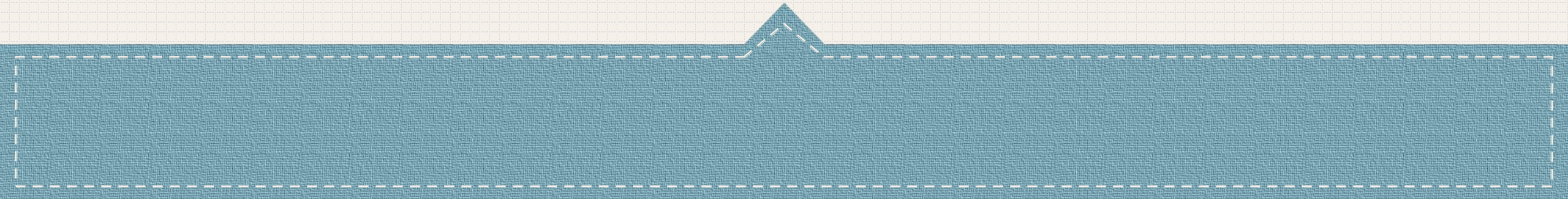




企业集团管控模式



英国百年企业巴林银行因为其在新加坡分支机构一位职员
的违规操作导致破产；一名叫尼尔森的28岁英国小伙子在新
加坡建下了巨额的多头仓，豪赌日经指数上涨，然而事与愿
违，日经指数大幅下跌，尼尔森被平仓，造成母公司几十亿
英镑的巨额亏空，英国巴林银行垮了。事后人们发现，这家
企业没有建立相关的风险控制体系，职员权限没有被约束，
事情进程中没有被发现。

目录

『CONTENT』

- ▷ **第一部分** 『管控模式的内涵』
- ▷ **第二部分** 『管控模式的类型』
- ▷ **第三部分** 『管控模式的选择
及影响因素』
- ▷ **第四部分** 『案例分析』

第一部分



『管控模式的内涵』



企业集团是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。

企业集团的管理包括母公司对子公司的管理和母公司对自身的管理，其中母公司对子公司的管理也叫集团管控。集团管控指的是母公司为实现战略目标，完善并通过子公司治理，对子公司实施不同模式的管理。

1

集团管控模式特点

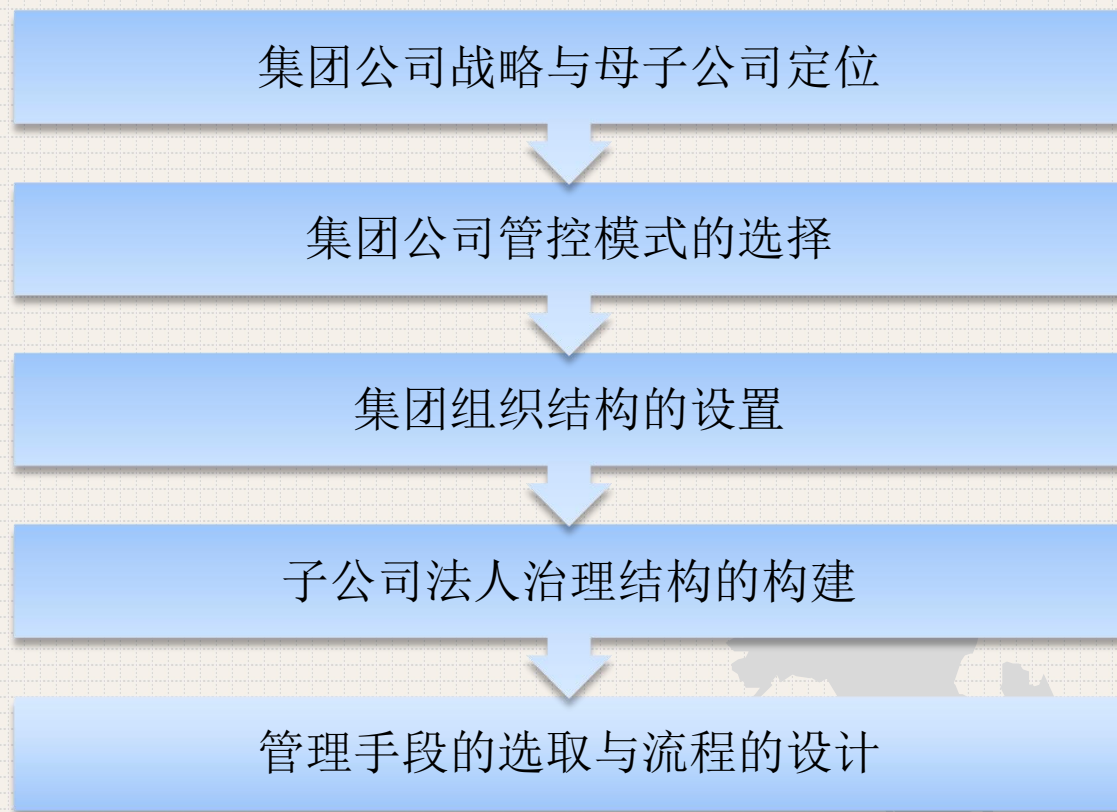
1、集团管控是通过子公司治理实现的

2、集团管控的核心思想是“权变管理，协同运作”

3、集团公司主要通过控制点与协同点实施管理

1

集团管控的框架



1

企业集团管控模式及其实现手段

所谓企业集团的管控模式，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。

◆ 管控模式的实现手段

1

战略管理

4

财务管理

2

文化管理

5

绩效管理

3

人力资源管理

6

信息管理



第二部分



『管控模式的类型』



葛晨和徐金发（1999）基于案例分析提出了资本控制型、行政控制型、参与控制型和平台控制型四种管理模式，此种分类被学者们多次引用。李维安和武立东（2002）把母公司对子公司的控制机制归纳为间接控制机制、直接控制机制和混合控制机制三种类型。

