

KPI绩效管理如何通过绩效管理建立集团公司有效的监控体系
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_KPI_E7_BB_A

[9_E6_95_88_E7_c41_66033.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_KPI_E7_BB_A) 随着90年代全球化与信息化改变了企业竞争的环境，也改变了企业竞争的规则，任何一个公司只要在企业治理机制的某一方面存在缺陷或处于劣势，这个公司就会在长期竞争中输给治理机制相对完善的竞争对手，从而造成机制上的落后导致的竞争被动。在我国加入WTO的条件下，面对即将汹涌而来的全球化竞争，中国航空运输企业也正进行大规模的战略重组，实施集团化和现代企业管理模式。作为民航企业，与管理先进、机制灵活、运转高效的国内先进企业及大型跨国公司相比，也正面临着国际国内双重竞争的巨大压力，管理体制和运营机制也面临激烈的市场竞争的挑战。

一、分权还是集权 在一个拥有多产业单元的集团化公司，在集团层面，财务、人力资源等要集中管理，而各个产业单元又要放手让他们干，再沿用传统管理模式，集权与分权的矛盾将无法调和。因为集权的管理组织体制已越来越不适应于市场的发展和竞争环境的变化，目前，在集团公司的管理中存在的一个突出矛盾是子公司同公司总部的矛盾。子公司认为总部的管理人员不懂业务，乱指挥，只是在制造麻烦，而且认为总部可以大量裁员；总部的管理人员则认为子公司越来越管不住，可能会有危机。如何在不牺牲活力的前提下，通过有效分权增加规范化的管理，使未来更具有活力，是当前的任务。母、子公司分权后如何实现资源的共享，如何使子公司关心母公司的长远发展，关键是要推进管理内容的创新。要按照母子公司体制，对子

公司行使重大经营决策、选择经营者和收益分配三项权力，实施战略、预算、运行监控和产权事务四项管理。并细化三项权力和四项管理内容，建立规章制度，增加可操作性，使管理部门、管理权力和管理责任到位。同时要创新加强基础管理工作。包括决策管理、财务管理、质量管理、环境管理和安全管理。建立重大决策责任追究制度，建立企业内部控制制度，加强统计业务再造等基础管理创新工作。在解决这个问题的过程中，如何建立起一套子公司中高层人员的考核体制，在中高层人员的当期收益满足的情况下，提高其预期收益，使对中高层的价值评价和价值分配同公司的长期利益结合起来，无疑是一个重点也是一个难点。

二、建立科学的母子公司管理体制

集团公司作为母公司，是整个集团公司的投资、融资、决策中心，要确保政府授权经营的国有资产保值增值，对子公司的国有资产行使出资人的权力和承担相应责任。各子公司作为利润控制中心，要与提高增盈能力为目标，自主经营，自负盈亏，确保集团公司投入资产的保值增值及其投资收益。不具备法人地位的分公司作为成本控制中心，要以降低成本为目标，全面加强生产、技术、安全、质量等管理。母子公司（分公司）都要按照上述“三个中心”的职能定位，明确各自权力和责任，建立新的管理制度，形成集团公司内部层次清晰、分工明确、集权与分权相结合的科学有效的管理体制。为适应市场需求，为集团战略提供组织保证，越来越多的集团性公司进行管理组织的创新，采取“U型”和“M型”结构相结合的扁平网络式组织层次结构，即集团与紧密层企业间形成“母子”公司的组织层次，集团总公司内部及各子公司内部形成“总分”公司的组织层次

。集团正确处理集权与分权的关系以及上层与基层的关系，调动组织内部各级管理者的积极性，使之相互协调配合，增强企业的整体功能。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