物的发展趋势，适应中国人的购物习惯。

产品进货是另外一个调整。在进货方面，沃尔玛有三种选择：一是从国际供应商在世界其他地区进货，二是从国际供应商设在中国的厂家进货，三是从中国当地的厂家进货。沃尔玛最终选择了 85%从中国市场上进货这一比例。这样一方面满足了当地顾客购买美国生产的高档消费品的愿望，另一方面又缓解了当地政府鼓励购买本国产品而给商店带来的压力。2000 年，沃尔玛在中国直接采购和通过供应商间接采购的中国产品总额，超过了任何一家外贸出口企业的业绩。

此外，和地产的捆绑合作是沃尔玛在中国的又一项新尝试。2005 年 3 月，沃尔玛亚洲新总部项目在深圳福田区一片 6 万平方米的土地上起建。项目由深国投商用置业有限公司开发，总投资 7 亿元，总建筑面积达 20 万平方米，集办公、商业、娱乐为一体。

几乎与此同时，2005 年 1 月 20 日，有着地产开发商背景的中信泰富以“成本价”购入母公司北京中信集团所持华东沃尔玛百货有限公司(与沃尔玛合资，其中，沃尔玛持股 65%)35%的股权，正式成为沃尔玛的合作伙伴。

购物中心与商场实现打包上市，这种运作方式在中国以前是没有的。在美国，沃尔玛一般是购买看好的地皮，然后建成购物中心或商场开店；但在国内，沃尔玛与专业地产商的合作从最初的捆绑式探路到现在已经自如地相互依仗了，互成犄角。商业资本与地产资本结合国内社会资源网络和国外资本的新攻略开始纯熟地加速。零售商和地产商一旦形成稳定的合作关系并上市套现，这显然将大大方便国际零售巨头在国内市场的扩张。

最后，要强调的是沃尔玛人力资源体系与文化的协同性。公司强调尊重个人的核心价值观，要求全球大部分子公司都要纳入利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划这三项计划，建立员工与公司利益一致的计划，最终使员工主动地投入到节省的理念行为化中。此外，沃尔玛总部还专门在阿肯色大学专门成立了沃尔顿学院，除了一般的入职培训、技能培训、横向培训外进行系统培训，完善文化一体化培训的内容。

第八章 母子公司战略管控

概论

在集团的管控体系中，战略管控居领导地位，是集团管控的最高层次；而人力资源管控，连同财务管控，作为不可或缺的重要支柱体系，配合战略管控以实现集团的整体战略目标。财务管控与人力资源管控涉及到的内容以及相关权限在母子公司各层级的安排也都要以战略管控为基础，并与战略管控模式紧密结合起来。

战略规划是公司的总战略目标和各阶段的分战略目标，以及为实现这些目标的路径设计。对于企业集团而言，母公司制定的集团战略规划与子公司制定的单体战略规划有本质的区别，二者制定战略规划的流程也有很大不同。

战略管理是对战略规划的管理与升华，并且是战略规划的体系化应用。

母子公司战略管控也有人称为集团战略管控，是指集团公司总部为了实现集团的整体战略目标所采取的用于监督、指导下属企业的战略规划和战略管理各项营运执行情况的一系列政策、程序和方法。它是对战略管理的管理，管理的对象不仅包含母公司自己还包含下属所有的子公司的战略管理。

母子公司战略管控不仅要囊括总部的投资与产业管理，横向管理的制度设计，更要包含子集团的产业战略规划，同时还要构筑一个大到足够包容整个集团各个层面的战略管理体系。

同时母子公司战略管控还包含跨层级的战略职能管理和流程管理。以及对战略执行的绩效的管理。

第一节 集团公司战略规划与单体公司战略规划的差异

老李是某集团公司战略规划部经理，该集团是上海著名上市公司，下属有 40 多家子公司，老李在日常工作中对企业集团战略规划与单体公司战略规划的区别产生了一些疑虑：

以前我在一家单体公司战略规划部工作，那时觉得战略规划工作不过是根据企业内外部环境确定企业的市场定位和经营目标并制订相应的中长期、短期经营计划而已，比较简单，而现在大集团战略规划部工作发现集团战略规划工作要比单体公司战略规划复杂的多。请问，集团公司战略规划与单体公司战略规划的区别何在？

小林的答案：

老李，你提的问题非常好，单体公司和集团在管理上是截然不同的，无论是在范围、层次、制订的依据和所要解决的问题等方面都存在较大的差异。我们不妨作个比较：

单体公司战略主要是关于某具体产业或公司发展的问題，范围比较窄，其战略管理层次也比较简单，主要针对单体企业管理控制；而集团公司管理涉及多个公司之间的资源共享，战略协同，通过集团化管控，各单体公司间会发生化学反应，产生 $1+1>2$ 的效果，由于各单体公司资源状况，企业文化等方面存在一定差异，集团公司战略管理相对复杂的多。

单体公司战略主要解决单一企业经营运作问题，强调纵深，在对单体企业正确战略定位的前提下以提高企业经营效率，降低经营成本为来实现经营目标。而集团公司战略涉及多个企业经营运作问题，可以产生价值倍增，并通过降低集团内部交易成本来实现经营目标。

单体公司战略制订和执行主要依靠企业实际运作经验的和企业对行业的把握上，而集团公司战略制订和执行主要依靠对宏观环境和多个产业关键成功要素的把握上。

集团战略规划要关注最重要三件大事：投资组合、产业组合和横向战略，而这三件事单体战略规划不需考虑或没那么重要。

1、投资组合

□决定用哪些手法，在哪些区域，向哪些对象，如何投资，如何组合这些投资，以及如何管理所有投资对象之间的关系；

□投资人以资本家的眼光去投资，投资的唯一目的就是追求资本的利润。

2、产业组合

□ 产业组合管理是大型多元化企业集团战略管理的重要内容，通过产业的进入 / 退出、扩张 / 收缩，优化资源配置，保持竞争优势；

□ 一般包括产业发展管理和产业组合调整，产业组合调整是核心，是指根据环境变化、产业竞争力动态评价，对原有产业组合或对原产业战略定位和发展方向做调整；

□ 多元产业评价的维度主要有两个：产业吸引力（包括产业成长性、市场结构、集中度与进入壁垒、生命周期等），企业竞争力（市场占有率、销售收入增长率、净资产收益率等）；

□ 投资组合分析与决策模型；

□ 产业进入 / 退出、扩张 / 收缩（维持）决策。

3、横向战略

□ 横向战略由横向战略，横向流程，横向组织，横向管理构成；

□ 横向战略就是集团公司总部通过关联管理实现下属业务单元之间的协同效应，在集团化的情况下为下属企业创造作为单体企业永不能达成的竞争优势；

□ 集团公司必须创造一个智慧、连贯一致的和集中的方式来传达和实现整个集团战略，从而保障公司赢利的一个横向平台；

□ 横向战略是以竞争优势为基础的集团、公司和部门战略的概念，横向战略并非是业务组合管理，它是公司战略的精华。

第二节 战略管理是战略规划의升华及体系应用

老李想了想，又有了新疑问：

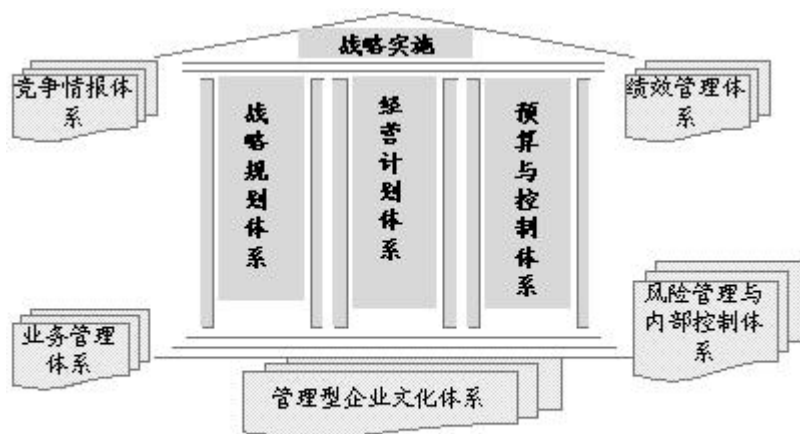
你解释了这么多，让我明白了集团公司和单体公司在战略结构和战略规划等方面有很大的区别，那么集团战略管理和战略规划有什么联系和区别呢？集团战略管理包含哪些内容呢？

小林的答案：

战略规划是公司的总战略目标和各阶段的分战略目标，以及为实现这些目标的实施细则。战略管理是对战略规划的管理，也是对战略规划的升华，是战略规划的体系化应用。

一、战略管理体系的内容

集团战略管理是一个很庞大的体系，但如果要用一句话来概括，那就是用“三个体系，五个支撑”来表示集团战略管理的核心内容。



(图 8-1: 三个体系, 五个支撑)

二、战略管理系统是战略管理的管理

第一个管理层次 重新构建一个更大的生物链;

第二个管理层次 聚焦于消费者;

第三个管理层次 尽可能地为员工展现未来;

- ☐ 有系统的放弃现在的规则、流程;
- ☐ 有组织的进行探索与反思, 建设一种主动变革的机制;
- ☐ 重新规划战略, 设计一种新的, 体现我们都有能力的组织架构;
- ☐ 集中于核心能力的积累和创新, 大力进行知识管理;
- ☐ 关注系统规律设计, 把握企业文化的生成和发展方式;
- ☐ 用图像来进行思维, 展现未来。

换言之, 在未来企业的治理当中, 如何把一些弱信号变成强信号是企业必须面临的一个难题, 这里面也许一个终极的答案是展现未来, 用图像进行思考。

第四个管理层次 更多的试验, 更多的变化;

对复杂深刻的认识, 一个大致的战略意图, 还有一些品种繁多, 经过种种组合的战术, 这三样东西构成了未来的管理。

第五个管理层次 祛除限制性因素;

第六个管理层次 制造制胜多因素和制胜环境;

第七个管理层次 企业的集体洞察力的建设;

第八个管理层次 祛除与破坏复杂性;

第九个管理层次 利用悖论式领导和创造性张力;

第十个管理层次 将变革整合为一种能力。

第三节 集团公司的战略管控

老李听完之后, 好象已经明白一些了, 同时也对集团战略更加感兴趣了, 他进一步问:

经过您的讲解，我对集团战略规划和单体公司战略规划，以及战略规划和战略管理的概念、内容和区别都有了一定的认识，您能再给我讲讲集团公司的战略管控与它们又有什么区别吗？

小林非常高兴，也很乐意为老林继续答：

集团战略管控也有人称之为母子公司战略管控，是指集团公司总部为了实现集团的整体战略目标所采取的用于监督、指导下属企业的战略规划和战略管理各项营运执行情况的一系列政策、程序和方法。

集团战略管控是对战略管理的管理，管理的对象不仅包含母公司自己还包含下属所有的子公司的战略管理。

集团战略管控的目的是为了使集团内所有子公司、部门和人员都朝同一个方向前进，真正实现企业集团的战略协同。

集团战略管控的内容包括以下九项：

- 1、集团整体战略管理体系及控制力建设；
- 2、战略管理流程与战略管理能力体系；
- 3、商业模式构筑及动态管理；
- 4、产业/子集团/子公司战略审批与管理；
- 5、跨层次战略职能管控与战略绩效管理；
- 6、跨层级战略审计与战略支持体系管理；
- 7、横向战略构筑与运作；
- 8、战略焦点管理；
- 9、战略管控环境建设（产业与竞争情报，相应的决策机制，权限，战略导向, 管理核心）。

第四节 集团整体战略管理体系及控制力建设

老李对集团公司战略管控的内容很有兴趣，要求小林详细给他介绍集团公司战略管控的内容。

小林开始从集团公司战略管控的第一部分内容开始讲起：

与执行所不同的是，控制力不仅仅是一种基调或是一种理念上的炒作。它是一个我们能够遵循特定的步骤与方法去构建的系统的管理体系。它包含了从战略、组织、控制手段、到人力资源及责任机制等一系列的管理的方法。这些管理的方法将帮助我们企业的领导者与各级管理者有效地去引导企业战略、运营与人员流程的运作。

企业也只有理顺控制力与执行的关系，才能改善自身的战略执行力。

我们将战略控制的强度分成了十个级别，如下图：

强度	指数	战略控制手段
高强度	10	建立行业标准
	9	带动价值链发展
	8	控制供应链,成为链主
	7	领导地位,定价权地位
中等强度	6	母子公司管控能力
	5	品牌,专利,版权
	4	人力资本
	3	独特的企业文化
低强度	2	运营能力
	1	成本能力

(图 8-2: 战略控制的强度)

第五节 战略管理流程与能力管理体系

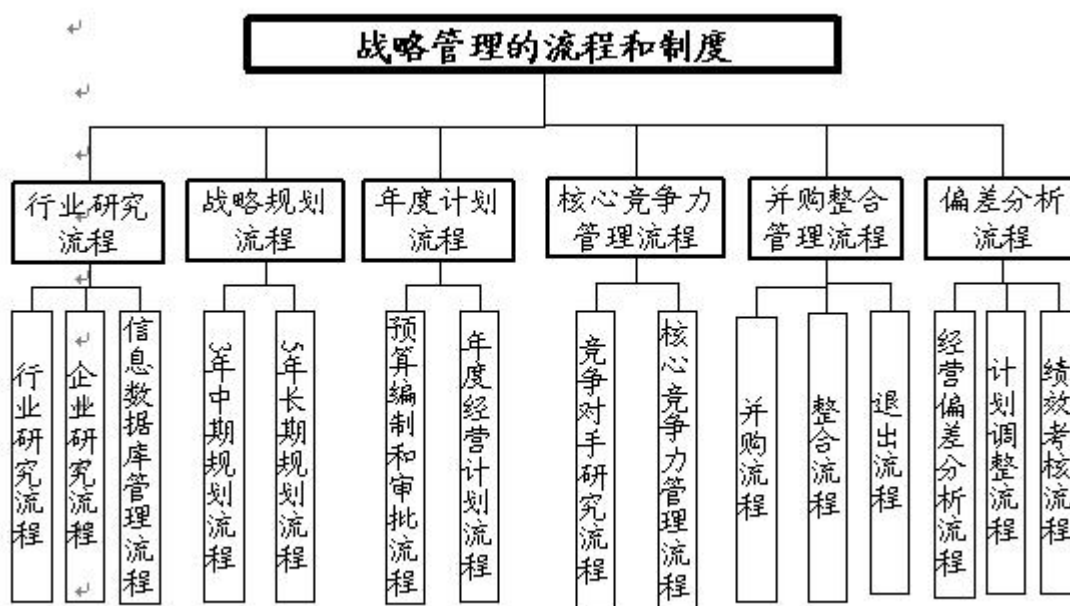
老李越听越觉得集团的战略管控内容庞杂，他接着问：

作为一个这么复杂的系统，战略管理是否也有一个相应的流程呢？

小林的答复：

一、战略管理流程

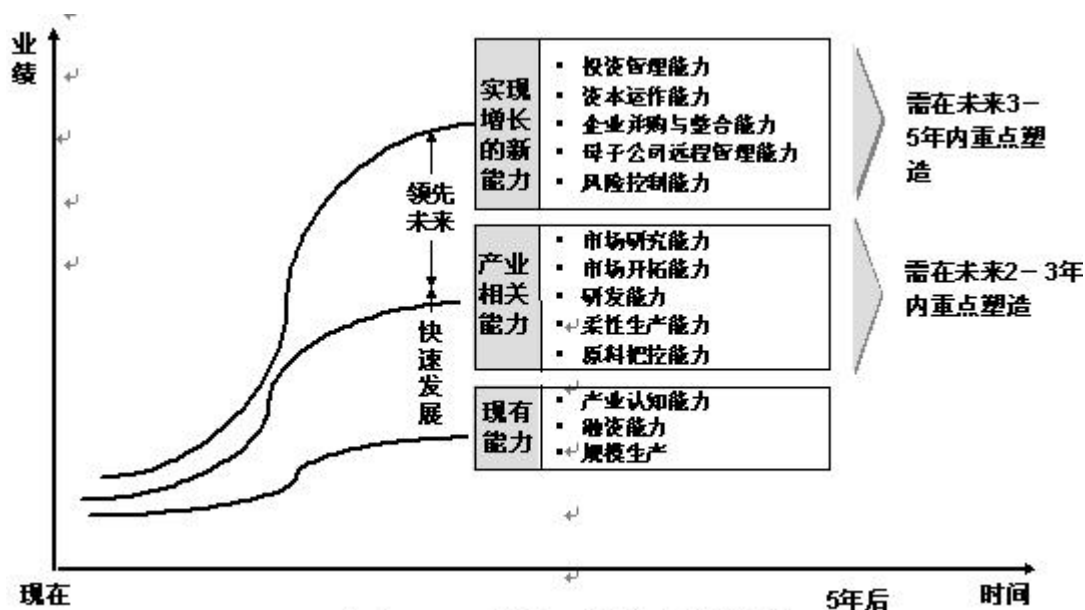
战略管理流程有六大主流程和十五个子流程，如下图：



(图 8-3: 战略管理流程)

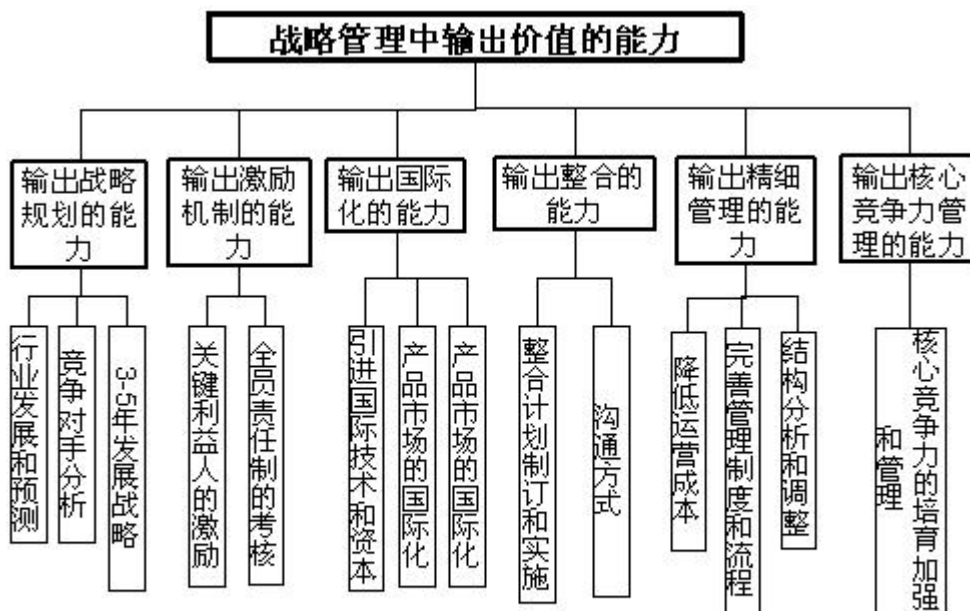
二、战略管理能力体系

企业集团要对核心的三类能力进行管理。



(图 8-4: 核心三类能力的管理)

企业集团除了要塑造以上三大类 13 种核心能力外，还要注意培训以下六类能力。



(图 8-5: 战略管理中输出价值的的能力)

第六节 商业模式构筑及动态管理

老李还有问题：

小林，以上你介绍的都是一个宏观的战略思想及运作程序的构筑，但是我觉得战略的关键是找到一个有效的价值创造模式，你能不能就这个问题分析一下呢？

小林这样回答：

在某个有价值的事情上进行投资，销售给客户、从中赚取利润并收取现金——这个思路很原始，很简单。说到底，商业模式就是关于做什么，如何做，怎样赚钱的问题，其实质是一种创新形式。

如果要构筑一个能持续赢利的商业模式，必须思考如下几个问题。

- 在一个迅速发展和不断创新的行业，我是否已经作出了足够的努力，使公司保持在 利润区之内？
- 本行业产品的供求态势如何？我如何管理本行业的供求关系？
- 在本行业价值链中，我能够控制更多的环节吗？
- 通过与最终用户建立联系，我能将公司引入利润区吗？

