

新时期国企集团管控中典型问题分析与对策研究

王伟

(江苏方洋集团有限公司,江苏 连云港 222000)

摘要:本文立足新时期国有企业集团管控现状,以问题导向为切入点,分析了当前集团管控存在的战略、管控机制、总部职能等典型问题。在此基础上,从持续经营发展的角度出发,有针对性地提出了对策建议。

关键词:国有企业;集团管控;职能;机制;战略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.001

随着规模扩大、产业延伸以及多元化发展,越来越多的大型企业开始采用集团化经营管理模式。在集团化规模和多元化程度不断增大和提高的过程中,如何才能实现对整个集团的有效管控成为集团化企业经营管理必须面对的一个重要问题。国内外企业的经验和教训反复证明:对大中型企业集团而言,在决定和影响企业生存发展的一系列因素中,高效能的集团管控在贯彻企业发展战略、确保永续经营方面发挥着重要的作用。受到历史成因、体制机制等多方面因素的影响,国有企业的集团管控问题显得更为突出。本文侧重于对国企集团管控的相关问题加以分析思考,在此基础上,对国企集团管控建设提出相应地对策建议。

1 国企集团管控中典型问题分析

我国国企集团是推动国家经济发展的重要力量,从过去计划经济体制下的行政管理模式到现在现代企业制度下的法人治理模式,其管控水平取得了很大进步,但是也依然存在一些突出问题。

1.1 企业战略问题

集团战略指导性不强。虽然国企集团普遍都制定了集团战略规划,但不少集团战略规划仅停留在对集团业务板块的梳理总结或泛泛要求层面,缺乏实质性战略论断与指导,导致旗下的业务板块或子公司经常处于发展方向与定位的探索寻找中,经常在不断否定中“另起炉灶”,使得业务发展和工作开展缺乏方向性和连续性。另外,一些多元化企业集团因总体战略定位不清晰,综合导向不明确,导致产业间关联度低,战略协调优势不明显,制约集团整体发展跃迁。

集团战略与成员企业战略脱节。一些企业集团存在上下战略脱节问题,集团有集团的要求,子公司有子公司的打法,造成集团总体战略不能有效落地,个体发展偏离整体规划,呈现“集而不团”或“团而不集”状态。

1.2 管控机制问题

管理机制未与时俱进。很多企业在其发展初期,都能展现出一种高效、积极的精神风貌,但随着企业快速发展,机构不断增加、分子公司越来越多、业务领域逐渐扩大,开始出现决策效率低下、抱怨增多、工作积极性下降等现象。究其原因,主要在于企业从较为单一的业务和架构发展成为一个庞大的企业集团时,管理思想和模式仍停留在初始状态,并未随着企业发展而更新转型。

管控模式相对单一。很多企业集团对成员企业的管控模式选择,往往只是依据股权比例进行划分,比如对所有全资子公司采取同一种管控模式,对所有控股子公司采取另外一种管控方式,而较少根据各类管控对象具体的战略地位、行业属性、业务特点、发展阶段等因素进行细分考虑,导致管控模式一刀切,导致有些业务板块管得过多过死,有些业务板块则出现管控不到位等现象。

现代企业制度不完善。目前,在国企集团管控实践中,行政化思维倾向依然存在,现代企业制度的完善落实任务任重道远。很多国企集团母公司对子公司的管控往往基于行政上下级的命令要求,而缺乏基于现代企业制度的流程规范。比如,对于目前国企集团来说,子公司领导班子的配置事实上大多是由母公司采用选任制和委任

制加以确定,子公司董事会在选聘高层经营管理人员方面的职权被弱化甚至虚化。

1.3 总部职能问题

总部定位不明确。总部在整个集团中所扮演的角色对集团管控有着重要的影响,但不少企业集团总部缺乏明确的定位,导致母子企业管理界面不清晰、业务流程繁杂低效、总部能力建设方向模糊,制约着管控水平的提升。

总部功能不健全。一些企业集团总部因过度精简,导致部门内部的应有的功能建制缺失,现有的人员疲于日常繁琐事务的处理,难以抽身去思考和开展本职能条线的管控工作,形成总部“空心化”、“文职化”等状态。

现代化管理理念和能力缺乏。集团管控水平的高低与各业务职能归口人员的理念和能力水平息息相关。受体制机制等因素的影响,当前不少国有企业在现代化管理理念和能力方面存在一定的短板,对现代企业制度缺乏深入的认知,市场化经营管理能力不足,制约集团管控水平的提升。

