



锐思咨询

Less Risk, More Value

锐思 · 视野

集团管控专题

2014 年秋季刊 (总第 11 期)

目 录

刊首语

浅谈集团管控 1

技术指导

大型集团企业管控模式设计 7

企业集团总部的职能定位 15

集团公司核心流程的梳理与规划 22

方法指南

集团企业内部控制体系建设 30

集团企业内部审计体系的建立 38

企业管控与信息化 46

案例分析

“富士康”集权高管，采购窝案大起底 52

投资失败：外派董监事管理哪里出了问题？ 56

浅谈集团管控

改革开放三十余年来，中国经济取得了举世瞩目的成就，其中各种类型企业的蓬勃发展功不可没。随着经济的进一步发展，大批的企业经过资产重组、资源整合、多元化等手段进入了集团化的发展阶段。规模虽然发展了，但很多公司的管理方式并没有随之改变，仍停留在单体公司的管理模式。集团业务的不断扩张，使得总部对各分公司、子公司的管控弱化，管理失控现象频频发生。“一抓就死，一放就乱”，总部与下面的分公司和子公司的矛盾越来越尖锐。面对企业规模的不断扩大，组织结构的日益复杂，集团管控是企业发展壮大和实现可持续发展必须跨越的一道障碍，正确理解和掌握集团管控的内涵和核心成为企业管理的当务之急。

一、企业集团发展必由之路

1992 年中共召开的十四大上明确了中国经济体制的改革目标是建立社会主义市场经济体制，改革开放的步伐由此进一步加快。随着全球化浪潮的推动和跨国公司的进入，大量的资本涌入到国内各行各业，国内市场开始与国际对接，民营经济开始觉醒，一批具有一定规模和实力的企业涌现出来。与此同时，国家也在政策上给与了积极的指导性意见，《国家十五发展规划》中就曾明确提出“通过上市、兼并、重组、联合等形式，形成拥有一批拥有著名品牌、主业突出、核心能力强的大企业和企业集团，提高产业集中度和产品开发能力。”

我国社会主义市场经济的重要组成部分主要是各大集团公司，它们也是在国内和国际市场上与跨国企业直接竞争的先头部队。市场经济的愈来愈成熟，导致企业间的竞争白热化。很多公司为了增加在市场上的竞争力，从而构筑一道安全“防火墙”，都在不断并购或增设分公司和子公司。最近在美国纳斯达克上市的阿里巴巴创下了一个新的 IPO 记录，其近些年在国内不停并购、控股各类公司就是一个典型的案例。集团公司通过直接或间接的方式掌握子公司的控制股权，根

据所拥有的持股比例，对子公司的日常经营、重大决策、产权变动、资本收益等方面行使职权。而在这个过程之中，母公司对子公司和分公司的管理、控制问题也愈演愈烈。我国上世纪末著名的“失败者”史玉柱当年创立的“巨人集团”就是因为企业发展过快，管理方式没跟上，导致各地子公司管理失控，最后企业破产。因此，围绕母子公司之间的关系、运作机制就成了集团管控的核心问题。

二、集团管控的内涵与核心

（一）企业集团的概念

首先，要弄清楚集团管控的内涵和核心必须先理解企业集团的概念，只有明白了企业集团概念后，才能对集团管控有更深层次的理解。

企业集团是为了适应企业系列化生产和产业调整的要求而形成的企业间的联合。随着社会经济、科技发展的需要，企业集团逐步走上以产权为纽带的现代企业集团的基本模式。与传统企业集团形成相比，现代意义上的企业集团指一个实力雄厚的大型企业为核心、以产权联结为主要纽带，并以产品、技术、经济、契约等多种手段，把若干企业、事业单位联结在一起，形成母子公司为主体，具有多层次结构的多法人的经济联合体。

（二）集团管控的内涵

集团管控是指大型企业的总部或者管理高层，为了实现集团的战略目标，在集团发展壮大过程中，通过对下属企业或部门采用层级的管理控制、资源的协调分配、经营风险控制等策略和方式，使得集团组织架构和业务流程的达到最佳运作效率的管理体系。通过集团化的管控模式和组织结构，实现集团核心竞争力的强化和扩张，实现多项业务之间的战略协同，最终达到“1+1>2”的，类似于联合舰队的整合竞争能力。通过集团母公司对子公司有效的管控和组织结构的优化，实现企业不同业务之间的战略协同，促进集团核心竞争力的发展壮大，最终形成一种整体竞争能力。

如果缺乏科学合理的管控体系，组织结构的有效运行无从谈起，要么控制过细、统得过死，分、子公司缺乏效率和反应能力，缺乏激励机制；要么失去控制，分、子公司自行其是，偏离集团的战略意图，甚至挥霍公司资源和转移利益。因此，管控在很大程度上是一个如何处理集权与分权的关系，在分、子公司的权力、

利益和责任之间找到一个平衡点，使分、子公司既能够快速反应、自主创新，同时又能符合集团的总体目标和不损害集团的整体利益。

（三）集团管控的内涵

狭义上的集团管控的内涵主要有两个方面：（1）母公司管控子公司，这是最普遍的形式。（2）母公司管控分公司，这种形式也很常见。比如我们每天都会接触到的银行，就是在全国各地都开设了分行。两种形式的区别在于，子公司相对于母公司是一个独立实体，具有独立的法人资格；而分公司只是母公司的一个附属机构。此外，从广义上来说，集团管控指母公司对供应链、联盟的管控，这个只有一些实力雄厚的公司才有这样的能力。

企业发展为集团的目的就是希望通过集团来“降低交易成本、共享关键资源、获取规模效益和分散投资风险”，并在行业内形成竞争对手难以撼动的核心竞争力。而要实现这个目的，集团母公司必须实施战略管理控制、财务管理控制、人力资源管理控制、运营协调管理控制、投资管理控制、资源配置管理控制、信息管理控制等综合管控手段，达到专业分工和高效协作相统一，获得规模效应，最终降低经营的不确定性，实现集团整体的战略目标。

三、企业集团管控模式的选择

集团化管理的核心是确立集团管理总部与下属公司的责权分工，通过对管理总部的功能定位和职能共享来推动集团业务战略的实施。集团管理控制模式的选择将成为集团化管理所需要考虑的首要问题。

集团管理总部对子公司的控制协调就是集团化管理的主要内容，清楚总部在过程中的角色，并选择合适的管理控制模式就是集团的目标。

（一）集团管控的三种模式

战略管理大师迈克尔·古尔德曾提出三种管控文化偏好，经后来学者及企业运用更新，现成为“集团管控三分法”理论，即财务型管控，战略型管控，运营型管控。

1、财务管控型。集团主要关注的是下属子公司对于给定财务目标的实现情况，根据业务好坏选择增持股份或退出。集团几乎只对下属子公司的收益进行关注并进行战略决策和监管，而较少关注具体生产经营情况，所以，在这种模式下，

下属各子公司可以跨不同行业。

2、战略管控型。集团与下属子公司先同时进行各自规划，其中包括财务、运营、战略，然后总部对子公司的计划提出审批、建议，最后子公司各自进行执行。这种控制方式较适合于相关产业的发展。在这种控制下，集团的目标主要为兼顾各子公司资源、矛盾的协调，包括培训、品牌、经验分享等，所以，这种控制下集团总部的规模不大，但主要业务的监督者，在技术上和操作上对核心业务具有决策决定权。

3、运营性管控。企业集团直接涉足下属子公司的日常业务，对于各种职能管理非常深入，所以，在该模式下，各子公司的产业相关程度必须较高，此外，为保证能解决可能出现的各种问题，配备的工作人员数量会比较庞大，在实务中，如电力、电信、铁路、钢铁、煤炭等行业，都会采取该管理模式。例如，我国著名的厂矿集团与宝钢集团，都是采用统一计划、统一采购、统一分配、统一调度、统一管理的模式。

（三）集团管控模式选择的主要影响因素

从财务管控型到战略管控型再到操作管控型，总部的集权程度越来越重，选择适合企业集团的管控模式需要综合考虑集团的外部环境和集团的内部环境。

总部的干预从财务管控到运营管控越来越重，外部环境和内部环境对于集团选择合适的模式至关重要。

1、外部环境

企业作为社会的一部分，必然会受到社会外部环境的影响，法律法规为集团外部影响的重要因素，此外，能够影响企业发展战略的外部因素也作为企业的外部影响因素需考虑在内。

2、行业特点

管理控制模式的选择需要根据集团内所属企业的行业跨度来选择。行业跨度大的集团需要不同的管理、决策方案，所以应该采取分权管控，而行业单一的集团其业务也比较单一，各子公司战略运营大致趋于一致，这样就可以选择运营性管控。

3、发展战略

发展战略有三种类型，分别为高度专业化、相关多元化和无关多元化。属于

高度化战略的集团，其子公司企业的业务一般较为统一，所以一个企业的管控可以应用于其他企业，这种战略就对应于运营性管控模式。属于无关多元化战略的集团，子公司业务跨行业较大，就不能采取运营性管控，而应该分权管控。而采取相关多元化战略的集团，可以在集中管控和分权管控中进行平衡。

4、组织规模

集团总部对于子公司的管理程度由整个集团的规模大小来决定。在企业集团建立之初，结构较为简单，下属子公司业务差别不大，这种情况下，集团能够采取集权式管控。随着企业集团的不断发展，当企业规模发展到一定程度的情况下，集权式管控就会拖慢发展的速度和质量，在如今各企业激烈竞争的形势下，分权管理成为一种大势所趋。

5、组织结构

从经营风险的角度考虑，一家公司如果在异地想开展业务，可计划设立子公司，使其负有限责任，并根据当地不同的运营环境，将子公司分权管理。此外，如果考虑开设分公司，在考虑成本的情况下，适当进行集权管理，可以减少应纳税税基。从业务战略的需要出发，如果存在和企业集团业务发展战略一致的子公司，公司可以考虑全资收购，完全管理；同样，集团也可以将全资子公司进行适当分权。

6、企业家精神

决策者对于局势的解读和判断不同，就会产生不同的决策，形成自己的风格，对于企业家来说也是这样。如果企业家为人小心谨慎，事必躬亲，那么他所选择的管控模式就很有可能是集权，同样，如果企业家趋向于宏观战略统筹，那么就会选择分权管控。

不同性格、眼光的企业家会选择截然不同的管控模式。一般国有企业的企业家更趋向于选择分权管控，因为在国有企业模式下，企业家习惯于有序授权的氛围。民营企业企业家就更倾向于集权管控，这是因为这群企业家一般白手起家，经历过创业之初的艰辛和成果的来之不易，更希望能事必躬亲，做到事无巨细。

在实务中，企业集团采用的管控模式并不是一成不变，而是依据整体战略动态变化的，很多情况下都是多种模式的组合。所以，企业集团在选择管控模式的时候，必须以提高集团的集约效应和协同效应为出发点，不同情况采取不同的管

理手段，建立适合自身发展需要的集团管控模式。

四、结语

总之，通过对集团管控发展趋势的分析，内涵核心的理解以及管控模式的解读，集团管控既是企业发展到一定阶段的门槛，又是企业管理模式变革的机遇。此外，集团管控的成功并没有固定的模式，需要企业善于总结过去的经验，把握市场的瞬息万变，抓而不死，放而不乱。既充分授权又有战略指导，才能真正使整个集团得到协调、高速而稳定的发展。

大型集团企业管控模式设计

一、管控模式概述

管控模式是指集团对下属企业基于集、分权程度不同而形成的管控策略，对于一个企业集团来说，确定与之相适应的管控模式，对于统筹集团内企业的经营发展是至关重要的。

大型企业集团与单体企业相比，企业管理面临更多的复杂性和不确定性；尤其是在社会经济日益发达的今天，市场情况瞬息万变，加强大型企业集团的管理面临更大的挑战。

大型企业集团由于其管理幅度较宽、业务多元化、信息沟通传达障碍等原因，需要有针对性地对下属子公司的情况进行评估，并设计相应地管控模式，才能科学的统筹母子公司的经营和发展，以实现企业集团的战略目标。

要做到良好的集团管控，需要解决一系列问题，例如母子公司的业务对接和权责划分、集团内资源统筹配置、对子公司的经营业绩考核等等，这些问题的解决都离不开管控模式。那么集团管控模式通常有哪几种？分别有什么特征？面对不同的管控方法，公司应该怎么选择？

二、管控模式分类与介绍

集团管控模式按照集团对成员企业管控的紧密程度各有不同，主流观点是由三种典型的管控模式，即投资管控型、战略管控型和操作管控型三种。

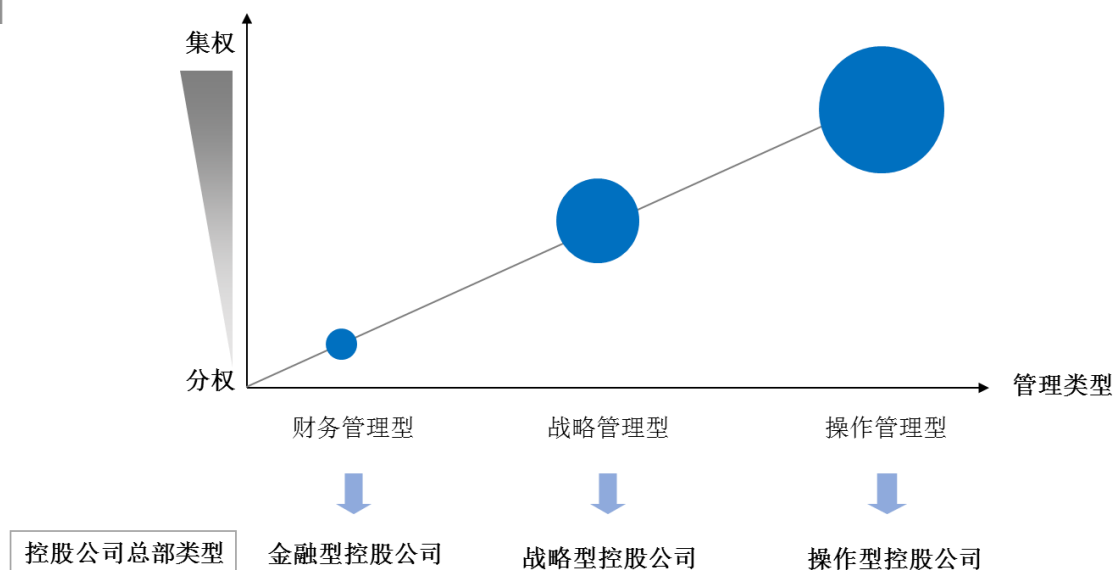


图 1：影响公司管控模式选择的三大核心因素

1、投资管控型。这种模式又称财务控制型，是一种倾向于分权的管控模式，集团母公司只负责母子公司的财务和资本运营工作，不过多干涉下属企业的战略和业务发展以及人事管理工作。

投资管控型模式主要以财务指标对成员企业进行管理和考核，总部一般无业务管理部门，仅关注投资回报；一般情况下，集团母公司要求下属企业每年事先确定各自的财务目标，并报集团母公司审批。在这种管控模式下，集团主要通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化，管控的主要手段体现为财务控制、法人治理和企业并购行为。

2、战略管控型。战略管控型模式主要以战略规划为主，总部可以视情况设置具体业务部门。在这种管控模式下，集团主要关注集团业务组合的协调发展、投资业务的战略优化和协调，以及战略协同效应的培育，通过对成员企业的战略施加影响而达到管控目的，主要管控手段为财务控制、战略规划与控制、人力资源控制以及部分重点业务的管理，是介于集权与分权之间的一种管控模式。