古尔德等（2004）从计划影响和控制影响两个维度定义了八种管理形态，其中最主要的是战略规划型、战略控制型和财务控制型三种。我国实务界常用的管理模式三分法——**运营管控（或操作管控）型、战略管控型和财务管控型**，便源于此。

王凤彬和赵民杰（2008）将集团公司管理模式分为绝对集权型、相对集权型、中间平衡型、相对分权型和绝对分权型五种类型。

主要从以下三种管控模式进行分析：

◆财务管控模式

集团总部作为投资决策中心，以追求资本价值最大化为目标，管理方式以财务指标考核、控制为主，是最为分权的管控模式，强调结果控制。实行这种管控模式的集团，各下属企业业务的相关性极小。总部只负责集团的财务管理、资产运营、财务决策、投资决策和实施监控以及对外部的收购、兼并等；下属企业则完成集团规定的财务目标。

一般适用于：各下属企业业务相关性较低，产权关系松散，对集团总部影响不大或风险小的企业集团。

◆ 战略管控模式

集团总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应的培育为目标，通过战略规划和业务计划体系进行管理，是集权与分权结合的一种管控模式，强调程序控制。集团总部负责整体的战略规划，下属企业同时也制定本业务单元的战略规划。实行这种管控模式的集团总部规模不大，各下属企业的业务相关性也较高。

适用于：各下属业务相关性较高，产权关系紧密度较高，下属企业的业务运作比较成熟，对集团总部影响较大的企业集团。

◆经营管控模式

其总部作为经营决策中心和生产指标管理中心，以对企业资源的集中控制和管理，追求企业经营活动的统一和优化为目标，直接管理企业的生产经营活动，是一种高度集权的管控模式，强调过程控制。各下属企业业务相关性高。

适用于：产权关系紧密度高，总部为投资中心和利润中心，而下属企业只是成本中心的企业集团。

三种管控模式各自特点的对比分析如下表所示：

	财务管控型	战略管控型	经营管控型
总部定位	投资决策中心	战略决策、投资决策中心	经营决策、生产指标管理中心
财务控制	最基本的财务管理	每季度跟踪主要财务指标	每月详细检查所有的财物参数
投资控制	设定预算范围和现金流量目标	检查和批准主要投资项目的合理性	启动并管理投资项目
战略和规划	制定主要的收购、投资、资产出让等决定	提供集团战略的方向，检验战略在技术上和操作上的合理性，并进行资源配置	领导开发和实施企业经营计划
业务关联度	多个非相关的独立业务	两三个甚至多个相关联的业务	基本单一的业务
集权程度	分权	适中	集权

第三部分



「管控模式的选择及影响因素」



(1) 整体利益最大化原则

实施集团管控，母子公司之间要实现战略有效协同、业务有机整合、资源优化配置，进而达到整体利益最大化。

(2) 战略协同原则

实施集团管控，要立足集团整体战略，对子公司业务进行合理分工和优化组合，构建合理、有效的管理体系，保证集团系统战略协同一致。

(3) 规模经济原则

实施集团管控，集团内部要进行专业化分工，形成投资的集中化效应、单体经济的规模化效应和业务发展的协同效应，降低内部交易成本和管理成本，创造更大效益。

➤ 企业集团应该选择什么样的集分权管控模式，取决于企业集团对自身所处的内外部环境，自身的资源能力以及企业的发展战略的正确判断。

1、产权关系

2、业务发展阶段

3、企业规模

4、发展战略

5、业务布局

6、集团总部的管理能力

7、信息化水平

8、企业文化

9、行业特点

10、企业家精神

1、产权关系

按照控股、参股和协作三种关系,决定了企业集团与下属企业间三个层次的产权关系,分为紧密层、半紧密层和松散层。不同层次的产权关系决定了企业集团管控模式中选择范围。

➤ 紧密层—企业集团的绝对控股公司、全资子公司和相对控股公司

企业集团一般会全面介入到绝对控股公司或者全资子公司管理中,主要通过法人治理结构来进行管理和控制。该种情况下,企业集团一般会根据产业战略、经营业务发展需要,选择操作管控型、战略管控型模式中的一种。

➤ 半紧密层—企业集团参股的公司

如果企业集团出于投资角度参股或者相对控股某一企业，一般会派出高管人员对参股或者相对控股企业进行管控，目的是最大限度获取投资回报，一般会选择财务管控型。如果企业集团是出于战略投资角度参股或者相对控股某一企业，一般会选择战略管控型管控模式。

➤ 松散层—企业集团与下属企业是一种契约协作关系

企业集团与下属企业之间的产权、组织结构形式等主要是以合同约定为基础，只是管理可能会涉及下属企业业务；如果非要说企业集团管控模式的话，那只能是财务管控型。

➤ 2、业务发展阶段

在不同的发展阶段，企业集团的集分权管理模式有很大的不同。在开始一项新的业务或者进入一个新的领域的时候，企业集团总部在该业务方面来说，不管从自身能力、企业规模，还是从市场地位的角度，相对来说都比较薄弱，为了集中集团有限的力量，会倾向于集权管理，这样有利于集中集团的资源优势，提高整体竞争能力和抵御风险的能力。随着企业集团的不断扩大与渐趋成熟，逐渐走向分权管理控制的道路。

3、企业规模

当企业规模比较小的时候，集权有利于资源的合理分配，以保证有限资源的利用最大化，此时，应以集权为主；当企业规模逐渐扩大，决策数目多，协调、沟通及控制不易，企业管理应该逐渐倾向于分权管理，集团总部的能力不可能随着企业规模的扩大而无止境增大，同时，随着行业及业务的增多，总部应该集中精力解决更加重要的问题，分权管理成为必然的趋势。

