

<<集团管控之战略管控>>

图书基本信息

书名：<<集团管控之战略管控>>

13位ISBN编号：9787802341340

10位ISBN编号：7802341345

出版时间：2008-2

出版时间：中国发展

作者：白万纲

页数：217

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<集团管控之战略管控>>

内容概要

华彩的集团管控理论，以系统的整体行为出发点，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其内部的结构和机理。

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，不仅将引起国际管理学界的轰动，也必然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的定海神针。

在未来，“管理+控制”的模式必将成为母子公司管理的主流模式，“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，对集团管控下的战略管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日跨出国门、真正地走向世界来探索一条先进而有效的管控之路。

<<集团管控之战略管控>>

作者简介

白万纲，华彩咨询集团董事，工商管理博士。

曾任职国际咨询公司与多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验。

目前担任中共中央党校国资委分校、浦东干部学院、国家会计学院、清华、北大、上海交大等学府的客座教授，国务院国资委和北京、上海、山东、江苏、天津等多个省市国资委、经贸委的管控顾问，同时还是多家超大型企业集团的独立董事。

他带领的咨询团队已为近300家集团型企业提供了母子公司管控咨询服务，包括中石油集团、中粮集团，中国移动通信、招商局集团、五矿集团、中国邮政、东风汽车集团、宝钢集团、中集集团、沙钢集团，广厦控股等。

