

集团总部如何做好“大当家”

中国邮政集团公司上海研究院 马文起

从国内外大型集团企业的发展情况来看，只要是多元化经营的企业，都会面临旗下业务地域分布广、行业跨度大、母子公司管理复杂化和板块协同效应发挥的问题。正因如此，集团总部对自身的定位及职能必须要有清晰的界定。

企业集团总部的职能定位是企业集团内各层次机构之间功能定位的前提和依据。而职能定位总是在一定的集团管控模式下生成的，采取怎样的管控模式必然形成相应的职能定位。不同类型的管控模式下，集团总部的功能定位和主要职能也会有所不同（如表所示）。

不同管控模式下集团总部的主要职能

管控模式 总部职能	运营管控型	战略管控型	财务管控型
战略规划	全面负责集团战略方案制定、过程监督与效果评估，以及各成员战略方案审批、效果评估	在整个集团总体战略方案框架内，注重各成员战略方案的审核、效果评估	制定集团发展战略，指导各成员单位的投资活动
资产管理	全面负责整个集团的资产保值、增值，对成员企业项目投资的论证、审批与监控	全面负责审查整个集团的资产保值、增值，审批各成员的项目投资	全面负责整个集团的资产保值、增值，审批一定限额以上的控股成员新项目投资方案
资本运营	致力于创设新的业务单位，进行并购、重组和分立等，以实现业务构成组合的更新和增强业务竞争实力	会创设一些新的业务单位，也会进行并购、重组和分立，目的是在财务目标与战略目标之间取得平衡	致力于并购、重组和分立，以实现资本收益最大化

人事管理	负责下属成员单位的重要人事安排与管理	负责委派各成员单位的高层领导，以有效贯彻总部的战略意图	按照股权关系向成员单位派出董事、监事或高级经理人员
财务管理	实行集权制，统一集团和下属成员的财务制度和财务决策，对下属成员的日常财务管理进行监控	制定下属单位的基本财务制度，对下属单位财务进行预算管理，并对其运行状况进行全面细致的审计	以财务预算管理为主，对下属成员单位的赢利、收益分配、融资、产权转让、绩效考核等做出统一规定和安排
审计管理	负责整个集团及各个成员单位的全面审计	对各成员进行全面审计	对控股企业进行审计，并委托专业审计机构对持股企业进行审计安排
信息管理	负责建立信息数据网络，进行信息收集、整理、分析和研究，收集成员企业的战略、人员和详细的运营信息，为集团经营决策服务	负责建立内部信息网络，对各成员和相关经营单位的战略、人员、项目运营及投资信息进行收集、整理、分析和研究	负责建立内部信息网络，对各成员和相关经营单位的投资、财务、绩效及重要人员信息进行收集、整理、分析和研究

一般来讲，总部职能定位可以从“必须履行的职责”和“可做可不做的”两大方面进行定位。在相对集权型管控模式的集团母公司的职能中，战略管理、资本运营、财务管理、人力资源管理、业绩管理、业务协调等，通常是集团母公司必须要做且必须要做好的事情。

战略管理主要包括：战略分析和研究，为集团制定战略方向；提供战略愿景和方向，以指导业务单元经营；审批下属单位章程和重大决策方案；设计集团组织结构；战略方案的实施以及调整等。

资本运营主要包括：建立资产保值增值考核评价体系；利用资本市场，开辟投融资渠道；提高资产质量和赢利能力；审批下属企业注册资本的增減和股票、债券发行方案；建立合理的资本结构；建立风险管理制度等。

人力资源管理主要包括：建立集团人力资源管理体系；向控股和参股

企业委派或更换股东代表，推荐董事会和监事会成员；建立下属子/分公司领导班子成员的选聘、考评、培训和激励机制；制定和协调重要的人力资源政策等。

财务管理主要是建立集团财务管理体系，建立健全集团公司和有关企业的财务、会计制度；编制集团财务报表；审批和监督下属企业的重大筹资、投资、抵押和担保等活动；审核全资子公司的财务制度和财务预算；提供集团内部银行的功能等。

业绩管理是驱动集团整体经营发展的重要杠杆，是建立有效运营机制、激发内在活力的重要手段。主要包括：监督下属企业经营计划的实现，监控下属单位主要经营举措及项目的经营业绩；定期监控关键的财务和运营指标。

业务协调即对集团内部的各种资源进行协调，以有效发挥集团的整体协同作用。主要包括：协调下属企业之间的联系，确保相互之间的协调；协调规模采购；集中管理和控制集团品牌；重塑、推广与集团战略相适应的企业文化；统筹集团信息系统规划等。

从目前中国邮政集团公司的管控现状来看，集团总部的定位和职责还不够明确，主要存在两方面的问题：一是总部集权和分权的界面不够明晰，经营和管理职能交叉混合，总部控制了不少本应分权给下属板块的经营权限，而部分集团管理职能又出现弱化，致使集团管控不到位，集团整体优势无法发挥。二是总部职能和作用的发挥更多聚焦于邮务板块，没有立足于统领各板块协同发展的战略高度来考虑整个集团的发展，致使总部战略不够清晰，总部职能虚化弱化，各板块特别是控股公司的执行力不到位，

板块协同效应无法得到充分发挥。

笔者认为，邮政集团总部在管控职能上要强化战略管控、协调管控、绩效管控三个方面的角色和职责。

一是强化战略管理，“抓大放小”，加强全局性战略性问题的研究。母公司作为企业集团的战略中枢，它需要为集团制定整体的发展战略，以帮助子/分公司洞察市场并较好地把握机会。集团总部的主要职责，就是通过制定集团战略来指导资源配置和下属企业的经营管理活动，凭借战略规划和业务计划体系的实施，来提高集团的整体经营效益。

二是强化协同效应，致力于“1+1+1>3”。母公司存在的价值之一就是发挥协同效应。由于集团内部成员企业所有权与经营权的分离导致了委托代理以及交易中的合作与竞争等问题的产生，并且由于契约的不完备性和内部运作的关联性导致了交易费用的产生。因此，企业集团的治理必须要解决好企业内部的委托代理和关联交易的问题。企业集团多元化经营的好处在于可以产生协同效应，带来优越于同行业的独特优势。为更好地彰显母合优势，需要更加注重发掘和实现这种协同效应，通过行政的、经济的手段，建立相应的三大板块业务协同评价和考核指标体系，确保各自优势的有效发挥。

三是强化绩效管理，建立更为有效的激励与约束机制。为有效监督和控制成员企业战略的实施过程，并充分调动其积极性，增强内在动力，要加大奖惩力度，赋予各利益主体更大的责权利。通过制定具有激励性而又切实可行的目标考核机制，乃至实施事业部经营机制改革，加快推进独立运营、独立核算、全流程管控，走向专业实体化（即非法人经营实体运营

方式), 以此最大限度地调动各级利益主体的积极性。