# 集团企业人力资源管控模式确定的影响因素

来源：网络 作者：梦回唐朝 更新时间：2025-03-01

*第一篇：集团企业人力资源管控模式确定的影响因素集团企业人力资源管控模式确定的影响因素（文/吴晓晨 北京求是联合管理咨询有限责任公司管理咨询师）人力资源管控是集团管控模式的重要分支之一。其主要内容包含对子公司高层人员的委派、考核、绩效评估、...*

**第一篇：集团企业人力资源管控模式确定的影响因素**

集团企业人力资源管控模式确定的影响因

素

（文/吴晓晨 北京求是联合管理咨询有限责任公司管理咨询师）

人力资源管控是集团管控模式的重要分支之一。其主要内容包含对子公司高层人员的委派、考核、绩效评估、激励管理等，以及对子公司中层管理人员、一般员工的人力资源管理。选择不同的人力资源管控模式，对一个集团公司的人力资源管理乃至整个集团的管理发展意义重大。集团公司需要权衡影响人力资源管理控制模式的各种因素，才能选择与之相匹配的人力资源管控模式。

——编者语

最新资讯

英媒: 中国禁止国企使用美国咨询公司服务

求是咨询管理专家媒体访谈录-我司董事长安林博士建议国家应“建立外部董事制度”

求是咨询管理专家媒体访谈录-企业观察报评论员 安林： 离开规范的董事会 国企改革“混”不下去

董事长安林博士受邀参加《改革内参》“混合所有制背景下的国企改革”内部研讨会 求是咨询管理专家媒体访谈录-三峡集团换帅背后：领导层不和是“公开的秘密”

人力资源管控是集团管控模式中的重要分支之一。其主要是包含对子公司高层人员的委派、考核、绩效评估、激励机制等以及对于子公司中层管理人员、一般职工的人力资源管理。整体来说，人力资源管控系统包含两个方面的内容：

（1）人力资源管理控制的人员。包括：子公司的董事、监事、总经理、副总、财务审计委派人员、中层管理人员、基层管理人员、员工等。

（2）人力资源管理控制的内容。主要包括以下几个方面：多层次人力资源战略管理与组织；基于多层次管控的继任管理、人才输出；基于多层次管控的治理与管理人员派驻人员管理；跨层次的人力资源管理体系与职能管控；跨层次述职与考核体系等。

当前存在的集团公司人力资源管控的模式主要有：全面直管式人力资源管控模式、顾问

服务式人力资源管控模式和重点监控式人力资源模式。三种集团人力资源管控模式各有干秋，它们的差异主要体现在管理层次、管理跨度、风险承担、组织复杂性、子公司激励、目标制定等的解决方式差异上。总体来说，是对以上方面管控的权利集中度上。

选择不同的人力资源管控模式，对集团的人力资源管理乃至整个公司的管理发展意义重大。集团公司首先必须要权衡影响人力资源管理控制模式的各种因素，然后选择与这些因素相匹配的人力资源管控模式。具体来说，需要综合考虑下列重要的影响因素。

1.企业生命周期

在企业发展的每一阶段上，都具有不同的组织特征。不同阶段的企业，具有不同的人力资源管控特征。

在集团公司组建初始阶段，以及子公司发展处于初始阶段，一般采取集中的人力资源管理模式，以适应当时不够成熟和完善的企业运行机制、管理制度等，进而增强企业的决策能力、管理能力、市场开拓等能力。随着企业规模的扩大和管理水平的提升，当进入成熟发展阶段时，则人力资源管控模式可以趋于分权式。

2.对子公司的控股程度

一般情况下，集团人力资源决策权的集中度与其对子公司的控制程度成正相关关系。在集团公司中，当集团公司绝对或全面控股子公司，子公司属于集团的紧密层成员，母子公司之间的业务往来频繁。此时集团对子公司偏重于集权式的人力资源管控；当子公司一般属于企业集团的半紧密层成员或协作层，集团对子公司进行人力资源控制时往往采用分权型人力资源管控模式。

3.集团管控模式

常见的集团管控模式有三种，即财务管控型、战略管控型、运营管控型。其中，财务型管控通过控制股权，支配被控股公司的重大决策，以达到资本控制的目的。财务型控股公司将注意力放在财务指标数据的控制上，通过控制股权，支配被控股公司的重大决策，以达到资本控制的目的。在这一类型的管控模式下，人力资源的管控倾向于分权式。

战略管控型的核心功能除资产管理外，还有战略协调功能。控股的母公司与子公司的关系是通过战略协调、控制和服务建立起来的。这种情况下，集团对子公司的人力资源模式管控在集权和分权之间。

运营管控型的管控模式下，母子公司关系密切，所以人员配备较多，集团总部会管理到子公司的一些具体运行情况。这种情况下，集团对子公司的人力资源模式管控趋于集权。

4.子公司对集团公司的影响程度

集团中每个子公司在母公司的战略发展地位是不同的，因而集团公司为了保持其核心竞争力和扩大核心产业的市场优势，对下属子公司的人力资源管理方式也相应采取不同的管理模式。

集团公司对集团公司具有重要影响的子公司，则采取高度集权的管理模式，即要保持高度的决策权、控制权和管理权，在人力资源方面亦然。反之，则采取分权式管理模式。

5.集团公司经营战略

对子公司管控目的是更有效地为实现集团公司经营战略服务。总体来说，集团公司的经营战略及其人力资源管控特点如下：

集中型战略

将所有资源集中这一特定细分市场上从事生产、服务与经营，集团及其子公司的所有业务活动均集中围绕单一细分市场来组织开展。

集权式管控模式

差异化战略

集团公司的生产经营活动在子公司的各个细分市场同时铺开，以占领各自领域的市场份额。

分权式管控模式

纵向一体化战略

集团公司通过投资或兼并，或前向一体化原料、零配件等上游企业，或是后向一体化分销、物流等下游企业，使企业形成完整的生产销售体系。

相对分权式管控模式

横向多元化发展战略

在相关或完全不相关的行业进行投资或兼并相关企业形成多领域、多行业类型的多元化经营格局。

分权人力资源管控模式

6.集团公司管理能力

（1）集团公司总部的决策机制。现代经济体制的发展和企业管理形式的变化，对以CEO为核心的领导管理层的需求更高。这要求企业必须建立决策层、管理层和经营层三权分立的集体决策体制，相互补充、相互独立和相互制衡的现代企业管理模式，用集体智慧来弥补个人素质不足的缺陷。也就是说，根据企业规模的大小来权衡集团公司集权分权的管理模式。

（2）集团公司总部的管理能力。随着企业规模的扩大，管理层次的不断增加，企业内部的交易成本、信息传递的时间更长，必须采取适当的授权，才能提高企业的运行效率。

7.人力资源体系完善程度

集团公司内部的人力资源管理活动是为企业的经营目标服务的，因此人力资源体系首先必须是与企业的总体战略相匹配的，即所谓的垂直匹配；其次，人力资源体系及其各种活动之间也必须实现横向匹配。

集团公司对子公司的控制作为组织内的控制，主要是为了使子公司的运营能够完成集团公司所赋予的战略使命。对子公司人力资源控制效果的评价，主要表现在对在子公司的经营绩效评价上。

