

strategy& 思略特

Part of the PwC network

国企“十四五” 规划的战略落地 与实施

联系我们：

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

+86 (10) 6533 2067

jim.chen@cn.pwc.com

钟肯

普华永道思略特中国合伙人

+86 (10) 6533 7871

ken.k.zhong@strategyand.cn.pwc.com

沈宇峰

普华永道思略特中国合伙人

+86 (21) 2323 2273

julius.shen@strategyand.cn.pwc.com

郑重

普华永道思略特中国高级经理

+86 (755) 8261 8696

joseph.zheng@strategyand.cn.pwc.com

李晨宇

普华永道思略特中国高级经理

+86 (10) 6533 7220

andy.c.li@strategyand.cn.pwc.com

目录

概述	04
提升战略管理水平，保证规划落地实施	05
战略管理的主要内容	05
做好战略管理需要怎样的组织和能力	11
帮助做好战略管理的工具	14
搭建智能运营平台，推动经营目标达成	18
运营管理的挑战	18
智能运营管理平台实现的目标	20
智能运营管理平台的管理手段	21
智能运营管理平台的实施路径	23
优化管理机制建设，引领管理能力提升	24
改善原有管理机制	24
构建业务发展相匹配的管控模式	25
明确总部定位制定相应组织架构	29
结合业务发展阶段制订流程制度	31
完善专业的人才体系和激励机制	32
提升管理机制整体水平	33

概述

2021年作为“十四五”的开局之年，很多企业将按照各自的“十四五”规划开展战略规划的落地准备工作，保证企业按照规划的路线实现发展目标。

然而规划的落地实施往往会遇到实际困难。有研究表明，约70%的公司都存在战略执行的问题。普华永道通过大量的咨询经验总结，发现有三大障碍使战略规划“悬在高空”：

第一，“**认知障碍**”：落到文字上的战略规划，通常是战略部门（或战略咨询公司）与企业领导者及少数几位高管制定，并未引入太多员工参与，大家并不理解规划背后的思考和逻辑。不清楚自己的工作与战略之间的关系，导致行动迟疑。

第二，“**行动障碍**”：调研数据显示，很多部门或者员工的实际工作重心同战略规划的要求存在差异，主要原因是战略没有细化到可执行的重点工作，没有相应的配套举措，或者没有检查和考核机制。

第三，“**资源障碍**”：更为突出的问题，战略规划没有和经营计划、预算特别是资源分配相匹配，导致在实际执行中困难重重，无法保证战略重点的落地。

破除三大障碍需要企业做好**战略管理**、**运营管理**、**机制管理**三个重要工作。首先，**战略管理**不仅仅是战略规划，而是研究、规划、执行、审视、修正与迭代的闭环循环过程，企业需要将战略规划制定的目标分解到日常运营管理中落实，实现“**战略解码**”，完成从年度计划到运营计划的过渡，使战略、预算、绩效相挂钩。其次，需要建立服务于战略落地的**运营管理体系**，在日常经营中对战略进行持续洞察、修正与迭代。最后，需要进行常态化的**管理提升和机制建设**，从能力和体制、机制上来支撑战略管理和运营管理有序且高效。

本文将围绕战略管理、运营管理、机制管理三个维度，结合普华永道针对国有企业的管理咨询业务经验，深入探讨“十四五”阶段国有企业战略规划落地的关键问题，实现战略有效实施，携手企业迈向“世界一流企业”。

提升战略管理水平，保证规划落地实施

战略管理的主要内容

1. 战略管理是循环往复的闭环过程

完整的战略管理流程包括研究、规划、执行、审视四个环节。其中，规划环节不仅包括战略规划（Strategic Planning，以下简称SP）的编制，还包括战略解码和年度业务经营计划（Business Planning，以下简称BP）的编制。战略管理不仅关注战略规划本身，还要关注企业如何实施、进行评估及反馈，持续跟踪及保证执行效率，这四个环节是循环往复的闭环过程（见图1）。

图1：战略管理是研究、规划、执行、审视的循环往复闭环

战略管理的流程机制

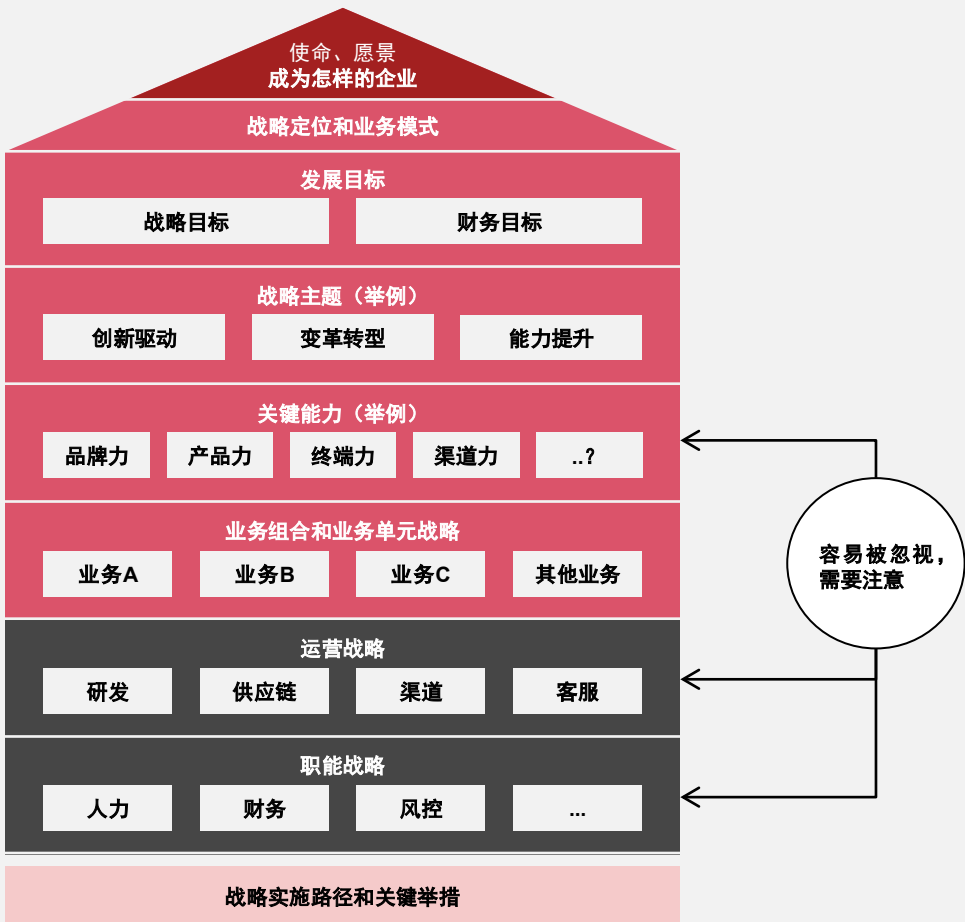


2. 需要关注战略规划的完整性

战略管理流程中，SP的编制至关重要。要做好SP的编制，需要重视常态化的洞察、研究，因为深入的行业理解与洞察不可一蹴而就。在编制SP时，应该结合市场洞察、行业对标和课题研究结果，将企业使命和愿景结合目前的市场格局进行具象化，明确和厘清战略定位和业务模式（竞争方式），细化战略主题，讨论和定义可以适应新战略的能力，设计业务组合战略和新业务战略，并明确关键能力、运营战略和职能战略（见图2）。

值得一提的是，企业在进行战略规划的过程中，往往较为重视战略的顶层设计（使命、愿景、定位、目标等），以及业务层面战略规划（业务组合与业务单元战略），而容易疏忽对关键能力、运营战略和职能板块战略（有些国有企业习惯称之为战略保障）进行规划。基于普华永道的经验，这往往会带来规划与落地执行的脱节。不重视构建关键能力的企业，很难在不断变化的动态竞争环境中顺利完成业务转型或打造新业务。而缺乏运营战略和职能战略的企业将很难找到战略执行、审视的抓手，使战略“悬在高空”。

