

集团管控模式设置中的注意事项探讨

企业业务流程优化与再造

——一个传统企业集团管控模式的设计与分析

文 / 和君咨询高级咨询师 栾晓飞

高级咨询师 李善鲜

中国企业,尤其是民营企业,在发展的过程中,也为追求规模经济和创造“企业品牌”,大部分的集团化公司或间接的提出了“做强、做大、做久”为企业发展战略,或者定下“百年企业、百亿乃至千亿销售收入”等宏大的战略目标。在这样的大的背景思路指导下,随着企业规模的扩展,所涉足的产业和业务领域的增多,必然遇到一个关键问题,管理方式问题,准确地讲集团管控模式。

按照集分权程度的大小,集团管控模式分为财务管控型、战略管控型和操作管控型三种基本管控范式。财务管控模式在管理上主要对外派高管、最高层级的财务管理人员具有任免考核权,强调财务目标的实现考核,仅对相关财务、资本管理方面进行管控,而对企业的业务一般不进行直接干预,属于高度分权型管控;操作管控模式,管理的权限集中于集团总部,更多的是强调总部的直接操作与管理,下属企业仅仅表现为一个生产单位或部门性质的存在,总部所设立业务管理部门对下属公司的相关业务进行对口管理,对下属公司的营销、研发、生产、采购、销售、人力资源、业务开拓等日常经营运作进行直接管理,强调公司经营行为的统一,集团总部制定统一的管理政策与管理制度,并强调在下属企业贯彻实施,具有较强的管理刚性。战略管控模式则处于两者之间,集团总部承担战略规划、监控与服务职能,其考核与管理重点一般也集中于下属公司的董事会或总经理,属于集分权结合型管控。

目前我们的大部分企业的管理现状是,管理水平尚处于基础工作的工作过渡阶段,特别是民营的集团化企业,绝大多数工作还停留在较低的管理阶段,规范化,系统化的体系、制度、流程尚需进一步完善。显然对这样的集团化企业,在管理制度和体系不很健全的情况下,对于新建的子公司在一定阶段采用集权程度高的集团化的、统一的、规范化的制度和流程,沟通协调成本低,政策得到有效贯彻和实施,资源整合程度高。而对于进入成熟期、管理体系相对健全,具有一定的自身管理能力,并且需要对市场变化做出快速反应的下属企业,宜采用相对分权的人力资源职能定位。

至于集团管控方式,也就是说集团总部对下属企业的战略、运营、资源等进行管理控制的宽度和深度,即集权与分权,其中对财务和人力资源的管理尤为重要。从小企业通过复制长大的集团,更多的采用操作管控型。

集团公司管理职能的定位及管控模式选择与集团化管理模式和体系的完善程度及从业人员整体素质状况密切相关。具体采取那类集团管控模式,既需要考虑企业所拥有的业务板块,也需要考虑企业不同层级的管理人员的专业素质、领导员工的管理思想与习惯。在集团母子公司的分权管控模式下,下属各企业独立意识浓厚,在某种程度上不希望集团进行高度管控,如果没有组织制度和信息反馈机制保证,集团总部很难获得信息,集团的整体战略很难有效的向下贯彻实施,在一定程度上造成“政出多门”和资

源浪费的现象。

我国大多数集团化公司,包括多数的央企集团都是“先有儿子后有老子”模式发展而来。这些公司往往是以一个产业板块起家,在实现了原始积累后,或纵向一体化,或横向一体化,整合产业链,逐渐形成集团公司。有的按照业务板块发展,自然而然成为集团模式,但有的企业集团发展就在一个业务板块不停的复制,大是大,但是呈现小头大身体的。这类集团管控模式,只要市场有保证,人才跟上,倒也不是存在多么大的问题。实际上更可怕的是,这类企业的人才素质跟不上,如果市场受不可控因素影响大,主控权不能很好地掌握,就为进入困难和尴尬的地步。

有这样一个传统的企业,通过十多年的发展,从单一制的企业,不停的复制,拥有了十几个分子公司,又通过收购兼并了两个业务板块,走到了集团化的运作。

根据实践调查与分析,充分地掌握了该企业的管理理念和管理风格,以及该企业的业务板块管理现状,设计出了“集团总部——事业部(各业务板块)——分公司”的三级管控体系为框架,对各层级管理职能定位和管理模式的进行设计,以实现“集中不集权,分权不分散”的集团管控效果和目标的达成。

首先,确定三级机构的定位:总部定位为战略规划中心、资源协调中心、财务控制中心;事业部则为利润中心、管理运营中心;分子公司定位为执行中心,作为具体执行单元。

具体到不同集团化公司采取哪种职能

定位和管控模式,需根据“管控模式三维定位模型”,从集团的管控模式、管理体系完善程度、企业员工素质三个维度确定细分指标,进行评价打分,从而确定集团对下属公司的管理职能定位和管理模式,并结合企业实际情况,明确不同的管理职能定位下的核心职能。

