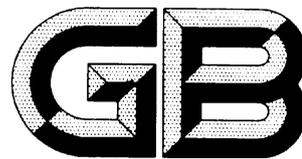


ICS 35.240.50

J 07



中华人民共和国国家标准

GB/T ×××××—20××

集团企业经营管理业务参考模型

Business reference model for group enterprise operating management

(征求意见稿)

20××-××-××发布

20××-××-××实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国国家标准化管理委员会

发布

目 次

目 次.....	II
前 言.....	III
引 言.....	IV
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语、定义和缩略语.....	1
3.1 术语和定义.....	1
3.2 缩略语.....	2
4 集团管控模式.....	2
4.1 集团管控模式分类.....	2
4.1.1 操作管控型.....	2
4.1.2 战略管控型.....	3
4.1.3 财务管控型.....	3
4.2 集团管控模式选择.....	3
5 集团管控业务体系架构.....	3
5.1 集团战略管理体系.....	4
5.2 集团文化管理体系.....	4
5.3 集团组织管理体系.....	4
5.4 集团监控管理体系.....	5
5.5 集团运营管理体系.....	5
6 集团管控核心业务.....	5
6.1 集团管控业务需求.....	5
6.2 集团管控业务范围.....	6
6.2.1 战略梳理与总部定位.....	6
6.2.2 管控模式设计.....	6
6.2.3 治理体系设计.....	6
6.2.4 集团组织及权责体系设计.....	6
6.2.5 关键管控流程和制度设计.....	6
6.2.6 集团高管团队建设.....	12
6.3 集团企业多业务组织结构.....	12
7 集团管控业务功能参考模型.....	15
7.1 确定集团管控载体或平台.....	15
7.2 明确集团管控内容.....	16
7.2.1 明确集团管理内容的四个步骤.....	16
7.2.2 集团公司定位的办法.....	16
7.3 确定集团管控深度.....	16
7.3.1 集团组织结构层级.....	16
7.3.2 设置集团组织结构.....	16
7.3.3 管控点的权责划分.....	17
7.4 集团公司管理方法.....	17
7.4.1 财务型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法.....	17
7.4.2 战略型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法.....	17
7.4.3 操作型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法.....	18
8 集团管控实施步骤.....	18

前 言

本部分按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中国机械工业联合会提出。

本标准由全国自动化系统与集成标准化技术委员会（SAC/TC159）归口。

本标准负责起草单位：。

本标准主要起草人：。

本标准为首次发布。

引 言

集团企业是中国经济社会发展的重要力量，推进集团企业信息化对推动整个国民经济信息化意义深远。随着集团企业重组和改制，集团企业对自身的经营管理水平与业务执行效率的要求越来越高，依靠信息技术的创新应用，提高核心竞争力、提高企业创新能力是集团企业由大转强的必由之路。

本项目综合研究中国集团企业管理现状及业务发展趋势，总结集团企业业务管控模式，给出集团企业业务架构，分析关键业务要素，最终形成集团企业业务参考模型，为集团企业推进信息化建设提供参考。

本项目可以规范集团企业管控业务和流程，提升集团企业管理水平，使企业从最初的松散管理阶段，过渡到集约化经营管理阶段，实现集团资源的集中与共享。

集团企业经营管理业务参考模型

1 范围

本标准对集团管控的业务目标、范围进行了定义，抽取出集团企业业务管控模式，规范了集团企业业务管控体系架构，给出了集团企业核心管控业务参考模型。

本标准适用于集团企业管控战略、管控体系，以及管控业务的设计及优化。

2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本部分的引用而成为本部分的条款。凡是标注日期的引用文件，其随后所有的修改单（不包括勘误的内容）或修订版均不适用于本部分，然而，鼓励根据本部分达成协议的各方研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件，其最新版本适用于本部分。

GB/T 4754-2002 国民经济行业分类

GB/T 18725-2008 制造业信息化技术术语

GB/Z 18728-2002 制造业企业资源计划(ERP)系统功能结构技术规范

3 术语、定义和缩略语

3.1 术语和定义

3.1.1

企业集团 Enterprise Group

现代企业的高级组织形式，是以一个或多个实力强大、具有投资中心功能的大型企业为核心，以若干个在资产、资本、技术上有密切联系的企业、单位为外围层，通过产权安排、人事控制、商务协作等纽带所形成的一个稳定的多层次经济组织。

3.1.2

企业经营管理 Operation and management of business

对企业整个生产经营活动进行决策，计划、组织、控制、协调，并对企业成员进行激励，以实现其任务和目标一系列工作的总称。

3.1.3

企业资源计划 Enterprise Resource Planning

管理、定义和标准化必要经营流程以有效计划和控制企业的一种框架，ERP是建立在信息技术的基础上，融合现代企业的先进管理思想，全面集成企业物流、信息流和资金流，为企业提供经营、计划、控制与业绩评估等的管理模式。

3.1.4

企业战略规划 Enterprise strategic planning

依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制定和实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整，制定新战略的过程。

3.1.5

企业集团管控 Enterprise group control

大型企业的总部或者管理高层，为了实现集团的战略目标，在集团发展壮大过程中，通过对

下属企业或部门采用层级的管理控制、资源的协调分配、经营风险控制等策略和方式，使得集团组织架构和业务流程达到最佳运作效率的管理体系。

3.1.6

企业参考模型 Enterprise reference model

将相似企业管理活动中组织架构、流程管理、信息管理及其他相关管理内容中的公共特征抽取出来，并加以优化，给出面向行业企业的通用结构、基本内容、建模构件及其建模原则与指南，具有一定覆盖度的模型。

3.1.7

供应链管理 Supply Chain Management

利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等，并进行计划、组织、协调与控制。

3.1.8

关键绩效指标 Key Performance Indicator

通过对组织内流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。

3.1.9

体系结构 Architecture

体系结构为系统提供了一个结构、行为和属性的高级抽象，由构成系统的元素的描述、这些元素的相互作用、指导元素集成的模式以及这些模式的约束组成。体系结构不仅指定了系统的组织结构和拓扑结构，并且显示了系统需求和构成系统的元素之间的对应关系，提供了一些设计决策的基本原理。

3.2 缩略语

ERP	企业资源计划	(Enterprise Resource Planning)
SCM	供应链管理	(Supply Chain Management)
ESP	企业战略规划	(Enterprise strategic planning)
EGC	企业集团管控	(Enterprise Group Control)
CRM	客户关系管理	(Customer Relationship Management)
KPI	关键绩效指标	(Key Performance Indicator)

4 集团管控模式

4.1 集团管控模式分类

集团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。按照集权度的不同，管控模式可以分为：操作管控型、战略控制型、财务控制型。

4.1.1 操作管控型

操作管控型，是通过母公司的业务管理部门对控股子公司的日常经营运作进行直接管理，特别强调公司经营行为的统一、公司整体协调成长和对行业成功因素的集中控制与管理。

操作管控模式要求集团中下属企业业务相似度较高，集团总部需要足够的资源、经验和技能进行严格的过程控制。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。

4.1.2 战略管控型

战略管控型中，集团核心功能为资产管理和战略协调。集团总部较少直接干预子公司的日常经营活动。集团根据外部环境和现有资源，制定集团整体发展战略，通过控制子公司的核心经营层，使子公司的业务活动服从于集团整体战略活动。一般地，这种情况比较适用于相关产业企业集团的发展。