英特尔公司的安迪·格鲁夫克服了英特尔公司前进道路上的各种障碍，进入了利润区。格鲁夫始终能保持两步领先，使英特尔一直在利润区之内。这是一种危险的领先，一旦英特尔不能保持两步领先，它就不能留在利润区。

在 20 多年的发展过程中，格鲁夫找到了管理这些危机的方式。他是这样做的：始终使企业像激光那样，高度关注客户的偏好和行业的利润区。从来到英特尔的第一天起，格鲁夫就以客户为中心考虑问题，为客户提供他们所需要的功能、解决方案、更高的处理能力和品牌。格鲁夫已经控制了个人电脑行业的价值链。但是不像他的早期竞争对手那样，格鲁夫区分了当前的客户和具有经济潜力的客户。其他芯片制造商总是将他们的客户定位在电脑设备制造商（OEM, Original Equipment Manufacturer），而格鲁夫与电脑设备制造商制定了 x86 标准之后，就将他的客户重点转向了最终用户。由于对最终用户有深刻的了解，格鲁夫始终使英特尔公司在计算机行业比其他竞争者保持两步领先。

进一步，格鲁夫在英特尔总裁任期内，也采用了以利润为中心的思考方式。他认为，与其在众多的产品上与竞争对手并驾齐驱，不如在一项产品上保持领先两步。格鲁夫看到了利润之所在，并采取措施使英特尔进入了这个利润区。

在 70 年代晚期的半导体行业，英特尔和摩托罗拉旗鼓相当。英特尔公司认识到，如果这种局面继续下去，获得有利的盈利机会就会变得渺茫。英特尔公司必须创造一种领先于摩托罗拉两步的企业设计，使公司正好处于利润区之内。然而，利润区存在于客户之中，而不是在产品之中。在构思这样的企业设计时，英特尔公司不应设立任何限制。基于这种认识，英特尔提出了“征服行动”计划。

征服行动的第一步是建立销售关系网（sales ledads）。第一个应当关注的方面就是速度。从客户角度出发，进入市场的速度是非常重要的，因为它为用户带来了差别化的产品。进入市场的速度对供应商也很重要，因为先进入者能够获得溢价。征服行动计划侧重于按时开发出产品，将推出新产品的速度作为度量整个公司业绩的关键指标。

客户解决方案是征服行动计划的第二个关键因素。在英特尔供应计划中，英特尔的市场营销部门通过出售程序和其他开发工具来刺激客户对微处理器的需求。在现在的征服行动计划中，英特尔已经超过了上述做法，还提供现场的技术支持。英特尔开展了一项关于微处理器的培训项目，每年进行 50 多场讲座和研讨。英特尔还编辑了一本手册，说明英特尔公司产品与系统的未来发展，让那些关注未来产品兼容性的客户放心。英特尔扩展了芯片和其他附属产品的种类，以适应更广泛非客户。通过执行征服行动计划，消除了客户对英特尔产品是否适合自己设备的担心。

1978 年，英特尔和摩托罗拉都拥有从事征服行动的足够资源。摩托罗拉年收入为 8300 万美元，英特

尔是 8700 万美元。但是，英特尔对自己的企业设计进行了根本性的创新。英特尔不仅销售产品，而且销售包括产品、应用程序、技术支持在内的整体化解决方案。此外，在产品差别化方面，英特尔整个公司协调一致并持之以恒，做出了极大的努力。

结果是，摩托罗拉以一种更好的产品展开竞争，而英特尔用一种更好的企业设计赢得了胜利。

虽然英特尔在微处理器业务上保持了两步领先地位，但英特尔在动态存储器（DRAM）业务上遇到了困难。在 70 年代末和 80 年代初，动态存储器市场一直保持急剧的增长。动态存储器的应用大幅度地降低了计算机的制造成本。请注意，在 60 年代末，磁芯存储器占计算机成本的 60%。动态存储器的应用很快普及，销售收入和销售数量都很大。这一市场本来蕴含巨大的商机，但是大举进入的日本竞争者（包括富士通，日立，三菱，松下，东芝和日本电器公司）极力推行自己的成本优势战略。随着日本公司制造技术的改进和美元汇率的走强，日本的储存芯片大量涌入美国市场。在 1978 年，美国的动态存储器产量是日本的 3 倍。英特尔公司在这一领域处于领先地位。到 1985 年，形势已经完全逆转，英特尔公司的收益开始下降。动态存储器的制造是高度资产密集型的业务，递减的成本曲线要求继续投资和增加生产能力，而资本回报率有限。英特尔当时的首席执行官穆尔和总裁格鲁夫认识到，继续制造储存芯片将要把公司的全部资产投入到一场消耗战中去。如果英特尔仍然坚持生产动态存储器，公司的整个业绩就会受到拖累。

他们认识到，动态存储器已经成为一个无利润区，英特尔必须放弃这一领域，将资源配置到成功可能性较大的领域。当然，不论从业务的角度，还是从感情的角度，放弃动态存储器都是一项困难的决策。要知道，当初建立英特尔就是为了生产储存芯片！撤出这一业务领域意味着，要图书出版商不再出书，要汽车制造商不再制造汽车。但是日本的芯片由于改进了制造技术，正在大量涌入美国市场。为了生存，英特尔可以放弃曾经使它强大的任何做法。于是英特尔大量裁员，几乎 30% 的员工被解雇。但是英特尔的领导人决定，英特尔必须转向一个能够在未来带来价值的利润区，而不是仅仅依靠数量，在一个资本密集、无力可图的领域中争夺市场份额。

格鲁夫已经实现了对个人电脑价值链的战略控制。这是一个重要的优势，据此可以控制计算机硬件销售商。然而，格鲁夫以客户为中心的思维使他领导英特尔公司伸向价值链的其他环节。格鲁夫问道：怎样使他在硬件销售商面前拥有强有力的地位呢？问题的答案可以归结为一个词：最终用户。最终用户永远不会满足，他们需要越来越高的处理速度。他们需要更大更好的应用程序，而这需要更强大的处理器。只要最终用户保持这种需求，英特尔就应该坚持其领先两步的企业设计。

第七节 产业/子集团/子公司战略审批与管理

战略总监小孙最近一直忙于公司的战略制定规划，也一直苦恼于战略的无法落地，经老李介绍，他认识了小林，于是，提了这么一个问题：

具体的战略制定的主体应该如何划分？

小林考虑了一下，给出以下答复：

集团公司战略制定的主体可以分为三个层次：公司最高领导决策层、子集团决策层和业务单元层。交

互的战略规划过程保证了总部目标与各业务单元目标的一致性,交互过程应该是双向的,既可以由上到下,还可以由下至上。

由上至下：

公司总部首先制定整个公司的未来战略方向及长远目标;

公司总部将整体战略目标根据战略优先顺序分解到各个事业部;

公司将分解目标传达给各事业部，由各事业部根据规划制定事业部的战略；

事业部再将战略分解到各业务单元，由各业务单元制定本单元战略规划

由下至上:

各业务单元将业务单元规划输入至中心的整体战略规划，并接受事业部的审核；

各事业部将各中心规划向最高领导层汇报，接受指导和审查；

最高领导层根据公司战略目标审核各事业部的战略，确保各事业部战略与公司总体战略目标一致。

第八节 跨层次战略职能管控与战略绩效管理

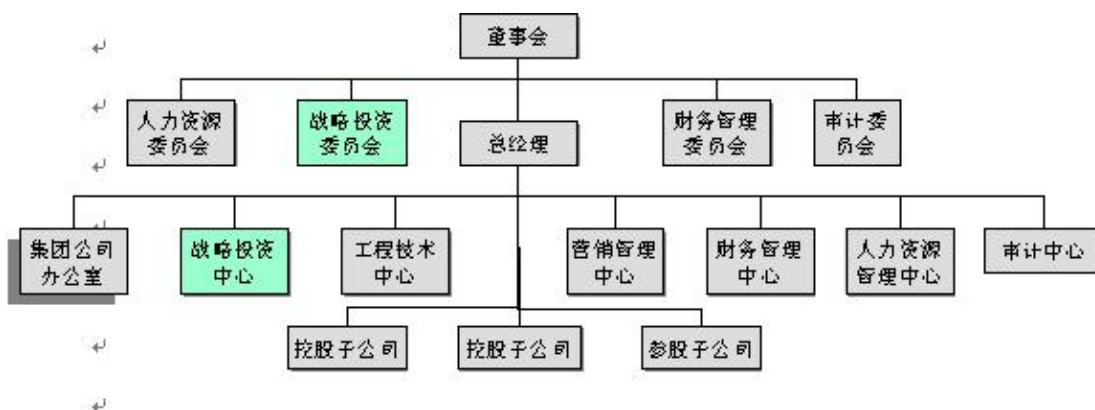
小孙接着问：

既然战略制定有各个不同的层级，那么不同层次战略管控的职能和分工又有什么不同呢？

小林答道：

小孙，你好。不错，战略管控需要依据不同层次的定位来制定不同职能，我们这里就来谈谈跨层次的战略职能管控。

一、战略管理有六大基本职能和和十六个辅助职能，在整个体系运作过程中，公司总部主要负责战略框架制定、目标下达、计划审批与汇总以及实施监控四大职能，而各事业部主要负责计划制定、计划细化与调整、计划实施以及偏差分析四大职能。



(图 8-6: 集团母子公司战略管理组织结构设计)

企业集团的业绩评价系统可以按照具体评价对象分成高层或整个企业集团的业绩评价系统、中层或事业部、子公司或战略性经营单位的业绩评价系统、基层或现场的业绩评价系统。既然你们公司的重点是高层的战略管理，这里我就着重讨论一下高层和中层的业绩评价系统吧。

按照战略设计业绩评价系统，从根本上要解决二个问题。一是如何将战略转化为可操作的业绩指标或者说每个组织成员的日常工作；二是如何将财务指标与非财务指标结合起来。20 世纪 90 年代以来，哈佛大学卡普兰教授有关组织战略和平衡计分卡研究的成果，为这些问题的解决提供了思路。

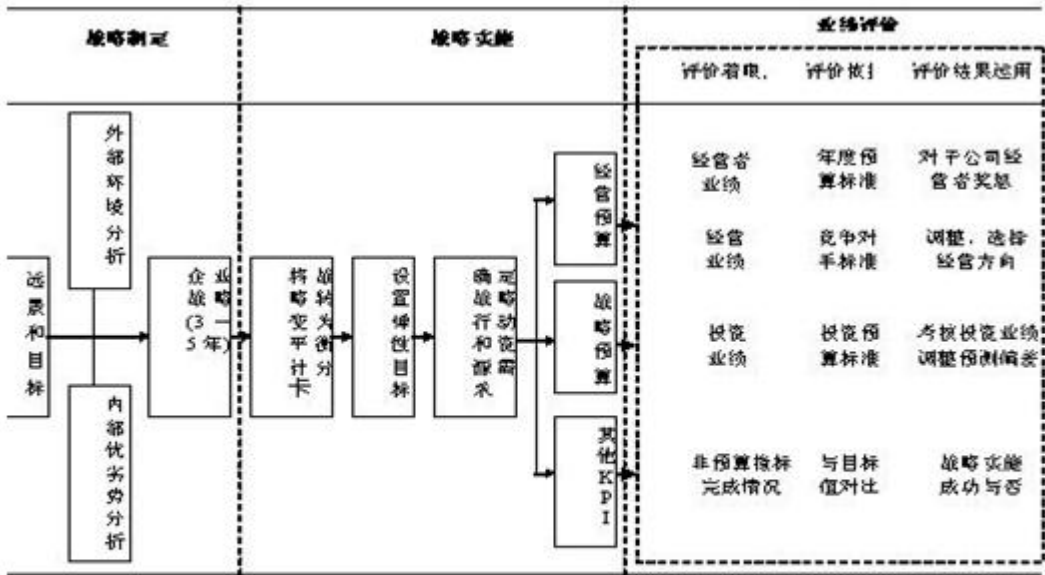
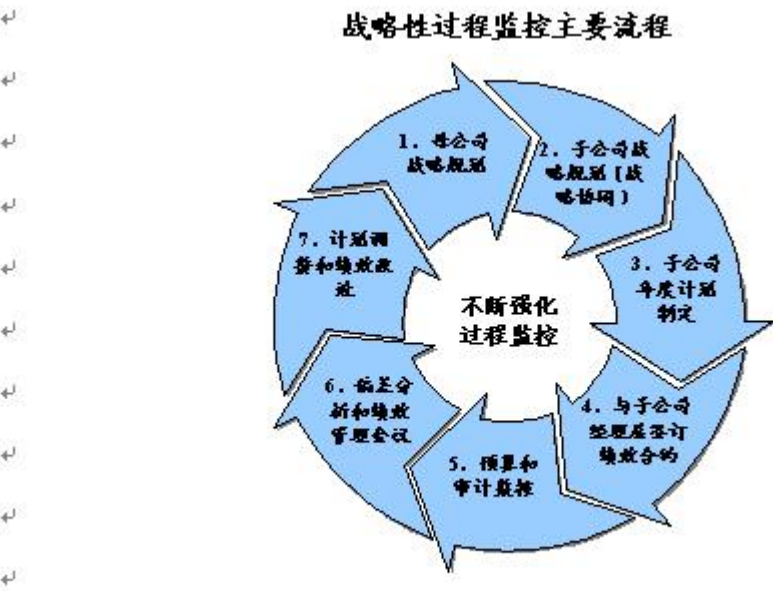


图 1 基于集团战略的业绩评价框架

（图 8-7：基于集团战略的业绩评价体系）

由图可以看出，基于战略的母子公司业绩评价包括以下几个基本步骤：



（图 8-8：战略性过程监控主要流程）

第九节 跨层级战略审计与战略支持体系管理

小孙觉得已经了解了不少战略管控的知识，但他还有疑问：

小林，我现在已经对战略管控有了一个初步的认识，除了先前讨论的战略职能管控之外，你能否谈谈

有关战略审计和支持体系的一些观点？

小林很快回复了：

亲爱的小孙，关于战略管控这个问题我们已经讨论得比较深入了，现在就来看看关于战略审计和战略支持体系的相关管理吧。

战略审计应采取由董事会主导的审计模式。在以董事会为核心的审计体系中，可供选择的战略审计途径有：董事会直接领导内部审计部门开展战略审计，设立专职审计委员会开展战略审计、聘请独立审计师等。

战略审计对董事会和管理者都提出要求：管理者负责将战略规划转换成具有可操作性的实践，他们的任务是制订战略并将其付诸实施；董事会则是保证股东利益在公司战略中得到反映，并对战略的合理性和可操作性提出质询。

由此，公司可将战略审查的领导权集中在董事，尤其是独立董事的手中，由他们确定战略审查的依据和方法。具体解决力、法是给董事会的特定成员分配责任和领导权，就像建立其他委员会一样，在董事会下设立战略审计委员会，从外部独立董事中选 2-3 人来组成，选择委员会的主席尤为重要。该委员会负责确定评价公司战略绩效的依据；审查评价所需基础数据的获取、设立审查程序和检查审计过程。该委员会应保证数据收集和报告的真实性和连续性；明确应与 CEO 讨论的问题；使全体董事会成员随时掌握公司战略的情况，安排商讨战略问题的定期或临时会议。其他的措施包括公司内部审计部门划归董事会管辖，由其负责战略审计。也可由公司董事会聘请外部审计人员进行独立审计，由管理者提供会计师事务所或咨询公司的人选。因为至少在战略审计的最初，董事会和事务所、咨询公司都需要管理层的大量合作和援助。所聘请的会计师事务所可以是为企业进行年度报表审计的会计师事务所，但审计人员最好不是为公司进行年度报表审计的原班人员。这样，一方面由于事务所对客户情况的熟悉和基础数据的掌握，能节省审计时间和成本；另一方面又可避免将战略审计与经营业绩审计混淆，还可增强审计人员的独立性。当前，许多咨询公司和会计师事务所都能提供战略审计的服务。

有效的战略审查过程要求董事会不仅掌握战略评价的标准，而且控制生成这些数据的信息来源。董事会审查战略的可行性取决于其所获得的统计数据。外部董事在评价公司战略业绩时经常碰到的问题之一就是他们接受的所有信息都经过了管理层的过滤，而且信息与以前的信息相关性小，可能披露格式还不一致。若让 CEO 指派人员协助做此工作，则由于潜在的利益冲突，当指派人员发现对 CEO 不利的数据时，他们可能倾向于隐瞒。因此，可以考虑让外部的审计人员帮助收集董事审查公司战略所需的数据信息，由其进行数据设计、收集和保存，董事会可通过雇用合同对其进行控制。

公司战略审计的主要内容是对公司经营战略的审查。通过战略审计既可使公司的资源得到合理配置，在实现目标的同时，不断获得更多的资源；又可使公司不断适应外部环境的变化，抓住发展的机遇，避免或减少威胁。战略审计包括事前、事中和事后审计。事前审计是对制订战略的基础、程序进行审查，事中审计是在不断变化的环境中，对战略实施情况进行实时监控，考虑原定战略的适当性；事后审计则是对战略实施情况进行总体评价，为以后的战略制订和实施提供参考。

公司战略审计的评价标准中财务业绩标准应占主导地位。这是因为：

（1）战略审计最终是要评价既定战略对股东的投资的影响，指标数据将有助于董事决定公司既定战略给股东投资带来的长期回报率是否会等于或超过同样风险的其他投资项目。

（2）尽管关于战略执行成功的许多证据是主观的，但由于管理者对产品市场细节和公司特定情况的熟悉，使他们比董事更有优势接触大量的证据，标准的财务指标便于各方理解。

（3）财务指标对概述可计量经济后果的已发生方案有价值。总而言之，公司要考虑自身发展水平、所处行业状况及主要竞争对手情况来确定各比率的标准值，将公司的实际值与之比较，找出差异及形成原因。公司的董事和 CEO 必须对所选用指标的所有方面有全面的把握。此外，因具体战略重点和目标不同，公司也可能为强调其他方面而提炼出相应的评价指标。

第十节 横向战略构筑与运作

小孙不久又有了新问题：

最近我看见很多讨论横向战略的话题，但是对于这个提法我不太了解，你能简单介绍一下吗？

小林的回答：

小孙，其实，横向战略并不是一个新概念，早在上个世纪六、七十年代，美国就出现过企业横向联合协同的热潮，对目前的中国企业来说，这也是集团化过程中不可忽视的问题。

集团公司的管控能力必须用横向战略来贯彻，集团公司必须创造一个智慧、连贯一致的和集中的方式来传达和实现整个集团战略，从而保障公司赢利的一个横向平台。

横向战略是管控提升的重要方法，能够升华集团公司管控的境界，实现“控制下属企业以维护集团化价值”到“创造集团化价值从而更好地控制下属企业”的飞跃。

横向战略（Horizontal Strategy）是协调相关业务单元的目标和战略，包括协调现有业务单元和基于与现有单位的关联选择进入新产业。横向战略能够而且应该在集团、部门、公司等层次上存在。但是，不管企业如何精心地为单个的业务单元制定战略，它们也只有最不正规的横向战略。然而，可见的关联仍是形成竞争优势的主要潜在来源。明晰的横向战略应是集团、部门和公司战略的核心。

横向战略不是一种含蓄的战略，也不会在本末倒置的基础上从业务单元产生。没有明晰横向战略的企业难以顶住始终存在着的使单个业务单元业绩最大化而损害公司业绩的强大压力，尤其是那些有分散决策传统的企业。