企业的情况是千差万别的,为便于企业的实践操作,在确定集团化公司的管理职能定位和管控模式后,需结合企业的实际情况,根据管理体系体系的不同模块,设计不同职能定位下各层级的管控要素和权限,以使方案真正适合企业的实际情况,为企业带来实施效果和实际价值。要充分考量以下几点:

- 1.每个公司必须依据自身的实际情况,不可直接套用其他公司模式,而尽可能创建一个最适合自身情况的管理模式;
- 2.采用不同的管理模式,还需要考虑下属企业现有的管理水平;
- 3.如果集团整体管理水平偏低,适合采用集权化程度比较高的模式,为尽快提高管理水平,尽快形成规范、系统的管理体系并有效实施;
- 4.如果是在熟悉的业务板块深耕,壮大为集团管理模式,可采用操作管控型模式。当然,集团管控模式离开了管控流程制度,否则就会成为空中楼阁,模式与管控流程制度脱节,出现“模式与流程两张皮现象”。所有,在采用何种管控模式,则要充分考虑到母子治理、战略、财务、资本运营、研发、供应链、审计、信息、风险管理等多方面。只有充分考虑到方方面面,则集团管控之路才会越走越宽,越走越顺。

精益生产之均衡生产

资深管理顾问 蒋坛军

市场需求波动是一种客观现象。若不能有效把市场需求波动导致的生产波动予以均衡,则企业的生产会常陷入忽忙忽闲的窘境,继而导致质量、库存、人员编排、设备安排等工作陷入被动。非均衡生产(崎岖路)与均衡生产(平坦路)的效果对比,可如图1所示。

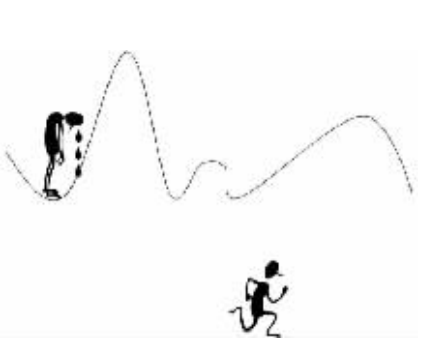


图1 非均衡与均衡的效果对比

“均衡生产”,即:在一定周期内把产品流量的波动实现最小化。但“一定周期内”,在不同的行业有不同的时间跨度。在丰田汽车公司,一般指一个月。汽车属于大宗物

品,提前一个多月下单,客户是可以理解并接受的;但对于诸多其它行业(例如零配件生产行业),很多客户恐怕不能接受一个多月的订货周期。故“一定周期内”,在不同行业会有不同的解读,例如半个月、十天乃至一周。

均衡生产的实施可依次分为三个阶段:总量均衡、品种均衡、混流生产。

总量均衡,即在一定周期内(月、半月、周),每天都生产相同的数量。例如:某月共有客户订单要求生产4180个产品,该月开工日为22天,则每天需要生产共190个产品。

实现总量均衡是必不可少的。若不实现总量均衡,则容易出现“月初闲得慌,月末忙得死”的情况,一忙则会出现如本文开头部分的种种弊端;且下游工序若在领取数量方面忽高忽低,要么导致上游工序供应不及,要么供应过剩。但若只实现总量均衡,除非是生产单一产品,若是遇到“小批量、多品种”的订单,例如有三种产品,则易致A产品在生产,而B与C产品的生产线在等待、原料积压、人员无事可干;也易致B与C产品无法准时交货。所以,在总量均衡的基础上,应进一步实施品种均衡。

品种均衡,即在一定周期内,生产市

场所需的多种产品品种。例如:某月共有客户订单要求生产4180个产品,该月开工日为22天。其中对A产品的需求量是2200个,B产品是1100个,C产品880个。则每天应生产A产品100个,B产品50个,C产品40个,即每天生产共190个产品。

若企业只有一条生产线,那只有把A、B、C三种产品同时放在这条生产线上进行混流生产了;或者产品A、B、C都有子产品Aa、Ab、Ac、Ba、Bb、Bc、Ca、Cb、Cc,则为子产品都配备专门的生产线,从成本、场地等因素来考量,一般就不太现实了,则更有必要实施混流生产。

