

<<集团管控>>

图书基本信息

书名：<<集团管控>>

13位ISBN编号：9787501798933

10位ISBN编号：7501798931

出版时间：2011-1

出版时间：中国经济

作者：秦杨勇

页数：249

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;集团管控&gt;&gt;

## 前言

集团管控——中国最佳实践 不可否认的是，企业集团是人类创造的一个经济奇迹，它决定性地影响了当今世界的经济形态：其数量远远低于单体企业，但是所创造的社会财富却占社会总量的大部分；我们目前所依赖的很多科技产品都是企业集团的伟大杰作，它们改变了我们的生活方式与消费习惯；从国家经济发展繁荣程度来看，企业集团的数量多少往往也是区分发达国家与发展中国家的一个重要衡量标准。

20世纪90年代初期中国实施“集团化”战略后，集团型企业无可争议地成为中国经济活动中举足轻重的一股力量。

虽然专业化和多元化的争论依然不绝于耳，但集团跨层次、跨地域、规模化运营已经是众多中国企业无法回避的管理课题；虽然曾经遭遇了这样或那样的失败，但集团化不可避免地成为企业规模化跨越式发展必须经历的惊险一跃。

为什么是集团？  
集团型企业的奥妙何在？  
我们试着去揭开谜团。

与单体公司相比，集团企业确实具有独一无二的竞争优势，这些优势一旦被无限放大，企业帝国的伟大梦想便将被现实所证明：其一，创造协同效应。

首先集团企业通过资源整合、反向投资、控股、参股等手法创造业务板块之间的协同、互补效应，从而实现战略联动。

更有甚者，集团打造“端到端”的全产业链模式，建立竞争优势，将协同效应发挥到极致；其次集团企业还可以通过战略质询、经营计划财务预算、内部交易价格干预等多种管控手段促使分子公司统一战略行动，对分子公司的战略资源实施关联性管理，共同抵御经营风险，进而实现集团战略利益最大化。

其二，挖掘经营潜力。  
集团企业在总部层面可以充分挖掘分（子）公司单独经营时无法实现的经济潜力。例如通过建立统一管理标准来有效地监督各业务板块的运营，从而提高业务板块运营效率；同时集团企业也可以通过集中经营战略资源等多种手段，挖掘业务板块单独经营时无法实现的经济潜力。这种规模效应有如正规军和游击队的阵地战较量，在一马平川的市场经济中，谁胜谁负一目了然。

其三，提升管理水平。  
集团企业可以组织分子公司开展管理变革，通过集中运作部分管理职能等方法来提升管理水平。例如集团统一组织分子公司开展人力资源管理体系建设，为分子公司人力资源管理水平提升提供专业技术支持；集团总部可以成立统一的中央结算中心，设计集团财务管控体系；集团企业总部还可以集中研发资源开展战略预研，为分子公司提供研发技术以培育集团整体的研发能力与管理水平等。

集团企业的上述天然优势催生了超越民族与地域界限的企业帝国，成为今天众多中国企业家的伟大梦想！

企业集团是中国经济扩张的必经之路，是中华民族伟大复兴的关键驱动要素之一。

于是，“集团管控”日益成为中国企业界与咨询界的热门管理话题，集团战略如何规划？

管控模式如何设计？

战略资源如何经营？

如何创造母合效应？

如何合理地分权集权？

如何顺畅履行各项管控职能？

如何构建集团组织架构？

中国企业集团化管理模式路在何方？

中国企业集团管控的最佳实践标准是什么？

这是很多企业家苦苦思索的问题！

佐佳咨询集团认为：探讨中国集团企业管控首先必须澄清集团管控的本质目的是什么？

## &lt;&lt;集团管控&gt;&gt;

我们的回答是：战略是管控的核心！

管控的本质目的是执行战略，实现战略！

企业集团成功的要素是“战略+执行”，前者是管控的前提，后者是管控的本质；前者要求我们必须澄清战略，后者要求我们设计如何执行战略！

“战略+执行”不仅仅是观念和理论研究，更加重要的是方法、工具的使用，任何一个理论框架如果脱离了方法与工具就无法落地。

“战略+执行”涉及的问题主要包含三个层次：第一个层次是描述集团战略，主要是如何选择有效的工具来规划整个大集团战略，以便于实现集团战略的可视化，建立一个集团与分子公司战略沟通的平台；第二个层次是集团管控模式设计，主要是界定出集团管控的基本模式与大原则；第三个层次是管控运作体系设计，主要指集团管控流程制度与组织架构、集团人力资源与企业文化体系设计，它往往是管控模式能否真正落地的关键，而管控流程制度包含了集团战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等多方面管控方法的操作规则。