3、操作管控型。这种模式也叫经营控制型，是一种典型的高度集权管控模式，集团母公司负责全集团所有事情的决策，主要通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理，其关注重点包括成员企业经营行为的统一与优化、公司整体协调成长、对行业成功因素的集中控制与管理等，下面各子公司只负责执行。

在这种管控模式下，集团主要管控手段包括财务控制、营销/销售控制、网络/技术控制、新业务开发、人力资源等。

三、不同管控模式的优缺点

（一）投资管控

1. 优点

在投资管控模式下，子公司具有高度的经营自主权，母子公司之间的产权清晰，子公司成为完全独立的经济实体。由于业务上的关联度小，使得母公司的投资机制灵活有效。子公司发展得好，母公司可增持；子公司发展不好，母公司也可退出，这样可有效地控制母公司的投资风险。另外，母公司可以完全专注于资本经营和宏观控制，还可以减少母子公司之间的矛盾。

2. 缺点

母子公司都相互独立，有高度的灵活性，但也带来控制距离过长，信息反馈不顺畅的缺点。子公司的经营情况的具体信息母公司并不能掌握，由于母子公司之间信息不对称，导致母公司难以对子公司实施有效的控制。另外筹资权、投资权、人事权等都掌握在公司的经营者手中，在子公司内部容易产生事实上的内部人控制，子公司的经营可能与母公司发生利益冲突。在这种模式下母子公司的目标容易不一致，不利于发挥总部优势。

（二）战略管控

1. 优点

在战略管控模式下，母子公司的机制是决策和执行分离，产权经营和产品经营分离；母子公司目标明确，可以实现对子公司的激励。母公司专注于战略决策和资源部署，通过决策控制保证母子公司的整体发展方向，有利于发挥总部优势。相对扁平的组织架构，可以减少决策环节，大大提高决策效率和企业的应变能力，并且有利于单一产业的企业实现快速复制式的规模扩张。

2. 缺点

战略管控是母子公司分权较适中的模式，子公司信息反馈的及时和顺畅程度会影响战略决策的正确性。母公司需要协调好上下级企业的战略，否则会造成母子公司矛盾。这种管控模式对母子公司的决策流程规范性和完善性也要求较高。

（三）操作管控

1. 优点

在操作管理模式下，母公司高度集权，子公司业务的发展受到母公司的充分重视。由于母公司的职能部门与子公司相应的职能部门存在控制关系，母公司能够及时得到子公司的经营活动信息，并及时进行反馈控制，控制力度大。另外，子公司的经营活动会得到母公司的直接支持，母公司能够有效地调配各子公司的资源，协调各子公司之间的经营活动。

2. 缺点

母子公司资产、经营一体化导致母子公司的产权关系不够明晰，母公司的风险增大。同时，由于管理部门重叠设置，管理线路多，会导致母公司与子公司的职能部门推诿扯皮，管理成本增加。随着子公司的数量不断增加，总部相应的职能部门工作负担也逐渐加重，对子公司的有效管理和考核越来越难，扩张至一定阶段后工作效率反而下降，反应滞后。

四、影响公司管控模式选择的因素

选择合适的管控模式是集团管控的基础。那么，企业应该如何选择合适的管控模式呢？

集团管控模式的选择受到公司战略地位、发展阶段、母子公司资源相关度、公司企业文化和管理风格等一系列因素的影响。只有深入了解选择管控模式的影响因素，并对企业的实际情况进行深入的分析 and 评估，才能将企业现状与管控特点结合起来，选出适合本企业的管控模式。

一般而言，在实际操作中，各子公司的战略地位、发展成熟度与资源相关度是选择管控模式的三大最核心因素。

1. 战略地位：指现阶段某子公司在公司战略中所处的地位，分为战略核心、战略重点和战略从属。子公司的战略地位越重要，集团公司就越倾向于采用集权型的管控模式，以确保其能够最大程度地与公司战略相协同，促进公司战略的实现。

2. 发展阶段：指现阶段某子公司所处的发展阶段，主要分为起步阶段、成长阶段和成熟阶段。子公司发展阶段越成熟，集团公司就越倾向与采用分权型的

管控模式，以激发子公司的经营活力。

3. 资源相关度：指现阶段某子公司与集团掌控的资金、人才、设备、品牌、客户资源等各种资源的相关程度。子公司与集团公司的资源相关度越高，集团公司就越倾向于采用集权型的管控模式，以充分发挥资源的整合优势，使资源能够在集团内得到最优的配置。

战略地位、发展阶段、资源相关度三大核心因素对公司管控模式选择的影响如下图：



图 2：影响公司管控模式选择的三大核心因素

需要注意的是，在选择公司的管控模式时，以上三种因素并不是割裂的，而应该统筹考虑。另外，除了以上三种核心因素影响公司管控模式的选择之外，还有很多其他因素也起到重要的影响作用，例如集团多元化程度、业务领域管理的专业化程度、经营业务重点等等。下图列举了一些其他因素及其对公司管控模式选择的影响：

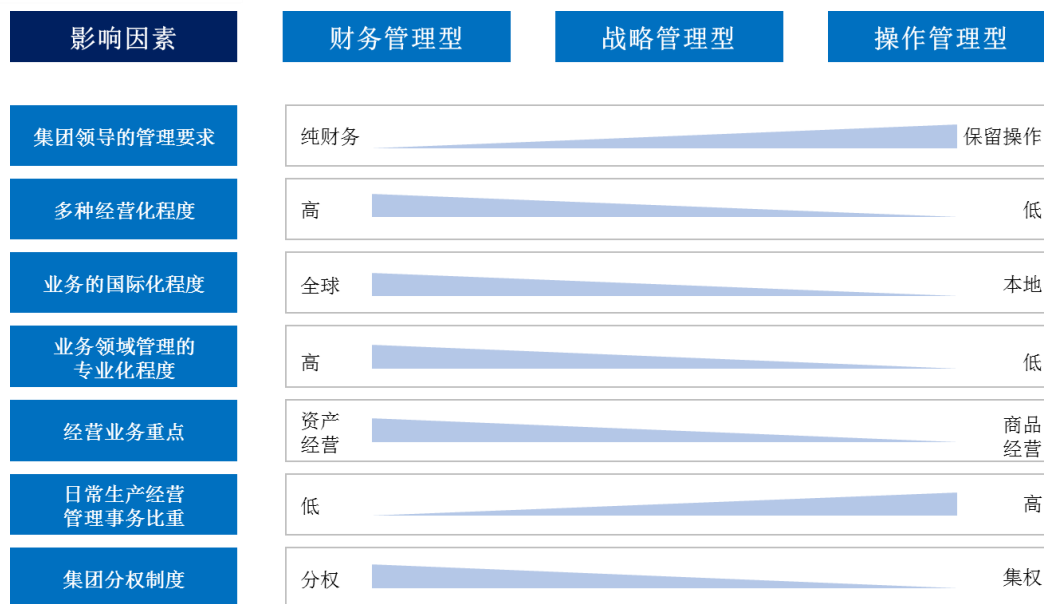


图 3：影响公司管控模式选择的其他因素

在确定影响公司管控模式的其他因素时，可以参考上图所列示的因素进行选择，另外公司如有特殊的情况，根据自身实际考虑其他一些因素也是有必要的。

五、公司管控模式的评估和选择

管控模式的选择是十分重要，是整个集团管控体系的基础，它深深地影响了集团内业务的布局结构、资源的组织和配置、子公司的经营管理权限、业绩体系的设计等方面；因此公司管控模式的评估和选择需要采用一套科学的方法，来保证管控模式合理性。

在实际操作过程中，可以通过评级量表法，将影响公司管控模式的因素纳入进来，通过评分以一种量化的方式来选择分析和选择公司的管控模式。

具体操作步骤如下：

- 确定采用的评级量表形式；
- 确定需要评估的影响管控模式选择的因素；
- 确定影响管控模式选择各因素的评分权重和评分标准；
- 确定评分专家；
- 由各评分专家根据实际情况对各因素进行评分；
- 计算各因素的加权平均总分；
- 确定公司的管控模式。

例如，可以采用五级评级量表，可以参照图 1 和图 2 根据各要素集分权程度进行评分，集权程度最高评 5 分，集权程度最低评 1 分，构造如下所示的评级量表：

表 1：对某子公司管控模式的评估表

评分因素		权重	评分	加权得分
核心因素	战略地位	20%	5	1.0
	发展阶段	20%	4	0.8
	资源相关度	20%	4	0.8
其他要素	集团领导的管理要求	7%	4	0.28
	多种经营化程度	8%	2	0.16
	业务领域管理的专业化程度	8%	4	0.32
	经营业务重点	7%	3	0.21
	日常生产经营管理事务程度	8%	3	0.24
	集分权制度	7%	4	0.28
合计		100%	—	4.09

假如定于加权得分为 1-2 分，采用财务管控型，2-4 分采用战略管控型，4-5 分采用操作管控型，那么根据表 1 的评分，对此公司应该选择操作管控型的管控模式。

一般而言，评分专家组成人员均为熟悉公司情况和行业情况的高层管理人员，在需要的情况下公司可聘请专业中介机构与公司高管一起进行分析判断。另外，由于各专家的知识结构和对公司、行业情况的了解程度不同，也可针对各专家设置评分权重，以进一步提高评级量表评价结果的科学性。

在对集团内各子公司进行讨论和评分后，可得到的不同公司的管控模式，并进一步设计具体的管控策略。下图例举了某集团公司的管控模式：

X集团的管控模式

举例

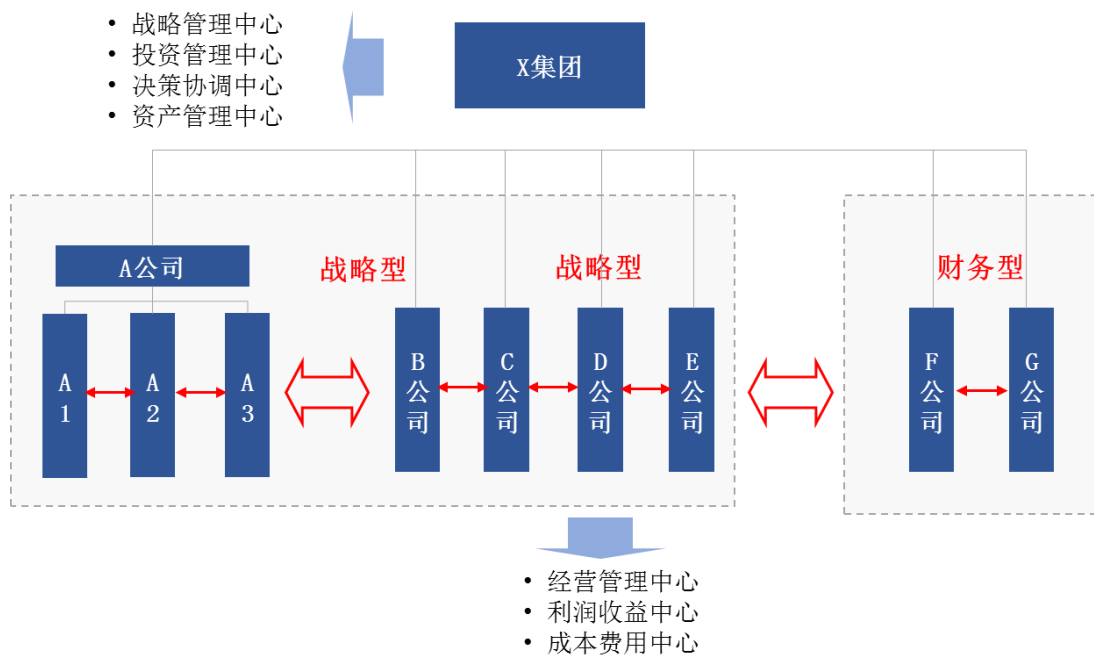


图 4：某集团公司的管控模式

六、总结

管控模式的评估与确定是集团管控的基础，只有先确定了管控模式，才能针对性地进一步设计具体的管控策略。管控模式的评估与确定需要综合考虑公司的业务情况、发展目标、行业情况等多种因素，利用科学方法来进行。管控模式确定之后也不是一成不变的，企业发展环境的变化、内部业务的调整等可能造成现行的管控模式不再符合实际需要，此时则需要重新评估并设计公司的管控模式，以持续提升集团管控水平，促进集团经营效率的提升和发展战略的实现。

企业集团总部的职能定位

企业集团总部的职能定位是企业集团内各层次机构职能定位的前提和依据，并决定着集团管理组织结构和总部管理机构的设计。据 Conference Board 公司对集团总部功能定位的调查显示，全球有 44% 的集团总部并不清楚自己在集团管控中的角色与职责。许多企业集团管控的混乱大多是因为集团总部的功能定位不清晰造成的。由此可见，如何对集团总部的职能进行定位是一个迫切需要解决的核心问题。

企业集团中总部与子公司在法律上往往具有平等的地位，所以总部在许多方面不能直接插手子公司的活动。但总部一般也是子公司的法人股东，会要求子公司按照集团的统一规划从事经营管理活动。这就需要处理好集团总部与子公司之间的职责分工与协作关系，而总部的职能定位就是必须首先解决的问题。

一、 企业集团的含义与特征

企业集团是以一个实力雄厚的企业为核心，以产权联系为主要纽带，通过产品、技术、经营契约等多种方式，把多个企业联结在一起而形成的多层次的法人联合体。这个定义体现了企业集团的五大特征：

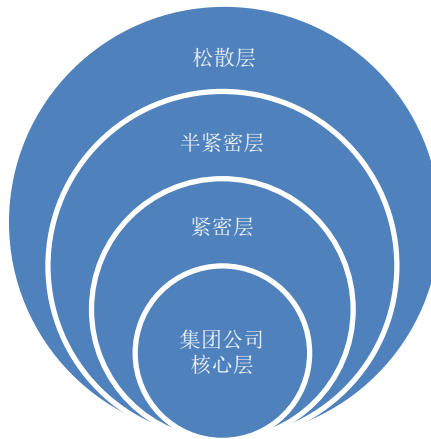
1、 企业群体

法人联合体说明企业集团是由多个独立法人地位的企业构成。这里需要突出的是企业集团和大公司是两个不同的概念。很多集团本身不具备法人资格；而单个企业无论资金、规模多么庞大，分支机构有多少，都只是一个独立的经济实体，不是企业集团。

2、 多层次组织机构的法人联合体

企业集团这个法人联合体构成的层次较多，往往包含多层次的组织结构，如下图所示，包括核心层、紧密层、半紧密层和松散层。核心层一般由一个或几个重要企业组成，是企业集团的必备层次，即集团公司或称母公司，通常实力强大、资本雄厚的大型企业或控股公司；紧密层由核心企业控股的企业所组成，由母公司控股的子公司组成，是集团公司的主要依靠力量，包括全资子公司和控股子公

司；半紧密层一般由核心企业参股的企业所组成，是集团公司的辅助力量；松散层一般由认可集团章程、与集团公司有互惠性稳定协作关系的企业组成，由与核心层、紧密层、半紧密层企业保持稳定的经济技术协作关系的关联企业构成，是企业集团的补充力量。



企业集团组织结构层级

3、 实力强大的核心企业（总部 VS 核心企业）

核心企业必须是具有经济实力和优势产品的独立法人，是集团决策体系的领导机构，对整个集团的强弱而言举足轻重，是保证企业集团实现统一的发展战略或发展规划的重要保障。

4、 纽带连接的有机整体

集团公司的纽带主要有两种形式：资本纽带与契约纽带。以资本为纽带形成的企业集团，其组织形式是以集团公司为母公司，通过控股或参股的子公司构成紧密层或半紧密层；而作为松散层的关联企业，则主要以契约为联结纽带，这种契约一般表现为集团章程、具有法律效力的互惠性合同或协议等。

