

积极适应企业集团管理体制的新变化

——完善中国石油管理体制的初步思考

◎ 孙建业

[摘要] 中国石油的管理体制采用的是职能制与事业部制相结合的混合型体制模式,其基本框架是正确和可行的,但也存在一些问题,必须围绕建设综合性国际能源公司的战略目标对组织管理体制进行完善,管理体制必须适应集团发展战略的要求,必须有利于发挥集团的整体优势,必须正确处理集权与分权的关系,必须突出提高运行的效率和效益。

[关键词] 管理体制; 战略要求; 整体优势; 集权与分权; 效率与效益

党的十七大报告在提到实现全面建设小康社会奋斗目标的新要求时明确指出,我们必须适应国内外形势的新变化,把握经济社会发展趋势和规律。落实到企业改革发展中,我们必须清醒地认识到企业发展中面临的新机遇和新挑战、新形势和新任务,把握企业发展的最新趋势和客观规律,不断调整和完善企业管理体制,构建企业科学发展的管理体制和运行机制,为企业的可持续发展提供强大动力和体制机制保障。

一、国际大公司管理体制变化的新动向及特点

根据企业组织结构理论,集团管理体制是指建立在公司制基础上,集团母公司与子(分)公司以产权为纽带、以产品为基础,进行生产经营管理的组织机构模式。管理体制的核心内容是选择组织结构形式,确定集团总部功能、总部与分支机构的关系,以及分支机构之间的关系等等。其中一个最重要内容是确定集团中投资中心、利润中心和成本中心所在的位置。集团管理体制的基本功能:一是为集团的战略定位服务,服从和服务于集团的发展战略;二是满足和实现集团总部的核心功能;三是建立有效的管理控制体系并保证集团战略定位和总部核心功能的实现。考察国际大公司、大集团,其组织管理体制一般分为四种形式:

第一种是控股型结构,简称H型结构。这是一种几

乎没有集中控制的体制,控股公司的总部比较小,每个成员企业都是独立的法人,有很大的决策空间,是相对独立的利润中心和投资中心。总部只负责指导整个集团的采购和销售活动,基本不对成员企业的生产和技术开发活动进行协调和评价。该结构有利于对成员企业的采购和销售实行统一控制,避免了内部无序竞争,保证了成员企业的自主性和积极性。但总部由于规模小,缺乏信息评价、协调和规划,无法进行集中控制和统一调配资源,整个集团形不成合力。

第二种是职能制结构,简称U型结构。这是一种高度集权的组织结构,有一个庞大的总部,包括总裁领导下的执行委员会和一些职能部门。总部把成员企业之间的交易内部化,实行统一经营,由总部按职能划分的部门集中管理,最高决策层对职能部门和生产经营单位的运营和业绩集中评价和监督。总部履行投资中心和利润中心的职责,子公司或生产经营单位是成本中心。该结构有利于总部对整个公司的发展规划、重大投资及人力资源等实施集中管理,有利于总部掌控整个公司的日常经营,并容易对涉及不同领域的业务加以协调和指导。但该结构容易将战略规划、投资中心的职能同日常经营混在一起,容易使总部陷入短期的、日常性的事务,在业务方面,不能很好地区分主营业务和其他业务的关系,往往顾此失彼,同时也容易造成部门之间的分割,从而

忽略整体利益。

第三种是事业部制结构,简称M型结构。这是一种分权式的体制,在集团总部最高决策机构下,设立按产品性质或市场特点(地区)成立的事业部,或设立大的子公司,这些分支机构可以在最高决策层授权下享有一定的投资权限,有较大的经营自主权,是一个利润中心。事业部下子公司,或大的子公司的孙公司、分公司则是成本中心。该结构的显著特征是战略决策与经营决策分离,不同的部门和人员负责公司的战略决策和经营决策,使得集团公司的高层管理者能够集中精力从事长期战略计划的制定,对各事业部的工作进行评价、监控。同时此结构实现了层级制与市场机制的有机结合,信息的有效传递保证了集团总部决策的科学性和有效性,决策权力的下放则有效调动了集团内部各方面的积极性。但该结构不利于事业部之间的横向联系,容易产生本位主义,并进而影响或忽视集团长远的整体利益。