战略管控模式下，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。集团总部职责集中在综合平衡、提高集团综合效益方面。

4.1.3 财务管控型

财务管控型是指集团对下属子公司的管理控制主要通过财务手段来实现，集团对下属子公司的具体经营运作管理基本不加干涉，也不会对下属公司的战略发展方向进行限定，集团主要关注财务目标的实现，并根据业务发展状况增持股份或适时退出。

财务管控模式下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。集团公司作为投资决策中心，主要考核和控制集团子公司的财务和企业绩效指标。

4.2 集团管控模式选择

集团管控模式选择以适合企业为标准。影响企业的集团管控模式选择主要有四个因素：

1、行业特点

行业特点影响管理控制模式。企业业务单一，缺乏个性化需求，可实现集权管控；对于个性化经营较强的行业，可选择分权管控。

2、发展战略

具备专一化经营的企业，宜实行集权式管控；对于多元化企业，宜采取分权管控模式。

3、组织规模

组织规模小的企业，产业单一，适应市场更灵活，宜采用集权管控模式；组织规模大的企业，产业庞大，市场应变能力不足，宜采用分权管控模式。

5 集团管控业务体系架构

集团管控业务体系包含了各种子体系，有战略管理体系、文化管理体系、组织管理体系、监控管理体系、集团运营管理体系等，是一个较为复杂的有机系统，图 1 提供了集团管控业务体系框架，如图所示。

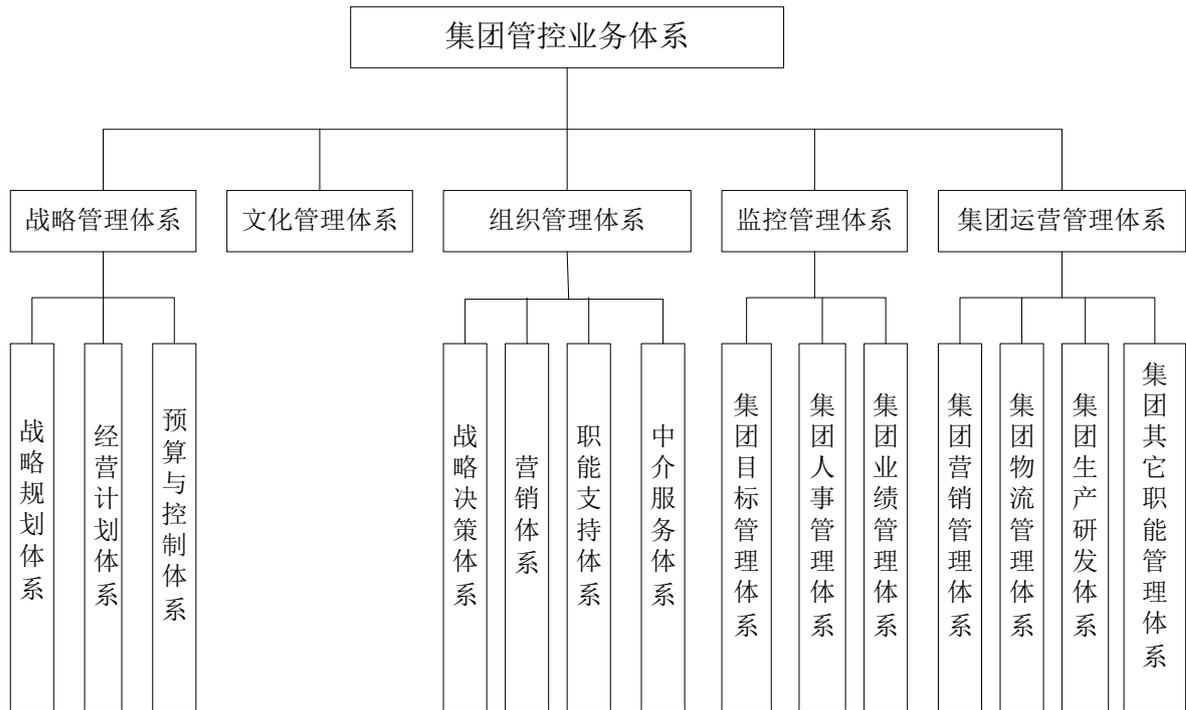


图 1 集团管控业务体系框架

5.1 集团战略管理体系

- 1) 战略规划体系：集团企业应首先设定远景规划，进而产生与之匹配的可行目标，这是建立战略规划体系的必需。
- 2) 经营计划体系：经营计划体系考虑的时间周期较短，以 5 年为常见。
 - a) 战略计划和经营计划的管理控制是整个管理控制系统的重要组成部分
公司战略规划，是利用有限的资源推动系统达到预定目标，并使公司向有利于可持续发展的方向运作而做出的整体谋划。
制订和实施其战略计划，需要把握环境的变化，在发展中不断地塑造和强化核心的竞争优势。
 - b) 建立正式的战略计划管理体系
公司战略谋划需围绕为形成持续竞争优势来确定战略对策。战略规划需要通过年度计划实现，并需建立相适应的组织体系。
- 3) 预算与控制体系：预算与控制体系是由一系列预算组成，按其经济内容和各预算前后衔接的关系，有序排列成一个完整的架构。
主要包括：经营预算、财务预算、专项预算三个部分。

5.2 集团文化管理体系

集团文化管控必须基于集团战略，同时又对战略形成一定的促进和制约，两者相互影响相互促进，战略为文化指明了方向，文化为战略的实施奠定了强用力的基础。

共同的价值追求，经营理念的统一以及行为规范和管理制度的一体化，是企业集团良好运营的灵魂。

5.3 集团组织管理体系

- (1) 从组织层级方面架构四个体系：战略决策体系；营销体系；职能支持体系；中介服务体

系。

(2) 从职能定位方面明确三大中心：

投资中心：集团总部是投资中心，履行战略决策、资产经营、金融管理、人力资源开发与管
理、经营监督和综合调控等职能；

利润中心：在集团总部的授权范围内，对生产经营进行相对独立决策的经营单位。它们既能
控制生产和销售，又要对成本和收入负责；

成本中心：只对成本和费用负责，既不产生利润也不对此负责的单位或部门，包括标准成本
中心和费用中心。

5.4 集团监控管理体系

(1) 集团目标管理体系：

集团通过目标管理层层落实责任，层层传递业绩压力，保证生产经营及管理目标的实现。

(2) 集团人事管理体系：

明确集团公司的人事管理重点，架构集团公司人才培养的流程，为集团业绩目标的实现提供
充足的人力资源保障。

(3) 集团业绩管理体系：

建立关键业绩指标（KPI）绩效管理体系；建立薪酬管理体系；建立以股权激励为核心的长
期激励体系；建立以职业生涯规划为核心的员工发展体系；集团财务与审计管理体系。

5.5 集团运营管理体系

(1) 集团营销管理体系：

集团通过对下属子公司营销关键环节的管理和控制，一方面保障营销能够支持集团总体战略
的实现；另一方面，保障营销工作开展的有序高效。

(2) 集团物流管理体系：

通过对供应链关键环节的管理和控制，实现集团和子公司在供应链上的协同。

(3) 集团生产研发体系：

构建集团与下属子公司之间研发作业网络，在明确集团与子公司相互权限的基础上，通过相
互之间的衔接工作，保障有序开展研发及集团对研发的有效管理和控制。

(4) 集团其它职能管理体系：

企业集团由于组织规模庞大、管理层次众多和经营方向多元，势必造成对市场的敏感度降低，
造成风险对应能力下降。应从重视风险开始，构建完整的风险管控体系，系统地识别潜在的风险，
并且针对潜在的风险研究对策。

