

设计集团中心

Odd Christopher Hansen
Michael Peytz

当今企业集团的集团中心，是指由首席执行官和其他高层经理及其智囊团所组成的总部职能机构。集团中心应如何设计？如何运作？主要职责是什么？首要战略和组织任务是什么？同各个企业的关系是什么？正确解答这些问题的过程，也就是集团中心争取为下属企业创造最大价值的长期努力过程。

设计好一个有成效的集团中心不是一件简单的事。许多企业集团公司(MBC)常常在确保每个企业单位取得最佳业绩这个目标前望而却步，从而使自己对企业的作用仅限于财务监控层面。再者，中心经常不能确定适当的和雄心勃勃的业绩目标，或者虽能确定目标，但在企业行为不利于实现这些目标时却提不出有效后续措施。在另外一些情况下，下属企业单位和中心之间缺乏透明度，因而双方无法进行必要的双向对话。还有一些时候，集团中心做了很多无关紧要的事情，从而分散了注意力。

因此，一项有效的设计过程，既要考虑中心所要实施的主要任务，又要顾及其适当的机构设置及其运作方式。可根据下属公司及其面对的特殊挑战，选择从哪里出发来做好这一设计工作，也就是说，按照图示 1 系统示意的办法，以集成方式进行设计。两种思路都值得重视。

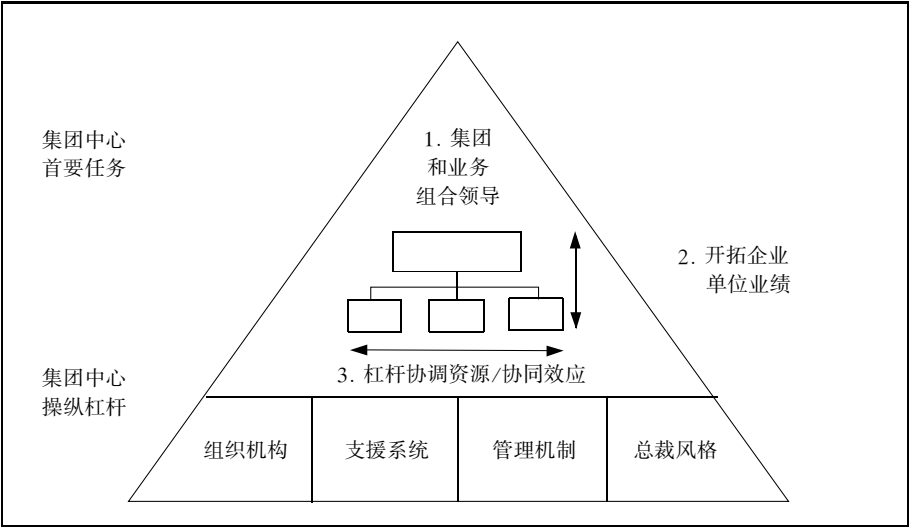
一、明确规定首要任务

每个集团中心必须履行一系列的重要任务。例如，管理成本和资金来源，以及调整好同外部子公司的关系。然而以下三项因素对中心成为最佳业

主是至关重要的。

- **集团公司和投资组合领导。**培养集团公司的洞察力，通过重组企业投资组合实现增值，并创建共享的价值观；
- **企业单位业绩的提升。**给企业单位制定雄心勃勃而又切实可行的目标，并密切监控实现目标的情况；
- **集团资源的利用。**挖掘企业单位独立经营时无法实现的经济潜力。

集团中心设计框架 图示 1



1. 发挥领导作用

如上所述，高层管理的首要责任，当然是通过激励和推动远景目标的制定程序来领导企业的全方位发展。远景设想之所以重要，是因为它为一家集团真正“拥有”名下企业提供了充分的依据，确定了总体发展方向，突出强调了高层管理最首要的任务。虽然有许多集团公司声称它们具有雄心勃勃又脚踏实地的远景设想；但事实上却很少有分公司做到这一点。

有效的远景设想需要高层领导或首席执行官采取一系列的战略步骤，既要大胆设想，又要实事求是，对行业的变化和各企业单位的优势与劣势形成详尽的了解。他们的远景设想还必须建立在其特有的公司资产上，例如品牌、出色的消费者信誉度、有利的竞争地位，或者具有一整套横跨属下各企业一流水准的技能。例如，Electrolux 公司在工程学，工厂的有序管理以及购并公司方面的本领，使其在讲究质量的成熟工业中牢牢地占据了领袖地位。

