

集团公司管控实操模型：合理化集团边界 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E9_9B_86_E5_9B_A2_E5_85_AC_E5_c123_289255.htm

集团边界 《西游记》里面有经典的一幕：孙悟空用金箍棒画了一个圆圈来保护唐师傅，在这个圆圈之内能百邪不侵百毒不入，任凭外面群魔乱舞，里面依旧安全港湾；而一旦走出这个圈外，则法术失效，立刻就是人为刀俎我为鱼肉。而我们的尊敬的唐老师是一个令人钦佩的怀疑主义者思辨家，认为人有多大圈就有多大，甚至人比圈更大，屡屡不信邪然后屡屡失控，屡屡失控然后屡屡救火……说这个故事是因为，集团公司管控同样也有个类似圆圈存在，同样也不是能够无限有效的，照样是圈内高效圈外失效。事不同而情同，情不同而理同！对于集团公司管控而言，确定合理的集团边界是一件极其重要的事情。一个集团公司的管控能力，很大程度上受制于这个集团公司的最大边界所在。如果超越这个边界，则能力不及，可能随之带来管理失控的结果；如果在这个边界之内，就能力所及，集团公司管控随之可能相当流畅顺利。集团边界决定管控成败！

1、集团边界的确定 就战略而言，集团边界制约了集团内各成员企业与集团的整体关系的稳定性和持续性。管控运行于边界以内，成员企业受集团内“向心力”为主的影响，表现为成员企业忠诚的几率较大；管控运行于边界之外，则成员企业受集团内“离心力”为主的影响，表现为成员企业忠诚的几率较小。总体而言，合理的集团边界将取决于集团化利益及分享份额与非集团化以后所享有的利益的比较。集团边界的最大极限将在集团化利益与非集团化利益大

致相等的情况下出现。2、集团边界和资源管理 外面的世界很精彩，但外面的世界也会很无奈！集团边界是集团公司管控一个重要的情景指标，集团公司管控必须与集团边界相匹配。因为集团边界的大小与企业集团能否公平地分配资源、利益有关，与能否施加足够的管控力量有关。集团边界越大，成员企业的数量就越多，同时成员企业的差距就越大，这样的话，争夺资源的主体也会越多，手段也会越复杂，管控难度加剧，企业集团不稳定性随之增强。集团边界决定了集团能在多大范围内处理好企业集团内部的资源(含信息知识资源)组合，集团边界也决定了集团内成员企业的数量和规模。

3、集团边界和转换成本 在实践中，我们常常发现很多集团企业过度膨胀、超过了其合理边界，但仍旧似乎也能有所管控。这种“集团边界失效”的现象其实背后有两种成因：一种成因是成员企业自身的特征使然，成员企业可能非常宽容、非常无所谓、非常容易忘掉不愉快，形象一点就是象绵羊一样老实；另一种成因则是转换成本太高，转换风险太大，成员企业不得不一切行动听指挥。由于前一种成因建立在成员企业“人善被人欺、马善被人骑”的思想基础上，未来的可能性会越来越小，研究意义不大，所以我们将重点探讨的是后一种成因集团化转换成本。集团化转换成本能够大大地增加企业集团的边界，能够提高集团公司管控良性运作的平台。由于以下三种转换成本的存在，成员企业将不得不增加对集团化的依赖程度，不得不服从集团公司管控体系的要求。

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