

## 《集团管控体系之构建逻辑》

从为什么管、凭什么管、管什么、如何管思考整个管控体系的设计，清晰梳理管控的逻辑，促使管控体系的高效运作和动态调整，以适应不同阶段的战略导向下的管控需要，充分发挥出变形金刚效应，构筑集团核心优势。

### 一、为什么管

母公司为什么要管子公司呢？有人提出来，不管行不行，让子公司个性化发挥，给各个子公司一个好的文化环境以后，何不让各个子公司八仙过海。为何要管子公司，至少有两个原因。

1、母公司不管或少管，扮演弱势股东，其利益一定会被侵蚀。

集团里面的斗争是永恒的，大股东、小股东、内部人三方人在博弈，任何一方的退出，并不可能使另外两方幡然醒悟，只会促使他变本加厉地追逐已有利益，那更不要说任何两方退出。三方同时退出的可能性绝无仅有。

2、母公司多管强管，即是其高收益的保障，也是日后慢慢变得少管，提高管控格局的前提。

先做小人后做君子，先做丑事再做好事，这是所有子公司都能接受的。由粗暴而民主，所有子公司都会欢欣鼓舞，反之就会遭到最大的社会化反弹。

管控是为了发挥优势，去除劣势。我们强调只有集团管控才能实现集团战略，而只有集团战略才能实现集团价值最大化。所以第一步是为什么管控，就是为了实现集团战略。我们认为集团有四个优势，结构设计优势，战略统筹优势，产业组合优势和协同效应优势，这四个优势其实都服从一个东西，只有整体设计集团战略，这四个优势才能发展出来。反过来集团有两个劣势，集团多重资损耗，多法人冲突，反之，这些劣势也只有用集团战略的手法才能规避，强行绕过去。

### 二、凭什么管

凭什么管控呢，企业其实是受到各种法律法规制约的，各种意志制约的，不是说你想管控就管控，还得要合法合规。

从合法合规出发，我们必须有一个清晰而重要的思考-----企业活着不是为了守法，企业运行必须合法，但是活着本身不是为了守法。

企业首先应该是围绕着价值最大化思考，去设计战略，去配置资源，其次研究，这样做是不是会违法，违法你再来研究如何打擦边球打过去，如果实在打不过去，那就要思考，要背起违法的成本，一旦被抓住就要罚款，抓不住你就逃过去，这几招实在都搞不定，你才开始决定守法，守法是被迫的，守法绝对不是主动行为，任何一个企业首先思考守法，这本身就是违背天理的。

这就是我们一个最核心的管控逻辑，管控不是为了合法而合法，是巧妙地借用和驾驭法理，最终为我价值最大化在服务，这是华彩的逻辑。

出资人在子公司(事业部)面前有三种基本的角色。出资人角色——权力的表达，控制角色——跨层次干预子公司运作，宏观管理角色——通过剩余管理与社会资源对子公司的体制外干预。