5、 经营多元化，功能多样化

企业集团在经营范围上多为多样化经营。比如经营矿产原材料生产，又经营加工制造业；既经营商业服务业，又经营银行保险业；既经营国内贸易，又经营对外贸易，目的就是避免因竞争所带来的风险。同时，企业集团是一个具有多种功能的强有力的企业集团，不仅拥有生产中心、贸易中心，而且拥有研究开发中心、投资发展中心、具有很强的生产、贸易、研究开发及投资发展能力。

简而言之，企业集团是一个由若干个从事不同行业、多种经营模式的独立法人，以资本或契约为纽带，多层次结构的法人联合体。如何管控这样一个“庞然大物”就需要设置合理的组织架构。

二、 职能定位的含义

职能是指需要完成的任务、工作和责任,以及为完成这些任务所拥有的权力。职能定位是对特定机构所需要完成的任务、工作和责任以及所拥有的职权的界定。总部职能定位就是为了整个企业集团的良好发展,依据总部在组织机构中所承担的角色而对其需要完成的任务、工作、责任及相应拥有的职权的规定。集团总部本身的价值定位也直接影响集团的职能定位。集团本部可能不像一般的核心企业那样具有一定的经济实力和优势产品,但是对所有下属单位有一定的管控职能。

三、 集团总部定位的基本原则

1、 合规原则

国家法律法规是确定集团公司职能定位的基本依据。要坚持遵守国家有关法律法规,在法律允许的范围内容探索确定总部职能。《公司法》第四条规定“公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利”。将总部作为子公司的控股股东来看待,那总部将享有在子公司股东会中行使相关职权的权利。此外,《公司法》第三十八条也具体规定了股东会可行使的职权。综上所述,总部作为子公司的大股东,拥有战略管理、收益分配管理、人力资源管理、财务管理等职能和权限。财政部发布的《关于国有保险公司股份制改造后国有资产及财务管理有关事项的通知》(财会[2004]74号)规定了总部应该承担起战略管理、投融资管理、财务管理和业绩管理的职责。

2、 合标原则

依据国内外优秀标杆企业集团管控体系建设经验为集团总部定位是另一个重要原则。树立向国内外标杆企业集团学习的态度,认真研究国际标杆集团中总部职能定位的经验和措施,积极与之接轨,确定合理的总部职能。

3、 权变或合情原则

“合情”指根据企业集团发展实际情况权变地选择合适的职能定位,切忌“一刀切”。不同的下属单位与总部的纽带关系与紧密程度各不相同。只有在认真研究目前集团的现状,了解各类下属单位业务情况的基础上,与各单位共同努力积极探索解决对策与措施,才能形成适合集团管控模式的总部职能定位。

四、 定位中的三个基本问题

企业的职能定位是整个企业中各管理层次功能定位的基础。集团总部通常具有六大功能:战略管理、资产管理与投资、业绩管理、财务管理、人力资源规划、

协调与共享服务。总部定位时需考虑因素多种多样，如战略、产业、企业生命周期、发展状况、竞争情况、管控方式、领导风格等等，但可以用“高度、宽度、深度”三个基本问题来概括。

1、职能定位的高度

“高度”主要是指集团总部所定位的职能在整个集团经营与发展中所起到的战略意义。通常集团总部通过对各业务单位所实行的战略决策及所开展的经营活
动施加影响，从而使整个集团能够持续地实现总价值超过各业务单位独立创作价值之和的效果。因此，集团在一段时间内所取得的协同效应的程度，以及集团竞争力的持久性，可以用来反映集团总部或母公司职能定位的高度。

2、职能定位的宽度

职能定位“宽度”的确定是职能定位中的核心问题，主要是指集团总部所承担的职能与具体工作，也就是所定位的职能覆盖的范围有多宽。这需要综合考虑集团总部本身的能力、采用的管控模式、国家法律法规要求等因素要求。既不能管得太宽泛，导致职能重点不突出，又不能管得太窄，否则可能会漏掉一些重要职能。

3、职能定位的深度

“深度”是指集团总部与所属单位之间的具体分工和权责边界。具体而言，就是总部对下属子公司的管控程度。管得越细、越深，留给子公司的自主权限就越小。

一般而言，集团总部功能中所定位的职能越重要、覆盖范围越宽，且每一项职能工作介入得越深，那么这样的企业集团就越倾向于是集权管控型的管控模式，反之亦然。

五、 集团总部的价值—高度

集团总部存在的理由就是他能为企业整体创造的独有价值，且所创造的价值应该大于为此所付出的成本。一般而言，集团的总部其中央办事处的职能从未改变，且始终对企业的运营和发展发挥着重要作用。对中国企业集团，集团总部往往是获得稀缺、不完善市场资源（如信息和资金等）的重要工具；其次，当市场充满不确定性时，他是对业务投资组合的一个有效替代方式。简而言之，中国集团总部的主要价值是克服资本市场、人才市场等要素市场不完善的重要方式。所以说，集团总部对整个企业集团的运营和发展起到至关重要的作用。

六、 集团总部职能定位的基本内容—宽度

集团总部通常具有六大功能：战略管理、资产管理与投资、业绩管理、财务管理、人力资源规划、协调与共享服务，但根据企业集团管控的客体特征和管控模式的特点不同，企业集团总部的具体相关职能也不尽相同。集团总部六大功能包括的一般内容如下表所示：

战略管理	资产管理与投资	业绩管理	财务管理	人力资源管理	协调及共享服务
➤ 为集团制定战略方向和前景； ➤ 提供战略远景和方向以指导业务单位经营； ➤ 审核业务战略，分配各业务的资源； ➤ 审批子公司章程和重大决策方案； ➤ 制定并购/拆分业务方案； ➤ 提出及批准收购和撤资方案； ➤ 组织结构设计； ➤ 质询业务战略和技术/经营的可行性。	➤ 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； ➤ 提高资产质量和盈利能力； ➤ 审批子公司注册资本的增减和股票、债券的发行方案； ➤ 建立合理的资本结构； ➤ 建立风险政策。	➤ 监控下属公司经营计划的实现，监控下属公司主要经营举措及项目的经营业绩； ➤ 定期监控关键的财务、运作和方案指标	➤ 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； ➤ 编制财务报告； ➤ 审批和监督子公司的重大筹资、投资、抵押和担保等； ➤ 审核全资子公司的财务制度和财务预决算； ➤ 提供内部银行功能。	➤ 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、董事会成员； ➤ 建立集团派出产权代表和管理人员的选拔、培养、考核、激励机制； ➤ 制定和协调重要的人力资源政策。	➤ 协调下属单位之间的联系确保互相协同； ➤ 规模采购； ➤ 集中的品牌管理和控制； ➤ 重塑推广与集团战略相适应的企业文化； ➤ 集团信息系统规划； ➤ 处理集团外部关系。

七、 集团总部选择的管控模式—深度

集团总部选择管控模式的过程是对集团总部各项管控职能管理深度的定位。运营管控型是自己决策，自己干活，属于一杆子抓到底，管控力度非常强，这种管控方式下集团总部对既定宽度的职能范围内管控力度会较深；战略管控型是自己决策，别人干活，大多数采用这种管控方式的集团一般管控力度适中，抓大放小控制方式；财务管控型是别人决策，别人干活，但还能收益，是甩手掌柜，管控力度非常弱。管控的深度强、中、弱，对应集团总部扮演的角色为执行者、决策者、指导者。

集团总部在定位各项管控职能的深度时，将在很大程度上取决于集团所选用的管控模式，以及下属公司在企业集团组织结构所处的层级。一般而言，三类管控模式中运营管控型的企业集团管控力度最强，战略管控次之，财务管控型最弱；按下属企业所处的层级分，处在越核心的层级，集团对其的管控深度会相对较深，反之亦然。

八、 总结

集团总部的职能定位会随着管控模式的变化而变化，目的是为了追求企业集团利益的最大化和集团总部价值的实现。因此，企业集团适时随集团管控模式的变化对集团总部的职能重新定位是有必要的。最后，我们对集团总部的职能定位的作用做一下总结：

- 1、集团总部在企业集团运营和发展中的定位即明确总部的高度；
- 2、集团总部对下属单位管控的宽度，主要是明确总部对下属单位具体管控的范围；
- 3、集团总部根据集团的管控模式以及下属单位与总部关系的密切程度确定各管控范围的管理深度。

集团公司核心流程的梳理与规划

一、引言

当公司产业多元化扩张，规模发展迅猛，集团化管控的需求不断增强，有效地对下属各经营单位进行核心业务管控，对于集团公司的可持续发展来说，是至关重要的。当集团公司发展到一定阶段，我们认为，经常会遇到以下一些集团管控问题：

1、集团本部对各单位的管控条线及职责归口不清晰。集团本部的职能部门设置与下属经营单位各职能归口不明晰，产业关联性不大，且集团专业归口决策人员配备不足，对子公司专业业务管控乏力。

2、对集团核心业务流程尚未建立明细的集团管控模式。投资、采购、工程项目、研究与开发、销售等业务属于高风险领域，未建立较成熟的集团管控模式，容易存在内部管理不足的风险。

3、子公司数量众多，产业布局广泛，集团管控未成体系。集团公司直接或间接控制的子公司众多，产业分布广而全，针对突出的内部管理问题，往往都是采取临时性补救措施，缺乏全面、系统性的事前控制措施，集团管控未成体系。

4、集团管控流程不清晰，仅通过集团领导的管控偏好实施管控。集团公司的有效运行和目标实现需要通过集团对分子公司的管控流程来落地，在明确的管控模式下，如果集团管控流程不清晰，按照集团领导的管控偏好对分子公司实施管控，则会出现集团公司无力管理、无力指导的局面，集团管控实质上是无序的。

综上所述，管控流程的优化将决定集团管控的有效性，管控流程是保证集团管控模式设计、权力结构划分真正落到实处的关键。所有的模式安排和权力划分，只有在流程中得到体现，才能真正发挥作用，不能在流程中体现的，就将是一纸空谈。而且，流程是制度的基础，制度反过来是流程的固化体现。

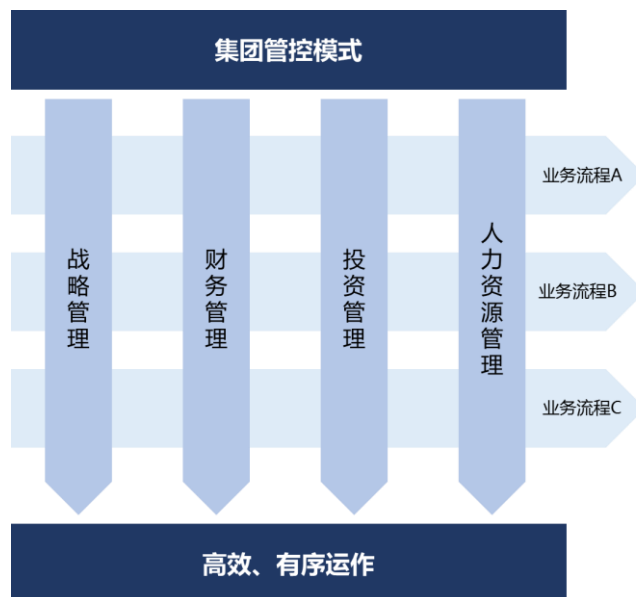
在此基础上，集团管控流程应当有重点、分阶段的设计和实施，这样可以更好的防止管控错误和指导偏差，比如某些集团在投资、采购或工程领域存在突出问题，那么集团管控的重点可以放在这些领域上，对其管控流程进行梳理及优化。通过建立完善的流程管理体系，逐步实现从人治向流程管理的转变，使日

常的工作，有章可循、有序运行，从体系层面上提高效率。如完善资金使用和财务管理流程，提高资金使用效率和有效防范财务风险；制定对外投资、重大资产处置等管理制度、界定子公司投资项目审批权限。

二、集团管控核心循环的界定与规划

1、明确集团管控下的核心循环

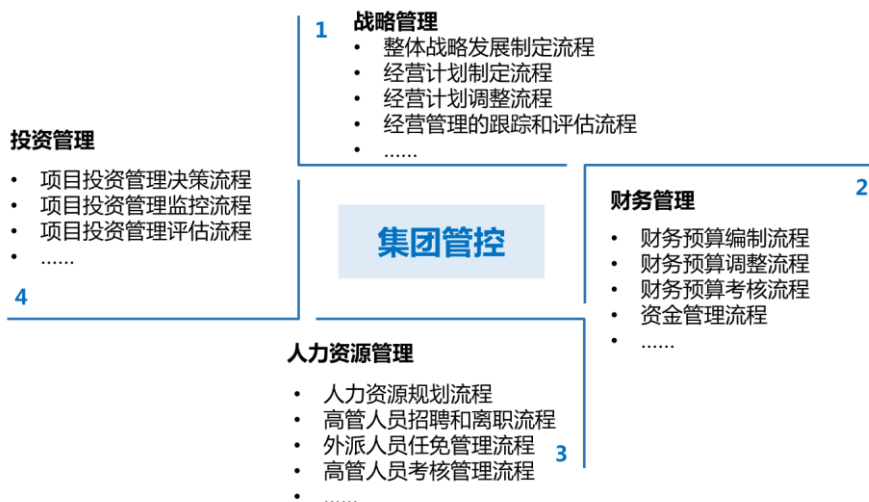
在集团明确了管控模式之后，对集团公司核心循环及相应业务流程的界定是实现企业高效有序运作的重要前提和保证。流程是公司进行管理或经营活动的载体，在集团管控模式下，分子公司的所有管理循环并不会全部都纳入到集团管控的范围内，核心循环才是管控的关键。



如上图所示，集团公司应当将战略管理、投资管理、财务管理以及人力资源管理作为主要的核心循环纳入管控范围内。除此之外，根据集团公司的自身特点及管理现状，对属于高风险领域的业务流程也可以纳入集团管控的核心循环，如采购、工程、研发、销售及资产管理等。这些主要的核心循环，由各个业务流程所组成，而集团管控的主要范围也正是这些业务流程。

2、对核心流程的识别、分级与规划

在明确了集团管控的核心循环之后，接下来就需要对核心循环下的业务流程进行合理的规划。管控流程规划是一个相对比较耗费时间的工作，它实际上是对集团管控的核心业务流程进行识别、分级、规划的过程。



下面着重对集团管控最基础的业务流程进行流程梳理及规划，如上图所示。

(1) 战略管理

战略管理作为集团管控的最高层次和主要手段，在协调母子公司关系、增强集团控制力方面发挥着越来越重要的作用，其构建与运行将主导集团整体的战略方向和发展思路，并引领人力资源、财务、投资等其他管控方面的协同作用，驱动企业健康发展，部分主要子流程如下：

- **整体战略发展制定流程：**主要涉及集团公司整体和下属分子公司根据公司发展经营现状，协调企业内外各项资源，制定年度战略目标和相关战略规划报告等过程，包括目标和报告的拟定、审核审批等；
- **经营计划制定流程：**主要涉及集团公司及下属分子公司年度经营目标的制定，以及相关经营计划的拟定、审核审批等；
- **经营计划调整流程：**主要涉及集团公司发生重大经营调整后，经营计划的修正、审核审批以及下达等；
- **经营管理跟踪和评估流程：**主要涉及集团公司对下属各分子公司的经营管理的跟踪和考核等。