6 集团管控核心业务

6.1 集团管控业务需求

集团企业的业务活动可划分为战略和运营两个层面，其中，

(1) 战略层面

- 通过梳理产业布局、业务组合，集中精力关注主业，注重业务协同，做好并购整合；
- 推动产业升级和改造，业务模式力求创新，打造核心竞争力；
- 考虑资源和环境因素，转变增长方式，关注可持续发展。
- 支持行业和业务模式的优化与创新，构筑核心竞争力，确保企业的可持续发展。

(2) 运营层面

运营层面是集团集约化经营管理的核心，集团企业集约化经营管理在运营管理层面的主要要

求:

- 做好资源规划,提升企业内部资源的使用效率,合理利用外部资源;
- 优化运营模式和资源配置,挖掘集中与共享的收益,支撑长期发展;
- 实施全面成本管理,综合衡量企业成本、风险和收益三者之间的关系;
- 建立合理的考核机制,以此引导和优化人才管理;
- 建立规范、统一的业务流程,不断梳理和优化,提高效率。
- 通过 IT 技术手段实现企业效率的提升,综合利用信息化平台,对管理决策形成支持。

6.2 集团管控业务范围

集团管控是母公司对子公司管理的的管理,是一种控制行为。集团管控是跨层次的。其业务范围一般包括如下几个部分:

6.2.1 战略梳理与总部定位

- (1) 明确集团未来发展定位
- (2) 明确未来发展目标
- (3) 明确未来发展的核心竞争力

6.2.2 管控模式设计

根据企业集团所处的外部环境、集团战略、业务发展阶段、业务经营要点、业务技术水平、集团信息化程度、集团管理水平等方面综合考虑,选择一种合适的管控模式。

6.2.3 治理体系设计

依据集团与子公司的产权特点、管控要求等方面因素,协助企业集团设计多层次的治理体系。

6.2.4 集团组织及权责体系设计

依据企业战略,建立企业组织结构的优化方案,包括:

- (1) 战略导向的组织结构设计、职责优化设计
- (2) 集团与子公司权责体系设计
- (3) 部门职能优化及主要管理接口设计
- (4) “三定”体系:定岗、定编、定员
- (5) 工作分析与职位描述体系
- (6) 任职资格体系
- (7) 岗位价值评估
- (8) 职位序列体系

6.2.5 关键管控流程和制度设计

根据管控模式、组织架构、权责体系等因素,通过关键管控流程和制度的设计,解决集团与子公司之间的管理接口问题,一般包含以下战略、财务、人力资源、品牌、企业文化、研发、采购、营销、风险等几个方面。