### 三、管什么

所谓管什么就是管控的宽度和深度的确定问题。

首先，管控宽度选择就是母公司到底应该选择哪些管控职能，如何对子体系进行集中管控，就是我们常说的管什么。管控宽度的选择需要考虑以下问题：

目前该职能(子体系)是否得到集中管控

理想管控模型是否需集中该职能

标杆企业是否有此项职能

集中此职能所需的能力和资源

此职能的集中可能导致的弊端

需要集中该职能的紧急程度和重要程度

该职能的集中是长期性战略还是短期措施

除了这些基本职能外还需集中哪些新增职能？

其次，管控深度选择就是每个职能（管控子体系）还需管到哪些细分职能及功能，也就是我们常说的管到什么程度。

该职能(子体系)理论上有哪些分职能及功能组成。

按当前的母子之间管理状况判断, 需要强化或弱化子体系的哪些细分职能及功能。

管控子体系细分职能对母公司监控能力, 管理人员素质和信息系统的要求。

实现该项管控的细分职能的边际效益。

该项细分职能对其他协同性功能的需求。

#### 四、如何管

具体设计集团管控体系时, 它有那么多管控条线, 那么每一条线是怎么设计出来的呢？

第一, 体系顶层设计。首先是在集团管控这个事项里面, 母公司管哪些事, 子公司做些什么, 集团管控体系怎么形成。

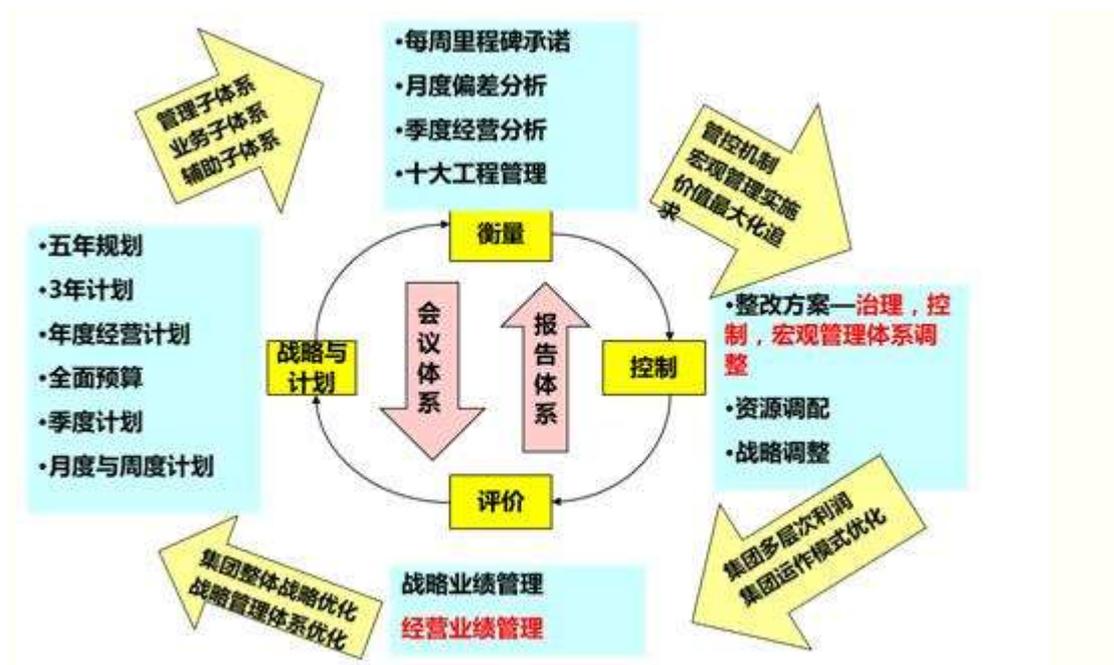
请注意, 任何管控都是有主人的, 管控并不是对子公司和母公司等量齐观, 所谓管控, 利益大头就在母公司, 我们从来不会说替子集团做管控的时候, 把母公司和子集团管控都做好, 不可能, 替子集团做管控只有往下管, 没有往上管。所以管控的时候, 一定帮母公司争取最大化的利益在上面。

第二, 推动子公司体系构建。推动子公司管理体系的设计, 母公司对下是管控, 子公司内部是管理。

第三, 子公司体系运作核心事项干预。母公司要把子公司体系运作的一些核心事项拿上来进行干预, 比如说战略的制定, 战略里面重大事项的推行。

第四, 运作协同。集团下面有很多的子公司, 这之间是可以产生协同效应和化学反应的, 如何对他们进行协同运作, 形成打群架效应。

## 《集团管控体系的高效运作》



基于集团战略，集团管控体系构建出来后，还需要相应的管控机制来保障管控体系运行起来，通过一系列的会议体系和报告体系，使整个集团形成目标管理、偏差分析、控制和评价闭环运作机制，促使集团凝聚成合力，高效运作。

集团在战略制定之后，在管控体系构建之后，还需要仰赖于目标管理体系支撑整个集团的高效运作。目标管理的第一步就是要把战略转化为目标，一种可以度量或衡量的目标，目标一般是定性和定量相结合的形式。第二步就是要把战略期内的目标进行分解。把从五年规划细化分解为三年计划，也就是三年的行动计划，然后再分解为年度计划和预算，最终一直细化到月度、周度计划。这里的思维不是先有月度、年度的计划然后层层加总而得到一个五年的目标，而是相反，先用构建型思维制定一个大战略，在大战略中进行目标分解。