个人专著：《咨询的力量》、《总裁制造》、《锻造高智商企业》、《母子公司管控109问》、《大国的崛起——国家管控》等。

管理系列音像教材：《母子公司管控系统篇》、《母子公司管控职能篇》、《总裁修炼》、《集团利润模式》、《母子公司管控十大问题》、《组织智商》、《国家管控》等。

<<集团管控之战略管控>>

书籍目录

第一章 集团整体战略管理系统及控制力建设 第一节 华彩四层级战略体系——从摧毁到升华 四层级战略 四层级战略的基本结构 第二节 战略管理系统——三个体系和五个支撑 三个体系 五大支撑 战略管理是一种管理模式及思想，不仅仅是工具 第三节 战略管理操作模型 战略管理体系：规划、实施、反思的闭环系统 战略规划体系：哲学的认知和脚本规划 战略实施体系 战略反思体系 战略管理能力体系 第四节 三大层次战略规划 公司战略规划架构 战略规划三层次分解 跨层次战略规划参与者的地位和职责 第五节 战略控制——落实战略的关键 战略控制及其十级能力结构 战略控制的五大目标 战略控制的三大系统 小结 思考题第二章 战略的能力管控体系 第一节 核心管控能力——战略输出的动力之源 集团公司应该是核心能力的组合 核心能力培育的流程与评价机制 集团公司三大能力体系 战略管理价值的六大输出能力 第二节 业务联结层次和功能分配架构——管控能力的载体 集团公司业务联结的七层次 集团管控功能分配的三层次架构 小结 思考题第三章 商业模式构筑及动态管理 第一节 多层次商业模式——推动战略“落地生根” 商业模式及其构成要素 商业模式的差异性奠定企业竞争优势 集团战略管理的多层次商业模式 第二节 如何动态构筑一个能持续赢利的商业模式 小结 思考题第四章 多层次战略交互与管控 第一节 战略主体层次划分和交互的战略规划 集团公司战略主体划分 交互的战略规划过程的作用 第二节 战略和计划控制的机制 战略态势分析机制 动态审核评估机制 风险控制管理机制 战略规划和年度经营计划的转换和控制机制 小结 思考题第五章 跨层次战略职能管控与战略绩效管理 第一节 职能管控的关键在于角色与责任的匹配 集团最高领导层 总部战略规划部门 子集团（或事业部） 业务单元 第二节 管控职能与流程——战略理念“固化”的载体 行业研究流程 战略规划流程 年度计划流程 核心竞争力管理流程 并购整合管理流程 偏差分析流程 第三节 战略性职能管控的七步实操 母公司战略规划 子公司战略规划 子公司年度计划制定 与子公司经理层签订绩效合约 预算和审计监控 偏差分析和绩效管理会议 计划调整和绩效改进 第四节 跨层次战略全绩效管理——实现战略控制的关键 传统绩效管理：无法回避的重重矛盾 全绩效管理系统：系统控制企业成长 有效的战略绩效管理应是一个多循环的学习过程 小结 思考题第六章 跨层次战略审计的管控 第一节 战略审计——信任基础之上有效的核查和控制工具 战略审计 战略审计实施的现实意义 第二节 战略审计的主体——董事会 战略审计的主体必须具备独立性 战略审计应采取由董事会主导的审计模式 第三节 战略全覆盖审计——全程+全面 战略审计的对象是各层次的战略管理活动全过程 跨层次战略审计的主要内容是对集团公司经营战略的审查 战略审计的职能主要是分析、评价、咨询 战略审计应能覆盖战略管理的各个层次和全过程 第四节 战略审计管控的实施——四步法 第五节 战略审计的评价——基于财务的评价标准体系 小结 思考题第七章 横向战略的构筑与运作 第一节 横向战略——真正体现集团化公司的管控水准 横向战略 横向战略的五大要素 第二节 以关联为核心构筑横向战略——积极设计是关键 横向战略的三大步骤 设计横向联系是实现横向战略的基本前提 跨层次横向协调的操作 第三节 横向战略的三大控制层次——关键词：协调 集团公司级的跨系统横向协调 各子公司、管理子系统内部的横向协调 作业管理层的横向协调 专业的搭接协调设置 第四节 制定横向战略的七步法 第一步：鉴别一切有形的关联 第二步：追踪公司边缘的有形的关联 第三步：确定可能的无形的关联 第四步：确定竞争者关联 第五步：评估关联 第六步：发展一个协调的横向战略，实现和增强最重要的关联 第七步：创造确能实行的横向组织机制 第五节 横向组织设计——横向战略实施的载体 实施横向战略的五大障碍 克服组织障碍 建立横向型组织 第六节 战略联盟——集团横向管控的外延性表现 战略联盟——从竞争到竞合的飞跃 建立战略联盟的六大步骤 小结 思考题第八章 战略执行——战略聚焦管理 第一节 战略执行的反思 战略执行能力比战略制定更重要 战略执行比战略制定更困难 用战略聚焦管理体系执行战略 第二节 构建战略聚焦管理体系 理解和沟通战略——把战略翻译为战略地图 战略地图的四个方面 进一步理解和沟通战略——把战略理解为考核指标体系 第三节 战略聚焦管理体系的五条主线 战略的五条主线及其对应的五个管理方面 基于战略主线进行管理 第四节 战略聚焦管理体系的六个关键 关键一：制定

<<集团管控之战略管控>>

明晰的战略 关键二：把战略量化成考核指标体系 关键三：把公司的所有部分整合于战略创造合力 关键四：使战略成为每一个人每一天的工作 关键五：使战略成为一个持续的过程 关键六：领导团队的推动和主导变革 小结 思考题第九章 战略管控环境建设 第一节 战略管控环境的分类 第二节 战略管控环境的建设——用有序去应对复杂 外部环境的动态性与复杂性需要母公司采用开放的管控系统 战略管控环境建设的关键在于对内、外部信号的把握 战略管控环境建设的灵魂——企业文化 小结 思考题

<<集团管控之战略管控>>

章节摘录

第一章 集团整体战略管理系统及控制力建设 第一节 华彩四层级战略体系——从摧毁到升华
四层级战略 四层级战略由四个相互一致的战略层级构成，每一层战略又构成了下一层战略的基础。

1.第一层级——基本战略。

确定企业的愿景、使命、价值观。

确定企业要进入哪个产业，如何应用金融技术，如何管理风险，提供什么产品（服务）组合。

2.第二层级——发展战略。

确定企业如何发展，如何管理不确定性，如何促使企业改变，如何配置资源。

3.第三层级——经营战略。

确定企业如何在生态链中壮大，占有有效资源、获得最大回报。

4.第四层级——职能战略。

职能战略是企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行经营战略的过程中，企业中的每一职能部门所采用的方法和手段。