横向战略就是集团公司总部通过关联管理实现下属业务单元之间的协同效应，在集团化的情况下为下属企业创造作为单体企业永不能达成的竞争优势来提升集团公司管控水准。

更多关于横向战略的深入探讨将在后面的第十六章专门讲解！

第十一节 战略焦点管理

小孙持续的发问：

小林，就我个人的看法，虽然战略贯彻了企业运营的始终，但是也有一个关注焦点，到底应该如何选择管理焦点呢？

小林这样回答：

所谓焦点，当然是社会大众共同关注的、关系国计民生的事件、政策、社会现象、人物等。同理，企业的战略焦点就是企业全体员工共同关注的，关系企业生死存亡的事件、政策、价值观和人物等。企业战略焦点管理就是从战略的角度看，对企业最重大、最敏感、最关注的问题、事件或人物的管理。

我们来看看三星是如何把联盟做为它的管理焦点，如何从战略，组织，资源配置等多个角度立体的进行管理——三星电子是一家企业吗？当然是。三星电子只是一家企业吗？至少在 LCD(Liquid Crystal Display 液晶显示器)领域，这个韩国巨人如今集成的资源实力远远超过了“企业”这种组织的边界。换言之，要在这个领域打败三星电子，必须同时打败三星电子建立起来的战略联盟。

“在经济全球化中，平面显示器产业是第一个完全成长起来、并且其基本特征是更多地由知识而非物质资产来决定的制造行业。企业需要制订战略，一方面动员本国国内的优势，同时也要自由地将这些优势作为杠杆，与全球内的供应商、客户建立公开和学习的伙伴关系。”美国明尼苏达大学商学院教授 Thomas Mutha 对三星电子在 LCD 领域的联盟战略并不感到意外。Thomas Mutha 在 2001 年时对全球平面显示器产业进行了调查并出版了专著 Managing New Industry Creation(《如何建立新兴产业》，编者译)。他认为这个产业的基本特点至今并没有改变，“LCD 产业是一个全球性的、知识驱动型的新兴制造产业，其竞争是由企业的学习能力、政策的连续性和反应速度决定的。新技术发展非常快，很多，又很相似，即使是行业最领先的公司也没有办法掌握全部的技术，而且设备投资非常昂贵，因此企业必须合作。”

事实上，LCD 产业形成的是一条高科技、高投入、高风险、高收益同时也极具垄断性的产业价值链。在原材料供应环节，玻璃基板是 LCD 的最重要的原材料之一，而全球有能力供应这种原料的厂商只有四家，分别是美国的康宁(corning)和日本的三家公司。在中间产品制造环节，根据美国 LCD 产业调查公司 Displaysearch 的数据，2005 年的全球大尺寸液晶电视面板中，日本夏普、韩国三星电子、LG-Phillips 和中国台湾的友达光电、奇美电子五家公司占据了 94%的产能。

正是由于 LCD 受制于人，国内才会传出 TCL、康佳、长虹、创维四家电视生产商酝酿联手建设液晶面板生产线，实现产业链纵向整合。

与之相比，通过和价值链上每个环节的全球领先厂商组成战略联盟，三星电子不但已经依靠自身的整合能力控制了一条完整的价值链，同时也实现了联盟 1+1>2 的整合优势。这条价值链从原材料延伸至最终消费者环节。

在原材料供应环节，早在 1995 年，三星就和美国康宁公司进行联盟，在韩国设立了 50-50 的合资公司(即 Samsung Corning Precision Glass)，专门生产玻璃基板。由于全球生产玻璃基板的企业十分有限，在平板化已然成为消费类电子发展方向时，玻璃基板基本处于供不应求状态。三星的这笔买卖显然为其在该产业的发展抢占了制高点。LG-Phillips 也需要向这家合资企业采购生产 LCD 所必需的玻璃基板。

在面板制造环节，三星电子和索尼于 2004 年共同投资 2.1 万亿韩元在韩国设立了 S-LCD 公司，专门生产大型电视使用的第七代液晶面板。三星电子拥有 S-LCD 公司 51%的股份，索尼拥有剩下的 49%的股份。

产品直接供应三星电子和索尼。

在终端生产商环节，索尼是三星电子面板的稳定大买家。值得一提的是，2005 年三星电子也同中国夏新签署了战略合作协议，除夏新获得三星电子液晶屏优先供货权之外，双方也同意在液晶电视产业进行全面合作。

在最终消费者环节，三星也通过联盟为三星品牌的显示产品扩展销路。去年三星电子还和微软公司达成联盟，微软选择三星作为 Xbox 的官方 HDTV(高清晰度电视)合作伙伴。甚至于，2005 年末，三星电子还同国美电器达成了战略合作协议。

从以上案例，我们可以看出三星将战略联盟作为长期的战略焦点来重点管理，才取得了今天如此辉煌的成功，至少我们可以得出如下结论。

任何形式的企业间的合作都可以被称为“联盟”，其种类繁多，但可以分为两个主要的类别，包括“产权型联盟，例如合资公司或联营公司，这种类型的联盟需要联盟双方或多方投入资金并分别持股，同时创立独立的实体以执行双方达成的协议。另一种是非产权型联盟，这种类型的联盟不需要各自资本投入并创立单独实体”。

很显然，战略联盟是三星电子的一贯政策，且如今已证实是行之有效的。三星电子的官方网站上明白指出，“三星电子与很多企业达成了共同进行开发研究、技术转让、相互合作投资等战略合作伙伴关系。基于开放式经营共同生存的企业风貌，三星电子将与其他在世界电子产业处于领导地位的各世界性企业共同成为创造人类社会幸福生活的产品制造者”。

第十二节 战略管控环境建设

小孙的问题还在继续：

亲爱的小林，最后我想了解的是关于战略管控环境的概念和意义。

小林的总结：

战略环境包括企业宏观环境、中观环境，企业微观环境和企业内部条件三部分。宏观环境又可分为政治法律环境、经济环境、社会文化环境和技术环境，；中观环境就是整个行业趋势，政策，竞争结构，竞争动态；企业微观环境又可分为行业性质、竞争状况、顾客、供应商、中间商和其他公众；企业内部条件包括市场营销、研究与开发、生产管理、财务管理、人力资源管理等。

战略管控环境除了以上提到的战略环境外，还涉及产业与竞争情报、相应的决策机制、管控权限的划分、企业文化、管理核心理念等，纷繁复杂。

前面讲到的战略管控的流程和制度都属于战略管控的硬件，集团战略管控除了需要有良好的硬件外，还需要有与之配套并能使其真正发挥作用的软件支持，这种软件就是战略管控环境。

就象计算机的硬件与软件一样，如果没有了软件，再好的计算机硬件也如同同一堆废铁，中看不中用了！当然决策机制、管控权限的划分、企业文化、管理核心理念等本书会在其他地方讲的更细，这里我们单以 IBM 的竞争情报系统建立的详细分析来说明战略管控环境的重要性。

90年代初, IBM 公司就曾多次召开竞争情报方面的会议, 对竞争情报人员进行多次培训, 然而, 公司各业务部门间竞争情报是相互孤立的, 各自为政。

1993 年新上任的郭士纳审时度势, 提出“立即加强对竞争对手的研究”, “建立一个协调统一的竞争情报运行机制”, “将可操作的竞争情报运用于公司战略、市场计划及销售策略中”。

为此, 公司制定了新的竞争情报规划。该规划包括: 设立竞争情报核心机构, 建立一个协调统一的竞争情报系统运行机制, 确定公司竞争对手, 并针对一个竞争对手开展一项试验性竞争情报项目, 在此基础上对所有竞争对手进行推广。

1. 调整竞争情报系统运行机制:

1) 设立一个协作机构负责管理竞争情报整体规划;

2) 确定 12 个主要的竞争对手。对每一个竞争对手, 公司都指派一位高级管理人员作为专门负责该对手的“专家”, 由这些专家作为负责人, 分别组建“虚拟的”竞争情报组, 负责评价其竞争对手的行动和战略, 以确保整个公司制定的针对该竞争对手的战略的正确性, 从而确定在市场中应采取的行动。该组成员包括指派的负责人、代表各业务部门的同级负责人、由竞争情报专业人员组成的小型中心以及制造、开发、营销和销售等职能部门的代表;

3) 由设置在公司各机构的现有竞争情报小组实施日常竞争分析。要求这些小组在思考问题和采取行动时能从公司的全局利益出发, 也就是说, 新的竞争情报规划还有助于改善企业文化。

2. 实施试验项目

在建立上述核心机构的基础上公司下达实施命令, 由协作机构负责开展一项试验性项目。该项目针对的是一个单一的竞争对手, 通过这个试验项目总结出几个关键的经验与教训:

1) 每一个虚拟小组需要一个实际的“负责人”。一位情报理论专家与实践与优秀专职情报负责人能够抓住试验小组的工作实质, 指导各业务部门之间的沟通;

2) 由职能部门交叉组成的小组更利于工作, 分析更完善、透彻;

3) 信息网络薄弱环节。竞争情报工作要为战略目标服务, 就必须与公司管理人员紧密地结合提出若干重点解决的问题, 他们将其称为关键情报问题;

4) 借助外部专业资源拓展情报活动渠道。首先, 规划负责人可通过邀请外部咨询人员与公司主要管理人员会谈, 以摸清他们需要了解的有关竞争的问题;

5) 道德规范简化了小组的工作。从长远看, 这样的一种规范能帮助公司预防非道德行为出现; 从近期看, 规范有助于了解在与竞争对手打交道时采取什么样的行为是可接受的, 什么行为是不可接受的等各种问题;

6) 管理人员既需要战略情报, 也需要战术情报。对于小组而言, 问题也就从“应研究战略还是战术问题”进而到“我们如何研究战略或战术”, 竞争情报规划目前既服务于战略制定也提出近期的战术问题;

7) 坚信竞争情报工作的价值。竞争情报小组再一次发现, 竞争情报远不止是把信息汇编成形象的图表, 它还是揭示其本质, 并提出管理人员能够考虑和付诸实施的结论;

8) 竞争情报能够成为改变企业文化的组成部分。“试验项目”表明, 竞争情报的成功往往需要改变员工们原来的工作行为。首先, 竞争情报小组必须从全局的立场上研究竞争对手; 第二, 研究和使用的竞争情报

的每个人都必须学会和牢记客观地介绍和评价不利消息；

9) 竞争情报规划应积极地在内部进行传播和交流。

上述试验项目的经验教训为 IBM 公司的竞争情报规划打下了良好的基础。

3. 推广试验项目

1995 年初, IBM 公司开始广泛地贯彻实施竞争情报规划, 即全面推广试验项目。为了将竞争情报与战略制定联系起来, 协作机构为战略制定、决策和销售计划向每一个虚拟情报组提供工作框架、方法和工具来领导这项工作。这样做可以保持竞争情报的直观性, 以帮助那些正在制定公司战略的管理人员。

同时, 虚拟的竞争情报组正集中研究公司的 12 个竞争对手。来自各业务部门的竞争情报小组正评价其各个竞争对手和正在出现的新技术。各竞争情报小组通过使用 IBM 公司的信息技术相互联系和协作。并设计了向管理人员和分析人员提供有关各种竞争情报的数据库及已完成的竞争情报评论的总接口。

各竞争情报组已着手系统地收集市场调查和集中分析报告、剪报、贸易展示、客户调查和咨询研究等中有价值的内外部信息。

他们还从 IBM 公司管理人员个人手中收集竞争对手信息。通过广泛地收集信息资源, 集中管理人员的信息, 使 IBM 在市场中更具竞争力, 在特殊的竞争环境中立于不败之地。

4. 更具竞争力的 IBM 公司

调整后的竞争情报运行机制及新的竞争情报规划能够把全公司的竞争情报力量集中对付主要的竞争对手和主要威胁, 并提供各种办法提高各竞争情报小组的协作水平, 从而优化现有的情报资源。

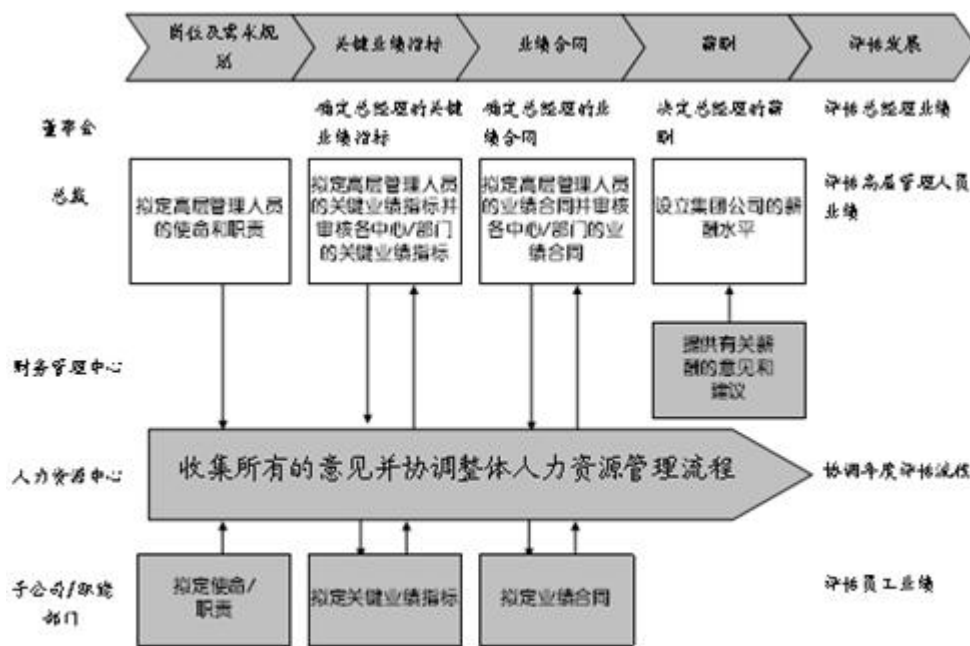
纵观发展, 竞争情报组集中了 IBM 公司的全球资源, 增强了 IBM 公司对抗竞争的能力。竞争情报工作作为 IBM 公司提供了日常应战中的优势, 最大限度地满足了全球市场的客户们的需求, 并且正在联合公司的各个环节, 以密切注视主要的竞争威胁。竞争情报正逐渐地植根于 IBM 的产品开发过程中。

第九章 人力资源管控

概述

在集团的管控体系中, 战略管控居领导地位, 是集团管控的最高层次; 而人力资源管控, 连同财务管控, 作为不可或缺的重要支柱系, 配合战略管控以实现集团的整体战略目标。

集团对人力资源管理的主要任务不是去发现人才, 而是通过人力资源制度体系的完善去建立一个可以出人才的机制, 并维持这个机制健康持久的运行。人力资源管控作为母子公司管控体系重要的环节, 与一般企业的人力资源管理存在差异, 集团人力资源管理重点强化人力资源战略规划, 高管人员绩效管理、薪酬激励和高级人才发展职能。



(图 9-1：人力资源管控任务)

第一节 人力资源管控的地位和作用

佟先生在国资委的企业改革处工作，现即将调动到一家大型国有钢铁企业担任人力资源总监，他有一个疑问：

我们企业年产值三十多亿，下设 7 个分公司和 15 个子公司，至于孙公司和关联企业则有 52 家。我想知道到底人力资源管控可以解决什么问题？

小林的回答：

佟先生，你好。我想，上任伊始，你难免有很多疑惑，而最直接的无外乎是：人力资源管控有什么用？对这个问题我首先想说明的是，人力资源管理是一个整合的有机管理体系，而根据美国生产力促进中心调研公布，人力资源管理的最佳实践包括十六个方面：HR 愿景和使命、职位管理、人力资源规划、人才甄选和招聘、薪酬管理、福利安排、培训发展、职业生涯管理、员工能力模型、领导力发展和继任管理、绩效管理、组织发展、变革管理、知识管理、人力资源信息化、人力资源能力提升。

而对企业集团而言，人力资源管控则主要解决以下几个问题：

- (1) 对分子公司经营层的考核与激励；
- (2) 对委派子公司人员的有效选拔与管控；
- (3) 集团人才梯队建设及继任计划；
- (4) 总部与分子公司人力资源功能模块的衔接。

同时，人力资源管控是多层次及跨层次的。如贵集团而言，有子公司、孙公司、关联企业等，同时子公司、孙公司都有业务单位和基层组织等。那么人力资源管控在解决这些问题同时，还涉及这个多层次及跨层次人力资源管理课题，主要包括：

- (1) 多层次人力资源战略管理与组织;
- (2) 基于多层次管控的继任管理, 人才繁衍, 人力资本管理体系;
- (3) 基于多层次管控的治理与管理派驻人员管理;
- (4) 跨层次人力资源管理体系与职能管控;
- (5) 跨层次述职与考核体系等。

下面, 我们来看看爱立信集团的人力资源管控。爱立信人力资源组织采用的是网络结构。全球的爱立信人力资源机构以瑞典总部的人力资源机构为核心, 结成一个大网络, 各大市场区域的人力资源机构分别结成子网络, 子网络下以区域为基础, 可以再分出小网络。由集团总部每年组织两次子网络负责人的聚会, 共同研究涉及全公司的有关政策, 设计出统一的组织文化、能力和领导、薪酬等人力资源理念及政策框架。人力资源总部每年组织两次子网络负责人的聚会, 共同研究涉及全公司的有关政策。而各级网络各有一个负责人组织和协调, 在交流中彼此充分了解网络内外人力资源的状况。

在构建人力资源管理的平面网络的同时, 爱立信强调: 管理者是人力资源管理的中坚力量。爱立信将管理者定义为业务经营者+运营管理者+能力开发者。管理者首先必须关注并倾力于业务工作, 同时, 也需着力培育良好的团队气氛, 以提高组织的有效性。

第二节 人力资源管控的具体内容

佟先生还有问题:

现在我的工作千头万绪, 无从下手, 特此请教一下: 站在集团的高度, 人力资源管理该如何开展?

