

# F 集团管控体系优化

## F Group Management and Control System Optimization

冯璐

Lu Feng

陕西法士特汽车传动集团有限责任公司  
中国·陕西 西安 710119  
Shaanxi Fast Auto Drive Group Co., Ltd.,  
Xi'an, Shaanxi, 710119, China

**【摘要】**为了适应激烈的市场竞争,集团公司成为较为普遍且具有较大竞争力的一种组织结构形式。文章以 F 集团为研究对象,阐述了该企业集团管控现状,剖析了集团管控存在的问题,提出了集团管控体系优化方案。

**【Abstract】**In order to adapt to the fierce market competition, the group has become a common and more competitive organizational structure. This paper takes F group as the research object, expounds the status quo of the enterprise group management and control, analyzes the problems existing in the group management and control, and puts forward the optimization scheme of the group management and control system.

**【关键词】**集团公司;集团管控;集团管控体系

**【Keywords】**group company; group's management and control mode; group's management and control system

**【DOI】**10.36012/emr.v1i3.867

## 1 引言

中国在改革开放过程中涌现了一批具有资产规模和核心竞争力的集团公司,随着中国不断推进市场经济,集团公司必将处于更加激烈的市场竞争环境中。另外,中国集团公司往往层级多、规模大,日常经营中普遍存在责任不清晰、未充分发挥集团规模效应等问题<sup>[1]</sup>。因此,研究集团管控理论,探讨如何建立科学有效的管控体系,以保障集团公司的健康发展,应对各种市场挑战,就显得尤为重要。

## 2 集团管控的含义

文章从全力管控、考核与监督、资源整合、战略规划与引导 4 个方面对集团公司管控进行定义与分析<sup>[2]</sup>。文章将集团管控定义为集团母公司为实现集团经营目标对下属企业实施的管理控制及资源协调分配的过程。一个完整的集团管控体系包括母子定位、法人治理结构、组织机构设计及调整、母子权责划分、集团管控模式选择 5 个部分。

## 3 集团管控模式

集团管控模式是集团母公司对子公司管理方式的集合,

直接影响管控体系的搭建及管控效果的发挥。在传统集团管控理论基础上,针对规模庞大、结构复杂、跨地域的大型集团公司构建了一种新型集团管控体系,即两种以上管控模式的有效组合<sup>[3]</sup>。

### 3.1 财务管控型

集团对子公司的管控主要通过财务手段实现,集团公司基本不干涉子公司的日常运营,不会限定子公司的战略发展方向。

### 3.2 战略管控型

集团公司的核心功能为资产管理和战略协调。集团公司与子公司通过战略协调、控制和服务建立关系,集团很少干预子公司的日常经营。

## 4 F 集团管控现状

### 4.1 F 集团简介

F 集团凭借精准的制造技术和精湛的品牌质量已发展成为世界知名的高品质汽车传动系统制造商和供应商。目前,已形成年产销汽车变速器 100 万台、齿轮 5000 万个和汽车铸铝件 20 万吨的综合生产能力。

## 4.2 子公司情况

近几年,F集团紧紧抓住“一带一路”倡议和“中国制造2025”国家战略机遇,加速调结构、促转型步伐。截至2019年7月底,F集团旗下拥有5家全资子公司、4家参股子公司。

## 4.3 F集团管控现状分析

随着发展规模不断扩大及业务领域逐步拓宽,为了加强对各子公司的管理,F集团于2007年6月正式建立“集团总部+子公司”的架构,整个集团业务步入快速发展阶段。

### 4.3.1 母子公司功能定位

目前,F集团总部既从事具体的经营活动,又通过投资设立子公司,子公司为成本中心或利润中心,但集团公司的战略决策、控制协调、业务协同、服务指导等功能未能充分发挥。集团公司旗下拥有多家子公司从事汽车传动系统生产销售业务,但子公司之间缺乏协同效应,未实现大市场和管理资源的共享,从而影响整个集团利益最大化的实现。

