

基于动态能力的国际工程公司集团化管控体系建设

田帅

(中国能源建设集团广东省电力设计研究院有限公司, 广州 510663)

摘要: 面对竞争日趋激烈的国内外工程建设市场, 由传统设计单位转型而来的工程公司亟需健全企业管控模式, 为此, 将企业动态能力引入集团化管控中, 建立了弹性的自适应组织机构, 考虑不同业态和发展阶段的差异性设计了管控模式及责权体系。同时, 探究了企业动态能力在集团化管控中的作用机制, 即外部环境倒逼企业挖掘自身资源与能力方面的缺口, 相应地加大投入填补这些缺口, 借此促进内部管理提升, 这个过程又将反馈新的能力需求, 进而促进动态能力的内源式创新。

关键词: 集团化管控; 国际工程公司; 动态能力

中图分类号: F272

文献标志码: A

文章编号: 2095-8676(2016)04-0128-05

Constructing for Group Management and Control System of International Engineering Corporation Based on Dynamic Capabilities

TIAN Shuai

(China Energy Engineering Group Guangdong Electric Power Design Institute, Co., Ltd., Guangzhou 510663, China)

Abstract: In face of the domestic and international engineering construction market with increasingly fierce competition, the engineering corporations having developed from the traditional power auxiliary units are urgent to improve management & control mode. Therefore, this paper introduces the enterprise dynamic capabilities into the group management & control, establishes the flexible adaptive organization, designs the management & control mode and responsibility system with considering the differences of commercial type and development stage. Meanwhile, this paper explores the mechanism by which the dynamic capabilities is acting on the group management & control, it is that the external environment forces enterprises to discover their own shortage in resource and capacity and increase their input to cover the shortage, promote internal management by this, this process will feedback the new capacity needs, and then promote the endogenous innovation of the dynamic capabilities.

Key words: group management and control; international engineering corporation; dynamic capabilities

我国工程建设行业已经进入规模化发展阶段, 多数工程类企业, 尤其是电力工程企业, 仍然在实施着“成本中心”管控模式, 即整个企业只有一张“损益表”, 经营部门只能单独对“合同额、收费”负责, 其他部门只能单独对“成本、费用”负责, 难以核计各类业务的损益情况, 导致整个企业缺乏奖勤罚惰的心理气候, 难以找出企业内真正的利润增

长极。随着国内工程建设市场竞争的加剧和“走出去”需求的日益迫切, “成本中心”管控模式存在着规模不经济、责任主体不明、损害生产集约化等弊端, 已经越来越不适应市场的需要。因此, 为了破解成本中心管控模式下的“各守藩篱”, 本文从企业动态能力和利润中心的视角, 为构建国际工程公司集团化管控体系提供了范式借鉴。

1 国内工程公司集团化管控面临的问题

近年来, 随着各行业通过股权收购、资产划拨等多种方式积极重组, 甚至是跨界整合, 衍生出一批大型企业集团, 往往经常出现多家单体企业通过

收稿日期: 2015-12-11

作者简介: 田帅(1985), 男, 安徽淮南人, 经济师, 硕士, 主要从事产业与系统复杂性研究、计划管理的工作(e-mail) tianshuai@gedi.com.cn。

资产无偿划拨形成企业集团，出现“先有子公司后有母公司”的逆向集团化路径^[1]。特别的，在电力和能源行业中，主辅分离之后，刚刚由传统电力辅业单位转型而来的工程公司，其集团化管控的应用仍然面临诸多现实问题，主要表现为以下几点：

1.1 组织机构设置不合理，集团化管控体系缺乏基础

在逆向集团化进程中，母集团成立之初，其组织机构设置不尽合理，各项职能管理工作重复叠加，同时总部与下属分子公司的权责划分不合理，对下属分子公司的职能管理接口不顺畅，主要表现为：一方面，母集团后于各分子公司而产生，对业务有待进一步熟悉，忽然面对复杂的管理对象，过大的管理幅度，往往出现“管理成本高”的现象；另一方面，各分子公司对集团整体战略缺乏共识，难以在整体利益最优的原则下自发平衡，反而逐渐地削弱了总部功能。