再者，一项远景设想必须严格限制在一家公司将要在其中竞争的业务范围之内。这就需要对工业的吸引力有一个清楚的了解，尤其要有预见可能出

现的突发性重大机会的能力。由于认识到某些家电的普及化趋势，Electrolux 公司抓住这个时机，组成国际合作的工厂和产品开发网。即使如此，一种切实有效的远景设想也要认识到，集团中心的监控能力会受到财务和管理两方面的限制。由于需要集中力量狠抓优先企业领域，利用投资组合的幅度也受到了限制。

对某些公司而言，远景设想使集团中心扮演起“行业建筑师”的角色。这类公司倡议或参与重组它们自有的或自信可以通过兼并或者引进新的竞争战略来取得领导地位的行业。

成功的建筑师擅长于开创性的战略开发，如使用经济上成功的兼并手段，组成现有的或者新获得的单位，并传授技能。Electrolux 公司在白色家电领域中成功扮演了这一角色。Norsk Hydro 原来只是挪威国内的一家化肥制造商，由于抓住一切机遇改进其生产网络和领域，现在已扩展成为在大部分欧洲市场拥有生产能力的集成化制造商。集团中心除了承担制定远景设想的职责外，必须经营好下属企业的投资组合，以增加股东的红利。许多企业集团具有重新配置其投资组合的良机——尤其是放弃那些非核心企业，或者那些在其他业主的经营下能够增加更多份额的企业。在这种情况下，重新配置工作也许会成为集团中心持续一个时期的主要任务。在其他情况下，这种需要可能只是偶然出现。

发挥“外科医生”作用的集团中心，要为独立经营的企业单位清除各障碍，或者将它们转让给“更好”的业主。许多“外科医生”还通过收购估价偏低的企业，然后重新配置其投资组合，实现增值。它们精于企业的重新配置、收购、兼并后的集成以及建立有效的财务监管制度。因成功扮演“外科医生”角色而声名卓著的 Hanson plc 公司自 1975 年以来，就通过一系列的收购后重组和转让，创造出了丰厚的经济回报。

总之，集团公司领导既要集中注意力于远景设想和价值，也要注意建立共享的价值观——因为这是一种文化信念，它能帮助一家公司将远景设想变为成果，并强调那些对取得市场成功具有至关重要作用的行为。

2. 改进业绩

对企业集团而言，最难解决的挑战之一是改善下属各企业单位的战略和营销业绩。某些集团中心过分热衷于产业重组，而对改善经营管理重视不足。还有些则实行高度下放的管理原则，其结果是中心除实行财务监督以外概不过问。更有一些中心忙于干预各个下属企业单位的日常事务，可以说到了事无巨细的地步。

这些挑战是大家耳熟能详的了。例如，一家欧洲的大联合企业在过去 10 年期间，在其核心企业内进行了多次重大收购，导致若干工业部门的资源重

新配置，并且以国内运作为基础建立了一些有国际实力的企业单位。经过这一扩展阶段，这家公司发现有必要加紧其财务战略控制了，于是开始将核心企业的降低成本和改善经营活动置于一切之先。为坚持这一原则，对该中心的首要工作重点进行了明显的调整。其结果是：经营改善了，同时盈利上升了。

当一些企业集团不去充分扩大其下属企业单位的经营业绩时，其原因惊人地一致。关于成功的标准也模糊不清。业绩的目标并不反映各下属单位为获得成功而实际付出的努力。集团中心不能有效地贯彻实施预定目标，并及时弥补由于下属企业单位受到不可预期的干扰而造成的损失。在某些公司内，这些单位通过协调一致的努力来实现高度的自我管理。这样做有时会产生良好的结果。有时则只起到最大限度地向集团中心封锁消息的作用，不让中心充分参与其战略发展。在这类企业里，计划工作只不过是每年的例行公事而已。

我们最近看到一家欧洲大公司就有这种情况，其组织高度分散，其独立的下属公司分布在许多不同的国家里。集团中心只实施很少的财务控制，它同这些公司的关系大多仅限于正式的董事会成员会议，加上偶尔的非正式会晤和电话交谈。当某几家公司开始完不成盈利目标时，中心甚至都不大愿意去过问。中心还没有制定出一套扶持这些下属公司的管理办法。

为了弥补这一缺陷，管理层决定同各企业公司加强联系。制定了业绩目标并通过定期业务考核严格落实其完成情况。最新推出的战略检查制度，帮助每家企业找出它面临的主要问题和解决办法。对仍达不到要求的公司，则采取进一步的纠正措施。尽管评委们对这些改变对盈利的影响还一无所知，但有一点是清楚的，对下属公司的业务指导是极大地加强了。