### 4.3.2 法人治理结构

2005年,F集团整体改制后,按照《中华人民共和国公司法》要求,配置了董事会、监事会、经理会,分别行使职权职责。一方面,F集团对子公司具有绝对控制权;另一方面,子公司高层由F集团委派。优点是确保了F集团的控制权,集团总部决策能够彻底贯彻;缺点是未充分发挥子公司潜能及子公司之间的协同作用。

## 4.4 F集团管控存在的问题

①母子公司定位需要转变。在当前中国对国有独资企业向资本管理转变的要求下,F集团功能定位需要转变,对业务相对多元、地域跨度较广的多家子公司管控模式需要重新梳理,集团各层级管理权限要合理划分。②法人治理结构不完善。从F集团的法人治理结构来看,虽然设置较为完善,但缺乏经理层议事规则。③母子公司权责划分不明确。近几年,F集团根据发展需求成立或并购若干子公司,但未详细对各自权限范围和审批流程进行确定,未划分集团母公司及子公司权利责任,致使子公司开展具体工作时均需向集团总部甚至董事长请示,时间精力耗费长,且未固化形成长效机制。

## 5 F集团管控体系优化方案

### 5.1 母子公司的重新定位

根据F集团发展现状,对F集团母子公司定位重新设计,目的是使其获得“母合优势”。

#### 5.1.1 集团公司层面

职能定位为:在集团使命指引下,制定整体发展战略,编制经营计划、科学配置资源,为子公司提供基础服务,使集团

整体比个成员公司独立运行能够取得更大成效。工作重点为:第一,确定各子公司的不同战略方向;第二,根据母公司管理多个企业的能力及子公司在当地市场的竞争力,确定各子公司地域分布情况;第三,根据子公司的经营水平,确定母子公司的权利责任;第四,将重点放在子公司战略执行和绩效评价上。

#### 5.1.2 子公司层面

职能定位为:在母公司影响下,独立主动开展业务,为集团整体贡献价值。工作重点为:第一,提升业务能力。通过内外各种资源,提升经营水平和核心竞争力。第二,注重资源积累。子公司在开展经营活动时,要尽力获取有价值的信息、经验、人际关系等资源,并在集团内部共享各种资源,逐步增强自身竞争能力。

## 5.2 集团公司法人治理体系优化

### 5.2.1 完善法人治理结构

结合F集团组织机构现状,制定总经理办公会议事规则,以此规范总经理办公会议事程序,保证经营管理层依法行使职权、履行职责、承担义务,完善法人治理结构。从制度上将集团公司的决策权、执行权在董事会、党委会、经理办公会之间进行合理分配,避免高层之间沟通不畅带来工作冲突。

### 5.2.2 优化对子公司的控制

通过分权限对子公司派出高管进行管理,在经理层选任方面实行市场化选聘机制,经理层由子公司董事会选聘。制定子公司高管委派制度,加强和巩固对子公司的股权控制。

### 5.2.3 明确母子公司权责划分

根据不同子公司业务关联度、业务量大小、业务结构复杂度、地域远近等方面的差异对母子公司的权责进行划分,以达到权责匹配、提高管理效率的目的。通过编制职能权限表的方式确定战略投资、经营计划、财务、人力等事项的权限范围及审批流程。权限表由集团公司董事长签字批准后实施。

## 6 结语

综上所述,F集团需从母子公司重新定位、法人治理结构完善、有效划分母子公司权责及管控模式选择方面对集团管控体系进行优化。现阶段,F集团比较适合混合型管控模式,应对不同子公司采取不同管控模式。

### 参考文献

- [1]王蓉.CS集团母子公司管控体系优化研究[D].成都:电子科技大学,2014.
- [2]刘鑫,李峰.集团公司总部定位和管控模式的探析[J].管理观察,2016(24):32-34+37.
- [3]邢双艳.复合型集团管控体系探索[J].现代管理科学,2018(11):109-111.