在战略目标层层分解以后，一直到每周的计划后，把子公司叫来，让他们每周出都要有一个里程碑承诺，这是一种最新的绩效管理观点，母公司对所有子公司现在不是考月绩效，现在每周都有一个里程碑，必须达到的里程碑，但是母公司不考核、不惩罚，只是提醒各个子公司，你这个周的里程碑达到没有，累计达到没有，还差多少，事实上是给子公司上螺丝、上发条的，一旦前三周没达到，第四周达到了，是干这个用的。

另外，为保障战略落地和目标的实现，每年从所有子公司战略里面拎出十件最重要的事来管理，这叫十大工程管理，这十大工程是围绕战略和战略目标精心设计和挑选出来的，只有这样，当十大工程完成后，那么这一阶段的战略任务就算达标和完成了。

当然，目标的制定、目标的分解后，集团并没有完成任务，你还必须保证在完成目标的过程中，大家是不是跑偏了，也就是有没有脱轨，因此必须要对运行过程进行跟踪式管理，尤其要注重信息的即时反馈性，这就是偏差分析和经营分析的意义所在。而且这里之所以采用月度偏差分析，就在于年度考核、年度分析时间周期太长，在这一年里，什么事情都已经发生了，有时候要想纠偏都有点来不及了。所以月度偏差分析就提供了一种预警，在事情还没有那么坏的时候，就把问题找到，然后加以解决，以此保证整个集团继续快速行驶在预定的轨道上。季度经营分析的作用亦如此。

无论是偏差分析以后，我们出非正式的整改方案，还是季度分析了以后，我们出正式的整改方案，这些整改方案是有时间期限的，有此形成对子公司行为、整体行动的一个纠偏。而且在此过程中，母公司可以通过资源的调配和战略的调整，相互配合，促使控制力的提升，使得在强有力的指挥统筹下，实现高效运作。

最后落在战略性绩效管理和经营性绩效管理两个层面，这就是集团的高效运作。

本质上讲，在整个集团的目标管理中，会议和报告是两大主要的抓手。比如每月开多少次会每月的月例会有没有，周例会有没有，每个条线的会议有没有，资金分配会有没有，预算管理会有没有，经营分析会有没有。像大到一定程度的集团，说的明了点，就必须像个机器一样规划，即使是老总自己也不能说话算了，秘书告诉他哪一天能出差，哪一天不能出差，他必须听秘书的，如果说等到一个集团的老总有一天说我问我的秘书才能定，那么这个集团就搞好了，而如果现在是秘书问老总能不能定，那就有问题。对于例会，我们所有的人还必须知道本月的例会是解决什么问题。一般来讲，每月第一周的例会就是解决资金问题，第二周的例会就是解决经营的问题，第三周的例会就是人事方面的问题，第四周的例会就是综合性问题。当然不能说以它为主，其他问题会夹带的，但是所有人都知道，每月的第一周就是财务问题，就是今天例会的重点，所有人都知道每周的例会雷打不动，除非特别通知。把所有的出差、什么都安排进去会议系统，就像人的中枢神经一样，必须固化下来，管理上的批发，用会议，而不是私下会谈，这就是我们的会议或会议体系。

除会议之外，我们还要有报告体系，各种财务报告、业务报告，定期报告、不定期报告都要上到总部来，除了那种报表类的东西以外，文字化描述的数值报告、事件、汇报也要上来，只有这样，母公司才能对子公司动态了如指掌、才能对子公司的现状很熟悉，才能使集团高效化运作有保障。

现在我们已经知道，集团管控体系的高效运作需要以会议体系和报告体系两大机制为抓手，促进集团运行的闭环管理。

## 《央企管控的改进建议》

第一个，首先我们建议，理顺国资委和中央企业的关系。中央企业和国资委目前关系已逐步趋于合理，但是还必须走出最后一关，就是大幅面的推行董事会试点，令到所有的中央企业都能够建立自己的董事会，都能够建立自己的决策核心，使之能够一元化运作，而不是整个决策体系被切得过于零碎，这是第一个，必须建立优化和国资委的关系。

第二，中央企业必须想方设法，呈现某种透明性，市场化的特征，以免在下一步的国际化进军过程当中，遭遇央企威胁论的妨碍，要足够清晰地、透明地呈现自己的市场化特征，除了整体上市以外，较多的合资，较广泛的境内境外的活跃运作，以及保持对新闻媒体相对的公开透明，也是一个很重要的手段。