1.2 集团化管控模式单一，战略导向作用不够凸显

当前，刚刚由传统电力辅业单位转型而来的工程公司大多是“横向多元、纵向多层”的事业部制与分子公司制混合的法人结构，每个事业部、每一层分子公司都处于相对独立的状态，彼此之间在战略定位、业态布局、市场环境等诸方面往往存在较大差别，是相互独立的利润中心^[2]。然而，母集团不能根据上述方面的差异对各利润中心建立针对性的集团化管控体系，这主要因为：模糊的母集团战略对各利润中心的战略导向作用不够凸显，进而导致各利润中心存在战略定位混淆、目标市场或重叠或真空等内部竞争问题。

1.3 协同经营缺乏保障，集团化管控效率难以提升

母集团下属各分子公司因专业分工，而被分解为多专业环节的生产活动和接口关系，在协同经营方面的问题主要变现为：首先，尚处在转型起步阶段的工程公司，尚未完善利益协调及补偿机制，未将“同等条件内部优先”落到实处，各分子公司之间难以产生协同的动力；其次，对各分子公司间的协同缺乏有效的考评，很多简单协同仍过度依赖于计划管理部门，信息共享不顺畅、协同经营推进缓慢等问题依然存在。

2 基于动态能力的集团化管控框架

企业的动态能力可以理解成将外部资源和自身能力进行整合的能力，目前已有文献主要是集中研

究动态能力的内涵与外延，比较抽象，缺乏相关实证研究^[3]。本文将动态能力引入企业集团化管控中并构建了理论框架，揭示了集团化管控的核心要义是通过外延式倒逼和内源式创新提升企业内部能力以整合外部资源为己所用，同时也为动态能力概念在企业界推广提供直观的范式借鉴，如图1所示。

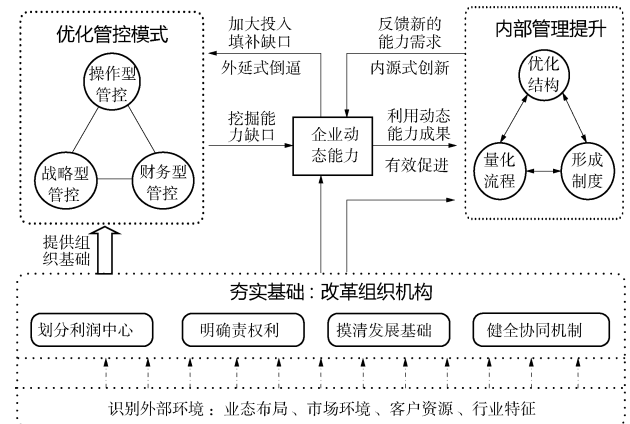


图1 基于动态能力的集团化管控框架

Fig. 1 Group management and control system based on dynamic capabilities

由图1可知，基于动态能力的企业集团化管控体系可细分为四个阶段，即组织机构改革、管控模式优化、动态能力建设、内部管理提升。

组织机构改革阶段：根据企业自身的战略定位、业态布局、市场环境、客户资源、行业特征等多种因素改革建立符合企业内部特质和外部约束的组织机构。该阶段管控思路的重点，一是要准确区分企业中的成本中心和利润中心；二是要明确相应的责权体系，成本中心主要负责控制和优化管理费用的支出，利润中心主要负责控制生产成本并增加主营业务收入，而企业总部各职能部门应转为集中于战略、计划、财务、人力资源、质量与安健环等宏观管控；三是要摸清各利润中心的发展基础，并根据业务属性为每个利润中心设计合适的财务统计科目，使得利润管理有量化依据；四是要制定有效的各利润中心之间的内部交易原则及其价格，健全协同经营与生产的利益补偿机制。

管控模式优化阶段：根据不同业务的资源相关度和发展阶段选择不同的管控模式并健全制度体系。该阶段管控思路的重点是战略地位越高越倾向于采用集权的管控模式，资源相关度越高越倾向于采取集权的管控模式，越处于发展的早期阶段越倾

向于采取集权的管控模式^[4]。

动态能力建设阶段：企业动态能力建设的动态性体现在资源与能力的更新方面，即外部环境倒逼企业及时挖掘企业资源与能力方面的缺口，相应地加大投入填补这些缺口，以具备整合利用外部资源的能力。