(2) 财务管理

财务管理战略是集团公司最高决策层站在财务战略与财务政策层面做出的一项战略，是集团公司管控体系中一种极其重要的组成部分，是集团公司总部控制成员企业的重要方法。财务管控是对企业集团财务活动所实施的整体性政策指引、制度规范、资金规划与预算控制，而不直接涉及各种日常性的、琐碎的、技术操作性的财务管理事宜，甚至可以不涉及到财务部门的具体建设，部分主要子

流程如下：

- 财务预算编制流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司年度经营统计的整理汇总以及相关预算的编制与下发等；
- 财务预算调整流程：主要涉及该集团公司以及下属分子公司在经营过程中，对预算进行修订和调整，审核审批等；
- 财务预算考核流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司预算考核指标的设定，预算考核实施及奖惩方案等；
- 资金管理流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司资金使用的申请、审核审批、资金池运作、关联企业之间的资金往来等流程；

(3) 人力资源管理

人力资源管理，连同财务管理，作为不可或缺的重要支柱系，配合战略管理以实现集团的整体战略目标。集团人力资源管理的主要任务不是去发现人才，而是通过人力资源制度体系的完善，来建立一个人才招聘、任免考核的完善机制，为集团人才梯队建设布局，部分主要子流程如下：

- 人力资源规划流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司根据公司经营目标，对人力资源的招聘、考核、薪酬等事项进行的总体规划的编制、执行和评估等；
- 高管人员的招聘和离职流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司高管人员的招聘、任免，高管人员的在职过程的审计以及离任以后的审计等；
- 外派人员任免管理流程：主要涉及集团公司对下属分子公司外派人员，包括董事、监事、管理人员的选拔淘汰、监督管理、考核激励等；
- 高管人员考核管理流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司高管人员的汇报、监督以及考核等；

(4) 投资管理

■ 作为投资核心主体，企业集团拥有独立性投资的决策权、可支配的经济来源、对投资形成资产的所有权和投资收益的支配权以及承担投资风险的能力。投资管理在集团管控中占据着非常重要的位置，投资活动的成败，不仅关系企业经营效益，甚至关系到企业的生死存亡，部分主要子流程如下：

项目投资决策流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司重大投资项目的调

查研究、可行性分析以及投资决策等；

- 项目投资监控流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司投资项目过程中，对投资项目的过程跟踪、评估等；
- 项目投资评估流程：主要涉及集团公司以及下属分子公司投资项目后的评估过程，对投资项目过程中发生的问题进行经验总结，为以后的投资项目提供参考和依据等。

3、核心循环的业务管控模式的设计

以上对集团管控的各个主要循环和业务流程进行了简要的说明，但在实际的集团管控过程中，集团公司也并不是对核心循环的所有环节进行管理和控制，而是对关键的业务环节进行管控，这样就能在保证管控效果的同时，大大提高集团管控的效率。

以 A 集团公司为例，其拥有二级子公司 B 以及三级子公司 C，即三者关系为“A-B-C”，以下对其核心业务环节的管控职责进行界定：

公司层次	核心管控				侧重点
	战略	财务	人力资源	投资	
集团总部 (A)	◆ 整个集团公司战略管理和经营管理的规划、决策、监控、资源配置	◆ 整个集团财务预算制度 ◆ 年度财务预算的规划、编制、审核、监控 ◆ 重大资金使用	◆ 整个集团公司的人力资源规划 ◆ 整个集团公司的高管人员招聘、任免、委派、绩效考核	◆ 整个集团公司重大投资项目的决策审批和评估	规划部署 资源配置 决策审批
二级子公司 (B)	◆ 下属分子公司的战略规划 and 经营计划的决策、监控、实施、资源配置	◆ 下属分子公司的财务预算制度 ◆ 下属分子公司的年度财务预算的规划、编制、审核、监控 ◆ 下属分子公司重大资金使用	◆ 下属分子公司的人力资源规划、发展、监控 ◆ 下属分子公司的高管人员招聘、任免、委派、绩效考核	◆ 下属分子公司投资项目的实施、监控和过程评估	
三级子公司 (C)	◆ 公司具体的战略计划和经营计划的发展实施和定期汇报	◆ 公司具体的财务预算制度 ◆ 公司年度财务预算的规划、编制、审核、监控 ◆ 公司资金的日常使用、监控	◆ 公司日常的人力资源规划、招聘、培训、离职、薪酬绩效管理	◆ 具体投资项目的操作实施和过程管理	执行实施 过程监控 整理汇报

从上图可以看出，在集团管控下，集团公司以及各级分子公司在管控的重点是存在着差异的，对于集团总部来说，其管控职能主要集中于规划部署、资源配置和决策审批等环节，而对于下属分子公司来说，其管控职能主要集中于执行实施、过程监控和定期汇报等环节。

三、管控流程梳理的工具与具体步骤

1、集团管控流程梳理的工具介绍

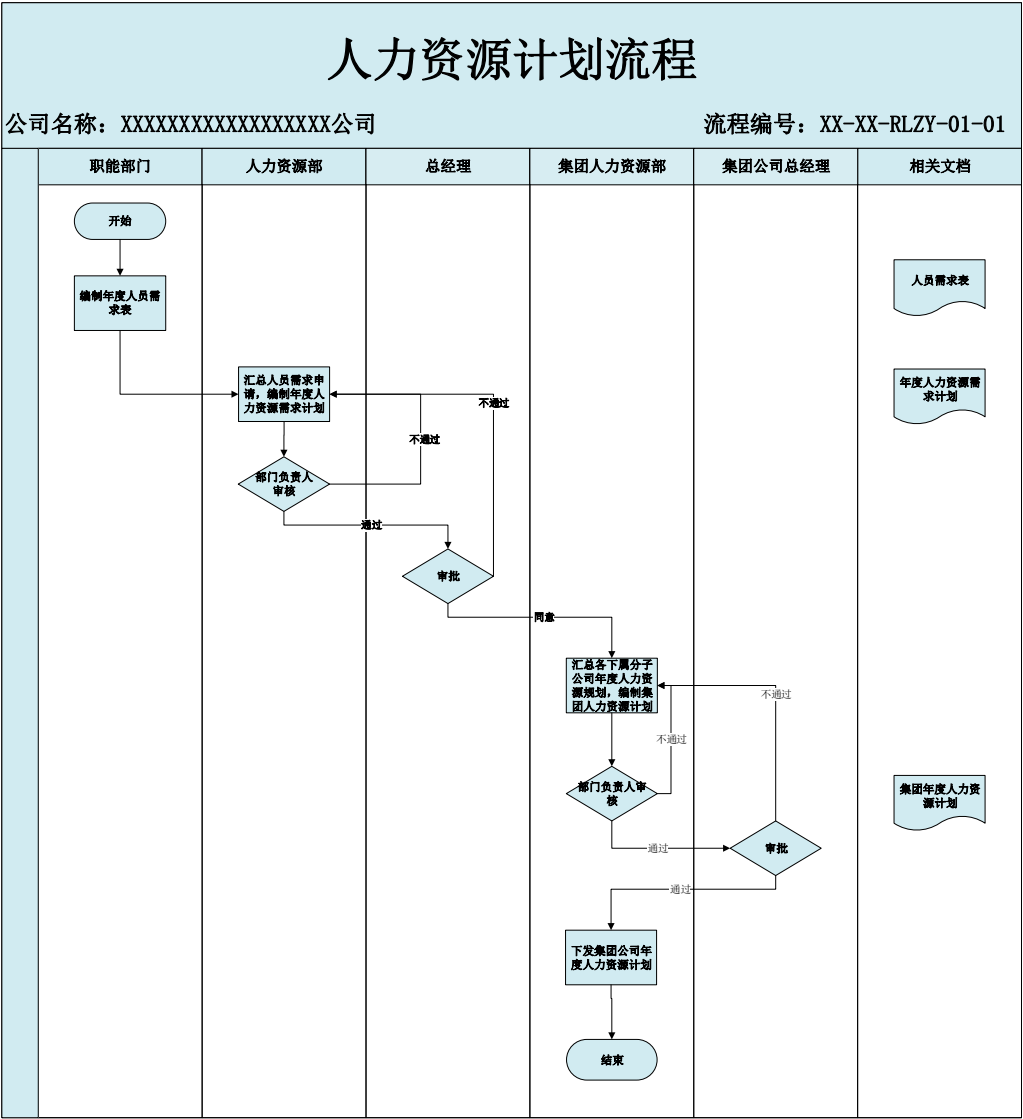
集团管控的流程梳理主要以“核心管理循环——主要业务流程——关键环节”为思路，通过界定集团公司和各级分子公司的核心管理循环、梳理主要业务流程和控制关键环节来实施。

在实际操作中，公司可以采用以下一些工具来对集团管控的流程进行梳理：

(1) 业务流程及制度梳理清单

流程编号	流程名称	二级流程编号	二级流程名称	对应制度名称
XX-XX-RLZY-01	集团人力资源规划管理	XX-XX-RLZY-01-01	集团人力资源年度计划编制流程	XXXXXX 人力资源规划制度
		XX-XX-RLZY-01-02	集团人力资源年度计划调整流程	
		...	...	
XX-XX-RLZY-02	集团人员招聘管理	XX-XX-RLZY-02-01	集团年度招聘计划编制流程	集团招聘管理制度
		XX-XX-RLZY-02-02	分子公司高管招聘任免流程	集团高管任命管理制度
		XX-XX-RLZY-02-03	公司人才招聘管理流程	人员招聘管理制度
		...	...	...
.....				
.....				

(2) 流程图刻画及流程分析



(3) 流程描述

流程名称	人力资源计划流程	流程编号	XX-XX-RLZY-01-01	
步骤	流程描述	涉及部门	涉及文档	备注
1	分子公司各职能部门编制年度人力资源需求	各职能部门	人力资源需求	
2	分子公司人力资源部汇总各部门人力资源需求	人力资源部		
3	根据各部门人力资源需求，编制年度人力资源计划	人力资源部	公司年度人力资源计划	
4	年度人力资源计划由部门负责人审核	人力资源部		
5	年度人力资源计划由公司总经理审批	总经理		

流程名称	人力资源计划流程	流程编号	XX-XX-RLZY-01-01	
步骤	流程描述	涉及部门	涉及文档	备注
6	集团人力资源部汇总各下属分子公司年度人力资源计划	集团人力资源部		
7	集团人力资源部编制集团公司年度人力资源计划	集团人力资源部	集团公司年度人力资源计划	
8	集团公司年度人力资源计划由集团公司总经理审批	集团公司总经理		
9	下发集团公司年度人力资源计划	集团人力资源部		

2、核心业务流程梳理与规划的具体步骤

首先，对集团及各单位核心业务管理现状进行全面诊断。其次，与集团管理层探讨集团管控模式及经典案例，提出多种解决方案，最终与管理层确定核心业务管控模式。再次，基于集团核心业务的管控模式，对业务流程重新梳理及优化，明确权责体系，完善管理制度及表单，并建立集团核心业务管控手册及授权指引。最后，利用信息化手段，固化成果，落地推行，持续改进。



- 通过核心业务流程分析、集团及各板块公司组织架构及权责梳理、内控测评等手段，明确管理现状及内控缺陷，全面把握核心建设重点。
- 针对管理现状及内控缺陷，结合常见的核心业务管控模式，提供多种解决方案，与管理层研讨管控模式及重点。
- 基于明晰的集团管控模式及重点，优化核心业务流程，完善制度及表单设计，建立核心业务集团管控手册及授权指引。
- 利用信息化手段，将优化后的业务流程固化进信息系统，明确核心业务事项流转节点。

集团企业内部控制体系建设

集团企业是由多个具有独立法人资格相互之间通过股权关系有机结合的企业联合体，与一般单体企业相比其内部组织架构复杂，因此其内部控制体系建设受到了广泛关注。

一、集团企业内部控制的特殊性

在单体企业中，内部控制主要通过一系列的制度规定和流程安排来衔接各部门之间的工作内容确保企业资金财产安全和企业战略目标的达成。然而在企业集团是由多家单体企业组合而成，内部股权、产权关系复杂、资本杠杆效应相比一般单体企业有所放大，因此企业集团的内部控制也更加多元化和复杂化，具体表现在以下方面：

1、内部控制主体和客体范围的扩大化

在单体企业中内部控制的主体是公司，客体为公司各部门及公司运营过程中的各个业务环节。企业集团是由多家单体公司组成，其内部控制首先必须包括各单体企业自身的内部控制；其次，集团母公司作为整个集团的管理中心，全面协调各分子公司间的运营与合作，因此从集团层面来看，集团母公司则成为集团内部控制的主体，而下属分子公司、母公司与分子公司间的业务往来及分子公司间的业务往来则成为内部控制的客体。

2、内部控制以资本控制为核心授权控制为辅助

在单体企业中，内部控制的核心为公司各部门及公司运营过程中的各个业务环节，企业集团是由多家具有独立法人资格的单体企业组成，虽然集团母公司占有各子公司、分公司一定的股份，母公司与分公司、子公司具有一定的上下级关系，但是集团母公司不可能也没有必要对各个分子公司运营过程中的各个业务环节实施控制，母公司秩序凭借其向分子公司投资而形成的股权关系实施对各分子公司的重大经营决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金支付事项的干预和控制。因此相对于集团内部的各个分子公司来说，母公司的资本控制属于外部控制，二从集团整体角度出发，资本控制属于内部控制的核心部分。

集团母公司对各分子公司实施资本控制的同时应当实施相应的授权控制。授权控制的方法是通过授权通知书来明确授权事项和使用资金的限额,特别是对有些易造成损失和资产流失的重要项目作出明确的规定,做到有章可循,即子公司有权实施一定金额以内的投资、贷款项目。同时,母公司应建立健全分子公司对外投资、贷款的立项、审批、控制和检查制度,并加强项目的跟踪管理,以规范各分子公司的投资、贷款行为。这样既保证了母公司投入资本的安全性,同时也使得个分子公司在运营管理上具有一定的灵活性。

3、内部控制具有多层次性

在单体企业中仅存在公司对各个部门和各业务环节的内部控制。而在企业集团中则存在集团母公司对其公司内部各部门和各业务环节的内部控制、集团母公司对各分子公司的内部控制、各分子公司对其自身内部各部门和各业务环节的内部控制三个层面。但其中的第一层与第三层的内部控制与单体公司的内部控制并无太大区别,而集团企业作为一个整体,其内部控制则更加侧重于第二层。

4、内部控制内容复杂化

由于集团企业内部各分子公司的经营业务的多元化、内部关联交易的复杂化、地域文化的差异化,使得集团母公司对下属分子公司的内部控制内容也较为复杂,而且集团母公司也须将各子公司原来的市场协调关系纳入其自身管理范围之内,形成集团内部的组织协调关系,这就在很到程度上负责了集团企业内部控制的内容。

5、内部控制整合协调性强

集团企业虽由多个平等经济关系的独立法人企业组成,但他并不是几个不相关企业的简单相加,而是一个紧密联系的有机整体,并且各成员间有着共同的利益追求和相同的战略目标。因此,在集团企业在进行集团战略、生产经营和利益分配的决策时,要充分考虑子公司独立经营权和独立收益权的存在,广泛吸收子公司意见。因为只有在母子公司关系融洽,目标一致的基础上,集团母公司才能对子公司进行有效的内部控制,才能对各项资源进行优化的配置,以实现集团企业资源的高效利用。