混流生产,即在同一生产线上以均衡方式同时生产一种以上的产品,如图2所示。



图2 混流生产

混流生产需要按时间比例确定产品的投入顺序;另外,应尽量将产品A、B、C的节拍时间设计成相同或相近的时间,否则

会出现堵塞和等待的情况。若实在无法做到几种产品的节拍时间相同或相近,则需要为节拍时间较长的产品增配人手或开小灶配备“旁路小产线”;或“放空”节拍时间短的产品等。

为了实现均衡生产,有必要采取一系列改善措施:制定合理、精确的生产计划;零部件或原料的采购计划;贯彻标准作业;将设备、工器具、产线实现通用化,以减少换产频次和难度;在产品开发阶段,应尽量将零配件、制作工艺予以通用化,以减少生产难度;必须实施快速换模(换线),以减少换模带来的效率损失;应将人员训练成多能工,以避免混流生产时的操作错误等。

实施均衡生产的好处是显而易见的:可令零配件使用量和生产负荷较为平稳;可消除忙闲不均带来的诸多被动(见本文开头部分);可迅速响应小批量多品种的市场需求;可有效削减库存和缩短生产周期等。

但在实际工作中不可教条地理解均衡生产。例如:当某月对某产品的订单数量是11件,就不必每天只生产0.5件(共22个工作日);也不宜一天只生产1件(11天做完)。

澳门将连续第8年发红包 涉财政开支约58.3亿元

李天真

据媒体报道,澳门永久居民和非永久居民今年将连续第8年获得政府派发的“红包”,5400元至9000元不等,涉及财政开支约58.35亿元。

其实,“天上掉馅饼”的好事儿在澳门已经连续发生了8年。自从2008年起,澳门特区政府就开始直接向民众发钱,当年7月1日,向每名澳门永久性居民发放5000元,非永久性居民发放3000元。此后这项福利一直延续至今,且金额呈上涨趋势,2009年分别发放6000元及3600元,2011年分别调整至4000元及2400元,2012年分别涨至7000元及4200元,2013年再分别涨为8000元及4800元。

看着这“芝麻开花节节高”的“红包”,不少内地网友纷纷表示“羡慕嫉妒恨”。特别是随着经济社会的快速发展,普通民众更期待体验享受国家“红包”的滋味。

政府派发红包,总结起来大致有三类原因:一是政府财政有结余,体现发展成果共享的理念;二是物价水平较高,帮助民众应付通胀压力;三是直接帮助生活有困难的群体。在不同时期针对不同人群,政府发红包能够达到不同目的。

除了澳门,中外有不少国家和地区都有使用“红包”的方式对居民进行补贴。只是



侧重点各有不同。

像沙特这样的“土豪”国家,“发红包”纯粹出于“私人理由”。沙特新国王萨勒曼·本·阿卜杜勒-阿齐兹为了庆祝自己登基,于年初初定向国民发出总额高达210亿英镑的大红包。没有特定的受惠对象,所谓“普天之下莫非王土”,每位“臣民”都获得了国王的生日的“打赏”。

而香港、新加坡等一些地区和国家“发红包”的理由与澳门比较相似,都是始于全球金融危机。政府分享行为除了从金钱上

对民众有所补贴,在心理上的提振作用或许更大。

相较于土豪的沙特和“临危受命”的香港、新加坡,有的政府红包旨在改善居民生活,现金分享往往数额有限,更多的“红包”是从税收、政策等方面给予人民实惠。

例如,上海2011年8月颁发“政策红包”,施行救助保障标准与物价上涨挂钩联动机制,保障对象包括国家重点优抚对象、城乡低保对象、农村五保供养对象和领取失业保险金人员等四类人群,合计约55万人。

2014年,三亚市也以物价补贴发放的形式,对符合条件的居民发放每人360元的补贴资金。共计约覆盖62万人,发放补贴资金22320万元。

正如每个硬币都有两面,政府发“红包”的行为也被不少人质疑为“懒政”,一刀切的发钱“意在讨好市民”。

但在记者看来,这样的“懒政红包”和“讨好”不妨多有益善。

“懒政说”一派的主要立足点在于,“发红包”的行为过于“简单粗暴”,应该拿这些钱从多方面入手去改善公共服务和综合福利。还有人认为,“钱太少没多大意义”。

不过,记者觉得,或许在一些人看来,人均百元,甚至千元可能还够吃一顿饭。但必须看到,社会发展是存在参差性的,在整个居民收入增加的同时,还存在许多弱势群体。对于广大中低收入者以及仍生活在贫困线下的民众来说,这是一笔重要的收入。