➤ 4、发展战略

发展战略，是企业集团对未来发展的全局性规划。就企业发展战略类型来说，可以分为单一业务、相关多元化和无关多元化三种。对于单一业务类型的发展战略来说，实行集权式的操作管控模式较为合适。对于无关多元化类型的来说，每个业务单位都有各自不同的行业特点，比较适合采用战略管控模式或财务管控模式。相关多元化的类型介于两者之间，可以在集权与分权模式之间进行平衡。

5、业务布局

一般来说，如果子公司分布地域集中，则采取集权式的操作管控模式，便于统一指挥，实现集中管理。

如果子公司分布地域较广，则需要采取战略管控模式或财务管控模式，以利于及时做出经营决策。

6、集团总部的管理能力

总部的管理能力主要表现在人员的结构、人员素质、管理技能、考核与激励以及信息沟通能力等方面。

企业在发展初期，管理水平一般较低，比较适合采用集权的管控模式

当企业集团发展到比较成熟的阶段，企业已经形成了较为完整的制度体系，总部人员的管理水平也有了大幅度的提升，管理经验丰富，训练有素，则可较多地分权。

如果管控模式的选择过程忽略了集团总部的管理能力，那么企业要么不能充分利用现有的人力资源，要么就是执行力不足，企业发展缓慢。

7、信息化水平

在激烈的市场竞争环境下，信息对一个企业来说尤为重要，关系到企业的生死存亡。对于集团总部而言，**信息是科学决策的基础**，是把握市场先机的前提。因此，总部对集团内外部信息的把握都将是衡量企业竞争能力的重要因素。然而，在任何一个企业，信息资源都是相对分散的。企业规模越大，产业越是多元化，信息资源就越分散。**企业信息化技术的改进都有助于分权，也有助于集权**。对于发展初期的企业集团来说，信息化水平更加利于总部的管理控制，使集团总部更加倾向于集权管控模式。

8、企业文化

企业文化对企业员工的价值取向和行为方式具有强有力的导向和支配作用，从而影响企业的经营效率。因此，企业集团的管控模式的选择也应当充分考虑到企业文化的现状。如果企业形成了**统一的企业文化**，对于**集权管理**有很大的帮助。企业集团往往拥有众多的成员企业，这些企业在长期的经营管理中，有可能会形成子公司亚文化，这种情况下，由于文化上的差异，集权管理的效率将大大降低，甚至有可能出现管理失效的情形。

9、行业特点

不同的行业具有不同的特点，在管理控制上也有所不同。通常情况下如果业务运营比较单一，不需要成员企业做出太多个性化经营决策的行业，具备实现集权管控的基本条件，而对于那些需要成员企业做出大量个性化经营决策的行业，则需要侧重于分权型管控。

举例来说，电力行业、快餐行业等多采用操作型管控模式，集权管理。

10、企业家精神

每个人在做出各种决策时都有自己的风格，决策者对管控的紧密程度源于他对局势掌控程度的一种需要，企业家亦是如此。有些企业家善于把握细节，事必躬亲，在集团管控当中体现为集权型管控；而有的企业家则更善于抓大放小，在集团管控中体现为分权型管控。比如**民营企业**家更偏重于操作型管控模式。