内部管理提升阶段：企业动态能力建设可有效促进内部管理提升，这个过程又将反馈新的能力需求，进而促进动态能力的内源式创新。该阶段的重点是一定要顺应集团化管控模式及制度、企业动态能力等进行内部管理提升。

上述四个阶段构成“识别外部机会—挖掘能力缺口—加大投入填补缺口—利用能力成果促进内部管理提升—反馈新的能力需求激发内源式创新”的持续循环过程。

3 基于动态能力的集团化管控体系的应用

集团化管控体系的建立，没有一层不变的通用模式，而是需要根据企业集团自身的战略定位、业态布局、市场环境、客户资源、行业特征等多种因素进行综合评估，建立符合企业集团内部特质和外部约束的管控体系，对此，笔者以X工程公司为例，具体分析如何将动态能力应用于企业集团化管控。X工程公司是具有国家工程设计综合甲级、工程勘察综合甲级、工程咨询甲级资质的国际型工程公司，主要从事国内外电力、核工业、建筑、网络通信、水利、环保、海洋等21个行业的工程咨询、勘测设计、总承包及项目管理和相关的技术服务，海外项目分布在20余个国家和地区。

3.1 改革组织机构

建立弹性的组织机构并提高其自适应能力是X工程公司集团化管控的基础。X工程公司根据自身发展阶段，通过建立弹性的组织机构，提高了生产经营效率、业务流程的协同水平，直接解决了利润中心与成本中心区分、责权利匹配、组织形状和平稳过渡等问题^[5]，实行的是总分公司和母子公司并存的体制，基本形成了总部—各分子公司的两级垂直化管控体系，两级责任主体是根据在集团中所处的层次和定位不同，有各自不同的侧重点：一方面，总部作为战略计划中心、经营协调中心、科技信息化中心和服务支持中心等，主要负责全公司总体发展战略和中长期规划的制定和实施，计划管理

和经营生产绩效考核，负责重要的人力资源、投融资等方面的决策，总部主要控制企业动态能力建设的两端，即保持组织的弹性并提高其适应能力，以及将共性技术标准化并输出的能力；另一方面，作为二级责任主体的分子公司，主要负责落实公司整体发展战略，顺应集团化管控进行内部管理提升，完成年度经营生产任务和利润增值目标，分子公司主要实施企业动态能力建设的中间环节，即知识的获取、消化、利用与创新。

3.2 优化管控模式及制度体系

优化管控模式并设计好相应的责权体系是X工程公司凭借内部能力支撑外部能力的杠杆。在选择对下属各分子公司的管控模式前，一是明确了各分子公司的差异化发展定位及现处发展阶段，二是明确了对下属各分子公司的核心要求（即壮大规模为主还是挖掘效益为主），三是明确了总部与下属各分子公司之间的资源相关度等，只有做到了这些，才能因之而异地确定总部与下属各分子公司的集分权关系，抓住管控重点，进而促进分子公司更好地利用企业内部能力，提升自身在识别市场机会、整合社会资源与资本等方面的外部能力。X工程公司主要通过对3个关键指标的评估，即战略地位、资源相关度和发展阶段，最终确定总部与下属各分子公司的集分权关系，如表1所示。

表1 X工程公司对各业务群的集分权关系和管控模式
Tab. 1 X Engineering corporation's centralized decentralization and control model for each business group

| 业务板块 | 战略地位 | 资源相关度 | 自身发展阶段 | 集分权关系 | 管控模式 |
|--------|------|-------|--------|-------|------|
| A 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| B 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| C 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| D 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| E 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| F 工程业务 | 战略核心 | 高 | 成长 | 集权 | 操作型 |
| 国际业务 | 战略核心 | 一般 | 起步 | 集权 | 战略型 |
| 其他业务 | 战略重点 | 一般 | 起步 | 分权 | 财务型 |

表1所示的管控模式确定之后，制度体系设计便是集团化管控效率的重要保障，应由总部和下属各分子公司针对企业的核心价值观环节，共同形成制度体系，主要内容如下：一、总部负责制定公司整体的战略方案，并审批各分、子公司的战略方