这家欧洲大公司采取的步骤，同我们所见的许多擅长于改进企业单位业绩的公司所采取的最佳措施相一致。这些措施包括：

努力拔高战略目标：

- 要对企业的长期宏伟目标确定清晰的标准。
- 要对公司如何在经营上取得成功达成广泛的一致认识。
- 认真落实各项既定的战略性措施。
- 积极地支持企业单位的战略制定。
- 定期积极地讨论企业的重大问题。
- 建立有效的核查和审批程序。

努力提高经营业绩：

- 确定战略和日常经营目标。
- 严格对照目标来检查经营业绩并进行切实有力的复核。
- 向集团中心提供详尽信息。

- 确保中心能够依据每个企业的具体情况，始终参与各企业单位的管理。

3. 盘活资源

集团中心的第三项重大任务是盘活共有资源，以及保证在不同企业单位之间挖掘出潜在的合力。当然，这是为了保证每家企业单位，都能得到其作为集团投资组合之一员，所应实现的全部经济潜力，亦即取得较其在独自经营时所能取得的更多价值。要做到这一点，最有效的方法包括；第一，通过正式的审核制度，建立和调节管理的能力；第二，通过举办管理论坛和交流主管人员，实现交流技能；第三，有选择地使用共享资源；在集团的管理日程上优先考虑那些明显涉及协同效应的项目。

二、完善企业的构架和经营运作

一旦集团中心明确了首要任务，它就必须设计出其组织结构和运作模式，使其能最有效的完成那些任务。为此目的，中心有四个主要的设计“杠杆”可资使用：

- 集团中心本身的机构——规模、构架和职责。
- 各管理支持系统的支持，以便履行其主要任务。
- 建立管理体系和论坛，支持集团中心并协助其成为企业单位的“教练”。
- 首席执行官的“风格”，即其领导公司的方式。

1. 机构设置

总部机构应当怎样设置？有多少家公司，就至少有多种设置方案。随着集团中心主要任务的变化，今天是正确的方案，明天就是不正确的了。不过，总的来说，最佳的设置实践表明，中心应当精干、独立，只集中精力抓住首要的领导任务。真正的战略实体是企业单位。

有许多集团中心精力并不集中。它们有大量的工作人员从事五花八门的战略性和经营性的任务，其中有些是重要的，但更多的是徒然耗费宝贵的管理精力。这是危险的，因为许多集团中心急需足够的管理能力，以应付他们面临的真正挑战。

中心的配置，应当明确遵循既便于执行投资重组任务，又适于改进企业单位业绩的原则。例如，有家大型工业公司发现，成立一个由首席执行官和两名执行董事长组成的小组很有用处。这个小组实际上发挥“董事长办公室”的作用，三人分担面对面指导各企业单位改善业绩职责的任务，同时联

手协作统筹公司的更新和重组工作。由于他们的注意力更集中，他们有能力担当有效的教练员角色，同时兼顾战略性机遇。

保持注意力集中意味着集团中心不应当去管理共享资源工作，例如数据处理和工程设计。集团经理不应亲自监管这些工作，而应主管那些完成监管职能的内部部门。

为保持高效，总部机构必须短小精干、高素质，任务职责明确清楚。他们的工作作风，应当符合集团中心关于对企业单位关系方面的设想。可是相悖的例子不胜枚举，在许多公司里这些公司人员每每倾向于只注意职责含糊不清的监控工作，因为他们缺乏明确的任务。结果，他们常常冗员庞杂，劳而无功，技能每况愈下，平庸度日，了无长进。

除了保持短小精干，独立工作和精力集中而外，集团中心还有责任保证各下属企业单位组成真正的战略性实体。这样就能保持双方的职责分明。它还能使公司避免增加一层“部门”组织，除非它是在一家拥有各种各样投资组合的超大型公司中作为一种不可或缺的“中间桥梁”而存在。大部分部门经理的业绩记录表明，他们总是想同时参与集团和企业两方面的管理，从而造成职责不清的结果。

