

企业集团化管控模式的应用分析

曹玄玄

(河南省天然气管网有限公司,河南 郑州 450000)

摘要:随着市场经济的不断发展,企业在当下也迎来了快速发展时期,更面临着较大的挑战。为实现企业在新时期内的长远发展,企业需积极引入集团化管控模式,来提升企业管理水平,促使企业核心竞争力的全面提升。本文分析企业集团化管控面临的全新发展形势,指出企业集团化管控的常见模式,并提出企业集团化管控模式的应用策略,以期为今后开展相关研究提供参考。

关键词:企业;集团化管控模式;应用策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.127

1 引言

在深化改革的促进下,企业在当下的数量和规模均有了较大程度的增加,这也使企业与企业之间的竞争压力不断增加。对企业来说,为在激烈的市场竞争中长久地保有一席之地,需不断促使自身实现管理理念以及管理模式的转变,以适应社会发展给企业带来的更高要求。随着现代企业管理理念以及管理模式普及率的不断提高,越来越多的企业开始应用集团化管控模式进行管理,激发了企业的发展活力,提升了企业的发展水平。

2 企业集团化管控模式面临的全新发展形势

2.1 发展环境更为复杂

当下,我国的经济发展水平有了较大程度的提升,但经济增长速度总体放缓,更加注重高质量发展。这也使企业面临更为复杂的发展环境,企业需加大市场调研力度,结合市场发展现状以及市场所需,加大对企业的管控力度,做好资源的整合工作,结合我国的供给侧结构性改革给企业提出的全新发展要求,明确发展目标,利用创新管理机制以及管理手段的方式,来使企业在开展集团化管控的过程中与发展环境相适应。

2.2 信息管理能力提升

在科学技术发展的促进下,互联网以及信息技术在当下的普及率也在不断提高,使人们之间在沟通和信息接收上更为便利。在大数据技术的促进下,信息在管理能力上得以全面提升。对企业来说,信息管理能力的提升使企业中的各项信息实现了互联互通,例如人力资源信息、财务信息、技术信息以及资源信息等,为企业制定决策提供了可靠的信息支持。在企业应用集团化管控模式的过程中,这种信息管理能力的提升可使企业打造发展环境动态模型,并结合模型中的数据来分析市场需求,从而制定发展计划。更可借助信息管理技术手段来将集团化管理中的母公司与子公司在发展上实现信息的高度整合以及信息共享,对优化企业中的资源配置也可起到重要的促进作用^[1]。

2.3 企业管理理念变化

在企业发展水平不断提升的促进下,企业在管理理念上也发生了较大的变化,并且管理工具在当下的数量和类型也有了较大程度上的提高,波特竞争力模型以及宏观环境分析模型在当下被广泛运用到企业开展集团化管控的过程中,并且态势分析法、目标管理法以及关键绩效指标法等也被运用到管理中,对提升企业管理水平起到了重要的促进作用。企业在选择管控工具的过程中,由于不同的管控工具在适用范围上也存在一定的差异性,企业需结合自身的实际情况选择合理的管控工具进行,并随着企业的发展不断进行动态调整,使管控工具与企业发展实现和谐统一。

3 企业集团化管控的常见模式分析

3.1 传统集团化管控模式

企业集团化管控模式随着社会的发展而出现,其管控模式较多,不同的集团化管控模式在适用范围上也不同。对传统集团化管控模式进行分析,首先为财务管控,其指的是企业利用指标以及预算等方式来开展对子公司的财务状况、预算执行以及资源配置等方面的管控。从财务管控的特征来进行分析,其利用不同的财务指标,例如人力成本、资金成本以及市场占有率等,来对下属公司开展财务管理以及财务考核工作。这种管理模式中,母公司对子公司的经营以及运营干涉较少,仅针对财务状况来进行评价以及管控,属于分权管控的一种。