在子公司人力资源管理各核心模块的体系、流程不完善，管理制度和体系不健全的情况下，对子公司宜采用集权程度高的人力资源管控模式，这样能够快速形成集团化的、统一的、规范化的人力资源运作。而对于人力资源体系相对健全，具有一定的自身管理能力，且需要对市场变化作出快速反映的子公司，则宜采用相对分权的人力资源管控模式。

8.人力资源专业人员职业素质

人力资源管控模式的选择与人力资源专业人员整体素质状况密切相关。采取集权程度较高的管控模式，要求集团总部人力资源管理人员专业素质到位，才能设计出科学合理的人力资源产品和服务，从而对子公司进行有效的指导和管理；而如果采取分权式的管理模式，则要求子公司人力资源管理水平较高。

编者：吴晓晨

**第二篇：集团人力资源管控若干思考**

集团人力资源管控之若干思考

(2025年)第一部分：对民营企业常见人力资源管理问题的认识 对具体企业来说，并没有什么最科学的人力资源管理体系，有的只是最适合其现状并且具有一定前瞻性的人力资源管理体系。人力资源管理体系必须符合企业战略发展落地的需要。不符合的，一定会导致问题，影响企业发展。近年来，民营企业发展迅速，其中善于捕捉市场机会的先进公司更是迅速扩张规模,集团化经营,而原来的HR管理体系本来就已经不堪重负，在遇上集团公司的多元化,多层次,跨地域,等问题时,原理适合单体公司的HR体系就无法适合了。一,很多集团公司没意识到集团HR体系的特殊性和重要性

很多公司是一个一个的做子公司的人力资源管理体系,甚至是很多不同公司用不同的体系做的,到最后各个子公司的体系之间无法整合.还有很多母公司在做咨询时,按照问题的轻重缓急来处理,好像很科学，一个一个的做局部模块,今天做个绩效,明天做个薪酬,没有统筹性,没有人考虑集团公司特有的一些职能怎么实现.所有模块其实合起来后还有很大一个豁口,集团型的功能没建立.也有很多公司考虑了集团特有的一些职能,但落实时还是请那些对单体公司的人力资源比较擅长的咨询公司来做,功亏一篑.也有很多公司尚未意识到集团需要统筹各个子公司的人力资源管理体系,使他们之间互相联通,子公司之间职位序列体系,培训体系,招聘体系,薪酬体系,绩效体系需要接轨.母公司不能跟子公司抢活干

母公司不能重复干子公司干过的事,更不能简单做服务合监督;母公司要干那些对母公司有益,但子公司干不了,难干的事;母公司要干那些对集团公司运作形成重要支持,但子公司考虑不到的事;母公司要干那些对集团高层的决策有支持的事;母公司要干那些对子公司高层有一定制约(比如子公司高层绩效目标的确定,子公司高层薪酬体系的设计),但对集团整体效应有益的事

这也是为什么集团HR体系在很多已经很重视人力资源管理的集团里也未建立的原因

二，原有的选用育留功能已经遇到多重挑战,无法满足管理集团型公司的需求 集团型公司里面,除了需要吸引人,使用人,培育发展人,留住人等单体公司也会拥有的职能以外,其实还有很多集团公司特有的苦恼----母公司高层的能力适合领导当下和未来的集团么,能力怎么进行发展;母公司高层负责宏观事务,怎么进行较有效的考核,怎么对他们进行短期和中长期激励;子公司高层的能力适合领导目前和今后一段时间里的子公司么,能力怎么进行发展? 集团对派出的董事,监事,总经理,总监如何进行管理? 母公司怎么打造一个复合型的管理团队;母公司除了考核结果以外怎么知道子公司管理层胜任和尽职状况;集团母公司董事会和外派子公司的董事,监事对治理,法理怎么进行学习,决策能力怎么进行提升,怎么把他们打造成能够拉动集团发展的核心力量? 集团怎么构筑培训体系,甚至管理学院,来张扬集团特有的价值观体系,来培育高认同度高凝聚力的自己队伍? 集团怎么构筑一个横贯集团的职位,薪酬,绩效体系? 这些问题是原有的选育用留功能无法涵盖,也是考虑不到的,但这些问题恰恰是集团公司特有的,原来只需单体公司内部各个模块的公平性,但现在还有考虑各个子公司之间的公司和政策导向.比如公司推崇创新,就会给那个干的并不太好,但比较创新的公司一些倾斜,另外一个干的其实不错,但创新有些不足的公司吃亏了.不为别的,就是为了产生一个创新的导向,这类的处理在集团HR中很常见,但单体公司HR职能就理解不了了.同时,当原有的功能在集团中变成一个相对基础的职能后,新发生的集团型人力资源管理功能就变成新的核心工作了,这些功能如履行不到位,就没法给集团高层以支持.集团管理本来就相对宏观,很对具体的事放下去了,如果这时没有集团职能部门,比如集团人力资源,集团财务等,去深入的考虑一些与子公司相关,但需要母公司从一个高度上来抓的工作时,集团就空壳化,边缘化了.另外,集团的运作中,母公司对子公司核心人员,核心政策,核心决策,核心绩效的管理需要一些特殊的管理方法和制度,而这些东西是原有的选育用留功能所不具备的.需要拓展

三,对单体公司HR管理熟悉的人员的能力不能快速转换到集团化HR体系 运作上来

对选育用留功能的熟悉使得HR管理人员很善于处理人力资源问题,但这种问题往往是相对具体的,一旦到母公司,单体公司的人力资源管理功能立即遇到了问题;1),跨产业－从经验到模型化，指标化，知识地图化；单体公司人力资源管理人员原有能力主要是不断累计经验，但跨越好多产业,公司引入各种人才后,原来那些基于经验的东西一下就显得狭窄了, 必须要建立各种测评模型,各种指标去识别人,用适合不同行业的指标去考核不同的岗位和人,甚至复杂的话还需知识与能力地图来管理你并不熟悉的子公司人力资源组合

2),跨地域时—原有的那种通过不断沟通,慢慢适应,互相体谅,不断动态调整的那种摸着石头过河的做法失效了,激励与约束力度，准度需要考虑的比较健全,能够对监督和过程管理不充分的情况考虑的比较全面

3),高速度－原来可以按照公司的步骤来按部就班的进行规划,公司何时要人何时招,而且对招聘很熟悉以后工作变简单了.但企业发展高速度以后,人才的规划，人才的获得，人才的入模就必须很快,甚至人力资源工作要做到和战略规划,投资,并购同步,要很快把各种人拿进来,很快把他变成我们需要的人,这就对我们的招聘体系,管理学院,内部工作流程进行较大幅度的变革

4),内部交易－集团内部各个子公司之间的内部交易会越来越频繁,为了税务统筹或竞争,交叉补贴现象会越来越多,绩效测评从原来的好确定好评价,变成了复杂化,需要进一步核算的一个过程； 5),产业组合－公司内部不同产业会扮演不同角色,可能和他们在社会上的竞争力,利润大小并不完全一致,一个在外面表现一般的企业,可能在集团里面扮演一个重要角色,所以内部公平呈现多维度,公平这个问题也变复杂了；