2 国企集团管控对策建议

国企集团管控要能做到把方向、管大局、管监督,发挥掌舵者的作用,通过战略引领、方向指引、大局掌控等措施,使企业集团高效率朝着既定的方向发展。近年来,对集团管控的研究与实践一直是企业管理领域的热点,有关集团管控的各类观点、措施不胜枚举。本文认为,管控的落脚点需要着重考虑两个方面,一是对当前问题的解决,二是对未来发展的牵引。以下基于国企集团管控的现状,提出几点建议。

2.1 做好集团整体与成员个体的战略联动

企业的战略规划是企业开展各项工作的最高纲领,战略规划制定的过程是一个统一思想、达成共识的过程。为保障企业集团可持续发展,实现整体做强做优做大,集团总部要在明确总体发展方向和目标任务的基础上,对各业务板块进行统筹规划,对成员企业的定位和发展进行系统布局;成员企业要落实集团总体规划,在集团总体规划部署框架内进行战略细化,确保战略上下联动,密切衔接,从而保障集团产业协同,凸显整体效应。

2.2 对成员企业实施分类管控

根据各成员企业的具体情况,采用不同的管控模式或管理方式,对成员企业实施差异化管控,避免一刀切,即根据成员企业的具体实际,从培育和打造成员企业核心经营能力、提高集团管理效益和效率等角度着手,进行差异化区分,优化集团管控的方式方法。此外,需要注意的是,管控方式需要根据内外部环境的变化而变化,要根据成员企业的发展情况进行动态调整,要立足当下,着眼未来去管控,避免“遵循惯例”。

2.3 加强集团总部功能建设

集团总部要体现集团大脑的功能,要让集团总部真正能够指引、支持、服务各下属企业的经营发展,而不能沦为事务性工作的处理机构或后勤保障机构。集团总部各职能部门是开展集团管控的关

键抓手,是保障集团管控有效实施的核心基础。要持续加强集团总部各职能归口的能力建设,避免总部虚职化、行政化、文职化、机关化,通过加强总部专业化人才队伍、现代化管理能力、文化驱动力等方面的打造,让集团总部真正成为集团管控的中枢系统。

加强专业化人才配置。从人员专业化与部门组织构建专业化两个方面加强集团总部的专业化配置。集团总部人员的理念和能力水平对集团管控工作的质量起着关键的影响,加强总部人员专业化配置是提升集团管控水平的应有的题中之义,通过内部培养选拔、外部引进等方式进行打造。同时,要有效构建支撑人才留置的文化氛围和机制措施,确保专业化人才的专业化能力能够得到真正发挥。

保障必要的人员数量。对于一个组织来说,人员过剩会导致效率低下等一系列问题,但过少又会导致工作开展缺乏必要的支撑。所以,需要辩证地看待总部人数问题,在保障没有冗员的前提下,以能够支撑充分开展各项职能工作为目标,合理进设置各岗位的编制数,避免因缺人而导致职能管理人员沉浸于事务性琐事而难以抽身开展能够驱动业务增值的管控工作。

完善部门内部组织建制。优化完善部门内部的建制,根据职能进行充实和保障,集团总部职能部门需要对接整个集团的各项业务条线,这就需要总部各部门在进行合理的专业分工基础上,构建完能够善辐射整个集团的各项业务条线的管控职能,确保集团总部职能要在整个集团管控中发挥积极的引领作用。很多央企总部,有较强的

管控能力,重要原因就在于部门内部的专业处室化设置,支撑起了各部门的专业条线管理职能。

3 结束语

对于企业集团来说,集团管控问题是其发展过程中永远存在的问题,管控建设将一直在路上。集团管控没有固定的范式,不同企业集团的管控方式各有不同。本文分析总结的几类典型问题,是当前普遍存在于国企集团中的问题,都在一定程度上制约着企业经营效益的提升和整体发展。通过集团化战略联动、管控模式的差异化选择、总部优化建设等措施的运用,将有效助力国企集团管控的优化提升。当前,国有企业集团需要进一步完善现代企业制度,将现代企业制度的内涵渗入日常经营管理中,同时将加强党的领导和完善公司治理统一起来,创新国有企业党组织在国企集团管控中发挥政治核心作用的途径和方式。

参考文献

- [1]夏明.国有企业集团管控问题分析与对策研究[J].西南科技大学学报(哲学社会科学版),2019,36(03).
- [2]徐明.新时期国有企业集团化管控模式优化与应用研究[J].中国人力资源开发,2016(10).
- [3]黄玉梅,储小平.深化改革背景下中国国有企业总部的价值创造维度[J].经济管理,2017(05).