其次为战略管控,战略管控中的内容较多,如战略确定、战略计划、制定预算、执行以及评价等。在应用战略管控模式下,母公司需对企业内部环境以及外部环境开展全方位的分析,并结合分析结果来制定发展计划。而子公司在母公司确定发展规划之后,需逐层分解战略目标,并明确子公司的发展规划以及目标,还需完善发展方案以及预算等内容。集团化管控中的集团公司利用职能部门来开展对子公司的管理以及指导,但子公司在经营权上较为独立,可使集团企业的社会效益和经济效益得以全面提升。

这种管控模式属于母公司集权、子公司分权的模式,在企业发展中该种模式的适用性较强^②。

最后为运营管控模式,选择这种管控模式的企业通常在集团总部规模上较为庞大,并且职能部门的人员专业水平较高,负责针对子公司的业务开展全方位的管控,例如决策制定、技术研发以及人力资源等,子公司的管理层也由母公司进行指派。

3.2 信息化集团管控模式

在互联网+的不断推进下,信息化集团管控模式在当下的应用范围也在不断拓宽,促使企业在应用集团化管控模式的过程中,管理模式以及业务模式均有着较大程度上的创新。在应用信息化集团管控模式中,通常以两个方面的内容为主,一方面为决策层的管控,在集团企业制定战略的过程中,其在侧重点上开始偏向于数据层面的收集工作以及分析工作,打造数据信息的动态管理体系。集团母公司的决策层在收集子公司的数据之后,结合数据开展决策的制定,并建立以数据分析为主的管控流程以及管控机制,打造决策——执行以及母公司——子公司的数据体系,针对不同的管理层级,负责人需利用自身的创新思维以及互联网思维来开展管理。由于当下大数据技术的不断完善,企业利用大数据技术可灵活调整部门职能,并利用集团化管控工具来监控子公司的经营行为,实现企业的集团化管控;另一方面,在运营执行层面上,也需做好数据的整合分析工作,并结合决策层的要求来开展经营运作工作。还可利用动态组织结构的方式,来快速收集数据,并借助交互设计、移动开发、前后端开发以及用户研究等技术来为商业运作做出技术上的支持。

3.3 集成化集团管控模式

集成化的企业管控模式可使企业中的业务板块在开展管控中实现集成管理,可有效提升企业中的管控水平。

首先为领导干部的管控,这种管控模式在国有企业中运用较多,通常包括巡视监督、内部设计以及财务监督三种。领导干部管控模式属于自上而下的管控模式,管控主体为出资人,管控客体为具有管理权以及经营权的领导干部。由于财务数据可集中反映企业的运营水平,这也使财务监督在企业中的全流程均可渗透,使用财务监督的方式可使企业在生产以及经营上实现合规开展。内部审计可利用相应的方法来评价企业的财务行为以及经营活动,找出其中的风险隐患并采取应对措施。而巡视监督可有效避免国有企业在发展中出现的腐化问题,提升企业发展水平。

其次为人力资源的管控,其指的是在开展管控的过程中针对企业在人力资源上的规划、招聘、培训以及绩效等方面开展管控。在模式上也分为三种,第一种为全管型模式,这种模式下母公司为开展管控的主体,针对集团企业的所有人员开展管理,在制订管理计划之后由子公司实施。这种管理模式集权度较高,分权程度较低。第二种为指导型模式,母公司作为管控主体,针对子公司在开展人力

资源管理时的各个方面提出指导意见,由子公司结合自身的实际情况来开展具体人力资源管理,并由母公司进行备案,在分权以及集权程度上较为适中。第三种为参谋型模式,由母公司构建服务平台,并为子公司提供人力资源管理层面的咨询服务,子公司结合实际情况以及发展目标来开展人力资源管理工作,这种模式的分权程度相较于以上两种模式来说较高。