第四种是网络型结构,简称N型结构。这是企业内部所设的很小的中心机构,以合同为基础,依靠外部独立单位进行制造、销售或其他业务经营活动的一种新型组织结构形式。企业通过与其他无产权联结关系的外部单位建立广泛的承包关系或者长期协作的网络关系,既可以充分利用外界的技术、经营力量或廉价的劳动力组织各种活动,同时也可减少自我投资的需要,提高对环境变化的反应能力。由于网络型组织的大部分活动都是外包的,因此公司的管理机构通常只是一个精干的经理班子,负责管理控制内部必须进行的内部活动,并且维系和协调与外部协作单位之间的关系。

以上四种管理模式各有利弊,在现实中集团的组织管理体制往往不是以单一的形式出现,而更多的表现为以某一种模式为主体,综合使用其他模式的混合形态,即统分结合的管理体制。目前,全球绝大多数国际大公司都采用了这种混合型结构。

随着世界经济的融合和市场的扩展,以及公司业务种类、经营范围、生产规模、市场份额等的不断变化,近年来,企业集团组织管理体制也出现了一些新变化、新特点。

1. 组织管理体制的层次更加明晰

经过长期的调整和演变,目前国际大公司的组织管

理体制从纵向上一般分为三个层次:第一层次为公司总部。总部是公司的首脑机关和决策中心,一般由股东会、董事会、监事会、高级管理层,以及各相关职能部门组成。近年来,国际大公司强调发挥总部的功能和作用,突出集团发展战略的制定和监督实施功能,强调要突出营销功能、资产经营功能、技术创新功能以及金融功能等,总部投资中心和战略决策中心的地位更加巩固。第二层为业务经营管理公司。业务经营管理公司是直属公司总部,集管理、经营、技术为一体的生产经营管理实体,是公司的利润中心。其主要职责是负责在规定的业务领域或地区范围内开展经营管理活动;负责生产经营要素,包括人、财、物等的市场配置,生产经营过程的管理,以及产品的销售等。业务经营管理公司在设置方式上既可按地区分布设立为地区经营管理公司,也可按专业设置成为专业经营管理公司。近年来,国际大公司在业务经营管理公司的设置上越来越倾向于设立专业经营管理公司。如壳牌设立可持续发展事业部(再生能源)、道达尔设立天然气与电力贸易事业部等即为专业经营管理公司。第三个层次为作业性子公司。国际大公司一般在业务经营管理公司下面设置众多的作业性子公司,这个层次是利润中心下面的成本中心,是直接从事生产作业的单位,其主要任务是负责管理生产,完成具体的生产作业活动。同时,对作业性子公司的管理更加细化,HSE管理、成本核算、技术转化等成为管理的重点。不难看出,国际大公司通过强化总部功能,减少管理幅度,明确职能定位,使管理的层次更加明晰,管理的效率进一步提高。

2. “全面一体化”运作的趋势更加明显

随着经济全球化和信息技术在企业管理中的广泛应用,国际大公司意识到,实行全面一体化运作,有利于在全球市场竞争中发挥规模优势和集群效应,如采购、物流、财务的集中运作,可极大地创造成本优势;销售、研发、人力资源的一体化运作,可培育出集团强大的核心竞争力;共同的信息系统、基础管理标准和企业文化,可形成强大的执行力和系统控制经营管理风险的能力。为此,国际大公司更加注重发挥集团的整体优势,普遍实行“全面一体化”的运作,集团公司作为一个主体直接参与市场竞争。绝大部分销售收入实质上由集团公司的产品事业部或地区事业部实现,大宗、关键

原材料采购业务由集团公司的全球采购中心承担，主要物流业务由物流中心承担或外包，主导产品总装或关键部件制造由集团公司直接承担，研究开发业务由按产品或技术分设的多家全球研究开发中心承担。同时，国际大公司还通过控制子公司的设立来强化一体化管理，严格按照设立子公司的标准来进行：即是否降低进入新产业、新市场的风险；是否能够利用竞争对手优势，结成战略联盟，或者规避行业壁垒或法律限制；是否能够扩展与主业相关的业务或开辟新的业务领域等等。确需设立子公司的，除需要合资经营外，一般都设立为全资子公司，或者尽可能设立事业部或分公司，以加强集中控制。通过实施“全面一体化”措施，国际大公司的资金优势、技术优势、人才优势和管理优势进一步得到发挥，整体实力和竞争能力有了明显提高。

