# 十二五规划之集团人力资源管控（精选5篇）

来源：网络 作者：雨后彩虹 更新时间：2025-06-22

*第一篇：十二五规划之集团人力资源管控十二五规划之集团人力资源管控（4）2024-8-1作者：白万纲建立一个可扩展可提升的人力资源管控体系邓先生:我们公司在向集团化过程中同时也考虑到了近年要整体上市,同时会进一步的进行上下产业链的整合扩张,...*

**第一篇：十二五规划之集团人力资源管控**

十二五规划之集团人力资源管控（4）

2025-8-1作者：白万纲

建立一个可扩展可提升的人力资源管控体系

邓先生:我们公司在向集团化过程中同时也考虑到了近年要整体上市,同时会进一步的进行上下产业链的整合扩张,针对于这种情况有在人力资源管控体系建设中应注意什么?

小林的回复:整体上我对于你们公司是这样理解的：

1,贵公司人力资源问题是一个集团公司层面的人力资源管控问题.已经不是简单的单体公司的人力资源管理问题，而是需要从集团战略和集团功能搭建出发去满足这种集团运作在人力资源方面之需.2贵公司要上市,要做上下游拓展,还有更大更多的梦想,所以人力资源管控体系的建立不仅应该满足公司目前集团人力资源管理之需,而且也应前瞻的搭建一个可扩展,可提升的体系,模块化的子系统之上,还有一个柔性的人力资源管理大体系来进行无缝连接,针对于这种情况,我认为，贵公司建立人力资源管控体系的目标，一方面是获得可持续竞争优势，支撑新战略规划的实施，帮助公司进一步提高人力资源管理水平，优化人力资源管理政策、实践以及方法、手段；另一方面还为公司的上市做相应准备。

我认为有了五大问题，直指目前的管理核心。分别是：

1、新的集团战略、组织架构与既有的人力资源管理体系之间的矛盾；

2、点状、片段式人力资源构件创新与体系化、规范化人力资源系统建设之间的矛盾；

3、快速发展急需经营管理人才与企业家资源最为稀缺之间的矛盾；

4、分层授权履责与胜任能力之间的矛盾——职责权限逐级分解下放，但是没有相应的管控手段和能力匹配，缺乏过渡状态和理想状态的系统思考；

5、利益与贡献匹配之间的矛盾——员工的职责、工作能力和努力程度没有通过薪酬收入充分体现出来，个人绩效、部门绩效与组织绩效之间联动性尚不健全，激励约束机制手段方法有待丰富。

诚然，要解决上述问题不能就事论事，这些问题都需要系统方案才能有效解决，需要搭建一个可扩展、持续提升的集团人力资源管控体系来进行解决。故建议将体系搭建分为五步进行：

第一步：制定人力资源职能战略

第一方面:以集团管控为中心视角，对集团公司及下属主要业务板块人类资源现状予以研判；

第二方面:对照新的发展战略和组织架构，揭示人力资源方面的瓶颈问题和解决思路；

第三方面:制定人力资源职能战略，强化契合性，包括“纵向契合”即人力资源管理必须与企业的发展战略契合，“横向契合”即整个人力资源管理系统各组成部分或要素相互之间的契合。

就其本质，做体系首先是确保框架的系统性和方向的实效性。要保证方向的时效性，做调研和诊断就必不可少了，调研部分必须要考虑到五个部分的全部需求，一次成型，避免重复劳动。

项目小组认为尽量考虑人力资源战略的组成模型进行问卷设计，(续致信网上一页内容)即招聘、企业文化、组织发展、组织责任体系、薪酬福利等。为后面埋下伏笔。人力资源战略，本质上就是在各个功能模块上的模式框架，是搭建体系的基础。

第二步：梳理优化三层级人力资源管控体系骨干模块

第一方面: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,这是组织保障。

第二方面:结合贵公司人力资源工作实践和以往咨询成果，以战略为导向，加强和完善“求才、选才、用才、育才、激才、留才”的全方位人力资源机制建设,把人力资源战略导向落实到人力资源管理机制中去，实现人力资源战略到管理制度的系统化落地

第三方面:配套管理信息系统的二次开发，以优化人力制度和业务流程为基础，以加强部门间的沟通协调和信息共享为手段，实现母子公司人力资源管控体系跨层级、跨部门无缝链接。是将优化后的流程固化到信息系统中去，方便实施；

这部分，项目小组认为是整个项目的难点和重点。项目成果多，而且是把战略落实部分，电子化要求细节，工作量也比较大。考虑应尽可能在公司现有流程基础上，做必要调整，以降低工作量。

第三步：打造学习型组织，健全人力资源管控体系战略性构件

建立健全高中级职业经理人选拔与培养机制，导入人才梯队职业发展管理与继任计划体系，解决关键职位储备不足和断层现象---光有基础管理模块还是不够的，必须加强对于中高级职业经理人选拔与培养，以从根本上解决客户急需的关键人才培养问题。这是通过人才梯队发展管理体系和建立管理学院来实现的。

按照规范运作公众公司要求，强化集团委派董监事、委派高管、委派财务人员的管控力度，打造学习型董事会---委派相关人员到子公司，是管理规范化的需要,而派出后怎么进行管理,怎么知道他尽职与否,怎么维护母公司利益,怎么把子公司的难处正确的传递上来就成为必须解决的问题,这方面形成一套办法也会支持集团对外高速的扩张.借鉴西门子、海尔等知名企业的管理实践，结合公司未来发展需要，组建内部管理学院。管理学院的建设的难点是课程研发能力的归属。这个能力不是短期内能够培养起来的，更多的还是要看其选择的培养模式，如果采取海尔的模式可能会好些。

第四步：以上市为契机，确定以人力资本为导向的各层级核心团队人力管控体系

这部分内容是三部分,一个是三层级经营团队绩效管理---以经营绩效和能力提升为重点，关注公司三层级核心经营团队个人绩效与组织绩效的衔接互动，就核心经营团队的绩效管理体系提供改进建议，强化绩效沟通和述职管理；