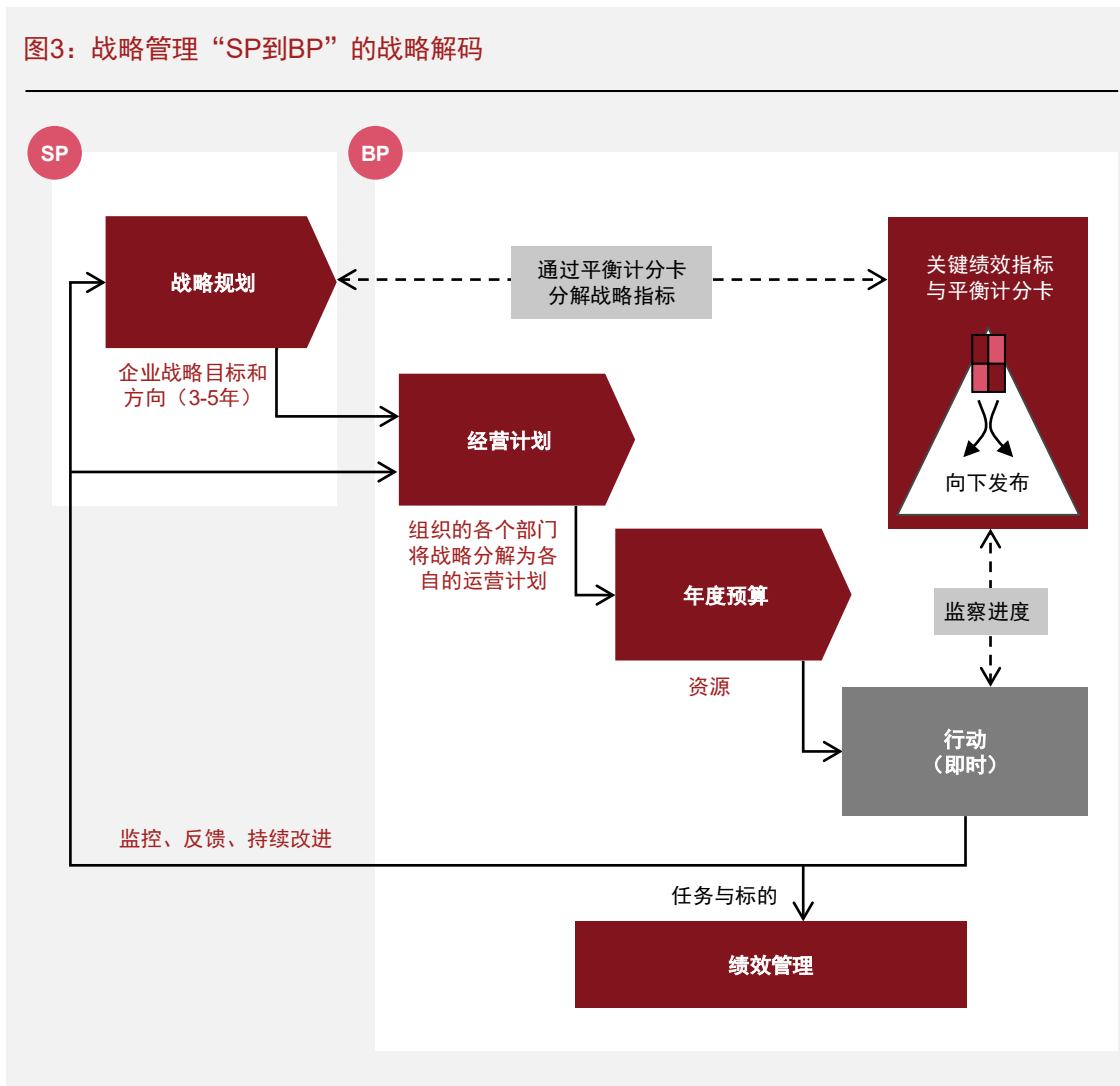
图2：企业战略体系（SP）举例




3. 需要关注战略解码的重要性

由战略规划向对应的年度经营计划及预算进行分解的过程，称为“战略解码”（见图3）。

图3：战略管理“SP到BP”的战略解码

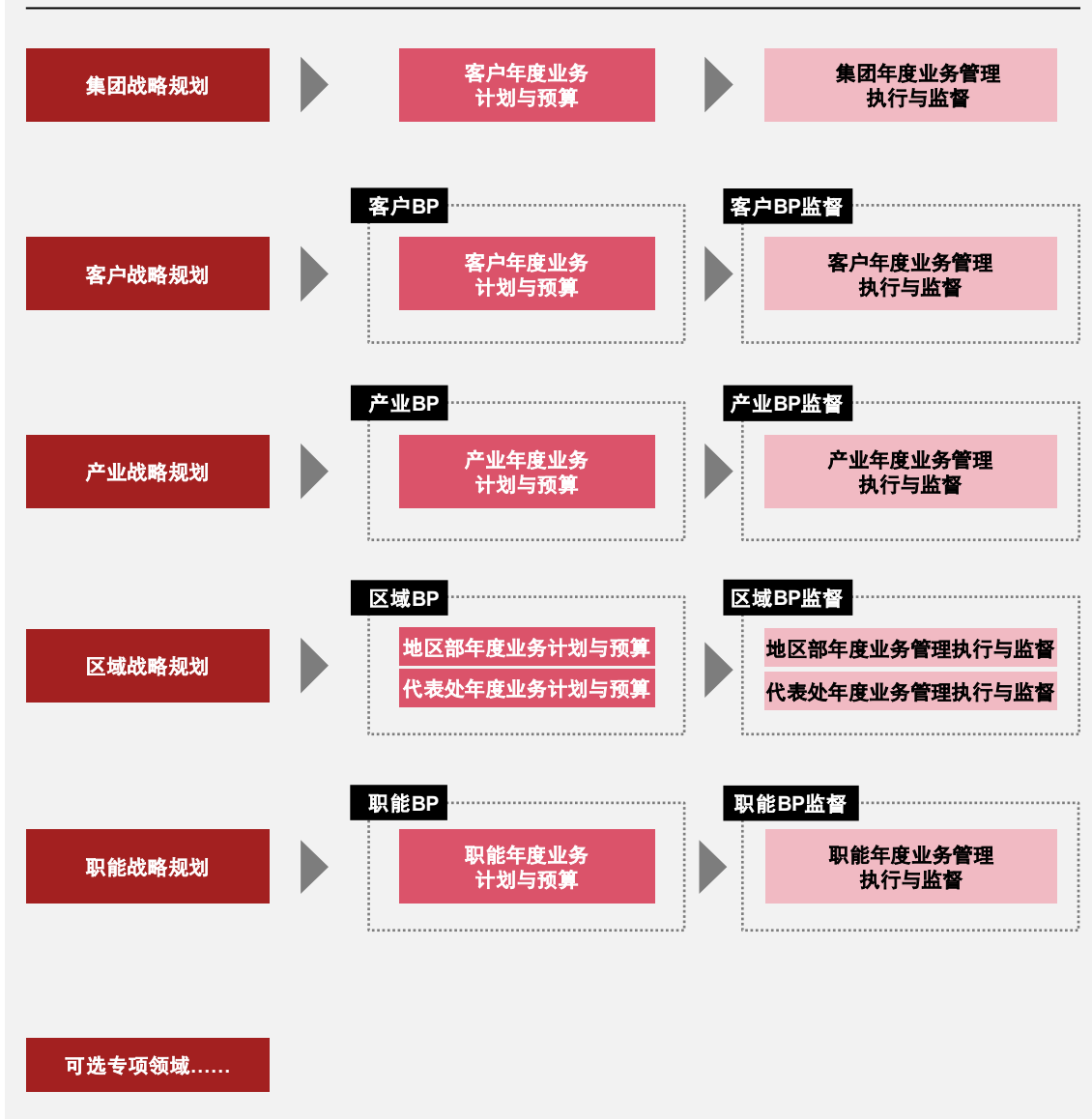




上页中图3展示了一个典型的战略解码过程。首先战略规划中包括企业愿景，以及价值主张、发展目标和战略方向等内容，**为经营计划和年度预算的编制提供依据**。各个部门需要将战略分解为各自的经营计划，除了包括各项业务的财务相关预算外，还应包括各项业务发展的进度预期、重点工作的进度等。经营计划中所有财务相关数据**导入年度预算作为依据**。全面预算中包含所有财务预算指标与各项业务预算指标（例如各业务板块预计营业收入、新签合同预算、人员预算、采购预算等）。接下来，需要选取全面预算与经营计划中的关键规划指标**作为绩效评估及考核的依据**。最后，在日常经营过程中，**反馈经营业绩考核结果，调整并改进滚动战略规划**。

以某领先国有企业的“战略解码”过程举例：SP制定完成之后，对于BP最大的输出就是战略指引和确认了以后下发的KPI指标。在BP的制定过程中，客户、产业、区域和职能需要相互对齐，其中最核心的是BP的销售目标和关键里程碑。财务预算、人力预算、KPI和个人绩效承诺（PBC，Personal Business Commitment）等与相应的BP拉通对齐。最后在管理执行与监督中，针对业务、财务、人力、重点工作、运营绩效等，以信息系统和各种工具为基础，通过数据分析解答各业务单元的日常运营细节，并进行绩效追踪。每半年重新审视一次BP及其预算，查看偏差范围（见图4）。

图4：某领先国有企业“战略解码”过程示例



成功的“SP到BP体系”应该结合企业所处的行业特点进行定制打造。例如，外部环境相对多变的高科技、新经济企业多采用相对轻量级的SP和敏捷性的BP，对于向高科技和创新业务领域进行业务转型的国有企业，此模式可以提供借鉴（见图5）。

图5：国有企业可借鉴的高科技、新经济企业的“SP到BP体系”