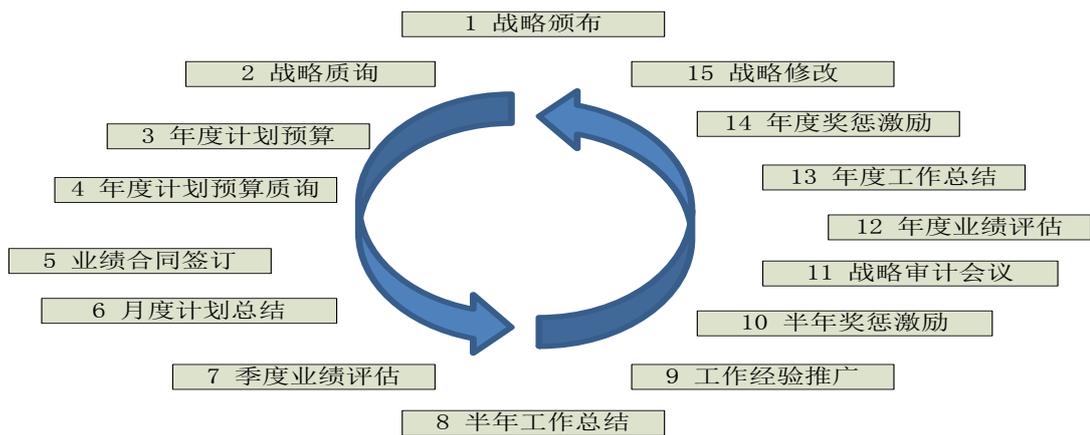


图2 战略管控流程

财务管控流程及制度设计，形成集团与子公司在财务管控上的规章制度，一般包括以下财务的主要内容，如图2所示。

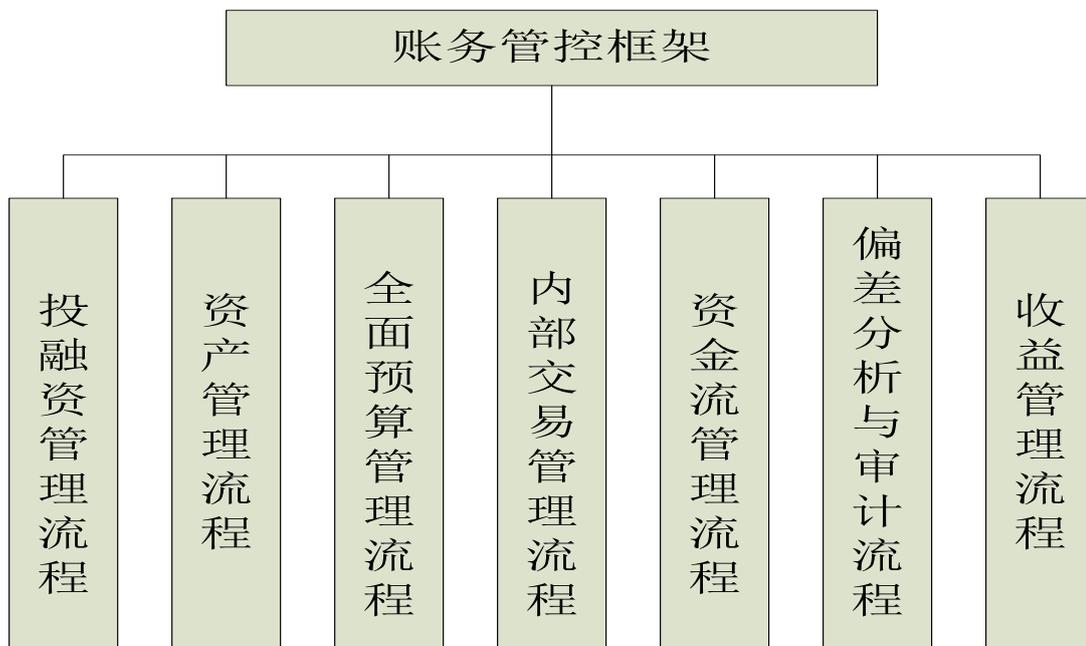


图2 财务管控流程

人力资源管控流程及制度设计，在集团和子公司一般包括以下三个层面内容，即人力资源战略层面、管理层面和操作层面，如图3所示。

人力资源管控流程

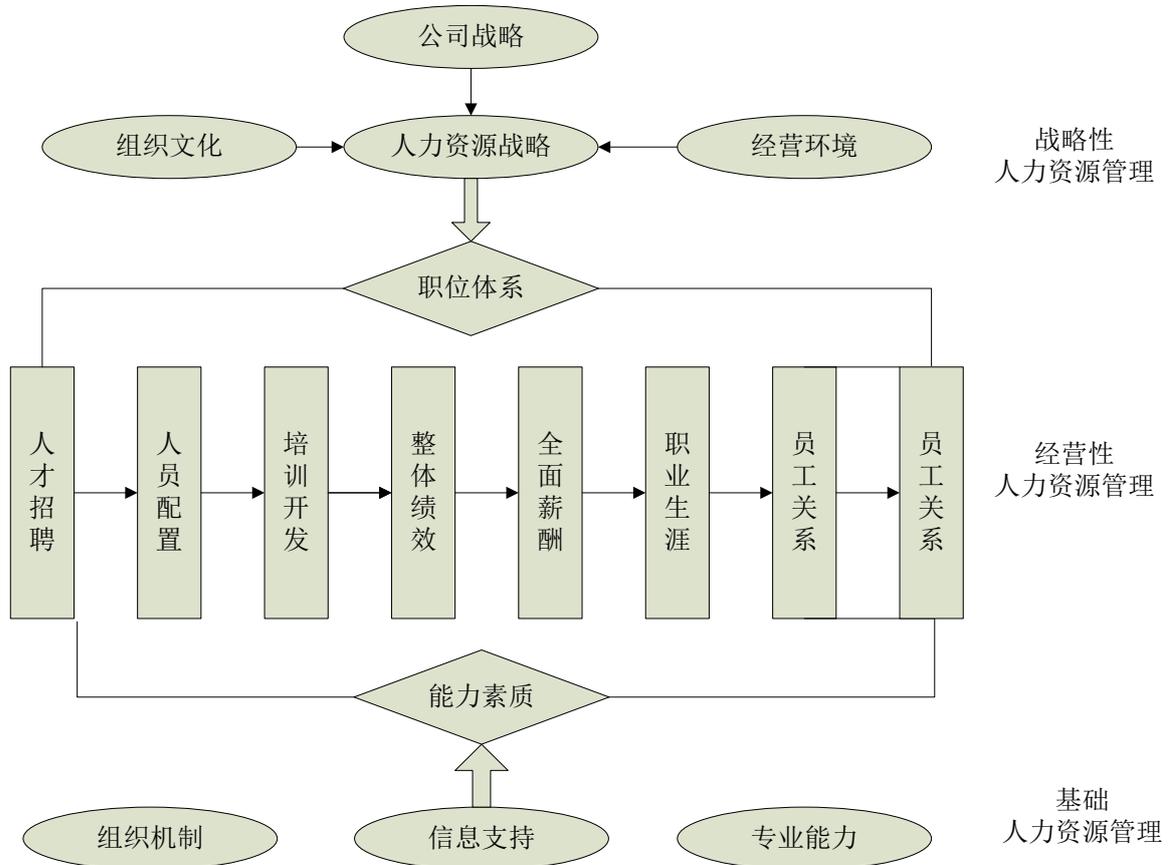


图 3 人力资源管控流程

品牌管控流程及制度建设，在集团和子公司之间构建良性的品牌建设、共享、控制等管控程序，如图 4 所示。

品牌管控流程



图 4 品牌管控流程

企业文化管控流程及制度设计，明确集团和子公司企业文化的不同部门相互之间的职责和作业程序，保障企业文化活动的有序开展，如图 5 所示。

集团企业文化管控流程



图 5 集团企业文化管控流程

研发管控流程及制度建设，构建集团与下属子公司之间研发作业网络，在明确集团与子公司相互权限的基础上，通过相互之间的衔接工作，保障有序开展研发及集团对研发的有效管理和控