一个是三层级经营关对激励计划--以市值管理为导向，导入公司三层级核心经营团队激励计划，就薪酬管理体系提供改进建议；

另外一个是素质模型与职业生涯规划---根据不同职类职种，设计公司三层级核心经营团队的素质模型，并就集团公司核心高管层的职业生涯发展提供建议。

第五步：实现知识转移，推动变革执行

回顾咨询阶段形成的成果，对所有方案汇总，完善，定稿。进一步梳理和优化人力资源管理流程，补充和建立了相关管理制度，使其体系化、合理化、简洁化；

华彩组织封闭式培训、考试、辅导，部分方案采用“情景模拟”的方式模拟实施；

确定公司人力资源管控体系导入与过渡方案的整体思路，组建任命公司内部推模小组，实施变革。

项目小组认为过渡方案设计应要在前期相关制度设计时一并考虑，而不是等最后再考虑。

以上是我对贵公司在人力资源管控体系建设过程中提供的一些建议和方法,希望对你的工作有帮助.复星集团的人力资源管控

邓先生觉得小林的答案给了他很大帮助，他说：

小林，虽然讲了这么多理论，但是我还是对人力资源管控的体系觉得有些模糊，最好能用一个比较完整案例分析一下，你给我讲讲吗？

小林的回信：

作为一个典型“多元化、集团化”的民营企业，复星集团拥有医药、房地产开发、钢铁及零售业务投资这四个具有竞争优势和增长潜力的主导产业板块。作为一个年轻的团队，复星的年龄架构叫人吃惊，最年长的班长郭广昌不过38岁，最年轻的谈剑只有35岁，其他都在36岁—37岁之间。然而就是这样一个团队却在10年中创造了近百亿净资产的神话，成为中国民营企业三甲。

复星从来不对高级人才实行定编、定岗、定责式的管理，这种“三定”管理方式只在复星的底层员工管理中才用。高级人才的激励方案不与纵向比(同一岗位的历史比)、不与横向比(集团同一级别、规模的其他人比)，主要应与这个人才的市场行情比，与他进入企业后可能带来的价值比。高级人才引进上的“一人一议”政策，极大地加强了复星与国有企业甚至外资企业的人才竞争力。按集团副董事长梁信军的话说，“我们是通过合适的激励机制，让那些我们需要的人才与复星整体的利益高度一致。”

对于管理层，复星的解决方式是在收购一家新的企业时，通过让管理层持有部分股权的方式来达到整合的目的。现在，除了集团层面就郭广昌5个人有股份外，新来的人都会在他分管的专业公司里面有股份，这样既有激励，也使得他必须把他分管的业务做上去。

在“复星朝晖”、“复星药业”等企业中，我们发现“复星实业”及其关联公司持有的股份一般都是百分之九十几，而剩下的百分之几，则很可能就是管理层持有的股份。

在复星的管理体系中，对于产业板块和产业公司层面的经营者有着系统的绩效管理办法。但是，任何复杂、精密的绩效管理办法，必然需要较多的基础管理数据，必然消耗更多的管理资源，没有相应的基础管理支持系统配合，这套机制将难以实现。

复星的出资人代表在很大程度上就是为了保障这套系统的正常运行：他们负责保障基础管理系统，特别是复星所特有的经营环境管理系统、经营计划执行系统、公司治理的监事系统、财务预算管理预警系统和审计稽核系统的正常运行，能够稳定的提供绩效管理和公司经营决策所需要的各种数据,并保证数据的真实性。

在具体操作上，复星对于出资人代表采用了结合财务指标和非财务指标，蕴含平衡记分卡思想的系统考核体系。重点考查在监管、服务两个领域的工作表现。

复星一是把人才作为资产来管理，即把好人才资产的保值增值关。他们力图通过切实的措施，把人力资源落实为资产，在企业资产表中建立“人才报表”。要像保管有形资产一样，“领用”、“维护”、“保管”好人力资源，流失了一个人才，相关领导都是要负责任的，并形成一种制度。这样才能实现人力资源的最大限度地开发、管理和维护，并使人才不断保值增值。近年来，复星中高层人才的流动率一直都能保持在很低的水平就缘于这种理念。

二是把引进人才作为一种投资行为。复星已经形成了一套制度，每60天由各级领导与他所领导的人才逐一进行一个小时的谈话，并记录在案。谈话的内容主要集中在人才对薪酬、岗位、环境的满意度三方面。之所以以60天为一个周期，是经过科学研究发现的，即激励政策对一个人的积极性一般只能维持60天左右，在这个周期内，跟员工进行一次思想交流，可以及时发现问题、解决问题，将人才的消极、抵触情绪减少到最低限度。

另外，为了尽快构建复星的人才资源高地，复星制定并实施了以职业发展、职业培训、职业福利为重要内容的全方位的“人才培养计划”。其中最重要的就是一项员工梯队建设计划，也就是关键岗位的接班人培训计划。在这套计划中，每个关键岗位，他们都会选择1到3位继任者，并通过各部门轮岗或外派方式，对他们进行培训和锻炼。此外，他们还会帮助每位员工规划3~5年的发展轨迹，使员工明确不同阶段的个人定位与相应任务。复星每年还拿出约占工资总额4%的培训费用，专门成立了自学成才奖励基金。在薪资方面，复星实行了“个性化工资”的薪资政策体系，让每一位员工都可以有机会扩大自身的价值贡献度。还积极探索股权、期权等激励模式，以充分调动员工的积极性，提高员工的满意度和成就意识。

在复星的人才经营理念中，有一个观念牢牢地树立起来，那就是：人力资源管理部门是企业经营战略的合作伙伴，为其他部门提供战略上的支持和保证。

复星的人力资源管理部门已经不再限于完成日常的招聘、培训、员工发展、薪金福利设计等任务，而是和其他业务部门一样，深入了解企业的业务状况，洞察企业发展的走向，研究、预测、分析制定计划，解决企业的根本问题。人力资源部门已成为复星人才经营的“策划师”，为企业组织维持生命力和竞争力提供有力的人力支持。