6),母子冲突－母公司有一个企业文化体系,但各个子公司会存在亚元化,我们会特一文化,但又会容许各个子公司有一定的特色,在这样一个大前提下,如何保证整体与局部的关系；

四,集团管理体系对集团HR体系给予的支持不够

集团对事业部,事业部对子公司需要搭建一个跨层级的人力资源管控体系.需要明确集团公司、事业部、分子公司人力资源部门各自的角色定位，在战略型职能、增值型服务职能、保障型服务职能分工上各有侧重，分进合击；

1),但很多企业集团本身并没有正确构筑集团总部的定位,要么母公司在帮子公司做事,子公司相对功能较弱;要么母公司架空,子公司自行其是.所以集团本身没有一个正确的定位给子公司的工作展开带来障碍.2),集团本身就没形成一个构筑强势总部的理念,闯入以包代管,以分权来追求活力,以绩效包干来下放责任等误区.3),集团总部人员能力不能到位,有想法没法实现

4),集团高层没有意识,没能给予人力资源管理者以支持

5),集团管理人员对子公司的核心事务认识不到位,只好回避.五,原有的HR体系出现了功能漏洞,但新的体系尚未建立.对于已经发展到集团阶段的民营企业，除了上述问题外，由于公司战略和运营模式的改变对人力资源管理提出的要求发生重大变化，而人力资源管理没有能够及时调整，因此会出现以下几类特定问题： 1),很多集团公司在组织管理方面的主要问题

组织体系混乱,缺乏标准化的、统一的职等,缺乏职位评价体系

集团组织架构混乱,纵向层次不清晰,横向关联没人管.上下没分开管理的层次,母子公司重复干事,而真正需要统筹的事没人做.集团没有形成标准化的职等架构，各分、子公司有的实施自己的职等架构，有的集团甚至还没有一个完整的架构。不利于实现集团的整体目标。有些集团多年前形成的职等架构因为难改就不改，与集团公司的现状严重不符，造成集团内部的岗位价值的不平衡，影响企业正常运行。

2),很多集团公司在薪酬管理面的主要问题

集团对不同业务板块缺乏有效的薪酬管理-如何建立两个维度来进行集团大薪酬体系,一是针对不同板块的业务特性,对外对标,二,如何结合集团内各个板块扮演的角色进行内部价值的全面评价.3),很多集团公司在绩效管理面的主要问题

绩效评估而非绩效管理,同时缺乏科学的、有针对性的绩效指标结构。不同业务单元在集团内所处的战略地位和市场地位是不一样的，集团对不同业务单元的考核普遍注重财务量化指标，而量化指标又往往对多元化的业务缺乏有针对性的设计。其他方面问题例如 人员任用选拔方面：缺乏有效的招聘和筛选工具，特别是集团高层管理因为需要复合管理能力,所以人员难以甄别，而且合格候选人稀缺。培训开发方面：没有针对性的培训体系，没有一个分成多个层次的培训体系来对不同层次,不同岗位的人进行针对性能力提升,进行集团管理人员能力的开发和评价

第二部分：核心解决思路

分析：集团HR管理的问题，势必会涉及到集团HR管理的定位，以及配套具体的分级管理体系。集团HR管理是在原有单体公司HR管理基础上架构的跨层级的管理体系，它必须为集团的战略服务。所以在解决上述问题时需要以保证集团战略视角出发。不过无论是哪个问题，都会和集团公司给子公司的定位有关系，牵涉到权限划分。所以通常需要在确定管理要项后明确权限划分，才能保证解决方案的有效落地。

对于民营集团企业人力资源问题，解决的思路在于：

1、突破用单体公司的HR管理手法去解决集团面HR问题的局限，真正在集团层面来思考、分析和解决HR问题，至少要从如下6个层面来思考：跨产业－从经验到模型化，指标化，知识地图化；跨地域－激励与约束力度，准度；高速度－人才规划，人才获得，人才入模；内部交易－绩效测评复杂化；产业组合－内部公平多维度；母子冲突－企业文化亚元化；

2、组织结构的职等结构，职业发展通道均应由集团公司统一制定，难点在于各子公司业务领域不同，职位也不同，其职等结构横向均衡难度大。可以考虑解决的方式是首先实现各子公司内部职等划分（等级数量一致），然后再通过类似程度高的职等进行横向均衡，从而实现整体职等架构的高度一致

3、不同业务板块的薪酬管理方面体现公司战略重点，各公司应保证外部竞争性、内部公平性基础上，进行内部职位价值评估，外部数据调研以确保关键岗位薪酬水平的吸引力。而公司总部还应进行横向评估，以确保横向均衡性。

4、应建立在平衡计分卡基础上的总公司、子公司、部门、个人四级绩效考核指标体系，确保绩效指标的全面性和针对性，而所有绩效考核指标应保证其真实性、有效性、可获得性与方便性。其难点在于甄别这些指标所考核工作内容的实际价值，这些指标需要发挥出绩效牵引和压力传递作用，因此一方面需要从战略降解，另一方面需要和职责以及流程配套，这要求与企业内相关人员的高效沟通与协作。

5、应建立基于管理这能力素质模型基础上的培训开发规划、培训开发组织、管理者能力开发和评价以及变革与职业生涯规划的培训体系。这个体系的载体就是管理培训学院。学院最大的问题在于培训效果的评价。而管理素质模型的科学性和可操作性，测评的有效性，以及培训需求调查、培训计划制定、课程研发、教师筛选流程都是培训效果的有效保证手段。

**第三篇：企业管控模式**

一、理论回顾

企业集团管控模式

管控是管理控制的简称，是企业内部控制的一种。内部控制是指一个企业为了确保经营方针的贯彻执行，保护资产的安全完整，保证信息资料的正确可靠，保证经营活动的经济性、效率性和效果性而在企业内部采取的自我调整、约束、规划、评价和控制的一系列方法、手续和措施的总称。国外的学者，如安东尼，对管理控制给出了如下的界定：管理者为了实现其目标，富于效率和效果地获取和使用资源的过程。他将管理控制分为三个层次，包括战略计划、管理控制和操作控制。三者相互联系，按照前后连贯的逻辑顺序开展。战略计划是设置企业的长期目标而进行一系列科学的评价与分析。操作控制是确保组织内各项即时任务的实现，并将长期发展目标转化为组织各个层面具体的、可执行的而短期目标。国内的学者，如陈志军，给出了如下的集团管控定义：企业集团为了实现其目标，以信息沟通为基础，权变选择控制模式，采取适宜的控制手段，通过实施业绩考核激励下属单位，以促使其实现集团意图。国外关于集团管控的研究归纳起来主要包括：企业集团的成因、母合优势、集团总部角色与定位等领域。通过应用委托代理理论、相互依存理论、集分权理论、协调和激励理论等，研究成果主要集中在以下几个方面：集团管控系统的组成、性质和绩效的关系。从核心资源的角度来剖析集团面临的管控问题，并提出相应的解决方案；动态研究集团管控的进化机制等。国内关于集团管控的研究主要集中于管控模式的分类、管控模式的选择和管控系 统的构成等方面。