一个轻量级的“聚焦型”SP

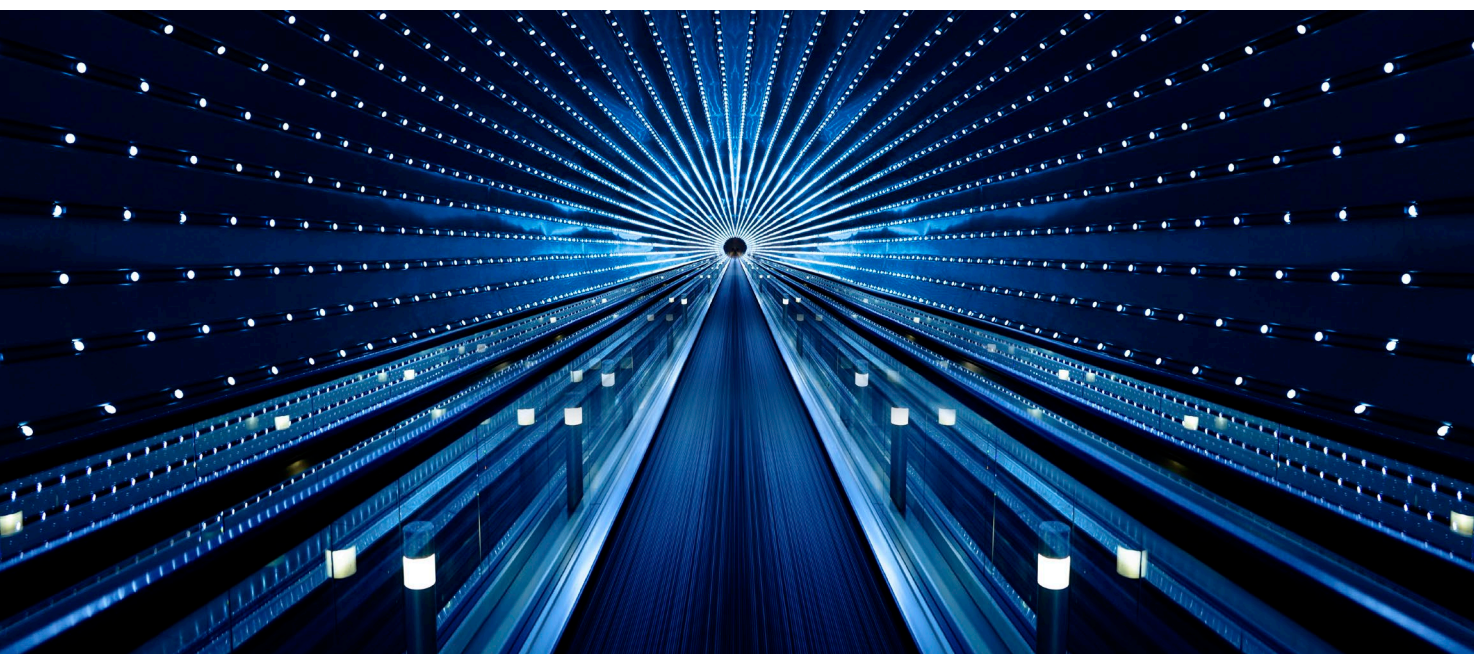
- 强调战略指引
- 包含集团SP+核心业务子SP
- 职能部门基于战略指引编制重点工作
- 定期推进面向未来的“远光灯”研究，并明确出该业务的关键技术、用户行为等节点

一个预留资源的“敏捷型”BP

- 围绕SP制定和对齐多部门BP
- 在BP的资源分配上，保留灵活性
 - 平衡SP和“远光灯”，预留一部分资源推进面向未来的研究与项目
 - 平衡各BP年初确定工作和年内机动任务，留出一定比例的资源储备可供动态调整

一个“目标与里程碑”结合的监督与审视体系

- 充分考虑企业文化，以目标和里程碑结合的思路，来做运营坚持
- 各项里程碑都有优先级不同的责任部门与人负责
- 对工作的“方向”（因）和过程（里程碑）进行管理 & 监控























做好战略管理需要怎样的组织和能力

1. 明确战略管理的职责分工

为了确保战略管理的效率，各个相关部门都应参与且具有明确的职责（见图6）。集团管理层的主要责任是在规划阶段提供意见和最终核准；集团战略部（有些机构称为战略发展部、企划部或者企管部）负责研究、规划阶段的组织和SP编写（尤其是集团战略指引和其他业务及职能SP的统筹）、执行与审视阶段的沟通、宣贯和定期检测审视等；业务部门、职能部门，以及地区和项目公司主要责任是执行，但也需要积极参与前期研究、规划、审视阶段。

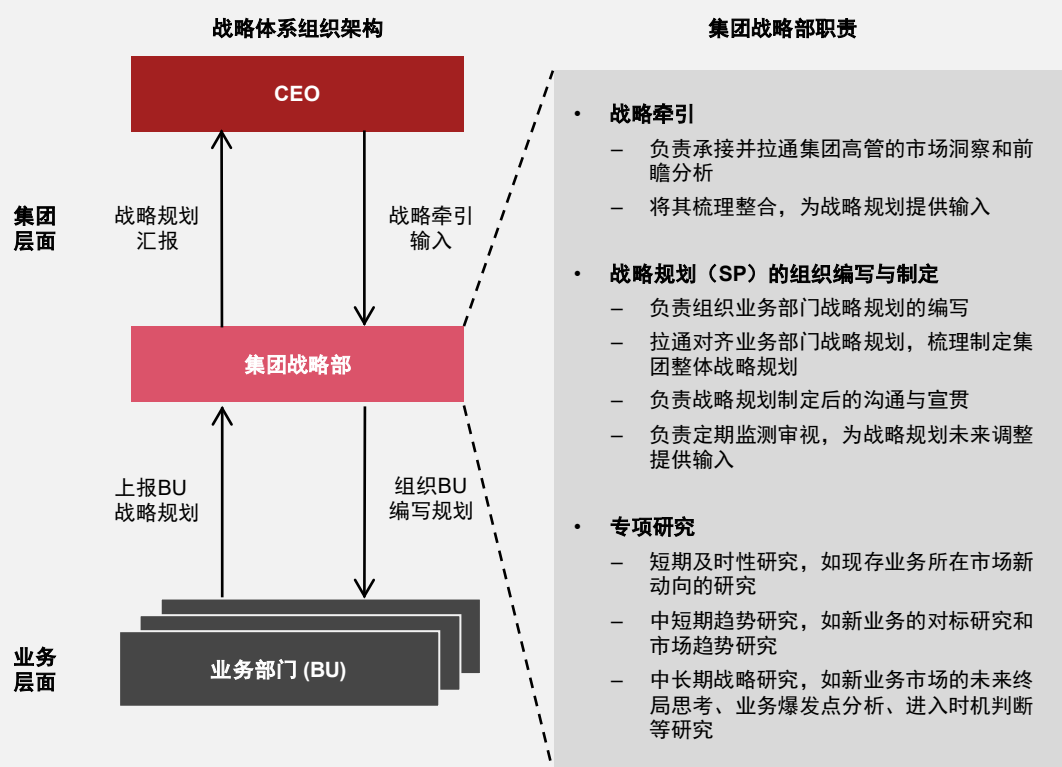
图6：战略管理职责分配

	研究	规划	执行	审视
集团管理层				
集团战略部				
业务部门				
职能部门				
地区和项目公司				

标示 ● 主要责任 ◐ 参与大部分工作 ◑ 参与小部分工作 ◒ 流程支持（如有需要） ○ 不适用

其中，集团战略部在战略管理工作中至关重要，应该以其为枢纽，通过对上对下的沟通开展集团战略规划的制定工作。具体来讲，战略部的职责应包括战略牵引、战略规划的组织编写与制定，以及专项研究三类（见图7）。

图7：集团战略部的主要职责



2. 培养战略管理所需的重要能力

企业需要在战略管理过程中逐步培养所需的重要能力（见图8），以保证战略管理工作的高效开展。战略管理工作在各个环节都需要特定的能力以支持工作的开展，如果某个环节的特定能力缺失，将造成该环节工作成果质量不佳，而由于战略管理工作的连贯性，进而影响整个战略管理流程。例如市场洞察能力的缺失会导致企业对行业发展的现状和未来趋势判断有误，进而影响规划阶段的业务战略决策正确性，并会持续影响后续各项工作的质量。企业可以借助外部专业咨询机构快速补齐能力的差距，并在与外部机构的咨询项目交互中注重关键能力的转移。

图8：战略管理需要的能力

市场洞察能力	• 对市场现状和业务发展趋势的研究能力
行业对标能力	• 对具体业务领域内各玩家做法和优劣势的分析能力
新业务研究能力	• 对新业务拓展的市场调研分析能力
规划编制能力	• 承接各方输入，对战略规划进行梳理和编制的的能力
跨部门沟通能力	• 对战略分解和战略意图的对上对下跨部门沟通能力
多项目管理能力	• 战略规划与集团其他重点工作规划的接口衔接能力
战略解码能力	• 整体战略规划向下进一步分解与细化的能力
战略审视和反馈能力	• 定期根据业绩情况对战略进行回顾与调整的能力