了解到佟先生的难题, 小林马上回了邮件:

作为人力资源总监, 从企业集团的角度来看, 人力资源管理的重心体现在集团总部对下属企业的人力管控。人力管控是个适度的集权和分权过程, 既不能放任自流, 也不能包办和一管到底。

综合分析大型跨国集团的人力资源管控, 我们可以发现, 母子公司人力管控需要重点关注以下几个问题:

(一) 明确母公司人力资源部门职能定位, 选择母子公司人力资源管控模式。

母公司和下属企业均设有人力资源部门, 两者如何分工, 如何协作, 对这个问题的解答是母子公司人力管控体系设计的出发点。

概略而言, 子公司主要处理战术层面的事务性工作, 母公司则更多地担负起战略层面的职责, 通常而言, 政策中心、管理中心、服务中心是母公司三大职能定位。



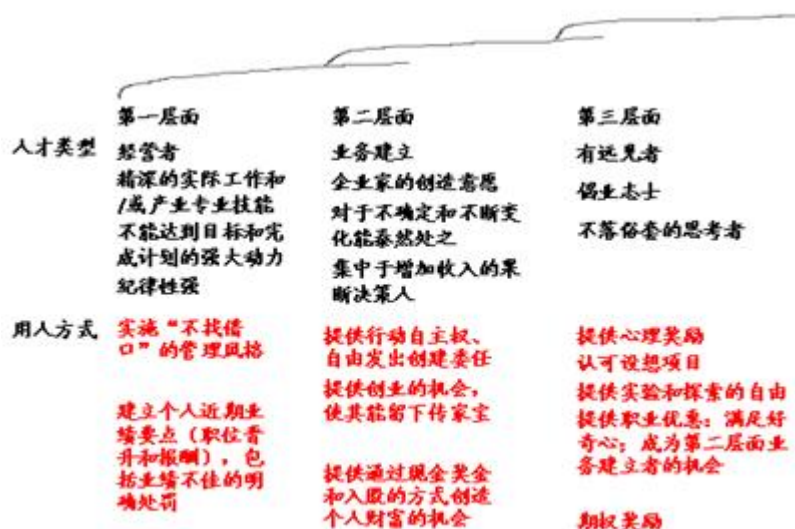
在战略性人力资源管理的基本前提下，集团的人力资源管理功能将更加多元化，并对专业化的管理提出了更高的要求。

(图 9-2: 集团人力资源管理)

按照集团总部与下属诸分子公司管控的紧密程度，人力资源管控可以分为四种基本的模式：松散管理型、政策指导型、操作指导型和全面管理型。

(二) 集团人才梯队建设及继任计划。

内部人才储备不足令不少企业束手无策，集团发展到一定阶段，必须未雨绸缪，通过接班人计划、企业培训学院、轮岗锻炼、AB 角制度等多种方式，针对不同层级员工设计能力培养重点，对分级后备人才库进行动态管理，打造一支高度认同企业文化、又具备管理和专业技能的高素质精英团队。



(图 9-4: 人才梯队建设)

(三) 管控对象的选拔派驻与考核激励。

1) 管控对象的选拔派驻

依据母子公司管控模式的不同，人力资源管控所涉及的广度和深度也不同。通常而言母公司委派子公司人员有以下对象：董监事、经营班子、财务人员、核心岗位。

2) 子公司经营业绩考核

通常每年以经营责任合同的形式由子公司负责人代表子公司与母公司签署，根据企业经营目标，按照

平衡积分卡的思想自上而下系统地分解为部门、团队以及个人的目标，分层、分类设计考核周期、考核方式、考核内容，构筑起战略驱动的、全员参与的、结果与过程并重的绩效管理体系。

3) 子公司经营层激励机制

对子公司经营层等核心员工针对性设计中长期激励方式，利用年薪制、管理层持股、期权期股等激励手段调动主观能动性，吸引、保留与激励人才。

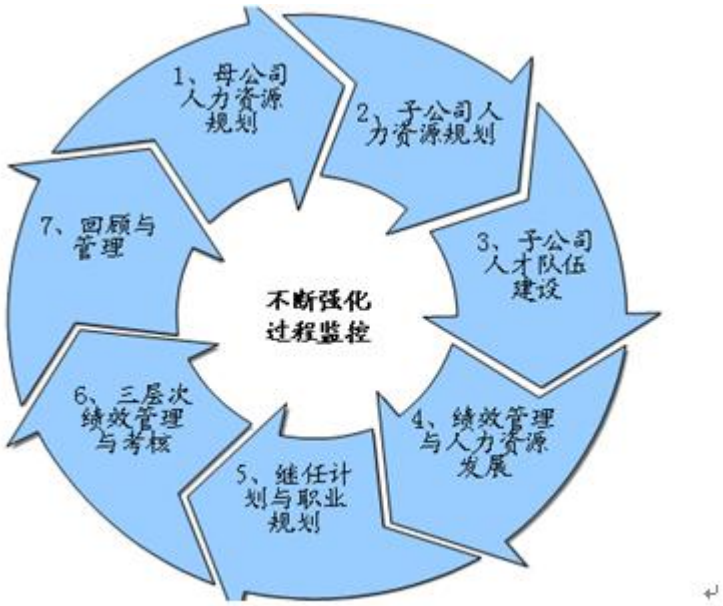
4) 子公司经营层胜任与尽职调查

基于企业核心价值，划分维度确定能力等级，通过胜任能力标准建立内部职称体系。

(四) 集团人力资源管控环境建设

人力管控是集团管控体系的有机组成，不能独立运行和实现，与战略管控、财务管控及职能管控进行协调，共同形成完善的集团管控体系。集团人力资源管控环境建设主要涉及两大问题：

1) 对集团人力资源管控过程的强化监督。



(图 9-5: 人力资源管控过程的强化监督)

2) 人力资源管控过程的制度化和流程化。

常态的管控行为最终都是通过制度和流程来实现，规范化、系统化、标准化的运作体系可以保障企业高效率。IBM 就是在这一方面运作得比较成功的范例。

在 IBM，人力资源管控早已经从单纯计算工资、奖励和培训，升级到成为公司的重要服务部门，力求将自身的人力资源部门打造的能够“随需应变”，并力图在“服务性的”基础升级到与公司管理层形成“合作伙伴关系”，协调统一在“随需应变”的操作型集团管控模式之下。

IBM 在 2000 年时就制订了一个愿景：“从此人力资源服务就在你的电脑中”，并通过先进的网络实行流程管理和整合。通过自动化的流程管理和虚拟环境的建构，在网络上呈现给员工包括随时查询的公司内部网，人力资源网的 knowledge space（知识空间），随问即答的 BUZZ HR（员工人力资源相关问题提问和反馈系统），e-care tool（网上支持工具）以及随时学习的 e-learning space（网上教育系统），将人力资源部门从一个单纯的基础性后台支撑系统转变成策略经营的专业角色并充分与其他方面融合。

第三节 人力资源管控的职责划分

佟先生继续问问题：

今年集团公司决心将部分权力下放到下属企业，并要求文件在下个月就要出台实施。我想问：人力资源管理方面，哪些职权应该放在集团公司，哪些应该下放到子公司？

小林看到佟先生的问题，回复道：

“人力资源管理方面，哪些职权应该放在集团公司，哪些应该下放到子公司”，是一个人力资源管理中集权与分权适度选择问题，即人力资源管控模式选择问题，这个课题应该依据集团母子公司管控模式相协调一致。

不同的企业集团母子公司管控往往有差异的，人力资源管控模式应该与企业集团其他管控相协调统一。

下面，我们来看一下海信集团人力资源管控模式。

海信集团的人力资源政策中有一项很重要的原则：所有人力资源由海信集团人力资源部统一调配，而不归任何一个子公司私有。因为在海信看来，只有从集团的高度，结合产业变革、结构调整、职能调整等进行人员的统一调配，才能充分发挥集团人力资源的整体优势。

为了强化这种观念，海信通过公开的内部招聘信息平台，发布全公司的招聘信息，鼓励员工参与集团的内部竞聘。此外，在集团内设计到产业变革、结构调整、职能调整等重大战略性调整的时候，内部人力资源调配是强制性的，所有涉及到的公司都必须无条件的服从。另外，在用人上，它们强调“把最好的人力资源放到一线去”，但是这样做的前提是：人才从子公司来，需要到集团公司锻炼，然后再回到子公司工作。海信认为，员工只有在集团公司工作过，才会更容易站在集团层面考虑问题。

由集团总部统一调配人力资源极大的减低了内部资源的损耗。1997年，海信上马空调项目时，将整套人马从集团公司、电视公司直接调配过去，当年引进技术、当年投产、当年产品上市。而同期引进空调技术的某集团，产品上市却比它们晚了四年。按海信集团人力资源总监顾锴的看法，内部资源共享正是保证各产业顺利扩张与发展的基本前提。

第四节 子公司经营业绩考核

佟先生的问题还在继续：

马上要到年底了，我们人力资源部要开始给子公司定指标了，但是我一直都很困惑，指标年年定，结果也是宣传和奖金挂钩兑现。但总是形同虚设，没有一次真正按照经营责任状兑现过，下面的企业总是找出一大堆的理由来解释指标为什么没有完成，最后考核还是不了了之，奖金还是按照基数发放。到底怎样才能把对子公司经理的业绩考核管理落在实处呢？

当天晚上，佟先生收到了回信：

佟先生，你好，你的困惑其实在很多企业集团都在发生。令行禁不止”的尴尬是大多数集团都遇到过的，看似无关大局，实际上却暗藏危机，一个处理不好，有时甚至会导致核心人员的离职。

通常，总部与子公司的利益和目标不会自然地一致。要使子公司的行为符合总部的整体利益规划，总部不但要推行有效的激励制度，而且要通过有效的绩效管控系统来对子公司的行为过程进行必要的监督和约束。需要注意的是，激励与约束是一体的两面，激励不足的约束会打击子公司的进取心，而约束不足的激励将会损害总部利益。

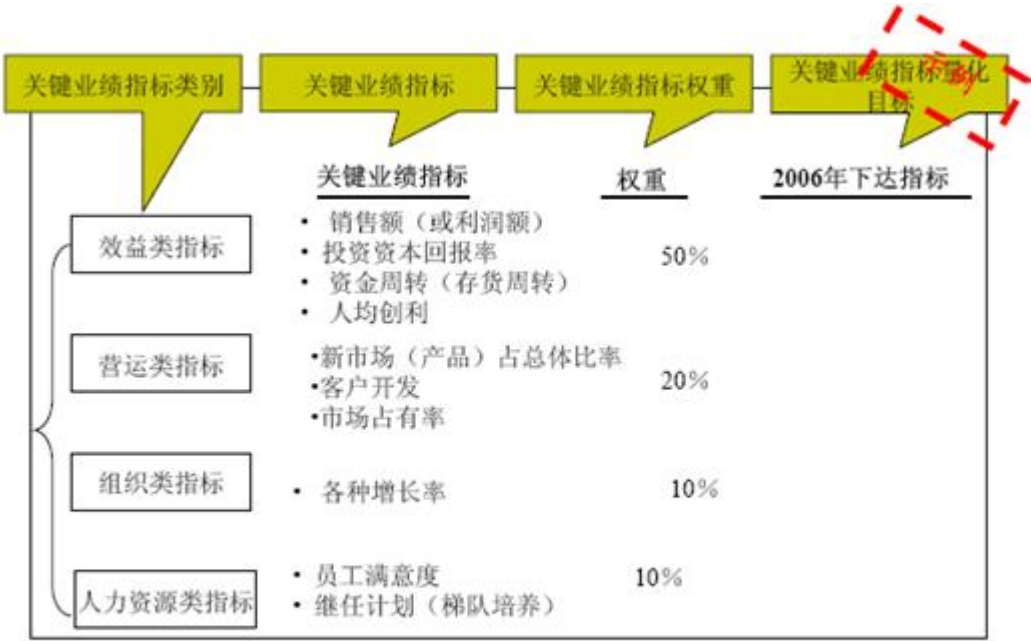
在总部对子公司进行绩效管控的体系中，主要有以下几个特点：

(1) 分级考核，而且着重于组织绩效而非个人绩效。

总部与子公司签订业绩合同并根据其业绩结果行使整体的奖惩；子公司高管层的个人业绩评估，由两部分加权构成，一部分是子公司的业绩，通常占 70% 以上的权重，另一部分是个人胜任力的考量。对于子公司部门的考核，由子公司经营层按制度自行组织，并将考核结果报总部人力资源部备案；子公司各部门内部的员工考核，由部门按制度组织进行，并将考核结果报子公司人力资源部；

(2) 总部通过与子公司有效的沟通，订立合理的业绩合同。

业绩合同中关键的部分是指标的选取和对应于指标的目标值的确定。总部根据集团的战略目标，选取子公司的关键业绩指标（KPI），并设定 KPI 的目标值，然后与子公司经营层沟通直到一致。在业绩指标方面，不能单纯是财务指标，还要通过其他指标来表示总部关注子公司的长期持续发展。下面，是一个业绩指标方面的示例图：



除此之外，还有定性指标，比如流程与制度建设，人力资源管理体系优化，信息化建设，重大技术突破与创新等等。

（图 9-6：业绩指标示例）

通常，这个过程对总部和子公司来说都是个困难的过程。一般来讲，总部并不确定子公司的业绩潜力究竟怎样，只能每年不断地提高业绩标准，期望尽可能地发掘子公司的潜力；相反，子公司经营者为了给自己留有持续改善和免责的余地，倾向于找出各种理由要求总部降低业绩标准。双方都明白彼此的需求，因此这是一个博弈过程。在实践中，总部的谈判力量通常取决于自身对子公司的了解程度。总部可以派出

熟悉相关业务和管理、富有经验的人士去子公司实地调查。当总部表明或暗示自己对业务数据的掌握程度时，子公司经营层通常会在接下来的业绩合同谈判中体现企业真实潜力。

（3）子公司高层定期到总部述职。

仅有业绩合同和奖惩制度，总部并不能保证子公司的到期业绩会满足期望。子公司高层定期到总部述职，是解决方法之一。述职者面对总部的高层和相关部门经理阐述自己的业绩状况和下一步的计划，并接受各方面的质询。述职的一个重要结果是大家对情况变化达成的共识并据此进行计划的调整，这种调整的幅度通常不超过 10—15%，以维护集团计划系统的严肃性。

科龙虽然面临法律纠纷，但我们依然能够从科龙的绩效评估工作找到借鉴：

1、公司对部长的绩效评估

在每个季度结束后，各部部长就填写一份《科龙干部绩效季度评估表》。表中内容主要有四部分：季度业绩回顾、综合素质评价、综合得分和评语。填写时，先由部长对上述四部分内容一一作出自我评价，然后再由其直接领导也对上述内容作出评价，最后由领导填写评语。

2、部门对科长或分公司经理的绩效评估

由于部门和职责的差异，各部门评估方法和评估指标也是千差万别，有时还会有交叉考核或共同考核的情形。比如，在全国的 30 个分公司中，冰箱分公司经理和业务代表由冰箱营销本部考核，而分公司的财务经理则同时由财务部和冰箱营销本部考核。

以冰箱营销本部为例，冰箱本部作为业务部门，它考核的对象有四个科室和 30 个分公司，其中分公司是重点。对分公司的考核指标，主要有：销量计划完成率、资金回笼完成率、库存量、渠道结构、零售网点数量、卖场管理、零售效率、市场份额等。根据营销策略的需要，其中有些指标会处于变动之中，有时又会增加一些指标：如在新产品上市阶段，往往会增加“出样商场数量”等指标。在对这些指标通过加权评分后，得出各分公司总的绩效评分。

第五节 子公司经营层激励机制

人力总监的工作担任了四个多月，佟先生却一直闷闷不乐，他给小林的求助信这样写道：

目前公司在昆山、海宁、青浦同时有三个项目公司在运作，短短数月间就有两个项目公司总经理、一个副总、两个总工提出辞职，我们经过调查发现普遍反映缺乏激励，没有工作积极性。我想请教：如何对下属公司高层人员进行有效激励呢？

经过和几名顾问的讨论，小林得出了以下看法：

佟先生，你好，你的信中反映了一个很典型的问题：如前所述，缺乏有效激励的约束是无法持续的。而激励本身是个系统，包含物质激励和精神激励两大部分，或者说是“经济性报酬”和“非经济性报酬”。



（图 9-7：薪酬激励系统）

在总部制定对子公司经营层的激励政策时，需要在以下几个重要问题上充分认识：

（1）子公司的发展目标必须满足集团的整体需要和规划，而子公司经营层的行为必须有利于这些目标的实现；

（2）子公司经营层倾向于降低集团对自己的业绩标准，并为未完成的业绩寻找客观理由；

（3）子公司经营层承担来自集团的业绩压力，需要相当独立地处理不断变化的内外环境的挑战，因此需要相应的调配资源的权力以便作出及时的应变。子公司经营层出于两种考虑，期望增大自己独立决策的权力：

一，比总部更了解本公司的实际情况，并且需要对变化作出及时反应来保护公司的利益；

二，需要满足更大的工作成就感和权力欲望。

（4）子公司经营层自然倾向于加强自己在总部的地位，因此会找出各种理由向集团申请更多的资源支持，并争取更大的权力。在集团中地位重要的子公司的经营层有不同程度“挑战”总部管控的倾向，具体表现是：在重大决策上或者先斩后奏、或者渲染公司可能损失的利益向集团施压、或者采取消极对抗的方式让总部满足其对资源支持和权力的更大要求。

根据以上在实践中经常出现的情况，总部在对集权和分权的适度掌握上就显得尤为重要。过于集权会打击子公司的创新能力、应变能力甚至业绩潜力，更容易让人有“功高震主”的联想；而过于放权会纵容子公司的随意行为，从而在不少方面损害集团整体目标的实现。

适度的分权虽然不是有效激励的全部，但无疑占有最为重要的地位。总部在考虑对子公司的分权时通常需要权衡以下因素：子公司在集团战略规划和业务发展中的综合地位、子公司历来的业绩表现、子公司现有经营团队的综合能力以及与总部文化与政策的契合度、集团其他的特殊需要。

西门子的人力资源管理体系就是一个相对松散的分权单位。西门子给予各国分公司的人力资源管理部门很大的发展空间，只提示一个大方向的知道原则，而子公司之间相互分离，有独立的高级管理层统一管理。德国人采用这种做法，是因为他们有在专业范围内提拔人才的传统，尤其是在研究和工程领域。正是因为他们能够有效地利用那些近乎独立的附属公司招募人才，从而有机会训练和检验最有潜力的专业人员。同时保证分子公司的业绩和应变能力。

当然，除了必要的分权外，子公司经营层的薪酬水平也是至关重要的激励要素，对自身职业发展前景的判断也会持久地影响内心的满意度。另外，与总部高层的人际关系以及自身的胜任力好坏也会对个人的职业心理有相当的影响。

在实践中，培养长期心理的股权激励是广泛的做法，并且发展出多样的操作手法。原则上，总部要求子公司经营层（有时还包括其他对子公司有重大价值的核心人员）持有自己所辖公司的股权，但要根据子公司及其经营层的具体情况制定不同细节的股权激励制度。



（图 9-8：股权激励制度）

在股权激励机制建设方面，浙江的很多企业都有一套自己的机制。

浙江著名外贸企业——中大集团以拆分方式自下而上进行权力的再分配，对现有外贸子公司按新的股权结构进行整合，划小经营单位，以商品为界限，出资各方协商公司组建方案，主要经营者由股东推选。这些公司的注册资金不少于 500 万元，经营者和国有股份呈现“三七开”。经营者持大股，占 60%到 70%，国有股份只占 30%到 40%。过去的业务骨干给自己当了老板，只要几个人联合，甚至可以实现控股，呈现出强烈的“民营化”色彩。这一政策得到员工的热烈响应，不少业务员拿出现金认购股权，公司人心稳定，业务量上升。通过改制，过去“国企特色”的绝大多数问题都得到了解决，在改制实行的当年，公司没有发生经营风险问题，各项费用明显下降。公司流动资金占用减少 1.5 亿元，仅此一项就减少利息支出近 750 万元。

第六节 子公司经营层的胜任与尽职调查

小林的回答让佟先生茅塞顿开，针对公司人浮于事的现象，他决定对子公司人员进行综合评估，于是他想请教一下专家：

有没有必要对所辖的下属企业经营层人员进行胜任与尽职调查？该如何进行？

小林的回答：

佟先生，你已经逐步接近母子公司人力资源管控的重点了，下面我们就一步一步来解决吧。

从字面上就可以理解，胜任与尽职调查是为了对个人态度、素质能力和业绩作出综合评估。对总部来说，这样的调查可以起到以下几个作用：

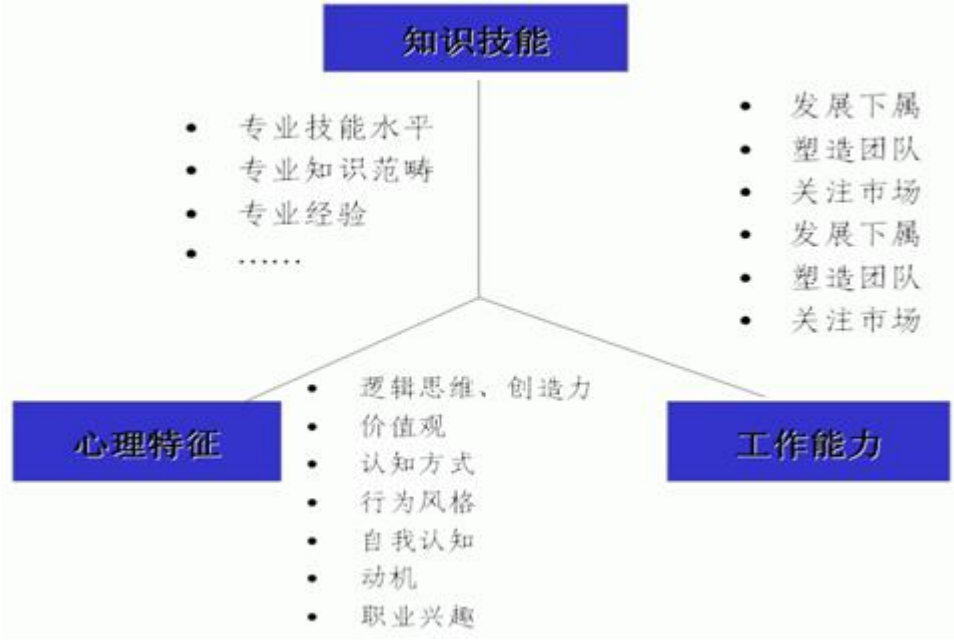
（1）判断子公司经营团队的能力风险和道德风险，并结合集团下达的业绩目标，考虑减轻风险的对策（包括新的人事安排）；