3. 集团总部的控制力进一步增强

近年来，国际大公司非常重视集团的控制力，进一步强调提高执行力的重要性。国际大公司对子公司及其分支机构控制主要是在实行统一发展战略的前提下，采用股权、财务、投资、人事和制度控制等手段来实现。一般来讲，集团总部的组织力量来源于集团母公司的股权行使能力或股权控制能力，母公司通过拥有绝对控股或相对控股达到控制子公司的目标，母公司行使公司法中规定的股东权力。财务控制主要包括对子公司或分支机构的投资规模、产品及经营成本、公司的利润率三个方面的控制和管理。在这方面，国际大公司一般遵循财务状况透明化、资产控制价值化和金融运筹科学化的原则，实行资本化财务管理，最大限度地发挥集团公司财务部门“融资中心、管理中心、投资决策中心、利润生产与结算中心”的功能，形成“资金——控制——利润”良性循环的管理体系。人事控制方面，母公司一般通过以股东身份向子公司或分支机构委派经理人员达到控制的目的。制度控制方面，国际大公司通过建立一整套系统而有效的、适应市场经济要求的管理制度，明确责权关系，并借助中介机构的力量强化管理与监督功能。比如建立定期报告制度，母公司以此估算和评价子公司的经营变化情况；建立定期的监督审查制度，反馈企业情况等等。

这些新的特点体现了企业在不断适应环境的变化，

企业管理体制在不断适应发展战略的要求，我们一定要结合企业的实际，辩证地学习和借鉴。首先，公司组织结构是历史的、发展的。当公司规模较小、业务单一时，大多采用直线职能制结构。随着公司规模的扩大，由单一业务领域扩展到多项业务领域，就会相应改变为事业部制结构。当公司实施跨国经营时，在管理结构中一般会增设国际部或国际子公司，或在全球设立若干地区总部；或者随着产品和市场的不断细分，在事业部下面设立子事业部或子公司，从而形成超事业部制、矩阵制或多维制管理结构。国际大公司组织管理的某个层面上，都可能存在某种形式的矩阵制或多维制的管理形式。公司体制机制不存在“最佳模式”。其次，公司体制机制的形成是多种因素综合作用的结果，任何一种体制机制都有利有弊，设计再周全也会不同程度地存在一些弊端。国际大公司的体制机制尽管有其共同性，但不可能完全相同，很难说哪一种“最佳模式”，也不存在“标准模式”。第三，如何处理集权与分权的关系始终是困扰国际大公司的世界级难题。发挥整体优势，国际大公司必然需要在宏观层面上实行高度集权，加强对各种资源的集中统一管理。同时，面对迅速变化的市场，为提高决策效率，国际大公司往往给予事业部和地区总部相应的自主权。然而，分权过度又容易造成总部控制力的减弱，有时出现事业部和地区总部各自为政的现象，影响整体优势的发挥。尽管总的原则是宏观集权、微观分权，但实际运作中这里的“度”很难把握。对此，许多历史悠久的国际大公司长期以来一直在进行不懈地探索。最后，解决好“执行”问题，是提高运行质量和效率的关键。拉里·拉姆合著的《执行：如何完成任务的学问》一书中指出：“执行”正在成为今天企业界所共同关心的问题，是企业成功的一个关键要素。“执行”主要有三个核心流程：战略流程、人员流程和运营流程。指的是战略决策、员工激励与约束以及计划、预算、审核等与经营相关的企业日常运营机制，善于将这三个流程作为整体来把握，就能充分发挥体制的优势，实现战略目标，在竞争中取得成功。解决好“执行”问题，必须培育和形成良好的“执行文化”，即企业员工的价值观、信念和行为规范。如果说管理体制的架构是硬件，那么“执行文化”就是软件，软件不好，再好的体制也会搞糟。

