

总第61期

2018.06

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

目录

- 1 组织信息化的协同趋势与集团信息化探索
- 2 2B管理平台软件和集团管控型企业信息化的思考
- 3 集团管控模式对比

组织信息化的协同趋势与集团信息化探索

文/胡守云

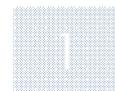
面向企业组织的信息化已经很多年了，比如财务管理、HR管理、库存管理、专业业务软件以及各类的管理软件，而专门以组织管理为目标，通过信息化提升组织绩效的软件，却是在协同管理软件中才明确提出的。

在面向企业的信息化管理中，集团化的趋势也是非常明显的，比如集团财务管控、资金管控、集团HR、集团采购软件等等，但这些软件的本质都是服务于职能部门的，其管理对象是资金、物资、人力资源的，而不是基于“人”的，不是基于组织架构和流程的，就其本质来说，也许不应该叫组织管理软件，更谈不上集团化组织管理软件。

如何构建集团化的基础信息平台，发挥出集团本身的规模优势、协同效应，而不仅仅是财务的集中管理的职能专业化管控，是协同集团信息化需要考虑的命题。

那么，集团化的信息化建设与传统的信息化建设有哪些区别，如何构建呢？

从基础构架上来看，我们知道集团化管控的常见的三种模式为战略管控、财务管控和业务管控，这是从战略管理的视角



来看的，现实中的集团信息化一般的发起单位是财务做集中核算管理，HR做集中人员管理，而很少从战略的角度进行管理。

协同管理软件，总是会被理解为办公软件，办公或者工作的信息化是基础工作，比如国企、政府的公文，其实是有效的办事方式，行政、业务的各类报销本身也是工作。而这些是基于组织的制度规章进行，这些制度规章是集团化组织不同于一般中小组织的优势，能够有效控制风险、提升组织效率（可能感觉不对，但这是真的），并能够大幅度提升组织的工作质量。

战略管控其实是对下属企业的经营范围、企业规模和边界进行管理，比如国有企业常见的三定规定也即定职、定编、定员，这就给下属企业进行了有效的约束。作为集团总部的战略要求也会以文件、规定、新闻、公告、通知等形式下发，因而需要建立公共信息的文化阵地，这方面我们党做得非常好，比如最近学习“两学一做”，学习习近平新时代的讲话、十九大文件、政府工作报告等等。政府规定的“三重一大”的原则和方法也属于这一类，对于重大人事任免的公示、发布，重大决策的集体讨论等都可以运用。

财务管控其本质就是预算管控和效益控制，比如预算的执行、收入的核算，这不仅仅是一个集中财务核算问题，还有业务活动的资金控制与活动的报销管理，从而使得下属企业的制度被严格执行，而且能够经得起审计，这要求各分子公司实行

相同的可以核定的财务制度、报销流程，以及审核制度，这表现为比如差旅报销、会议报销、接待规范等等，这都需要制度流程加以规范。

与财务管控配套的一般还有绩效管理，HR的考核考评等等，甚至进一步包括选用育留的人员管理，这与传统的ERP的人力资源管理不同，那种管理是把人作为“资源”进行管理，是一种“物化”的管理，绩效评价、绩效面谈、员工关怀与互动，这些是标准的“活动”、“事件”、“制度与流程”的管理，是一种规章制度的落地，也可以叫HR管理的落地，我们更愿意称之为“协同HR”类的信息化。

对于业务管控，特别适用于单一业态、多区域经营的集团，事实上跨国企业必须集团化，因为不同的国家适用于不同的法律、政府和商业环境，存在有进出口问题。在中国经营在各省市还需要设立分子公司，实行区域经营，这是中国政府的要求，也是区域经营的客观需求，中国的南北东西的区域化地方化适应还是需要的，但这一类业务在产品、服务和针对客户持续经营的解决方案是差异不大的，甚至包括管理创新、经营创新都可以在全域复制。为了规范化经营品质、单一化产品服务，就需要实行统一的流程制度和业务管理的相关规定，更机制一些很多集团化企业还实行比如供应商集中认证、销售区域规范统一，甚至还会实现大宗销售的全国统一管控。集团化业务管控