帮助做好战略管理的工具

传统的战略分析工具需要创新以应对日益复杂的管理需求（见图9）。

图9：战略分析工具

阶段	传统的分析框架和模型工具		创新的分析方法和模型工具
研究	<ul style="list-style-type: none"> • 波特五力模型 • STP分析 • 价值链分析 • 7S模型 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT分析 • PEST 分析 	<ul style="list-style-type: none"> • 场景分析 • 组织DNA • BXT • 沙盘推演
规划	<ul style="list-style-type: none"> • QSPM矩阵 • 增长/市场份额矩阵 • 利益相关者分析 • SPACE矩阵 • 4P理论 • 3C模型 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略调色板 • 业务领先模型 	<ul style="list-style-type: none"> • 场景分析 • 能力驱动战略 • BXT
执行与审视	<ul style="list-style-type: none"> • 平衡计分法BSC • KPI • 杜邦分析法 • 关键事件法 • 360度绩效考核 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略地图 	<ul style="list-style-type: none"> • OKR

本图表中英文简写注解：

STP：战略三要素分析法

7S模型：一种生产管理模型

SWOT：一种基于企业自身能力资源和在外部环境中竞争优劣势的分析方法

PEST：宏观环境分析

组织DNA：一种诊断和提升企业的组织能效和文化的有力工具

BXT：业务—体验—科技分析框架

QSPM：定量战略计划矩阵

SPACE：战略地位与行动评价矩阵

BSC：平衡记分卡

KPI：关键绩效指标

OKR：目标与关键结果管理工具

1. 战略管理工具举例：场景分析

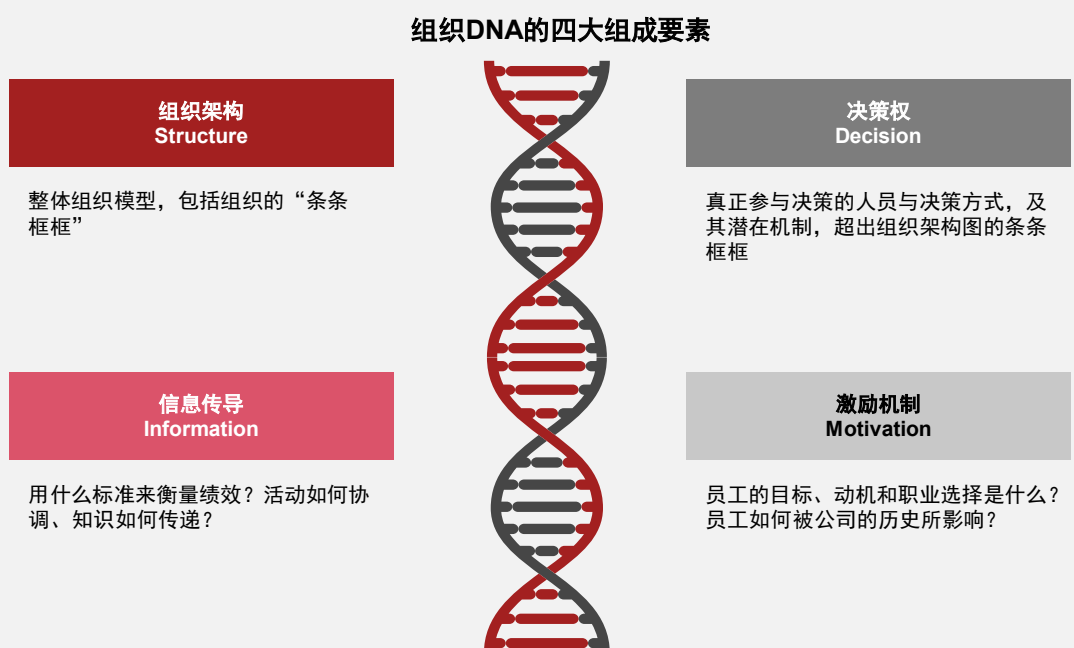
场景分析是对不确定性因素进行描绘和动态追踪，预测不可测未来的一种方法（见图10），可以帮助国有企业加强对于“黑天鹅事件”（指非常难以预测且不寻常的事件，通常会引起市场连锁负面反应甚至颠覆）和“灰犀牛事件”（指太过于常见以至于人们习以为常的风险，比喻大概率且影响巨大的潜在危机）的识别能力，帮助国有企业在规划中部署有效的应对措施。



2. 战略管理工具举例：组织DNA

组织DNA是诊断和提升企业的组织能效和文化的有力工具，由普华永道思略特研发，旨在为公司提供一种便捷的途径，鉴别并纠正目前管理中存在的问题和障碍，将帮助国有企业提高战略管理能力。组织DNA由组织架构、决策权、信息传导和激励机制四种基本模块构成（见图11）。用组织DNA作为分析框架可以帮助企业进行高效诊断，提升战略管理研究工作的质量。

图11：组织DNA工具说明



3. 战略管理工具举例：OKR

OKR（目标与关键结果）是高科技、新经济企业常用且较为成熟的管理工具（见图12），对于向新兴、高增长业务领域进行转型的国有企业，值得借鉴。OKR是企业、团队及个人设定的战略目标，其特点在于不作为个人考核，而聚焦整个组织的努力方向，强调整体过程的管理并拉动经营。使用OKR作为执行与审视阶段的工具，可以帮助企业高效进行监督执行和评估反馈工作。

图12：OKR工具说明



其他工具，如BXT（业务—体验—科技），可以帮助创新业务（从0到1，从1到N）的战略设计工作，作为最有效的互联网产品思维之一，该工具和方法可以贯穿战略设计和战略体系构建。

提升战略管理水平可保证国有企业将“十四五”规划落地实施。企业战略管理不仅仅应关注战略规划本身，还要关注企业如何实施、进行评估及反馈，持续跟踪及保证执行效率。在当下阶段，企业尤其应该关注“战略解码”的重要性，实现SP到BP流程机制闭环运作。在执行过程中，应注意匹配合适的组织架构与能力，并应用创新的分析方法和模型工具，以保证战略管理工作的高效开展。

