

# China HR Connect

总第九期 | 2011年6月

## 基于战略的组织模式转型——记粤电集团组织管控课题

撰文：王伟、唐斌地、杨卫平、王冠霓 怡安翰威特咨询公司高级咨询顾问

集团企业面对战略转型后如何实现相应的组织模式转型？

粤电集团是广东省属大型国有集团，管理着千亿级的国有资产，旗下超过百家子公司和电力企业，并直接控股上市公司粤电力，产业覆盖火电、水电、多种新能源发电、煤炭、航运、港口和金融等，以煤矿收购为试点的海外扩张也已获成效。

粤电集团以往约有九成的资产和收入分布在火力发电企业和火电产业公司，集团管理模式的形成很大程度上反映了火电的管理特征：**强操作型管控以控制风险、项目制导向的规划和运营、以及单一结构的大规模人才储备**。这样的管理机制过往有效支持了粤电集团在业务管理及经营效益等方面走在行业的前列。近几年在国家电力改革的实施、后端上网电价的管制和前端能源价格的上涨三大外部因素推动下，粤电集团新的“十二五”规划强调集团在未来从火电为基础核心的业务向相关多元化业务组合转变。在这一过程中，集团原有的重操作而轻战略的管理方式就表现出明显的不适应性：**混合型的业务增长方式导致业务分布非板块化、管理模式单一造成管理效率降低、结构性人才短缺**。

以某业务为例，目前粤电的该业务规模已形成了全国居前的资产规模，但由于分散于数家子公司之中，并没有形成和资产排名相当的竞争优势，同时，这一规模的形成并非出于集团在该业务上的战略布局，更多是各子公司牵动集团进行的投资决策，是子公司基于自身的业务成长发起的，因而集团较难管理航运业务和其他业务之间的协同。对于该业务的管理思路仍沿袭火电，力求做到管理点全面且细致，但因为总部层没有设置对应于业务特征的部门结构也没有能力积累支持业务的专业化管理，很难快速地做出高质量管理决策，直接影响子公司的业务发展。在业务发展过程中，集团一直致力于选用内部人才学习该业务管理和吸引外部行业人才，以强化业务的专业化管理，但行业以及专业壁垒对专业化人才队伍的建立与形成却需要一定的时间来沉淀。

在此情况下，集团高层提出了基于战略的组织模式转型课题，并由人力资源部和综合部主持了内部研究，并得出了初步研究结果和相应思考，然后邀请怡安翰威特作为外脑介入提供专业观点。双方共同进行了大量的调研及研究，采用“战略——管控——组织”的主体分析结构，帮助粤电集团进一步研究和决策组织模式转型的各项关键因素。

### 战略及业务梳理

在粤电集团以能源为中心的相关多元化大战略前提下，怡安翰威特对集团一级子公司和部分关键二级子公司的业务现状进行梳理，过程中发现大量业务交叉和重复的现象，这直接导致集团业务的复杂性，为集团管理带来极大挑战。经过和高层及业务部门的多轮研讨和沟通，

怡安翰威特最终帮助粤电厘清“四个主业板块+两个辅业板块”的业务结构，同时分类定位核心业务、外延业务和其他业务，设计了业务组合的动态管理机制，并固化板块化的发展规划，电力、燃料和物流形成的稳定的核心业务三角组合，保证了沿价值链分布的关键业务可形成互为支持的强盈利中心；金融和产业链其他新业务搭建的外延业务体系，其高成长性使集团业务具有战略性的可持续发展；集团投资的其他业务主要提供投资收益，从财务上保证集团巨量资本的有效收益。在此基础上，梳理部分下属多元化公司的集团功能定位，明确各公司未来业务发展方向，实现板块对接，并在未来合适的条件下对各公司的业务和职能进行相应的剥离。

### 基于战略的管控模式

战略的板块化发展方向直接决定集团管控模式的转化方向，必须从总部事无巨细的审批和决策，向更多向下授权的方向转变。而业务组合发展的复杂性使得单一管控失于偏颇，因此，怡安翰威特为粤电建立了基于战略、业务、能力、组织和变革五大因素的平衡分析模型，将对于管控模式的定性判断转化为定性及量化的综合分析，最终为粤电集团设计的管控和集团组织结构以三级战略型管控模式为主体，同时按管控要求分别对各业务板块采用不同管控方式，火电是集团核心主业，对其采用强战略的管控方式，对于多元化业务，则以战略或弱战略的管控方式为主，对于具有高风险的新兴业务，采用管控力度更强的操作型管控，而对于非重要业务，则加大授权，更多使用财务型的管控方式。这一管控模式和原有模式的最大区别在于，它是基于未来并源于历史的设计，前瞻性使其向上能够紧跟战略规划和发展，向下可以牵动组织演进和变革。

### 集团组织定位

一套设计良好的管控结构并不足以完全支撑新战略形势下的组织模式的运行，设计过程中怡安翰威特基于集团未来三级组织架构的变革方向，进一步为粤电梳理了集团内部组织的三大定位，确保自上而下的各级单位各司其职，最大程度避免内部无效博弈：