近年来，复星已实现了人力资源部门的重新定位。集团、各产业部及各下属企业都设立了人力资源管理系统，且各有侧重点。集团人力资源管理部门注重于整体人力资源发展战略的制订，参与企业战略目标的确定。各产业部、各企业人力资源管理部门则在集团的授权下开展日常工作，并按照集团制订的总体规划，结合各自的经营战略，设定人力资源工作重点。为了使人力资源部门有更多的时间用于“策划师”工作，复星积极与一些专业化公司合作，将一部分行政事务，如某些专业人才的招聘、员工培训、薪资设计等等，交由专业化的公司来运作，以提高人力资源部门的工作效率。

为了让所属企业领导班子发挥团队的组合作用，引导每个人正确认识自己的缺点，并让每个人正确认识他人的优点，复星采取了一套卓有成效的办法，即复星的“360度评价法”：在专业管理水平、拓展能力、领导艺术和战略思考能力四个方面各出3~4题，拿同样的这几道题询问这个人的上级，对其进行署名评价；询问这个人的同僚对其进行不署名评价；还询问这个人的直接下属并对其进行不署名评价。为保证评价的正确性，取样时，若同僚有六人，一定只能访问五人，且不署名；但是评价是不跟工资挂钩的，问卷仅仅用来评价其能力的强弱。

另外，让被评价人自己也做三份问卷：预测他的上级、平级和下级分别是怎样评价他的。这样，作为被评价人的上级就拿到了两份问卷：其他人对他的评价和自己预测的其他人对他的评价。“360度评价法”得出的结果是自估总是比外界评价要好。拿到这两卷，每季度或每月，上级经理就可向他指出问题所在，比如，被评价人认为自己领导艺术水平高，人际关系不错，但同僚和下属却反映其不行，问题在哪？只能说明被评价人这方面能力有缺陷，怎么改？其上级领导会和被评价人推心置腹的谈一次，然后把结果撕掉，下季度再来。通过这种方式可引导被评价人正确认识并接受自己是有缺点的，也能引导其逐步改进，必要时也可以向其透露某领导艺术水平高等，以引导其认识到别人的优点，并多向别人的长处学习

**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：集团人力资源规划方案之人力资源招聘规划**

绿色集团人力资源规划方案之人力资源招聘规划

1、与公司的战略结合。首先，了解公司发展的规模、利润扩大的目标是什么;关键员工的流失是否，会严重地影响我们达到我们既定的目标;公司在哪些市场、哪些业务、以及哪些地理区域与竞争对手进行竞争;公司是否正碰到严重的人才瓶颈;公司采取了哪些行动来解决。了解以上内容后，根据公司的5年战略目标与两年内经营任务，预测组织结构调整与变革的方向与结果，评估出由此产生的新增岗位，并进行新增岗位的工作分析。对符合新增岗位的人才，适当时机进行储备与培养。

2、关注行业发展，采取相应策略。行业发展的新势态与行业技术革新的变化，直接影响公司的人才的需求。例如，对需求的人才结构的改变，对人才能力层级的提升的影响。因此，招聘策略需要不断调整。

3、进行招聘渠道规划。根据公司的发展阶段和对岗位人员需求，进行人才结构与层级分类，并进行渠道规划筛选与规划。根据行业发展态势与公司岗位人才需求状况，在人才招聘渠道方面，做到内外结合，以外部招聘为主，以内部推荐、竞聘为辅保证内部招聘与竞聘渠道畅通。人力资源部将空缺的职位信息公布出来，鼓励公司员工可以自我推荐，或互相推荐。人力资源部搜集到相关人员的信息后，采取公开竞争的方式，选拔该岗位的人才。建立内部储备人才库。人才库系统记录了每一位员工在教育、培训、经验、技能、绩效职业生涯规划等方面的信息，并且这些信息随着员工的自身发展都得到不断的更

新，用人部门和人力资源部门可以在人才库里找到合适的人补充职位空缺。

积极合理利用外部招聘渠道，利用人才招聘的中介机构，参加招聘洽谈会。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源素质和走向，还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力需求情况。但是，要招聘到高级人才还是很难。人通过人才交流中心人才资料库选择人员，用人单位可以很方便在资料库中查询条件基本相符的人员资料，有针对性强、费用低廉等优点，但对于热门人才或高级人才效果不太理想。所以广告是企业招聘人才最常用的方式，可选择的广告媒体很多：网络、报纸、杂志等。一方面，广告招聘可以很好的建立企业的形象、提高企业的知名度;一方面，信息传播范围广，速度快，获得的应聘人员的信息量大，层次丰富。本年重点考虑准备此种招聘方式。通过猎头公司招聘高级人才也是一种好的办法。猎头公司有专业的、广泛的资源，拥有储备人才库，搜索人才的速度快、质量高，招聘高级人才，猎头公司是非常好的选择。但费用较昂贵。确实有必要的时候也采用。在今后针对一些高级职位的人才或紧缺的人才也应采用此方法。

4、尝试建立外部人才库。公司可以建立自己的外部人才库，并且可以利用各种的机会向社会推广，吸引对公司有兴趣的各类人才加入公司人才库，以备对人才长远的需要。由于人员的流动性太大，人才库的资料不能得到及时的更新。对于中高级人才建立外部人才库价

值相对较大。但是，效益只能是从长远考虑，不能解决公司短期对人才的迫切需求。

5、吸纳应届毕业生，为绿色物流培养技术和工程方面后备人才。除了做好毕业生的培训之外，我们还想尽一切办法将培养好的人才留住。公司将从人才晋升机制与事业以及待遇方面对培训出来的人才留一点空间，通过文化认同，培养他们的忠诚。

