

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920111150703

UDC_____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

A 集团集团化管控体系优化研究

**Study On Optimization Of Group Control System
Of A Group LTD.**

何海宁

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 201 年 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 10 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

A 集团是厦门市属的国有企业集团之一，自成立以来，为主承担厦门大中型基础设施建设工程及城市片区开发的投资建设任务。经过历届领导班子和全体员工多年来的辛勤付出和艰苦创造，A 集团自成立至今在交通基础设施投资建设领域取得了辉煌的成就，并在此基础上延伸出了相关与非相关产业的数家企业。但是 A 集团目前存在着集团规划目标与组织行为存在偏差、集团总部职能定位不清晰、对权属企业的管控模式模糊、集团内控体系不完善等严峻问题，这些问题若不得到有效的解决，将严重影响 A 集团的整体发展。

企业集团管控课题纷繁复杂、体系庞大。本文从 A 集团现状和问题入手，采取理论与实践相结合的办法。在分析国内外集团管控体系理论研究成果的基础上，通过对 A 集团的全面集团化管控现状的诊断，了解和分析 A 集团在集团化管控中存在问题。重点围绕管控模式、管控子功能等方面展开研究，进而探寻各种问题存在的根源，并寻找和提出了适应 A 集团现实与未来发展需要的集团管控体系优化解决方案。希望本文的研究成果，能为 A 集团在优化集团管控体系的工作中提供帮助，同时也为其他企业集团解决管控问题提供借鉴和参考。

关键词：企业集团 管控模式 管控子功能

Abstract

How to build an effective group control system to guarantee uniformity and maximized benefits between parent and subsidiary company, is an important topic and a long-term focus of management theories, and also a management weapon in urgent need by many enterprise group to cope with the sharp market competition.

In 23 years' accumulation and development, A group has 7 wholly-owned and holding subsidiaries, which cover business area like steel trade, building materials, real estate development, area development, tourism, hotel, construction, etc.

As business extension and enterprise transformation, the now available management and control system is no longer coincide to enterprise development, magnifying operational risk, restricting the improvement of A group. Enterprise collectivizes is complicate and is a enormous system.

This article starts with current situation and issues of A group, combined theory with practice, referencing research result from both home and abroad scholars. It detailed analyses A group on management and control practice and existing problems, focus on study of management and control system, model and environment. This study also comes up with an optimum proposal matches present development of A group. Hopefully, this research could aspiring management and control system of A group and provides experience for further study.

Keywords: Enterprise group, Control mode, Control methods

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
一、经济环境对集团管控体系的要求与挑战	1
二、企业发展需求与集团化管控体系变革的必要性	2
第二节 研究意义	2
一、丰富集团管控的实践操作	3
二、为 A 集团的管控变革提供参考	3
第三节 研究现状	4
一、国外对集团管控研究的现状	4
二、国内对集团管控研究的现状	4
第四节 研究内容、方法与结构	6
一、研究内容	6
二、研究方法	6
三、本文的主要结构	7
第二章 理论概述	8
第一节 集团管控的内涵	8
一、集团管控的概念	8
二、集团管控的目标	8
第二节 集团管控模式	9
一、集团管控的模式	9
二、集团管控模式的影响因素	11
三、集团管控模式子功能	13
(一)、战略管控	13
(二)、财务管控	14
(三)、组织架构与权责边界管控	15
(四)、人力资源管控	18
第三章 A 集团管控体系现状与问题	20

第一节 A 集团概况	20
一、发展历程.....	20
二、公司业务概况.....	22
第二节 A 集团管控模式现状及问题	23
一、 集团战略管控.....	23
(一)、集团战略管控的现状.....	23
(二)、集团战略管控存在的问题.....	24
二、集团财务管控.....	26
(一)、集团财务管控的现状.....	26
(二)、集团财务管控存在的问题.....	26
三、集团组织架构及权责边界管控.....	27
(一)、集团组织架构及权责边界管控现状.....	27
(二)、集团组织架构及权责边界管控存在的问题.....	28
四、集团人力资源管控.....	30
(一)、集团人力资源管控的现状.....	30
(二)、集团人力资源管控存在的问题.....	30
第四章 A 集团管控体系优化方案	32
第一节 目的与原则	32
一、优化目的.....	32
二、优化原则.....	32
第二节 管控模式的匹配选择	32
一、行业环境.....	32
二、发展阶段.....	33
三、发展战略.....	33
四、母子公司重新定位.....	34
第三节 集团管控子功能优化设计	34
一、集团战略管控优化.....	34
二、财务控制优化.....	35
三、集团组织架构调整优化和权责边界优化.....	36
四、人力资源管控优化.....	44