四层级战略的基本结构 1.基本战略—摧毁的重任。

基本战略引导企业考察内外部信息，并做出假设。

根据这些假设，企业进而做出产业选择。

换言之，基本战略需要不断回答这样的问题：我们正在做什么？

我们将要做什么？

在传统的战略中，对于我们所从事的产业、提供的产品和服务范围，往往不是战略考虑的对象。我们从未想过、也不敢去想——要对这些最初的假设提出质疑。

我们所做的一切只是不断地完善原来的产品或服务，认为这样就可以让我们走向成功，全然不顾游戏的规则已经改变，或者根本就是一个错误的游戏。

所有的企业都已经证明：企业创建时，最重要的选择是做什么，而非如何做。

这方面也许孙正义和他的软银是最好不过的例子。

同样，当企业转型时，最重要的更是如何重新选择，而非如何重组流程或其他。

这方面也许李嘉诚的和黄集团、康宁停止生产陶瓷用品转而生产光纤以及诺基亚从一个多元化传统产业集团转向通讯产业都是很好的证明。

因而，我们必须在变革的第一步反思——有没有可能转变为更有前景的另一种产业形态，回报率也许是7%，也许1000%，这个悬殊只会越来越大。

这是新旧学说混合产生的混乱和转型期的一个特征。

四层级战略将传统战略中起决定作用的隐形的核心思想作为基本战略提出，从而使我们可以不断地对基本战略及其假设提出质疑。

基本战略也因为在战略体系中的基础作用而担任了摧毁的重任。

基本战略是一个扳道员，让企业高速转到另一条轨道上去，它使摧毁变成一种必须实现的目的，而非意外！

2.发展战略——积累可转移资源的重任。

企业有生产线、采购客户关系网、生产经验等不可转移到其他行业、领域的资源，也有管理方法、专门人才、品牌等可部分转移的资源，还有信息管理能力、资源配置能力、公共关系等可任意转移的资源。

一个企业摧毁自我战略、完成进化的前提是积累可转移资源。

可转移资源构成了企业高速发展过程中随时转轨的资源保障。

发展战略建立在基础战略之上，通过资源配置来建立企业的竞争优势，进而获得更多的资源。

因此，发展战略的作用在于：对外抢占更多有效资源；在不确定因素中寻找发展的机会，优化资源配置发展战略建筑在基本战略之上，在摧毁来临之前，它成为企业发展的加速器。

3.经营战略—奠定成功基础的重任。

<<集团管控之战略管控>>

企业如何争取发展机会——经营战略作为第三层次的战略，其构筑在第二层次之上。

以下这些充满矛盾的悖论，说明了有必要采用新的经营战略，它们是今天成功的基础：企业必须摧毁自己原有的优势才能建立优势；由于每一种优势最终都会难免被超越的命运，所以企业不得不毁掉自己已有的优势以建立新的优势；市场禁人障碍只有得到别人认可才起作用；企业无法阻止竞争对手进入自己的市场，除非对手不想进来；使企业的行为变得不可捉摸和不合常理才是合乎逻辑的做法；为了有效竞争，企业不合常理的行动会使竞争者望而却步，因为他们害怕超强竞争企业会跟他们一拼到底；传统的长期规划并不能长远；长期的成功并非依靠静态的长期战略，而是需要一种动态战略以建立起一系列的短期优势；攻敌之短可能是个错误。

由于这种方法已在预料之中，竞争对手便会不断实践，变劣势为优势；企业竞争就是要取胜，但竞争却使取胜愈加困难；企业别无选择，只有进行愈演愈烈的竞争，否则就只有被淘汰出赛。

新型竞争战略以未来盈利性为王，以拥有更多的不确定性为追求方向，因为不确定性包含着更多的可能性。

4. 职能战略——战略升华的重任。

职能战略是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略。

职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、运营战略、研究与开发战略、公关战略等。

职能战略是为经营战略服务的，所以必须与经营战略相配合。

比如，企业经营战略确立了差异化的发展方向，要培养创新的核心能力，企业的人力资源战略就必须体现对创新的鼓励；要重视培训，鼓励学习；把创新贡献纳入考核指标体系；在薪酬方面加强对各种创新的奖励。