目前在理论界和实务界对管控模式的分类有多种观点，主要有如下一些研究成果：在《企业集团母子公司管理模式和管理控制初探》中，将母子公司之间的管控模式分为：集权管理、分权管理、统分结合，这三种管理模式从人事、财务、业绩、权限、信息等五个方面落实到母公司对子公司的管理控制中，形成完整的、行之有效的管理体系。在《大型企业集团管控模式比较与总部权力配置》中，母子公司之间的管控模式被划分为三种类型：财务管控模式、战略管控模式、运营管控模式。还有一些研究文章中提出了资本控制型、战略控制型、人事控制型和文化导向型等分类，或者是资本控制型、行政控制型、参与控制型、平台控制型等管控模式。

虽然有各种不同的名称，但从分类的基本依据来看,都是从集团与下属单位之间的集权和分权程度来界定的。集团公司总部是通过职能管理部门对下属单位进行管控，在哪些职能领域进行多大程度的集权管理确定了不同的管控模式划分的大类。但是，每个职能管理领域的管理活动对下渗透的程度是一个连续可变的过程，从宏观的报表时管理到微观的业务活动各环节的监控，中间可以有很多种细分的形态。所以，在划分管控模式时，既不能太过笼统，也不可能过于详尽。既不能把企业在实际管理活动中的所有情形进行穷举，又不能界限模糊到失去了指导意义。所以，对于大型企业集团，按照集团公司与下属单位集分权程度的不同，集团公司介入下属单位经营管理活动的深度不同，目前比较主流的划分方法是分为三类：财务管控型、战略管控 型和运营管控型。

1、财务管理型是指集团对下属子公司的管理控制主要通过财务手段来实现，集团对下属子公司的具体经营运作管理基本不加干涉，也不会对下属公司的战略发展方向进行限定，集团主要关注财务目标的实现，并根据业务发展状况增持股份或适时退出。

2、战略管理型是指集团的核心功能为资产管理和战略协调功能。集团与下属子公司的关系主要通过战略协调、控制和服务而建立，但是集团总部很少干预子公司的具体日常经营活动。集团根据外部环境和现有资源，制定集团整体发展战略，通过控制子公司的核心经营层，使子公司的业务活动服从于集团整体战略活动。一般地，这种情况比较适用于相关产业企业集团的发展。

三种管控模式分类示意图

3、运营管理型是指通过母公司的业务管理部门对控股子公司的日常经营运作进行直接管理，特别强调公司经营行为的统一、公司整体协调成长和对行业成功因素的集中控制与管理。大部分房地产开发 公司都是属于这种情况，比如房地产公司和下属项目子公司的管控就是这样，大型房地产集团公司的区域中心和下属项目公司之间也属于这种情况。

这三种模式各具特点：运营控制型和财务控制型是集权和分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。有的企业集团从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。三种管控模式各有优缺点，现实中，企业集团的内部管控往往是以一种模式为主导的多种模式的综合。同时企业的管控模式并不是一成不变的，它将随着集团的整体战略转型而进行动态调整。

各管控模式的影响因素

二、恒大集团的的管控模式

1、企业发展历程

恒大集团是是一家以民生住宅产业为主，集商业、酒店、体育及文化产业为一体的特大型企业集团。恒大总资产2745.9亿元，员工 4万多人，在广州、北京、上海、天津、重庆、深圳、合肥、济南、沈阳、长沙、南昌、南京、太原、郑州、成都、海口、哈尔滨、武汉、石家庄、长春、兰州、南宁、福州、贵阳、呼和浩特、西安、昆明、乌鲁木齐、银川、西宁、大连、桂林等4个直辖市、29个省会及重要城市设立分公司（地区公司），在全国140个主要城市拥有大型项目262个，连续三年土地储备全国第一、在建面积全国第一、销售面积全国第一、销售额稳居全国三甲。2025年，公司销售923亿元，向国家纳税135亿元，创造就业岗位42万个。2025年，恒大的销售额是1315亿元。恒大在创立之初即确立企业文化。恒大宗旨：质量树品牌、诚信立伟业；恒大精神：艰苦创业、无私奉献、努力拼搏、开拓进取；恒大作风：精心策划、狠抓落实、办事高效。恒大文化的传承与弘扬，推动着企业高速发展。2025年，恒大矢志成为世界上行业内“规模最大、队伍最优、管理最好、文化最深、品牌最响”的 “五个之最”国际顶级企业。恒大集团拥有中国特级资质的建筑工程公司、甲级资质的建筑设计研究院和工程监理公司、一级资质的房地产开发公司和物业管理公司。

第一个“三年计划”【1997-1999】艰苦创业 高速发展 公司成立之初，正值亚洲金融风暴，恒大集团逆市出击，抢占先机，采取“短、平、快”的策略，首个项目金碧花园以“环境配套先行”的开发理念，创造了广州昼夜排队购房、日进亿元的销售奇迹。其后，恒大经过三年艰苦奋斗，于1999年从当时广州的1600多家房地产企业中脱颖而出，首度跻身为广州地产10强企业。第二个“三年计划”【2025-2025】苦练内功 夯实基础 经过三年多的高速发展，从2025年开始，恒大集团着力于有效整合资源，规范开发流程，狠抓管理促效益，支持未来发展。在广东地区同时开发及储备多个项目，陆续开发销售金碧华府、金碧新城、金碧世纪花园等多个金碧系列楼盘。2025年，恒大排名跃升至广州第6位。

第三个“三年计划”【2025-2025】二次创业 拓展全国 经过前两个阶段的发展，恒大集团综合实力显著提高，发展潜力日益凸显。2025年，恒大被评为广东房地产企业竞争力第1名，从2025年开始，恒大提出“二次创业”的号召，着力实施立足广州、布局全国、全方位拓展产业发展空间的经营战略。2025年，恒大首度跻身中国房地产10强企业，并在广州同步开发销售金碧翡翠华庭、金碧湾等10多个楼盘，在开发经验、品牌美誉度以及规模实力等方面，初步具备了全国拓展的条件。

第四个“三年计划”【2025-2025】迈向国际 跨越发展 恒大已战略性地进入广州、天津、重庆、沈阳、武汉、成都、南京等20多个主要城市，拥有50多个项目，规模与品牌取得实质性的跨越。恒大一流的管理团队和成功的发展模式，也取得了令人瞩目的超常规发展，吸引了国际资本巨头青睐。期间恒大累计在国际资本市场募集资金10多亿美元，成为中国房地产企业迈向国际的标杆。

第五个“三年计划”【2025-2025】稳健经营 再攀高峰 恒大已战略性地进入广州、上海、天津、重庆、深圳等全国120个主要城市，拥有项目200多个，规模与品牌进一步取得大幅跨越。

2025年11月5日，恒大在香港联交所成功上市。上市当日，公司股票收盘价较发行价溢价34.28%，创下705亿港元总市值的纪录，成为起于内地、在港市值最大的内地房企。

2025年，公司先后成功发债27.5亿美元，创造了中国房地产企业全球发债的最大规模纪录，全年实现销售金额504亿元。

2025年，公司总资产达1790亿元，销售额804亿元，销售面积、在建面积、进入城市数量等核心指标均位列全国第一，品牌价值突破210亿元。

第六个“三年计划”【2025-2025】深化管理 稳定增长 2025年，恒大步入稳定增长期，全面实施向管理要效益方针，制定各项核心指标（销售额、主营业务收入、核心利润）年均增长30%的计划目标，并通过拓展商业、酒店产业，探讨体育、文化产业，加强队伍建设和企业文化建设，进一步提升恒大品牌，确保公司实现可持续稳健发展。