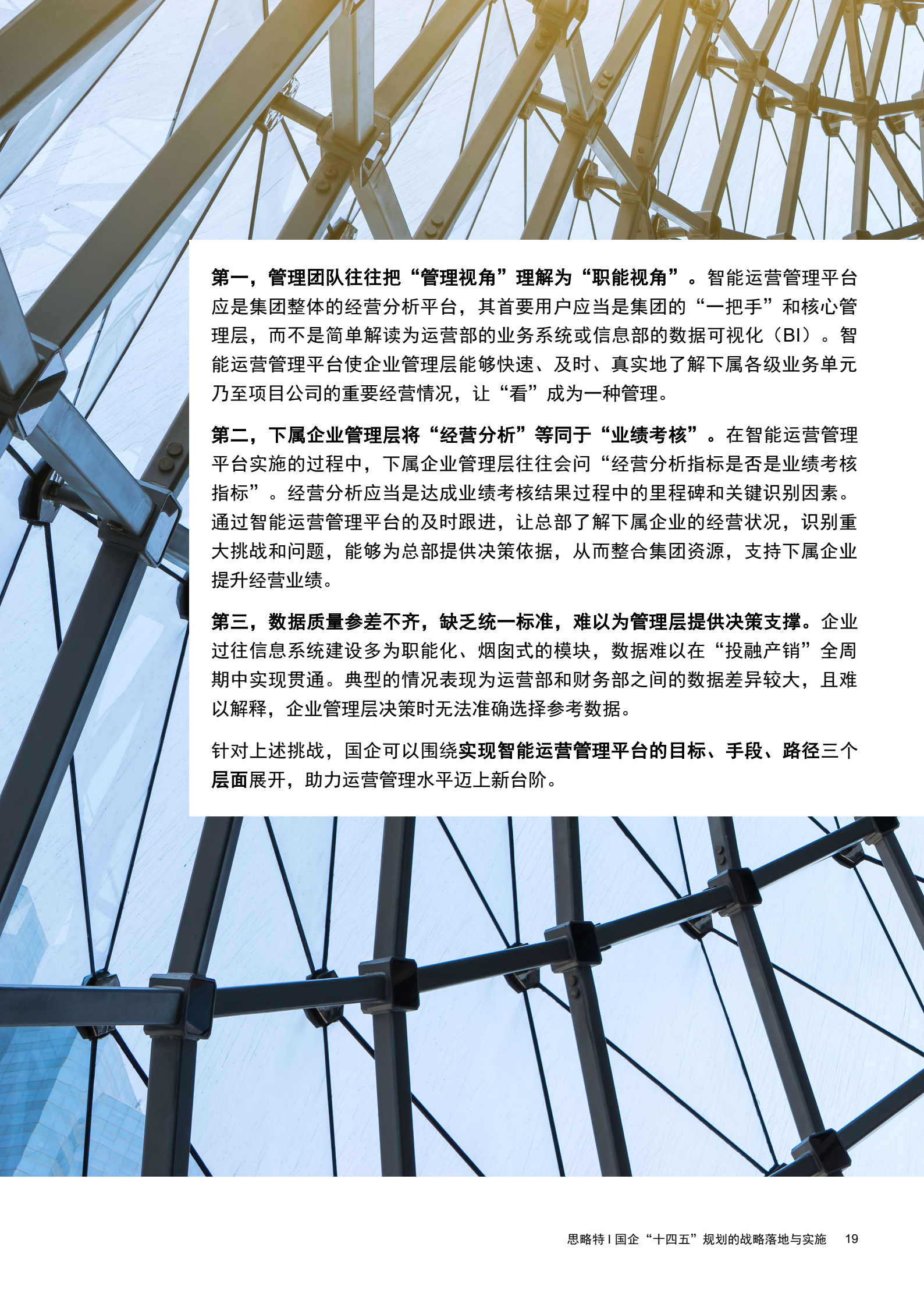
搭建智能运营平台，推动经营目标达成

运营管理的挑战

运营管理历来是国企经营管理的重要课题，特别是在“十四五”期间，运营管理被视为国企改革的关键战略部署，普华永道认为主要源于以下三点：

- **落实国企数字化转型的重要载体：**近期，国务院国资委正式印发了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，该通知提出了“坚持数据驱动”的基本原则和“推动跨企业集成互联与智能运营”的转型方向，智能运营管理平台的部署，将从业务视角切入，通过数据联通，对接企业内部各项管理职能，实现运营数字化并提升企业整体管理效率。
- **确保“十四五”战略落地的关键抓手：**“十四五”期间，新一轮的国企改革和组织机构调整，纷纷强调集团总部的价值体现。国企总部需要通过强化战略规划、经营分析和组织绩效，打通战略实施各个环节，形成循序递进的闭环格局。构建智能运营平台能够帮助企业总部及时、全面了解下属企业经营状况，及时跟进战略落地情况。
- **支撑新常态企业高质量发展的客观选择：**随着经济发展进入新常态，国资委对国企的管理也相应转变为对“两利四率”的考核。智能运营管理平台将提升集团总部管理的专业化、标准化和精细化，帮助国企在规模化发展的同时，及时发现并管理经营风险，为未来的可持续发展提供动力。

因此，提升运营管理水平、构建智能运营管理平台是国有企业“十四五”发展的重要课题。基于服务国有企业转型和管理运营能力提升的相关经验，普华永道认为国有企业构建智能运营管理平台需要面对三大挑战。



第一，管理团队往往把“管理视角”理解为“职能视角”。智能运营管理平台应是集团整体的经营分析平台，其首要用户应当是集团的“一把手”和核心管理层，而不是简单解读为运营部的业务系统或信息部的数据可视化（BI）。智能运营管理平台使企业管理层能够快速、及时、真实地了解下属各级业务单元乃至项目公司的重要经营情况，让“看”成为一种管理。

第二，下属企业管理层将“经营分析”等同于“业绩考核”。在智能运营管理平台实施的过程中，下属企业管理层往往会问“经营分析指标是否是业绩考核指标”。经营分析应当是达成业绩考核结果过程中的里程碑和关键识别因素。通过智能运营管理平台的及时跟进，让总部了解下属企业的经营状况，识别重大挑战和问题，能够为总部提供决策依据，从而整合集团资源，支持下属企业提升经营业绩。

第三，数据质量参差不齐，缺乏统一标准，难以为管理层提供决策支撑。企业过往信息系统建设多为职能化、烟囱式的模块，数据难以在“投融产销”全周期中实现贯通。典型的情况表现为运营部和财务部之间的数据差异较大，且难以解释，企业管理层决策时无法准确选择参考数据。

针对上述挑战，国企可以围绕实现智能运营管理平台的目标、手段、路径三个层面展开，助力运营管理水平迈上新台阶。

智能运营管理平台实现的目标

国企运营管理的核心目标是使管理层能够全面、及时、准确地把握既定经营计划的完成情况，从而调整战略目标、经营计划并优化资源部署，促进战略规划高效落地。智能运营管理平台能为企业经营管理提升带来三大价值：

第一，支撑总部敏捷弹性管理下属业务单元

利用信息化打破组织与数据壁垒，实现数据的集成和融合，协助企业管理层及时、全面地掌握业务情况。由于国企业务广、规模大、下属层级多，总部管理层通常只能管到二级单位，借助智能运营管理平台，总部管理层能够及时了解下属各个层级的企业经营情况，并对不同类型的业务单元进行差异化管理。

第二，优化资源配置并助力经营决策

国企需要推动财务和业务的融合，推动管理信息化与业务流程化相互促进，进一步发挥数据价值，并结合外部经济形势、行业领先企业动态及自身经营情况，进行经营决策的调整。通过对标管理，引导业务打造核心竞争力，并模拟和预测不同场景下的业务收益，将集团资源进行更加有效的配置。

第三，基于数据拉通各个职能，提升管理效率

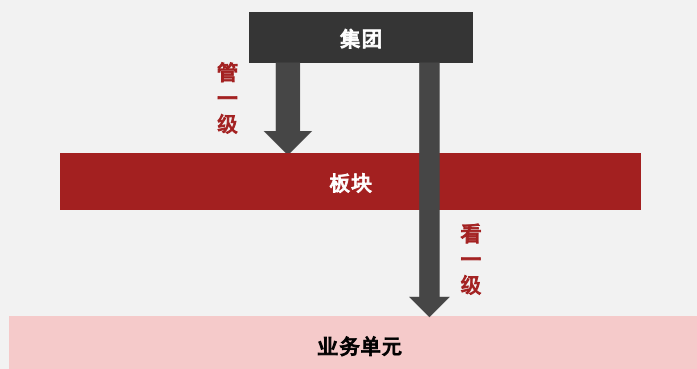
由于不同职能及层级单元的数据不能横向流动，下属企业需要花费大量时间为上级部门整理和报送数据。通过智能运营平台，集团总部、二级单位、三级单位之间数据实现完全共享，如果上级部门对于某项业务经营存在疑惑，可以直接查看具体经营情况，从而降低企业内部的沟通成本，提升整体的管理效率。

智能运营管理平台的管理手段

为实现上述运营管理的目标，打造智能运营管理平台是新时期国企高效执行战略、提升运营管理的重要手段。通过集团管理指标体系的完善，以信息化、数字化为载体，智能运营管理平台可以实现“纵向穿透”和“横向协同”。其中，纵向穿透指的是“集团-板块-重点业务单元”的管理路径垂直贯通；而横向协同指的是关键职能的管理口径水平对接。从而使得整个集团的管理机制更有效、业务协同更顺畅、数据分析更高效，解决运营管理的难题。

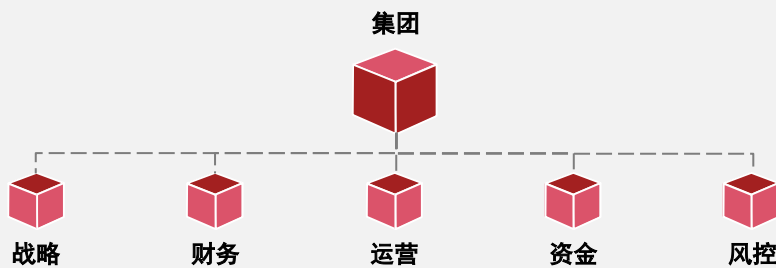
智能运营管理平台通过更丰富的过程管理指标，使集团管理层可以追踪各个板块及重点业务单元的经营状况，推进战略运营管理的落地，实现“管一级、看一级”（见图13）。

图13：智能运营管理平台的“纵向穿透”



同时，智能运营管理平台可以拉通集团关键职能部门，包括战略、运营、财务、资金、风控等，提高集团职能部门与业务板块的管理协同性（见图14）。

图14：智能运营管理平台的“横向协同”



在国企建立智能运营管理平台的过程中，需要思考的核心问题包括：集团管理层需要关注的指标体系、相关部门范围、关注相关指标的目的，以及指标的审阅频次（见图15）。

图15：建立智能运营管理平台的思路

指标体系	相关部门范围	关注相关指标的目的	指标的审阅频次
集团层面指标 (包括：企业总体经营指标、对二级业务管理关键指标)	<ul style="list-style-type: none"> 集团经营决策层 集团职能部门 	<ul style="list-style-type: none"> 满足企业经营考核的新要求 	年度、半年度
二级板块层面指标 (包括：二级业务经营指标、对业务单元管理关键指标)	<ul style="list-style-type: none"> 二级板块经营决策层 二级板块职能部门 	<ul style="list-style-type: none"> 从结果管理向过程管理转变，提升管理精细化 	月度
业务单元及项目层面指标 (包括：业务单元及项目层面具体财务和管理指标)	<ul style="list-style-type: none"> 业务单元经营决策层 项目负责人 	<ul style="list-style-type: none"> 拉齐不同管理层级对业务的认知，提升上下级沟通效率 为企业自身经营调整指明方向 与同行企业横向对比借鉴 	周
			实时

智能运营管理平台的实施路径

基于多年服务国企客户的经验，普华永道认为建立智能运营管理平台实现运营管理提升的实施路径包括以下四个步骤。

1. 建立运营指标体系

构建以战略经营绩效为核心的指标体系，需要既满足当前运营管理的需求，亦可满足未来更细颗粒度的运营管理。在指标设计上，务必要确保标准的统一以及信息收集口径的一致。在整个设计过程中，尽可能实现指标自动取数，减少手工填报。对于无系统数据支撑的，应当考虑相应的数据录入工具和功能模块。