表现为跨单位的流程审批、产品信息、服务信息、解决方案及方法论的共享。

集团型企业的研发与品牌设计一般是统一的，其成果则是全集团共享的，因而对于这一类经营也需要进行职能化管控，需要将这些成果进行共享，很多时候还会强制全集团执行。

从信息化本身来说，集团化企业由于可能存在多类业务，因而可能有多种业务的专业化软件，为避免信息孤岛和职能管控的烟囱出现，也需要进行信息的集成整合，这也是集团化管理的重要需求，相信也是未来发展的趋势。

那么，怎么具体去构建集团化组织的信息化呢？

这需要从集团化的组织架构入手，通过定义员工的工作单位、部门、岗位、职级，从而确定员工在集团化组织中的角色，并能够支持员工在集团的多单位、多部门的调动、升迁等异动管理，而一人多岗的需求也需要充分的掌握，这方面的信息大家在致远协同管理软件的后台配置中都可以见到，这也是致远协同管理软件能过适应集团化管控的关键原因。

正是基于这样一些模型，集团信息化新思路的以实现，通过协同构建信息化基础平台成为现实，也带动了集团信息化的内涵发生变化，信息化的对象由物、财、人变为了以人为中心，以人在组织中的角色为基础的信息化系统，实现了组织在互联网中的经营与管理，以规章为基础实现集团企业之间的协作，

提升集团化组织的运营效率和质量。

以集团化的协同HR为例，通过人员管理、薪资管理，履历互查，信任管理等等，可以提供人在组织中的工作环境，而不仅仅是一个薪资、文化的互动，是一种工作的协作与互动，实现员工的绩效与组织绩效的提升为目的的信息化系统，让工作不再仅仅是填表和数字。

从企业发展的趋势来看，随着经济的发展与社会的繁荣，企业从有形的物品生产往无形的服务发展，协同管理软件可能将无形的服务变成互联网下有形的交互、展现，并能够与客户进行互动，为我们不断改善服务，提升工作质量与效率提供服务。以战略目标管理为基础，以协作任务、计划为内涵，客户经营为导向，通过合理的规章制度为约束的行为管理做支撑，使得最接近客户的市场、销售、服务人员能够很好地工作协同、业务协同，打破组织的边界实现流程化、制度化、规范化的经营，当然会提升组织的效率、工作的质量。

2B管理平台软件和集团 管控型企业信息化的思考

文/陈颺

大型企业如何做好集团管控？集团管控的相关问题是一个经常被讨论的话题，在笔者所活跃的几个2B管理软件/企业服务微信群和全国最大的几个CIO微信群中，这一类的话题就被常常“挑起”，热烈讨论、激烈争论，常常通宵论战。不过，这些讨论并不是真正的针对集团管控本身，而是聚焦于应用于集团管控的信息化管理平台软件的市场、销售、收费、交付等问题，甚至都不一定是集团管控而是企业管控信息化的多方面问题。因此下面我谈到的内容，主题不太集中，焦点有些散乱；所有观点、议论可能没有理论支持，不讲道理，只说现象，多是2B企业服务行业的角度发言；所谓代说众人言，得失不负责。

“集团管控型管理平台就得是复杂的”

集团管控型管理平台就得是复杂的。这是中国2B企业服务行业管理人第一社群之一的众多企业创始人或CEO们的众口一词。产品也好，服务也罢，当然是简单易用为第一，即便是结构体系亦如此。为什么这里的软件平台就一定要是复杂的呢？大家并不讳言，这是一个市场问题——若不是复杂的系统平台产品根本就收不起钱，而且极容易被轻型的应用所取代。其实这也

是在2B领域SaaS发展一直不温不火的原因。在管理软件领域，中国市场上一直都是SAP、Oracle等的天下，用户一般都是大型和超大型企业集团，连中国管理软件的领头羊用友、金蝶也不是对手。

中国众多的2B软件企业的情况大抵也是如此，能创造收入的基本都是大客户——大型企业。我粗略调研了500多家2B软件企业，大多数情形都是如此，大客户支撑起了这些企业的基本营收，而SaaS模式的2B服务则基本处于不盈利状态（极少数除外）。于是问题就来了，同样对于大型企业客户为什么复杂的企业管理平台软件就能收到钱，而SaaS模式交付的服务就收不到钱呢？这还真不单单是客户的付费心理因素造成的。有一个不严谨的分析说是SaaS服务的选用、选型决定权大多在使用者——B中E手中，而复杂的管理平台软件的选型决策权往往在高层。我以为这个解释有一定道理，并且还有更深层的原因：SaaS企业软件服务和复杂的管理软件平台具有不同的应用倾向——前者是效率（生产力）导向的而后者是管理控制导向的，至少前者效率导向强一些，后者管控导向性强一些。