截止2025年底，恒大总资产达3481.5亿元，销售额1004亿元，营业收入、在建面积、竣工面积、项目布局、现金余额等八项核心指标位居第一。2025年，恒大实施大战略，与世界第一名校哈佛、中国第一名校清华达成战略合作；进入快消业，成立恒大矿泉水集团，推出高端矿泉水产品 “恒大冰泉”；2025年，恒大粮油、乳业集团 成立揭牌，恒大粮油集团全国订货会创行业纪录。

第七个“三年计划”【2025-2025】夯实基础 多元发展 2025年，恒大将进入以“夯实基础、多元发展”为主题的第七个“三年计划”。在“夯实基础”方面，恒大要继续夯实民生住宅产业这个基础；在“多元发展”方面，要努力完善由民生住宅、文化旅游、快消及体育等构成的多元化产业布局。

恒大实施多元发展战略，致力于打造民生住宅及各项重要民生工程，致力于打造地标性城市综合体、最顶级健康产业综合体和最生态、最环保、最美丽的文化旅游胜地海花岛等多个世界级拳头产品，构筑国际产业集群，打造具国际竞争力的世界顶级企业，跻身世界500强。

2、恒大集团战略

第一阶段【规模取胜】战略阶段

1997年，恒大基于行业竞争、目标市场、消费者负担能力、资金状况等因素的客观分析，确立了“小面积、低价格”的早期发展模式，采取快速销售、加快资金周转，快速实现企业规模壮大的发展战略。1997年，恒大只在广州开发1个项目；而至2025年，公司开始同时开发十多个项目，公司的员工人数由1997年不足20人上升至2025年超过2025人。凭借初创阶段的持续努力，公司逐步跻身广州房地产十强企业、广东省房地产企业竞争力第1名、中国房地产十强企业及中国房地产品牌价值十强企业。

第二阶段【规模+品牌】战略过渡阶段 2025年开始，中国房地产市场渐趋成熟、竞争日益激烈，恒大转变原有发展战略，开始进入“规模＋品牌”的战略过渡阶段，确保企业持续发展。在规模方面，公司跨越广东，将地理版图扩充至其它战略性城市，使房地产开发面积从几十万平方米大幅增加至几百万平方米，在此过程中，公司在同时管理遍布全国多个项目方面取得了宝贵的经验及能力。在品牌建设上，公司对所开发项目全部实施精品战略，并开始实施全国标准化运营模式。

第三阶段【规模+品牌】标准化运营战略阶段

自2025年起，恒大继续专注实施“规模＋品牌”战略，进一步完善标准化运营模式，逐渐形成了极具竞争力的七大企业核心优势，并在深入拓展中国二三线城市的过程中实现迅速拓展。经过多年实践及调整，恒大标准化运营模式行之有效，助推恒大实现持续跨越式发展。2025年，恒大开始实施未来八年在世界上行业内实现“五个之最”蓝图，提出要用八年时间再造6个恒大的宏伟目标。在大战略目标的指引下，恒大在2025年底实现销售超千亿的飞跃，成为多产业为一体的特大型企业集团。

第四阶段【多元+规模+品牌】战略阶段

2025年8月，恒大进入第四个战略阶段，在继续实施“规模+品牌”战略的同时，首次正式提出多元发展战略，明确了进入世界500强的宏伟目标。以夯实房地产业为基础，恒大在体育、文化、快消等领域取得了举世瞩目的成绩，并在2025年9月正式成立恒大粮油、乳业集团。目前，恒大集团已成为集民生住宅、文化旅游、快消及体育为一体的企业集团。

3、集团管控模式

按照前述的管控的三种分类即：财务管控模式、战略管控模式、运营管控模式的特点和恒大的紧密型集团化控制特征，恒大属于运营控制型。公司的集权程度比较高，重大事项均有集团进行统一管理。这是恒大继续健康发展的保证。这种模式有利于降低成本、确保精品战略的有效实施和不走弯路。恒大的组织架构是一种高度集权化的战略模式，恒大的总部组织庞大，下设许多职能部门垂直对地方公司进行归口管理。从下图的股权结构在可以看出，在整个集团中许家印拥有绝对控制权。在总部-地方两极构架中，总部负责决策各项业务，地方公司执行。恒大的重要决策集中总部，地方负责执行，有人事变动需层层上报总部。

从集团的人员分不可以看出，恒大集团的员工总部的人数相当可观，其具有大总部的特征，这也是其集权化的保证，决策的高度集中必须保证总部的人员的充足，以支撑起决策的科学性。

恒大集团的地区人数和总部人数比

恒大在全国设立28个分公司，监管62个城市。恒大的总部以监管、配套设计为主，负责标准的管理和落实。

在人、财、物上体现了恒大的高度集中化。恒大的各下属公司总经理助理及以上干部的入职、任免、工资、奖惩及解聘等需报公司的董事会及分管领导的审批后执行，总经理须报董事局主席审批后执行；中层干部及一般员工的入职等由下属公司办理。财务由集团统一管理，统一执行财务制度，对报表实行须经集团财务中心审核后报出，资金由集团统一计划管理，各公司每月上报下月的资金使用计划，资金在每个月初由领导审批后下发，财务必须严格按照资金计划支付。计划内大宗材料和300万以下的计划外材料采购，由恒大集团的下属材料设备公司自行采购和招标；300万以上的计划外采购由集团的招标采购中心组织采购。

三、恒大集团的管控模式的思考

企业选择一种管控模式有众多的原因，有些是理性的因素，有些是在企业发展过程中积累的所谓非理性部分。这些共同形成了企业的发展模式，在了解恒大集团的管控模式后，探究其背后的因素即研究形成的动机对于了解、认识企业，学习其管理经，提高企业治理水平有着很好的作用。下面将结合前面的理论和企业管控模式的动因对恒大集团的管控模式进行分析。

管控模式影响分析

恒大的管控模式的优点：

恒大在发展的初期以“短、平、快”为主的开发基调，在广州以金碧花园为起点的多个金碧系列产品，为金碧系列主线打下基础。后期以上市为目的的扩大全国的布局，以快速营销的高周转模式分配快速复制多渠道的融资推进项目的快速复制。其各阶段的战略成功的原因有不同阶段的不同战略，前面对于各阶段的战略有过分析，大规模的土地储备，通过运用“招拍挂、股权收购、战略合作，多样的拿地。多元化的融资渠道，标准化的运作和集权化的管理，这些都是其成功的因素。这些体现了在不同的阶段其战略导向的管控模式必须是高度集团的运营型管理的模式，这样才能快速的扩张，迅速的发展。

恒大的管控模式存在的问题：

对于集权化的管理模式，在众多管理理论上有分析，其缺点就是不易发挥下属企业的积极性，有可能出现管的过严的危险，导致企业缺乏弹性，影响企业的活力。恒大的管理方式，存在如下的问题：（1）企业目前的绩效管理存在责权利的不对等，重结果、轻过程。绩效管理的导向需要强化。