（2）集团人力资源规划。总部通过长期的胜任与尽职调查，可以建立起内部关键人员的能力档案，可以据此进行更有效的人力资源开发，为他们设计职业发展路径并逐步实施（如轮岗、培训等），为集团及时提供所需人才；

（3）为及时的奖惩提供依据。总部对调查的结果一定要有反馈，从而激励先进和鞭策后进。通过树立好的榜样和坏的榜样，总部可以让分子公司经营层明确集团对他们的期望。

实际上，胜任与尽职调查对被调查者来说也是不无裨益的。虽然调查会带来压力甚至对抗情绪，但同时也有利于被调查者更好地认识和提升自己，为职业生涯的规划作出正确的决定。

尽职调查关注调查对象的履职情况和业绩表现。胜任调查关注调查对象的综合素质，这里所说的素质是指导致高工作绩效的知识、技能、能力以及价值观、个性、动机等特征。



（图 9—9：胜任调查）

第七节 委派子公司人员选拔与管理

佟先生的朋友邓先生这段时间正在为公司问题犯难，听佟先生说咨询顾问对公司管理很有研究，他提了一个问题：

我们是一家国资委直管中央企业，有个老大难问题一直没有妥善解决。从 1999 年开始实行委派会计制，但实施效果总不能令人满意，比如，下派会计与分子公司经理相互勾结，私设小金库屡有发生。怎样才能加强对委派人员的管理呢？

正好小林回公司整理资料准备出差，他看到这个问题：

依据母子公司管控模式的不同，人力资源管控所涉及的广度和深度也不同。通常而言母公司委派子公司人员有以下对象：董监事、经营班子、财务人员、核心岗位。



参考图例：[图标] 任免奖惩权

	分公司	全资子公司	控股子公司	参股子公司
董事长	[图标]	[图标]	[图标]	
董事	[图标]	[图标]	[图标]	[图标]
监事	[图标]	[图标]		[图标]
总经理	[图标]	[图标]	[图标]	
副总经理	[图标]	[图标]		[图标]
财务负责人	[图标]	[图标]	[图标]	
财务副职	[图标]			[图标]
会计	[图标]	[图标]	[图标]	
出纳	[图标]		[图标]	[图标]
人事负责人	[图标]	[图标]	[图标]	
人事副职	[图标]			[图标]
经营负责人	[图标]	[图标]	[图标]	
经营副职	[图标]			[图标]
采购	[图标]	[图标]	[图标]	
外部审计	[图标]		[图标]	[图标]

(图 9—10：委派人员管理示例)

如何管理委派子公司的人员了。这一直是母子管控的一个难题。

一般而言，对于分子公司中层，按照分级管理的原则：多数部门由子公司自行考核；少数关键部门的考核，总部的相关部门需要更多地介入，这时，子公司部门经理需要向子公司高层和总部相关部门两方汇报工作，最终的考核是两方意见的综合。相应地，总部也更加关注这少数部门经理受激励的程度。下派人员中财务人员是很重要的一类人，在分子公司中可担任财务总监、财务经理和主管会计。总部希望他们能代表集团利益加强对分子公司的监管，强化资金管理、规范财务核算、细化成本管理从而降低财务风险。但在实践中，他们经常会与子公司经营层串谋，向集团隐藏真实的经营情况和财务数据，损害集团利益。其中的原因很明显：他们日常的直接上司是子公司经营层，为了自己切身安全和利益，在子公司经营层的意愿与集团指令出现矛盾时，服从前者的风险更小。类似的情况同样也可以发生在非财务类委派人员身上。

如何管理委派人员，减轻这种情况的危害，可以从以下几方面入手要解决好这个问题：

1) 委派人员的任免调配方面。

总部对下派人员统一任免，下派人员同时被子公司和总部考核，具体的权重视具体情况而定。对于在子公司任职 3 年以上的下派人员，总部可以考虑轮换到其他分子公司去，减少子公司演变为“内部人控制”的风险。

2) 制定相关管理政策，向子公司和下派人员明确双方的权责。以下派财务人员为例，除拥有一般的会计核算权外，还需赋予会计事务监督指导权、财务收支审核把关权、资产监督管理权、重大经济事项参与决策权、参加和列席有关重要会议权等六项特别权利。

3) 畅通沟通渠道。除了日常的经营信息及时报送外，总部应该要求下派人员定期去总部述职，这种述职限定总部少数人参加。述职是对下派人员考核的重要组成部分；

4) 下派人员，尤其是财务人员，可以说是生活在夹缝之中。总部如果想减少他们的道德风险和逆向选择，就必须有效地激励他们，确保他们在坚持集团立场后得到的奖励超过他们在子公司受到的损失。

第八节 集团人才梯队建设及继任计划

佟先生的问题解决了，他非常高兴的写信给我们的顾问：

谢谢你们的来信，现在我们公司的人员管理有了较强的规范，为了提升整体管理水平，以适应公司的快速发展，近期的工作重点是建立后备管理队伍。我们应该如何做好人才梯队建设及员工继任计划工作吗？

小林的回答：

佟先生，很荣幸能帮助你解决公司的难题，下面我们将面临的是为公司未来发展需要作规划。这个问题要求企业花大量的时间投入，我们先来详细分析一下后备人才或人才梯队建设的途径有什么。

通常而言，存在以下几个途径：

(1) 职业发展规划。人力资源部要求后备人员填写“员工职业发展规划表”，并定期后备人才就其“员工职业发展规划表”进行沟通，了解后备人才所遇问题和所需支持，结合公司的发展需要和人力资源规划，提出修正建议；

联想集团在人力资源管理上注重向世界知名的大公司请教，IBM、HP 等都是他们的老师，和这些公司的人力资源部保持着亲密的关系。同时，他们在集团内开展了岗位评估，统一工薪项目，推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。“适才适岗”的管理模式要求对岗位进行分析评估，并量化考核指标，其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时集团通过建立企业内劳动力市场，通过轮岗制度，来实现人和岗位的最佳配置，保证适岗。

(2) 轮岗。后备人才在晋升到后备岗位之前，至少要经过一个以上相关岗位的轮岗锻炼。

联想在在需要填补重要位置之前，就开始进行岗位培训或轮岗，以使其获取更多的工作经验和更多的本岗位所需的知识，不必等到岗位空缺时再进行补位。联想实行轮岗，保证员工个人潜能的充分发掘，找到自己最适合的岗位，通过后来者对前任工作的‘扬弃’，保证该岗位得到创新、进步。

(3) 推行导师制。导师是对后备人员在思想品德、工作态度和业务技能等方面负有督导、支持帮助责任的高一级管理人员，负责对后备人员进行职场辅导。事先辅导双方都要接受符合自身角色的技能培训。后备人员的业绩考核结果对导师的业绩考核有一定比例的影响。

(4) 培训。在公司的培训体系和实施计划中，把对后备人才的培训列为专项内容，人力资源部结合公司发展的实际需要、人力资源规划和后备人员职业发展规划，负责制定后备人才培训计划，并根据后备人才的发展情况对计划定期进行修正。

联想的人才培训计划从新员工入职时开始，内容涵盖了企业文化、业务技能、交流能力和管理能力等方面，由培训师到员工中进行培训，使公司内部的员工进行阶段的学习，从管理、参与、实际演练等方面进行提升，通过培训提升员工。一旦他具有了技术优势和时间管理能力和协调沟通能力，联想的舞台就开

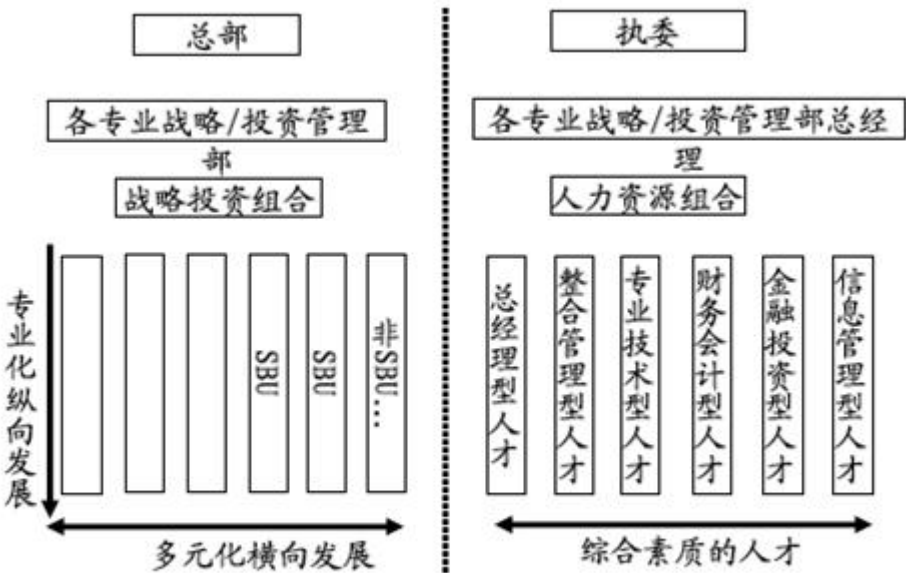
始接纳他成为一个管理者。而事实上，联想的管理者平均年龄不到 40 岁。

(5) 考核与约束。公司通过大量的资源支持给予后备人才更多的职业发展机会和更大的发展空间，因此需要后备人才体现更多的价值。一方面，对后备人才的考核有更高的业绩标准，同时为了避免后备人才主动流失给公司造成重大的损失，需要他们与公司签订更长期的聘用合约。

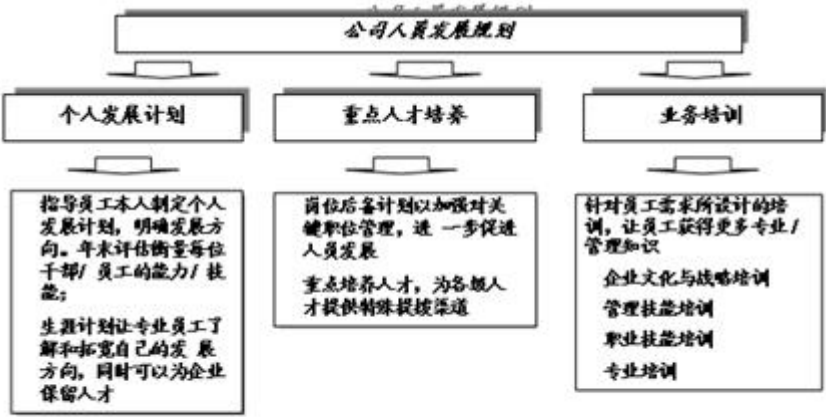
相应地，麦当劳的激励机制运用得也很充分。每天，麦当劳都会按照具体情况为每个不同岗位的人制定目标，一旦达到目标，就可以得到公司内部的积分奖励。积分奖励方法，在麦当劳内部营造出了持久的竞争气氛。

重要的是，人力资源部需要定期评估对后备人员培养的实际效果，分析问题所在，并进行改善。

对于多元化发展的集团来讲，对后备人才的培养需求来得比单体公司更加迫切。在操作方法上虽然没有大的区别，但总部需要综合考虑多个分子公司的人才供给问题。这样，人力资源规划应该是基于多元化的投资与产业组合的，职业发展规划应该基于集团横向战略的，人才梯队和后备人员建设更加多元化和综合化，这样才能将人力资源规划、后备人才建设、员工职业发展规划与战略投资与产业投资结合起来，从而形成集团的完善的人才梯队，形成基于投资与产业的继任管理，人才繁衍，从而形成集团自身产生人才的机制，从而也实质上解决了集团继任计划的接班人培养问题。



(图 9-11：集团接班人培养)



(图 9-12：公司人员发展规划)

员工继任计划与人才梯队建设是“一而二”问题。所谓员工继任计划（Succession Planning），就是通过建立系统化、规范化的流程来评估、培训和发展组织内部有潜力的职业经理人，创建内部优秀人才库，以获得当前和未来所需的核心能力。对企业而言，这个计划能确保其随时有一支优秀的后备队伍，确管理层的连续性，并缩短填补职位空缺的周期，不断满足将来的业务需要。

下面，我们来看一看台湾 IT “教父”——宏基集团董事长兼首席执行官施振荣的继任计划情况。

施振荣在 2004 年底退休，但他的继任计划 10 年前即已开始准备。事实上，2000 年底，施振荣的继任计划基本尘埃落定：施振荣把宏基集团分为三部分，定下由三位继任者分别执掌不同的事业。施振荣自己也坦陈：“我们在公司高层人事接替计划上一直做得很好。”而继任者也用数据表明了自己的能力，2002 年，宏基集团营业总额达到 4451 亿元台币，比 2001 年上升了 35%。

施振荣为什么如此幸运？事实上，施振荣在继任计划上进行了几大方面的苦心经营：

1. 充分授权。施振荣认为要令下属成长，授权非常重要，这是培养接班人的最佳方法。他定下的升迁考核制度中，如果一个主管没有“替死鬼”（接班人）可以接替他的工作，他就不会获得晋升。施振荣自己也承认，“我对有能力的人都一视同仁，没有特别训导哪一个或哪几个，只是给他们各自提供一个舞台发挥，让他们公平竞争。”

2. 及早培养接班人。施振荣着重培训人才，1990 年，他宣称要在 1997 年前培养出 100 位可以独挡一面的管理人，1991 年，宏基提出“群龙计划”，大力培养第二代职业经理人，并开始安排创业伙伴退休或进入其他事业。在“群龙计划”中，各分公司的高级管理人员会到总部上课，由著名的管理专家主讲，而主席施振荣也会借此机会传授经验。

3. 能力第一。在寻找接班人时，施振荣非常重视一些经营管理的硬性指标：应该具有极强的战略能力，能找准方向；具备协调统一的能力；激励的能力；控制的能力。施振荣选择的三位接班人都是这方面的强悍领导者。明基董事长李焜耀具有开创性和领袖魅力，独立创办并发展了明基；新宏基总经理王振堂行事稳健、步步为营，旗下的企业给宏基集团带来丰厚的盈利；纬创资通董事长林宪铭则宽和、实干，是公认的制造、研发高手。

第九节 复星集团的人力资源管控

邓先生觉得小林的答案给了他很大帮助，但是他还有问题：

小林，虽然讲了这么多理论，但是我还是对人力资源管控的体系觉得有些模糊，最好能用一个比较完整案例分析一下，你给我讲讲吗？

小林的回信：

作为一个典型“多元化、集团化”的民营企业，复星集团拥有医药、房地产开发、钢铁及零售业务投资这四个具有竞争优势和增长潜力的主导产业板块。作为一个年轻的团队，复星的年龄架构叫人吃惊，最年长的班长郭广昌不过 38 岁，最年轻的谈剑只有 35 岁，其他都在 36 岁—37 岁之间。然而就是这样一个团队却在 10 年中创造了近百亿净资产的神话，成为中国民营企业三甲。

复星从来不对高级人才实行定编、定岗、定责式的管理，这种“三定”管理方式只在复星的底层员工管理中才用。高级人才的激励方案不与纵向比（同一岗位的历史比）、不与横向比（集团同一级别、规模的其他人比），主要应与这个人才的市场行情比，与他进入企业后可能带来的价值比。高级人才引进上的“一人一议”政策，极大地加强了复星与国有企业甚至外资企业的人才竞争力。按集团副董事长梁信军的话说，“我们是通过合适的激励机制，让那些我们需要的人才与复星整体的利益高度一致。”

对于管理层，复星的解决方式是在收购一家新的企业时，通过让管理层持有部分股权的方式来达到整合的目的。现在，除了集团层面就郭广昌 5 个人有股份外，新来的人都会在他分管的专业公司里面有股份，这样既有激励，也使得他必须把他分管的业务做上去。

在“复星朝晖”、“复星药业”等企业，我们发现“复星实业”及其关联公司持有的股份一般都是百分之九十几，而剩下的百分之几，则很可能就是管理层持有的股份。

在复星的管理体系中，对于产业板块和产业公司层面的经营者有着系统的绩效管理办法。但是，任何复杂、精密的绩效管理办法，必然需要较多的基础管理数据，必然消耗更多的管理资源，没有相应的基础管理支持系统配合，这套机制将难以实现。

复星的出资人代表在很大程度上就是为了保障这套系统的正常运行：他们负责保障基础管理系统，特别是复星所特有的经营环境管理系统、经营计划执行系统、公司治理的监事系统、财务预算管理预警系统和审计稽核系统的正常运行，能够稳定的提供绩效管理和公司经营决策所需要的各种数据，并保证数据的真实性。

在具体操作上，复星对于出资人代表采用了结合财务指标和非财务指标，蕴含平衡记分卡思想的系统考核体系。重点考查在监管、服务两个领域的工作表现。

复星一是把人才作为资产来管理，即把好人才资产的保值增值关。他们力图通过切实的措施，把人力资源落实为资产，在企业资产表中建立“人才报表”。要像保管有形资产一样，“领用”、“维护”、“保管”好人力资源，流失了一个人才，相关领导都是要负责任的，并形成一种制度。这样才能实现人力资源的最大限度地开发、管理和维护，并使人才不断保值增值。近年来，复星中高层人才的流动率一直都能保持在很低的水平就缘于这种理念。

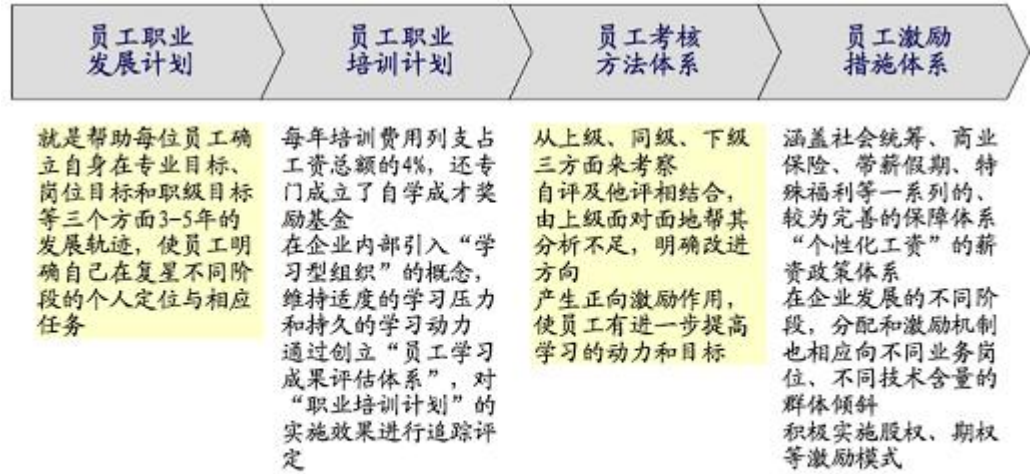
二是把引进人才作为一种投资行为。复星已经形成了一套制度，每 60 天由各级领导与他所领导的人才逐一进行一个小时的谈话，并记录在案。谈话的内容主要集中在人才对薪酬、岗位、环境的满意度三方面。之所以以 60 天为一个周期，是经过科学研究发现的，即激励政策对一个人的积极性一般只能维持 60 天左右，在这个周期内，跟员工进行一次思想交流，可以及时发现问题、解决问题，将人才的消极、抵触情绪减少到最低限度。