随着中国加入WTO，我国企业所面临的市场竞争日趋激烈，人已成为企业自身战略目标实现的关键因素，企业中人才的数量和质量决定了企业的兴衰与成败，人才之争是市场竞争中的核心内容之一。所以员工培训与发展工作应该坚持与企业发展同步，并适度超前培养，做到学以致用，即干什么、学什么，缺什么，就补什么。通过提高员工的知识技能，改善员工的工作方式，使员工更能胜任本职工作，并能不断创新，满足组织及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定职工培训的目标，选择培训内容及培训方式，对员工进行一系列有组织、有规划的学习和训练活动。

1、培训需求分析

培训需求分析是对培训对象现状与将要达到要求的系统分析与探索。它是与组织和个人的业绩分析及目标设置紧密相关的。通过它寻找员工的现实绩效与目标绩效之间的差距，明确整个培训活动的目的，了解员工培训需求的实际情况，发现实现培训目标最适合的培训方式与手段，使培训活动更有针对性。因此今后我们通过工作任务分析与工作绩效分析两种方法评估员工的需求：

(1)利用工作任务分析评估新员工的培训需求。根据工作任务分析，确定培训内容。主要针对没有经验的人员上岗前对他们进行相关的培训，为了保证良好的工作绩效而进行必要的技能和知识开发。

(2)利用工作绩效分析确定在岗员工的培训需求。是指检验当前工作绩效与要求的工作绩效之间的差距，是通过培训来纠正这种差距，还是应通过其他的方式(如工作调动，激励措施)来改进。先通过员工希望达到的工作绩效标准是什么，然后对员工目前的绩效进行评估，找出存在的差距。其方法主要有：通过服务品质管理工作，对在岗员工的服务品质进行评估，发现目前工作中在岗员工存在的问题;通过员工工作效率分析发现目前工作中存在的问题，提出培训需求。

另外，还需要采取多种方式收集培训需求的信息，有针对性地开展培训工作：

(1)定期开展培训需求调查活动：建立内部培训需求信息收集系统，定期下发培训需求调查表，收集员工在工作中遇到的问题及希望得到的培训。

(2)培训申请制度：建立内部培训申请制度，如果员工希望某些专业性培训，可以按照公司的培训申请流程进行申请，在申请得到批准后即可由公司报销相关培训费用，参加培训。

(1)组织分析

根据目前公司组织机构和未来公司组织机构，结合公司的战略目标，有计划、有重点的安排管理人员、技术人员、物资采购人员、财务人员等参加培训。

(2)人员分析

按照公司的经营战略发展规划，结合公司人力资源的实际情况，可以把培训工作按照人员类别来分：分为中、高层管理人员的培训、销售人员的培训、物资采购人员的培训、技术人员的培训、职能人员的培训。中、高层管理人员主要是为公司提供决策性的思路，关注企业发展战略和未来发展动态;销售人员主要是关注其销售的业绩;物资采购人员主要的关注对外协的协调与管理;技术人员主要是技术水平的掌握运用程度;职能人员的培训主要侧重于业务知识和技能方面的培训。

**第四篇：“集团管控”浅谈**

“集团管控”浅谈

近年来，“集团管控”已成为企业经营管理和咨询界十分热门的概念。几乎每个高速成长的民营或国有企业在遇到发展瓶颈，借助管理咨询改进企业管理的过程中，往往首先从集团管控入手。关于集团管控的概念范畴，咨询行业和理论界也在不断进行争论。以下通过部分企业案例对集团管控的主要概念与体系建设做一粗线探 讨。

一、什么是集团管控？

“集团管控”是企业发展到集团阶段（多元化、跨地域、复杂系统），对集团总部及下属公司在战略定位、公司治理、管控模式、组织结构、管理权限、管理制度、工作流程等方面进行设计、管理与控制的系统工程。

集团管控体系需要经过方案设计、实施、完善等几个阶段。

二、为什么需要设计、实施并不断改进集团管控体系？

企业集团在发展过程中，经常面临一系列挑战，诸如：

1.母公司与子公司在法律上是相互独立的法人实体。集团对子公司的管理，一般无法直接进行管理，需要通过资本，控制与协调等手段进行

例如：2025年第三财季，联想电脑集团出现连续三个季度亏损。柳传志复出重新担任联想电脑董事局主席，杨元庆改任CEO，直接推动联想电脑经营，于2025第三季度恢复盈利。而此前，联想于2025年由DELL挖来的前任CEO阿梅里奥，没能帮助联想实现盈利。

2.集团组织跨区域，组织复杂程度增加。对下属公司是集权还是放权？控制的程度如何？

例如：民营企业S集团1999年由工业建筑起家，2025年进入汽车零部件制造业，2025年开始涉足房地产。直到2025年，谁来担任建筑公司总经理，一直成为无法解决的问题。其原因就在于企业创始人同时担任集团总裁，建筑公司总经理以及最大项目的项目经理。企业无法在企业创始人所熟悉的建筑业务上在放 权的同时进行有效控制。

如果企业过度集权，将无法有效培育子公司对市场的敏感和反应速度。由于历史原因，很多民营企业销售往往掌握在企业老板一人手中。长期的集权使得企业成为“只有一个超级销售”的公司。成长为集团后，培养经营团队一直成为企业的困扰。

而当企业过度分权，就会出现各自为政，无法实现协同效应。例如，航天机械研究院在改革开发之后，陆续成立了80多个子公司。涉及有限责任公司、集体所有 制、全资、控股、上市等不同体制，业务范围包括煤化工、新材料，风能、稀土电机研究、无纺布、汽车部件、航天特种技术、卫星经营等不同领域。分布在北京，南通，内蒙，辽宁，江苏，兰州等地。研究院对子公司的管理包括：任命总经理，业绩考核（述职）。多数子公司没有设立董事会。由于管控薄弱，研究院对子公司的战略与业务发展，人力资源管理等均处于基本失控状态。管控不到位，极易出现内部人控制现象。例如，2025年12月1日中国航油（新加坡）发布消息：公司因石油衍生产品交易，总计亏损5.5亿美元。其原因就在于从2025年起，陈久霖掌控的中航油在未经批准的情况下，擅自从事石油衍生品期权交易，最终导致巨额亏损。又如，1995年2月26日，有200多年历史的巴林银行从历史舞台上黯然退场。其罪魁祸首是该银行的交易员尼克?里森。尼克?李森（Nick Leeson）在衍生性金融商品超额交易，投机失败，导致损失14亿美元。