二、集团企业内部控制体系设计思路

2.1 体现集团企业内部控制的特殊性

与单体企业的内部控制相比，集团企业内部控制与其既有共同之处，又存在明显的差异。

二者共同之处在于，企业自身的内部控制主要是通过明确公司内部各个环节、各级部门职责权限来保证企业资金资产安全、财务报告真实完整。

同时，相对于单体企业，集团企业内部控制主要有以下特殊性：（1）集团企业内部控制体系分为三层，但其中的第一层与第三层的内部控制与单体公司的内部控制并无太大区别，而集团企业作为一个整体，其内部控制体系建设则更加侧重于第二层；（2）由于集团企业内部子公司大多是由母公司投资成立，因此集团企业内部母子公司之间主要是以股权关系相连接，母公司对子公司的控制仅资本控制为核心，并不直接参与各子公司的日常经营管理工作；（3）由于集团企业内部各子公司在企业规模、经营领域、地域及企业文化等方面均存在差异，又进一步增加了集团企业内部控制的难度和风险。

因此，在设计集团企业内部控制体系时，应当重点关注集团企业内部控制的这些特殊性。

2.2 重构内部控制整合框架五要素

目前企业内部控制整合框架的五要素（控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督）主要是针对单体企业，但他同时也适用于集团企业内部控制体系的三个层面，但是其针对其中的第二层，在建设内部控制体系应当在充分考虑集团企业自身的特点及母公司与下属子公司之间的股权关系时，有针对性核侧重点的重构内部控制整合框架五要素。

2.3 体现集团企业战略管理思想

随着全球一体化进程的不断加快，经济环境日益复杂，集团企业不仅要面临来自于国内企业的竞争，还要面临国外大型跨国集团的竞争，为应对这种更加激烈的市场竞争和挑战，集团企业应当以战略管理为中心才采取与之相匹配的有效变革，才能在确保集团战略目标的实现。

集团企业战略应当是在正确分析内外部环境及自身所掌握资源的基础上所形成的，应当充分体现全局性、整体性，既要考虑到集团整体的利益也要兼顾各子公司的利益。同时，通过第二层面的集团企业内部控制，有效分解并落实集团战略目标至各子公司，在达到集团母子公司间的战略整合的同时也使得集团内部

控制战略体系与集团战略相一致，确保集团战略目标的顺利实现。

三、战略导向型的集团企业内部控制体系构建

依据上述集团企业内部控制体系设计思路，我们认为集团企业内部控制体系构建应当以内部控制五要素为基础，以集团企业战略目标为核心，充分考虑集团企业在组织架构上的特殊性。

3.1 集团企业内部控制核心目标：集团企业发展战略

集团母公司对下属子公司的内部控制目标包括：确保集团整体发展战略的实现、确保集团母公司所投资资金资产的安全、确保子公司经营合法合规并符合集团整体发展战略。其中确保集团整体发展战略的实现是集团母公司对下属子公司内部控制目标的核心，他为集团企业内部控制体系建设确定了发展方向，从整体上确保集团企业内部控制体系与集团发展战略保持一致，

3.2 以治理结构为基础授权控制体系为辅助的内部控制环境

由于集团企业组织架构的多层次与复杂性，因此集团企业首先应当建立完善的公司治理结构与合理的授权控制体系，才能保证集团企业内部控制的有效实施。

1、完善的公司治理结构是集团企业内部控制有效运行的环境基础

集团企业内部集团企业内部控制，是由公司董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现合理保证子公司经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进集团实现发展战略等目标的过程。完善的集团母子公司治理结构，是集团内部控制体系能够有效运行的重要基础，使得集团母公司能够对下属子公司形成有效控制，确保其经营在合法合规的同时也符合集团整体战略目标。因此在构建集团企业内部控制体系时，首先应当建立完善的母子公司治理结构。

2、合理的集团企业授权控制体系

由于集团企业内部各子公司均是具有独立法人资格的经济主体，集团母公司作为子公司的出资人，为了实现集团整体战略目标、确保自身的合法权益的同时还要协调好下属子公司之间的关系，因此仅仅建立完善集团企业治理结构是不够的，母公司还应当建立合理的集团企业授权控制体系，才能够在不干预下属子公司日常生产经营的情况下，有效协调好集团母公司与子公司及下属子公司之间的关系，从而实现集团战略目标。

目前，集团企业授权控制体系大致可以分为三种模式：集权控制模式、分权控制模式和集分权相结合控制模式。

（1）集权控制模式

集权控制模式是集团母公司在全面控制下属子公司的人、才、物等资源的基础上，直接参与下属子公司的日常生产经营管理工作，对下属子公司的生产经营进行控制。在这种模式下，集团母公司对下属子公司的生产经营管理工作参与较多，下属子公司的自主管理权限较小，有力与集团母公司能够更加有效的再集团内部统一调配相关资源，提升集团整体的经营效率。

但是，在集权化的控制模式之下，集团下属子公司的经营自主权较小可能会打击子公司经营管理层的积极性和主动性；同时，集团母公司受自身管理能力和母子公司汇报链条的限制，可能导致集团母公司不能有效的应对下属子公司发生的突发事件，并由于集团内部统一调配资源共同协调发展，可能使得一家公司发生的相关突发事件会影响到集团内的其他企业，使得相关风险在集团内部扩大化。

（2）分权控制模式

分权控制模式也称资本控制模式，是指集团母公司仅对下属子公司的一些重大问题和可能影响集团的整体战略目标的问题保留最终决策权，并不直接参与各下属子公司的日常生产经营管理工作。子公司在享有完善的法人治理结构的基础上也享有较大的经营管理自主权，这不仅有力与提高下属子公司管理层的积极性，也能够提高其市场反应速度，同时也使得集团母公司的管理层能够更多的关注集团整体发展战略上的重大问题，从而减少集团企业整体风险。

然而，分权控制模式可能会导致集团企业内部资源配置的低效率及母公司对下属子公司管控的失效，集团的相关决策未得到有效的贯彻执行，从而使得下属子公司的经营目标与集团整体战略目标不一致，最终导致集团整体战略目标无法达成。

（3）集分权相结合控制模式

集分权相结合控制模式也称战略控制模式，是介于集权与分权之间的一种管理和控制模式。在这种模式下，集团母公司通过合理评估，有效界定各子公司在经营管理过程中的重大事项，母公司仅仅保留这些重大事项的经营决策权不干预下属子公司的日常生产经营管理。母公司通过将集团企业整体的战略目标细分至

每个子公司来控制个子公司的生产经营发展方向，实现集团企业的战略协同。因此在这种模式之下，个子公司管理层不仅具有较大的经营自主权，同时还能确保其经营发展方向符合集团企业整体目标。

但是，集分权相结合的模式在界定各个子公司的重大事项的范围上具有较高的难度，集团内部各家子企业在经营规模、涉及领域、地域文化等方面均有一定的差异，无法找出一个较为统一的划分标，需要花费较多的时间和精力对每一家子企业进行充分的分析，才能有效的界定每一家子公司的中袋事项范围。把握好母子公司集分权的“度”，就会造成母公司对子公司失去控制，或者子公司的经营能动性和自主性丧失，导致集团企业的管控效率低下，集团优势丧失、利益受损。

表 1 三类权限配置模式比较

	集权模式	分权模式	集分权结合模式
业务特点	集中单一	无关多元化	相关多元化
战略管理	战略制定和实施	以收购、投资为主，注重资本市场反应	确定战略方向，审议战略方案
业务介入	直接进行经营决策与经营活动的控制，子公司灵活性很差	强调财务绩效的实现，不直接干预子公司经营，只有财务的集权	实施战略方针和计划，实现中长期财务目标，子公司有较大的经营自主性
人事管理	负责各类人员的招聘，培训和考核	任免高层管理人员	任免最高管理者，制定和协调重要人事政策
业绩管理	审查所有财务和经营表现	关键财务指标考评	监控经营计划的关键举措实施及最终结果，监控关键的财务指标
资源共享	提供所有重要服务	无	注重协同效应

三重模式均有其各自的优缺点，企业应当在综合考虑自身的经营发展战略目标和下属子公司的特性之后，选择最为适合集团实际情况的授权模式。

3.3 全面风险控制

由于集团企业内部组织架构复杂，下属子公司经营领域广且低于分散，是的集团企业所面临的风险与单体企业相比有所增加；其次集团母公司与子公司索面的风险也不尽相同，对风险防范与控制的种地啊也不完全一致。子公司面临的是日常经营风险，其风险防范与控制的重点是经营业务活动的流程和运行系统；集团母公司面临的是集团企业整体水平的战略组合风险，其防范控制的重点是集团企业的投资决策和资源组合。而且集团企业特有的资本杠杆效应，也使集团企业

风险数倍放大。因此，集团企业必须加强对风险因素的管理与控制，对集团内外的各种潜在风险进行识别、评估与控制，并建立集团企业风险预警机制，从而保证集团企业的有序运营。

3.4 控制活动：资本控制和人员委派控制

在一般的单体企业中，控制活动主要依赖于全面预算、绩效考核、审核审批等手段开展，其目的在于将企业整体目标分解、落实到具体的负责部门和人员，细化为日常的任务。而在集团企业内部控制框架下，内部控制则与一般单体企业明显不同。集团企业是由若干具有独立法人地位的公司通过股权关系而联结成的多法人联合体。集团木工资和子公司管理层均有自己响应的职权范围与经营决策权，这就导致了母子公司之间管理控制的复杂性和特殊性。由于集团企业管理控制权是在母公司的出资人所有权和成员企业的法人财产权基础上产生的，集团母公司失去了对子公司法人财产的直接控制权，不能直接干预子公司的日常经营活动。在这种情况下，由于母子公司间特有的股权关系，资本控制成为集团企业内部控制的核心和关键控制点。

集团母公司基于其股东地位，有权向下属子公司股东会和董事会等组织机构派出部分代表，并对其实行严格有效的监督管理。因此，人员委派控制也是母子公司之间实施内部控制的手段之一。因此，集团母公司对子公司的控制活动主要是资本控制和人员委派控制，这两种控制活动构成其他控制活动的基础。

3.5 信息与沟通：信息控制系统

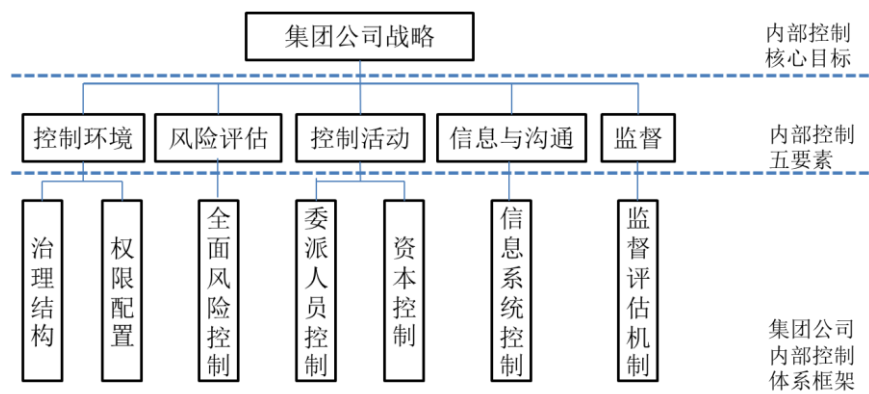
集团母公司需要对各子公司的生产经营目标和重大经营决策施加控制，以使各子公司的发展方向符合集团企业整体发展目标的要求。集团母公司的控制地位，决定了母公司对内部控制实施过程信息的大量需求，例如市场信息、财务信息、生产信息等。然而由于集团企业组织规模庞大，委托代理链条过长，并且集团母子公司间文化和地域存在差异，组织结构纷繁复杂、控制方式与内容也不尽相同，于是造成了信息传递的层层递减。集团母公司的指令和部署难以准确的传达到子公司，子公司的执行信息也难以反馈到集团母公司。集团母子公司间这种信息传递的不及时和信息内容的失真，导致了母子公司之间严重的信息不对称，子公司拥有信息优势。由于母子公司目标的不一致，子公司为实现自身利益最大化，可能向集团母公司提供扭曲、虚假的财务信息，造成集团企业信息质量的下降，使

集团企业做出的经营决策偏离正确的方向,对集团企业发展产生重大影响。因此,集团企业急需建立起良好的信息控制系统,以保证集团企业内部控制实施的效率和效果。良好的信息控制系统,不仅有利于提高信息传递的真实性、可靠性和及时性,减少信息阻塞,还可以实现集团母公司对各个子公司经营活动的实时监控,及时掌控子公司的运行情况并对其做出正确引导,从而在一定程度上保证集团企业内部控制的有效执行,为集团企业战略的实现做出应有的贡献。

3.6 监督评估机制

集团企业内部控制是一个动态的过程,它对集团内部相关组织和人员的经营、决策行为进行控制。集团企业处于动态变化的环境中,为确保集团企业内部控制制度被切实执行且执行效果良好、内部控制能够随时适应新情况等,就必须对集团企业内部控制内容和运行进行监督反馈,及时发现内部控制过程中存在的问题,并适时加以完善和修正。集团企业可以通过三种方式对内部控制进行监控:内部审计、自我评估和外部审计。

根据以上分析,集团企业内部控制体系框架如图 3 所示。



综上所述,我们认为集团企业内部控制建设应当是以集团企业战略目标为导向、以组织架构为基础,在全面分析集团所面临的风险和集团自身的实际情况后合理选择集团对下属子公司的授权模式,通过资本控制和人员委派控制等控制手段实现集团母公司对下属子公司的有效控制。

集团企业内部审计体系的建立

一、内部审计概述

随着社会经济的发展，企业面临的复杂性正在日益增加，内部审计的定位和职能也在随着时代的发展不断变化。传统的内部审计从财务控制发展而来，而在现代企业的运作过程中，内部审计正扮演着越来越重要的角色，更多地关注企业的内部控制和全面风险管理，为企业实现目标提供合理保证。

第一代 (1980之前)	第二代 (80年代)	第三代 (90年代)	第四代 (90年代)
控制	控制结构	企业风险	企业全面风险管理
• 出发点是已有的流程、程序和控制	• 出发点是财务风险和合规性风险	• 出发点是和企业对各种风险的充分理解	• 出发点是和企业对各种风险的充分理解
• 以符合性测试为主	• 确定应该存在的控制 • 审计目的是评估控制的设计、运行效果和合规性	• 确定应该存在的控制 • 审计目的是评估控制的设计、运行效果和合规性	• 识别企业的风险； • 确定应该存在的控制； • 评价控制的设计、运行效果； • 确定风险是否被有效控制并采取措施

全球内部审计导向的演变

国际内部审计师协会（IIA）在 2001 年 1 月发布的《国际内部审计专业实务框架》准确阐述了现代企业内部审计的定位：“内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运营。它通过应用系统的、规范的方法，评价并改善风险管理、控制及治理过程的效果，帮助组织实现其目标。”

2003 年 6 月，中国内部审计协会发布《内部审计准则》，做出定义：“内部审计是指组织内部的一种独立客观的监督和评价活动，它通过审查和评价经营活动及内部控制的适当性、合法性和有效性来促进组织目标的实现。

国内外对内部审计的定位都强调了内部审计是一种独立、客观的确认活动；

而在国外内部审计除了独立地对企业的经营活动和内部控制提供确认以外，还具有咨询的功能，以为企业提供增值。

二、集团企业内部审计的建立原则

集团企业一般由于其法人或分支机构多、业务多元化、经营复杂性大等特点，决定了这类企业在内部管理上的难度要远远大于普通的单一型企业。如何建立科学、有效的审计监督体系，为集团企业的发展壮大保驾护航，已成为集团企业在发展过程中所必须面对和解决的问题。