另外，为了尽快构建复星的人才资源高地，复星制定并实施了以职业发展、职业培训、职业福利为重要内容的全方位的“人才培养计划”。其中最重要的就是一项员工梯队建设计划，也就是关键岗位的接班人培训计划。在这套计划中，每个关键岗位，他们都会选择 1 到 3 位继任者，并通过各部门轮岗或外派方式，对他们进行培训和锻炼。此外，他们还会帮助每位员工规划 3~5 年的发展轨迹，使员工明确不同阶段的个人定位与相应任务。复星每年还拿出约占工资总额 4% 的培训费用，专门成立了自学成才奖励基金。在薪资方面，复星实行了“个性化工资”的薪资政策体系，让每一位员工都可以有机会扩大自身的价值贡献

度。还积极探索股权、期权等激励模式，以充分调动员工的积极性，提高员工的满意度和成就意识。

在复星的人才经营理念中，有一个观念牢牢地树立起来，那就是：人力资源管理部门是企业经营战略的合作伙伴，为其他部门提供战略上的支持和保证。

复星的人力资源管理部门已经不再限于完成日常的招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等任务，而是和其他业务部门一样，深入了解企业的业务状况，洞察企业发展的走向，研究、预测、分析制定计划，解决企业的根本问题。人力资源部门已成为复星人才经营的“策划师”，为企业组织维持生命力和竞争力提供有力的人力支持。



（图 9-13：复星的人力资源培训体系）

近年来，复星已实现了人力资源部门的重新定位。集团、各产业部及各下属企业都设立了人力资源管理系统，且各有侧重点。集团人力资源管理部门注重于整体人力资源发展战略的制订，参与企业战略目标的确定。各产业部、各企业人力资源管理部门则在集团的授权下开展日常工作，并按照集团制订的总体规划，结合各自的经营战略，设定人力资源工作重点。为了使人力资源部门有更多的时间用于“策划师”工作，复星积极与一些专业化公司合作，将一部分行政事务，如某些专业人才的招聘、员工培训、薪资设计等等，交由专业化的公司来运作，以提高人力资源部门的工作效率。

为了让所属企业领导班子发挥团队的组合作用，引导每个人正确认识自己的缺点，并让每个人正确认识他人的优点，复星采取了一套卓有成效的办法，即复星的“360 度评价法”：在专业管理水平、拓展能力、领导艺术和战略思考能力四个方面各出 3~4 题，拿同样的这几道题询问这个人的上级，对其进行署名评价；询问这个人的同僚对其进行不署名评价；还询问这个人的直接下属并对其进行不署名评价。为保证评价的正确性，取样时，若同僚有六人，一定只能访问五人，且不署名；但是评价是不跟工资挂钩的，问卷仅仅用来评价其能力的强弱。

另外，让被评价人自己也做三份问卷：预测他的上级、平级和下级分别是怎样评价他的。这样，作为被评价人的上级就拿到了两份问卷：其他人对他的评价和自己预测的其他人对他的评价。“360 度评价法”得出的结果是自估总是比外界评价要好。拿到这两卷，每季度或每月，上级经理就可向他指出问题所在，比如，被评价人认为自己领导艺术水平高，人际关系不错，但同僚和下属却反映其不行，问题在哪？只能说明被评价人这方面能力有缺陷，怎么改？其上级领导会和被评价人推心置腹的谈一次，然后把结果撕掉，

下季度再来。通过这种方式可引导被评价人正确认识并接受自己是有缺点的，也能引导其逐步改进，必要时也可以向其透露某领导艺术水平高等，以引导其认识到别人的优点，并多向别人的长处学习。

第十章 财务管控

概论

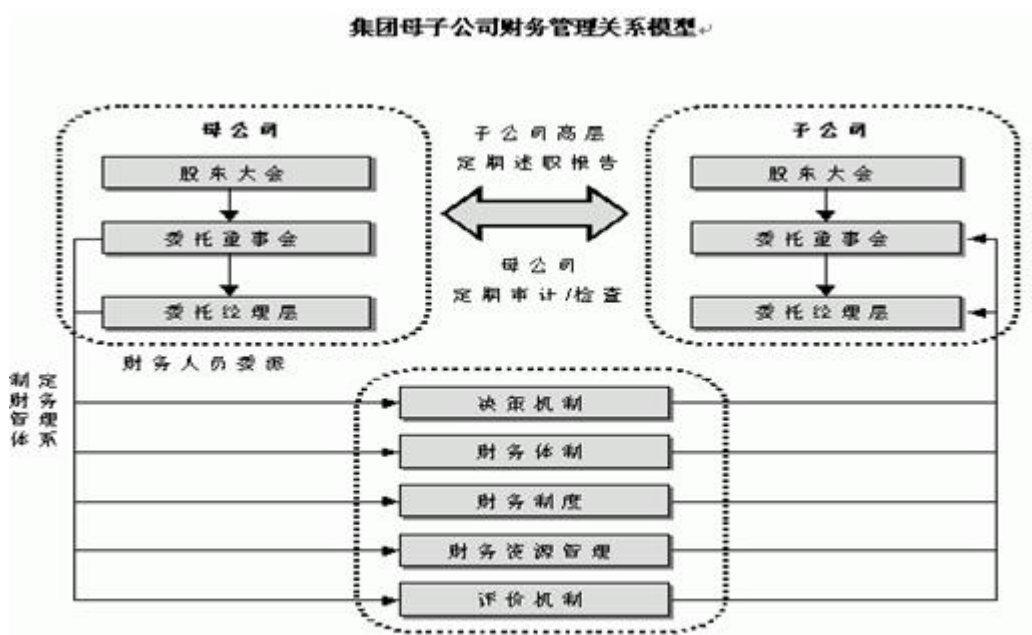
如果说资金是企业的血液，母子公司财务管控体系则是企业帝国高效运转的心脏，只有通过对财务管理权力的合理分配以保障企业资金资产的有效使用，才能确保企业完成经营计划，进而达成企业的战略目标。

财务管控是集团公司管控体系中一种极其重要的组成部分，是集团公司总部控制成员企业的重要方法，财务管控的具体方式既包括财务资源的统一配置、资金的集中调度、预决算管理，对子公司的投资规模、产品及经营成本、公司的利润率等方面的控制和管理，也包括关联交易、转移定价和合理避税等方面的财务安排等等。

集团公司财务管控具有如下的特征：

- 1、在财务管理主体上，企业集团呈现为一元中心下的多层级复合结构特征；
- 2、在财务管理目标上，企业集团呈现为成员企业个体财务目标对集团整体财务目标在战略上的统合性；
- 3、在财务管理对象上，企业集团体现为多级理财主体各自资金运动系统的一体化复合结构特征；
- 4、在财务管理方式上，企业集团体现为高度的全面预算性，预算结构及运作过程较为复杂；
- 5、在财务管理环境上，拥有广泛畅通的融资投资通道，可利用各种各样的投融资手段，为企业集团市场的进入、投资的组合、转移与退出创造好的金融环境，提供财务资源的支持。

因此，相比单体公司而言，集团公司的财务特征不仅繁复得多，在财务管理关系上也突破了单体公司的范畴：



(图 10-1: 集团母子公司财务管理关系模型)

第一节 母子公司财务管控的必要性

王先生在一次母子公司管控的培训中结识了顾问小林，他在和小林聊天中说道：我是湖北省某日化集团的财务总监，虽然也知道财务管控在集团管理中很重要，但在跟人讲解的时候却总是表述不出，可不可以用几个案例说明一下？

小林考虑了一下，这样解释到：

王先生，财务管控的必要性大家都意识到了，但要具体解释清楚也不是一时半会所能达到的，我还是按你的要求先说两个案例好了。

帕玛拉特曾经是意大利乃至整个欧洲的明星企业，所有者坦齐旗下的帕尔马足球队更是世界闻名。帕玛拉特以生产和销售牛奶、果汁和奶制品等为主，在食品行业中地位举足轻重，由于无力填补 145 亿欧元的财务黑洞，一个“乳业帝国”在短短数月内崩塌，被迫宣布破产。表面上看，帕玛拉特事件的根源是公司的财务失败，但追根到底，其失败的根源应该在于内部控制的软弱无力。财务控制是企业内部控制的核心，帕玛拉特的破产与其不合理的内部财务控制是分不开的。

再看国内，2001 年，中铝上市，为吸引美国投资者，公司按国际标准开始建立集中化的财务管理体系。“如果财务管理改革不进行，很难想象其他的改革能否进行下去。”中铝 CFO 陈基华的财务战略是以财务为依托进行业务整合，建立清晰可控的财务集中控制体系。按照陈基华自己的话说，“现在，我可以把贵州子公司的钱用卡一划，钱就跑到北京了，贵州公司根本不知道，也不需要知道。”集团总部可以实时看到公司所有的信息，包括生产经营中心的生产进度、营销中心的销售收入、投资中心的投资项目等等，甚至他还可以清晰地看到企业的血液—现金流是如何流进流出的。

从上面的事例可以看出，为保障集团公司财务管理活动的实施，客观上要求总部必须建立财务管控体系，完善财务监控的职能，以加强对下属公司的控制，从根本上控制经营风险。



（图 10-2：建立财务管控体系）

企业的财务计划是在财务活动开展前做出的。由于财务活动的影响因素十分广泛，不断变化，集团企业面临的环境更加复杂，企业的财务计划很难做到非常精确，而这一切，往往需要在财务活动的控制过程中才能发现并得到及时调整。因此，要保证企业财务计划的实现，就必须对企业财务计划的执行过程进行监督和调节。

借助财务管控体系的导入而获得巨大效益的集团公司不胜枚举，这些事例向我们传达了一个强烈的信号：没有良好的财务管控体系，集团公司的良性健康发展无异于空中楼阁。

第二节 母子公司财务管控的原则及主要内容

王先生接着问：

那么财务管控方面应该考虑什么原则呢？

小林对这个问题的回答是：

处于不同行业，不同发展时期，不同所有制的企业，所采用的财务管控体系肯定有很大区别。但万变不离其宗，各种母子公司财务管控的原则，依然会遵循一些基本的原则：

原则一：产权制度安排为基本依据。

集团母子公司是产权纽带关系，集团母公司对子公司的管理权的基础来自产权本身。首先必须明确财务管控的决策权在母公司，管还是不管？多管还是少管？种种一切都取决母公司，子公司只能提供建议并贯彻执行，这在全资子公司尤为明显。

原则二：因应不同发展阶段，以集团发展战略为导向。

战略选择	集权/分权程度	简要说明
扩张战略	偏向分权	积极鼓励子公司开拓外部市场，“八仙过海，各显神通”，形成集团内多个新的经济和利润增长点
稳定战略	中性	集团总部必须从严把握投融资权力，而对有关资金运营效率方面的权力可以适当分离。
紧缩战略	高度集权	严肃财经纪律，资金链由母公司严格控制
混合战略	权变	有必要对不同的分子公司实行不同的管理模式

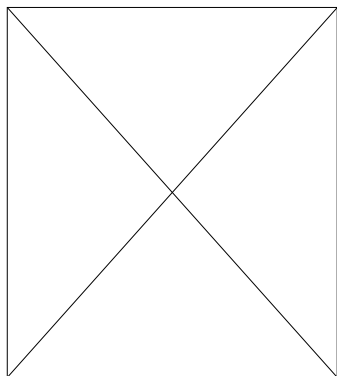
(图 10-3：不同战略导向的管控原则)

原则三：匹配集团总部人员素质。

随着企业规模的扩张，一位出类拔萃的老板的重要性在下降，一个配合默契，互相制衡，且由各种知识结构人士组成的领导班了的重要性正在上升。所以，必须要匹配较高素质的财务人员以实施母子公司的财务管控。

原则四：基于组织与流程的层级管理

一个典型的集团公司与财务工作相关的部门与人员包括股东大会、董事会、经理人员、财务经理、财务部门、各分子公司和事业部的财务部门，各自在财务活动中扮演不同的角色。同时，在母子公司财务管控流程的设计中还要注意决策权、执行权与监督权三权分立，强化决策执行的刚性和可考核性，强化监督的独立性和公正性，形成有效的相互制衡。



原则五：权变思想贯穿始终。

著名管理学家弗莱德·菲德勒曾经说过：“在管理过程中，要保证管理工作的高效率，在环境条件、管理对象和管理目标三者发生变化时，施加影响和作用的种类和程度也应有所变化，即管理手段和方式也应该发生变化。”母子公司财务管控体系也同样不是一成不变的，需要定期或不定期加以反思总结，借鉴学习企业内外部的先进管理经验，不断完善和发展。

母公司与子公司的财务管控的焦点问题是：在上述财务管控原则的基础上，如何保障财务运作灵活性的同时，又要求可控性。这要求处理集权和分权的问题要做到每个部门、岗位的责权利分割到位，本着干什么事，承担什么后果，享有什么利益。

具体来说，母子公司财务管理涉及的职能主要包括一下几个方面：

1、财务制度管理

集团统一规范集团财务会计制度和流程体系、财务汇报体系，下属企业遵照执行。此外，下属企业根据自身行业性质和生产经营特点制定相应的执行制度和流程，但前提是不与集团财务总体管控思路相矛盾。

2、预算管理

母公司根据集团发展规划，提出一定的总目标，据以编制公司的长期规划和年度计划，并将各项指标分解下达给各子公司。子公司根据母公司下达的各项指标和单位具体情况编制年度预算，上报母公司审批。

3、资金管理

集团母公司负责决策整个集团的筹资和集团内部自有资金的分配等。子公司正常的生产经营活动所需要的周转资金应由各子公司负责管理。

4、投融资管理

集团母公司对公司本级及子公司的对外投资、重组以及大规模的固定资产改造、扩建项目进行全过程的管理。子公司则在母公司的指导下进行各项投资活动。

诺基亚就有非常明确投融资管理体系：诺基亚的每一个子公司都要以周为单位，预测未来 1~12 个月的资金流情况。根据各个自公司的预测，财务中心为子公司提供低成本的融资，同时，也为有富余资金的子公司委托贷款给其他公司，并担保风险。

5、资产管理

集团母公司对子公司的重要资产的处置进行监控。各子公司对所管理的资产进行日常管理，负责其保值增值。

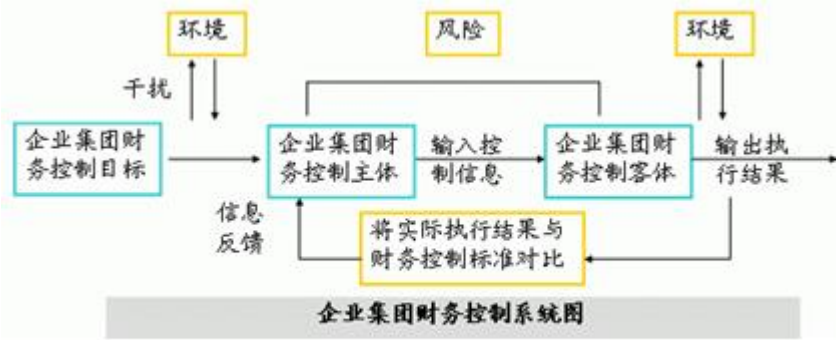
以宝洁为例，宝洁集团通过对子公司绝对控股，得到在资本运作和子公司管控方面的绝对主导权，从而规避财务和法律风险。比如在中国区域，从开始的合作到逐步达到全资控股，从而对下属公司进行强行合并达到提高整体运作效率的目的。2004 年，宝洁合并天津和广州的子公司，从而达到减少宝洁在华独立机构的设置，提高商业运作效率。而以前天津宝洁只管生产，广州宝洁管分销，由于两个是分开注册的实体，对财务方面运作很不方便。

6、人员管理

母公司向子公司委派财务人员，根据集权程度的强弱可以选择派出财务总监、财务经理、财务人员从事子公司的财务管理工作，向母公司直接负责。

7、财务风险管理

首先要建立财务预警机制，及时发现财务风险，并提出相应的解决措施，其次，当财务风险爆发时，要进行有效的危机处理，减小公司的损失。



(图 10-4：财务风险管理)

第三节 财务管控的模式及特点

王先生继续刨根问底：

我们公司在省外也有业务，比如去年就兼并了河南、湖南的两家生产厂家，像我们集团这样跨地域的母子公司的财务管控有哪些模式？我们企业应该采取哪种？

小林对于这个问题的回答：

王先生，这个问题我恐怕不能简单的回答你，财务管控模式的选择是根据公司的发展阶段而定的，你听我一个一个给你分析。

总部对下属企业的管控模式，按总部的集、分权程度不同而划分成“操作管控型”（集权型）、“战略管控型”（相融型）和“财务管控型”（分权型）三种管控模式。不同的母子公司管控模式决定了不同的财务管控方式。但不论采取何种管控模式，集团对财务的管理与控制都是其最为核心的内容。

财务控制模式	主要内容	主要优点	主要缺陷	适用条件
集权型	所有重大财务决策事项的决策权；子公司财务机构设置和财务经理任免权	财务管理效率高；便于实现资源共享；通过集团产品结构和组织结构的整体优化，有利于降低成本，取得规模效益	因决策信息不灵带来的低效率，制约了成员单位理财的积极性和创造性；难以应付复杂多变的环境	企业集团规模不大，且处于组建初期；子公司在集团的重要性使得母公司不能对其进行分权；子公司的管理效能差
分权型	分权的管理中心在于强化对结果的评价；母公司对子公司拥有重大财务事项决策权；子公司财务机构具有相对独立性	有利于调动成员单位的积极性和创造性；财务决策周期短，应付市场变化能力强	各成员单位间资源调动受到一定的限制，不利于整个集团资源的优化配置；影响规模经济效益的发挥，导致内部资源配置上的重复浪费，使集团整体实力和市场竞争力下降	资本经营型企业集团；某些对集团没有重要影响的子公司
相融型	采取结果控制和点控制相结合的方式	主要对关键点进行控制，更能调动成员单位的积极性和创造性	集权与分权的度很难把握	规模较大的子公司或管理能力较强的子公司

（图五：三种财务管控模式）

财务的管控模式是相对的，至于每一个集团到底选择什么方式的管控模式，主要是根据外部市场环境、企业的生产经营和组织结构特点，来选择适合自身发展需求的财务管控模式。

雀巢集团在 2001 年面临着股价停滞不前和大量收购带来的低收益率两大难题，于是雀巢开始了变“分权”为“集权”的转型。首先，公司开始以地区为单位整合各地的工厂将资金调拨、研究开发、品牌管理等收归雀巢本部一元化掌控，而产品开发、市场拓展等则由各地的子公司自主负责。

与此同时，雀巢关闭和出售了业务表现不佳的 150 家工厂，在 2001 年节省开支 40 亿瑞士法郎。为了在 2006 年节省 60 亿瑞士法郎的开支，雀巢制定了三大项目削减开支，即降低制造费用的“Target2004+”计划，减少 10 亿瑞士法郎行政支出的“FitNes”以及全球业务卓越计划。全球业务卓越计划的内容是雀巢与 SAP 合作，投资 2 亿美金建立全球统一的 IT 平台，改进内部原本极其混乱的数据管理，并能使雀巢更轻松的以收购的方式扩大规模。SAP 的副总裁托马斯·包尔将此称之为“让世界上最大的大象翩翩起舞”。

贵公司正处于兼并整合阶段，目前建议采用集权式财务管控模式。在这种模式下，母公司的财务管理

应该采用“七大中心”的模式。

1、投资管理中心

集团投资和子公司投资应纳入集团财务战略规划，并通过财务预算管理对各类投资活动的现金流量进行控制。母公司应牢牢控制对集团发展结构与控制结构产生直接或潜在影响的决策管理权以及例外投资事项的处置权。

2、融资管理中心

在集权式的融资管理模式下，子公司不得擅自对外举债和吸收外部资本，母公司财务部应高度集中对外融资管理权。

3、资金结算中心

资金结算中心集中统一管理整个集团的资金，具体工作主要有：统一管理子公司的银行帐户，调剂集团内的资金余缺，主持集团内部往来结算管理，组织集团流动资金管理；控制全集团流动资金存量和应收账款总量。