回到前面关于管理软件平台的复杂性问题，如果产品做得不复杂——简单易用，那就显得不够专业，甚至不需要用户有专业的IT部门或人员，一般员工都可以轻松配置、使用，那么怎么能让客户觉得其“技术含量”和值得支付的价值呢！这背

后还有一层意思就是SaaS应用可以轻易替代，而后紧接着而来的低价甚至免费模式冲击就不可避免了。

集团管控型管理平台的定制化方式

集团管控型管理平台或者说中大型企业的管理平台软件是定制化的。虽然集团管控自从迈克尔·古尔德提出三分法管控模式以来，因其模式定义明确、区分清晰、简单易记，而被广为推崇和流传。但是企业集团或大型企业的管理控制是高度复杂的，每一个企业都有每一个企业独特的管理管控，从而不可能有一个普遍适用的模型可以套用，即使有三个也不行。因此企业管理软件平台的定制化是不可避免的。但是定制化可能会把软件厂商的精力耗尽。这又该怎么办？解决方式就是把企业管控软件平台本身做得足够复杂，足够的覆盖力，足够深入企业的业务场景，从而能够实现配置化定制。如果这样依然满足不了用户的需求，那么就要借助管理咨询来解决问题了。实际上，这种问题的解决往往是要求客户进行管理的变革。在SAP等厂商的典型客户案例中，这种情况屡见不鲜。最后客户也不得不接受“先僵化后优化”的信息化升级策略。

实施管控型的企业信息化管理平台需要信息化规划

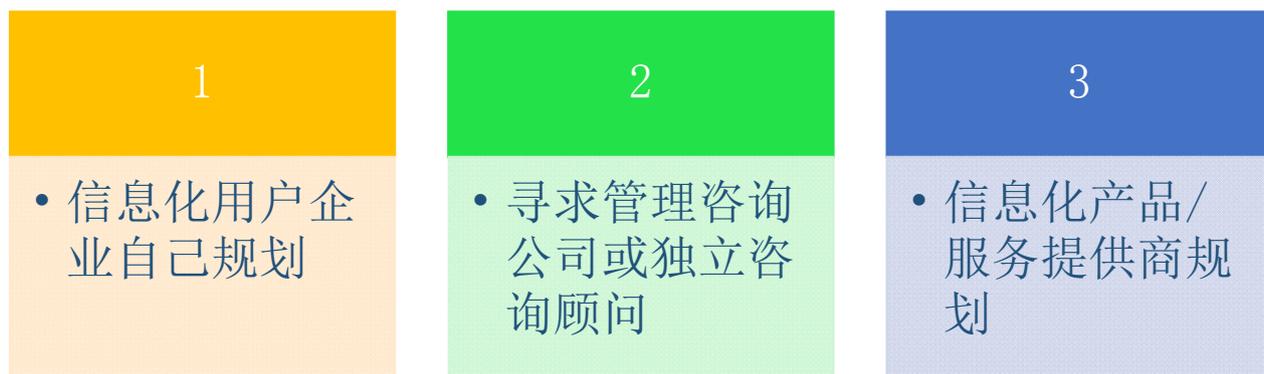
企业信息化规划，经常也被简称为企业IT规划，其实是不严谨的。因为企业信息化问题并不仅仅限于信息技术，还牵涉到数据、资源、运营模式、管理架构等一系列问题。信息化规

划是一个恒久不变的企业需求。但是这种需求会随着技术的进步、商业模式的演进和社会的发展而变化，甚至是剧烈的跃变。

企业信息化规划的需求来源于企业客户对信息技术及其产品、解决方案和应用发展不够了解，不够深入，不够及时，还有一些认知上的巨大差距。从上一世纪八十年代起，中国的企业信息化规划就已经广泛出现了，最初还是帮助企业用户做计算机选型规划，是选用大型计算机还是小型计算机，桌面计算机（PC）还是计算工作站，怎样才能满足企业计算需求。到九十年代，开始了企业局域网配置与选型的规划，选Novell、3+以太网，服务器、交换机。2000年前后，企业数据规划和企业资源规划（EIP和ERP）已经成为信息化规划的核心内容，并且形成了以ERP为主干业务信息化系统的格局。那时候的企业信息化在网络层面基本上还处于Intranet阶段，并且各信息化业务系统还都是独立配置的，很少有将数据规划当作信息化总体规划的主题内容的。可以说也就是那时候建造了大量的信息孤岛。

