

企业忠诚导向的集团公司管控实操模型 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__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_BF_A0_E8_c123_289410.htm 之一：“抓死放乱”的管控悖论“抓死放乱”的管控悖论业已过去的2005年被破天荒地浓墨渲染为“国进民退”年，该年度特征性和典型化的“国有企业大面积大幅度大跃进的绩效改善”，已经被无论当事人与否、无论真见识有无地争议不休和探究不止。好比热锅群蚁，形形色色的见仁见智、或彰或否的蚂蚁们分沓而至、风生水起，搞得“群体无意识”状态的蚁酸虫毒如同云山雾罩、似烟似尘，这一切蒙蔽蛰疼了我们的双眼以至于无辨亟切需要注视的热锅所在所有。然而，事实常常不在千山万水，事实或许仅仅一米阳光。大中型国企从过去“困龙在野”到现在“龙出生天”并不是那些连篇累牍、经验升华所鼓吹的“垄断利益”、“环境驱动”、“高明战略”、“机制创新”和“苦练内功”等等张牙舞爪的奇谈怪论，而是“集团化效应”与生俱来自然而然地“好风凭借力，送我上青云”所致所成。老生常谈常常是真知灼见，耳熟能详的“集团化”并不象耳闻目睹的那样简单。从战略上来讲，“集团化”能够通过下属业务单位的整合产生“1+1>2”的协同效应，这是任何单体企业无论如何处心积虑培育发展也不可能造就的竞争优势，有此“必杀技”在身攻城略地、斩关夺隘当属意料中事，一个军打败不了一个师才是咄咄怪事了，所以说“集团化效应”正是当前大中型国企演绎“阳光的快乐日子”幕后的喜剧导演。似乎是要为这个判断做出新的注脚，最近这种“航母优势”已为不甘坐视空等的民企所觊

觊垂涎，时下被炒作得炙手可热的“光彩49”正是民企激流勇上力图分羹的明证，因而在可以预见的未来，“集团化”命中注定将是中国产业经济的关键词、大手笔和重头戏。然而明眼人也能看出大集团的灿烂阳光中潜藏的阴云阵阵，透过这些阴云仿佛能够坐上时光穿梭机看到侏罗纪巨大的恐龙无助彷徨的身形：中国的大中型企业集团不过才刚刚形成观念、画出蓝图、搭起框架，目前尚未真正解决“集团公司管控”的问题，仍旧面临“一抓就死，一放就乱”的两难窘境，大固大矣，强则未必！有两部情景剧一直在中国的知名集团企业轮流上演，一剧是总部用心良苦地为了搞活机制实行权利下放，希望能够百争流、万花齐放，结果却是“种下龙种、收获跳蚤”，分部搞得自行其是、滥砍滥伐、诸侯割据和尾大不掉，集团也因而“离心化”成为一团散沙、不堪一击；一剧是总部痛定思痛地为了令行禁止实行中央集权，希望能够群策群力、步调一致，结果却是“栽花花谢、插柳柳败”，分部搞得毫无创见、无所事事、混吃等死和文牍官僚，集团也因而“空心化”成为一潭死水、满目荒凉。眼见他起高楼，眼见他宴歌舞，眼见他楼塌歌舞歇！这种非彼“离心化”即此“空心化”的悖论让集团管理层甚或其上的国资委（国企集团这一块）感到骑虎难下和左右无援，前进则不知己将安往，后退亦见归路已断，颇有些“抚千古悠悠，独怅然泪下”的况味。斯情斯景，斯人斯事，不知我者谓我心忧，知我者谓我何求！难道对我们、你们、他们而言，集团化的宿命真的只是，要么成为业务单位的“沙龙俱乐部”，要么成为业务单位的“监狱劳改场”？时势如此，夫复何求？然而归根结底、追本溯源，这不能不说是“集团公司管控

”理论方法体系的陈陈相因和苍白无力所致！长期以来集团运营学说的流弊数不胜数，大要而言就是只讲集团管理，不讲公司管控，遂使得所谓的管理不过是有管无理、不管不理，最终必然流于表面流于形式，要么吹毛求疵要么大而化之，根本就是在沙地上造金字塔，好看而无用，“面子工程”而已！其实平衡积分卡的创始人卡普兰说得好“没有控制也就没有管理”，老成之言可谓一针见血、发聋振聩、洞穿症结、直指人心，没有管控决不能管理，一流的管理来自于一流的管控！哲人之言，思之可畏！现在已经看得很清楚了：集团企业的核心能力就是集团公司管控能力；集团公司管控的使命在于创造成员企业忠诚；成员企业忠诚关键在于横向战略的内部实施，佐以外部实施的品牌组合战略才能完成整个的集团公司管控循环！管理由管控开始，管控从这里出发！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