4、资本运营监控中心

集团领导层行使集团资本变动及资本经营活动的决策权，资本运营管理部门具体负责管理和监控集团资本运行过程及资本经营活动。

5、税费管理中心

实行税费的统一缴纳和集中管理，有利于集团整体的税负最小化，也有利于改善集团与征缴机关的关系，提高集团统一调度和运作资金的效率。税费管理部门对集团内各种税金、计提的费用与基金实行集中管理，统一征缴。

6、财务预算控制中心

当前集团财务预算管理应紧紧抓住效益预算与现金流量预算，不断拓宽财务预算管理的范围，提高预算精度，加大财务预算执行情况的考核力度，真正使预算起到刚性约束的作用。

7、财务会计管理中心

财务会计管理部门具体负责财务会计管理体系的运行，主要从事财务与会计的业务管理、集团内部财务人员的管理等工作，以保证集团财务与会计工作的规范和高效。

第四节 各层级机构财务管控权力的划分

王先生继续追问：

我们公司今明两年的工作重心是筹备上市，由综合管理部牵头，完善公司法人治理结构，目前面临的一个难题是财务管理权限如何划分，一直没有很好的思路，关于财务管控权利的划分你有什么建议吗？

小林的答案：

作为一家上市公司，财务管控的权限划分主要从母公司内部分工及母子公司之间两个方面来考虑。

一、集团母公司的财权配置

集团母公司分割财权的主体是董事会（或经理办公会）——总经理——财务副总经理——财务经理（财务部）及财务职能处室，这四个层级都是行使财权的主体。

董事会	总经理	财务副总	财务部门
<p>董事会享有的财权是对重大财务事项，如重大投资、筹资、资本及资产变动，利润分配等行使最终决策权和监督权等。</p> <p>监事会享有对董事会和经营班子的财务监督权</p>	<p>总经理享有执行董事会所授予的财权，即作为公司行政总负责人的财务管理权限</p> <p>总经理把专职财务管理权授予财务副总经理，同时把部门财权授予其他副总经理</p>	<p>财务副总经理行使部分日常财务决策权、指挥权和控制权，并授权财务部门行使日常财务管理权</p>	<p>财务部门对其他领域如生产、销售、人事、研究与开发等以及下属子公司的主管领导进行专职财务约束和监督</p>

（图 10-6：集团母公司的财权配置）

二、集团母子公司间的财权分割

母公司把握重大投资项目的融资，以及子公司改制中所涉及的融资问题。而赋予子公司的融资决策权仅限于：在资产负债率安全线内的限额举债、提存的折旧费、税后利润留成、与自行决策的投资相配合的融资。

对外投资权应高度集中于母公司，全资子公司、控股子公司没有对外投资决策权。对内投资决策可采用集权基础上的适当分权，母公司对控股公司的分权程度要大于对全资子公司的分权程度。

艾默生电气的财务管控结构清晰，是促进公司业务快速增长的关键之一。美国艾默生电气公司是世界上规模最大的从事机电产品生产的大型跨国工业企业之一，旗下拥有 5 大业务集团和 60 多家子公司。艾默生旗下的 60 多家子公司中有相当大一部分都是通过购并形成的，可以说，通过购并优质企业是艾默生核心业务快速增长的重要办法。

在艾默生，并购一般由业务集团提出，按照公司的年度预算管理进行规划，并和总部共同组成工作小组进行并购，再由业务部门负责整合和管理。以并购安圣电气公司为例，由大中华区总裁代表公司总部，和网络能源部门联合运作。在并购之后，安圣作为艾默生的全资子公司，由艾默生网络能源业务部门管理，而总部派驻一位总经理和两位财务总监，由子公司总经理每月向业务集团汇报工作。

第五节 实现财务有效管控的手段

在一旁的周经理听得很有意思，他也提出了一个问题：

我们是一家大型建工企业集团化，运作多年，管理失控现象突出。外地的分公司、办事处俨如诸侯割据，仅 2003 年一年经查处的经济犯罪就有 12 起，给集团带来的直接经济损失高达 837 万元。可以告诉我

母子公司财务有效管控应该如何实现吗？

对这个问题小林作了十分详细的答复：

概括而言，母公司对子公司财务权利实现有五大管理手段。

（一）战略和规划控制

建立战略规划制度，编制五年度滚动战略计划，在五年度计划中，从次年后，可以粗线条编制，逐年根据经济环境、竞争状况、资源状况等因素，调整临近年度的战略财务预算，使其具有可行性。

（二）预算控制

母公司（通过股东大会）决定子公司年度预算，监控子公司的季度预算，使预算成为母子公司之间财务管理的基本方式，在子公司和母公司两个层面制定预算管理制度。

（三）会计控制

1、财务会计制度

母公司可通过其在董事会中的控制权，制定或审定子公司基本财务制度、会计制度和内部控制制度，设定子公司财务、会计管理模式和内部控制体系。

2、统计和核算

核算和统计体系的基本原则，应该由股东大会或《公司章程》予以明确，同时应明确母公司对子公司关于此事项的监控程序。

（四）审计控制

在母子公司之间，母公司对子公司的审计控制是一种间接控制，母公司只需在公司治理层面规定审计制度的基本原则和基本程序，由子公司制定审计制度的详细规定，在一般情况下不必直接以母公司的名义对子公司进行审计。

（五）重大财务事项预审制和授权批准制

重大财务事项必须向母公司提交报告，提请母公司预先审核，然后交股东大会批准。为简化决策程序，提高决策效率，股东大会也可以规定在一定的授权范围内，授权母公司代行审核批准。

此外，集团公司总部对下属企业单位还有八种财务管控功能，即规范管控、融资管控、投资管控、资产管控、资本运营管控、资金管控、费用管控、收益管控，这里就不一一详述了。

第六节 建立高效的全面预算管理体系

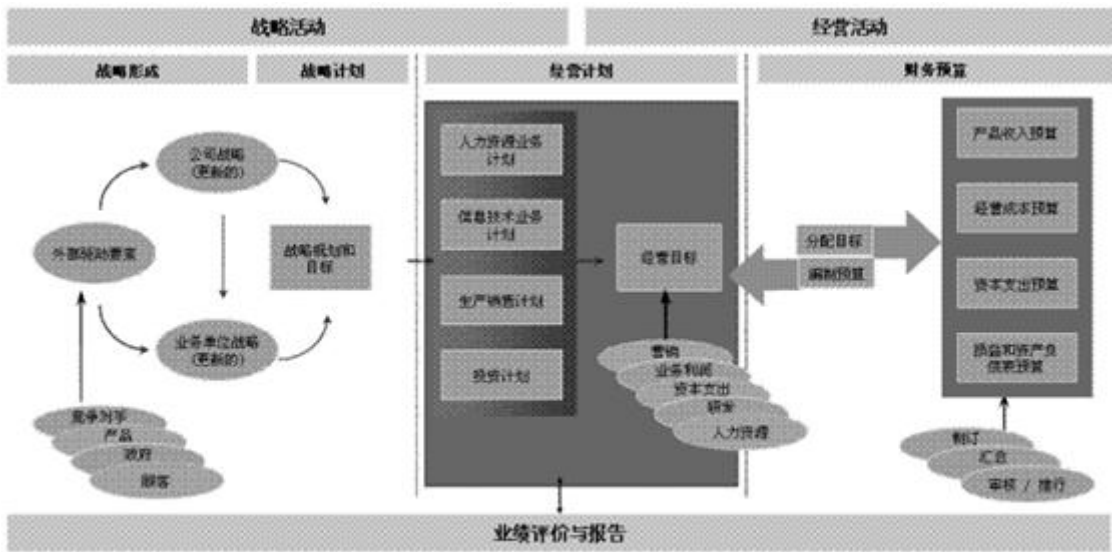
一起讨论的王先生提出了他的观点：

林顾问，你的观点中非常重视预算控制，但我觉得预算管理实际上实施难度很大。比如我们公司，总部虽有预算，但由于缺乏统一的预算管理体系，以及各子公司在企业管理中没有给予足够的重视，结果只能做简单的预算管理，有预算但无法落实；事前计划粗放、事中缺乏监控、事后缺乏审计。到底怎样才能建立全面预算管理体系呢？

小林的解释如下：

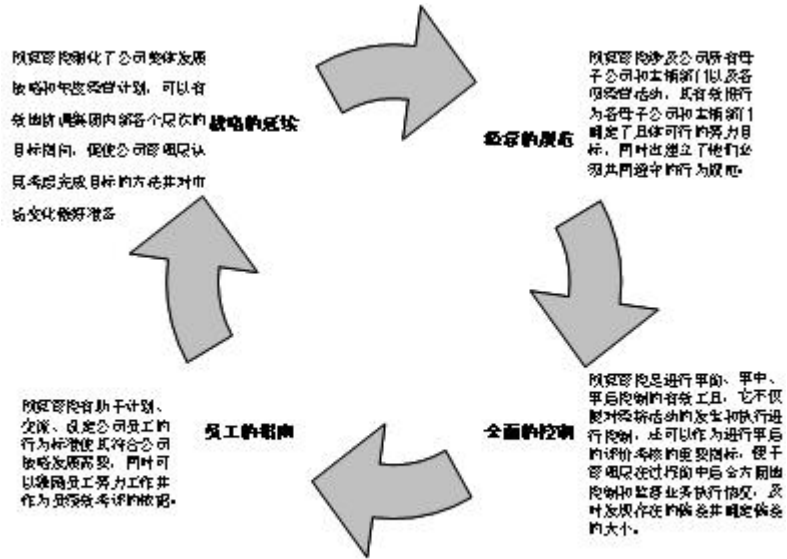
王先生，你们企业所面临的问题是很多大型企业的通病，全面预算管理之所以形同虚设，根本上的原因在于预算管理没有表现为主导企业经营过程中的必须实现的指标体系，虽然年初大家都在定预算，还没过两个月就与实际发生的开支对不上号，中间也无人过问，年末的时候没有人做分析、评价，没有任何的偏离分析，更谈不上纠偏措施。

要解决上述问题，关键要建立起全面预算管理的整体结构，不要使预算仅仅沦为一个财务数据，一定要和公司战略统一。将公司年度战略的进行分解，分解到全部责任单元，使得每一个公司，每一个工厂、班组都知道今年自己的任务是什么。将战略目标逐步转化为经营计划和经营预算，以实现战略的“落地”。



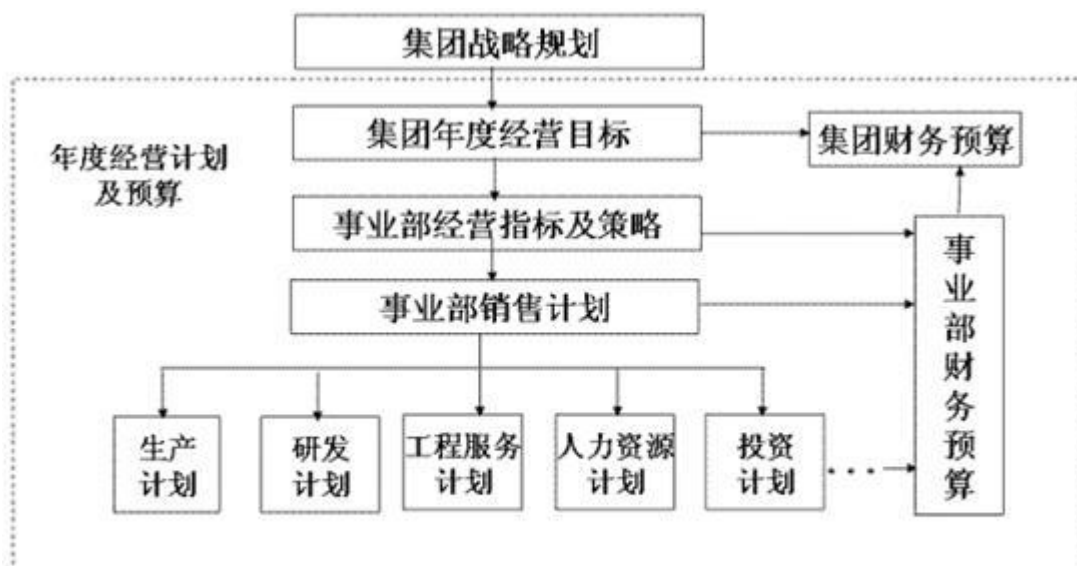
（图 10-7：建立全面预算管理结构）

与单体企业相比，集团企业更应该建立一套完整的预算管控制度。经营预算是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排，它能实现战略的延续，经营的规范、全面的控制、员工的指南：



（图 10-8：预算管控制度）

经营预算与战略计划共同整合成为一个计划流程框架，在战略计划的指导下先做出经营计划，在经营计划明朗后做出相应的预算计划。



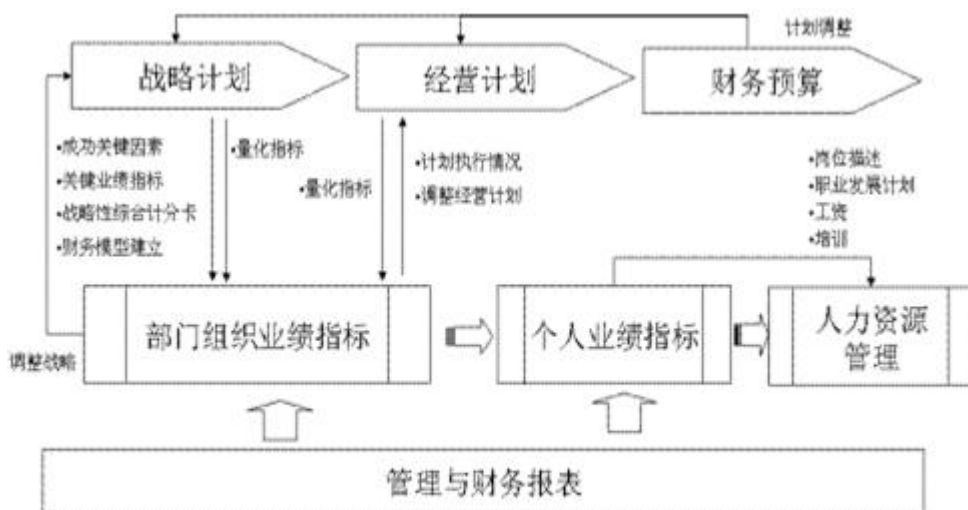
（图 10-9：计划流程框架）

集团企业预算管理的总体要求包括：集团总部以投资中心身份，根据整体发展战略结构以及阶段性目标提出拟决策方案的总体预算框架，然后借助由上至下，由下而上，上下结合的预算组织程序。从市场竞争强度以及人力资源、生产资料资源、技术信息资源、管理资源等各项经济资源有效支持能力角度，对拟决策方案进行全方面分析、分解、论证与上下反馈、沟通、协调。一旦所拟方案为集团总部确定，并且具体落实为各层阶成员企业、责任单位、责任人的责任预算或责任目标时，便具有了一种强制性约束效力，必须调动一切潜能严格实施，竭力达成。

预算编制完成之后，各项预算目标就成为各责任中心和每一位员工的工作目标，这就要求在执行过程中必须以预算为标准进行严格的控制，支出性项目必须严格控制在预算之内，收入项目务必要完成预算，以确保目标利润的实现。在预算执行过程中要求定期提交预算报告，预算报告的填报必须细化，以保证这个体系的产能达到经营目标，因为产能目标是最为关键的，财务目标只是另一种体现。换句话说，预算编制是应该深入到产业经营活动中去，包括预算体系的重新设计。

集团企业预算管理的总体要求包括：集团总部以投资中心身份，根据整体发展战略结构以及阶段性目标提出拟决策方案的总体预算框架，然后借助由上至下，由下而上，上下结合的预算组织程序。从市场竞争强度以及人力资源、生产资料资源、技术信息资源、管理资源等各项经济资源有效支持能力角度，对拟决策方案进行全方面分析、分解、论证与上下反馈、沟通、协调。一旦所拟方案为集团总部确定，并且具体落实为各层阶成员企业、责任单位、责任人的责任预算或责任目标时，便具有了一种强制性约束效力，必须调动一切潜能严格实施，竭力达成。

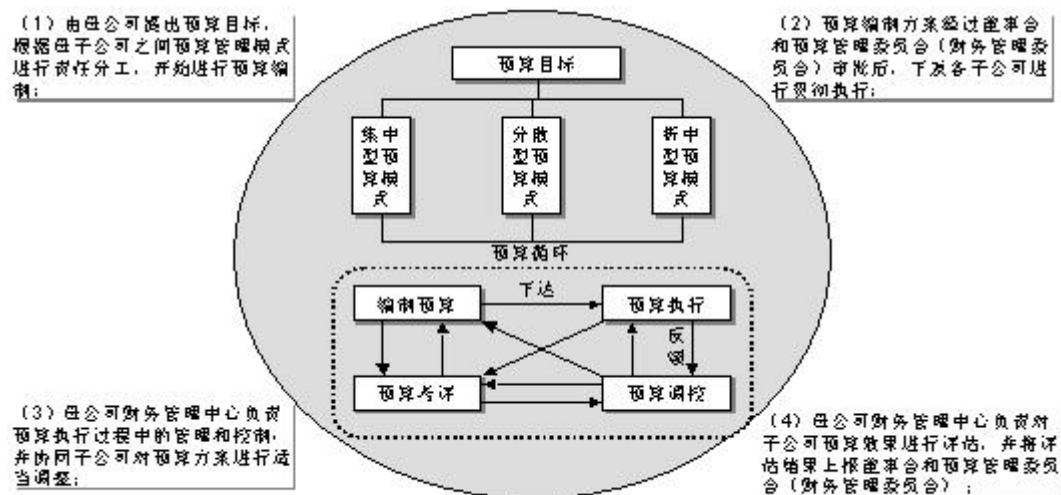
预算编制完成之后，各项预算目标就成为各责任中心和每一位员工的工作目标，这就要求在执行过程中必须以预算为标准进行严格的控制，支出性项目必须严格控制在预算之内，收入项目务必要完成预算，以确保目标利润的实现。在预算执行过程中要求定期提交预算报告，预算报告的填报必须细化，以保证这个体系的产能达到经营目标，因为产能目标是最为关键的，财务目标只是另一种体现。换句话说，预算编制是应该深入到产业经营活动中去，包括预算体系的重新设计。



(图 10-10：财务预算的管控与调整)

预算考评是对企业内部各级责任部门或责任中心预算执行结果进行的考核和评价，是管理者对执行者实行的一种有效的激励和约束形式。预算考评具有两层含义，一是对整个预算管理体系的考评，即对企业经营业绩的评价，它是完善并优化整个利润预算管理系统的有效措施；二是对预算执行者的考核及其业绩的评价，它是实现预算约束与激励作用的必要措施。预算考评是预算控制过程中的一部分，因为预算执行中和完成后都要适时进行考评，所以它是一种动态考评，也是一种综合考评。预算考评在整个利润预算管理循环过程中是一个承上启下的环节。

以下是预算管理的整体模型：



(图 10-11：预算管理的整体模型)