还有：著名国有药业巨头三九集团，其创始人赵新先一人身兼四职。三九集团2025年8月爆发首次危机，导致证监会对三九医药通报批评，披露控股股东占用上 市公司资金25亿元。2025年，三九集团再陷债务危机，“三九系”整体银行债务高达98亿元。2025年，赵新先被免职。

3.业务多元化

随着业务的成长与扩张，企业往往不满足于单一业务，会通过纵向、横向一体化等方式，进入新的相关或非相关领域，发展新的核心业务。例如，大唐国际发电股份公司，从初创时的6-7个下属公司发展到160个企业，涉及煤化工，铁路，港口等。

又如，从20世纪90年代，种子及转基因生物技术，成为世界各国农业增长中的关键因素。居于领导地位的跨国化工公司，如杜邦、孟山都、先正达等，通过并 购，成为既有先进的种子繁育，转基因生物工程技术，同时拥有强大的作物保护产品的公司，进一步巩固和加强了其在农业领域的领导地位。

4.企业文化多元化

随着企业成长，员工来源于构成日趋复杂，存在地域、民族和文化等差异。无论西方的跨国公司及走出国门的中国企业均面临此项挑战。对此，跨国公司很早就采用 了“人才本地化”的政策。欧美跨国企业中很多关键岗位由本地化的人才担任。其中，原微软中国总裁唐骏，谷歌中国总裁李开复等都是人才本地化的典型代表。

5.信息化建设缺乏统一规划，信息技术及应用上存在差异，无法在整个集团内实现无缝沟通

例如：S集团下属汽车部件公司的ERP项目，2025年开始建设，直到2025年都没能投入运行，子公司和集团总部无法获得及时有效的生产运营数据。

6.管理流程局部化

在很多集团中，下属企业只注重局部业务流程，缺乏全局眼光

7.集团总部没有明确战略，定位不清、角色“错位”

集团仅成为某个专项服务提供者。例如，主要为子公司融资服务。很多民营企业中有着“7个瓶子八个盖”的说法，就是指集团总部花费大量精力为子公司提供融资服务，而对集团整体及分子公司的发展战略，则十分模糊。

8.管控模式不清楚

每次S集团下属子公司召开月度经营例会时，集团总部都要派高管及外部邀请的运营专家参会。例会上，专家及集团高管直接听取子公司中层管理人员汇报，打乱子公司的管理程序，对子公司总经理的积极性造成了伤害。

9.子公司“诸侯化与内部人控制”

廊坊JT集团，经营业务为电子产品、汽车销售与服务以及房地产。2025年开始建设4S店。先后投资了起亚和东风本田2个4S店。由于引进了汽车行业人 才，两个店的经营业绩在廊坊乃至整个河北省都居于领先地位，甚至超过某些北京的4S店。该企业在规划发展战略的过程中，邀请了包括麦肯锡在内的十几家管理 咨询公司，期望为期提供“管理者品行测评”方法，实际上也是面临建立管控体系，以保证对新店有效进行控制，以避免出现“管理人品行风险”。

反之，2025年在长三角崛起的化妆品连锁经营机构歌诗玛，短短的1年时间里就在江浙地区快速发展了50个分店，并计划在未来的2年中将分店数量发展到200个。其主要原因就在于该企业成立之初，就对如何采用ERP等手段实行分店管控进行了明确细致的设计。

10.持股结构与集团治理不匹配

股权结构对集团进行有效地管控起到至关重要的作用。在著名的达娃之争中，法国达能公司与哇哈哈在经历10年多的合资之后，于2025年在品牌使用，股权等方面爆发严重争执与冲突，导致双方对簿公堂。最终在2025年以达能退出合资公司，哇哈哈向达能补偿数亿欧元宣告结束。

产生上述冲突，除了双方基于各自利益诉求产生分歧外，合资公司的股权结构（达能与哇哈哈的股权比例为51：49）使双方均无法行使对合资公司的有效管控也是一个关键因素。

11.人才现状不能满足集团管理需求

很多民营企业，都不同程度存在“我们没有合适的人才”的困扰。国有企业则经常面临如何派出称职的董事，以代表集团对子公司进行有效管控的问题。

三、集团管控的三种模式

要进行有效地集团管控，首先要明确总部对子公司的管控模式。一般而言，总部对子公司的管控模式可分为：运营型管控，战略型管控，财务型管控。

例如，深圳中航集团定位于“高科技制造、地产、零售”，业务关联度低，采用了战略管控模式。主要体现在：

以控股子公司为主的组织架构

采取相对分权的战略管控模式

充分发挥各业务板块活力，子公司决策效率较高

通过子公司的战略协同形成集团竞争优势，实现关键资源（技术、市场、人才、管理、财务）共享，降低交易成本，发挥集团效能，体现集团总部创造价值的作用。

而作为国有大型的行业集团，中国船舶工业集团的发展战略是突出主业、成为全球最大的船舶制造集团之一，因此采用了操作型管控模式。经过专业管理咨询，其集 团总部功能定位由管理中心上升到运营中心，管控模式由原来的相对分权的战略管控型，演变到相对集权的经营管控型，通过“资金、财务、采购、业务四集中”管 理模式，实现了集团总部共享核心资源、获得规模效益、控制经营风险的效果。