二、中国石油管理体制现状分析及调整完善的思考

中国石油作为特大型石油石化企业集团,是经国务院批准的国家授权投资机构试点单位之一,代表国家对授权范围内国有资产行使出资者权利,对国有资产保值增值责任。在性质定位上,与一般企业法人有两大区别:一是成为国家投资的主体,代表国家实施重大投资,拥有更大的投融资决策权。二是成为国有资产产权运营主体,国家将其投资设立的部分石油石化企事业单位的国有资产,划拨给集团公司,通过授权经营确立集团公司与各企事业单位之间的出资与被出资关系,使集团公司具有了企业法人和股东代理的双重身份,不仅要从事生产经营,还要注重资产经营和资本运营,不断增强国有资本的控制力和竞争力。在职责定位上,担负着经济、政治和社会三大责任,不仅承担着国民经济和社会对油气需求增长、保障国家能源安全的神圣职责和使命,还要承担稳定经济、促进就业等方面的责任。在市场定位上,中国石油是立足国际国内两种资源、两个市场,在加强国内业务的同时,大力发展国际化经营的综合性石油公司。根据企业性质和职能定位,中国石油与国际上一些跨国石油公司相比,有其自身的特殊性,这就要求在组织管理体制上必须与之相适应。

实践证明,中国石油的管理体制采用的是职能制与事业部制相结合的混合型体制模式,其基本框架是正确和可行的。应当说,伴随着我国石油工业的改革与发展,中国石油的管理体制也在不断调整和完善,通过两次重大改革重组,管理体制发生了根本性变化,母子公司体制基本确立。近年来,中国石油的管理体制在实践中不断进行调整和完善,对总部职能部门的充实和整合,进一步完善了总部功能建设,强化了总部统一协调功能,减少了机构重叠、职能重复交叉现象,使管理关系进一步理顺;根据业务发展需要组建的一批专业化公司,进一步提高了集团公司内部业务的专业化程度,增强了集团公司的整体竞争力;对上市与未上市企业进行的持续重组整合,以及进行的法人实体清理整顿等,进一步规范了管理关系;对运行机制不断进行的优化和完善,使运行机制更加顺畅,管理效率不断提高。目前,集团公司的基本架构由总部职能部门、控股公司、全资子公司、参

股公司及直属企事业单位(包括油气田企业、炼化企业、专业公司、科研及事业单位等)组成。由集团公司控股的股份公司,按照《公司法》建立并完善了公司法人治理结构,按照“一级法人、两级行政、三级业务”管理的模式,实行一级法人集中决策,业务专业化管理,资本性支出集中统一管理,财务运行实行“一个全面、三个集中”的管理体制,并初步建立了以业绩考核为基础的激励约束机制,按照母子公司体制有序运行。总体来看,中石油的管理体制体现了市场经济和现代企业制度的要求,与公司发展规模、业务结构、经营理念基本适应,保证了公司发展战略的有效实施,促进了持续有效较快协调发展,使综合实力和公司价值大幅提升,国际竞争力进一步增强。

随着企业内外部环境的变化以及企业自身的发展,客观地说,中国石油现行的管理体制和运行机制也还存在一些问题。这些问题,有的是国际大公司普遍面临的挑战,有的则是国有企业改革中特殊的矛盾;有的是公司新旧体制转换过程中出现的不适应、不协调,有的则是企业改革的不完善、不配套、不到位造成的。概括地说,主要表现在总部功能建设不到位,集团控制力有待进一步增强;管理界面不够清晰,集团公司整体优势有待进一步发挥;权责不够对等,运行机制需要进一步理顺;重组整合后出现的一些新情况和新问题,需要从管理体制上不断完善等方面。

管理理论告诉我们,管理体制是保证企业发展战略顺利实施的重要组织保证。组织结构必须适应发展战略的需要,不同的发展战略要求不同的组织结构相匹配,并在战略发生调整和改变时作相应的改革,以确保新制定战略的顺利实现。目前,中国石油集团公司已经确立了建设综合性国际能源公司的战略目标。建设综合性国际能源公司,就是坚持“奉献能源、创造和谐”的企业宗旨,坚持持续有效较快协调发展的方针,坚持实施资源、市场和国际化三大战略,以保障国家能源安全为己任,全面履行经济、政治、社会三大责任,在突出传统优势业务的基础上,不断完善和提升石油石化产业链的一体化水平,积极探索能源产品结构的多元化发展,大力发展新能源和可再生能源,不断提升国际化经营水平,进一步增强公司综合实力和国际竞争力。