2. 优化运营管理报表

提供日常管理月报、季报、年度报表，在目前报表的基础上扩充和完善，并提高数据准确性。报表展示的指标应重点聚焦在运营管理所需的财务结果指标与核心运营指标。

3. 完善运营管理流程

梳理并完善主要的运营管理流程，包括计划编制、分解、下达、督办、反馈等主要管理业务流程和执行标准，在此基础上开展设计开发，支撑运营管理指标的全生命周期管理。理顺信息获取和数据报送流程和时间节点，对关键数据采集和填报数据进行审批确认。结合业内标杆企业的绩效对标，提出优化运营管理的方向，并在系统中预留可扩展的开发空间。

4. 搭建管理驾驶舱

提供面向集团领导与运营管理中心领导的管理驾驶舱，确保指标展现内容和组织维度与运营管理报表一致，对重点业务提供更为深入的展现和分析功能。

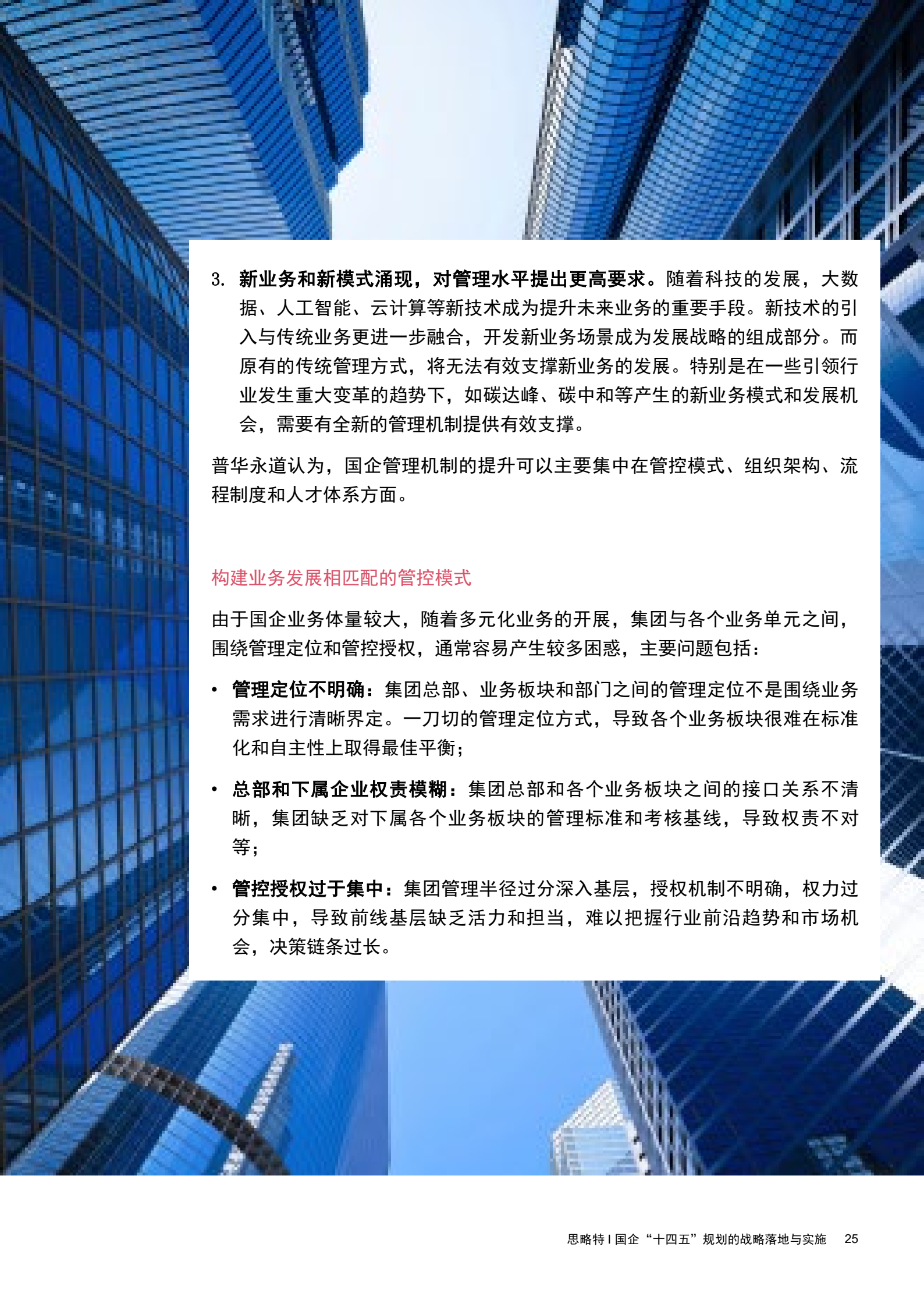
运营管理在企业战略的落地过程中，起到至关重要的作用，而运营管理水平的提升是国有企业目前阶段的重要课题。构建智能运营管理平台将有效帮助企业提升运营管理水平，确保战略高效落地实施，推进各项业务高质量发展。

优化管理机制建设，引领管理能力提升

改善原有管理机制

前文阐述了提升战略管理水平和构建智能运营平台对于国企“十四五”规划落地的重要意义，而**建立完整、科学、高效的管理机制，将为战略落地实施提供有力支撑**。管理机制历来是国企改革的重要组成部分，特别是在“十四五”期间，原有管理机制与国企的发展愈发不相适应，普华永道认为主要源于以下三个方面：

- 1. 原有管理机制与“世界一流”尚有差距。**对标国际成熟的管理机制和经验，现有国企管理机制在企业决策、执行、监督各环节的权责边界有待提高，治理、管控、制度的合理性和有效性需要逐步优化，企业管理办法、制度、流程、标准、细则应根据业务进行提升。以成为“世界一流领军企业”为目标，企业需要改变原有的管理原则与理念，以适应整体发展。特别是在既定的战略规划执行阶段，需要配套相应的管理机制来指导监督执行。同时，如前文所述，国企在日常经营中也应对战略和运营进行持续洞察、修正与迭代，因此需要相匹配的管控模式、流程制度等各项管理机制来支撑。
- 2. 业务体量大幅提升，未来发展更为多元化和全球化。**伴随海外投资加速和全球战略布局，中国经济迈过了“以产品出口为导向”的第一阶段和“以价值链优化为导向”的第二阶段，开始进入“以全球化产业链为导向”的第三阶段。作为中国经济的中流砥柱，国企的业务范畴和区域市场更为全球化，发展的方式更趋同于跨国企业，参与全球资源和产业链的调配，全球运营更为融合。这使公司层级、业务单元数量、业务领域不断增加，业务范围、规模、层架和业务组合持续扩大，增加了集团总部、各个业务单元、区域公司的管理难度和风险，特别是对集团管理各个业务单元的广度和深度提出了更高的挑战。

- 
3. **新业务和新模式涌现，对管理水平提出更高要求。**随着科技的发展，大数据、人工智能、云计算等新技术成为提升未来业务的重要手段。新技术的引入与传统业务更进一步融合，开发新业务场景成为发展战略的组成部分。而原有的传统管理方式，将无法有效支撑新业务的发展。特别是在一些引领行业发生重大变革的趋势下，如碳达峰、碳中和等产生的新业务模式和发展机会，需要有全新的管理机制提供有效支撑。

普华永道认为，国企管理机制的提升可以主要集中在管控模式、组织架构、流程制度和人才体系方面。

构建业务发展相匹配的管控模式

由于国企业务体量较大，随着多元化业务的开展，集团与各个业务单元之间，围绕管理定位和管控授权，通常容易产生较多困惑，主要问题包括：

- **管理定位不明确：**集团总部、业务板块和部门之间的管理定位不是围绕业务需求进行清晰界定。一刀切的管理定位方式，导致各个业务板块很难在标准化和自主性上取得最佳平衡；
- **总部和下属企业权责模糊：**集团总部和各个业务板块之间的接口关系不清晰，集团缺乏对下属各个业务板块的管理标准和考核基线，导致权责不对等；
- **管控授权过于集中：**集团管理半径过分深入基层，授权机制不明确，权力过分集中，导致前线基层缺乏活力和担当，难以把握行业前沿趋势和市场机会，决策链条过长。