（2）高度集中决策权导致企业在地方化经营中存在不足，影响其品牌在地方的发展和竞争。

（3）长期大规模发展，高土地储备容量，导致公司治理的结构复杂，人员冗杂，企业的战略转化难度较大。（4）作为参谋职能的总部职能部门的权利过大，会干预地方公司的管理，影响管理的效率。

（5）公司的管控缺乏体系，各分公司之间的联系有待加强。

恒大的管控模式未来方向：

为了有效的提高其公司的管控，提高公司治理水平，恒大的运营型管控体系需向战略型的管控体系过度，最终定位于财务型的管控体系，这是符合恒大发展的实际。通过适当的分散其权利，让渡给地方公司，整合目前的大而广的公司体量，确定些战略性的产业，可以通过非关键性进行专业化的外包，较少总部的人员，提高其服务化水平，让总部成为利润中心，分公司是成本中心的财务型管控体系，这是其在国际化舞台上发展的重要基础。

**第四篇：关于集团管控模式选择**

关于集团管控模式选择

谈论集团公司的建设和发展，一个不可以回避的话题就是集团管控。传统意义上，集团管控有三种模式：财务型管控、战略型管控和操作型管控。建立有效的集团管控需要充分考量各方面的因素，这将决定集团公司整体利益的最大化和长远化。

选择和建立集团管控模式，必须充分考虑企业的企业发展战略、企业整体规模、集团公司形成历史和企业家精神等等多种因素。下面，我们将从这些因素分别进行分析和研究。

企业发展战略是整个集团公司未来发展的整体性规划和部署，一般分专业化战略、相关多元化战略和无关多元化战略三种类型。对于高度专业化战略的集团公司来讲，所有成员企业都从事同一业务，每个成员企业的核心能力和管控方式都能够很容易地复制到其他成员企业，在这种发展战略下集团公司完全可以对下属分子公司实行集权程度很高的管控模式，也就是说具备了实行集权管控模式的基本条件。而对于无关多元化来说，每个业务板块的行业特点、核心能力和商业模式都不相同，其核心能力和资源一般无法进行横向复制和共享，因此应当实施分权程度比较高的管控模式。相关多元化的集团公司一般能够共享其核心资源，并对核心能力进行复制，比如家电企业其研发、市场和品牌必须具有共享性，在此情况下，集团公司可以从经营、管理以及价值链上进行必然的集权与分权的界定与协同，追求效益管理和风险控制的平衡。

组织规模从客观事实上决定了集团管控的效率和能力需求。组织规模越大，产业越多，区域分布越广，对集团公司总部能力的需求越强。比如，在集团公司发展初期，成员企业比较少，分布区域也比较集中，文化也比较一致，在这种情况下集团公司总部有足够的能力对成员企业实行紧密的集权型管控。而随着企业规模的不断扩大，需要管理和协调的事务也越来越多，再全部交由集团公司总部来决策便会影响到经营的速度和质量，对集团公司总部的能力也提出了更高的要求，这就需要集团公司总部逐步放权，向分权型管控过渡，从操作型管控往战略型管控或财务型管控模式方向转变。

另外一个重要的影响因素是企业发展历史和企业家个性特征。我国集团公司形成有着强烈的政治因素和时代背景。一般的国有性质的集团公司，往往是依靠行政指令而组建，而民营性质的集团公司往往是因为投资人相同而成立，大都是“先有兄弟，再有老子”。这种情形之下，往往是集团公司总部和下属分子公司之间进行权益博弈的过程，实际上授权的问题，或者由企业家个人管控变成组织管控的问题。因此，集团管控也应该循序渐进的进行。每个企业家都有自己管理和决策风格，他对集权和分权的紧密程度的需求也反映了他的个人领导风格和自我需求。有些企业家精力充沛、关注细节，喜欢事必躬亲，在集团管控当中就往往体现为集权型管控；而有的企业家更善于制定规则，能够松放有度，在集团管控中往往体现为分权型管控。一般来讲，国有企业的决策层更倾向于分权型管控，这是因为他们成长于系统的、规范的组织体系中，习惯于有序授权的组织氛围，在成长为集团公司领导者之后也自然的倾向于分权型的管控。而民营企业家则更倾向于集权型管控，这是因为民营企业家大多是自创企业，从无到有、从小到大发展起来，而这种发展环境注定了企业家对于分权缺乏足够的安全感，因此在成长为集团公司之后，也还是倾向于沿用这种集权型管控。

除了上面重点阐述的这三种影响因素之外，集团管控模式的选择还会受到政治因素、行业特征、企业文化和集团公司发展阶段等因素的影响，只有充分把握、研究这些因素之后，才能够找到适合企业实际情况的管控模式，实现集团公司对下属分子公司张弛有度的有效管控。

**第五篇：如何确定集团公司的管控模式**

如何确定集团公司的管控模式

中国企业规模的急剧扩大和更激烈的竞争环境，使集团公司的管控问题愈发突出。如何处理母子公司的关系？如何加强对集团公司的有效管控？以及如何使集团公司各部门、各下属企业之间能相互协调有效运行？这些都成为集团公司绕不过去、急需解决的重要问题。

2025年，中国大型集团公司达2692家，共有成员企业（包括母公司和子公司）28372家，平均每家企业拥有成员企业10.5家。中国500强企业的平均资产规模从2025年的520亿增长到2025年的564亿。2025年中国500强企业的营业收入总额达89900亿元，占到当年我国GDP（11.67万亿元）的77%。资产规模不断扩大必然加大了企业集团的管控难度，迫使企业寻找更加有效的管理模式和方法。

但是，中国集团公司的弱点十分明显。一是集团公司的规模虽然在增长，但无论是利润收入、人均营业收入、人均利润额和软件资产都未能超出世界500强企业相应水平的17%。如从资产规模来看，差距更大。2025年我国500强企业的资产规模只相当世界500强企业资产规模的5.6%。可见，与国际企业相比，我国大企业的盈利能力和生产效率还存在很大差距。同时也表明，在管控能力上还有很大的提升空间。

二是我国集团公司在管理体制和运行机制方面还有许多遗留的老问题。我国的集团公司有一批是通过优势企业进行市场的收购兼并形成的，体制和机制问题比较少，竞争力较强。但也有相当一批集团公司是由行政性公司通过行政划拨办法形成的。还有的是在多家企业联合之后，再组建母公司，即所谓的“先有儿子后有老子”的集团公司。而这种行政手段组建的集团公司在体制和机制方面都还存在许多与市场经济环境不相适应的地方，如不加快改革，就会严重地影响企业的发展。

三是集团公司的管控机制方面还缺乏创新。不仅反映在产出效益与资产规模之间不相匹配，缺乏国际竞争力，而且反映在集团公司的内部管理上，如机构庞大、组织层级多、职责分工不清、管理效率不高、冗员多、风险控制差，等等。

市场竞争的不断加剧和集团公司内部存在的上述种种问题，都迫使我国的集团公司不断寻找一条由粗放的、外延式扩张向集约的、内涵式发展的道路，以实现由大到强的发展。但是，在以往的改革中，集团公司的体制改革往往会陷入“一管就死、一死就放、一放就乱、一乱又管”的怪圈而难以自拔，陷入疏于管控而面临的种种危机和困境。因此，在当前新的发展阶段，只有实现企业管理的创新，集团公司管控的改革才可能跳出怪圈、找到真正有效的出路。