第三来看，央企下一步，必须在国内解决与民争利的问题，与省争利的问题，确定自己的发展战略，确定自己特有的，只有央企能做的一些产业领域和有意识地放弃一些与民争利，与省争利的部分。同时，努力抓住作为央企，如何在塑造中国强势产业，比如说半导体，比如说军工，比如说金融等等方面的历史角色，积极配合政府，参与国际金融治理，国际军事秩序治理，国际产业转移，和在产业转移过程当中，中国自己独立的技术体系的打造。像铁道部，对高铁的研发。还有电动车联盟，显然就是央企必须要做的，有意地和民企，和省属企业拉开竞争的距离，不要直接地、正面地进行这种竞争。

除此之外，央企还应努力地梳理自己与子集团的关系，尽可能建立可控的、专业的，有长期发展前途的产业组合，央企与央企之间的过度同质化，过度叠加的产业组合，必须得到

一定的校正。同时央企也共同意识到，央企的高杠杆化倾向非常的厉害，所以在下一步发展过程当中，央企的高杠杆化，逐步地往中杠杆化上走，恐怕也是势在必得的。

第五，必须建立正确宏大的管控理念和管控文化。管控理念、管控文化对管控的重要性，已经是不言而喻的了。

第六，必须建立中长期的管控规划，至少与战略同步。

第七，必须强化总部的功能定位，打造强势总部，咨询型总部，制度安排型总部的集结。

第八，进一步探索央企管控当中的组织因素。

逐步探索基于国际化，必须实施的网状状的更为灵活的矩阵式组织架构下的管控，而不单纯是探索中国境内的金字塔式的组织管理。组织管控作为集团管控一个重要的组成部分，尤其是在国际化的时候，将会对中央其他造成大考。

而中央企业也共同认知到了，只有灵活的、柔性的、网络状的矩阵式管理，乃至更新的组织管控，才有可能适应全球化的运作。中央企业与国际公司最大最大的差异，并不在于管控体系本身或战略本身，而在于在矩阵式管理和专业化管理，专业化能力塑造两方面的差距。

第九，解决控子不控孙的坏毛病，治理了这个劣势以后，我们更进一步强调，央企母公司进一步地压缩层级，管好子集团的同时，进一步促使子集团能够管控好孙公司，多层次管控都由母公司统一来设计，母公司不仅设计自己对子集团的管控，更协助子集团设备子集团对孙公司的管控。虽然一种设计并不是很具像的设计，但至少也是对原则，对理念，对大的制度安排的一些有效的干预。这种干预不为别的，事实上是为了形成更好更大更强的发展能力。

第十，央企的管控，必须要建立在一个管控平台之上，管控的平台，就像 GE 的会议系统一样，它一定要建立在一个大的运行系统，来拉动整个管控的实施，不能是用若干制度和流程来实施管控，而是要有若干管控的机制，来推动管控。GE 的会议系统，事实上就是 GE 的一个非常大的推动管控落实的一套支撑系统，这个必须下一步改进的意见中的意见。

第十一，同时我们必须强调，中央企业不仅要还是 IT 系统的信息系统的管理，更要强调手工信息系统的报告的生成，会议的召开，报告的流转，报告的分析，信息的递送，以及对信息的后处理，形成的信息流，手工信息流，工作信息流的管理，这才是一个完整的信息系统。

第十二，发展超级管控体系，构建相应能力。

过去我们认为，央企只要把分公司、子公司、子集团管好就可以了，事实上我们慢慢发现，这是一种比较狭隘的管控观，从世界 500 强来看，他们已经慢慢地走到了管好自己的供应链系统，对供应链系统不是简单的进行管理，而是管控，控制很多一级供应商，通过一级供应商控制更多的二、三、四级供应商，形成一个庞大的供应体系。通过长期合约，供应标准，结算方式，与供应商之间不同层次的关系，与供应商之间信息管理系统，以及其他制造信息的交流，经验的交流，资源的分享等等方式，将供应商有机地作为自己系统的一个组成部分，而且令到别的厂商挖不走。很多供应商长期跟着我干，等等，形成所谓的供应链管控。如果央企仅仅停留在对自己有产权的分公司、子公司，因循着产权的脉络，以产权为链条把它管好的话，我们仍然认为不算央企最大的能力，也不算较高境界。