制，如图 6 所示。

研发管控框架

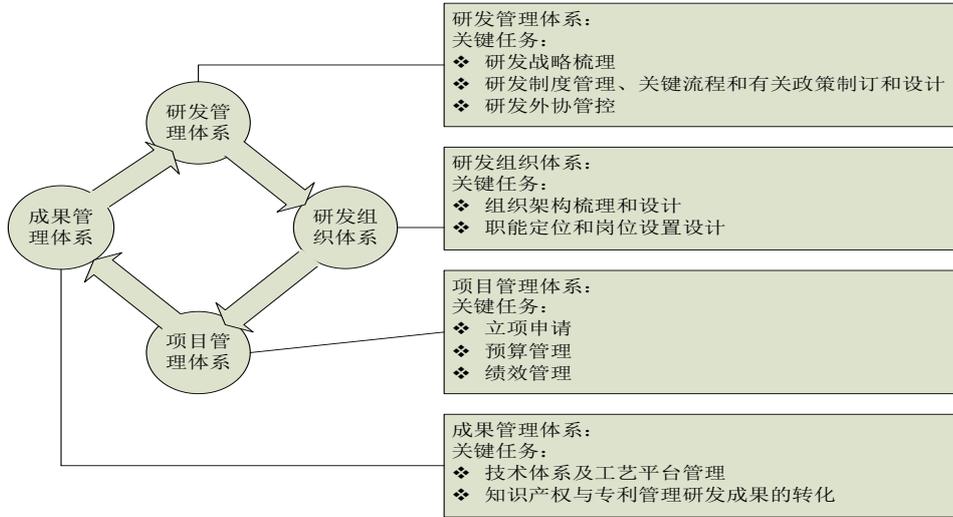


图 6 研发管控流程

供应链管控流程及制度设计，通过对供应链关键环节的管理和控制，实现集团和子公司在供应链上的协同，如图 7 所示。

供应链管控流程

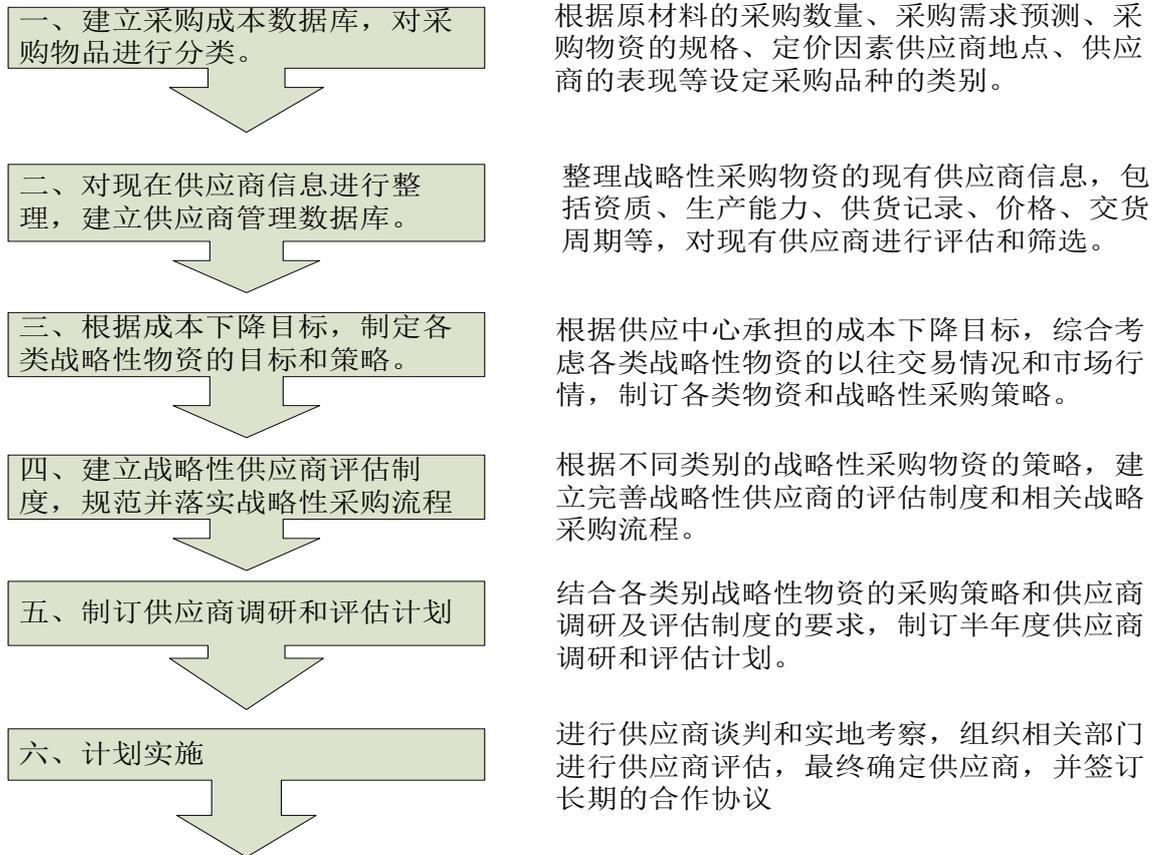


图 7 供应链管控流程

营销管控流程及制度设计，集团通过对下属子公司营销关键环节的管理和控制，一方面保障营销能够支持集团总体战略的实现；另一方面，保障营销工作开展的有序高效，如图 8 所示。

营销管控流程

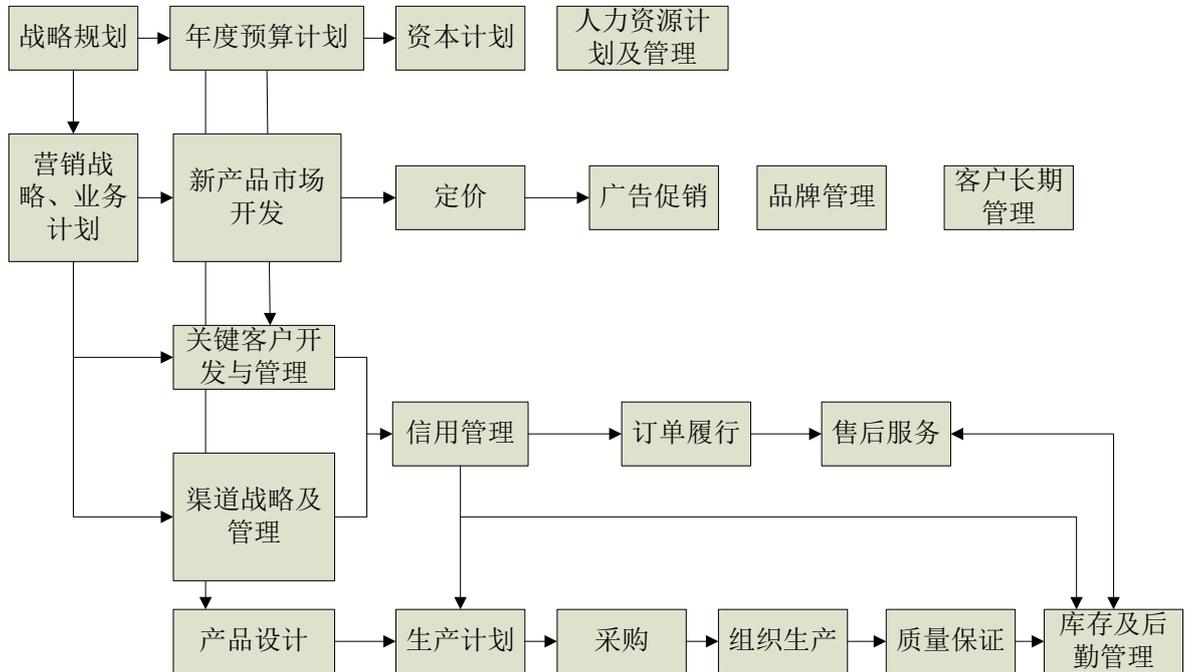


图 8 营销管控流程

风险管控流程与制度设计，企业集团由于组织规模庞大、管理层次众多和经营方向多元，势必使得对风险的嗅觉敏感度降低，造成风险对应能力下降。对此，理实国际认为应该从重视风险开始，构建完整的风险管控体系，系统的识别潜在的风险，并且针对潜在的风险研究对策，如图 9 所示。

风险管控流程

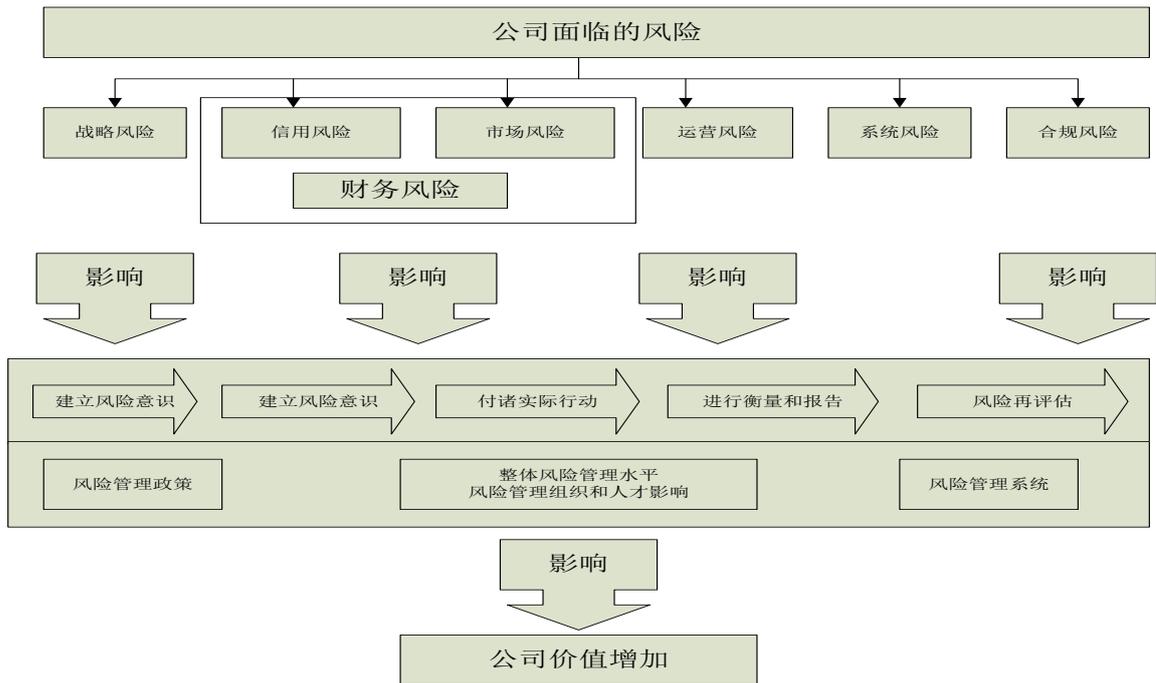


图 9 风险管控流程

6.2.6 集团高管团队建设

- 高管团队评估；基于集团发展战略，从团队整体和岗位层面，对高管团队进行综合能力评估。
- 高管团队配置建议；根据集团战略，结合高管团队中知识背景和实践经验，提出人员配置建议，包括竞聘上岗等方案的设置及辅导实施。
- 高管团队领导力提升；根据高管团队的评估结果，通过培训和个性化学习等手段，提升高管团队的领导能力。
- 集团高管团队制度建设；指定团队管理制度及运作方法设计，提升高管团队的运营效能。
- 高管团队梯队建设；根据集团未来发展及现有人力资源状况，选拔高潜能人才、开发高潜能人才、让高潜能人才试演领导角色等步骤，有序开展高管团队建设。