上述三个层次是紧紧围绕“战略+执行”来规划的，佐佳咨询集团在管理咨询实践中通过四个咨询模块来实现三个层次的理论架构：其一，通过平衡计分卡战略规划体系来规划、描述集团战略；其二，通过集团管控模式设计来澄清企业集团的管控模式原则；其三，通过管控流程制度与组织架构设计来确保管控模式落地；其四，通过集团人力资源与企业文化设计来支持管控流程与组织的实施。

本书围绕上述四个模块分为六个章节全面阐述中国企业集团管控的操作体系，第一章我们重点对当今中国管理学界集团管控本质理解上的错误思潮进行了批判，并对集团管控的本质目的进行深度剖析，提出了佐佳咨询的集团管控变革五步法；在第二章中我们重点介绍集团管控变革前期准备的基本原则、诊断内容、信息收集方法，并展示管控诊断报告的案例；第三章则重点阐述如何运用平衡计分卡体系开展集团战略规划，我们针对集团公司不同层级的战略地图描述的方法与工具进行了介绍；第四章重点阐述集团管控模式设计，介绍如何走出管控三分法理论盲目套用误区，以及佐佳咨询原创的“治理模式+管控准则与边界+组织定位”的管控模式设计模型；第五章我们重点介绍如何运用流程优化的方法规范管控的子职能，如集团战略管控、经营计划管控、财务管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险管控等，同时还介绍了集团组织架构的若干形态与设计技巧；第六章则重点介绍集团人力资源与企业文化，对集团人力资源管控理论形态进行了研究，并重点介绍了集团人力资源管控的几大关注点，对集团企业文化体系与架构进行了介绍。

本书的主要读者对象是：政府机构经济管理部门（中央、地方国资委） 大型国有和民营企业集团管理者（集团高层经理及部门经理） 大型国有和民营企业集团子公司中高层管理者 中小型集团化发展企业的高级经理 集团内控与风险管理研究与实务操作者 集团管控咨询顾问（仅指对落地操作感兴趣者） 大学教授、EMBA、MBA、企业管理硕士、管理研修班学员 其他集团管控、战略执行研究者 在本书出版写作过程中我得到了来自各方的支持，他们有的是我的同事，最亲密的咨询事业上的伙伴，有的是我的朋友，他们为本书的出版付出了辛勤劳动，他们是陈清民、吴成冬、闭君灵、李立刚、唐平、刘茜、刘兴洪、张爱英、陶满、阮慧；同时我还要感谢中国经济出版社的陈骊主任给予我的帮助，她精益求精的工作作风让我感到钦佩。

我们真诚地期望本书能够给中国企业在集团化发展的征途上提供帮助，我们也盼望它能对中国企业集团管控、战略执行研究与实务操作起到一定的推动作用；我们也期待理论界、管理咨询界及企业界朋友和我们就该方面的专题进行深入探讨。

我们的论坛是[www.zuojiaico.com](http://www.zuojiaico.com)，我的联系方式是：13818415208。

佐佳咨询集团中国区首席管理顾问 2010年10月1日于中国上海

## <<集团管控>>

### 内容概要

集团管控本质目的是为了**确保集团型企业战略能获得有效地执行，进而确保集团战略目标的实现**。围绕集团战略执行力的提升，我们将集团管控变革划分为四个基本的模块活动内容：**集团战略规划、集团管控模式澄清、管控流程与组织架构设计、集团人力资源与企业文化管控设计**。

由于集团战略是一个集团型企业要实现的动态终极目标，因此集团战略规划被置于集团管控变革四个基本模块的最上端，它是集团管控变革的起点活动；集团管控模式澄清则是根据集团战略要求来确定集团管控的基本准则、运作机理，集团管控模式统帅着管控流程与组织架构、集团人力资源与企业文化；管控流程制度与组织架构设计则是根据管控模式的大原则，确定集团管控各项子职能的流程制度、组织架构实施方案；而集团人力资源与企业文化管控设计成果则会**影响集团管控流程与组织架构实施**。

## <<集团管控>>

### 作者简介

秦杨勇 中国平衡计分卡集团管控权威专家 佐佳咨询集团中国区首席管理顾问 北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学、中航大学、华电高培中心客座教授。

秦先生是我国管理咨询领域方面的领军人物之一，在业内享有较高声誉。他是成功推动中国企业集团

## <<集团管控>>

### 书籍目录

推荐序

序言

第一章 集团管控本质张目

案例一：某控股集团公司集团战略执行案例

1.1 集团与单体公司管控差异

1.2 集团管控本质的理论谬误

1.3 集团管控本质剖析

1.4 设计集团管控体系，推动集团战略与执行变革

案例二：华润“以平衡计分卡为核心工具的6S集团管控体系”

.....