第四节 集团管控体系优化方案的实施保障	47
第五章 结论	48
参考文献	50
致 谢	52

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.1.1 The Requirements of Economic Environment	1
1.1.2 The Enterprise Development Needs and Necessity	2
1.2 Study Meaning	2
1.2.1 Rich of The Practice of Group Management	3
1.2.2 To Provide Reference for The Change of A Group Management	3
1.3 Study Status	4
1.3.1 The status of the Study on group management and control in foreign countries	4
1.3.2 The status of the Study on group management and control in China	4
1.4 Research Contents, Methods And Structures	6
1.3.1 Research Contents	6
1.3.2 Research Methods	6
1.3.3 Research Structures	7
2 Theory Summary	8
2.1 Theory of the group management	8
2.1.1 Theory of the group management	8
2.1.2 Objectives of the group management	8
2.2 Management Control Mode And Control Means	9
2.2.1 Management Control Mode	9
2.2.2 The Influence Factor of Management Control Mode	11
2.2.3 The Group Management And Control Means	13
3 The Present Situation And The Question of A Group Management And Control System	20
3.1 A Group Profiles	20
3.1.1 The Development Course And Current Situation of A Group	20
3.1.2 A Group Business Overview	22
3.2 The Present Situation And Problem of A Group Management And Control Mode	23

3.2.1 The Current Situation And Problems of The Group Strategic Management And Control	23
3.2.2 The Current Situation And Problems of Financial Management And Control	26
3.2.3 The Current Situation And Problems of The Group's Organizational Structure And Responsibilities	27
3.2.4 The Current Situation And Problems of the human resources management and control	30
4 The Optimization Program of A Group Management And Control System	32
4.1 Program And Principle	32
4.1.1 The Purpose of Optimization	32
4.1.2 The Principle of Optimization	32
4.2 The Matching Selection of The Control Mode	32
4.2.1 The Industry Environment	32
4.2.2 The Development Stage	33
4.2.3 The Development Strategy	33
4.2.4 Relocation of Parent Subsidiary Company	34
4.3 The Optimization Design of Group Control Means	34
4.3.1 The Group's Strategic Management And Control Optimization	34
4.3.2 Financial Control Optimization	35
4.3.3 The Group's Organizational Structure Adjustment And Optimization of The Responsibilities of The Border	36
4.3.4 Human Resources Management And Control Optimization	44
4.4 Implementation guarantee of Group management and control system optimization	47
5 Conclusions	48
References	50
Acknowledgments	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景

一、经济环境对集团管控体系的要求与挑战

世界经济自上世纪末至本世纪初期，进入了一个向全球化快速发展的阶段，伴随着全球化的发展，产生了大量集团化的企业，并且，企业集团的规模也得到了快速的发展。在国内，大量的企业集团涌现于市场经济的大潮中，且规模在不断扩大。各类企业集团由跨行业、跨地区逐步发展为遍及各个产业、遍及全球范围的大型企业集群，在我国的经济的发展过程中起到了重要的作用。企业集团在追求规模扩张的同时，也不断在探索适合于本企业的管控制度和体系，以保障企业集团的正常运转和风险控制。国际上较具有代表性的几类管控模式分别为集团财务管控型管控模式、集团战略管控型管控模式和集团运营管控型管控模式。不同的企业适用于不同的集团管控模式，与企业自身特点相匹配的集团管控模式，对保障企业集团的正常运营，并支撑企业集团的不断扩张和强化竞争地位具有重要的作用。

随着我国社会主义现代化建设进程的不断推进，各地不断地涌现出了具有一定资产规模，并且在国内市场、甚至是在国际中具有一定竞争力的企业集团，在我国社会主义市场经济建设过程中发挥着重要的作用。随着我国的社会主义市场经济建设步伐的不断推进，国内的企业集团必将不仅仅在国内市场上发挥作用，也势必将在世界经济的舞台上发挥越来越重要的作用。但是，不可忽视的是，我国的现代化经济建设工作较世界较发达国家相比起步较晚，企业集团的形成和制度体系建设也相对较晚，在企业集团的日常管理过程中，不断地暴露出了各式各样的问题。例如，为追求市场份额而盲目扩张、未经认真评估过的盲目多元化发展、企业集团的内部管理体系不完善、管理混乱、因母子公司权责关系处理不当而引起的关系失衡、效率低下甚至体系崩塌等现象时有发生。为了能够保障企业集团的健康发展，不断增强企业集团的市场竞争力，不断适应快速的扩张趋势，研究如何建立适合于我国企业集团的管控模式和管控体系，形成适合我国企业集团的集团化管控制度体系就显得至关重要。