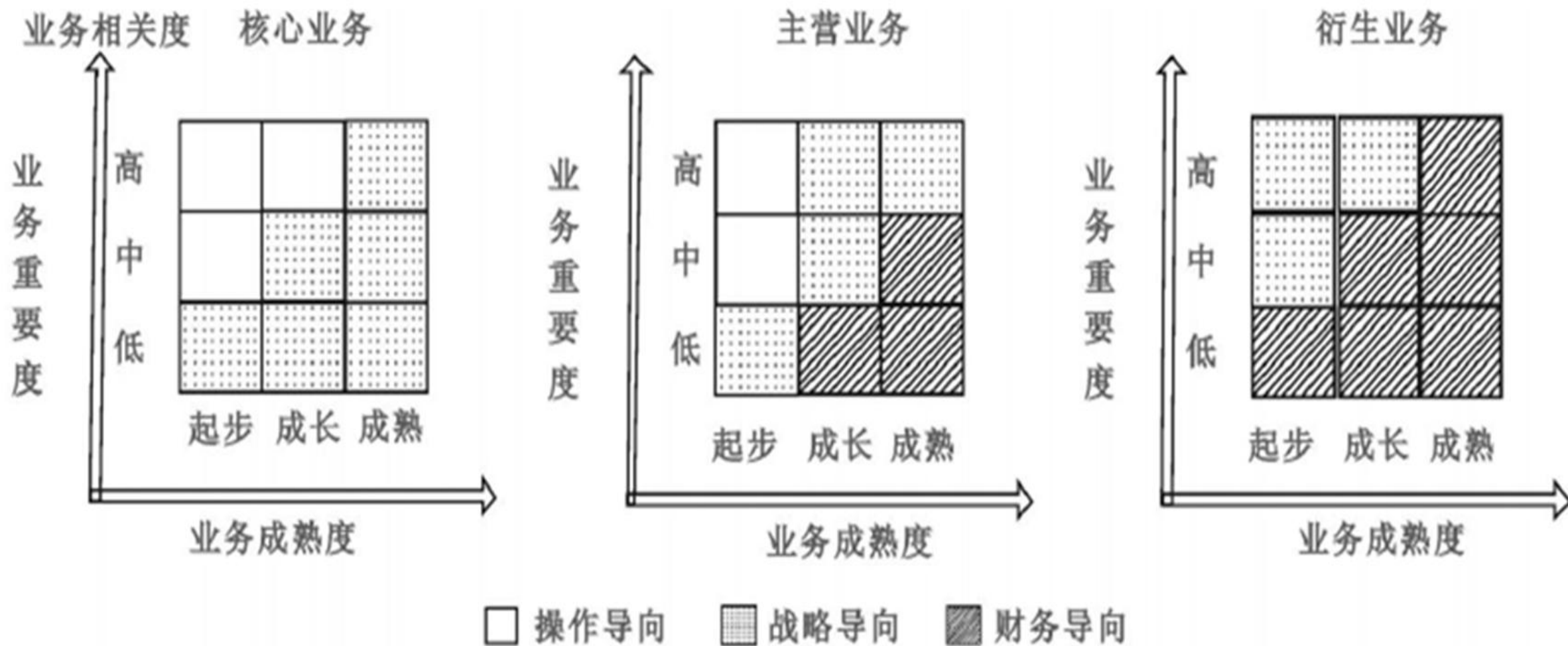
集团管控模型的具体选择模式分析：

业务相关度是指权属企业的业务经营项目与集团总体业务发展战略的一致性大小。

权属企业可分为三个层次：核心业务、主营业务、衍生业务。

业务重要度是指权属企业的业务经营项目对集团总体业务水平的贡献大小，具体可以体现为资产贡献率、利润贡献率、市场地位等。并根据业务重要度的大小，将权属企业分为高度重要、中度重要、低度重要三类公司。

业务成熟度主要是从净资产收益率、发展阶段和管理成熟度这三个影响因子对其进行综合考量。并根据业务成熟度大小分为起步阶段、成长阶段、成熟阶段。



第四部分

『案例分析』



3 万科简介

万科企业股份有限公司，简称万科或万科集团，总部位于中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心，现任总裁为郁亮。

vanke 万科
赞美生命 共筑城市



让建筑赞美生命

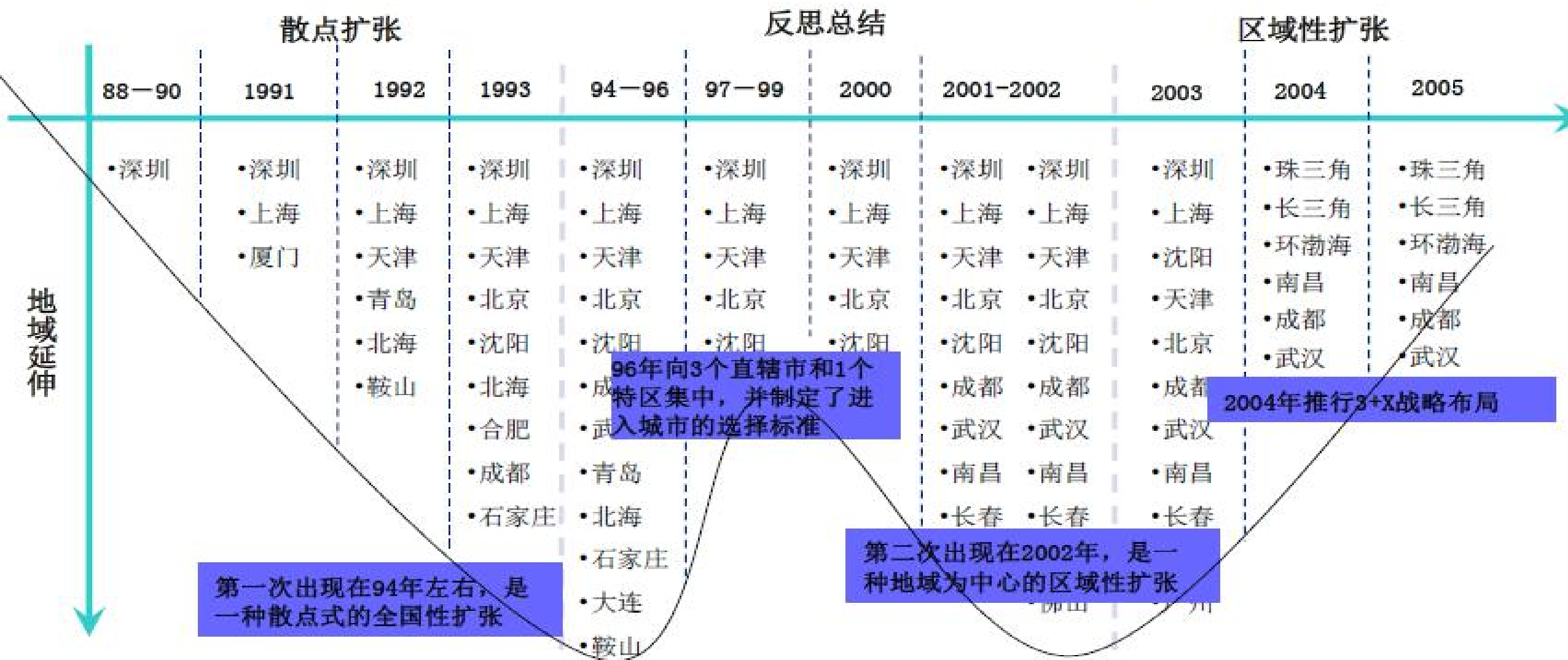
万科成立于1984年5月，1988年进入房地产行业，经过近30年的发展，成为国内领先的房地产公司，目前主营业务包括房地产开发和物业服务。

在过去20多年，经过三个发展阶段的演化，万科已成为一家专业化的住宅房地产企业

	1993年之前	1993—2000年	2001—2004年
发展特点	• 利润的多元化主导战略 • 万科集团涉及影视、贸易、房地产等5大产业 • 房地产项目数量少，主业地位不突出 • 需要进一步转型	• 房地产主导战略 • 砍掉其他产业，只留下房地产业务，将其作为主攻方向 • 房地产开发开始走向全国，项目数量迅速增加 • 项目管理能力捉襟见肘，出现了重大项目管理问题，并导致战线收缩 • 集团决定苦练内功，加强集团管控能力	• 区域化项目化战略 • 开始明确把东部三大经济圈作为发展重心 • 集团开始培养大量的专业型高素质人才 • 项目负责人和关键岗位都由集团统一外派 • 开始树立和固化管理和业务流程，并向全国的项目公司进行复制 • 确立了全国房地产行业霸主的地位
管控模式	• 采用操作型管控模式，集团直接对各项项目的日常管理负责	• 采用财务型管控模式，集团只设立简单的管理组织结构 • 各项目公司相互独立运作，只负责向集团上缴部分利润	• 集团内部设立齐全的专业管理部门和专业人才 • 采用操作型管控模式，确保集团对项目公司的控制，同时打造专业管理平台，为进一步的规模扩张做准备