6.3 集团企业多业务组织结构

(1) 集团企业组织结构

集团母公司通过对子公司的控股或者相对控股，以控制和管理子公司，通过对子公司的经营来完成母公司的业务。母公司不设立与经营生产相关的事业部和职能部门，只设立一些职能部门用来管理和控制子公司。如图 10 所示。

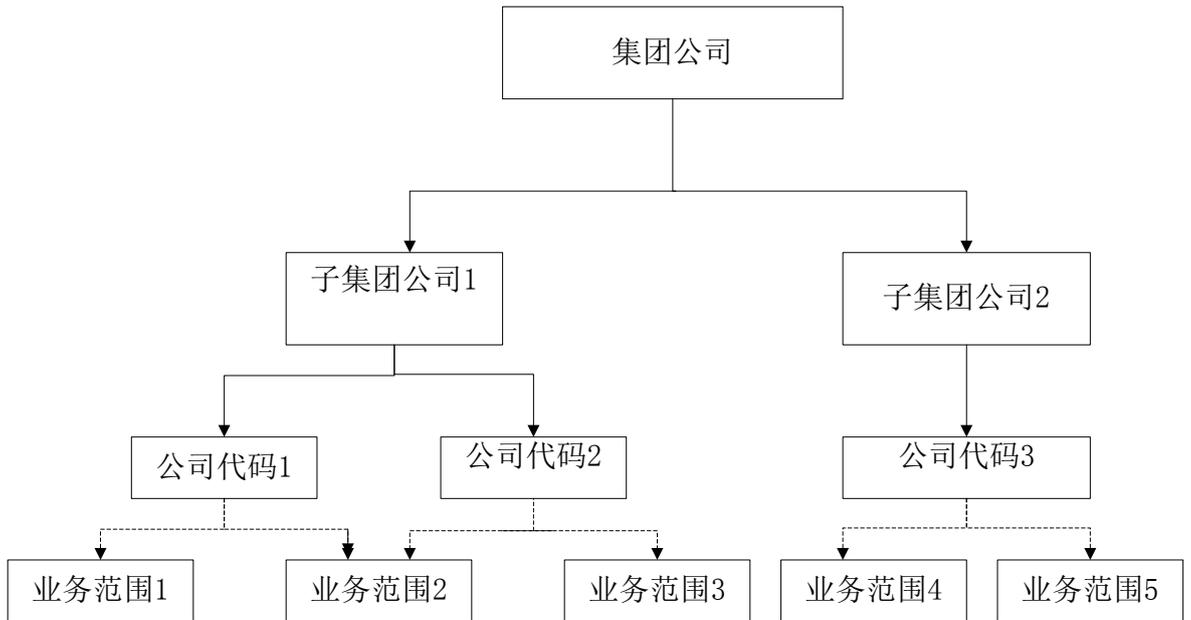


图 10 集团企业组织结构

(2) 多工厂组织结构

集团企业多由一个以上的工厂组成，工厂之间存在业务和财务上的往来。如图 11 所示。

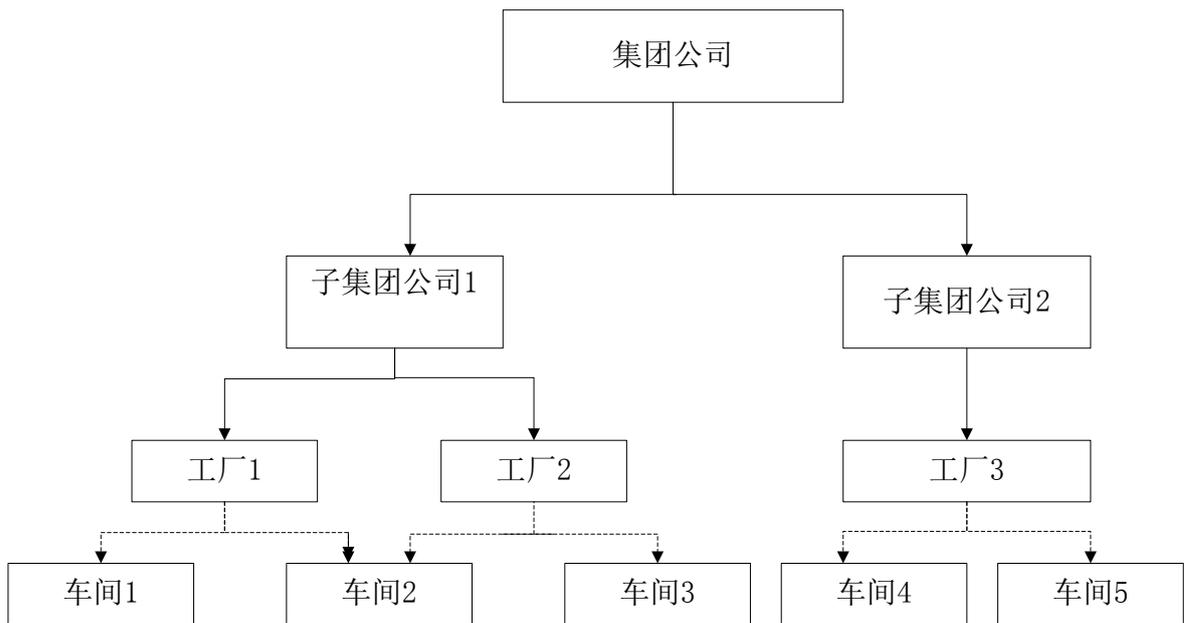


图 11 多工厂组织结构

(3) 多采购组织结构

集团企业可采取统一采购或分散采购两种方式。采购组织可负责多个工厂的物料采购。在物料采购过程中，可以建立不同的组织单元负责不同区域、不同物料的采购。但都要在集团统一的采购策略和制度下进行，如图 12 所示。