职能战略描述了在执行经营战略的过程中，企业中的每一职能部门所采用的方法和手段。

职能战略在几个方面不同于基本战略、发展战略以及经营战略。

首先，职能战略的时间跨度要短的多。

其次，职能战略更具体和专门化，且具有行动导向性。

最后，职能战略的制定需要较低层管理人员的积极参与。

事实上，在制定阶段吸收较低层管理人员的意见，对成功地实施职能战略是非常重要的。

第二节 战略管理系统——三个体系和五个支撑 基于华彩四层级战略，我们进一步提出华彩战略管理系统——三个体系和五个支撑。

三个体系 从母公司的角度来看，对子公司的控制有两个要求： 一是尽量降低子公司给自己带来的风险。

这种风险有：因子公司产品或服务质量问题而给母公司带来的无形资产损失；因为子公司投资失败带来的资产损失；因为子公司与母公司资源整合不佳而带来的机会成本损失，等等。

为此，母公司必须在成本允许的情况下尽可能的对子公司实施严密的控制，以确保子公司按照母公司制定的战略，在母公司规定的边界范围内运行，以规避这些风险。

二是在确保子公司完成战略使命的基础上，使其尽可能地创造更多的价值，这也是市场竞争愈来愈激烈的要求。

为了满足这一要求，在子公司的内部和外部环境变化日益迅速的今天，母公司必须授予子公司更大的自主权，以满足子公司快速响应市场、抓住稍纵即逝的市场机遇的需求。

这些授权可能包括：招聘员工的权利、自主投资的权利、改进母公司产品的权利，等等。

母公司的这两个要求以及实现要求的条件往往会发生冲突，如何把握对子公司控制的“度”，既能赋予子公司完成使命所必需的自主权，又不至于让其失控，这是解决这个矛盾的关键所在。

从子公司的角度来看，它在母公司的战略规划中扮演着自己的战略角色，同时也必须从自身利益角度出发去实现本身的最大价值，以确保全部股东和高层管理人员的利益。

子公司在充分利用母公司的资源的同时，也会努力寻求自身最大限度的自主权，这符合实现最大自身价值的需要，也是适应市场竞争的必然要求。

但是这可能会与母公司的战略规划相冲突。

因此，为了实现母公司对子公司的有效控制，华彩在战略管理系统中提出了“三个体系”的概念

<<集团管控之战略管控>>

1.战略规划体系——战略管理的基础平台。

作为管理总部的母公司必须能够充分发挥主导功能，并通过集团组织章程、发展战略、管理政策、管理制度等的制定，为集团整体及其各成员企业的协调有序运行确立行为的规范与准则。

而集团战略规划管理是实现上述功能最重要的职能之一，它与集团文化建设、人力资源管理、财务管理、技术创新等其他重要职能一起构成集团管理控制的主要手段，是集团总部所控制的中心职能。

集团公司战略是对处于不断变化的竞争环境之中，集团的过去运行情况 & 未来运行情况的一种总体表述。

集团公司战略是集团总部对实施集团公司全局活动的指导思想，是对集团未来几年所做的科学预测与合理规划。

一个集团公司的成败，最基础的因素在于能否确立起两条交互融合的生命线：具有竞争优势的产业发展线与高效率的管理控制线。

我们在制定集团的战略时，一般侧重于构建企业的产业发展线，属于集团的经营战略，经营战略是全局性决策战略，它侧重于从竞争对手的分析中来确定自己的经营定位。

而要保证经营战略的顺利实施，离不开各种支持性战略的配合实施，即构建集团的支持性战略，以从资源配置和管理控制的角度充分保证经营战略的实施。

经营性战略通常就是指集团战略规划中的“战略”部分，而支持性战略通常就是指集团战略规划中的“规划”部分。

支持性战略一般包括企业文化、品牌建设、技术创新、财务管理、人力资源、市场营销等重要职能的战略规划。

其基本作用表现为从各自的角度对经营战略起全面支持作用，与集团组织结构变革规划一起构成集团经营战略的支持系统，而经营战略对各支持战略的规划起指导作用。

这里需要指出的是在进行集团战略规划设计时，通常都要考虑到组织结构和集团战略之间的关系，即组织结构必须与集团的战略相适应，只有对组织结构实行相应的变革，才能推动战略的战略实施，为了说明问题，我们把组织结构的变革同样看作经营战略的支持性战略。