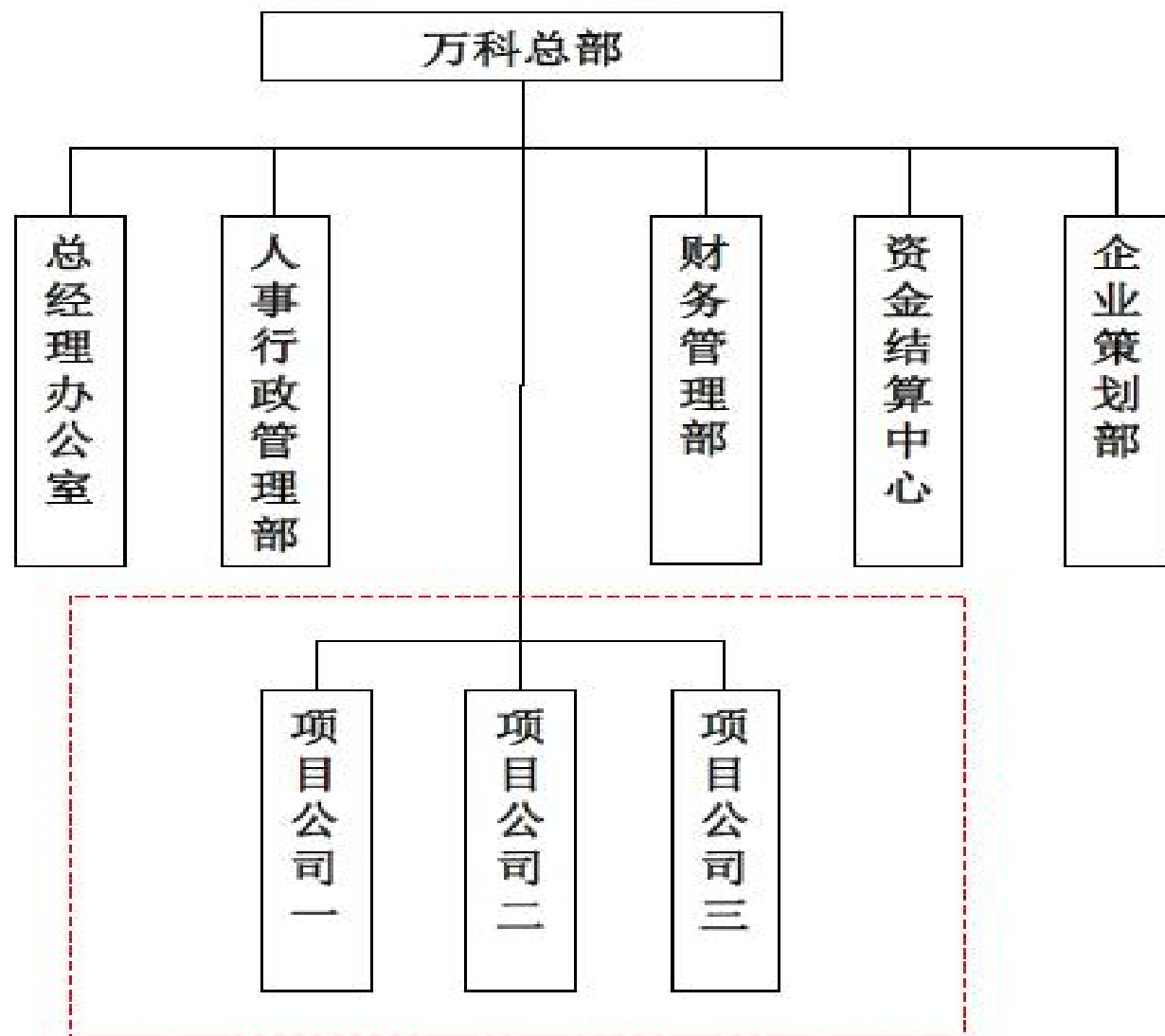
案例分析

历史上万科房地产地域扩张呈波浪式发展，出现两次高峰



案例分析

2000年以前，万科对城市公司采用的是财务型管控模式



当时万科集团组织结构特点

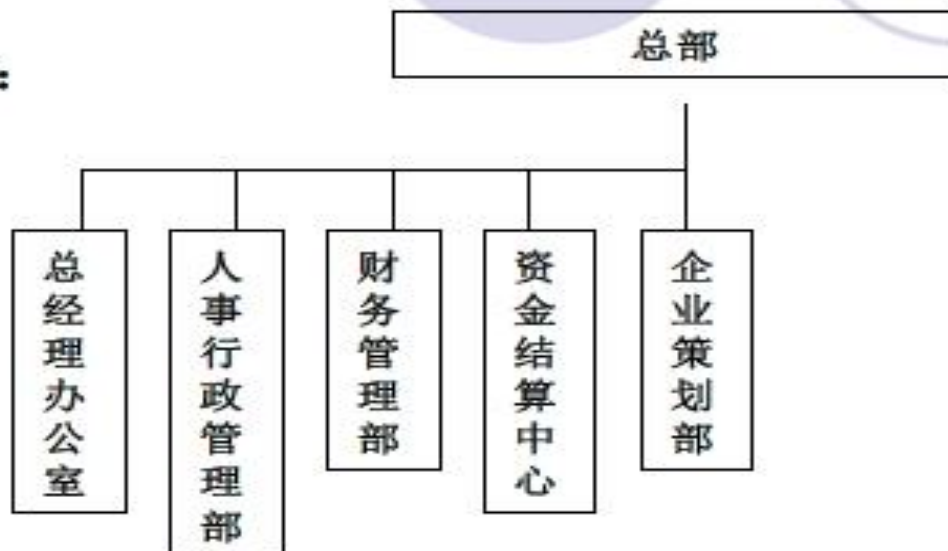
- 集团公司充分放权给项目公司，只对资金管理、总体成本和项目利润有严格要求；项目公司有充分的自主权
- 集团公司组织结构设置相对简单，很少设立专业部门，如工程部、设计规划部、采购部等
- 在这种组织架构下，万科自身的专业技术能力很难积累，规模难以迅速扩大