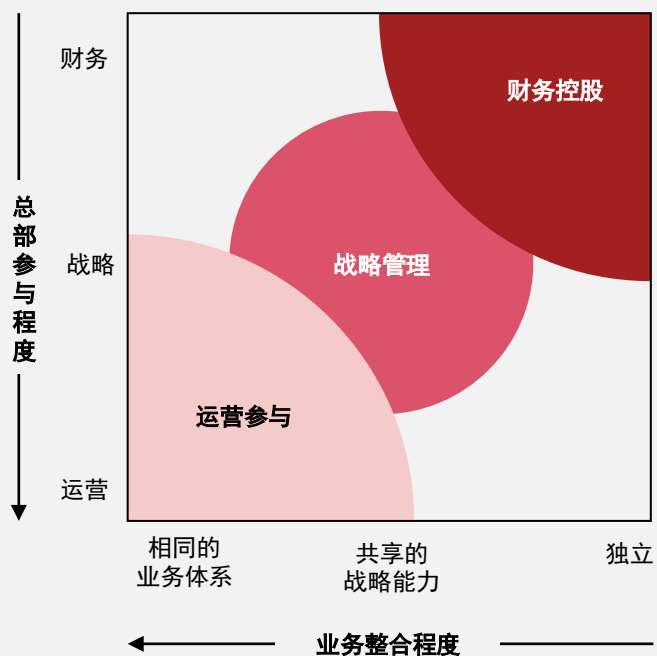
管控授权模式的建立，应当是基于以下基本要素：

- **支持业务发展：**管控体系构架应当以实现战略目标为导向，尽可能支撑业务发展。在整体设计中，应当尽可能考虑各个业务之间的差异，采用灵活实用的方式；
- **实现高效运作：**授权体系的设计应当以提升效率为目标，适度的权利下放，可以大幅提高工作效率和业务单元管理层的积极性。在厘清业务管理与职能管理的前提下，切实提高集团与业务单元以及集团总部各部门的协同，为高效的管控与职能管理打下基础；
- **控制重大风险：**有效的管控体系应当充分考虑风险因素。在设计上，应当能够有力地防范和监控重大风险的发生，避免业务规模发展之后引发的管理失控；
- **确保权责利一致：**强调责任人制度的重要性，推动相关制度的建立。在明确责任人的前提下，责任人无论职位高低、能力强弱，须行使规定职权。同时界定责任人应当承担的责任，遵守制约规则，受规定的奖惩约束。



根据集团总部参与下属业务单元运营的程度高低，以及总部与各个业务单元之间的整合程度差异，可以将管控模式分成**运营参与**、**战略管理**和**财务控股**三类（见图16）。

图16：管控模式的选择



财务控股型管控模式下，总部管控力度最弱，总部的定位近似于投资公司，授权程度非常高，只考核财务目标。

战略管理型管控模式下，总部会参与到二级单位的战略制定和经营计划中，考核指标包括财务指标和业绩指标。

运营参与型管控模式下，总部充当业务管理者，给予二级单位非常有限的授权。国企可以根据具体的定位和核心职能，针对不同的业务单元，采用相应的管控模式（见图17）。

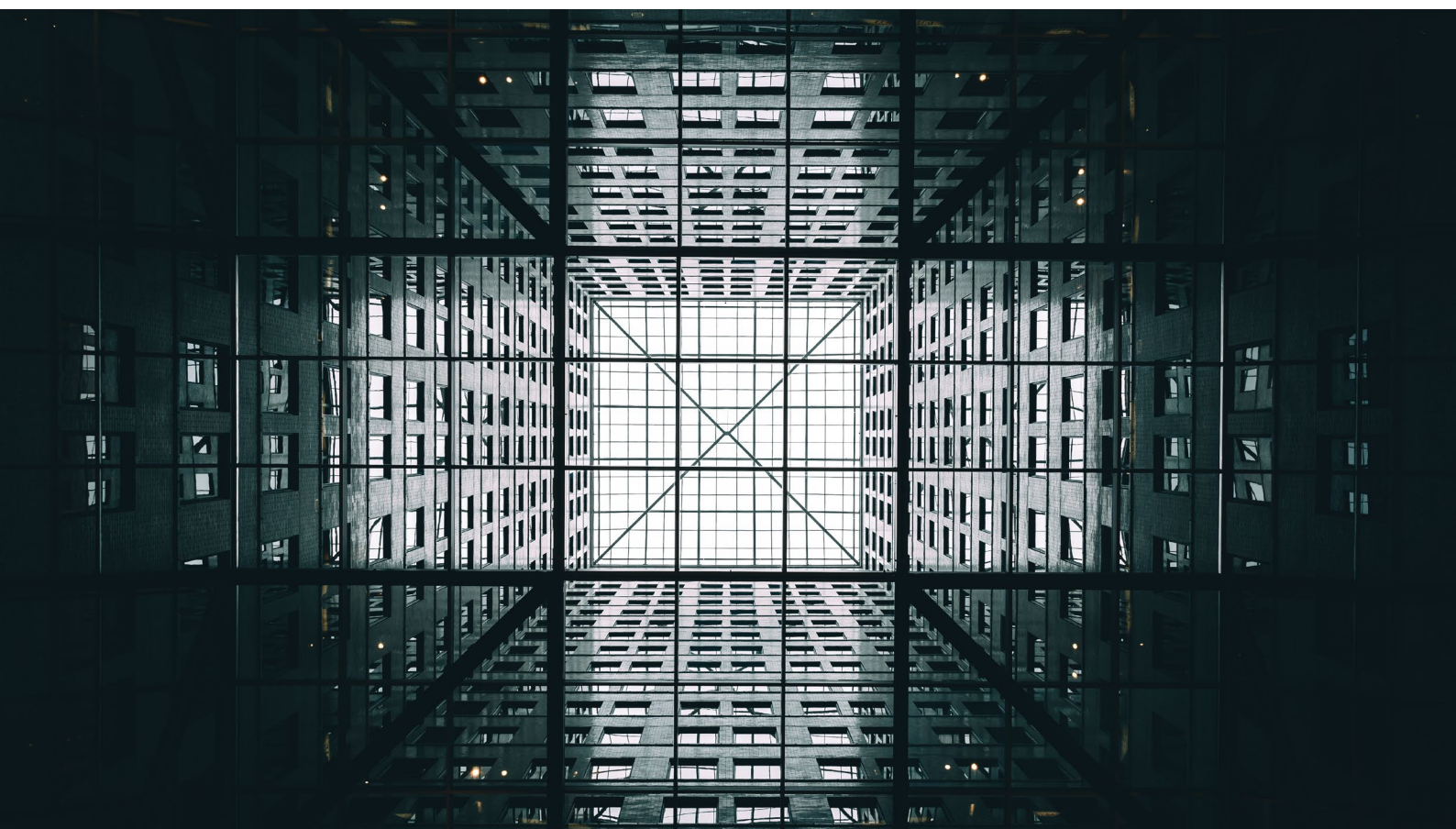
图17：三类管控模式的对比

	财务控股型	战略管理型	运营参与型
总部定位	<ul style="list-style-type: none"> • 投资公司 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略制定者 	<ul style="list-style-type: none"> • 业务管理者
核心职能	<ul style="list-style-type: none"> • 企业战略 • 投融资管退 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业战略 • 经营计划 • 绩效考核 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业日常经营管理与考核
业绩考核的关键特征	<ul style="list-style-type: none"> • 总部设定财务目标 • 二级机构以财务目标为考核目标 	<ul style="list-style-type: none"> • 总部设定财务业绩目标、关键的运营业绩指标 • 二级机构对达成业绩承担全部责任 	<ul style="list-style-type: none"> • 总部确定所有财务及运营业绩指标 • 总部对所确定的指标承担全部责任
授权程度	<ul style="list-style-type: none"> • 非常高 	<ul style="list-style-type: none"> • 根据总部承担风险设定较高的授权 	<ul style="list-style-type: none"> • 非常有限的授权
规划计划理念	<ul style="list-style-type: none"> • 基于总部的投资回报期望，业务单元对若干年的总体规划承诺负责 	<ul style="list-style-type: none"> • 业务单元根据总部的多年总体战略自行制定总体计划，报总部批准，并根据规划审议年度预算 	<ul style="list-style-type: none"> • 总部为各业务单元制定战略规划和年度预算
总部人员规模	<ul style="list-style-type: none"> • 最少 	<ul style="list-style-type: none"> • 较少 	<ul style="list-style-type: none"> • 最多