还以澳门为例,有市民表示,最近几年政府福利明显改善,政府除了现金分享计划,还出台电费、教育、看病补贴。由此可见,“懒政”看法未免偏颇。

因此,在财政有所盈余的情况下,政府通过直接派发红包,努力让民众过上“好日子”的做法理应值得点赞。

政府派红包,钱不在多,有心就行。

企业日常的经营运作都是通过一系列相互联系的业务流程来实现的。业务流程就是为达到特定的价值目标而由不同的人分别共同完成的一系列活动。在这些活动之间不仅有严格的先后顺序限定,而且活动的内容、方式、责任等也都必须有明确的安排和界定,以使不同活动在不同位角色之间能够进行顺利转移。活动与活动之间在时间和空间上的转移可以有较大的跨度。

建立并运行业务流程的目的是为了最大限度地满足客户日益增长和变化的商品和服务需求,同时也是为了实现企业的战略规划所提出的各项经济指标。企业业务流程优化与再造就是通过资源整合、资源优化,最大限度地满足企业价值和客户价值之间关联需要的一种方法,它更多地体现为一种管理思想,已经远远超出了管理工具的价值,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以客户、竞争、变化为特征的现代经营环境。客户价值是以客户自己认可的费用来获取能够为自己带来效益的产品和满意的服务,而企业价值是通过为客户提供产品和服务来获取合理的利润并不断扩大再生产。企业在经营运作的过程中,必须使客户价值同企业价值结合起来,实现双赢。而通过先进的管理理念和方法对业务流程的设计、优化和创新,不仅能使生产和销售过程更有效率的进行,最大限度地满足客户的需求,而且还能实现企业价值的增值,真正提高企业的核心竞争力。

一、企业业务流程优化与再造的四个核心要求:

1.根本性
业务流程优化与再造关注的是企业的核心问题,例如当前工作的必要性、工作程序的合理性、工作目标的确定性,等等。通过对这些最核心、最根本运营问题的思考,企业领导者将会发现自己赖以生存或运营的商业假设是否合理、是否适应当前的竞争环境、是否能指导企业的未来发展。

2.彻底性
业务流程优化与再造不是对企业当前已经存在的制度和流程体系进行简单的改变,改良或适应性调整与完善,而是抛弃目前所有的不合理的商业模式、组织结构和一切已规定好的制度、流程与控制过程,通过创新性的工作方法,重新构建企业的业务流程体系。

3.变化性
业务流程优化与再造追求的并不是一般意义上的业绩提升或略有改善,稍有好转等,而是要使企业业绩有显著地增长、工作效率极大地飞跃、竞争环境产生明显变化,这也是流程优化与再造工作的特点和取得成功的标志。

4.关联性
业务流程优化与再造关注的要点是企业的业务流程,并围绕业务流程开展优化与再造工作。从严格的意义上来说,企业的业务流程是一个完整的价值链,研、产、供、销各环节都是相互联系、相互影响、相互补充的有机整体。核心竞争力其实产生自企业价值链各环节之间,只有对各个环节的业务流程进行有效管理,才有可能真正获得市场上的竞争优势。

二、企业业务流程优化与再造的四个阶段:

根据我们在流程咨询过程中的经验来看,不同的企业进行业务流程优化与再造的具体方法有着各自特点和显著差别,但总体来说可以分为四个主要阶段:组建流程小组、流程调研与识别、重新设计流程、实施和运行新流程。

1.组建流程小组
强有力的组织保障是业务流程优化与再造项目成功的关键,企业高层人员的重视和投入程度在很大程度上决定了项目能否成功。在组建流程小组的同时,需要建立合理可行的项目目标、范围和需求,避免项目进展的无序性、时间浪费和重复劳动,确保项目成功。

2.流程调研与识别
通过流程调研可以对企业现有的流程运行情况摸清楚,获得必要的信息和数据资料,并能深入了解企业的运营模式,对企业有一个全面的理解和把握。

识别流程就是用流程的思考方式,通过系统的方法和工具把企业运作过程中的各种流程识别并描绘出来。企业的流程是由各种经济活动组成的,各类活动之间有着特定的流向和承接关系,有明显的起始和终止、输入和输出等关键要素。

3.优化设计流程
对现行流程进行优化设计获得一个全新的流程是流程优化与再造过程中最困难和最具有挑战的地方。优化设计流程,就要对企业的现行流程进行根本性的思考和分析,通过对其构成要素重新组合,定义各工作步骤和工作规范,明确各流程的走向和控制点,使新流程更有效率、产生更有价值的结果。在这个过程中,识别对流程运行起决定性作用的关键要素和瓶颈环节是非常重要的。

4.实施和运行新流程
流程优化与再造工作完成后,企业应该先将流程方案在小范围内进行试验,在实际运行中发现流程问题后要随时对流程进行进一步的改进或调整,并通过持续的监控,评价其是否达到企业当初所设定的目标。经过运行验证之后,新的业务流程才可以投入全面运行。