案例分析

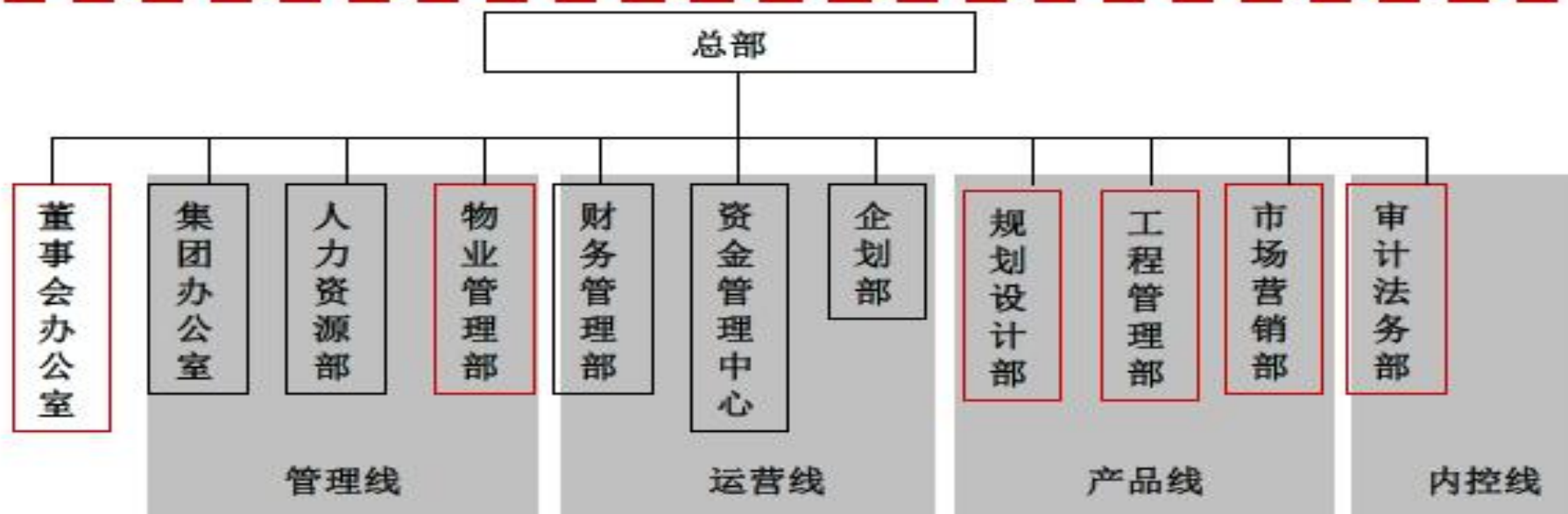
2000年开始，万科对总部进行调整，建立专业化总部

始于2000年的总部专业化调整：

1999年以前



1999-2004年

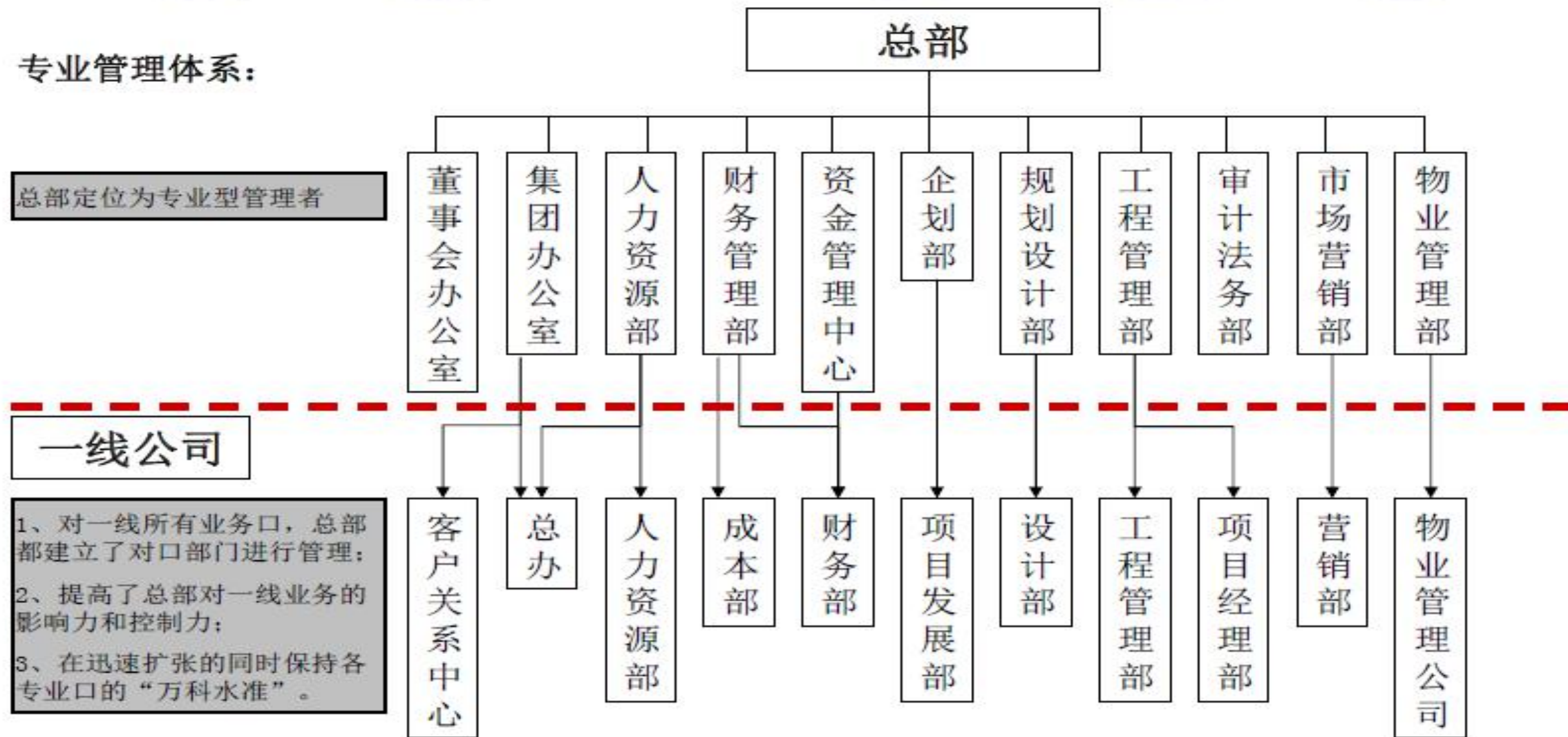


案例分析

总部对一线公司采用矩阵型组织模式下的操作型管理

专业管理体系：

总部定位为专业型管理者





2004年，万科制定了第三个十年的中长期战略规划

战略目标：持高速增长，提高增长质量

三大业务战略：



客户细分：转向以客户价值为中心的运营方式



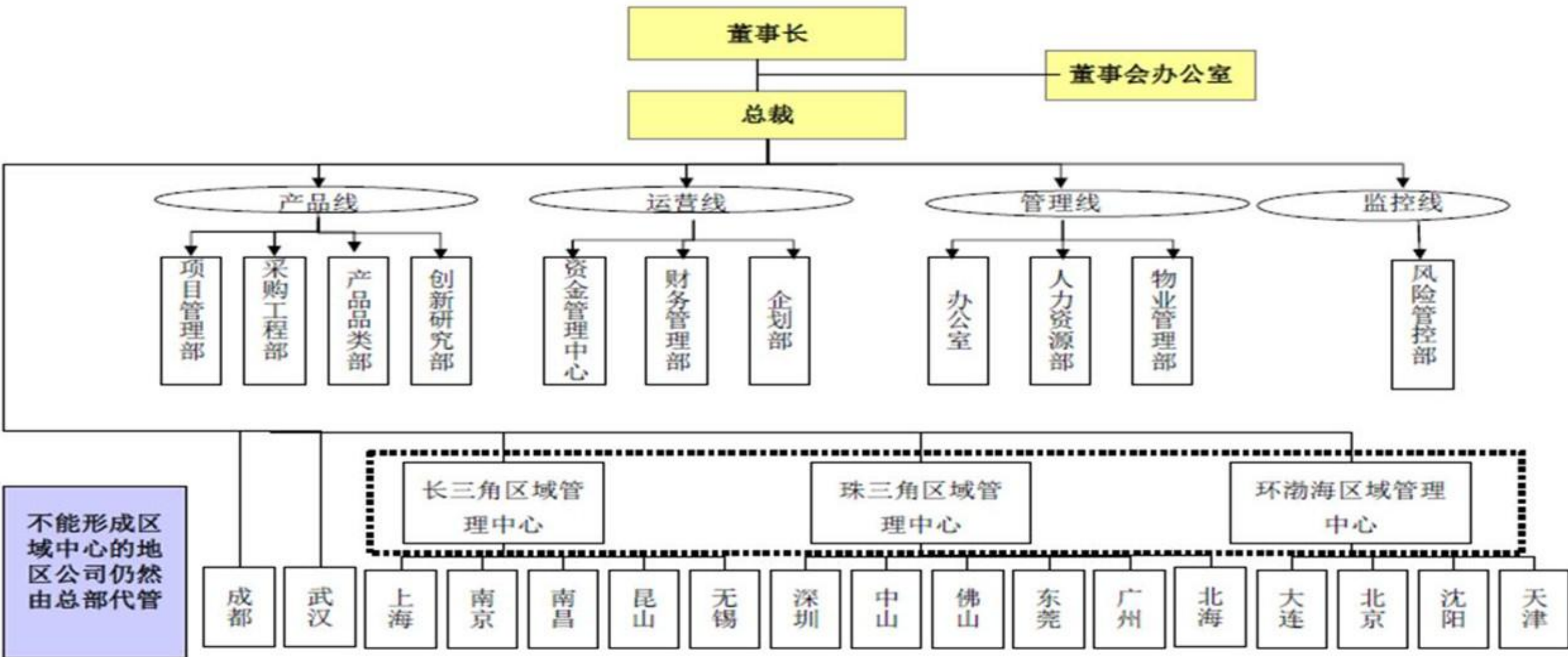
聚焦城市圈：在未来十年把业务聚焦长江三角洲珠三角和环渤海三大城市圈



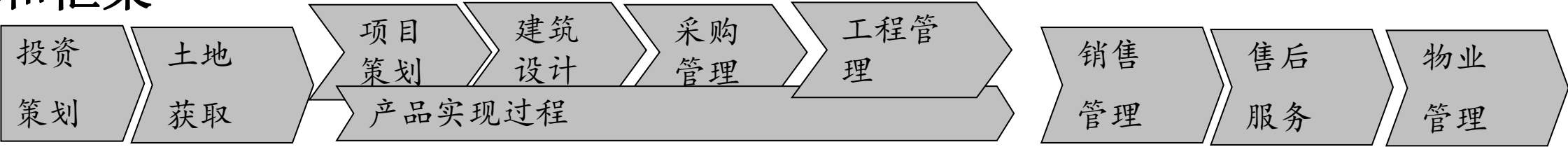
产品创新

2005年起，万科对集团的定位做了重新调整：

1. 集团总部的定位：向战略型总部转型
2. 总部对区域中心：战略型
3. 区域中心对一线公司：操作型管理



在从操作管控向战略管控的转型过程中，万科总部基于价值链的管控原则和框架



总部 定位 管控 深度 管控 内容	决策、技术支持	监控	支持、服务
	强管控：风险和收益	中管控：基于能力平衡	弱管控：基于能力平衡