案,对分、子公司战略方案的执行情况进行监督和考核;二、总部制定统一的投资管理制度,并对具体的投资项目进行决策,各分、子公司负责执行具体的项目;三、总部根据资金及运营情况,制定统一的财务管理制度、融资计划等,对全公司的财务进行集中管理、统一调度,并审批各分、子公司上报的财务预算,监督预算的执行情况,各分、子公司负责编制本公司的财务预算计划并报总部审批;四、总部制定公司整体人力资源管理制度,各分、子公司负责落实相关规定,并承担自身职责范围内的人力资源管理工作;五、各分子公司作为经营生产实体,直接面对客户,负责调动自身的商务和技术资源,必要时协同其他专业,发现市场机会,依托内部能力,进而利用外部市场机会。

3.3 动态能力建设

企业的动态能力是多维度的,总体上可以分成外部能力和内部能力两类,外部能力指企业通过对社会网络、资源、资本的整合以发现外部机会的能力,内部能力指企业通过对内部知识、组织、标准的重构以利用外部机会的能力^[6]。企业的动态能力是个性化的,即一种行业内企业的动态能力,往往与另一行业内企业的动态能力没有直接关联,甚至是同一行业的不同企业对其动态能力也有不同的侧重^[7]。综合考虑企业动态能力的多维度、个性化特征,X工程公司的动态能力架构如图2所示。

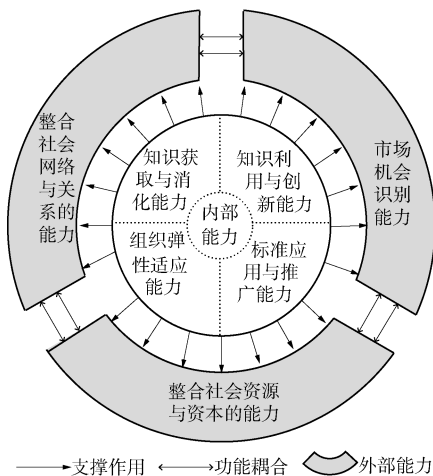


图2 X工程公司的动态能力架构

Fig. 2 Dynamic capability framework of X engineering corporation

图2所示的动态能力架构主要由内部能力和外部能力构成,内部能力主要包括组织弹性适应、知

识获取与消化、知识利用与创新、标准应用与推广等方面能力,外部能力主要包括整合社会网络与关系、市场机会识别、整合社会资源与资本等方面的能力。内部能力和外部能力之间的关系如下:一方面,内部能力是基础,企业依托现有内部能力,对外部知识引进、消化、吸收和再创新,将加工后的知识投入到生产中去,支撑起外部能力的发展和外部能力相互间的耦合提升^[8];另一方面,外部能力又能诱发内部能力发生变革,即企业在发现外部机会之后,往往需要快速决策并调配相应的资源,甚至是打破企业经营生产惯例以培养新的内部能力,进而利用外部机会。

3.4 内部管理提升

分子公司为了顺应集团化管控,就要相应的进行内部管理提升,内部管理提升主要由三个方面内容构成,即内部结构、流程和制度。这三方面内容在相互促进、耦合提升的过程中又将反馈新的能力需求,指导企业进行内源式创新,引领动态能力建设。

内部结构是对分子公司实施集团化管控的微观载体。X工程公司在分子公司内部实行以项目为主的强矩阵组织结构:一方面,设立总承包项目组,由分公司指派项目经理或设计经理,并通过特定的确认程序,优化配置项目管理资源,在业务上归口分子公司,同时在行政上接受总部相应职能部门的指导,完成项目管理任务;另一方面,在分子公司内部设立具体的专业部门,集中生产设计资源,不仅从事自身公司的生产设计任务,还积极为其他分子公司提供共性技术支撑。

流程是分子公司经营生产过程中的价值链,分为业务流程和管理流程,分子公司的收入和成本都在流程中产生。基于这点思考,X工程公司力求把流程模型化和数字化,边探索边实施基于战略和价值链分析的全面预算管理,即以企业的战略目标为起点,将战略目标分解至核心价值活动,依此编制并执行预算,根据预算反馈信息和外部环境变化对价值链进行调整,重新整合纳入预算系统并对其调节控制^[9]。