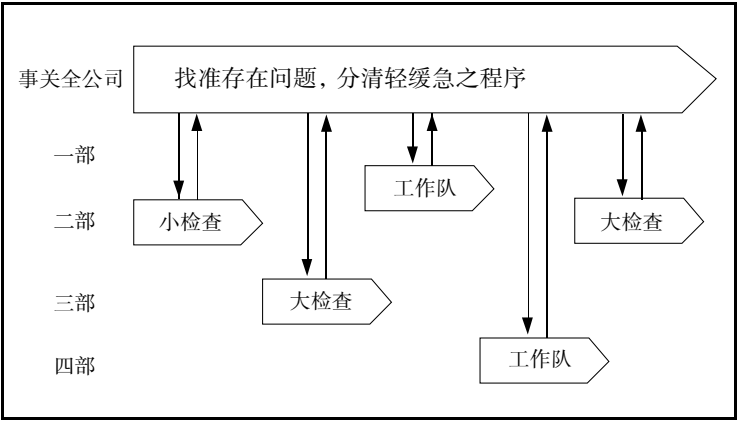
2. 支持系统

集团中心为了执行其主要任务，需要有一套支持系统。最重要的似乎有三个方面；提供有效后续措施的运作支持；找准和协助解决紧迫问题的战略支持；以及选准和培养明天的领导人的人力资源管理。

△运作策划和控制需要有一套设计完善的支持系统。而屡见不鲜的情况是，许多公司对监控任务不够重视。贯彻落实经营目标既不系统化，也没有渗透在管理过程中。业绩目标既不能反映关键的成功因素，也未明确划分成责任区域。不能在责任管理

层面上严格执行各项预算，而且不清楚由此造成的后果。再者，由于严重缺乏信息及深入企业不足，中心无法进行有意义的检查指导，

图示 2 为解决问题而进行的系统灵活的战略制定程序



从而几乎无法创造价值。

如上所述，最强有力的集团中心能为明确符合其战略目标的企业制定既雄心勃勃又切实可行的“有张力的”目标。它们进行定期的、面对面的、深入的业务检查，核查其是否正在达到目标。这种检查是严格和苛刻的，但重点放在纠正措施上。如果不给首席执行官定期提供大量详尽“透明”的信息，这种检查就不可能进行，从而建成保护本地地盘的壁垒，付出的代价则是失去业绩改善方面的有用指导。

然而，运行控制决非事事都要集团中心过问。企业单位必须能够为实现目标自主地开展工作，而不受反复无常的干扰。因此，事先由各方达成一致，规定出在特殊情况下进行的干预的基本原则，常常是有用的。

△大多数企业集团有一套正规的**战略管理程序**，但经常流于形式，不吸收高层管理人员参加，而且缺乏事实根据。在战略管理程序作用发挥得好的地方，集团中心为不同的企业单位规定和下达期望目标，并制定一以贯之的长期成功目标。为了给企业单位的战略发展提供建设性的支持，最佳实践证明，集团层面的干预必须是问题驱动式的，也就是说，从及早发现问题，到拿得出一整套有助于企业单位解决这些问题的灵活办法来，都要依据某种正规程序。在欧洲企业集团制定程序中，集团中心和企业单位像在图示 2 中所显现的那样，找出主要问题，然后列入“解决问题日程”。

根据发现问题的轻重缓急，需要有解决它们的不同形式的内部方案。如果一家企业单位面临的是重大战略问题，就要进行“大检查”，对该企业的实力和竞争地位作出审慎评估，然后由单位经理人员制订一套完整的战略。集团中心给出赞成和反对意见，并批准通过。当然，并不总是需要每次都如此面面俱到。如果问题不那么紧迫，例如，是属于确定价格的筹措资金一类事情，则可以实施有限的战略制定程序，或称“小检查”。要是问题更小，就可留交职责分明的内部专业组去解决。

△一套运行良好的**集团管理人才开发制度**，也许是开发紧缺资源时唯一最重要的机制。强有力的集团中心把管理人才的开发工作列入高层管理的工作日程，建立正规的制度，观察和培养集团的“最佳百人”。然而，必须要靠专业经理来推动这项程序，并和人力资源部门合作，积极发现和考核有前途的领导人。

3. 机制和论坛

为使集团中心高层管理人员同下属广大企业单位经理密切共事，一个行之有效的办法便是为每家企业单位举办定期的，一般是每季度一次的企业考核委员会或者“内部董事会”。会议成员通常包括企业单位经理和领导小组，即首席执行官或者负责该企业的执行副董事长(EVP)、财务总监(CFO)

或者指定的集团管理人。其目的是进行深入的业务考核，制定所需的纠错行动。议程通常包括运作的各个方面：市场地位、竞争前景、财政情况、运营业绩、人才培养等等。一个附带的好处是：这种座谈会可以使公司主管人员根据每个企业单位的需要，调整其领导方式。