要算较高境界的话，必须走到供应链上来，乃至现在更有一些厉害的央企，开始塑造和管理产业链，不是把全产业都放到自己下面，即使那样运作的产业链，其实产业的各个端口并不是很强大的。相比于四大粮商，中粮的全产业链事实上是相对脆弱的，相比于三大矿的全产业链控制，中国的央企到境外去采矿是脆弱的。

产业链管控和全产业链拥有管理是两码事，产业链管控往往是掌握了产业链的规则和制度的制定权，控制了产业链上面几个重要的结点和平台，通过这几个结点和平台来控制产业链的发展。比如必和必拓、巴西淡水河谷和力拓，不仅控制了采矿系统，全球的很多重要的

矿脉的投资、发现，与政府的谈判，与当地政府的交流，资源的获取，更进一步地控制了更多采矿的产能、设备。在此基础之上，通过公路、铁路、港口的占有，控制了矿产资源的物流。同时又通过控制大吨位干散货船，控制了矿产的海上运输。在这个基础之上，又进一步地控制了到岸港的矿石储备，以及有力地操纵铁矿石、期货指数的生成，事实上控制了定价权。并且通过种种隐性的关联公司，控制铁矿石的二级市场。这种全产业链管控，事实上必须是央企下一步必须要的，出于国家安全的需要，也必须要建设这种能力。

更有甚者，很多世界 500 强，乃至开始生态链管控，围绕着以自身为链主，构建一个全新的生态链，苹果公司就是如此，英特尔公司就是如此，谷歌公司就是如此，沃尔玛公司就是如此。围绕着这种大的运作理念，运作的新趋势，央企如何建立自己的大管控观，大管控思考，恐怕是我们立即要展开思维的。不是局限在局部的对有产权的子孙公司的管控，而是铺开，更大幅面地思考深度的管控到底怎么样，到底可以管控到怎么样的力度。

### 第十三，发展，建设稀缺性管控子体系与能力

同时，我们也发现，央企在对战略、财务、人力资源、企业文化，信息，资产，审计等常态管控子体系上，大抵还是有竞争力的，跟国际公司并没有拉开巨大差距。但是我们发现，央企在供应链管控上，联盟管控上，投资管控上，并购管控上，国际化管控上，这样一些昭示着新趋势，推动着新竞争力，新增长方式的管控子体系上面，与世界 500 强逐步拉开了差距。

包括在产融结合上面，包括在央企与相关者之间的有效的关系上面，如何构筑供应链、产业链、生态链的管控上面，甚至形成了较大的差距。这个差距势必会影响下一步央企的高效化，国际化。

### 第十四，培育组织智商

再更进一步地来看的话，央企在培育央企母公司与子公司管理上的和谐性，培育央企母公司与子公司的组织智商、一致行动、一致感上面也出现了巨大的差距。

和国际公司变得越来越有机，相映成趣的是，央企变得越来越分割，越来越条块化，内部高度博弈化，全靠母公司的行政撮合能力，资源调配能力来不断用八个坛子七个盖式的调度来模糊的，概念性的，有机加随机式的发展的。

这种运作表面上把销售额做大了，表面上迅速冲到了世界 500 强，但是骨子里面的内生性，有机性，是非常差的。

如何解决央企的这些问题，恐怕是下一步我们立即要着手解决的问题。央企的母公司的咨询功能，复合型人才的培育，央企母公司的大整合性，知识发现能力，热点发现能力，制度安排能力，等等能力的培育，已经成为目前央企发展的一大问题。

### 第十五，战略性绩效

央企在战略性绩效管理上也出现非常大的漏洞，干得住子公司，用平衡积分卡管子公司绩效的时候，事实上我们发现一个悖论，子公司不是完全财务化运作的，平衡积分卡的整个逻辑导向，最终是要财务实现的。那么即使用 EVA 修正了平衡积分卡，也不意味着这套绩效管理体系，就适合央企的绩效管理体系，华彩提出来战略绩效管理体系，就是想协助央企解决这些问题。具体问题江总你自己补充一下，但是像这样的一些重大问题，是需要整个国家的资源，整个部委的资源共同来解决，不能碎片化地用国际上的一些工具，来解决中国特有问