	全过程参与： 项目论证 （新项目发展管理、项目可行性研究方法、发展规划、重点区域、重点地块项目决策）	关键过程监控： 采购管理 ：战略采购供应商确定、战略采购协议的批准、战略采购价格确定（必要时）、采购的备案和监控（监控） 工程管理 ：工程进度的监控（信息报表监控）、工程质量检查指引、工程质量监控（定期质量巡查、报表监控）、目标成本监控（限定范围、事前确定、事中预警监控、事后评估监控）、目标成本审批、成本考核指引、成本考核、工程专项审计	关键过程： 营销管理 ：销售管理指引、营销技术支持、营销策划方案的备案、营销价格的听证 客户关系管理 ：客户关系管理技术支持、客户满意度调查分析、客户投诉监控
	关键节点决策： 项目策划 （产品建议书指引、市场客户产品定位技术分析、产品定位听证决策）； 设计管理 （设计输入标准的要求、产品技术（工程）标准制定、设计输出标准、图纸检查指引		

控制输入要求、输出标准、评价标准和最终决策

自身的专业决策和专业能力中心。形成调整后的架构，逐渐在区域管理中心下移

	集团总部	区域中心	项目部
决策	- 负责全国行业和市场研究 - 投资决策	- 负责本区域的行业和市场研究 - 土地资源寻找和获取 - 组织可行性研究 - 项目总体预算管理	
设计	- 审批项目规划和设计方案 - 研发和产品标准化 - 项目设计制度和计划管理 - 支持专业能力薄弱的一线公司	- 项目策划的组织与决策 - 方案设计之前规划设计管理 - 目标成本设定与控制 - 重大设计变更审批	- 参与策划、定位 / 设计 - 提供项目初勘、详勘资料； - 参与施工图审查。
施工	- 负责集团层面的战略采购和联合采购 - 一线公司的采购方案审核 - 项目工程制度和计划管理制度	- 负责施工总承包商及监理承包商的采购及合同签署 - 实施战略采购、招标采购 - 工程、成本环节的监督 - 对项目技术支持	- 施工组织 - 授权范围内部分材料的直接采购 - 进度、质量和安全管理 - 项目成本控制