围绕建设综合性国际能源公司的战略目标，组织管理体制的完善应该从以下几个方面来思考：

1. 管理体制必须适应集团发展战略的要求

企业发展战略和目标是决定企业管理体制和运行机制最主要、最直接的因素。美国著名管理学家钱德勒曾说，“组织结构跟随公司战略，公司战略必将决定其结构”。按照“结构追随战略”、“体制与企业内外部环境相适应”等理论，企业发展战略的调整和内外部环境变化，决定企业业务结构的调整，业务结构调整必然带来管理体制的变革。目前，尽管国际大公司的管理体制千差万别，但有一点是共同的，那就是根据环境变化，不断进行管理体制和运行机制的变革和完善。因此，在研究完善中石油的组织管理体制时，一定要同建设综合性国际能源公司，实施资源、市场和国际化三大战略结合起来。同时，我们也要认识到，企业管理体制的形成是多种因素综合作用的结果，任何一种体制机制都有利有弊，设计再周全也会难免存在一些弊端。企业管理体制很难说有“最佳模式”或“标准模式”，检验的最终标准，是看管理体制是否有利于企业发展战略的实施，是否有利于集团各层面保持旺盛的活力，是否有利于企业发展目标的顺利实现。因此，随着企业的发展和战略的演变，适时地调整管理体制，使其尽量与企业发展战略相匹配、相适应，是企业自身发展的需要，也是一项长期的工作。

2. 管理体制必须有利于发挥集团的整体优势

企业管理理论告诉我们，体制决定机制，机制决定效率。要使集团公司整体优势得到充分发挥，科学有效的管理体制至关重要。科学有效的组织管理体制应包括以下几方面：一要形成强有力的集团决策机构，通过制定和实施发展战略，协调各成员企业间的生产经营活动，向高效业务领域倾斜配置资源，把各成员单位凝聚在一起；二要建立有效的集团监督机构，对成员单位通过采用股权、财务、投资、人事和制度等手段进行有效的评价、监督和控制；三要建立强有力的职能机构，主要是战略规划、投资融资、市场开发、财务管理、人事劳资等，形成强有力的科研开发中心、结算中心、人力资源培训中心、销售服务网络等；四要发挥母公司核心子公

司和专业委员会的功能，母公司可以通过地区或产品事业部来管理专业化业务，增强集团公司的整体实力。同时，要按照不同的业务类型，在完善管理体制时采用分门别类的整合方式，避免出现一刀切。比如，对总部职能部门，应按照集中统一的管理体制，推进总部机关部门的调整整合，逐步做到人事、投资、资金、预算、物资、政策等方面的统一和集中管理，最大限度地发挥集团公司的整体功能。又如，对专业公司，应逐步明晰管理界面，完善分级授权的责任体系，健全激励约束机制，充分发挥专业公司的职能作用，有效调动地区公司及各企事业单位的积极性。再比如，对部分规模小、资源分散、专业化程度不高的业务，应本着有序退出部分非主营业务，提高产业集中度的原则，进行深化整合，实现规模有效发展。

3. 管理体制必须正确处理集权与分权的关系

集权和分权问题的处理与集团的控制力和各方面积极性的有效发挥密不可分。为增强集团的控制力，国际大公司一般都在宏观层面实行高度集权，加强对各种资源的集中统一管理。同时，面对迅速变化的市场，为提高决策的效率，又往往采取授权委托的方式给予事业部或地区总部相应的自主权。问题是，集权过度就会使事业部或地区公司的积极性受到影响，出现管得过死的现象；分权过度又容易造成总部控制力的减弱，出现事业部或地区总部各自为政的现象。集团内部的管理既然不能过度集权又不能过度分权，那就意味着必须寻找集权与分权的适度点。笔者认为，应在“有控制的分权”的总原则下，寻找集权与分权的适度点。首先，应以提高集团整体竞争力和发挥整体优势为目标，而不能单纯为了控制的目的而进行集权。其次，集团内部集权和分权的程度要考虑集团发展的成熟程度和集团产业领域的关联度。企业集团在发展初期，一般要通过强化集权和控制来促进集团整体规模和实力的提高，但当集团发展到一定阶段并在主要产业领域形成骨干企业以后，扩大分权就成为增强集团经营活力的客观需要。比如说，中国石油股份公司的四大业务板块和一些专业公司，经过多年的发展后，已经成为在该领域的骨干企业，适当扩大这些公司的权限，就可有效地发挥专业公司的自主性和