随之而来的互联网浪潮迅速吞没了通过总体数据规划来解决企业数据一致性努力的萌芽，而代之以通过互联互通来解决各业务系统的连接问题。实际上这种互联网模式链接并不能解决数据层次的问题。总体数据规划的本质是运用信息组织技术，将企业多年来所积累的结构不合理、数据冗余、混乱的“数据库”进行规范化和重新组织，从而取消或极大地减少数据接口，

实现基于高档次数据环境的系统集成。这并不单单是信息技术层面的问题，而是涉及到数据基础和管理架构的问题，通过企业信息化规划解决这样的问题是顺理成章的事情。但是，问题在于现实中谁去做这样的事情。一般来说，可以有下列几种选择：



让企业用户去做自己的信息化规划是存在一定困难的，可以说多数情况是不现实的。因为一般的企业信息化用户都存在信息技术人才稀缺，信息化能力缺乏的状况。当然各种各样的企业中，一定存在有少数企业比如本身就是IT行业相关的企业，有能力做自己的信息化规划，但是这一定是少数中的少数。

让管理咨询公司或者独立咨询顾问帮助去做，这个方法可行但是需要付出相对高昂的费用。一些知名的管理咨询公司都提供信息化管理咨询服务。国内的一些大型企业用户有采用这种方式的，但是由于花费不菲，一般企业用户多半敬而远之。

对于大多数企业信息化用户而言，信息化规划实际上就是委托给信息化产品/服务的供应商了。因为你要卖给我产品或者

称为服务（SaaS，软件即服务）所以你要服务我，你要用你的产品/服务来满足我的信息化需求，因此你就要了解我的需求，要做需求分析，而这也正是信息化规划需要做的一部分工作。顺便为用户提供一点咨询，既然不可避免，用户自然也乐得“享其成果”，如果要求服务商的工作稍稍扩展一点，就“权当”对信息化做了“全面”的考虑——说是信息化规划也算沾边儿吧。对于系统集成商而言，由于用户的项目比较大、比较综合，往往涉及多方面、多系统，就从系统集成的角度就需要规划，因此都会在用户调研、需求分析、项目管理和项目群管理、实施规划、应用培训和知识转移等方面做比较全面的工作，如果说这可以算作用户企业的信息化规划的大部分的话，也说得过去。作为一般的企业管理软件供应商，确实是在为广大的企业用户提供部分信息化咨询服务，也有部分工作可以当作是企业信息化规划的内容。但是，由于这些管理软件厂商自身具有强烈的销售自己产品和服务的诉求，其咨询和服务的内容就难免向自己产品倾斜。说穿了就是其规划的科学性受到功利性的左右，难以实现“以客户为中心”。还有一个非常重要的问题必须引起注意，由于信息化服务厂商出于销售产品和服务的目的，所提供的信息化规划咨询很大程度上都是免费的，因此服务工作质量是不可能得到保证的。

上述的分析说明，企业用户得到的所有“权当”的企业信

规划都掩盖着一个事实：大多数企业用户并没有真正得到科学合理的企业信息化规划和咨询服务。

如果说在财务就是用友、金蝶，管理就是ERP、进销存的时代，企业信息化无非就是在这几个管理软件产品中选择，并没有太多的变数的话，在今天移动互联的大数据时代，问题就变得异常复杂。

首先，各种信息化业务系统种类繁多，渗透到企业运营和管理的方方面面，了解和熟悉各类技术和解决方案已经是意见非常困难的事情。如果没有这样的知识，怎么可能进行产品和服务的选型？更谈不上规划了。

其次，信息技术的应用已经深入的企业业务的底层，已经不是单纯的IT信息技术人员就能够掌控和把握的。这使得企业信息化规划需要更加专业、深入、综合的能力。

再次，软件产品形态正在经历一次重大的转型变革，以SaaS、PaaS、IaaS为代表的服务化浪潮正在席卷整个企业级应用领域，XaaS（一切皆服务）的趋势已经形成并向所有领域发展。这在传统管理软件和XaaS服务商之间形成了一个巨大的“裂隙”，而对于企业信息化而言，则不可能也没有必要截然选择一种形态的产品或服务。对于企业信息化规划来说，可能需要的是两种形态的信息化产品或服务的混搭。