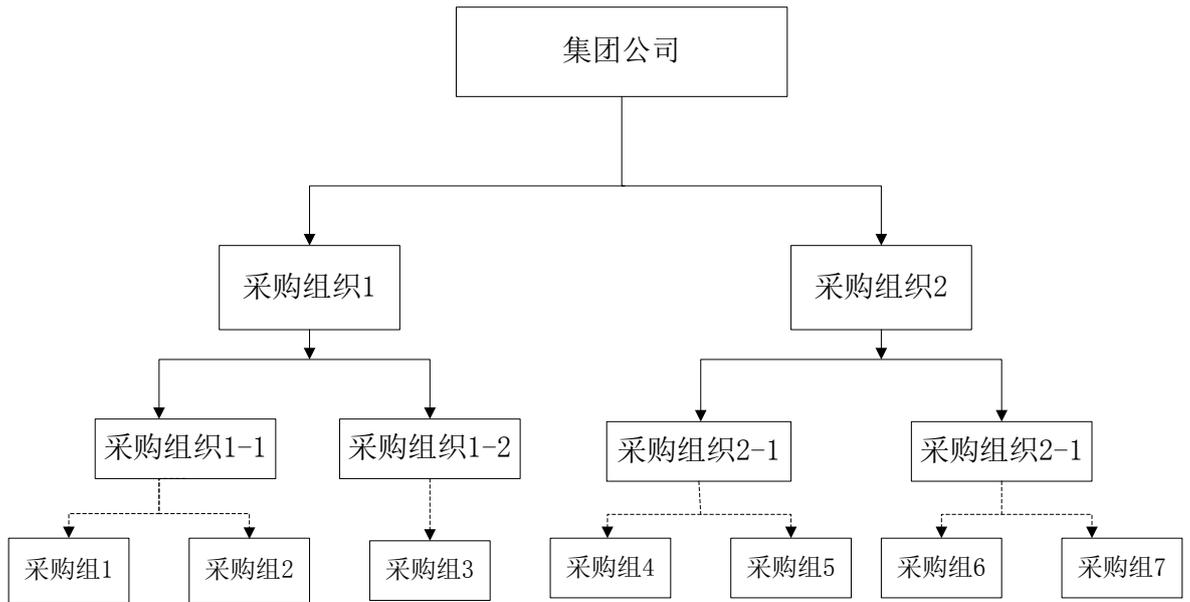


图 12 多采购组织结构

(4) 多销售组织结构

集团企业既可以采用统一的销售策略，也可以采取工厂自行销售的策略。在产品销售过程中，可以建立不同的销售组织单元，负责不同产品、不同区域的产品销售，但都会在集团统一的销售制度和策略下进行。销售组织可以与工厂相一致，也可以不一致，如图 13 所示。

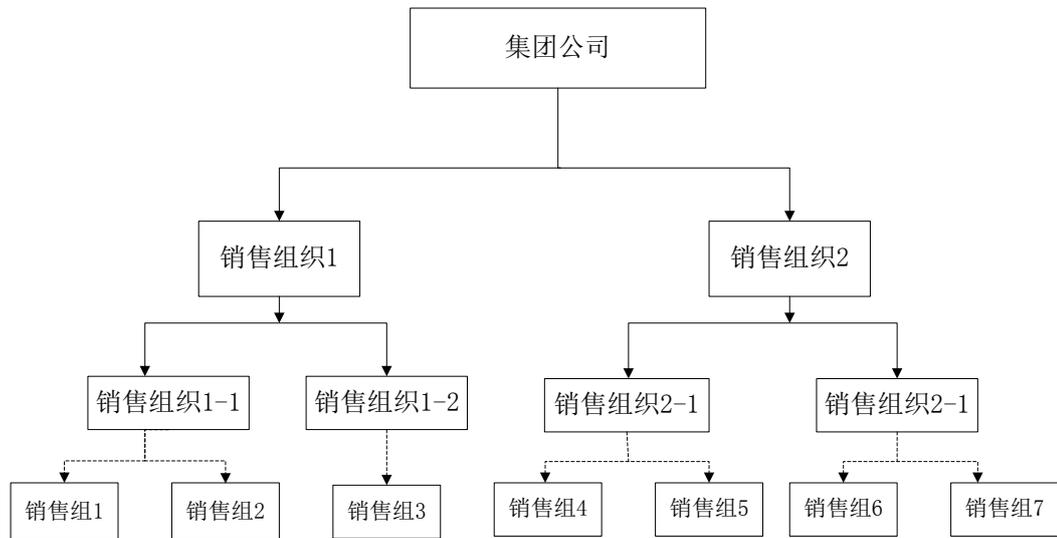


图 13 多销售组织结构

(5) 多库存组织结构

集团企业可以采取统一存储策略，也可以旗下工厂独自管理物料存储。不同的库存策略有其不同的物料供应方式和结算方式。库存组织与工厂之间的关系可以为一对多、多对一的关系。库存组织可以与工厂相一致，也可以不一致，如图 14 所示。

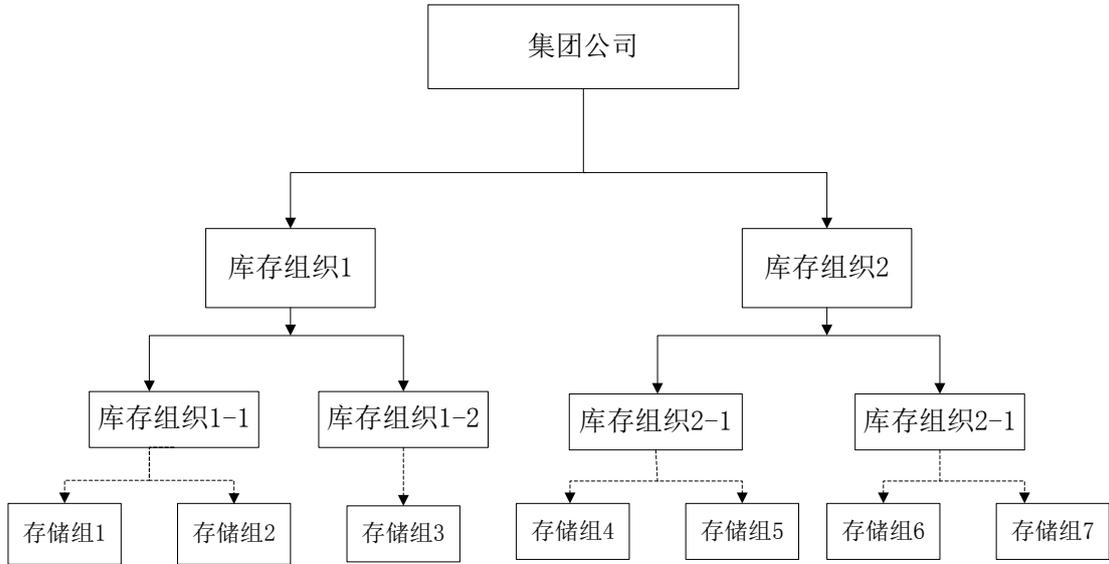


图 14 多库存组织结构

7 集团管控业务功能参考模型

5W 管控模式。第一层：集团管控载体、第二层：集团管控内容、第三层：集团管控深度、第四层：集团管控方法、第五层：集团管控趋势，如图 15 所示。

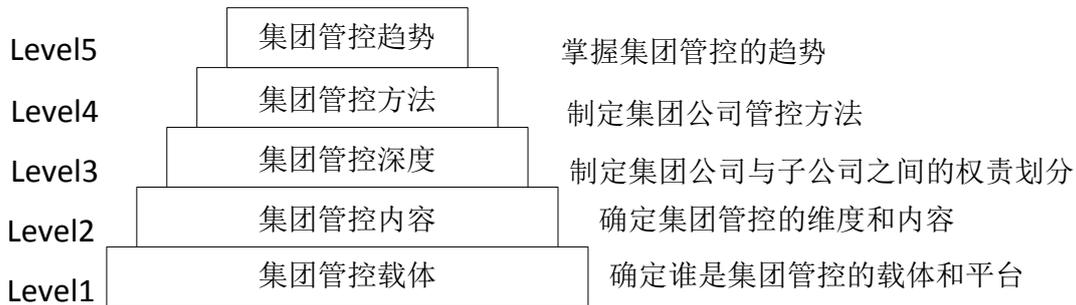


图 15 集团管控业务功能参考模型

7.1 确定集团管控载体或平台

母子公司的复杂程度一般会具有五个层级，层级越高则意味着越复杂。第一层次为只有一个层级且所有子公司并列；第二个层次为简单的二层级且具有母子公司关系；第三层次为多层级母子公司；第四层次为母子公司中含有上市公司；第五层次为多层级母子公司且含有多个上市公司。一般情况下，集团公司或者母公司均会作为集团管理载体的首选，但是实践过程中，母子公司的管理载体是可以有所选择的，并不一定非母公司或者集团公司莫属。