那么集团企业要建立健全的审计监督体系，为实现企业目标提供保证并增加组织的价值，究竟需要遵循哪些原则呢？

（一）独立性原则

独立性是内部审计的灵魂，它指内部审计部门和人员在执行审计业务时应在实质上 and 形式上独立于它所监督、评价和服务的对象。建立科学的内部审计组织机构体系和一套合适的组织制度，确保内部审计的独立性，是集团企业的首要任务。

（二）客观性原则

客观性是指内部审计人员对有关事项的调查、判断和意见的表述，应当基于客观的立场、以客观事实为依据，实事求是，不带有个人的主观意愿，不为他人的意见所牵制，在分析问题、处理问题时，不能以个人的好恶或偏见行事。客观性原则是内部审计开展业务的基本立场，它深刻影响了内部审计的业务质量和效果；如果没有客观性，内部审计在集团中将丧失它的地位和权威。

（三）目标导向原则

内部审计的最终目的是为了帮助组织实现其目标。集团企业的经营活动范围广、管理难度也较大，企业的经营具有更多的不确定性和复杂性。内部审计也应该从集团的目标出发，合理规划审计业务活动，针对性地改善集团企业的风险管理、控制及治理过程，为企业实现目标提供合理保证。

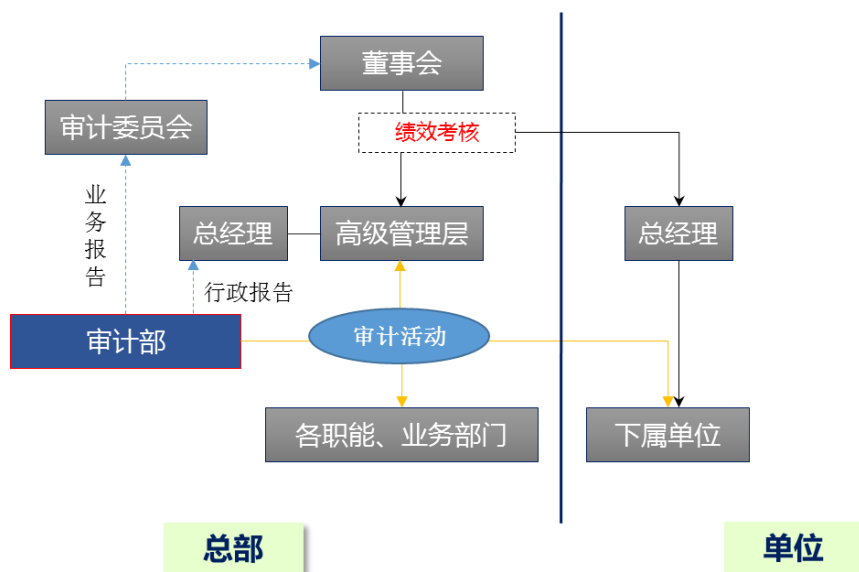
（四）适应性原则

集团企业内部审计应当与集团的组织架构、管理模式、经营规模、业务范围、和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。适应性关系到内部审计的管理运作所的效率 and 效果，关系到能否有效地实现其业务目标。集团企业需要建立与企业情况相适应的内部审计组织体系，每年评估企业的目标和风险状况，制定年度工作计划，合理配置审计资源，开展业务活动。

三、集团企业内部审计组织体系的建立

（一）建立规范的内部审计组织机构

集团企业应当在审计委员会下设内部审计部门，由董事会及其审计委员会对内部审计部门实施监督和指导。企业应当设计首席审计官，负责组织和领导内部审计部门；首先审计官在职能上直接向审计委员会（或同类组织）报告，在行政上向 CEO 或另一位有充分权力的高级管理人员报告。



集团企业内部审计组织架构

董事会及其审计委员会对内部审计实施监督、指导的典型事项包括：

- 批准内部审计章程；
- 批准以风险为基础编制的内部审计计划；
- 批准内部审计雨伞和所需资源计划；
- 与首席审计官就内部审计计划实施情况或其他事项进行沟通；
- 批准关于首席审计官任免的决定；

- 批准首席审计官的薪酬；
- 听取首席审计官的审计结果报告并责成其对有关事项实施审计或审计调查；
- 检查内部审计结果的采用情况；
- 适当询问管理层和首席审计官以确定是否存在不适当的审计范围或资源限制。

首席审计官与审计委员会的关系应围绕首席审计官的核心作用，确保审计委员会理解、支持并接受内部审计活动所需要的帮助。首席审计官在职能上向审计委员会报告以保证恰当的独立性和沟通能力。审计委员会应与首席审计官召开没有管理层参加的单方会议，以强化职能性报告关系的独立性，突出其实质。首席审计官在任何时候都应对能随时、直接与审计委员会主席和委员沟通，在适当情况下，可以向董事会主席及董事会报告。

首席审计官在行政上向 CEO 或另一位有充分权利的高级管理人员报告，以使得日常审计工作得到适当支持；这包括确立审计部门和首席审计官在组织中的位置，以确保内部审计活动在组织中的恰当地位。行政报告关系不应对内部审计工作范围或结果的报告有最终权力，对预算控制和预算方面的意见也不能阻碍内部审计的工作。

（二）建立健全内部审计章程和制度体系

内部审计机构应当制定内部审计章程，内部审计部门的宗旨、权力和职责必须在章程中正式确定，并报经董事会和高级管理层批准。内部审计章程内容主要包括：内部审计目标、内部审计机构的职责和权限、内部审计业务范围、内部审计标准和其他需要明确的事项。

首席审计官还应当制定内部审计部门的政策和程序，从而规划、组织和指导内部审计业务。政策与程序的形势和内容却拒绝与内部审计部门的规模、架构及其工作的复杂程度。

如果集团内部审计部门规模较大（一般定义为超过 5 名员工），或者是审计师独立工作的内部审计部门，都应对编写正规的审计首席。审计手册针对管理事

项（如进度报告、上班时间及考勤制度、出差制度）、对本部门指导方针的遵循，与客户关系的处理、审计技术、报告审计结果以及底稿标准等方面进行规定。

（三）配备合适的内部审计人员

为保障内部审计部门能够有效运作，还应当为内部审计部门配备与集团企业目标、业务规模、风险水平等情况相适应的内部审计人员。为内部审计部门配置的人员应当具有独立性和执行工作所需要的能力水平，同时还应当具有正直、诚实等优良的道德素质。

首席审计官应确保审计师总体上拥有完成所有审计任务所必须的知识和技能，并对以下负责：

- 为审计人员定正规的岗位说明书；
- 甄选合格的人员；
- 对每一位审计人员的业绩进行年度检查。

四、集团企业内部审计的管理与运作

（一）内部审计的业务类型

内部审计包括确认和咨询业务，集团企业内部审计业务类型在内部审计章程建立时已包含其中并得到高级管理层和董事会的批准。内部审计包含以下业务：



内部审计业务类型

集团企业内部审计业务类型的确定需要根据企业的发展阶段、企业规模、经营目标、业务特点、风险水平等情况而确定。例如从事纯商贸批发而不涉及产品

生产的企业，在内部审计章程中，可能不将质量审计列入内部审计的业务范围；又如当企业正在高速发展期，新确立了拟通过并购的方式横向一体化的发展战略，则尽职调查审计应对被列入内部审计章程。对国内的企业来说，在现阶段风险控制自我评估、第三方审计与合同审计、绩效审计、经营审计、财务审计、遵循性审计是开展较多的审计业务类型。

根据中国内部审计协会发布 2003 年 6 月《内部审计准则》的规定，内部审计是被定义为组织内部的一种独立客观的监督和评价活动，没有包括咨询业务。而根据 IIA 2001 年 1 月发布的《国际内部审计专业实务框架》，内部审计除了确认业务外，还可以开展咨询业务。需要指出的是，内部审计开展咨询业务应当严格遵循内部审计定义，并确保内部审计章程中对咨询业务的实施进行了授权规定。在提供咨询服务之前，首席审计官应该正视董事会以理解并批准所提供咨询服务的内容。内部审计开展咨询服务应特别注意尽量避免承担过多的管理层职责而对其独立性和客观性受到影响。

（二）制定集团企业内部审计年度计划

现今内部审计已发展到注重企业全面风险管理的阶段，以为企业提供更多的增值服务。作为集团企业来说，企业面临的内外部环境更加复杂，风险被分布在各个领域，对集团实现其目标造成影响。首席审计官应该以风险为导向制定年度审计计划，在风险评估的基础上，确定符合集团目标的内部审计工作重点。年度审计计划应当包括的基本内容有：“内部审计年度工作目标、需要执行的具体审计项目及其先后顺序、各审计项目所分配的资源、后续审计的必要安排等”。

制定集团企业内部审计年度计划通常包括六个步骤：建立评估风险的框架、识别审计业务来源、收集和分析资料、以风险为导向制定计划、识别内部审计资源需要、获得董事会批准。如下图所示：



年度内部审计计划的制定

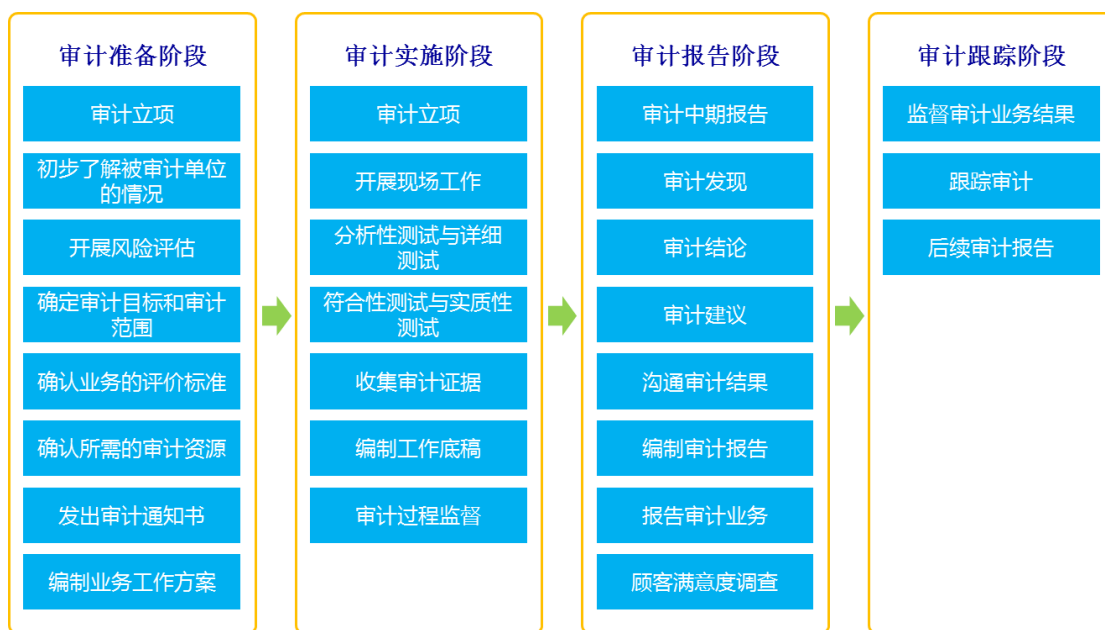
在制定年度内部审计计划过程中，首席审计官和内部审计人员应当获得集团各部门及下级业务单位的反馈意见，在充分收集和分析资料的基础上进行风险评估，以确保审计计划能与贴合集团的需求。

（三）开展内部审计活动

年度内部审计计划中包含了本年度内集团企业所需开展的审计活动及其时间安排。年度内部审计计划经高级管理层和董事会批准之后，内部审计部门按照既定的计划开展和实施内部审计工作。

内部审计部门应该本部门的规章制度，按照规范的程序开展内部审计业务活动。一般而言内部审计业务活动包括四个阶段：审计准备阶段、审计实施阶段、

审计报告阶段和审计跟踪阶段。



集团内部审计业务流程

五、小结

集团企业内部审计体系的建立应根据集团自身的情况而定，内部审计体系的管理与运行也不是一层不变的，它随着企业的发展变化而做出适当调整。内部审计与其他业务一定，也应得到定期的评估和改进，首席审计官负责建立并维护内部审计活动所有方面的质量保证与改进程序，包括定期的内部评估和外部评估，以使得内部审计能够持续地为企业实现其目标提供合理保证。

企业管控与信息化

在经济全球化背景下，企业面临多重挑战，信息化战略作为应对挑战的重要手段，在推动企业产业优化、经营优化、产品优化，最终推动企业战略目标的实现上起到关键作用，尤其是集团化企业，信息化建设已成为集团管控，集团发展的必然选择。

一、现代企业在新环境下面临的三大挑战

（1）全球化与区域化的博弈

二战后，世界经济呈现出一个显著的改变，新兴的、以地缘要素为基础的区域经济实体大量涌现，如欧共体、东盟等。区域经济实体的诞生，在一定程度上增进了区域内经济的互惠，也促成了区域经济体交易的活跃。然而，其伴生的区域保护和地缘歧视也正日益阻碍更广泛的经济合作和竞争优势的发挥。打破地域界限、谋求更大自由度市场，将成为大势所趋。世贸组织更是成为直接参与经济合作的重要推动力。企业必须认识到这一重要趋势，并基于市场与竞争全球化来构建企业信息化技术和管理体系，这样才能在变革中掌握主动权。

（2）知识经济挑战工业经济

20 世纪下半期开始，传统工业经济受到信息技术革命的冲击。信息技术逐渐运用于商业领域并发挥越来越重要的作用，使得传统经济模式的变革成为可能。最突出的一点就是，以信息技术为基本支撑的知识要素正在不断地提升现代经济的运行效率和价值。这种挑战并非简单的替代，而是深层次的融合以及融合的变革。认清并把握好这一变革趋势，对于企业信息化战略定位而言，至关重要。

（3）扁平化冲击多层化

在日益激烈的市场竞争面前，传统的多层化职能组织机制因为其反馈迟钝与效率低下，无法跟上快速的市场变化。一场扁平化的革命正在重新塑造企业的结构和组织体系。其背后是信息技术的强力支持。

二、企业战略信息化规划的地位和基本原则

企业信息化战略是帮助企业应对挑战的重要手段。所谓企业信息化战略,是指以企业发展目标与经营战略为基础,制定的企业信息技术应用与发展的整体思路与指导体系,用来确定信息化战略目标、策略和步骤等相应内容。企业信息化战略的制定必须结合对企业目标和经营战略的分析。在企业自身发展战略指导下,研究信息技术应用对企业发展战略实施的支撑作用,构造战略性信息化建设框架,制定阶段性信息化完成目标,制定相对应的措施、方法体系,以促进企业产业优化、经营优化、产品优化,最终推动企业战略目标的实现。

信息化建设以及开发应用是衡量一个行业、一个企业管理工作的现代化水平的重要方面,用信息化促进企业管理的现代化,用企业管理的现代化推动信息化工作向纵深发展,两者之间相互依赖、相互促进与相互提高。因此要以“服务于企业发展、服务于基层应用、服务于集中管理”为目标,应用信息化手段全面支持企业业务发展规划的要求。通常而言,企业在制订信息化规划时首先应注意遵循国家、地区信息化发展战略和总体部署,然后牢牢抓住最新的企业发展战略目标,从企业和行业实际情况出发,合理地推进信息化建设。对于那些信息化基础较薄弱的初创企业,其企业信息化规划指导应遵循“统一规划,统一标准,以信息和资源共享为目标,分步实施,重点先行,基层应用和总部平台建设并行”的重要原则。这些指导原则应贯穿于企业信息化规划的全过程,同时也是今后企业信息化规划实施的指导方针和政策依据。信息化是一个长期的发展过程,因而企业必须根据信息技术在行业中应用的规律来制订信息化规划,同时也必须遵循以下原则:

(1) 坚持围绕企业战略确定目标的原则

企业信息化规划必须要从企业经营战略出发,必须符合企业的发展水平和企业发展需求,必须与企业未来的发展战略相一致。而不是单纯地从信息系统的需求出发,从而陷入脱离企业发展目标而进行盲目建设的困境。

(2) 坚持专注核心业务制定建设重点的原则

企业信息化规划应从经营管理的变革出发而不是从技术的变革出发,充分利用企业的现有资源优先发展与核心业务相关的信息化系统。真正实现信息化系统有效支持企业的战略决策。

(3) 坚持信息资源共享和安全实效相结合的原则

企业信息化规划各个核心应用系统建设时,应选择具有各业务领域经验的成熟软件供应商以降低相应部分风险。在规划企业统一平台建设时,应注重各应用系统间高效协作。在确保信息安全的前提下,以实现信息资源共享和业务协同目标。

(4) 坚持统筹规划和协调发展的原则

信息化建设是一项周期长的、复杂的系统工程,这决定了企业需要制订统一、可持续的中长期发展规划。企业应理清信息化建设中存在的各种关系,规范投资主体行为,减少不符合可持续发展、缺少统筹考虑的投资行为。

(5) 坚持需求牵引和效益驱动的原则

信息化规划坚持以供给与需求相平衡。除了重视企业层面的信息化建设外,也应关注企业效率的优化情况。

(6) 坚持先进性与经济实用性相结合的原则

信息化规划应具有前瞻性,让信息技术与管理手段和企业发展的需要相匹配。与此同时,也考虑到信息技术的实用性与可靠性。切忌好高骛远,盲目追求最新技术,从而增加项目风险。信息化建设在新技术实践时也应考虑可行性,正确评估企业管理水平和人员素质,避免被大项目、面子工程冲昏头脑。

三、企业信息化战略规划的方法论

(1) 明确企业经营战略目标对信息化的要求

企业在制定信息化战略规划时,首先因立足于企业长期发展目标;其次,认清外部市场环境的复杂性,找到解决外部竞争压力的方法;再者,统筹企业内部各方面的需求与意见,使企业在集体行动中保持节奏一致。目前,随着信息技术的迅猛发展和普及,世界经济呈现一体化高速发展,市场竞争愈加激烈,信息化技术已经成为支撑企业战略规划的重要技术和必然选择。企业在探寻信息化运用时,既可以从企业经营战略本身出发,制定相应的信息化战略运用,也可以选择将信息化整合入企业经营战略的核心部分。

分析企业经营战略目标对信息化的要求,通常采取自上而下的逐步分解的方法。

第一步,在企业战略分析的基础上明确企业经营战略目标。

这种总体战略目标具有全局性、可持续性。另外，还要将该类目标逐阶分解为明确具有指导方式方法的阶段目标。阶段目标具有历史性与时间性。

第二步，基于战略目标以及阶段性目标，在企业经营、生产、销售、人力资源、研发等各方面分类，制定完善若干子集的功能目标，同时明确各功能目标实现需要具备的条件，按时间顺序，列示信息化建设的具体措施，从而形成一套完整的目标功能体系。

第三步，从上述体系里，逐阶分析信息化在其中起到的具体作用，从而整理出信息化的总体框架，在总体框架和具体内容中，对信息化的战略需求有深刻的认识。

（2）分析信息化环境

在信息化战略目标的总指引下，企业需要对信息化环境进行一系列分析评估。企业信息化环境分析评估主要包括两个方面：一方面是对企业内部的信息条件分析，企业需要收集全面的信息基础资料，明确企业现有的软硬件、应用系统等基本现状，调查业务应用对信息系统的具体要求，综合分析业务模块在应用信息化技术的实际表现，在辅以业务流程标准化或业务流程重组分析，确定企业信息化的关键领域或部门，形成信息化的初步方案；另一方面，对企业外部信息化的条件分析，其一要了解信息技术的发展现状，比较各种广泛应用于企业的信息技术和信息系统的功能和作用，二要研究国际知名企业、国内先进企业的信息化案例，学习并吸收企业信息化的各种经验和教训，由此得出企业信息化建设存在的普遍规律。

（3）制定企业信息化战略规划

在分析完企业内外信息化环境后，企业决策者应着手带领制定企业信息化战略规划，参考战略信息管理理论、技术创新和制度创新理论指导，运用投资分析技术、技术经济评价方法和其它相关方法，对企业信息化建设作综合评价，并完成规划设计，同时，还要把上述调查分析阶段取得的成果转化为企业信息化战略规划报告，为今后企业信息化的经验提供指导性文件。

四、企业信息化的开发策略和方法

（1）信息化的开发策略

开发信息化有两种策略，“自下而上”和“自上而下”。通常，“自下而上”策略用于小型系统的设计，它适用于对系统开发工作缺乏实际经验的情况，“自上而下”法则适用于大型系统的设计。在实践中，往往把这两种方法结合起来使用，即一方面采用“自上而下”定义整个系统，另一方面采用“自下而上”逐步开发，也就是“自上而下地总体规划，自下而上地应用开发”，这是建设信息化的正确方法。

(2) 信息化的开发方法

1、原型法：在识别用户最基本需求的基础上，先开发一个初始的原型系统，然后通过使用原型系统，开发者与用户交换意见，反复修改和扩充原型，直到形成最终系统。

2、生命周期法：按信息化生命周期的概念，严格地按照系统生命周期的各个过程和步骤（规则-分析-设计-实施）去开发系统。

五、企业信息化战略规划的具体步骤

根据经营战略的要求，企业应根据自身的实际情况制订一个三到五年的信息化战略规划，而且在企业信息化过程中各级部门要坚定不移地进行贯彻执行。此外，要保证每一项具体的计划，都应确立步骤和可量化的目标，时刻明晰在战略规划中所处的坐标，避免应迷失方向与位置，造成不必要的人力与资金的浪费。我们认为，企业信息化战略规划的步骤主要包括以下几个方面：

(1) 基础信息调研

基础信息调研主要包括以下几方面：

1. 调研国内信息化的发展趋势。主要了解国民经济和社会信息化的现状和趋势、信息技术的发展对经济的影响；

2. 调研行业信息化现状和趋势。调研重点在于行业总体信息化水平，行业信息化发展趋势，主要竞争对手所采用的信息化新兴技术以及行业内典型的成功与失败案例；

3. 调研企业的信息化需求。主要包括企业内部各个部门对信息化的需求，供应商对企业提出的信息化需求，客户对企业提出的信息化需求，竞争对手的信息化给企业带来的信息化压力转化的需求等；

4. 调研企业信息化建设条件与局限。主要包含本企业内部信息化建设的优

势条件存在的制约因素。

（2）能力和现状分析

基于有效的基础信息之后，企业可以分析信息化经营管理能力和企业信息化现状。

企业经营管理能力的分析包括：外部环境的宏观审视；经营发展的战略分析；渠道、客户、产品的市场定位；市场综合竞争能力分析；客户反馈等。

信息化现状分析包括：信息化应用现状；信息化应用面临的挑战；企业发展对信息化的要求等。

（3）信息化战略目标设计和战略制定

通过认清企业的外部宏观环境、发展战略及核心竞争力，确定信息化战略的远景目标、价值、规模、步骤并由此确定信息化开发策略及方法，制定企业的信息化总体规划，使信息化能够有效地支持并推动业务，进而成为业务发展的一部分。

最终形成的企业信息化战略总体规划主要内容有：

1. 企业发展战略、使命和目标；
2. 企业商业环境、业务模式及流程；
3. 企业业务流程分析及流程优化方法；
4. 企业信息技术与业务应用的实现方式分析；
5. 企业信息化的总体框架规划；
6. 企业信息化业务目标架构模型规划；
7. 企业信息化项目实施组织保障方案、项目推进计划。

（4）信息化战略的调整与评估

企业在执行战略规划时需要注意的是，由于企业信息化战略规划制定的时间跨度相对较长（三到五年），因此在战略实施的过程中应根据企业发展的具体情况及短期阶段目标的实现要求进行适当的调整，即动态战略规划、修正和调优，这样可以有效地保证战略的执行与企业发展相适应。当企业信息化战略执行结束后，要及时地书面总结和评估战略执行的成效，完成战略评估报告。为企业下一阶段信息化战略的制定和优化积累经验教训。

“富士康”集权高管，采购窝案大起底

案例回放：

2013 年初，大陆警方办案期间意外查获鸿海集团（大陆即为富士康）“表面组装技术委员会”总干事兼经理邓志贤的犯罪事实，鸿海集团高层涉嫌向供应商索贿的消息就此被媒体披露，同时引发了鸿海集团体系内反腐浪潮。那么，这场“贿赂门”缘起何处？

一、鸿海采购体制

鸿海的采购制度主要分为 BOM(物料清单)采购和非 BOM 采购。其中 BOM 部分是用于生产产品所需的配件和原料，通常较大部分为消耗品；非 BOM 采购则是指在生产过程中需要的生产资料，包括设备、辅料等等。

凡是能进入鸿海采购供应商清单的供应商均需经过严格的筛选。在所有产品(BOM 与非 BOM)采购之前，供应商必须具备完整的法人资质，产品安全性需达到各种认证要求。在筛选过程中，会先安排生管(生产管理)、品管(品质管理)、工管(工程管理)、经管(经费管理)这四部门的主管去察看工厂。但若采购涉及非 BOM 的设备或者 BOM 具有特定生产工艺的产品，技委会将进行终审，经审查合格后，才能发给供应商一个编码，即表示其已获得采购资格。

这些技委会的人员，在采购方面有一定的决定权，在采购中充当的角色，就类似于国内众多招投标中心的“专家委员会”。凡是涉及到专业领域的生产工艺与生产技术问题，必须由技委会来审查产品生产工艺的合理性。

在筛选好供应商之后，还须对产品进行试样。试样合格后，就开始进行报价。鸿海擅长比价，所以采购方会经常被要求降价，这会给供应商带来较大的利润压力。这正是采购方向鸿海集团采购高管贿赂的缘由之一。

供应商与鸿海签订供货合同后，就能得到供应商编码，但这并不意味着可以持续安稳的做鸿海的供应商。因为每季度一次的评估将直接影响供货商的供货权。每次评估，仍然是由生管、品管、工管、经管这四大管线上的人共同负责，共同评估。

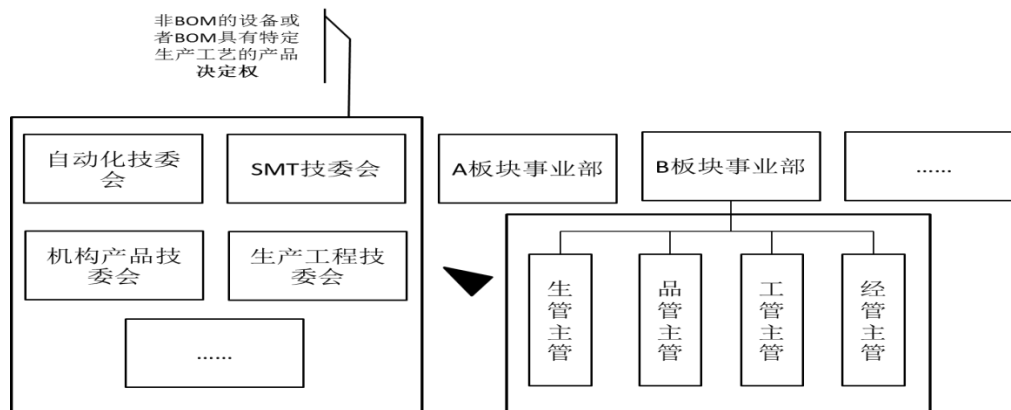
二、采购体制漏洞

四大管线是鸿海创造性建立的独有管理方式，这四个管理部门各自独立，但又密切协同，对企业的日常生产运营进行监控管理。这种管理体系看似非常“完美”，因此供应商要同时搞定四个负责人所需付出的代价将相关不菲。但其实不然，通常四大管线的负责人都隶属于事业群（鸿海集团下面设有诸多事业群，分管不同板块）下面的垂直部门。“如果事业群的老总打招呼，情况就会不同。”“除了与事业群老总‘合谋’之外，像 SMT 这样的技委会在设备采购方面还拥有主导权。虽然四大管线的人都必须把关，但技委会是最后签字的。而且，假如四大管线中的其中任何一个部门不签字，技委会还能给他们施加压力，促使采购得以通过。”

正是这样的制度设计，无形中让邓志贤等技委会的关键人士拥有了核心的采购决策权。据悉，2012 年邓志贤所在的 SMT 涉及的采购额高达百亿元人民币，执掌 SMT 多年的邓志贤也由此成为各路供应商“上供”的重要对象。

案例评述：

鸿海在采购环节出现舞弊行为主要的问题是“权力过于集中而干部又缺乏自律的情况”，从而引起的公司高层舞弊，导致采购货物质好价更高。总体而言，可以说鸿海的采购管理制度是全面完整的，通过设立多个条线和机构共同参与采购环节（详情结构见下图），以期通过相互制衡来减少舞弊发生的可能，看似完美，但最后的决策权还是集中到公司几个管理高层的手中，这无形中为受贿人大肆收取贿赂提供了温床。



从上图中，可以看到鸿海按板块不同，设置了若干不同的事业部；在事业部下面，又按生产、品质、工程、经费设置了不同的管理部门。这四个部门在一定

程度上确实能做到相互制衡、相互监督，但是却不具有供应商选择和采购的决定权。与这四个主管部门相对应的是左边这 30 多个技术委员会，他们按专业领域进行划分，对归口的设备和物资的采购具有决定权。

“虽然四大管线的人都必须把关，但技委会是最后签字的。而且，假如四大管线中的其中任何一个部门不签字，技委会还能给他们施加压力，促使采购得以通过。”正是这样的架构设置以及授权体系给予了 SMT 负责人邓志贤等权利寻租的空间。

同时，在技术委员会承担过大的领导决策权的同时，整个事业部在采购管理流程中未见设有其他的监督机制来予以制衡，最终致使高管失足，身陷“贿赂门”。下面我们将详细剖析鸿海集团在采购流程设计方面存在哪些缺陷：

1、加强采购流程规范性，优化供应商商务资格管理

目前鸿海采购制度对供应商资质与供应商技术方面的把控较为严格，不仅要求四大管线领导共同参与供应商资质审查，每季度从生产、品质、工程与经费四个角度组织供应商评审，还要求涉及提供非 BOM 的设备或者 BOM 具有特定生产工艺的产品供应商资质需要技委会终审。

但是采购要求一般包含商务要求与技术要求。在本案例中，我们建议鸿海能够将对供应商的商务要求与技术要求分开单独管理，加强商务要求环节的管理。事业群下属部门与技委会只能对供应商资质与供应商技术水平发表意见并有终审权，但是对于商务审核应由其他专门的机构或人员进行评审与决策，比如设置价格管理委员会负责各项物资及设备的市场价格调研、数据编制与更新、商务价格的谈判等。最终由两个委员会共同协调，选择性价比最合适的供应商予以采购。简而言之，就是通过将采购中的商务要求与技术要求这两项管理职能相互剥离的方式，弱化事业群老总与技委会对鸿海最后采购供应商选择的影响力。