再次为业绩评价管控,在企业集团化管控中应用普及率较高,其指的是母公司制定出业绩考评体系,并结合考评体系来开展对子公司的业务指标的考评。在业绩评价中,其包括指标建立、评价计划、执行、成果应用等。业绩评价指标属于开展业绩评价的核心内容,需母公司与子公司之间进行讨论并在多方论证之后得出,并在应用中结合发展环境的变化进行灵活调整。

最后为企业文化管控,相较于人力资源管控以及业绩评价管控来说,企业文化管控的难度较大。企业文化是在企业长期的发展中形成的,属于精神层面上的一种激励方式。在应用企业文化管控中,母公司需做好引导工作,尊重员工的主观能动性以及创造力,并将员工的价值实现作为企业文化中的重要组成部分。企业文化管控需立足于企业发展中的行为事件进行,从中提炼企业精神以及企业发展的价值观,打造特色企业文化体系,并利用各类活动使企业文化实现内化于心且外化于行,打造企业内部积极向上的氛围。

4 企业集团化管控模式的应用策略

4.1 明确企业发展目标

在应用企业集团化管控模式中,首先需对企业的发展目标以及定位进行明确,并结合企业当下的实际情况来有机渗透集团化管控模式。随着社会的不断发展,企业在制定集团化管控目标时可将功能定位在为企业发展制定战略规划以及决策上,借助大数据信息管控、资本管控、决策制定、风险管控以及人力资源管控,来实现集团化管控的运营协调、战略决策、数据分析等。

在战略决策上,集团化管控需结合大数据技术来对企业内部以及外部环境的运营来进行管控,并结合数据分析结果来制定出战略目标,并围绕目标来进行规划以及布局,打造商业逻辑模式。在具体的执行中,需利用子公司来收集数据,并利用大数据技术来进行分析,打造决策管理模型,来对企业内部的各项资源进行优化配置。

在应用集团化管控模式中,风险管控是其中的重要内容,其可根据数据信息来进行分析,并做好风险的预估工作,针对企业在运行、决策以及管理中的风险来进行预估,并制定出应对措施,降低风险的发生概率,降低风险所造成的损失。在职能管控上,风险管控可渗透到人力资源管理、财务管理、信息管理、行政管理等,并结合企业的战略发展目标,针对子公司开展风险保障。

为最大限度地发挥集团化管控的积极作用,企业还需

结合自身的发展现状以及今后的发展目标选择适合自身发展的管控模式。在选择上,首先需明确企业发展目标和发展战略,并明确集团管控中心在功能上的定位,结合实际情况来选择集团化管控模式。由于集团化管控模式并不存在优劣之分,其在衡量以及评价上以是否能为企业创造利润以及是否使企业实现自身的战略目标作为衡量标准。可利用大数据技术来对企业发展内部环境以及外部环境进行分析,结合市场实际需求来明确企业发展规划以及布局,并在制定发展目标之后,由子公司对目标进行分解,来合理进行规划,从而选择适合企业发展的集团化管控模式。在管控模式的确定过程中,还需保证管控模式与管控工具之间形成有机结合,打造出常态管控模式,提升管控效果^①。

4.2 完善集团化管控模式的管理机制

在企业应用集团化管控模式的过程中,也需完善配套管理机制,围绕企业内部不同的岗位职责来构建完善的制度流程。集团内部的决策者需实现科学的分权以及授权,落实责任机制,完善岗位职责,为企业开展管理以及运营做好准备工作。岗位职责由于依照企业负责人的意图来进行构建,可为战略目标的实现以及执行做好有力保障。在完善制度流程的过程中,也需结合企业不同部门的不同业务进行,明确岗位职能分类,并对岗位内容进行细化,来确定出该岗位的职能以及职责,并对职责所承担范围内的工作流程进行整理,将该岗位所对应的技术以及工作标准等内容利用制度的形式进行明确,构建出详细的制度流程。在制度制定后,还需在实际应用中结合实际情况以及其出现的问题来进行调整。

