

集团公司管控实操模型：组织管控 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_289346.htm

毛主席说过“革命有赖于革命的组织”，没有组织的安排或者说脱离组织的保障，集团公司管控不过是清谈悦论，一场游戏一场梦，最终还是有心无力无济于事。所谓的组织管控指的是利用组织设计来实现集团公司管控目标，是在组织设计的过程中考虑集团公司管控的需要并做出相应的安排。集团公司管控不能脱离组织的框架凭空而来，集团公司管控需要合适的组织架构与之相匹配才能臻于完备，否则，有力杀贼无力回天。具体而言，组织管控是一个在组织架构和组织功能中施加管控力的过程，组织管控的要点在于将集团公司管控的思想融于其中融为一体。组织管控的内容主要包括两个方面：一个方面是组织架构管控，又划分为两块：集团整体组织架构，总部与分部之间应该采取何种组织体制；总部组织架构，集团总部应该采取什么样的组织体制。二个方面是组织功能管控，也划分为两块：监控功能设置，如何利用组织功能设置来产生监控力量（当然设置专门的审计稽核部门也是一法，不过由于后面的内审管控已经有了详尽的说明阐述，所以这里就不再冗言了）；横向协调设置，如何强化横向协调体系来保障管控的功能。

1、组织管控设计的3S原则：集团企业由于形成的方式各不相同，构成情况也有差别，所以不能用生搬硬套的方式来设计组织管控。另外，除了外部因素的影响，组织管控的设计还和企业集团高层管理人员的领导风格、行为习惯、管理理念有关。所以，根据经营特点和管理者特点建

立合理的集团公司组织管控才是务实之道。所谓的战略导向是指，组织管控设计必须以战略为先导，战略是决定组织管控的主要因素。各个业务单元中必须有明晰的远景、目标和价值观，围绕公司的核心竞争力，建立从外部市场客户的需求开始到内部组织结构和价值流转的一条完整的企业动态价值链。所谓的效率导向是指，组织管控设计要将效率作为关注的焦点，不能简单地站在企业内部业务模块的角度来设计，必须围绕企业的核心竞争力用流程重组和信息技术的方式将企业内部的动态价值链衔接起来，达成企业的战略目标。根据企业流程优化整合出来的未来组织架构方案才能有助于提高管理效率，减少管理层次，设计出适合企业发展同时兼顾效率的扁平化架构。所谓的实质导向是指，法律规定是设计公司架构时的外生变量，而非内生变量。良好的法律制度并不会限制商业决策的自由，相反却能保护股东及利益相关者的权益。在规划未来组织管控方向时应该以经营战略和企业价值创造的效率为主要原则，建立实质性的管理架构，最后将管理架构融入法律架构的框架中，保证实质和形式的一致性。

3、总部组织架构

目前，在集团公司管控中存在的一个突出矛盾是总部组织架构问题。下属企业认为总部的管理人员没有经验不懂业务，胡乱指挥制造麻烦，所以总部应该削减部门裁撤人员；而集团总部则认为下属企业见树不见林，视近不视远，本位主义山头主义的一帮盲流，越不服管就越是要管，所以不但不能削弱更要进一步充实总部职能加强约束力量。何种总部架构能够解决这一矛盾？

3.1 总部组织架构的“4权5务”

总部组织架构取决于管控模式，财务型管控、战略型管控和操作型管控其总部组织架构当然是不同

的。从战略型管控的角度而言，总部组织架构的设计应该满足“4权5务”的要求，所谓的“4权”是指，集团总部对集团下属单位行使选择经营者、责任追究、考评稽核和收益分配这四项管控权力；所谓的“5务”是指，集团总部对集团下属单位实施战略决策、计划预算、运营监控、资本运营和共享服务这五项管控事务。集团总部要细化“4权5务”，配备相关的管理职能，规范相关的管理流程，建立相关的管理制度，提高权威性和操作性，使管理部门、管理流程、管理规章、管理权力和管理责任到位。

3.2 总部组织架构的设置 实践证明，按职能和流程部门化将更有利于集团总部系统地控制风险并形成合理有效的技能配置。

3.3 上市情况下的总部组织架构 因为中国相当多的集团企业都已经或者准备和资本市场发生关系，所以研究上市情况下的总部组织架构非常有现实意义。上市情况下的总部组织架构有着两种基本的选择：一是集团公司控股上市股份公司和其他专业子公司；二是集团公司直接上市及控股专业子公司。这两种选择各有优劣和适用情景。

4、集团整体组织架构 集团整体组织架构是指集团总部与下属企业之间的组织关系，集团整体组织架构是组织管控的核心单元。集团整体组织架构主要有着四种基本的形式：第一种形式是职能式的一元结构，简称U型架构（Unitary Structure）；第二种形式是控股公司结构，简称H型架构（Holding Structure）；第三种形式是多事业部结构，简称M型架构（Multidivisional Structure）；第四种形式是矩阵制架构（Matrix Structure）。集团整体组织架构的四种基本形式本身并无高下优劣之分，关键在于是否能够与集团公司自身的业务发展相吻合，是否能够为集团战略提供组织保证，是

否能够为集团公司管控提供组织安排。集团整体组织架构不是一成不变、陈陈相因的，而是处于一种动态变化的演进过程。从总的发展趋势看，集团整体组织架构正由金字塔式垂直结构向平行网络式结构转变，逐步地向“四化型”组织靠拢有机化、扁平化、宽带化和并行化。

4.1 U型结构

(Unitary Structure) U型结构是一种高度集权的以职能为中心的组织结构，U型结构适用于规模较小、产品品种较少、生产连续性强和专业性强的企业集团，如矿业、能源、物流等。

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