

优化管控模式

“导航”企业未来



过去的十年中，好帮手公司抓住汽车导航仪市场的发展机遇，以年均65%的增速迅速成长为中国汽车电子行业的龙头企业。然而，随之而来的是急速扩张引致的集团管控与企业发展速度不匹配的问题。如果不能解决这一难题，使规模扩张有章可循，无疑会影响好帮手在汽车导航仪市场的领先地位。在金蝶咨询专家的帮助下，好帮手完成了集团管控体系的优化，大幅提高了企业运行效率。清晰规范的管控体系，得以为好帮手“导航”未来。

集团管控体系与企业发展速度不匹配

广东好帮手电子科技有限公司是一家处于快速发展中的汽车导航仪生产企业。十年间，从最初单一生产前装的汽车安全监控仪，到自主研发、制造和销售各种汽车后装系统，好帮手以其丰富的产品线和积极的市场布局迅速成长为业界翘楚，目前正朝着集团化的方向快速迈进。然而，其集团管控体系并未跟上业务快速发展的步伐，金蝶咨询专家经过深入细致调研发现，好帮手在快速扩张中主要面临如下问题：

【业务挑战】

母子公司定位不清，公司资源分配与利用失衡；

组织结构职能交叉，无法有效传递管理者意图；

公司责权体系混乱，严重影响公司运营效率；

公司的监管环节薄弱，存在较大运营风险。

其一，战略与决策体系的匹配程度低。

集团战略规划明确地指出了公司的发展方向和战略目标。但是在战略执行过程中，由于公司的决策体系不完善，决策效率低下，面对稍纵即逝的市场机遇无法做出有效的回应，丧失了较多的市场机会。

其二，管理模式与组织结构不清晰，职能交叉。

组织发展落后于公司发展，致使公司管控模式模糊，职责交叉，管理混乱，到了必须开会协调才能完成工作的地步。

其三，财务管理较弱、审计风险突出。

财务管控体系尚未建立，存在一定的财务运营风险；审计管理监督功能不够完善，运营风险较大。

建立精细的集团管控体系

【解决方案】

建立集团管控体系，剖析母子公司之间集、分权的深度和广度；

建立集团组织架构，确定权责，构建母子公司各级组织的职能联系和业务联系；

通过管控流程及管控制度固化咨询方案；

设计集团绩效管理体系，巩固集团管控方案带来的整体竞争优势。

根据以上的分析诊断，金蝶咨询专家结合在集团管控领域的深厚经验，为好帮手制定了一套整体解决方案。方案包括：明晰集团管控模式；构建稳定的组织架构；划分组织权限；设计集团管控制度与流程体系，实现集团管控意图落地。具体方案包括以下三个方面：

首先，明晰集团管控模式。

通过集团管控分析诊断，金蝶咨询专家指出，好帮手虽然在整个汽车行业利好的大背景之下取得了巨大的成功，但并没有建立起科学规范的集团管控体系。随着企业的大规模扩张和行业发展势头的减退，集团的管控能力经受着区域子公司发展诉求和行业激烈竞争的双重挑战。如不能尽快建立管控模型、理顺管控关系，将会影响好帮手的行业龙头地位。

为了改善好帮手现有低效的管控模式，金蝶咨询专家精心设计了符合集团特点的管控模式。详细剖析了母子公司之间集、分权的深度和广度；优化了集团总部的组织架构，构建了母子公司各级组织的职能联系和业务联系；确定了母子公司的责任权限和范围，为下一步的集团管控落地打下了坚实的基础。

其次，打造管控流程和制度体系，固化集团管控模式方案。

在确定了好帮手管控模式后，为了固化集团管控的要求，落实管控职责权限，金蝶咨询专家为好帮手建立了具有扩展性的管控流程体系和制度体系：

流程体系方面：量化分析和改进好帮手的管控流程，明晰好帮手集团化运营方式，明确管控节点和责任，大大提高好帮手的工作效率。

制度体系方面：按照集团管控模式，建立三层级的制度体系框架，既保证组织的行为在一个框架下活动，又保证各个组织的可扩展性和灵活性，使集团和下属企业管控更加明确，权责更加明晰。



【项目成果】

设计了企业集团管控的模式，为突破企业发展瓶颈提供了有力武器；

优化了企业的组织结构，构建了流程、制度体系，使权责更加明晰，工作效力得到有效提高；

设计了集团绩效管理体系，为评估集团管控的效力提供了可评测的工具。

最后，设计集团绩效管理体系，巩固集团管控方案带来的整体竞争优势。

通过设计集团绩效管理体系，将集团到各分子公司的绩效纳入到一个体系内。各项指标通过层层分解至系统内最细小的单元，各单位的目标和方向统一，保证考核结果的公平、公正和公开。使集团各级组织深刻感觉到大家是在同一个系统内运作，减少部门之间的摩擦，加强部门之间的协同。

建立以战略目标为导向，以集团管控意志为内核的绩效管理体系，支持集团管控方案落地。

【客户评价】

客户方总裁称赞金蝶专家“看透和摸准了集团的病根，对症下药，高质量地完成了此次项目，完全满足我们的需求”；

客户方助理总裁、本次项目经理表示“金蝶咨询项目组刻苦努力、精益求精，是项目得以成功完成的重要因素，值得肯定！”



KBS (Kingdee Business Service)

联系我们：

咨询电话：0755-86072916

客服热线：4008-830-830

邮箱：KBS@kingdee.com

地址：深圳市高新技术产业园南区科技南十二路2号金蝶软件园