

# 加强总部管控的思考

中共中国葛洲坝集团股份有限公司委员会党校课题组

作为集团化的企业,为实现战略目标、提升整体经营绩效,需要根据自身业务类型、发展阶段、治理管理能力,因业施策、因企施策设计总部管控模式,合理设置组织机构,加强子企业治理,完善制度体系,强化激励约束,加强绩效管理。总部要不断加强自身平台和能力建设,夯实管控基础,以部门建设带动系统建设,真正实现总部管控有力,子企业充满活力。

## 一、科学设计管控体系、完善管控体制机制

### 1. 因企分类施策,加强宏观管理

对于多元化的企业集团,要按照“成员企业做专、集团公司多元”的原则,因业施策、因企施策设计对子企业的管控模式。对于熟悉的业务,应充分发挥企业的技术、人才、管理优势,管控模式的设计以职能管控为主;对于不熟悉的行业,管控模式的设计则以控股管控为主,加强子企业的董事会建设,通过董事会在战略思路、基础制度、重大决策等方面做好管控,充分发挥经理层的作用。总的原则是总部要尽量减少对子企业具体项目或具体业务的直接管理、直接操作和内部协调,而是坚持市场化原则,充分利用规则和制度等杠杆加强对各业务和子企业的目标指引、决策引导和宏观调控,使总部逐步从微观管理过渡到宏观调控、从直接操作过渡到综合管理。

### 2. 合理设置机构,动态调整职能

要站在全局的角度,按照有利于实现整体战略目标,有利于实现业务协同效应,有利于提高经营决策效率,有利于保证经营风险可控的原则,科学设计总部职能部门,并对子企业组织机构的设置进行指导与管理,自上而下解决纵向层级过多,决策链条冗长问题,建立有效的横向跨部门协作机制,提高组织对市场的响应速度。同时,要及时根据战略和市场变化,不断调整总部职能部门及内设机构,合理新设、重组子企业,培育具有较强行业竞争能力的子企业,做到职能机构分工明确、管控有力,子企业定位精准、规模适度,确保企业各级组织高效运转,形成快速响应战略、适应市场的组织架构。

### 3. 规范企业治理,增强自律能力

总部应按照权力制衡、责权清晰、科学决策,程序严谨、运行高效,监督独立的原则,调整和规范子企业治理结构,建立科学规范的企业治理体系。作为所属企业的出资人,集团总部应向子企业派驻专职董事和专职监事,并加强对派出专职董事监事的管理。专职董事监事常态化深入各子企业检查其对集团战略思路、

方针政策、规章制度的执行情况,评价经营状况,检查经营活动的合规性,排查可能存在的重大经营风险与隐患。建立董监事联席会议制度和董监事与职能部门联动机制,使董监事工作成为总部管控职能的延伸,进而与党建、纪检、监察、审计、内控、法律、风险等职能部门一道,共同构筑各负其责、协调一致的大监督体系,促进子企业严格自律、按章办事、合规经营,有效保证集团战略落地。由此不断提高子企业的决策能力、自律能力和独立闯市场能力,促使集团总部逐步实现放权管理,让子企业真正成为市场主体,进一步增强集团整体活力、影响力、抗风险能力。

### 4. 完善制度体系,理顺管理流程

在总部—子企业两级组织架构上,加强顶层设计,科学编制制度框架,合理确定授权范围,系统实施流程再造,逐项理顺管理关系,搭建分层分类、有效可行、简捷实用的制度体系。总部各职能系统间、总部与子企业间的制度应相互协调、相互补充,也要相互制衡。全力筑牢制度“笼子”,强化刚性约束,做到制度成体系、管理无盲区、运行有章法。同时,总部还应构建制度调整机制。根据制度体系运行情况和企业环境变化,做好制度的评估、清理工作,及时修订、完善制度体系,确保制度的适用性和时效性,提升运作效率。

### 5. 科学制定责任制,强化激励约束

科学制定部门和子企业年度生产经营责任制、任期责任制,合理设计指标条款,引导子企业既注重发展规模,又注重发展质量;既注重当前业绩,又注重长远发展。年度生产经营责任制紧扣企业战略和年度重点工作,层层分解年度生产经营目标,并根据各子企业的资源禀赋、行业特点、功能定位、过往业绩,建立差异化设置考核指标,强化当前经营成果激励约束。任期责任制则更加关注影响企业长远发展的指标,反映领导班子对企业长远发展的影响,重在提升企业健康、可持续发展的能力。