关键在于总部的功能定位，同时还需要考虑三个层面的问题，它是一个相互影响、相互支持的有机体系。

集团公司管控模式的确定是一个复杂的体系，它涉及到三个层面的问题：

首先是狭义的管理模式的确定，即总部对下属企业的管控模式；其次是广义的管控模式，它不仅包括狭义的具体的管控模式，而且包括公司的治理结构的确定、总部及各下属公司的角色定位和职责划分、公司组织架构的具体形式选择（直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式）、对集团重要资源的管控方式（如对人、财、物的管控体系）以及绩效管理体系的建立；第三个层面是对与管控模式相关的一些重要外界因素的考虑，涉及到业务战略目标、人力资源管理、工作流程体系以及管理信息系统。

○ 三种具体管控模式

总部对下属企业的管控模式，按总部的集、分权程度不同而划分成“操作管控型”、“战略管控型”和“财务管控型”三种管控模式。这三种模式各具特点：

◆操作管控型：总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。为了保证战略的实施和目标的达成，集团的各种职能管理非常深入。如人事管理不仅负责全集团的人事制度政策的制定，而且负责管理各下属公司二级管理团队及业务骨干人员的选拔、任免。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性要很高。为了保证总部能够正确决策并能应付解决各种问题，总部的职能人员的人数会很多，规模会很庞大。如GE公司在1984年以前采用的就是这种管控模式，导致总部职能人员多达2025多人。直到杰克〃韦尔奇任CEO后才转变为战略管控模式，大大减少了总部参谋人员。这种模式可以形象地表述为“上是头脑，下是手脚”。IBM公司可以说是这方面的典型，为了保证其全球“随需应变式”战略的实施，各事业部都由总部进行集权管理，计划由总部制定，下属单位则负责保障实施。

◆战略管控型：集团总部负责集团的财务、资产运营和集团整体的战略规划，各下属企业（或事业部）同时也要制定自己的业务战略规划，并提出达成规划目标所需投入的资源预算。总部负责审批下属企业的计划并给予有附加价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性也要求很高。为了保证下属企业目标的实现以及集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不大，但主要集中在进行综合平衡、提高集团综合效益上做工作。如平衡各企业间的资源需求、协调各下属企业之间的矛盾、推行“无边界企业文化”，高级主管的培育、品牌管理、最佳典范经验的分享等等。这种模式可以形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。运用这种管控模式的典型公司有英国石油、壳牌石油、飞利浦等。目前世界上大多数集团公司都采用或正在转向这种管控模式。

◆财务管控型：集团总部只负责集团的财务和资产运营、集团的财务规划、投资决策和实施监控，以及对外部企业的收购、兼并工作。下属企业每年会给定各自的财务目标，它们只要达成财务目标就可以。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性可以很小。典型的财务管理型集团公司有和记黄浦。和记黄浦集团在全球45个国家经营多项业务，雇员超过18万人，它既有港口及相关服务、地产及酒店、零售及制造、能源及基建业务，也有因特网、电讯服务等业务。总部主要负责资产运作，因此总部的职能人员并不多，主要是财务管理人员。GE公司也是采用这种管控模式。这种模式可以形象地表述为“有头脑，没有手脚”。

可见，操作管控型和财务管控型是集权和分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。但是，有的公司从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。○ 广义的管控模式没有“最佳”，只有“最适合” 广义的管控模式由于影响的因素很多，各企业所处的行业竞争环境和自身条件又各不相同，因此，并不存在一个“标准”或“万能”的模式，也没有“最佳”的模式，只有“最适合自己”的模式，而且它们还必将随一些外界因素的变化而不断调整。

例如，影响集团公司组织结构具体形式的因素有竞争环境、公司战略、业务组合、行业特点、企业规模、管理传统、政府政策、法律规定、集团所处的不同发展阶段，等等，甚至包括经营者的风格。因而在现实生活中，集团公司的组织结构实际上往往是以一种混合的形式存在的，它们多半是以母子公司制为基础，同时混以事业部制和直线职能制。又如，从业务战略的需要出发，对涉及企业集团主业发展方向的控股子公司，母公司可以采用股权臵换、收购等办法使其成为全资子公司，以达到对该公司的完全控制；而对一家全资子公司，基于某种考虑，也可能出让部分股份使其变为控股公司或参股公司。再如，从经营风险因素考虑，如果预计该公司在异地的经营风险大，可设立一个子公司，使其负有限责任；反之，则可考虑开设分公司，以减少母公司的应税税基和运营成本。

○ 管控模式的有机体系

确定集团公司管控模式涉及的第三个层面的问题，是对与管控模式相关的一些重要外界因素的考虑，包括业务战略目标、人力资源管理、工作流程体系以及管理信息系统。

管控模式对于集团公司十分重要，但如果就事论事往往难以说清楚，解决不了问题。首先，管控模式的选择应该以什么为标准？管控模式的制定需要从何入手？要解决这些问题，都不可避免地涉及到公司战略目标。因为管控体系的建立是以完成集团特定的战略目标为目的的，它是为实现集团的业务战略目标服务的。所以，集团公司管控体系建立的基准是集团的业务战略。要实现集团公司的有效管控，首先应该把本集团的业务发展战略理清楚，给整个集团一个发展的方向和目标。让所有的员工都知道路向何处走，劲往何处使。否则，集团公司的管控体系就失去了确立的依据，盲目建立起来的管控体系往往是无效的。

其次，管控模式如何具体落实到每个岗位、每个员工，并使之真正有效？管控模式的问题不是仅仅停留在管控模式本身就能解决的，它需要有具体的途径帮它落实。例如，一个公司的战略目标很清晰，治理结构和组织架构也很匹配，部门职责划分也很清楚。但是不是工作就可以自动有效地进行？目标就一定能顺利实现呢？答案显然是否定的，因为它们还缺乏落实的保障条件。可以想一下，如果一个企业的岗位职责不清晰、薪酬福利不合理、绩效管理不健全、员工培训跟不上、员工发展没前景，员工们会有工作积极性吗？企业的目标最终能实现吗？因此，集团公司管控模式的落实，还应有人力资源管理体系的完善和配合。

再次，工作流程也是能使集团公司管控体系有效运作的一个重要支持体系。工作流程即做事的过程，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的、与企业工作相关的活动。这些活动存在的价值，一是能增加工作的价值、提高工作的效率；二是能减少错误、降低风险。绝大多数企业都有自己的规章制度和工作标准，但却无法保证员工都能严格遵守。而优化的工作流程，可以将这些制度、标准要素有效地衔接起来，形成规范的工作程序，保证各种制度标准的实现和工作的有效进行。特别是在集团公司的管控随着集团规模的不断扩展而日益复杂时，如果没有优化的工作流程体系，集团公司将难以避免效率的损失和风险的产生，有效的管控也难以实现。