2、加强财务环节管控，建立子公司的内部制衡机制

像鸿海这样采购频繁、量大的公司，采购的数据信息非常充分。集团公司财务部应建立统一的数据库，并对成本数据进行收集、整理和分析，一旦在付款环节发现单价严重偏离其他事业部或以往数据，可以及时调查原因。

此外，很多集团公司通过委派财务总监的形式来实现子公司高级管理层之间的相互监督和制衡。在本案例中，虽然事业群老总与技术委员会总干事兼经理邓

志贤对采购商的选择方面有决策权,但是每次采购付款时要求财务总监进行核价和审批,并且财务总监由集团统一委派,这样可以构建一道防火墙来防止类似舞弊事件发生的。当然,为了充分发挥财务负责人的监督作用,子公司的财务总监应由集团总部进行统一的考核和奖惩,还应进行定期轮岗。

3、加强公司内部监督力度,改善公司反舞弊的内部环境

本案例中鸿海采购窝案的曝光是由于大陆警方在破获另一起案件时一位犯罪嫌疑人自发的举报,也就是说公司内部并未察觉公司高层在采购上的舞弊行为。所以这也提醒鸿海,公司内部应该建立有效的反舞弊机制。其一,公司应当努力健全防范、发现和处理舞弊行为、优化内部环境的重要制度安排,明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。其二,建立监督机制,开展常规与专项审计。比如,对下属各事业部或子公司在工程、采购等方面是否存在舞弊的机会与事实予以重点关注。此外公司应当设立内部监督部门定期或不定期对采购的询比价情况等重点关注事项进行审计监察。

投资失败：外派董监事管理哪里出了问题？

案例回放：

一、案例背景

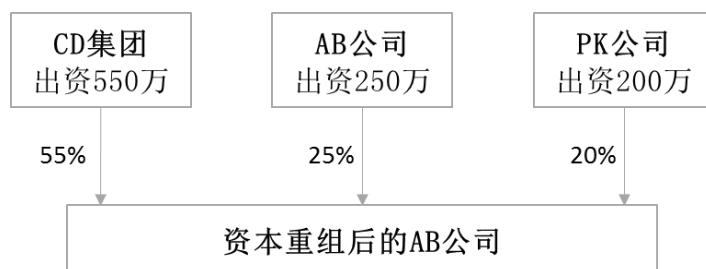
CD 集团是一家国有控股大型集团公司，主营业务范围包括若干板块：汽车制造、化工生产、住宅房地产、园区管理等。2010 年初该集团公司拟扩大经营范围，增加投资力度，追求新的增长点。

于是 CD 集团的投资管理部积极寻找合作项目与合作企业，经过筛选将目光瞄准了 AB 公司，与 CD 集团一同看中 AB 公司的还有一家 PK 外资企业。

AB 公司是一家专业从事商业地产开发的民营企业，受国家大环境利好政策的引导，成立的若干年间，无论从财务资金状况、公司人员结构还是与政府关系等各方面都表现良好。

二、新公司成立，组建治理层

正巧 AB 公司正想借助外力更好的做大企业。三方一拍即合，经过多次谈判，就投资金额、权利义务等各方面达成一致。



图：重组后的AB公司股权结构图

根据《公司法》及谈判的相关协议，三个公司均需派遣董事和监事进驻重组后的 AB 公司。新重组后的 AB 公司设有 5 名董事和 3 名监事，其中 5 名董事按照 3：1：1 构成，监事则由三方各派遣一名代表担任。CD 集团派遣 3 人进入董事会。

鉴于 AB 公司对于该行业较为了解，且之前一直运作良好，故 AB 公司的经营班子基本仍由 AB 原班人马组建。这也是 AB 公司同意 CD 集团三人进入董事会的缘故。

三、CD 集团选派董监事

候选人选择:CD 集团董事长在考虑派遣去 AB 公司担任董事和监事的人员时,先让人力资源部经理李某提交一些干部名单作为推荐参考。李某依据董事长的要求,在干部层面进行了筛选,选择了若干候选人。

董事长的考虑:董事长面对这份名单时,考虑再三,重组后 AB 公司的董事长需要一位有权威的领导担任,故决定让集团公司的一位常务副总出任,而另两位董事则分别由熟悉技术的集团总工程师以及熟悉业务的投资部经理出任。同时,董事长认为子公司的监事也就是摆摆样子,故选派了集团公司的工会主席前往任职。

董事会通过:最后将该决定在 CD 集团公司董事会会议上讨论后通过。但是并未通知集团公司的监事会和监事长。

派驻职位	派驻人员	原职	年龄
董事	黄某	集团公司副总	51 岁
	范某	集团公司总工程师	49 岁
	蒋某	投资部经理	45 岁
监事	王某	工会主席	58 岁

表:董监事人员派遣情况

四、董监事的上任和工作情况

(一) 上任前

黄某是蒋某的直接领导,平时也对蒋某较为信任,因此任命下达后找到蒋某表示自己平时集团公司事务就非常繁多,AB 公司那边实在操心不过来,就麻烦蒋某代为关注,除非非常重要的会议参加之外,一般的会议或投票表决就委托蒋某代为行使。范某对担任董事没有特别热情。

王某是个做事相对比较认真的老干部,在收到人力资源部通知后立即找到人力资源部经理李某,就担任监事一事进行了咨询。由于俩人平日私交不错,于是王某就问道:“老李,我都干了一辈子的工会了,监事这个职位只听说过,没干过啊,都需要我做些什么事情,我不懂会不会把这个事干砸,辜负领导期望啊?”李某就根据自己对监事的理解与王某讲解了一番,“监事可能要做的事情并不多,也就是每年召开一两次董事会与监事会,需要出席一下,至于其他工作,你学习一下《公司法》。”

王某查阅《公司法》后发现,公司法并未对监事所应从事的工作内容及工作

形式进行约定。于是王某就这样上任了。

（二）上任后两年内工作情况

黄、范、蒋、王作为重组后 AB 公司的董事与监事，在上任后的两年内开过几次常规性的内部会议，由于 AB 原公司的经理将公司管理较为“有序”，董事会上也主要是听取经理层的汇报，加上公司业绩也是处于高速增长的态势，故两年来一直相安无事。其中，王某作为监事，除了参与监事会的一些常规会议之外，也应邀列席参与了董事会两次，均未发表任何意见。每次会议结束，王某也都并未将相关结果向 CD 集团公司的监事会或监事长汇报。

CD 集团公司的董事会和监事会也会在年底业绩考核时询问一下 AB 公司的经营情况，因为业务增长给 CD 集团确实带来一定的经营利润，故集团公司的两会对这四人也比较满意。董事长还认为自己当初选人选的很准确。

需要一提是，这两年来，监事王某对 AB 公司的经营管理、授权体系等内部控制体系方面均未做过多的了解。监事会开会讨论也从不涉及这些内容。认为经营权归经理层控制，只要公司盈利即可。

（三）两年后的一次董事会

就这样风平浪静的过去了两年，王某也到了该退休的年龄。集团公司考虑到王某这两年的监事做的还可以，没有任何过失发生。于是对王某进行返聘，继续担任 AB 公司的监事。

（1）会前

2012 年底即将召开的一次临时的董事会，王某应邀作为监事列席参加。该次会议主要审议一项重大投资决策，且与 AB 公司主营的商业地产不是特别相关。董事会召开之前就发放了相关资料，王某本以为这也是一次常规性的程序性会议，他又仅是列席参加，拿到资料后，对相关资料大致翻看了一下后就搁置一旁。

黄某收到公司办公室的会议通知后，并未详细了解，照旧委托蒋某代为参加会议。

（2）会中

会议上，外方代表详细表达了对该投资项目风险的担忧，并明确表示不赞同投资该项目。听完外方代表的发言之后，王某觉得甚为有理。同时范某对此项目不甚了解，只听到经理层汇报时保证年收益率较高也未提出反对意见，而蒋某则

对该项目表示赞同。会议中间休息，王某找到蒋某，询问黄某是否知道该项目，黄某的意见为何。蒋某表示黄某将投票权已全权授予给他，他的意见就代表了黄某的意见。

最终，在投票环节，以 4:1 通过了该项投资决议。

(3) 会后

事后，王某本着多一事不如少一事的想法，觉得 AB 公司一直都管理的挺好，经理层的决策也一直比较准确，故考虑再三后放弃了向集团公司领导汇报的打算。

自始至终，王某也从来没有想过向集团监事会进行汇报。

五、“噩耗”传来，领导震怒，追查前因

2013 年 6 月，AB 公司由于该项目投资发生失败，债权人向法院提交了索偿申请，要求 AB 公司赔偿损失 2 千多万元。如法院按原告方进行裁判，经过清算，并按照出资比例，CD 集团公司除了之前的出资额无法收回外，可能仍需要支付索偿款 300 万。

CD 集团公司领导获知此消息后，大为震怒。由集团公司审计监察部对黄某等四人进行了询问和审计。调查得知，蒋某由于受 AB 公司利益诱惑，早已与其同声同气，而范某也因未能及时向集团公司董事会汇报情况而被免去董事之职，与范某一同被免去董事的还有黄某。蒋某最终锒铛入狱，王某也因此提前结束监事的职务，正式退休。王某在被审计监察部询问时，表达自己觉得很委屈，董事会确实是按照规定的程序进行审议，自己每次会议均准时参加，为什么最后出现问题，自己要被调查和责罚。

由于此次严重的投资失败时间，最终蒋某入狱，黄、范、王提前结束董监事职务，并且在集团公司进行了降职处理。

案例评述：

在本案例中可以看出，CD 集团在外派监事的管理上存在多种问题，例如：外派监事的程序不规范、外派监事人员的能力不达标、外派监事与集团层面缺乏有效的信息沟通机制等。这是这一系列的问题，导致了外派监事未能充分发挥监督和风险防控的作用；此次投资项目的失败，表面上看是其他投资方有意策划，实质上也是 CD 集团公司缺乏对控股子公司缺乏有效的监管导致的。那么 CD 集团在外派监事的管理上，具体存在哪些问题？对于这些问题又该如何应对呢？

一、集团公司确定外派董监事程序不合理

CD 集团外派董监事由董事长通知人力资源部提交候选名单，董事长确定人员经董事会审议后由人力资源部通知候选人正式任命就职。在整个过程中，CD 集团的监事长未参与子公司董监事候选人的选择，也未收到相关通知，这直接导致了集团对于外派董监事的工作缺乏有效监督和了解。

集团公司委派子公司董监事人员时应履行怎样的程序？以下为一个最佳范例的参考：

- 母公司董事会根据子公司的实际情况，向人力资源部提出委派子公司董监事的需求计划；
- 人力资源部根据外派董监事需求计划组织初步选拔，根据初步选拔结果提出候选人名单；
- 分管人事的副总裁对候选人名单进行审议，并提出相关意见或建议；
- 集团总裁对候选人名单进行审核，必要时召集总裁办公会集体审议候选人名单（候选人担任总裁办公会成员的，不得参加表决），并提出外派董监事提名议案；
- 母公司董事会对总裁（总裁办公会）批准通过的外派董监事提名议案进行审核，并形成母公司董事会会议决议， 母公司监事列席会议。
- 母公司董事长根据董事会决议，在子公司股东大会上对外派董监事提名议案进行表决；
- 外派董监事提名议案经过子公司股东大会表决通过之后，由子公司董事长签发任命书； 外派董监事任命书报集团公司监事会备案。
- 外派董监事收到任命书之后前往子公司就职。

二、委派董监事人员缺乏有效地筛选，委派的董监事缺乏履职所需的能力和素质

CD 集团在委派董监事候选人时，对候选人胜任能力缺乏必要的考虑，直接导致了董监事在今后的工作中，由于能力和态度问题，未能有效维护 CD 公司的利益。

在选择监事候选人时，董事长认为子公司的监事也就是摆摆样子，故选派了集团公司的工会主席前往任职，监事王某在简单地咨询人力资源经理之后，在未

能明确自身职责的情况下匆忙上任。CD 集团选择的董事，黄某因是蒋某的直接领导，平时也对蒋某较为信任，因此任命下达后找到蒋某代为表决一般的会议或投票事项。范某仅仅将董事视为另一项工作，对担任董事没有特别热情。

一般而言，集团委派的董监事人员，应当具备下列条件：

- 符合《公司法》及任职企业的章程中对董事、监事任职资格的规定；
- 具有良好的道德标准，有强烈的事业心和对集团高度的责任感，能够忠实执行集团的战略意图和经营决策，自觉维护集团的整体利益；
- 具备相应的专业知识和业务能力，熟悉有关法律、法规对董事、监事的规定。遵守国家的有关法律、行政法规；责任董事应具备相关专业 3 年以上工作经验；
- 有较强的综合分析、沟通、判断和文字表达能力。

三、集团外派监事的工作职责、工程程序不清晰

CD 集团外派监事王某，除了参与监事会的一些常规会议之外，列席参与了董事会两次，均未发表任何意见；两年来，监事王某对 AB 公司的经营管理、授权体系等内部控制体系方面均未做过多的了解。王某对于自身的工作职责不清晰，也不了解作为派驻监事的工作程序，在客观上导致了工作的失职。

一般而言，外派监事应当履行下列职责：

- 协助监事会主席做好监事会日常管理工作；
- 协助监事会主席对派驻企业资产状况、财务状况、经营管理情况和董事会、经营层成员履行职责情况进行监督检查，并对企业负责人经营管理业绩提出评价报告；
- 负责监事会的各项会务和文秘工作；
- 负责收集、整理、分析各类监督信息资料，起草监事会决议、各类监督检查报告；
- 承办监事会主席交办的其他工作。

此外，外派监事应当对子公司的授权体系、内部控制、风险管理方面的事项进行了解，发现重大情况及时向集团公司汇报。

四、集团公司与外派董监事缺乏有效的信息沟通和监督机制

CD 集团外派监事王某参加子公司董事会会议，每次会议结束，王某也都并

未将相关结果向 CD 集团公司的监事会或监事长汇报；同时，CD 集团也未明确要求监事定期报送关于子公司情况的报告。

CD 集团公司的董事会和监事会对与外派监事缺乏有效的监督机制，只是在年底业绩考核时询问一下 AB 公司的经营情况，并不作深入了解。CD 集团未定期召开外派董监事的述职会议，要求外派董监事定期向公司述职，导致了集团公司与外派董监事的沟通机制和监督机制缺失。外派董监事履职不力，与集团监事会之间缺乏有效的信息沟通机制，进一步又导致了 CD 集团对子公司的高风险事项缺乏监督和管控，最终酿成投资失败，造成血本无归、大额债务清偿的结局。

版权所有

未经书面授权，本刊的任何部分均不得以任何形式复制、转发或公开传播。如欲引用，刊发或转载本文内容，必需注明出处为锐思咨询，且不得对本文进行有悖原意的引用，删节和修改。

免责声明

本刊由锐思咨询编写和整理，是用于内部学习和交流的非营利性刊物。编写目的仅是传递内部控制领域热门话题，而不是针对某一事项提出具体的专业建议，本刊也并非旨在涵盖所有内容。在本刊的编制中我们力求内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考。我们声明，锐思咨询不对任何人根据此刊作出的任何行为负任何责任。



锐思咨询

Less Risk, More Value

联系我们：

地址：上海市九江路 69 号 5 楼（古象大厦）

电话：400-659-8166

邮箱：idea@lx-rs.com

网站：www.lx-rs.com

微博：@锐思咨询-风险管理与内控

微信：风控在线