四、集团管控三大体系

所谓战略运营体系包括：

明确集团发展目标及战略

建立并实施集团计划管理体系

建立并实施集团预算管理体系

建立并实施集团绩效管理体系

业务职能体系包括：

财务管理

人力资源管理

业务流程管理

信息管理

审计管理

组织管理体系包括：

集团总部定位

集团及子公司治理结构

组织结构

管理权限

组织文化

五、集团公司的功能

在集团管控体系设计与实施过程中，集团总部主要的功能与价值有：

宏观调控

价值创造

制度输出

投融资

决策

审计监督（并非限于财务，重点在执行制度与流程的合规性）

六、集团公司定位

集团公司定位也称为集团总部的功能或价值。如表-2所示，主要包括：战略管理，资产与投资管理，绩效管理，财务管理，人力资源管理以及协调与共享服务。

七、集团企业文化管控

集团企业文化管理是集团定位协调与共享服务中的重要功能之一。其作用是：（1）建立统一、鲜明和符合集团实际的企业文化理念、政策和战略；（2）培养和塑造和谐、统一的集团企业文化；（3）提高集团的凝聚力。

集团企业文化管理的核心是集团公司企业文化向下属公司的传播与输出。包括

三个方面：

核心价值观

行为规范

制度文化

八、集团人力资源管控

集团人力资源管理主要有平台功能和指导监督功能。其中，平台功能包括：

指导子公司设计完善人力资源管理体系

建立集团人才库，有计划地培养复合型经营人才

培养集团人力资源人才

交流各下属企业好经验和做法

集团人力资源管理的指导监督功能包括：

对子公司高管、核心人员的管理

对子公司人工成本总额的调控管理

对子公司薪酬考核的管理

对子公司人力资源管理工作的指导

九、集团财务管控

集团财务管控的核心是将子公司财权集中到集团，把集团财务管理权延伸到子公司。行之有效的财务管控包括：

建立财务人员委派制度

财务人员委派制度在跨国公司子公司管理中广泛采用。通常，子公司财务总监向上一级财务总监负责，与同级企业总经理的工作关系在组织结构上是“虚线”。

财务管理：财务信息及财务报表管理

会计核算

资金管理

投融资管理

固定资产管理

成本费用管理

对外担保管理

预算管理

预算管理通常在集团运营中与经营计划的编制及绩效管理成为一个完整的运营管控体系。在子公司的预算编制与实施管理过程中，集团应提供预算管理的指导原则与细则。审计管理：

集团公司的审计职能，不仅仅在于对下属单位的财务审计监督，同样重要的是管理审计与监督。即下属企业是否按照集团的管理制度与流程进行管理。

如何确定集团财务权限？

在集团财务管理中，十分重要的环节是确定财务管理权限。

综上所述，有效建立集团管控体系，需要完成如下几个方面的工作，即：

明确集团管控面临挑战

明确集团管控模式

明确集团公司定位

建设集团管控体系

**第五篇：十二五规划之集团审计与稽核**

十二五规划之集团审计与稽核（2）

2025-8-10 作者：白万纲

开展预算审计工作

问题一步一步深入下去。一家服装制造企业的审计监察主管在论坛上写道：

随着企业的发展，公司已在慈溪、温岭、义乌等地设立生产基地，虽然全面预算管理体系去年就已开始全面推广，但执行效果与预想相差甚远。作为审计监察主管，在预算管理中应该作什么工作？

小林把答案归纳为预算编制和执行两个方面：

首先应该明确的是，虽然预算体系运作效果往往不如人意，但预算管理的作用不容否定。

对预算编制主要审查以下内容：

1)预算安排是否坚持保证重点、兼顾一般，量入为出、留有余地，统筹安排、综合平衡的原则。

2)预算编制的依据、内容、程序和审批手续等是否符合规定。

3)上各项费用结超平衡情况，跨费用结转数额是否真实、准确。

4)子公司和部门财务家底构成及分布情况，是否存在财务部门以外的收入来源。

对预算经费收入主要审查以下内容：

1）按实力、标准计领和定额、指标分配的费用是否准确、符合规定。

2）弥补预算的历年留用费用、预算外收入和库存物资是否超过规定比例。

3）当年预算外计划收入是否确有把握，弥补预算是否超过规定比例。

对经费预算支出主要审查以下内容：

1）弥补预算的历年留用费用和预算外收入，是否主要用于补助定额费用不足以解决本单位实际问题。

2）对下分配费用和预留机动费用比例情况。

3）是否严格控制会议、集训、高档办公用品、专控商品等消耗性支出。

对预算执行情况主要审查以下内容：

1）预算安排审计意见落实情况。

2）预算追加、调减或者更改的项目按规定审批情况。

3）预算经费请领和弥补预算的预算外经费到位情况。

4）经费、物资拨付是否及时、足额。

5）预算执行进度与事业任务完成情况。

实践证明，任何好的方案，如果缺乏有效的监督，就很难达到预期的目的。因此，对预算管理而言，应采取有力的监督手段和保障措施。在监督机构上，企业集团审计部和财会部应该履行相应的职责，将有关信息及时反馈到集团决策部门，以便于预算管理机构进行比较和纠偏。

业务稽核与流程稽核

讨论还在继续，小于是一名刚毕业的大学生，在某证券公司的审计法务部工作，他最近感到很迷茫：

我的主要的工作职责是协助部门经理开展财务预算审计、稽核等工作，具体负责健全集团公司业务稽核、流程稽核等管理制度并监督。现处于实习阶段，在公司内部各部门和营业部轮岗，感到稽核工作千头万绪，对胜任这份工作心中一点底子也没有。

大家都很关心小于的问题，小林和几个顾问讨论了一下，回了一封邮件：

小于，你好！你面临的问题在职场新人中并不少见，而且稽核工作本身对从业人员要求很高，要求具备企业管理、财务、投资、法律等综合知识，对企业经营有深刻了解和实际经验，通晓企业运营管理和财务管理，精通企业内部控制制度和相关业务流程，有较强的领导、沟通、协调能力以及强烈的事业心。