但是，现在也有一种过于强调工作流程的看法，似乎只要把工作流程梳理清楚了，一切管理方面的问题就迎刃而解了。其实这也是一种误解，同样是十分危险的。

在流程与其它管理、尤其是与人的因素之间，流程不是一个刚性的约束因素，不可能制定好一系列流程之后就可以让大家照章办事，万事大吉了。人是活的，如果工作流程不与员工的激励与约束机制相配合，流程将无人遵守，制度将无人执行，标准将无人参照，再好的流程也将是个摆设。

在中航油（新加坡）公司中，公司治理结构并不缺失，相关流程制度也都很完美，但为什么仍然出现了将公司拖入破产边缘的巨大亏损？究其原因，一个重要的问题就是对原总经理陈久霖没有约束，子公司对集团、对外界完全是个“黑箱”，他可以在自己的王国里为所欲为。又如，我国的银行大都有健全的制度和严格的工作流程，但近年来仍然大案频发，“巨额骗贷”一起接一起？究其原因，根源大多在于相关行长们臵规章制度和工作流程于不顾，一个人说了算。因此，流程只是企业管理体系中的一个环节，它的建立和完善是必要的，但不能仅仅停留于此。

第四，管理信息系统也是支持集团公司管控模式实施的一个重要方面。管理信息系统的发展和应用对企业尤其是大型集团公司管理效率的提高，影响非常大，甚至是革命性的。企业规模的大小必然造成组织结构的变化——规模大的企业很容易形成多层次管理结构，而每多一个层级，不仅会造成管理的低效率，而且势必会对信息传递产生干扰，使最终到达企业领导层的信息失真。为了提高管理效率、准确了解下情，过去企业里经常采用的方法是减少管理层次，或决策权力下放。但这样都会有新的风险产生，如管理幅度过宽导致对市场的反应速度慢，或由于权力下放过大导致管理失控，等等。因此，企业在业务规模扩大的同时，经常处于权力“放、收两难”的境地。

近10年来企业管理信息系统的出现和发展，给企业带来了新的出路，使企业能够做到在组织扁平化的同时，保证企业领导层管理幅度的扩大和管理效率的提高，其关键在于它能大大提高企业内各种信息的传递速度、共享程度和透明度。与此同时，有许多企业在运用ERP系统时都必须根据管理软件的特点要求，对业务流程进行了重大的调整或改革，从而导致组织结构的优化。

综上所述，一个有效的管控模式不是狭义的，而应该是一个体系。在这个体系中，集团的发展战略居领导地位，它是集团公司管控模式形成的依据。而人力资源体系、公司流程和信息系统则是管控模式得以实施的支持体系，它们帮助管控模式真正有效地运作起来，并最终实现集团的战略目标。它们是一个相互影响、相互支持的有机体系，因此我们称其为“集成的管控体系”。

○ 总部功能定位

集团公司管控模式确定的关键在于总部的功能定位。据美国Conference Board公司的调查结果显示，44%的公司总部不知道自己的角色和职责是什么，可见总部的存在价值是一个普遍的问题。

中国的集团公司历史不长，集团公司总部的功能定位更是一个新的问题。集团公司总部的基本职能是什么？集团公司总部应该如何定位？这是集团公司实现有效管控的一个关键问题。

不同管控模式下集团总部扮演的角色是不同的。如采用财务管控型的集团公司，其总部集权程度低；而采用操作管控型的集团公司，其总部的集权程度就高。但不论总部集权程度如何，其目标都应该是为集团整体创造合理的附加价值，为集团整体目标的实现发挥积极的作用。因此，总部职能定位是应为集团整体提供附加价值。如果总部定位不合理，不仅不会带来附加价值，而且会带来毁损价值。比如：集团公司的治理结构不健全，对总经理的监管缺位而导致总经理决策严重失误；集团公司组织结构不合理，总部各部门之间以及与下属企业之间相互扯皮；管理层次多，经营决策官僚化，贻误商机；总部不能对下属业务单位提供必要的技术支持及内行指导；绩效考核指标片面，误导业务单位经营活动，等等，这些都是常见的问题。

集团总部提供附加价值的功能主要通过以下五大职能来实现： ◆领导——包括制定集团战略方向，管理集团业务组合，建设集团企业文化，建立集团共同的愿景和价值观，确定并实施重要的投资并购活动，创建集团共同的运作政策、标准和流程，培育集团核心竞争力。

◆绩效获取——包括审核批准下属企业的战略目标，管理考核下属企业的绩效，监督和管理下属公司的财务状况，管理集团品牌，监控集团的运营风险。

◆资源调配与整合——包括制定和实施下属企业间的资源共享机制，整合资金管理、市场营销渠道和供应链，核心人才和能力的培养。

◆关键的公司活动——包括股东关系管理，对顾客、供应商、中介机构、协会、政府等公共关系管理，集团危机管理。

◆为集团公司运营提供服务和专家支持——包括提供各种共享服务、信息技术支持、质量标准、保险、养老金管理、人事财务处理、政策咨询、教育培训、国外服务。

明确了总部的功能定位之后，总部与下属公司间的相互关系和职责分工就比较容易理顺了。随之而来的集团公司的具体管控模式的选择、组织形式的确定、组织内各部门职能的定位和职责划分等工作就都有了明确的依据。与此同时，相应的支持体系的建立和完善也就可以顺理成章了。比如，在人力资源管理体系中，最基础的工作——岗位设臵及其职责描述、价值评估等工作也就有了依据，从而又能够在此基础上搭建起薪酬、绩效、能力、招聘、培训等一系列的管理体系。又如，管控模式的明晰也使得在此基础上进行的工作流程的设计和优化有了科学的依据，从而保证了公司整体工作流程的高效运行。再如，在整个集团管控体系明晰、合理的基础上构建起来的管理信息系统，可以帮助组织进一步提高工作效率、防范经营风险，提高决策的科学性。

因此，总部的功能定位是确定集团公司管控模式的一个“纲”，它在管控模式确定中起到纲举目张的关键作用。但是，总部功能定位并非一成不变。

仍据Conference Board公司的调查，公司总部的功能未来将有以下变化：一是总部的服务功能将大量外包，以提高总部的成本效率；二是部分总部的功能将更加强化，如高管人员的选拔和培养、经验交流和战略规划；三是弱化在研发、质量、营销等方面的功能，使之更加贴近市场；四是通过整合内外部资源，为下属企业提供更多的服务；五是强化总部的影响力，即总部在提高整体管理水平的同时，应给下属公司带来更多的附加价值。总起来说，集团总部的功能定位越来越从原来的以“管控”为导向的角色，向以“提供附加价值”为导向的角色转变。另一方面，总部的上述五大职能也并非在任何时候都同等重要。在不同时期，总部具体功能的侧重点也不一样。比如，对于处于市场垄断地位和产品成熟期的公司，其领导职能将显得更为重要，因为整个公司需要维持现有市场地位的稳定并谨慎地寻找新的发展方向。对快速扩张的公司，其下属公司对总部的领导、资源调配和内部服务等职能的需要更加迫切。而对于用行政划拨方式组建起来的集团公司和“先有儿子，后有老子”式的集团公司，首先需要的总部职能是提高服务，这样才能使下属公司更加明确地感受到总部存在的价值，增加整个集团的凝聚力和下属公司的归属感。（资料来源：中国企业家/原作者丁敬平为华信惠悦咨询公司大中华区首席顾问）

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！