实际上，这些委员会发挥类似外部董事会的作用，不过它们更显得“亲自动手”而已。这样做的主要好处是，可使集团中心有效发挥对企业单位“苛求的主人”的作用。

企业考核对委员会对于集团中心和企业单位间的持续非正式对话能起到补充作用。它允许作为“所有者”的中心同企业单位经理们一起坐下来，根据事先提供的有关事实，面对面地考核业绩。这样，它就取代了那种一般管理会议上发生的情况，即集团和企业领导人共同检查，最后只能产生一份不够详尽的检查报告。我们的许多斯堪的那维亚国家的客户都引进了这些委员会，并无一例外地获得了巨大成功。

有时其他的论坛也有用处。例如，当财力管理系统不完备时，每月举行一次会计师会议也许是适当的。在此类会议上，集团的总会计师同企业单位的会计师和经理一起，系统地检查业绩。检查内容包括近期业绩与预算的对照比较、重大行动方案的执行情况、提议要进行的纠错行动以及预算准备工作。

会计师会议是集团公司经理们启发和支持企业单位制定和实现“有张力的”目标的一个方法。它还能够起到为首席执行官同企业单位管理人员相互交往，并为企业考核委员会的召开作好准备工作。然而，它毕竟只是一种临时机制，等到完善的财务控制制度充分发展，为其他论坛所作的准备已经成龙配套时，就不应当再用了。

有些特殊的机制也可以发挥作用。有家大公司刚刚完成一次重要的兼并就成立了一个集团执行小组，制定了新公司的远景设想、方针政策和全盘战略。另一家公司成立了一个购并委员会来核查购并公司的机遇，同时设立了公司的购并评估小组。还有一家在许多国家有经营活动的公司，发现难以实现管理人才资源的跨国性的充分利用。于是该公司设立了一个年度世界论坛和季度国内论坛，以此来交流信息，培养共享的价值观，还设立了一个季度生产研讨会来实现跨国范围的生产技能交流。

在所有这些不同论坛中，我们认为惟一对所有企业集团必不可少的是企业考核委员会。至于其他论坛，并没有特定的原则，非要指明哪种论坛最适合于哪种特定场合，或者一定要指出应有哪些议题，何人与会，如何组织等。很自然，所有这些全取决于议题中所蕴含的战略性和期望出现的变革类型。

4. 首席执行官风格

培育一个有效能的集团中心所需的第四个杠杆，只能由最高领导人，即首席执行官来操纵。首席执行官的管理风格，即他的时间是如何花费的，他的注意力放在哪里，极大地影

响了整个中心的效能。然而，屡见不鲜的是，首席执行官们并没有认识到，他们的时间是他们公司最稀有的资源之一，因而把过多时间花在对发展其公司无关大局的事情上。

以一位欧洲公司的首席执行官为例，由于没有认识到需要严格按轻重缓急原则来分配时间，他耗去了 30% 以上的工作时间于外部活动上，又花去 20% 的时间去参加那些更适合于其他人参加的部门会议。另一些首席执行官总是大撒把：其注意力没有充分集中在改进公司业绩上面。有些抓得过细，把过多时间花在日常操作的细节上。还有一些则对所有企业单位使用同样的管理方式，忽视了它们在规模、战略、竞争地位以及管理能力上的差异。

然而，最佳的实践成果一再地表明，高效能的首席执行官们总是公司的天字第一号思想领袖。他们总揽全局，领头开拓雄心勃勃的远景设想。他们在清楚了解所面临的各种重大挑战的基础上，有效地作出时间安排，不管那些挑战是公司的改组，业绩的改善，新企业的成长，还是人才培养。他们调整自己的风格以适应各下属企业单位的不同需要。

本文阐述的集团中心设计方针，是基于我们在帮助客户提高其集团中心的效能时，总结出的三条主要看法。第一，中心设计工作应当完全出于任务需要并反映集团管理的首要问题。第二，需要一套完整的方案，四个主要的设计杠杆(组织机构、支持系统、工作机制和首席执行官风格)应当相互协调，并紧紧围绕中心任务。第三，中心的设计应当确保它对各个企业区别对待，针对其特点，采取不同的对话方式。

Odd Hansen 是麦肯锡奥斯陆分公司的高级董事，同时是麦肯锡全球多元业务咨询业核心领导成员。Michael Peytz 是麦肯锡哥本哈根分公司的咨询顾问。

版权所有©麦肯锡公司。

(本文翻译：奚博铨)