对工作的开展，提出以下两点建议：

1、强化业务学习

“哪里有业务，哪里就要有稽核”，稽核的工作性质，决定了稽核人员不仅业务知识要全面，而且还必须具备一定的超前防范意识和丰富的实务经验。

2、贯彻“三不放过”原则，不断提高稽核质量

准确把握稽核方法，通过严格控制稽核三个阶段的工作要点，牢牢抓住“牛鼻子”，认真贯彻落实三个“三不放过”原则，有效防范稽核操作风险。

稽核准备阶段：

稽核方案不具体不放过。在拟订稽核方案时，尽量把基本业务规定带出来，让每个成员一看便懂，一做即会。

稽核依据不明确不放过。针对每个稽核项目的具体要求，首先查找所涉及的各项业务规章制度，使现场稽核工作有据可依，标准明确。

稽核成员(续致信网上一页内容)分工未交代清楚不放过。在稽核组进驻稽核现场前，对每个稽核人员进行明确业务分工，责任落实到人。

稽核的实施阶段：

情况未查清不放过。对稽核发现的异常情况或疑点，做到一查到底，绝不姑息。

责任人未落实不放过，严格按照业务事实落实问题责任人，并依据相关规章制度提出处理处罚意见。

关系人讲情不放过。坚持制度面前人人平等，不讲个人情面。

稽核报告及后续阶段：

稽核情况未说清不放过。提交的稽核报告，都要做到有情况、有数据、有分析、有事例、有建议，各种报表与说明完整无缺。

稽核建议针对性不强不放过。所提稽核建议贴近实际、针对性强，要求被查单位根据什么整改，怎样整改交代得清楚明白，有理有据。

被稽核单位纠改不落实不放过。认真审查整改报告，对照存在的问题逐一对照分析，看纠改是否到位。

GE内部审计工作过程是这样来开展的：

在审计工作开始之前，审计小组要做的工作是了解和研究情况，倾听其他有经验成员的各种想法和建议，他们形象地把这种调查研究称之为对自己大脑的一次知识和概念的“轰炸”，在此之后才确定本次审计的目标。

在审计中，审计小组对整个审计工作负有全权，召开调查会、进行个别谈话、收集情况和资料等活动都由他们自主安排。在这之后是分析情况、理清头绪，衡量各种问题间的相互影响。为了实现审计目标，他们可以做他们认为需要做的任何工作，目的只有一个：找出问题的解决方案。

即便找到了解决办法，事情也远未结束。实施方案的具体建议一般由审计小组提出，而且他们总是要把新方案变成一种日常工作，具体落实后才肯罢手，以便在他们离开后能够坚持下去。在这一过程中，审计小组要与被审计部门的领导和业务人员打无数次交道。

所以，GE公司内部审计已远远不是一般所认为的审计概念了（一般人可能认为审计往往带有事后性质，而且也只是财务性质的），它成了GE对下属企业进行强有力控制的最有效工具，也是GE对其下属企业所有权的具体体现和保证。

建立行之有效的预警机制

江西赣州的潘经理也有烦心的事，他的帖子是这样的：

尊敬的顾问，我在一家大型发电企业工作，在电力体制改革“厂网分家”后以兼并整合为战略导向，截止2025年六月底，装机容量已突破500万千瓦，当前面临的突出经营难题是如何面对变化多端的石油市场，企业想建立一套全方位的经营预警机制，但如何实行却是一个难题。

小林对预警机制有一套自己的看法，他回复潘经理：

潘经理，你好。犹如没有人愿意得病那样，没有任何企业愿意遭遇风险。然而在经管领域，风险不仅种类繁多和无所不在，而且几乎象病毒一样无法回避和防不胜防。

风险管控是对风险的识别、评估和预案应对的计划、组织和执行过程。风险的识别应当一种系统方法来进行，以确保组织的所有主要活动及其风险都被囊括进来，并进行有效的分类。

企业经营预警机制主要可以分为企业总体经营趋势预警、行业动态预警、职能预警三个层面。

企业总体经营趋势预警建立在对企业经营状况全貌研判的基础上。下属企业以书面报告、定期会议等形式向母公司传递经营信息，突出关注偏差和异动信息，母公司战略发展部或经营管理部汇总各项信息，编制经营动态提交集团公司作为决策参考。行业动态预警主要以经营情报分析预测为主，重点关注宏观政策对企业的影响和主要竞争对手的经营动向。企业职能预警主要集中在企业财务风险预警、营销风险预警、组织管理风险预警、战略预警、安全生产预警、研发预警以及投资预警等方面，由母公司每个职能部门建立警戒线，时刻关注职能领域内的重大变动，并相应制定行动预案。

由于贵公司是发电企业，而石油的价格变动直接关系到发电成本。企业在制定预算和工作计划安排时，将油价变动作为重点考虑因素，并在经营计划和预算编制中保持一定的柔性，如油价在预测价正负5%以内我们将如何行动，正负10%以内又该如何，正负20%我们有什么启动方案。只有将最大限度地预见风险，排除风险，才可能减少损失。

2025年，山东枣矿集团原煤产量突破2025万吨，企业收入达到125亿元，然而谁能想到，在2025年前，集团曾面临严重危机，一度到了停运、停电、停税务发票“三停”的窘迫境地。探究枣矿集团成功的根本，完善的风险预警集资是不可或缺的成分之一。2025年，枣矿集团通过完善经济风险预警机制，建立了横到边、纵到底的经济风险报告网络，聘任了352名经济风险专兼职网员，加强对合同风险、投资风险、民事侵权和行政风险的分析排查，编制了一张风险防范的网络，保证了安全经营。

企业负责人经济责任审计

小林没有忘记Jason的工作，他准备写信问问他的工作进展，正好，Jason又写来邮件：

集团原先三个子公司的总经理是由总裁的两个弟弟，一个外甥担任。吃点拿点多多少少会有，总的来说还是信得过的。企业规模大了，老总也意识到要从外面请人才来管理，他对企业领导任期经济责任审计很感兴趣，能不能具体谈谈有哪些内容？