如果我们仔细考察已经经历过的企业信息化规划的历程，

阅读一些已经实施和未实施但已做出的信息化规划报告，就会发现能满足企业用户当下需求的规划案例几乎没有。这就促使我们必须思考一个问题：

- ◆ 信息化规划的方法论是否到了要改变的时候？
- ◆ 对于处于移动互联大数据时代的企业，信息化规划应该如何做？
- ◆ 如何定位其目标，如何应对未来？

这些都是很具挑战的问题。的确，企业信息化规划的方法论真的到了非要改变不可的时刻，因为传统IT正遭遇碎片化的冲击，新的综合所需的洞察又是各类软件厂商难以适应和完全具备的。摆在面前的刚需和供应的缺乏，这也许正是一个机会。

集团管控模式对比

文/吕文静

企业集团以母公司为核心和主体,以资产或契约为纽带,由众多企事业单位共同组成的具有多层次和多法人结构的复合经济联合体。企业集团依赖有效的集团管理控制来实现集团内部资源的优化配置,并通过经济规模实现财富最大化。从集团管控模式来看,集权和分权程度不同,集团的功能也有所不同。概括而言可划分为三种模式:财务管控模式、战略管控模式、经营管控模式。不同的管理控制模式,具有各自的控制特点(见下表)。

(1) **财务管控模式**。适合通过横向一体化发展而成的企业集团,集团公司和各下属单位之间的业务相关性很小,一般资本型企业集团采取这种管控模式。这种管控模式更有利于发挥下属单位的积极性和创造性,集团总部作为投资决策中心,以追求资本价值最大化为目标,主要负责集团的财务规划、投资决策和监控,以及对其他企业的收购、兼并工作,对下属单位的考核以财务指标为主。集团总部规模非常小,不向子公司提供共享服务,在特殊情况下才进行干预,确保经营目标的完成。

(2) **战略管控模式**。适合多元化和国际化发展战略的企业集团,以及业务相对成熟的企业集团,集团公司和各下属单位

	财务管控	战略管控	经营管控
人事控制	高层领导的聘用和解聘	制定并协调人事政策，关注高层管理人员，培养后备人才	具体负责招聘、培训、评级、付薪等
财务控制	基本的财务管理	按季度跟踪主要财务指标	每月详细检查所有财务参数
投资控制	设定预算范围和现金流量目标	检查和批准主要投资项目的合理性	启动并管理投资项目
战略规划	制定主要的收购、投资和资产出让等决定	提供集团战略方向，检验战略在技术和操作上的合理性，并进行资源配置	领导和实施企业经营计划
业务介入	很少，严格财务评估和资金分配	有限，集中于战略和重大决策指导	深入而频繁，集中于部门和业务单位之间的相互作用
总部规模	小	适中	大

具有很高的业务相关性。集团总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应为目标，通过战略规划和业务计划体系进行管理。集团公司主要负责协调各下属单位间的生产矛盾、平衡各单位之间的资源供需以及高级管

理人才的培养和任命等。集团总部是主要业务流程的监控者，集团各子公司有较大的自主权，对自身的业务负责。

(3) 经营管控模式。适合纵向一体化和专业化的企业集团。总部作为经营决策中心和生产指标管理中心，直接管理集团的生产经营活动（或具体业务）。为了追求经营活动的统一性和优化，集团公司对资源进行集中控制和管理，战略规划从制定到实施几乎都由集团公司完成。采取该管控模式的企业集团往往都从事大规模产品生产或自然垄断业务，如电力、电信、铁路、钢铁、煤炭等。

总之，在不同的集团管控模式下，集团公司在集权与分权、人事、财务、投资等方面都会有所不同。企业集团应根据自身的发展战略、业务构成和生命期等因素对集团公司以及下属单位在管控权限上做出具体的界定。在实际操作中，企业往往会选择多种形态兼顾的混合型管控模式，而且会随着集团的整体战略转型进行动态调整。不论企业集团采取何种管理控制模式，其最终目的都是要达到整体的和谐发展。

Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版



欢迎大家关注研究院的公众号！