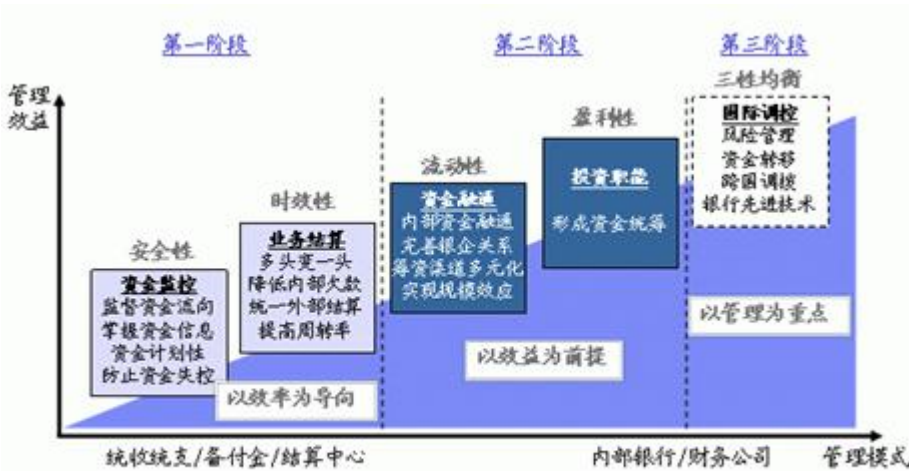
第七节 如何有效进行集团的资金管理

王先生觉得小林的看法很有道理，但他还有问题：

现在行业竞争日益激烈，利润水平呈下滑态势，我们公司领导研究决定引入 ERP 信息系统，重点是强化资金管理，我想了解一下结算中心是如何建立和运作的？

小林认为这是个有代表性的问题，他想借此把讨论深入下去：

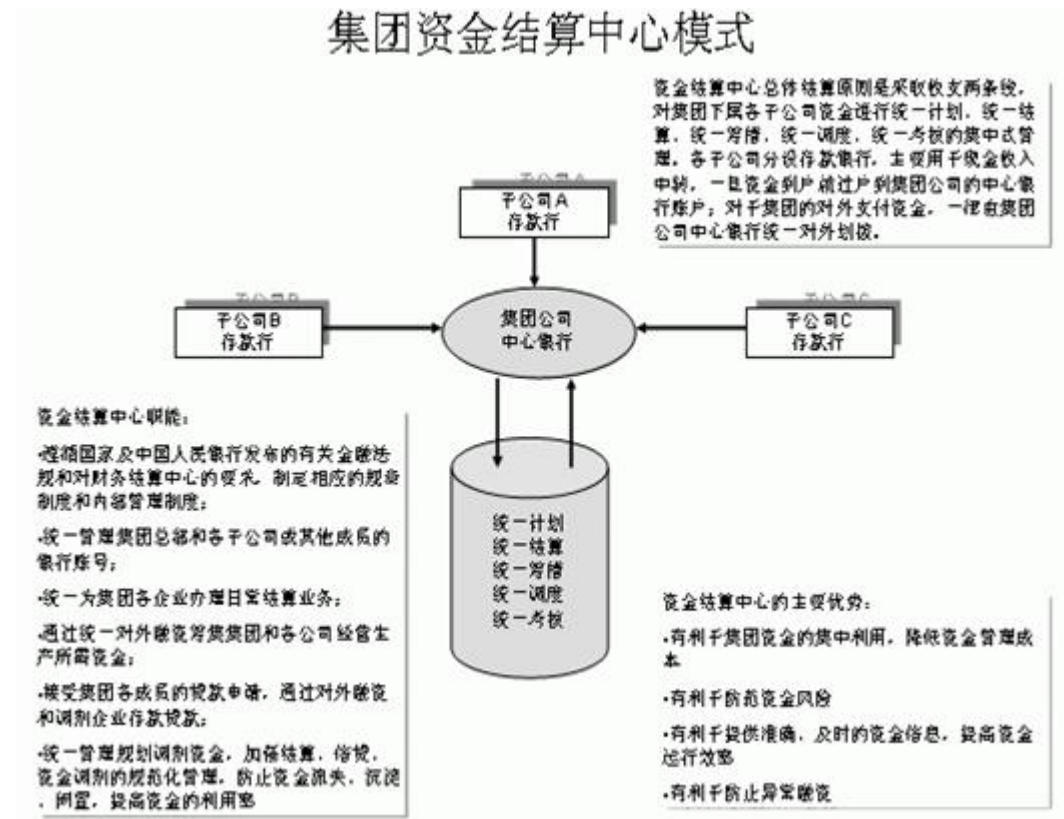
资金管理最初的重点是安全和时效，强调监控和结算职能，在此基础上衍生出内部银行和财务公司的管理模式。越来越多的企业集团采用集中的资金管理方式来加强协同和控制，并提高集团整体的资金使用效率。



（图 10-12：资金管理阶段图）

一个完备的资金管理体系由现金管控系统、现金预测系统、筹资管控系统和投资管控系统等内容组成。

1、现金管控系统。通过内部银行进行内部资金管理。



（图 10-13：集团资金结算中心模式）

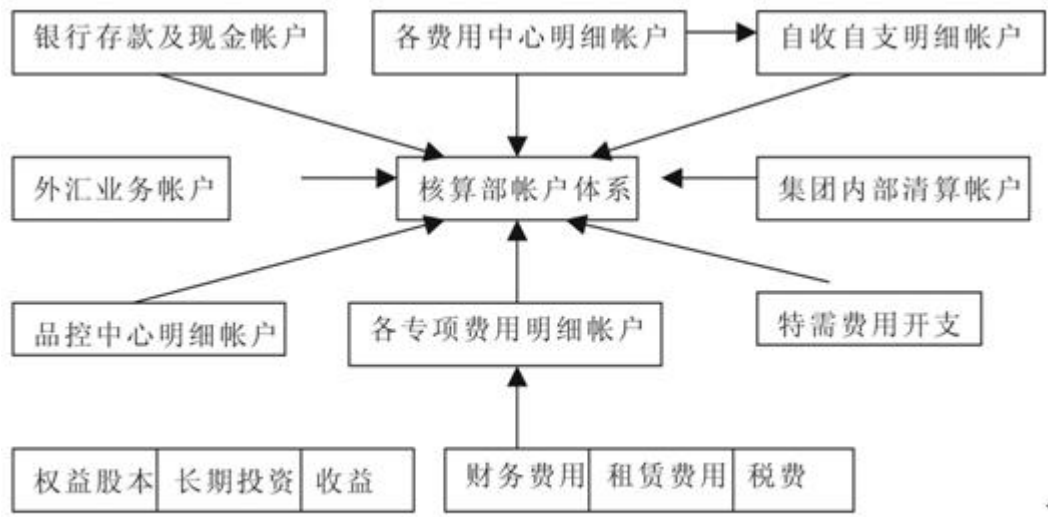
2、现金预测系统。母公司通过整体预测，对集团以现有资金能做多大的经营规模、需要多大的融资规模、可寻求的资金来源等有一个清楚的认识。

3、筹资管控系统。在集权管理模式下，母公司和各子公司的对外筹资，由内部结算中心统一对外筹

措，各子公司无权对外筹资；在分权管理模式下，子公司可在授权范围内对外筹资，但必须把筹集的资金统一存入内部银行。筹资控制系统的重点是借款控制。

4、投资管控系统。在不同管理模式下的投资控制系统与借款控制系统基本相同，所不同的是它包含的内容除了投资项目审批程序控制和投资总量控制外，还包括投资方向控制和投资风险控制。集团投资管理倾向于采用集中管理。

在资金管理方面，蒙牛集团针对各事业部资金筹集和使用情况，出台了集团公司投融资管理办法，在核算部建立了一整套的帐户体系。



(图 10-14: 蒙牛的帐户体系)

通用电气（GE）在大陆对美金的管理就有自己的一套管理模式，2005 年 8 月，国家外汇管理局批复了 GE 公司提出申请的现金池（cash pooling）业务。GE 公司在中国设立一个母公司账户，这就是所谓的现金池。每个子公司在母公司账户底下设立子账户，并虚拟了各子公司有一个统一的透支额，在每天的下午 4 点钟，银行系统自动对子公司账户进行扫描，并将子公司账户清零，即当子公司有透支时，从集团现金池里划拨归还，记作向集团的借款，并支付利息；如果有结余，则全部划到集团账户上，记作向集团的贷款，向集团收取利息。例如，A 公司在银行享有 100 万美元的透支额度，到了下午 4 点钟，系统计算机开始自动扫描，发现账上透支 80 万美元，于是便从集团公司的现金池里划 80 万美元归还，将账户清零。倘若此前 A 公司未向集团公司现金池存钱，则记作向集团借款 80 万美元，而 B 公司如果账户有 100 万美元的资金盈余，则划到现金池，记为向集团公司贷款，所有资金集中到集团公司后，显示的总金额为 20 万美元，这样一来，通过子公司之间的内部计价，对各子公司而言，免去了与银行打交道的麻烦；对企业集团而言，节省了子公司各自存贷款产生的利差负担。

第八节 构建财务管控的组织责任体系

周经理更感兴趣的是财务组织结构的设计，他问：

我们公司是个多元化经营的集团，产业涉及房地产、金融投资、商贸物流、国际贸易多个领域。集团内部为强化协同优势，整合内部资源，拟采取集权型财务管控模式，对财务权利进行重新分割，财务管理

收制度、设备内部调拨制度、固定资产报废与处置、设备维护保养制度、备品配件预算制度、备品配件盘点制度、安全库存量制度、备品配件验收入库制度、备品配件库龄分析制度等。

5、资金管理：负责管理资金的来源，运用以及分配，重点强调现金头寸的管理，控制公司资金的流动性风险管理，同时也保证资金的盈利性与风险的权量。

6、会计核算：负责集团公司会计核算业务，包括保持会计记录、准备对外报送的会计报表、合并会计报表及相关的内部管理报表；负责收集财务信息，编制对外报送的财务信息披露。

7、综合管理：负责提交并执行董事会利润分配和股利分配方案；负责会计档案的管理工作；负责保管有价证券；负责保管财务公章；组织、协调公司各项外部检查和审计工作，包括年度会计报表审计、中期会计报表审阅、年度外汇年检等；办理各项保险业务和社会购买力的报批手续；负责建立财务人员岗位责任制；对委派财务主管人员提名和考核，提出聘任、调动和解聘建议；负责公司的税务相关工作。

此外，还要做好三方面的工作：

1、合理划分母公司与子公司的财务权限，以制度和流程的形式明确哪些应由母公司控制，哪些应授权给下属子公司。

2、财务人员的委派与管理。

第九节 理想的母子公司财务管控体系

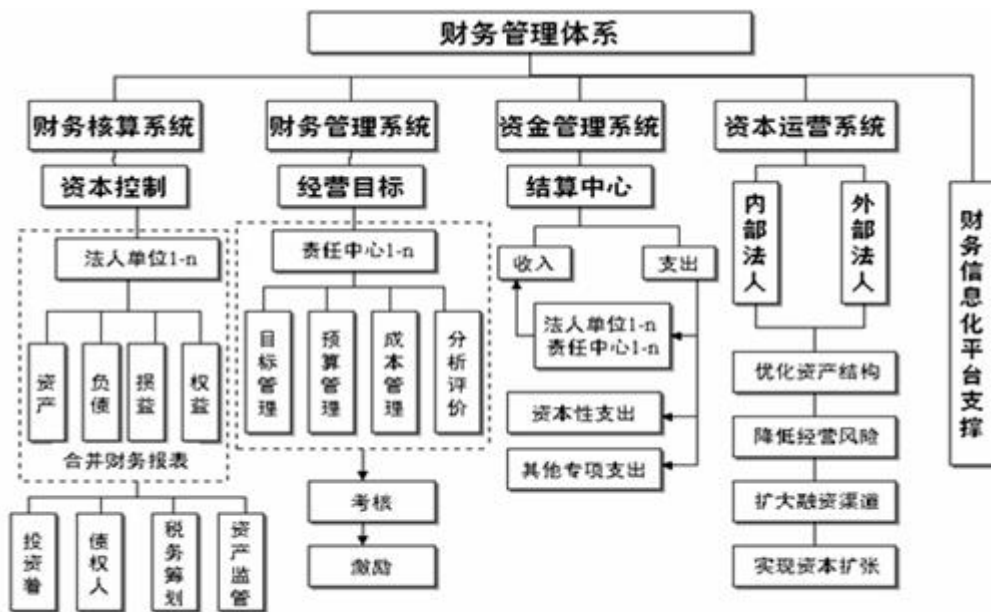
最后，王先生和周经理不约而同的提出了同样的问题：

最为理想的母子公司财务管控体系是什么？

小林这样总结道：

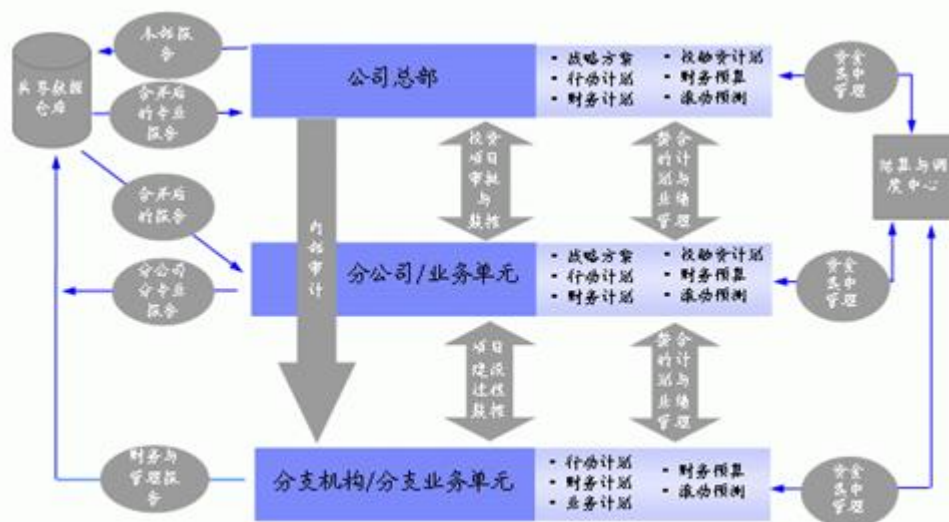
简而言之，最为理想的母子公司财务管控体系是不能管的太死，又不能放的太开，行之有效管控体系。

我们研究发现，伴随着组织结构集权化和经营专业化的趋势，财务管理出现了相应的集中，从而可以最大程度地平衡与利用资源(资金与财务信息)。



(图 10-17: 财务管理体系)

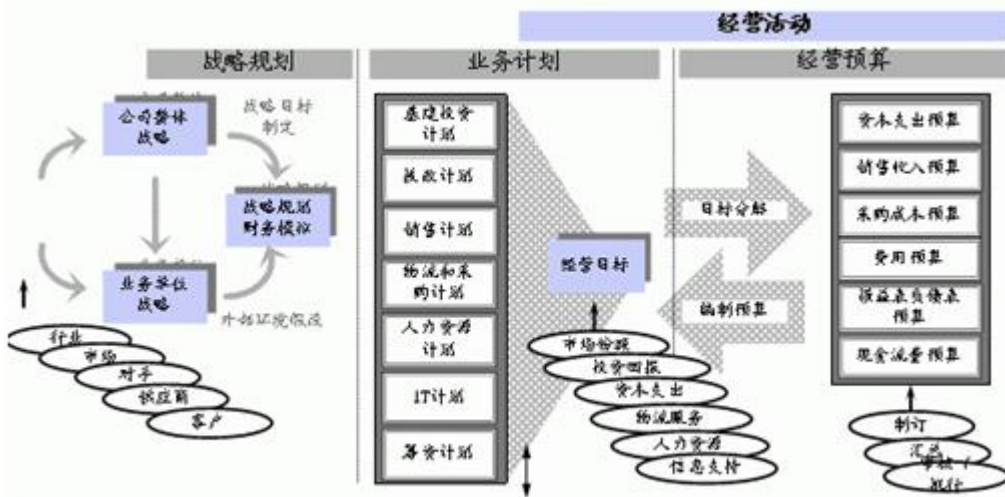
在多级公司架构下，应通过流程改进和 IT 手段，实现财务管理集中化。



(图 10-18: 财务管理集中)

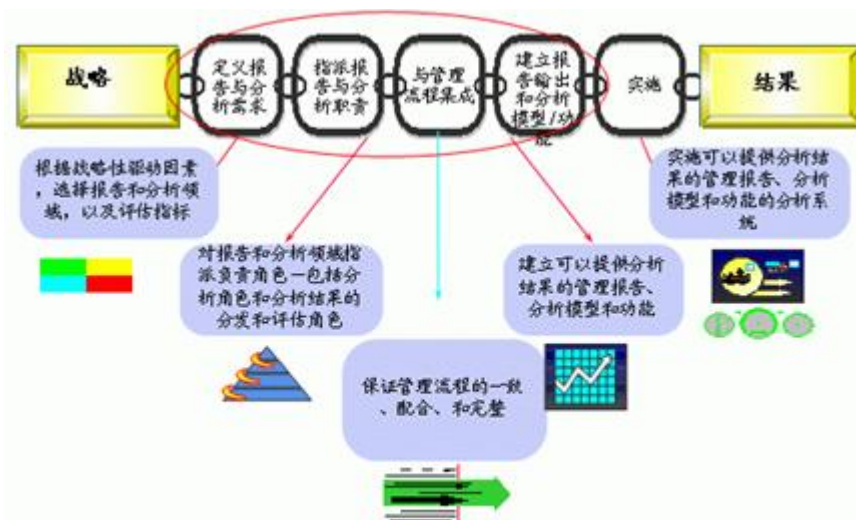
集团化财务管理的关键部分就是将战略、业务计划和预算管理结合起来，这也是战略执行和贯彻的最主要手段。

四位一体：战略为指导，业务计划为主线，预算为工具，业绩考核是驱动保证



(图 10-19：四位一体的结构)

在集团性企业管理中，完善的财务分析和报告体系是实施管理的有效手段，而且是支持集团高层领导进行决策的重要信息依据。



(图 10-20：财务分析和报告体系)

财务管理费用的高低，是衡量一个公司管理水平和运行机制的重要指标。1998 年初，中石油集团一年的全部财务费用高达 119 亿元。2001 年，通过集团财务管理模式的转变，中石油集团的财务费用只有三年前的一个零头。这说明，三年内，整个集团财务费用降低了近 100 亿元，除了国家降低贷款利率因素外，集团财务紧缩、管理水平提高等都在不言中。中石油股份公司成立后，所有的对外资金业务统一管理，下属分公司和企业一律不能开展对外借款和担保业务。所有的向银行贷款、还款业务统一进行，使中石油的贷款成本大幅下降。2001 年，中石油股份公司仅在财务管理费用方面，就节省开支 20 亿元以上。以上从另一个侧面反映，集团财务对一个集团企业的作用是不容忽视的。

第十节 霍克公司的财务管控

小林对财务管控进行了总结，用霍克公司的例子来说明集团财务管控的意义：

霍克公司是美国一家生产经营多种卫生用品的大型企业。它按照产品事业部的形式构建分部，分部下设生产和市场两个部门，实行产销分开；按照的组织结构进行运行；采取分权管理模式，通过预算指导各分部的工作。

霍克公司所处的是进入壁垒低的竞争性市场，其生产要根据市场情况进行，因此生产预算要在销售预算的基础上制定。这有利于分清企业各部门在预算执行中的责任，合理考评其业绩。

在预算制定过程中，各基层部门切实参与企业预算的制定工作，将本部门的实际情况最为切实地反映于预算之中，并将之作为自己下一年度工作的目标；而企业总部有关人员在工厂生产预算制定过程中到各工厂进行访谈，了解基层的预算制订情况，这不仅有助于搜集用于复查基层预算草案的数据，还可以确保各工厂的预算与公司的整体目标相一致。

对于一家主要产品处于成熟期的企业来说，产品售价、市场份额相对稳定，企业可以有效地以销售预测为起点安排生产计划，并且以生产成本的控制作为主要的利润增长点，这与邯钢经验的管理思想有类似之处。

从霍克公司的预算控制系统中我们可以看出：

预算控制系统是保证产销分离经营得以顺利进行的有效手段。针对销售的异常变动，预算控制系统提供了各负其责、利益分享的处理办法，有效地促进了生产部门调整计划、高效运行。同时，随着企业规模的扩大、企业内部例行事务的增多，大量的费用控制和审批将成为困扰企业领导者的主要问题。而预算管理既可以合理地控制费用的发生，又可以把企业的高层管理者从繁重的日常费用审批中解脱出来，集中精力做好经营决策和例外管理。

预算是将企业战略规划落实到操作层面的有效途径。企业的发展战略往往是抽象的，需要以可操作的方式加以落实。而预算正起到了这种“承上启下”的作用，。因此，相对于战略规划来说，预算所包含的信息更为广泛、作用的空间更广阔，它把管理的计划与控制功能有机地结合起来，是将企业战略规划落到实处的必经之路。



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net