集团公司管理载体设计需要符合企业实际管理需要，同时也需要参考管理成本的支出因素，如果不选择集团公司或者母公司作为管理载体，企业有两种选择，一是不设立集团公司管理载体，由实际控制人个人作为虚拟集团管理载体；二是集团公司的管理载体由下属企业中的上市公司或者核心子公司承担。

7.2 明确集团管控内容

7.2.1 明确集团管理内容的四个步骤

明确集团管理内容分为四个步骤：确定集团公司定位、管理职能、管理维度、管控点等四个步骤。

- 1) 依据集团公司战略，确定集团公司定位。
- 2) 确定功能定位。可由功能定位衍生出管理职能。
- 3) 确定管理维度，根据企业的实际管理需要有取舍的进行选择。
- 4) 依据管理维度制定管控点。

7.2.2 集团公司定位的办法

(1)集团公司管控模式的发展趋势

集团公司的管控模式向战略管控型转变，这是总体管控模式的发展趋势。

对于不同业务类型的业务集团公司来看，多元化业务的集团公司管控模式更偏向于财务战略型；相关多元化的集团公司的管控模式更偏向于战略管理型；聚焦在一个核心业务的集团公司更偏向于战略操作型。

在集团公司管控模式的选择上，纯粹的财务管理型和操作管理型方式正在被逐步淘汰，尤其是大型企业集团已经很少采用，尤其是操作型管理模式更少被采用。

(2)集团公司功能定位制定的原则

普遍性原则。基于集团公司所处行业的普遍管理模式和业务特点设置相应的管理功能。

参考标杆原则。对行业领导者或者相同细分市场的标杆企业均是参考对象。

解决问题原则。集团公司管理的内容需要解决目前存在的主要问题，并针对性的设计功能定位和相关管理部门。

价值增值原则。通过集团管控，实现比单个企业运营更多的价值。

集团公司管理内容确定的核心环节是集团功能定位，在确定集团公司功能定位时还需和企业战略、业务布局、盈利模式、业务单元内部协同的需要等要素进行综合考虑，结合管控模式的导向和五大细化原则，共同确定集团公司的功能定位，同时伴随集团公司管理需要的不断变化，集团公司的功能定位也必将不断进行适应性调整。

7.3 确定集团管控深度

当集团公司确定了相应的管理内容及管控点之后，集团公司将依据组织结构和管理层级确定集团公司和下属各级子公司或业务单元之间的权责划分，所以在划分权责之前，需要明确集团公司的组织结构和管理层级。

7.3.1 集团组织结构层级

集团公司的组织层级尽量控制在三级以内，否则容易出现集团管控的失控。

集团在组织结构层级的设置上宜实施管理权层级的原则，避免出现集团公司组织结构层级过长导致集团管控失效的局面出现。

7.3.2 设置集团组织结构

在简单的二级母子公司治理结构中，且业务相对简单的母子公司管理中，宜采用直线职能制组织结构。

当二级母子公司存在不同业务领域，或者集团公司管理层级超过二级，宜采用二级子集团或者事业部的概念。

在三级集团公司组织结构中，为了更专业的发展相关业务板块，集团公司会将同一业务板块的业务放置在二级子集团或者事业部中进行统一管理。

7.3.3 管控点的权责划分

权责划分的具体办法是将每个管控点逐条进行划分，明确集团公司、二级集团或者各业务单元、三级子公司或业务单元之间的权责划分。

管控点权责划分并不是简单的进行划分，是需要明晰组织机构层次后进行有效的划分，组织架构的设置和层级划分，各类不同的公司内部企业差异性较大，同一个管控点的权责划分在不同类别企业之间也需要针对性的进行划分，使集团对不同类别的企业划分更有针对性。

7.4 集团公司管理方法

企业发展不同阶段，集团公司所采用的管理方法是有所差别的，三种典型管控模式下的集团公司管理办法就存在较大的差异。

7.4.1 财务型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法

财务型管控模式的构建方法主要运用在业务多元化企业和投资类企业，管控方法主要是 6S 管理方法。

构建集团管控体系分为三步：

第一步，集团企业通过掌控行业整合战略与资源，追求在特定业务领域内的投资回报最大化，在集团层面直管四件事，首先是集团战略，确定一级利润中心的发展速度、规模、方向；其次是管人，决定一级利润中心一把手及班子成员的组成；再次是管财务，包括资金政策和财务报表政策，各企业执行统一的会计政策，杜绝假帐等手段；最后是管考核和预算，考核各利润中心的经营业绩，审核和批准各公司上报的预算，在整合层面，做好整体协调与统一形象这两件事情。

第二步，内部全面导入 6S 管控体系，即推行利润中心编码、报表管理、预算管理、业务评价、审计、经理人考核六大体系工作，在此基础上将集团下属公司划分为多个业务相对统一的利润中心(称为一级利润中心)，再将每个利润中心划分成更小的分支机构(成为二级利润中心)，通过 6S 体系对每个利润中心进行监控。

第三步，由于 6S 管控体系对集团的扩张发挥了控制和稳定的作用，但却没有在扩张过程中形成战略协同效应，为进一步对 6S 管控体系进行强化，以战略为导向，对达成战略目标的过程的四个方面进行具体的考核，这四个方面主要是财务方面、顾客方面、内部流程、学习和创新。

7.4.2 战略型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法

战略型管控模式运用的较为广泛，许多集团公司均采用战略型管理模式，在战略型管控模式下，集团公司内部管理框架构建有很多相似之处。

第一步，遵循集团公司的发展战略。集团公司制定总体发展战略，明确各业务板块、二级子集团的发展任务和各项经营指标。

第二步，构建集团公司的管理架构。在集团公司功能定位的指导下，完成组织结构、管理层级设置、管控内容的明确和内容。

第三步，实施法人治理结构。集团公司需要通过决策层一致性、各业务单位经营层分离来解决法人治理结构问题。

第四步，发挥管理职能线的作用。通过总裁议事线、职能管理线、经营考核线、企业文化线等几条企业管理主线构建集团公司管理线条。

第五步，构建和完善风险控制网。通过内部控制、审计、法律事务等工作构建全集团的风险控制与防范网，避免集团公司出现重大危机。

7.4.3 操作型管控模式下集团公司内部管理框架构建的方法

采用操作型管理的公司主要是主业单一或者集团由一个核心企业演变而来。操作型管控与战略型管控相比更倾向于对子公司内部的直接管理，即战略型管控方法大部分会被操作型管控方法所采用，而操作型管控方法则在此基础上，强化对子公司内部相关职能的直接管理，如质量职能、采购职能、研发职能、销售职能、人员管理、文化管理、资金管理等七大方面，各个企业会依据企业内部性质不同，有选择的对上述七大要素进行直接管理。当集团公司直接进行管理时，下属企业一般在这些管理职能上，扮演执行者的决策。

集团公司内部的管理方法建设在企业不同发展阶段会有较大差异，但是类似战略管控型的一些主要管理方法还是较为通用，是构建集团公司管理框架的基础性内容。

8 集团管控实施步骤

（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。

（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。