集团管控模式的选择和管控体系的建立一直是大型企业集团在企业管理过程中的一大难题。公司的发展状况、组织架构以及运营模式都在很大程度上影响

和决定了集团公司管控工作的实施,我国的集团管控理论建设工作起步较晚,管控理论的实践工作也相对较短,尤其是国内国有企业集团与民营企业集团的体制差异性,导致不同的企业的管控模式具有非常大的差异性。同时,企业也缺乏集团化运营经验,集团集分权控制不利,管控模式和组织架构都很不成熟。具体的表现形式有集团内部资源利用率低、内部协调沟通效果差、发展出现瓶颈等问题。集团公司对子公司集权、分权的政策不明朗,集团希望子公司能够发挥其主观能动性,拥有一定的经营自主权,但是又怕对子公司失去控制。于是,如何建立符合企业自身特点的母子公司管控体系,其关键管控点在哪里,是国内众多企业集团所要面临的重大课题。

二、企业发展需求与集团化管控体系变革的必要性

A 集团作为厦门市属的国有集团之一,自成立以来,承担了厦门市诸多大中型桥梁、隧道、中高等级道路和配套工程及城市片区开发的投资建设任务。截止到 2014 年底,已累计完成厦门市及周边地区 500 多亿元的道路及桥梁、隧道等交通基础设施建设项目投资,现拥有总资产 490 亿元、净资产 118 亿元、员工近 2680 人,并拥有三十余家全资或控股权属企业。

经过全体员工和历届领导班子多年来的辛勤付出和艰苦创造,A 集团自成立至今在交通基础设施投资建设领域取得了辉煌的成就,不仅构成厦门交通基础设施的主要骨架,在厦门市、福建省甚至是全国业内和普通公众中都具有相当高的品牌知名度与美誉度。

但是 A 集团在经营发展过程中,也存在诸多问题。目前的可经营性资产规模偏小、资产结构不合理、资产收益率不高、企业的抗风险能力不强,而且还存在规划目标与组织行为存在偏差、集团整体决策运行机制有待进一步规范和完善、人力资源结构与数量均无法满足集团整体发展需要、企业内控体系近于缺失等严峻问题。要想继续取得快速发展和期望的成就,就必须有效应对日趋激烈的代建工程主业及相关产业的市场竞争,以及不断加大的日常经营和可持续发展的压力,并必须认真思考如何继续保持在厦门市场乃至国内相关产业的领军地位或必要竞争优势。而有效的战略规划与实施,周密运行的集团化管理与控制系统,是 A 集团在未来继续辉煌的重要前置条件。

第二节 研究意义

本文理论联系实际,通过对企业集团管控模式和管控体系的理论知识进行研究,并结合 A 集团的管理现状和集团管控体系实践经验进行了案例分析,具有较好的理论指导意义和实践参考意义,可为国内企业集团探讨和解决集团化管控问题提供借鉴与参考。

一、丰富集团管控的实践操作

对企业集团化管控体系的研究,是为了帮助企业在集团化发展的过程中,探寻有效的集团化管控方法,以便实现集团母子公司利益的最大化。本文借鉴了部分国内外集团化管控模式及管控体系的研究文献,对厦门市国有 A 集团在集团化管控体系中存在的问题和产生问题的原因进行深入剖析,找出原因,寻找对策。过程中运用了适当的理论内容,并联系实际,着重就集团管控模式、各管控子功能等内容进行了逐一分析。对 A 集团集团化管控体系进行了优化设计,以期能够适合和指导 A 集团的集团管控模式确立和管控体系的建设和实践运行,同时期望能对国内其他企业集团在设计和优化集团化管控模式和管控体系时提供参考案例。

二、为 A 集团的管控变革提供参考

A 集团是在原有工程建设公司的基础上成立的国有独资企业集团,随着集团业务的不断拓展,在原有工程代建领域的基础上,逐渐拓展为工程代建为主业,工程配套产业和非工程相关产业为两翼的产业格局。在 A 集团所辖的各产业板块中,工程代建业务一直以来都由集团总部直接运营管理,其他板块,包括贸易、建材、旅游、房地产开发、片区开发运营、酒店等产业均成立了集团的全资总公司,面向市场化运作。对工程代建业务的集权化运营管理模式,源于集团的历史延续,并且在历史上为 A 集团的发展壮大也起到了重要的作用。但在 A 集团的产业格局不断壮大的同时, A 集团现行集团管控体系存在的弊端,以及与 A 集团发展现状和前景的不适应性日益凸显,母公司本应具备的管控能力不足,本应承担的管控功能在一定程度上出现缺失,在实际的日常运行过程中,时常发生母子公司功能和职责的错位,导致 A 集团内部的集团化管控难度日益突出,实际上已阻碍了 A 集团的正常发展,亟待进行一场系统的集团化管控体系的变革。如何选择适合于 A 集团自身发展的集团管控模式,并在此基础上建立起一套科学、系统、高效的集团化管控体系,以便有效地支撑 A 集团的战略实施,同时不断增强 A 集团的核心竞争力,将是一个极具现实价值的研究课题。本文通过对企业集

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库