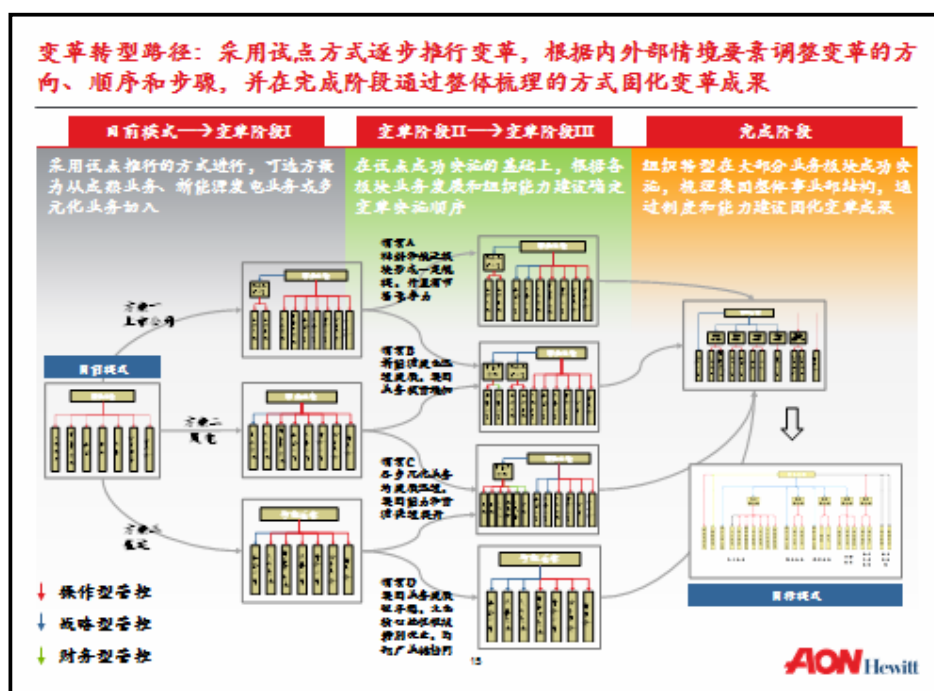
- 总部定位：粤电总部定位于业务管理的统筹单元，从管理上成为整个集团的战略管理中心、监控中心、资本资产管理中心和经营管理中心，从服务上成为集团相关多元化业务的共享职能平台。
- 事业部定位：粤电各板块事业部定位于集团运营中心，负责贯彻和监控集团总部各项管理的落实，并行使部分经营决策职能，是集团全面战略执行与分解平台、制定业务运作规划的经营策略中心和下属三级公司的监控平台。
- 下属公司定位：粤电各下属子公司定位于执行业务单位，承接集团的经营计划，执行集团公司的战略，为集团公司的整体发展服务，是承担具体经营活动的执行主体和生产运营主体。

这三大定位的设定均被纳入集团全面战略管理的框架之中，于是战略定位就和组织定位就有机结合在一起了，从而实现了组织对于战略落地的支撑作用。与此同时，由于各下属公司的

发展定位清晰地确定下来，并被纳入集团整体规划的蓝图之中，集团和下属公司的发展方向都更为明确。对集团而言，混合型的扩张方式得以转变，代之以板块化的发展方式，有利于内部协同机制的建立，进而提高整体经营效能；对各下属公司而言，由集团进行战略把舵，业务范围更明晰，努力方向更确定，避免了市场和集团不确定性可能产生的消极经营的行为。

### 组织变革路线图

对于粤电集团这样一个居于国计民生核心产业中的大型国企而言，单纯对于未来模式和理想架构的设计是远远不够的，怡安翰威特提供的解决方案是一整套路线图式动态管理组件，其中包括多期间设计、阶段化发展路线图、触发机制和配套机制设置等。（如图）



其中，近期设计方案的出发点在于帮助集团总部从事务性和执行性的工作向更具方向性和指导性的工作转型，从而迅速提高管理效率。远期设计则旨在呈现匹配于粤电集团未来战略方向和业务结构的最优组织模式。模式的实现既取决于集团未来时点所处的产业环境，又取决于集团发展过程中选择的不同路径，具有极大的不确定性。为此，怡安翰威特设立了六大决策点作为变革发生的触发机制，这六个决策就像路线图上的开关，分别对应于目标组织模式的不同环节，从外部环境重要性和内部资源成熟度两大方面，判断该变革点是否触发和触发时点。

路线图设计过程中，怡安翰威特帮助粤电集团辨识人力资源管理和集团未来组织模式的接口，以此作为人力资源组织能力提升的突破口。未来将在板块化人才、专业化人才和创业型

人才的集团人才发展目标的基础上，建立方向体系、动力体系和能力体系三大人力资源管理体系统，使人力资源管理的优化和组织模式的变革过程同步。

粤电集团组织模式转型课题成果得到粤电集团高层的高度认可：**一是清晰的明确了组织变革的步骤和方式，带来思想和观念上的冲击；二是成果非常务实，具有较强的操作性。**同时在五个月的项目进行过程中，怡安翰威特项目组成员充分地感受到粤电集团严谨的组织、专业化的管理和强大的执行力，并被粤电人“严、细、实”的工作作风深深触动。集团课题组成员在项目沟通过程中表现出的细致、专业，亦令怡安翰威特项目组感到钦佩。在此谨对粤电集团高层领导和项目组对本次研究的支持和帮助表示由衷的感谢！