

集团公司对下属企业失控现象透视 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E9_9B_86_E5_9B_A2_E5_85_AC_E5_c44_70574.htm 作为婆婆，集团公司长袖善舞，在资本市场频频出手，娶回了让外人艳羡的儿媳妇；而作为儿媳妇的下属企业却又不甘受婆婆摆布，于是一场控制与反控制的“婆媳争斗”悄然上演。婆婆的烦恼接二连三：媳妇不听使唤怎么办？6月初国家质量监督检验检疫总局公布了碳酸、果汁饮料产品质量抽查情况，结果显示产品抽样合格率为94.7%。在不合格产品中，四川百事的七喜柠檬汽水、正广和橙汁都不幸被列于黑名单之中。这两家饮料企业的不幸，有一个共同的特点：作为“婆婆”的集团公司，对下属这个“媳妇”都有某种程度上的失控。当有记者就四川百事可乐七喜柠檬味汽水不达标之事采访广州百事可乐时，得到的答复是：此次不合格产品只是四川百事可乐公司生产的，它只是百事可乐中国的14家罐瓶厂之一，四川百事可乐的产品不合格不能代表百事可乐的全国整体情况，更与广州百事可乐无关。而此前四川百事可乐的美方正在向瑞典斯德哥尔摩商会仲裁庭提出起诉，申请结束四川百事可乐公司的中美合资关系。有人质疑：恰恰在仲裁期间，四川百事可乐的产品被抽查出二氧化碳含量不达标。两者间是否存在关联？此事是否有人暗箱操作？于是早已沸沸扬扬的四川百事与百事中国的不和再起波澜。同时据了解，“正广和”橙汁，虽然属于“正广和”家族，其实已经名不符实。生产该产品的上海天象实业合作公司，是在前几年国有企业改制的过程当中，由“正广和”几位老员工一起接管创办。据称，当

初为了扶持员工创业，梅林正广和集团授予天象实业合作公司“正广和”商标的使用权。到今年上半年，天象实业已完全改制成民营企业，在资产和人事上与梅林正广和集团脱离了关系，不过仍然继续使用“正广和”商标。此次“东窗事发”，按集团办公室主任的说法，极有可能收回“正广和”品牌使用权。由百事可乐和梅林正广和的案例可以看出，如果集团管理体制和组织结构不规范，集权和分权没有达致均衡，经营和管理职能不分，文化没有相互交融，往往会导致“集而不团”，婆媳不和的后果：集团对下属企业失控，分散集团的资源优势，削减集团的文化基础，损害集团的品牌价值。泰戈尔的一句名言倒是用在这里很贴切：幸福的家庭是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。那么，是什么原因导致“集团总部对下属企业失控的”这种婆媳不和的不幸事件产生？集团公司应采取哪些相应措施来防止这种不幸呢？

不幸之一：婆婆管什么，媳妇管什么，在体制上缺乏保障。梳理清楚集团的管理体制和组织结构，解决好集权与分权的关系问题，是对下属企业进行有力控制的根本前提。集团总部应通过改变公司权力的分配结构、公司的组织关系、职能机构的设置及人力资源的配备等管理输出的手段来影响与控制下属企业的经营和管理。丽珠作为一家集团公司，在A、B股上市，旗下有20多家子公司。但由于丽珠在子公司中所占股份很少，因此子公司基本上都各自为政，缺少向心力。

2002年太太控股丽珠后，成立了投资部，加大对各子公司的投资比例，从而顺利地贯彻了总部的政策。不幸之二：婆婆往东走，媳妇往西走，整个家庭往哪里走的战略思路不明晰。对集团总部来说，要构建集团的核心竞争力，必须抛弃

拣到篮子都是菜的思维模式，剥离一些和核心业务不相关的业务和资源，努力使下属企业成为集团整体战略的有机组成部分，创造出一加一大于二的整体竞争优势。集团总部可以通过改变行业组合结构、重组业务流程、重新定义业务以及提供持续经营中的管理支持等途径，从而最大限度地产生经营协同效应，实现资源的高效转移与整合、创造和共享，提高有形和无形资产的运营效益。史玉柱在反思巨人集团的失误时，曾指出对子公司的失控加速了巨人的倾覆。而显然其失控的根源就是战略思想不明晰，盲目多元化，盲目扩张不幸之三：谁管钱，谁就有权。婆婆没有抓住媳妇的命脉：财务。对财务失控的根源是信息资源不能共享，信息渠道阻塞。沃尔玛公司是怎样对全球的子公司实施有效管理的？主要借助于全球联网的信息化管理。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