制度是分子公司经营生产行为的价值保障。X工程公司推行全成本核算制度,根据成本费用产生的责任主体将部分成本的管控职责下放至各公司,传递成本管理责任,体现激励机制,实施以利润为

导向的成本管控,实现对各利润中心收入和成本的全方位考察、全过程控制、全维度核算。

4 结论

在国内外工程建设市场竞争日趋激烈的背景下,本文通过文献研究,分析了国内工程公司集团化管控面临的问题,于是建设具有核心竞争力的国际工程公司,对集团化管控提出了更高要求,主要为:要具备能够克服不同业态和发展阶段差异的弹性组织基础,要丰富管控模式以凸显战略导向作用,要明确企业能力的动态特征并围绕其调整完善管控体系。因此,本文构建的基于动态能力的集团化管控体系具有三个显著特点:

1)建立了弹性的组织机构,所谓弹性是指综合考虑战略地位、资源相关度和发展阶段,对各分子公司因之而异地确定集分权关系和管控模式,以照顾不同业态和发展阶段的差异,凸显战略导向作用。

2)探究了企业动态能力在集团化管控中的作用机制,即外部环境倒逼企业管理者及时挖掘企业资源与能力方面的缺口,相应地加大投入填补这些缺口,借此促进内部管理提升,这个过程又将反馈新的能力需求,进而促进动态能力的内源式创新,为动态能力概念在企业界推广提供了直观的范式借鉴。

3)明确了分子公司进行内部管理提升是顺应集团化管控的必然要求,从内部结构、流程和制度三

个方面将内部管理提升具体化,引入了基于战略和价值链分析的全面预算管理以将经营生产流程数字化,再根据流程的反馈信息和外部环境变化对企业价值链进行调整并反馈新的能力需求,指导企业进行内源式创新。

参考文献:

- [1] 黎明. 集团管控的平台化建设 [J]. 现代国企研究, 2013 (10): 46-49.
- [2] 张正堂, 吴志刚. 企业集团母子公司管理控制理论的发展 [J]. 财经问题研究, 2004, 247(6): 87-91.
- [3] JIAN W L, KICKUL J R, HAO M. Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms [J]. Journal of Small Business Management, 2009, 47 (3): 263-286.
- [4] 孙连才. 企业集团管控 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2009: 15-17.
- [5] 洪光辉, 田帅. 基于协同管控的企业组织结构设计及其协同路径研究 [J]. 建筑经济, 2012, 353(3): 79-82.
- [6] 罗珉, 刘永俊. 企业动态能力的理论架构与构成要素 [J]. 中国工业经济, 2009, 250(1): 75-86.
- [7] BARRETO L. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future [J]. Journal of Management, 2010, 36(1): 256-280.
- [8] 田帅. 基于超循环理论的低碳技术创新系统的构建 [J]. 南方能源建设, 2015, 2(1): 37-41.
- [9] 洪光辉, 田帅. 基于战略和价值链分析的全面预算管理体系的构建 [J]. 建筑经济, 2013, 366(4): 74-76.

(责任编辑 高春萌)

第三届广东国际 CCUS 专家研讨会在广州召开

2016年12月12日至13日,以“推动CCUS技术创新、降低成本和风险”为主题的第三届广东国际CCUS专家研讨会在广州召开。本次会议由中英(广东)CCUS中心主办,国家应对气候变化战略研究和国际合作中心和CCUS促进中心协办,并得到了广东省发展和改革委员会、英国驻华大使馆、华润电力、亚洲开发银行、英格兰工商委员会等的大力支持。来自美国能源部、加拿大自然能源部、全球碳捕集与封存研究院、英国爱丁堡大学、中科院、天津大学、中国能建广东院等机构的专家集中讨论了国际CCUS技术发展状况、低油价下二氧化碳封存与地质利用、离岸封存、高性能二氧化碳分离膜、碳运输方案等话题。会议首日,中英(广东)CCUS中心和中国能建广东院联合编制的《华润海丰电厂碳捕集测试平台可行性研究报告》通过了广东省发改委应对气候变化处组织的审查。该平台依托海丰电厂1号机组而建,建成后将成为亚洲首个燃煤电厂烟气多线程国际碳捕集技术测试平台,以及中国南方首个碳捕集、利用与封存中等规模测试示范项目。

(中国能建广东院)