4.3 打造健全的管控体系

在社会发展的助推下,企业在应用集团化管控模式中还需结合企业的实际情况以及战略目标的达成情况,构建出与企业发展相适应的集团化管控体系,围绕企业的核心目标以及基本诉求进行,并与人力资源管理、决策管理、绩效评价以及企业文化这四项管控职能相结合,构建出集成化程度较高的管控体系。在人力资源管控上,需结合企业发展现状以及相关政策要求来构建负责人管控体系,针对母公司以及子公司的管理层开展财务监督工作以及内部审计工作。并成立专门的监督小组以及检查小组,针对母公司以及子公司在管理层以及领导层的财务状况、招投标情况以及公费使用情况等开展监督工作,打造专业的集团化管理层级,发挥监管的积极作用,利用监督和管理来避免企业中出现贪污腐化情况。

在应用集团化管控模式中,还需利用绩效考评管控体系以及目标管理的方式,来将企业中的发展战略目标进行分解,并将分解之后的目标在子公司中进行落实,保证子公司中的不同业务板块均明确自身的考评指标,如财务指标、预算指标、风险管控指标以及量化指标等,还需将运营指标、职能指标等定性指标作为开展针对子公司考评的主

要标准,促使子公司做好职能划分以及职责界定工作,为构建职能体系以及职责体系做好支持,提升集团化管控效率。并且在开展管控的过程中,也需利用大数据技术、通信技术以及互联网技术来提升各项数据的准确度,保证企业中的各项业务有序开展,提升企业人力资源管理水平,促使企业中的员工发挥自身主观能动性,提升员工的工作质量以及工作效率。更可借助大数据技术来开展风险预估工作,并及时采取风险应对措施,降低企业经营风险的出现几率,提升企业制定决策的准确性以及科学性。

与此同时,在开展企业集团化管控的过程中,应提升对文化管控的重视程度,打造企业中的核心价值观,使企业中员工的凝聚力和向心力得以全面提升。在企业文化的构建中,需结合新时期下人员在知识结构以及思想观念上的变化进行,并利用提炼以及宣传引导等方式来夯实企业中的文化基础,形成符合企业发展的企业文化,为企业发展注入精神层面的动力。在构建企业的文化中,需利用各种现代化方式来实现企业文化的更好落实,如利用新媒体来进行宣传,组织开展各类活动等,避免企业文化流于形式。同时,由于企业中的人才情况对企业的发展也可产生重要的影响,在开展企业集团化管控中,也需发挥人力资源管理的积极作用,结合企业发展情况做好人才引入与培养,招聘符合企业发展要求的人员,并做好培训工作,利用培训机制、薪酬机制、激励机制、考核机制等来围绕人才开展管理工作,激发员工工作积极性,凝聚员工合力,打造积极的企业文化,为企业发展提供精神层面的支持。

5 结束语

企业运用集团化管控模式可使企业中的各项资源利用率得以提升,为企业营造良好的发展环境,促使企业综合实力得以全面提升。随着社会的不断发展,企业在运用集团化管控模式的过程中也面临全新的发展形势,发展环境更为复杂,且信息管理能力和企业的管理理念均发生了较大变化。对企业来说,在应用集团化管控模式时需明确企业发展目标,健全管理机制,并打造健全的管控体系,保障企业集团化管控的顺利进行,实现企业经济效益和社会效益的全面提升。

参考文献

- [1]丁锐.新时期国有企业集团化管控模式优化与运用[J].中国市场,2021(12):94-96.
- [2]谢旺,赵军帅.施工企业集团化管控模式下审计提升物资管理能力的路径分析研究[J].电力设备管理,2022(01):186-188.
- [3]刘振江.新时期国有企业集团化管控模式的优化与探索[J].商情,2019(27):129.

作者简介:曹玄玄(1986-),男,汉族,河南永城人,本科,中级经济师,研究方向:经济管理。