销售	- 制定营销与物业制度 - 项目销售信息收集	- 营销方案决策（广告、价格、销售进度等） - 实施营销方案组织销售，完成销售任务 - 客户服务	
管理流程	- 制定集团战略规划 - 一线公司中层以上人员人事任免 - 集团内财务管理	- 制定三年经营计划 - 公司内部人员招聘、薪资核算 - 预算内财务收支管理	- 制定具体项目进度计划 - 项目部人员管理

万科集团管理模式总结

集权管理

- 财务、资金、规划部门集权程度高
- 研发和物业管理集中到总部
- 对于营销企划等部门，总部更多地通过制定政策和管理制度来指导、服务子公司

- 建立了规范、可行性强的制度和流程，用法制代替人制
- 为万科在高人员流动率的情况下能够保持高效运转而不受影响起到了积极作用

规范的制度流程

四级管理主体

- 集团是战略、资本运营、经营监控、产品创新、品牌建设和售后服务中心
 - 区域管理中心目的是在销售额最高的三大区域内实现资源共享、风险规避
 - 地区公司是项目开发中心
 - 项目部是施工管理中心

- 统一的开发模式，包括目标客户确定、产品路线、营销策划、成本管理等

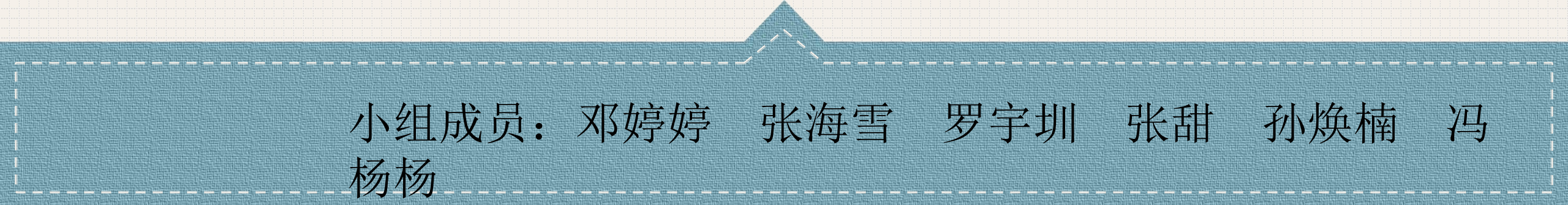
- 统一的开发模式，保持了万科在不同城市所开发的产品的统一品味、风格和稳定的质量

统一开发模式

万科 管理模式



感谢聆听



小组成员：邓婷婷 张海雪 罗宇圳 张甜 孙焕楠 冯
杨杨