第四封信内容如下：

亲爱的Jason，看来你们公司对审计管控作了详细分工，这对集团的集团管控会有很大促进。在这封信里我们就企业负责人经济责任审计聊聊吧。

一谈到领导干部的经济责任审计，很多人脑海里的第一反应是他是不是贪污了，是不是损公肥私了，仅仅停留在财务视角看待这件事，失之片面，实际上企业领导经济责任内容更加广泛，主要分为以下四类：

1、受托企业管理责任的审计：审查企业领导对受托企业管理责任的履行情况，重点是对该企业内部控制完整性、合理性和有效性进行独立的审查和评价。对内部控制的评审，不能只站在报表审计的角度，应该对整个内部控制体系全面了解、测试和评价，并做出独立的评价报告；

2、受托企业财务责任的审计：应在对企业内部控制进行全面评审的基础上，对企业领导任期内财务会计报告的真实性和完整性进行鉴证；

3、受托企业可持续发展责任的审计：着重从以下方面进行审查，企业战略性产品的市场占有率，产品销售利润率，新产品总值所占比例，新产品开发和研究费用投入比率，产品成本降低的技术因素，财务资源情况等；

4、受托企业法律责任的审计：内容包括有无违反国家相关规定，使企业存在法律风险；有无擅自转让企业财产，为小团体或个人谋取私利，使股东蒙受巨大损失；有无利用职权，营私舞弊，索贿受贿，侵吞财物，中饱私囊，或严重渎职，玩忽职守，损害国家和企业利益，造成严重损失浪费。

天津泰达控股为了更加有效地发挥党委会、董事会、总经理办公会等党内监督和职工民主监督的作用，加强对企业及经营管理者在资金运作、生产经营、收入分配、用人决策和廉洁自律等重大问题上的监督，建立了控股公司经营业绩考核制度和决策失误追究制度，实行企业领导人员任期经济责任审计，进一步加强和完善监督机制，把外部监督和内部监督相结合，促使了企业经营者尽职履行其任期经济责任。

建立立体举报机制

不久，小林收到了第五封邮件：

小林，你好。根据你的建议我们公司现在已经建立了企业负责人经济责任审计，但员工们反应有效信息不能上传下达，所以我准备在集团内建立举报机制。在此想请教你，应该如何建立和有效运作呢？

第五封回信：

Jason，你的思路非常正确，企业设立举报机制，是解决信息不对称的有效途径之一，要做好这项工作，并非易事，很多企业形式上具备，建立时也轰轰烈烈宣传，一段时间后丧失热情，形同虚设。关键是示之以信，持之以恒，行之以道。

建立宣传机制。企业在员工手册里明确举报受理的程序、范围、办结时间、联系方式等内容，员工在职培训中由审计监察人员亲自讲解，现场答疑。

建立安全机制。在受理、批阅、调研、查处、反馈等各个环节，将保密工作放在突出位置，对举报人尤其是具名举报要妥善保护，防止出现打击报复举报人的恶性现象。

建立信任机制。针对不同的举报内容，承诺调查结果反馈时限。如举报人留有联系方式，审计监察部门有必要主动联系，力争实现100%的满意答复率，维护举报人的举报热情。

建立渠道机制。对上门举报有专人对口接待，通过公布举报电话、发放举报问卷、设立举报箱或电子邮箱等多种形式，畅通员工反映问题的渠道。

建立奖励机制。依据举报人的贡献大小，给予不同金额的经济奖励。

平安保险公司为加强对各地分公司的监控，就建立了规范的立体举报程序：

一、分公司设立举报箱、投诉电话，举报人可以采取电话、信函、当面举报等方式，也可委托他人举报。

二、由分公司监察审计部独立受理客户对分公司系统各级领导干部及其工作人员违反国家法律、法规、政策及公司制度等违法违纪行为的举报。

三、举报人的举报行为受法律保护，公司将对举报人的有关情况及举报内容严格保密。

审计程序的运作

——“小林，谢谢你前段时间给我的建议。根据你的意见我跟总裁作过几次沟通，他深受启发，准备在今年底启动业务流程再造，把审计流程和标准程序进一步规范。请问应该分为几个阶段，又该如何运作呢？期待你的回信。Jason”

这是小林收到的最后一封信，他这样回到：

Jason，很高兴听到你们公司业务流程再造的消息，关于审计程序的运作可以归纳为以下几个步骤：

中油股份公司除设有监事会对董事会和总裁进行监督外,在董事会下还设有审计委员会,由部分懂经营,善管理,会理财的独立董事组成,负责对总裁的经济责任履行情况进行监督;在公司总裁(副总裁)下设有审计部,直接向总裁报告工作,对以下的各管理层的经济责任履行情况进行监督,接受总裁的考核。

审计部在征得总裁同意后,定期向公司监事会和审计委员会报告工作。审计部的工作由总裁主管,副总裁协管。采用这种管理方式,对于日常的审计工作来说,由于副总裁更有精力过问审计工作,对审计工作的管理更细、更到位;对于重大审计问题,可征得总裁的支持,审计意见和建议能得到总裁的重视。因此,这种管理方式为保障内部审计职能的充分发挥,提供了坚强的后盾。

同时,中油股份公司在子公司和各分公司的总经理下都设有审计部或审计机构,直接对本公司的总经理负责并报告工作,对总经理下的各管理层进行监督。子公司和各分公司审计部在征得本公司总经理的同意后,定期向股份公司审计部和本公司监事会汇报工作,并可接受股份公司审计部和本公司监事会的授权开展工作。

中油股份公司有专职内部审计人员600余人,公司赋予审计机构检查公司所有经济活动的权利。公司成立以来,通过内部审计共防止或挽回资金流失34亿多元。在公司的经营管理中起到了重要的作用,公司管理层将内部审计定位为公司内部的一种免疫机能。中油股份公司的内部审计机构的设置使整个经济责任链条上对各方的监控得到有效的保障。

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！