明确总部定位制定相应组织架构

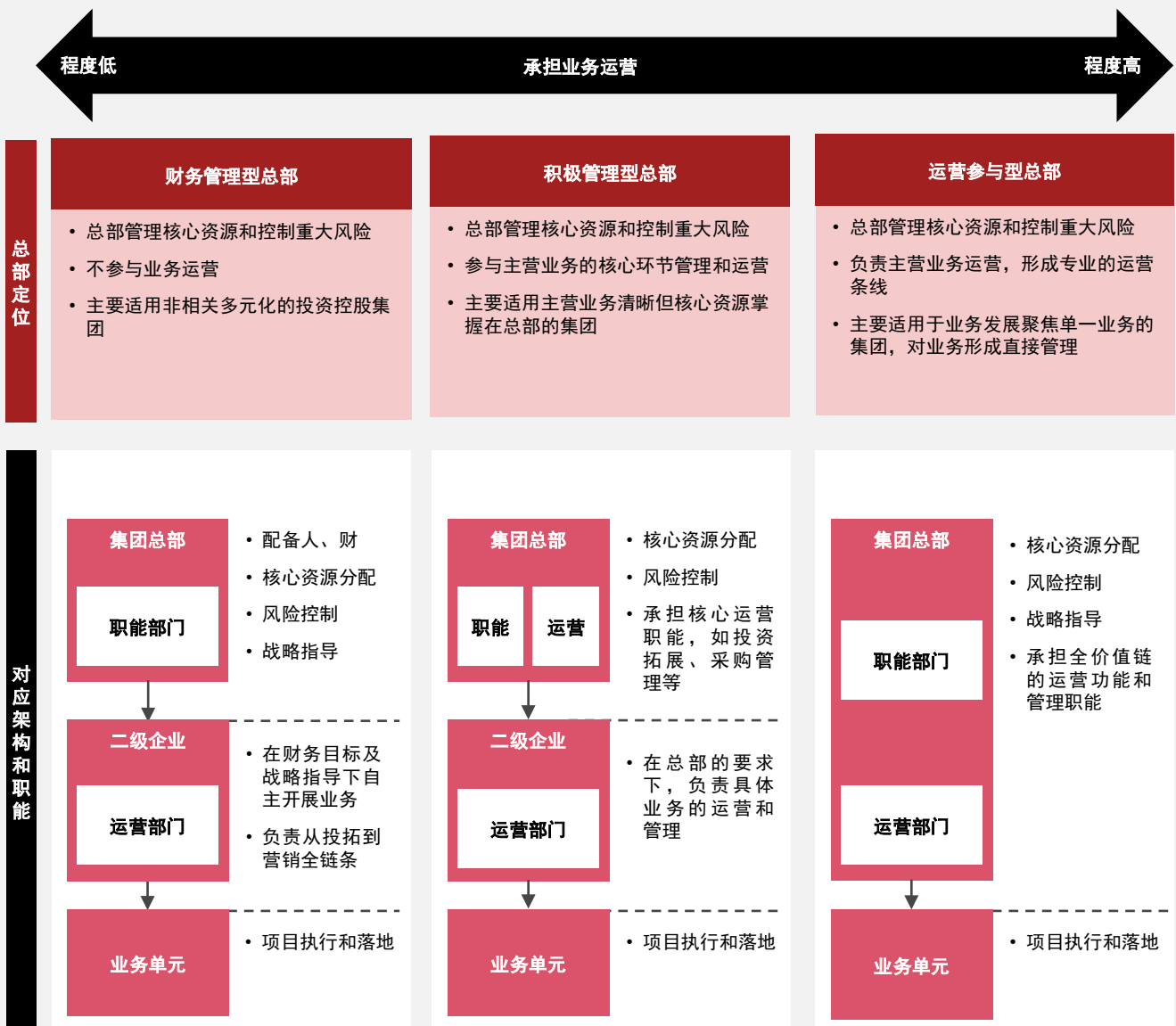
通常国企在总部定位和相应的组织架构设计上，会面临以下问题：

- **部门冗余：**在组织架构设计上，没有充分考虑集团战略目标和业务发展阶段，设置部门过多，特别是在集团总部层面，部门的设立与具体的业务支撑没有直接挂钩；
- **职能模糊：**集团内管理团队之间，以及各个部门之间的管理职能分工不清晰，产生多重交叉的情况，导致管理界面模糊，遇到业务挑战时相互推诿；
- **职能弱化：**虽然设立了相关职能部门，但是专业化业务能力严重不足，难以满足既定的职能要求，对业务运营的支持不足，特别是针对重点开发的新业务专业职能领域，例如投资、人力、财务等职能，缺乏相应的能力支撑。



根据以往项目经验和国企总部定位的相关经验，普华永道通常会按照总部所承担的业务运营程度的高低，将总部定位分为**财务管理型总部**、**核心赋能型总部**和**业务运营型总部**。根据这三种类型的总部定位，可以制订相应的组织架构，界定具体的总部职能（见图18）。

图18：根据总部定位制定的三种组织架构



基于上述的总部定位，健全相关的管理制度，清楚界定各部门的管理界面，从而实现管理体系整体能力的提升，切实提升国企运营效率，确保战略的落地实施。

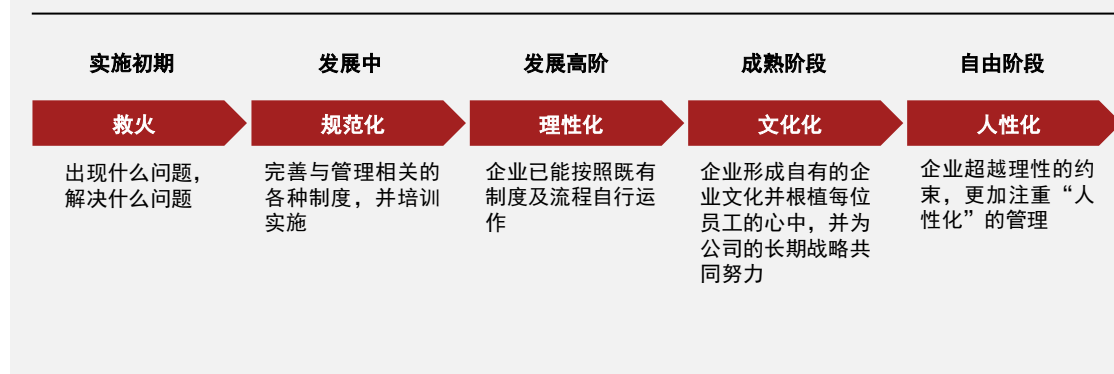
结合业务发展阶段制订流程制度

国企在制订相关企业管理流程和制度的过程中，容易出现如下问题：

- **流程设计与业务发展阶段不匹配：**在具体的管理事项上，管理标准的完备程度不足，或不适用于多元化、敏捷型的业务经营。管理流程设计上，更多依赖管理团队的主观判断，而不是基于流程制度的界定。即便是设立了相关流程制度，但在具体管理事项上没有完全按照制度执行，事后也缺乏相应的审查机制；
- **配置的信息化能力不足：**现有的信息化水平难以支撑企业的标准化管理模式，信息化建设滞后于业务拓展速度。在新的数字化业务场景开发和使用上，所配置的资源 and 人力相对不足。流程的设计和使用，由于信息化和数字化水平不足，反而影响了业务运营效率的提升。

考虑到业务发展的阶段不同，流程制度的发展可以根据具体业务发展的需要，先明确具体需要达到的目标和效果，然后再确定设计相应的流程制度（见图19）。在具体的流程设计上，应当以“战略-组织-职能-授权”为出发点，筛选构建相应的流程，确保不重不漏。同时为了确保流程优化的导向明确，通常会结合组织内部诊断，根据需要解决的痛点问题，有针对性地改进相关流程。

图19：结合业务发展设计流程制度



完善专业的人才体系和激励机制

国企在人才体系方面通常会遇到如下问题：

- **专业化能力不完备：**人才专业化能力不足，导致企业在市场竞争中难以获得并保持竞争力。尤其是在新业务领域，缺乏相应的专业化人才制度和梯度化的人才体系。在海外业务方面，缺乏与当地市场接轨的人才管理体系；
- **动力机制欠缺：**缺乏与业务发展相适应的薪酬管理体系，特别是在新拓展的业务领域，存在新业务体系沿用老业务体系的方式，使得现有薪酬和绩效体系对所需人才缺乏吸引力；
- **能力支撑不足：**人才能力要求、内外部人才梯队建设和人才培养与业务发展脱节。由于人才体系的能力缺失，无法对业务发展提供有效支撑。

考虑到多元化业务的发展以及全球化的业务布局，需要考虑人力资源的全生命周期管理。从人才招聘开始，通过多方渠道，快速引进关键人才。在培训及发展方面，对各个业务领域量身定制差异化培训，以支撑多个业务线的发展。在绩效管理领域，搭建与培训需求、人才计划相关联的综合绩效管理平台，支持国企业务拓展。最后在薪酬体系及人才流传方面，利用全面的薪酬策略和政策，吸引和留住关键人才。



提升管理机制整体水平

结合上述讨论，希望以下相关最佳实践能够对国企提升管理机制有所裨益。

- **树立服务和赋能理念：**在构建管理机制的同时，需要树立相应的服务理念。虽然机制的搭建是基于“管”，而核心目标是赋能业务单元和职能部门。特别是在管理机制的设计中，需要考虑精简相关制度，减少不必要内容，从而构建更为清晰和明确的管理机制，提高整体管理效率；
- **采用差异化管理机制：**集团总部应针对不同业务板块、职能单元、地区公司，采用适应业务发展需要的管理机制，差别对待新业务、海外业务等非传统业务的发展需要，避免采用一刀切的方式。基于集团统一管理和标准化需要，兼顾业务单元的特性和发展需要，取得最佳平衡；
- **构建提升管理机制的抓手：**在提升管理机制的过程中，充分利用现有科技手段，特别是数字化工具，采用前沿的管理方法理论，根据业务发展的阶段性需要，构建信息化、数字化能力，并与业务发展相匹配。特别是在新的数字化业务场景开发和利用上，采用科技手段提升管理能力，以创建新的“世界一流”管理机制为目标；
- **融合中国特色治理理念：**国企在全球化发展过程中，不可避免需要考虑与传统西方跨国企业的差别。例如在党建管理方面，需要综合考虑包括“三重一大”、监事会、纪检监察等中国特色的制度贯彻，在构建全球化管理机制的同时，充分考虑和体现中国特色。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

www.strategyand.pwc.com