战略规划的十大陷阱：（1）高级管理层假设能将规划职能委托给某位规划者负责。

（2）高级管理层过于关注当前事务，所以在长期规划上投入的时间远远不够，而且规划过程也遭到其他管理者和职能部门工作人员的怀疑。

（3）没有制定出适合为制定长期计划奠定基础的公司目标。

（4）没有适度参与主要员工的规划过程。

（5）没有将计划当成衡量管理业绩的标准。

（6）没有营造一种与规划相容（而不是相斥）的公司氛围。

（7）假定公司总体规划与整个管理过程无关。

（8）公司规划系统被注入了过多的正规元素，所以缺乏灵活性、宽松度和简单性，而且还抑制了人们创造性的发挥。

（9）高级管理层不能从部门和事业部的角度来审视自己制定的长期计划。

（10）高级管理层始终拒绝采用正规的规划机制，他们总是根据直觉制定决策，这与正规的做法相互抵触。

2.经营计划体系——战略管理的实施平台。

集团公司战略经营计划的制订与管理完全不同于单体公司的经营计划。

（1）集团公司除了制定公司总体战略外，还必须考虑各职能领域、各事业部或子公司的战略。因此，对于集团公司来说，战略目标是一个多层次的体系。

（2）对于集团公司而言，因涉及地理和文化的差异、资源的分配与集中、母公司对子公司的战略上的管理协调与控制等诸多因素，大大提高了集团公司战略经营计划管理的复杂性。

（3）由于公司经营范围和管理层次较多，围绕贯彻公司战略规划目标而采取的措施须抓住系统的关键环节或关键要素，因而须有强大的信息反馈和分析系统的支持。

（4）由于公司系统庞大，对职能领域和子公司的资源分配、对新领域的投资风险难度加大

<<集团管控之战略管控>>

，须建立战略风险管理机制。

因此，如何制订有效的公司战略，建立怎样的组织体系保证战略得到有效贯彻，如何增强战略经营计划管理对环境变化的适应性，如何控制战略风险因素，如何把战略规划转化为年度经营计划并通过有效的手段进行控制，均成为公司战略经营计划管理过程中必须面对和解决的问题。

经营计划体系的基本构成包括以下方面。

(1) 战略规划和经营计划的管理控制是整个管理控制系统的重要组成部分。

公司作为一个组织，是具有一定目标和特定功能的，且组织内部各部分间相互作用、相互联系的有机整体，其发展方向以及对外部环境的适应性，需由内部组织的控制机制加以调节。

公司战略的规划，是利用有限的资源推动系统达到预定目标，并使公司向有利于可持续发展的方向运作而做出的整体谋划。

因而公司制订和实施其战略规划，需要把握环境的变化，在发展中不断地塑造和强化核心的竞争优势，将有利于企业获得可持续发展的能力。

(2) 建立正式的战略规划管理体系。

公司战略谋划需围绕为形成持续竞争优势来确定战略对策，这些战略措施和战略重点的具体落实需要进一步转换到公司的年度经营计划中，通过具体计划来实施。

从战略发展的谋划到战略规划与年度经营计划的转换，并有效地推动公司战略的实施，需要公司内部建立一个正式的战略规划的组织管理体系，以达到驾驭和控制公司这一庞大系统发展的目的。