积极性。

4. 管理体制必须突出提高运行的效率和效益

提高运行效率和效益,必须明确界定各个管理层次的职责,实施扁平化组织结构模式,建立以信息化为手段的标准的运作流程,包括职责权限配置、信息传递通道、业务流程、决策机制等,实际上是规范化的内部运作机制,达到降低运行成本的目的。从专业公司和地区公司层面来说,提高运行效率和效益,必须进一步提高执行力,就是要通过一套有效的系统、体系、组织、文化或技术操作方法,使企业发展战略和规章制度得以落实。还要从制度层面为执行力提供保障。目前一些企业缺乏执行力的根源正是在于制度不规范、不完善;有的制度本身不合理,缺少针对性和可行性,或者过于烦琐不利于执行,最终的结果是决策得不到有效的落实。因

此,必须在制度建设和创新上下功夫,用制度引导执行,进而提高运行的效率和效益。

建立与企业发展战略目标相适应的管理体制,是一项复杂的系统工程,也是企业发展建设中的一项长期任务。我们只有坚持继承与创新相结合、理论与实践相结合、当前与长远相结合,积极适应企业集团管理体制的新变化,才能更好地完善企业的管理体制和运行机制,为建设综合性国际能源公司提供强有力的体制保障。

[收稿日期]2008-08-28

[作者简介]孙建业,男,中共中国石油天然气集团公司第49期党校及工商管理培训班学员,中国石油天然气集团公司政策研究室调研二处处长。

[责任编辑]王淑卿

管理者要学会拓展魅力

如何拓展领导魅力,使别人知道你有多可亲,并且被你所吸引呢?下面一些策略,可以帮助你打造神奇的领导魅力:

1. 保持标志性仪态

在你走进某个房间的那一刻,屋里的人就开始审视你。他们观察你走路的姿势、你的神态,他们注意你的穿着。也许看起来有些可笑且毫无意义,其实不是。在你开口说话之前,你所表露出来的整体气质意义深远。据个人形象专家介绍,别人对你的第一印象一半以上受你的外在形象影响。

培养一种让你自己感觉舒服的个人风格,这种风格能恰当地表达你,以及你想展现的形象。你的个人风格和你的企业密切相关,是你公司的象征。当你已形成自己的风格,每个人也都看到了你的这种风格,它也就融入了你的外表之中,成了你的商标。

2. 自如掌控肢体语言

塑造一个标志性的仪态只是拓展领导魅力的第一步。你还必须敏感地注意你的肢体语言所传递的信息。如果你的肢体语言表现出缺乏自信,你的信誉和专业

精神都将受到质疑。

当你带着一种“我能掌控这里”的态度走进一个房间,并对自己的表现感觉很放松,你就会传递一个你能应付一切的信息。

3. 以眼神建立特殊联系

眼神也许是帮助你与他人建立特殊联系的最重要因素。富有领导魅力的人都知道如何控制自己的眼神,使自己看起来就像是世界上最重要的人物一样。与人直视表现出一种自信,而大家都喜欢自信的人。同时,这也表现出你的正直与诚实。没有什么比与一个人说话,对方却拒绝直视你的眼睛更让你觉得侮辱的了。

4. 展现平易近人的一面

当你面带笑容时,你的心情不会差到哪里去。当你面对一个笑容满面的人时,你也很难不对他报以微笑。微笑使人觉得自己受到欢迎,心情舒畅。但对人微笑也要看场合,否则就会适得其反。有时候,微笑让你看起来紧张、无助,特别是在笑得太夸张的情况下尤其如此。

(来源:价值中国)