

李嘉诚管理有头脑没手脚 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E6_9D_8E_E5_98_89_E8_AF_9A_E7_c70_253502.htm 多数人认为集团管控是一个虚实难辨的东西：既不知道它有多重要，也不想过多的去碰触它。但有些人却始终很在意集团管控的问题，后来他们的公司变成了和记黄埔，变成壳牌石油和IBM。这些知名公司所处行业有着天壤之别，但它们的成功都少不了强有力的集团管控。财务控制型老超人的和记黄埔这种模式可以形象地表述为“有头脑，没手脚”。老超人李嘉诚旗下的和记黄埔集团，员工超过18万人，在全球45个国家经营港口及相关服务、地产和酒店，零售、制造及能源与基建业务也在集团中占有相当大的比重。老超人甚至让和记黄埔在互联网和电讯服务领域也频频崭露头角。如此庞杂的一个集团，李嘉诚选择了财务为主的管控模式。总的来说，和记黄埔的总部只是作为一个投资决策中心，李嘉诚将注意力更多地集中在财务管理、投资决策和实施监控上。他关注的只是下属单位的盈利情况和自身投资回报、资金的收益，而对子公司的生产经营不予过问它们只要达到财务目标就可以。战略控制型大多数集团公司的选择 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，壳牌石油是其中的最具代表性的集团之一。壳牌石油集团在2005年的世界500强中排名第四，年利润高达200多亿美元。在壳牌石油集团中，为了保证下属单位目标的实现以及集团整体利益的最大化，对各下属单位业务的相关性要求很高。与大集团形象形成鲜明反差的是，壳牌石油的集团总部很小，主要集中在进行综合平衡、提高

集团综合效益上做工作，如协调各下属单位之间的矛盾、平衡各企业间的资源需求、高级主管的培育、经验的分享等等。运营控制型随需应变的IBM采用运营控制型管控模式的企业集团，往往对集团资源采取高度的集中控制和管理，以追求企业经营活动的统一和优化。它们大多直接管理各种生产经营活动和具体业务，总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。IBM公司可以说是这种管控方式的典型。为了保证其全球“随需应变式”战略的实施，各事业部都由IBM总部进行集权管理，计划均有总部制定，下属单位则只负责保障实施。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，并成就了GE的今天。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com