3. 预算控制体系——战略管理的控制平台。

预算计划是计划工作的成果，既是经营决策的具体化，又是控制经营活动全过程的主要依据。

预算控制体系是由一系列预算组成，按其经济内容和各预算前后衔接的关系，有序排列成一个完整的主要包括：经营预算、财务预算、专项预算等三个部分。

五大支撑 1. 绩效管理体系。

绩效管理系统组成绩效管理是一个完整的系统，它由绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈者四个不断循环的过程组成。

(1) 绩效计划是绩效管理流程的第一个环节，发生在新考核周期的开始。

在绩效计划阶段，管理者和被管理者之间需要在对被管理者绩效的期望问题上达成共识。

在共识的基础上，被管理者对自己的工作目标作出承诺。

管理者和被管理者共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。

(2) 绩效实施制定了绩效计划后，员工开始按计划开展工作，在工作的过程中，主管要对员工进行指导和过程控制，对发现的问题及时予以解决，并对绩效计划进行调整。

(3) 绩效考核在绩效期结束的时候，依据预先制定好的计划，主管对下属的绩效目标完成情况进行考核。

考核的依据就是在绩效考核开始时双方达成一致意见的关键绩效指标，同时，在绩效实施与管理的过程中，所收集到的能够说明被考核者绩效表现的数据和事实，可以作为判断被考核者是否达到关键绩效指标要求的证据。

(4) 绩效反馈面谈绩效考核结束后，主管要就考核结果与员工讨论，通过绩效反馈面谈，使员工了解主管对自己的期望、了解绩效、认识自己有待改进的方面，并且员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请示上司的指导。

经过这四个环节，就形成了一个绩效管理循环，构成了绩效管理系统。

2. 风险管理与内部控制体系。

在风险管理与内部控制体系中通过对环境相关因素的分析 and 变化趋势的预测，进一步辨识公司在未来经营中因环境或组织变化可能带来的风险因素，并对各种风险因素发生的可能性及发生时产生的后果进行分析、预测，明确提出规避风险因素应采取的措施，对采取措施的投入和产出进行分析，作为制订公司战略重点和战略对策的依据，对公司资源进行分配，对可持续分配资源进行动态预测，制订出公司中长期战略规划。

.....

<<集团管控之战略管控>>

<<集团管控之战略管控>>

媒体关注与评论

我们用战略制衡战略，我们用控制超越控制，我们用国家联盟打败国家联盟，我们用统驭能力打败另一种统驭行为。

——国际政治家中的政治家 兹比格涅夫·布热津斯基 我们不仅要依赖战略，而且要对战略的形成、细化、执行进行管理，更重要的是利用一些原则对战略的变化、新格局的出现、战略执行中的超边界因素进行控制。

——计算机的真正发明者、兰德公司创始人 冯·诺依曼 通过适度多元的投资，构筑“利润和现金流平衡、成长性和稳定性并重、国内与国外两个市场依存、产业资本与金融资本并举”的产业结构。

通过专业化经营，努力成为有国际竞争力的专业化企业。

通过专业化融投资，保证专业化企业融得的资金在该领域专业化使用，并通过自有资金增量、股权融资、引入战略投资伙伴和适当的借贷，实现融资形式的多样性，形成复星的战略管控体系。

——复星控股董事长 郭广昌 集团总部依然是主控力量，旗下会有许多上市公司，也还会有全资子公司。

最重要的是，集团的主要业务板块，从战略到管理团队，都必须是集团能控制的。

——招商局集团董事长 秦晓

<<集团管控之战略管控>>

编辑推荐

《集团管控之战略管控》是国务院国资委培训中心、三大国家会计学院隆重推荐的《集团管控职能篇系列丛书》之《战略管控》。

集团管控，对集团管控下的战略管控体系和模式的探索将成为《集团管控之战略管控》研究和探讨的重点。

通过研究和阐述来揭示集团化公司战略管控背后的秘密和本质，突出多层次、跨层级的战略制定和执行的“管理+控制”新模式。

集团管控，集团型公司竞争和扩张的核武库。

洞悉企业帝国管控奥秘，分享集团公司管控实践。

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。

每一个问题都有若干相关案例作为背景。

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

<<集团管控之战略管控>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>