### 6. 树立业绩导向,加强绩效管理

绩效管理要在绩效计划、绩效考核、绩效反馈、结果应用四个环节上形成管理闭环。根据责任

制指标做好日常考核和年终考核,日常考核注重过程和效率,年终考核注重结果和贡献,过程与结果并重,推动管理短板改进和重点工作落实。考核结果要及时反馈,重在有效纠偏,找到闭环管理的薄弱环节,持续督办整改,旨在改善工作,让组织和员工都能达到适应、改变和提高的目的。考核结果要应用于绩效分配,不仅与部门、子企业工资总额和员工收入效益挂钩,特别是内部同级之间要拉开差距,还要逐步探索同领导班子的任职,员工的晋升、退出和评先评优挂钩的机制,扩大结果应用的范围,最大限度发挥业绩导向作用。

## 二、着力夯实管控基础、系统提升管控能力

### 1. 加强总部建设,更新管理理念

总部强,则管理强。加强总部建设是提升管理、促进升级的重要举措。通过推行“机关工委”制度,明确机关工委作为直属于决策层的行政特设机构,代表公司履行总部建设、绩效管理、人事管理、薪酬管理职责,是总部建设的牵头实施者、推动者和督导者。在管理上,树立以“业绩为导向”的绩效管理理念、“总部机关要成为人才培养的学校”的系统建设理念、“部门长是部门一切工作责任主体”的权责理念,“针对管理短板抓部门管理提升”的部门建设理念、“根据战略和市场变化调整总部职能”的职能调整理念。实施“一把手”统领、班子成员推动、部门和子企业落实、机关工委督导、员工实践的“五位一体”总部建设机制,从工作目标制定、组织建设、制度建设、员工管理、员工培养、员工激励、资源整合、文化塑造、系统培训和系统评价等多方面落实加强总部建设举措,提升管控能力,更好发挥总部“监督、指导、协调、服务”职能。

### 2. 夯实基础管理,打造管控平台

总部应抓住整个集团基础管理关键要素,构建市场开发、投资决策、集中采购、资金管理、科技信息等基础管理平台,形成总部宏观管控、职能部门规范管理、成员企业具体实施的基础管理体系。在此基础上,积极利用互联网技术,构建大数据平台,实现集团基础业务数据互联互通、资源

共享,提升管控效率。利用平台信息实现总部对生产经营情况动态管控、分析和预警,及时发现和解决重点、难点问题。在管理上打破集团各层级、各职能部门、各业务板块间的藩篱,以系统思维进行纵向贯通、横向沟通、系统协同、业务联动,构成纵横联系的管控体系,形成管控合力。

### 3. 强化部门履职,做实系统建设

总部部门长不能只关注本部门的工作。既要根据公司战略、部门职责、领导交办重点工作,制定年度工作规划,拟定年度重点工作,明确部门工作目标,带动部门员工认真履职;又要将部门目标统筹延伸到集团—子企业相同业务部门,将目标自上而下层层分解,压力层层传递,打通子企业相同职能部门管理壁垒,促进职能系统整体建设。部门长是部门管理的第一责任人,既要管事,又要带人;既要发现人才,也要培养人才举荐人才;既要重业务,也要重管理;既强调权力,更强调责任;既要负责本部门建设,也要负责本系统建设。要创造条件给部门长充分授权,特别是部门内的人事权和财务权,调动员工干事创业的主动性,促进部门运行规范、高效。

### 4. 坚持党的领导,加强能力建设

在总部建设中要一以贯之坚持党的领导,加强党的建设,将党建工作融入到行政管理工作中,帮助员工树立与企业发展相适应的价值观。大力开展文化建设和作风建设,引导总部员工在思想观念、工作思路、工作方法上与集团保持一致,提高凝聚力和执行力。通过总部—子企业双向挂职、交流等方式,加强职能系统能力建设。通过开展公共管理培训,开展主题实践活动,实施“导师制”,不断提升员工的能力素质,培养员工文化认同。通过组织总部员工制作并讲解业务课件、研究形势政策、总结工作规律、查摆工作问题,努力建设研究型部室,培养专家型员工。通过在总部员工中开展岗位胜任力评价,着力提升总部在决策、治理、管理、控制、协调和服务等方面的能力和水平,并在总部达成理念统一、思想统一,适应总部管控的要求。

(课题组成员:陈晓华、张俊、戴启昌、王俊、刘家芬)