第二章 变革准备与集团管控诊断

第三章 集团战略规划

第四章 集团管控模式设计

第五章 集团管控流程与集团组织架构

第六章 集团人力资源与企业文化管控

## &lt;&lt;集团管控&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 集团管控本质张目 案例一：某控股集团集团公司集团战略执行案例 1.2 集团管控本质的理论谬误 所谓集团管控本质是指管控体系应当基于什么为核心而构建？或者说管控应当以什么为前提基础与依据？如何理解管控的本质，是我们对待集团管控的思维倾向，它将会决定我们遵循什么样的基本原则去设计集团管控体系。

中国企业集团管控的真正实践是从1992年中国实施“集团化”战略后，随着一大批集团型企业的组建而开始的。

十几年来中国理论与实务界都在进行该方面的积极探索，但是集团管控实战操作体系仍旧缺乏权威的最佳实践标准，究其原因之一乃是中国理论与实务界对集团管控的本质认知不足。

从历史沿革来看，在管控本质的认识上主要存在以下几种错误的观点：“治理论” 所谓“治理论”广泛地存在于20世纪90年代，这种观点强调“治理是集团管控的核心”，甚至简单地将管控等同于母子公司的法人治理。

其理论研究的关注焦点是“如何按照现代企业管理制度的要求理顺出资人、董事会与高层经理、其他利益相关方之间的关系”；从母公司利益角度来看则关注“如何通过母子公司法律架构设计来落实母公司作为出资人战略意图”。

“治理论”观点在实战中越来越遭受质疑，因为人们很快发现仅仅完善母子公司法律架构并不能完全支持集团高速发展对管控能力提升的要求。

“治理论”只是顺应了中国企业组建企业集团时的大时代背景，理顺了在组建企业集团初期所关注的“委托与代理”关系。

但是这并不是集团管控的全部基础内容，人们需要一个更加全面、综合的观点来审视集团管控的本质。

“组织模式论” 几乎与“治理论”同时大行其道的是“组织模式论”，这种观点把集团管控聚焦在“集团组织模式与架构”的设计上。

20世纪90年代中期，部分研究人员甚至认为“完善组织架构就是集团管控的解决之道”，部分集团管控专著通篇都在描述如何搭建集团组织架构，如何通过组织架构设计来满足集团高速扩张对管控变革的要求。

.....

## &lt;&lt;集团管控&gt;&gt;

## 编辑推荐

## 1. 集团管控本质目是什么？

对此问题的错误认知会给中国集团型企业带来灾难性的后果！

2. 由于集团与单体公司在体系的设计上严重不同，只有真正掌握集团管控五步法的独特实战步骤，才能确保集团大战略目标的最终实现。

3、集团战略规划是集团管控体系建设的前奏曲，而传统集团战略规划方法往往使得集团战略文本沦落为长篇累牍的、最终被锁在文件柜里的文件。

以平衡计分卡为核心工具的集团战略规划，使得原本复杂、繁琐的集团战略规划变得简洁、直观、有效。

4、“治理+管控边界+组织发展”集团管控模式架构，能有效地帮助我们突破管控三分法理论在操作上的困惑，为集团管控基本准则设计提供实践操作的平台。

5、管控流程与制度优化与管控模式之间的有着密切的逻辑关系，它们相互呼应确保集团的战略意图落地

6、集团管控流程制度优化是对集团战略管控、经营计划管控、财务资本运营管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险控制等管控子功能进行再设计；

7、集团组织架构设计要对集团总部、分子公司各部门的职能进行详尽地界定、描述，它又直接影响集团管理流程与制度的实际运行

8、集团人力资源管控更加关注集团多层次人力资源规划、关键岗位与任职资格管理、外派与经营班子及核心人才管控、人力资源管理输出、子公司人力资源管理监督等内容；

9、在企业文化方面企业应当区分多元化或专业化等不同战略形态对企业文化的要求，并充分考虑集团多层次、跨地域、多产业的文化建设的复杂特征。

《集团管控中国最佳实践：经典案例解析》，为你找到最佳答案！



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>