

集团管控

点亮总部“金”智慧

上市,继而进行规模扩张,是当前许多中国企业梦想的发展道路。然而,资本盛宴之后,要想从一个主业单一、盈利良好的中型企业,过渡到一个多元化、庞大的企业集团,做到管控有力、大而不散,却并非易事。来自山东的招金集团就经历过这样的故事。

招金集团是全国排名第四的黄金产业集团,业务覆盖黄金矿业、黄金交易及深加工、非金矿业及高新技术四大产业。2006年其控股的招金矿业股份有限公司在香港主板上市。上市之后,招金集团即启动了规模扩张之路。截止2009年,其旗下全资子公司两家、控股子公司11家、参股公司1家、分公司两家,业务范围涉及12个行业,资产更是超过百亿。然而多元化扩张也带来了不良反应:各下属公司互相参股严重,导致决策困难,且同业竞争严重。更为头疼的是,集团管控乏力,无奈只能依靠委派高管对下属公司进行管控,使得各公司人治色彩浓厚,集团总部地位大大弱化。2009年,在金蝶咨询专家的协助下,招金集团启动了集团管控咨询项目,建立起了有效的管控机制,自此点亮了总部的“金”智慧。

多元化的烦恼

招金集团业务共涉及四大产业,12个行业。集团下属分公司、子公司共计16家。业务的多元化和股权结构的复杂给招金集团的集团管控带来了一系列难题。

首先,公司治理结构不完善,股权结构复杂。集团各分、子公司之间交叉持股,股权链条长,导致企业管控出现漏洞,而高层兼任的管理模式取代了制度管理,导致企业决策和管理出现问题。

第二,各业务板块没有明确的发展规划,难以发挥战略协同和规模效应。战略层次不突出,战略缺乏明确的制度保证。

第三,各自为政的财务体系,无法为集团战略投资提供有效的支撑。集团没有统一的信息化系统,各分、子公司所用财务软件不统一,个别企业采用手工作帐法,难以适应集团快速发展的需要。

【业务挑战】

管理机制与业务多元化发展道路不适应;

各业务板块没有明确的发展规划,难以发挥战略协同和规模效应;

各自为政的财务体系,无法有效支撑集团战略投资;

缺乏健全的组织人事制度支持,留不住人才。



第四，缺乏健全的组织人事制度支持，留不住人才。组织结构设置不科学、部门职责界定不清晰、部门功能发挥不充分。薪酬体系设置没有吸引力、绩效考核、奖惩制度等制度不完善，造成人员的流失。

上述种种原因，制约了招金集团对下属分子公司的有效管控，不利于提升集团的竞争力和风险掌控能力。如何扭转这种被动局面？招金高层意识到，只有寻求专业咨询公司的帮助才能变被动为主动。

重建集团管控体系 强化集团管控能力

【解决方案】

集中强化公司治理管控、战略投资管控、财务体系管控、组织人事管控；

针对招金集团原治理结构，提出建立“三会一层”的治理结构，规避经营风险；

为避免投资浪费，定位集团总部为投资中心，设立分子公司投资权限分层制度；

建立信息一体化的财务体系，加强风险掌控能力；

优化组织机构，制定优秀的人事制度，提升公司对人才的核心吸引力。

招金集团开始寻找更智慧的集团管控解决方案，以满足提升竞争力和风险掌控力的发展要求。在与多家咨询公司接触后，招金集团被金蝶的专业解决方案及对招金集团的深刻理解所吸引，认为金蝶的咨询方案能真正的帮助集团解决迫在眉睫的问题，最终于2009年9月与金蝶展开合作。

金蝶咨询专家通过对招金集团全面系统的调研，建立了多维度、系统的诊断标准，对公司治理、战略投资、财务管控以及组织人事制度进行了全面的诊断分析，同时也深入的诊断分析了原有的集团管控模式和管控制度。基于全面的诊断分析结果，金蝶咨询专家从四方面着手，设计出了符合招金集团实际的集团管控体系。

首先，公司治理管控。针对集团原有的治理结构，金蝶咨询专家结合公司治理管控方面丰富的实战经验，帮助招金集团理顺层级关系和明确集团总部的管理职责，确定“三会一层”的治理结构，强调集团总部的管理地位。公司治理管控遵循以战略为导向的原则，确保能规避经营风险。

其次，战略投资管控。以集团总部为投资中心，建立分子公司投资权限分层制度。梳理、明确各板块企业的战略定位，根据不同定位，赋予分子公司不同的投资权限；完善集团下属企业的战略管理、预算管理、项目管理、绩效管理等，通过战略控制、预算控制、项目管理以及投资评估考核等手段，加强对下属企业投资管理的事前、事中和事后的管控，提高投资收益，降低投资风险。

最后，财务体系管控。建立信息化的财务体系，加强风险掌控能力。增加金融服务，实施记账式管理，收支两条线；建立集团资金结算中心，加强管控；将财务预算划分为投资预算、销售预算，进行分类管理。



选对合作伙伴，点亮总部智慧

【项目成果】

为招金集团建立了合理的公司治理结构，确保招金集团能有效规避经营风险；

强化战略投资管制，帮助招金集团加强对下属企业投资管理的事前、事中和事后的管控；

建立能支撑集团战略的信息化的财务体系，确保财务管控有制可循；

优化了集团组织机构，保证了各部门之间、各职能之间协调顺畅；

制定合理的人事制度，为招金集团下一步发展做足了人才贮备。

在为期三个月的咨询项目中，金蝶咨询专家团队与招金集团项目组一道对集团进行了深入而细致的调研诊断，与相关人员进行深入的沟通，建立了完善有说服力的项目咨询体系，帮助集团各级管理人员明确了招金集团“集团管控”项目的各项内容。

招金集团管理层高度评价了本项目交付结果，领导曾表示“金蝶咨询提供的方案超出我们的期望”，金蝶咨询方案帮助招金集团制定了与集团业务快速发展相适应的管理机制，加强了集团管控能力：

首先，为集团建立了合理的公司治理机制，规范了集团层级关系，确定集团总部的核心管理地位，确保招金集团有效规避经营风险。

其次，清晰定位招金集团的战略，确定集团总部为投资中心，建立分子公司投资权限分层制度，提高投资收益，降低投资风险。

再次，建立能支撑集团战略的信息化的财务体系，确保财务管控有制可循。

最后，集团组织机构得到优化，确立集团核心地位，各部门之间、各职能之间协调顺畅。值得一提的是，通过对人力资源的再规划，招金集团已发生了从“留不住人到留得住人”的转变，为招金集团的下一步发展做足了人才贮备。

【客户评价】

顾问团队在整个项目期间做出了巨大的努力，行业研究深入细致，沟通培训详细到位，咨询体系完整且有说服力，帮助公司各级管理人员明确了公司未来的管控思路和发展方向。

招金集团领导表示，“我们对本项目的交付成果很满意，远远超出我们的预期！”

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