

集团公司管控实操模型：瞄准成员企业忠诚 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_289389.htm

成员企业忠诚 随着集团化进程的速化与深化，可能是“久病成良医”的缘故，如今已经有了不少集团企业对集团公司管控这一领域自命比较熟悉亲近了，粗看起来俯仰之间，这些人对集团公司管控诸多复杂机制机理说得头头是道，对上有政策下有对策的情况事先就能了然于胸昭然在心，对如何钳制如何约束如何君臣佐使起承转合历历数来，俨然一副管控大家的从容风范。但如果追本溯源舍枝求干地询问他们，在管控上如此处心积虑苦心孤诣，所为何来？相信结果一定大不一样，他们不是瞠目结舌不知所措，就是胡言乱语以讹传讹。知其然而不知其所以然已经成为集团公司管控领域的通病，见小不见大恰恰令得集团公司管控步入歧途、画虎不成反类犬。今天应该明白，集团公司管控的目的就在于创建和维系成员企业忠诚度，一切管控措施万流归宗都旨在创造成员企业的忠诚，每条管控政策万法归一都指向维系成员企业的忠诚。成员企业忠诚是集团公司管控使命和宗旨的神髓，是集团公司管控的唯一目标，是集团公司管控成败与否的衡量标准。无论是新创还是既有的集团企业，成员企业忠诚都是集团公司管控生死攸关的大命题。一切管控措施如果不能基于去提高成员企业忠诚，那么不管这些措施看起来是多么地有吸引力、多么地富有创造性，其最终都将南辕北辙导致进一步地管理失控；反过来，如果一些看起来并不象是传统管控力度的措施，甚至好像全无控制力得感觉，但如果这些措施能够优化成员

企业忠诚的基础，那么最终也将会提高集团公司管控的能力。

1、话说成员企业忠诚 所谓的成员企业忠诚，是指集团中的诸多成员企业通过把参与集团化进程所产生的可感知效果与其前此的期望值相权衡比较后，所形成的态度或行为上与集团保持一致的状态。一般而言，主要由4项内容构成：成员企业的总体满意度、持续接受集团指挥的意愿、加强与集团现行关系的主动性、在其它群体中称许集团的行为。

2、成员企业忠诚的形成 成员企业忠诚并非天而生之，亦非命中有无，而是有其独特的形成机理。成员企业忠诚的形成来自于，集团中的成员企业把集团化进程前后的状态进行比较、反复强化的结果。集团化的期望价值与集团化的可感知效果的对比决定了成员企业忠诚。如果集团化期望价值大于集团化可感知效果则成员企业忠诚降低，如果集团化期望价值小于集团化可感知效果则成员企业忠诚提高，如果集团化期望价值等于集团化可感知效果则成员企业忠诚处于中间状态。从更深度地视野剖析企业成员忠诚，其驱动因素包括三点：态度驱动、行为驱动和背景驱动。

3、成员企业忠诚的分野 正所谓“知人不易、不易知人”，人尚且如此，更何况是人数众多、利益纠缠的企业。在集团公司管控实际中存在着4种状态的成员企业忠诚：忠诚、潜在忠诚、虚假忠诚和不忠诚。之所以做如此精度的区分，是因为每一种成员企业的忠诚状态都有着不同的特征，对集团公司管控有着不同的战略含义。

4、创建成员企业忠诚 千里之行始于足下，成员企业忠诚形成于集团与成员企业的综合接触和管控。这使得，单纯改善一处管控作业是不可能指望有实质性提升的，只有全面提升基于接触点的集团公司管控和中央服务能力才是长治久

安之道。从某种意义上而言，成员企业忠诚来自于系统高效的接触点管控。创建成员企业忠诚必须遵循下列七条原则：其一是面向成员企业，以管控服务为中心；其二是全过程控制、改善与提高；其三是持续改进，追求卓越与完善；其四是重视集团与成员企业的接触点，做好接触点管理；其五是定期测量成员企业忠诚度情况；其六是集团高管层要列为首要日程，并直接参与；其七是要发挥团队协作的精神，要能贯彻至基层。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