



新盛集团
XINSHENG GROUP

集团管控实施方案培训

运营管理部
2021年2月



新盛集团
XINSHENG GROUP

目录

CONTENTS

一

实施背景

二

管控实施方案主要内容

三

实施过程中的主要问题

四

下一步实施要求

一、实施背景

近年来，新盛集团规模越来越大，下属子公司数量也越来越庞大，为加强集团管控水平，对下属子公司实行差异化管理势在必行。2019年11月，集团审议通过并下发了《新盛集团管控实施方案（试行）》，以“价值导向，平衡风险”、“战略导向、协同发展”、“集分权结合，分层次管理”为原则，按照集分权程度不同，通过八大评估因素分析，确定对下属子公司五种管控模式，包括运营管控型、战略运营管控型、战略管控型、战略财务管控型、财务管控型，制定了不同管控模型下的母子公司权责界面。

在此基础上，2020年，集团公司结合子公司实际，综合考虑组织成熟度、实施迫切性等因素，对新水公司、绿源公司以及脱钩划转企业中作为二级管理的代建公司、水利监理中心、规划设计院公司推进管控方案实施。

一、实施背景

目前，集团公司正在通过深化体系建设，进一步推动管控实施工作，逐步形成以战略为导向，以治理结构和组织架构为框架，以母子公司管控模式为核心，并辅以制度和流程管理为基础的动态系统。

构建“1+N”的 管控文件体系

第一层：集团整体管控

制定1个新盛集团管控实施方案（框架文件）+
N个试点子公司“一企一策”
细化方案（推进方案）

框架文件中包含：

- 管控模式、管控模型介绍
- 新盛集团授权决策事项清单

第二层：试点公司内管控

1个授权决策权限清单+
N个配套制度流程文件

二、管控实施方案主要内容

01

总则

1. 编制原则
2. 体系架构
3. 编制说明
4. 适用范围

04

权责界面切分

设计形成授权决策事项清单

02

管控模式介绍

1. 运营管控型
2. 战略运营型
3. 战略管控型
4. 战略财务型
5. 财务管控型

05

管理流程

1. 管理职责
2. 操作流程

03

管控模式选择

1. 因素分析及权重设计
2. 模式选择

二、管控实施方案主要内容

1. 编制原则

价值导向，平衡风险

抓大放小，业务下沉，从业务价值链上的不同阶段中，选取利润贡献与风险较大的环节作为管控点，把控影响成本、质量、进度的关键节点，通过分业管理，分级管控，保证出资人利益，确保国有资产的保值增值。

战略导向，协同发展

以有利于战略落地、有利于集团整体可持续发展为原则，重点**打造分级管控模式**，释放集团公司的内部活力，让专业的人做专业的事，让有能力的人做更高价值的事，提高集团整体的核心竞争力。

集分权结合，分层次管理

集权有道，分权有序，授权有章，用权有度。建立新盛公司科学化、合理化的集团管控体系，确保有道可循、有序可遵、有章可守、张弛有度。发挥集团化公司的效力，形成“1+1>2”的合力，不仅保证在战略层面上“做正确的事”，也通过管控手段的实施确保在执行层面中“正确地做事”。

二、管控实施方案主要内容

2. 体系架构

以战略为导向，产权关系+治理结构+议事规则+决策程序。

结合母子公司业务定位，母子公司的管控方式+授权决策事项清单



组织定位+权责划分+组织结构+部门设置+岗位设置。

制度与流程适用于企业管理的全过程。子公司的制度流程应确保与管控模式的统一性。

二、管控实施方案主要内容

3. 适用范围

本管控方案适用于新盛集团及其各业务板块的有实际业务运作的二级子公司，无实际业务运作的二级子公司由新盛集团参考本方案执行管控，三级及以下子公司可由二级子公司参考本方案执行管控。



二、管控实施方案主要内容

4. 五种管控模式介绍

管控模式是集团公司对下属企业基于集分权程度不同而形成的管理策略。按集团公司的集、分权程度不同，通常情况下划分为“**运营管控型、战略管控型、财务管控型**”三种**经典管控模式**。针对上述三种基本管控模式的不同特点，在实际运用中又衍生出战略财务型管控和战略运营型管控。

五种管控模式依照**集权到分权程度**排序，依次为：

运营管控型 > 战略运营管控型 > 战略管控型 > 战略财务管控型 > 财务管控型。

二、管控实施方案主要内容

4. 五种管控模式介绍

特点	运营管控型	战略运营型	战略管控型	战略财务型	财务管控型
集权程度	高度集权	集权+分权（偏集权）	集分权结合	集权+分权（偏分权）	高度分权
母子公司关系	集团对下属子公司的日常经营运作进行直接管理。	以战略规划进行管理，并对业务的关键环节进行控制。	以战略规划进行管理，集团具体业务管理部室职能较弱。	财务+战略的双重考核。	以财务指标进行管理和考核，总部无业务管理部室。
管理方式	核心功能是资产管理和经营管理，集团管理部室对下属子公司的相关业务实行对口管理，考核重心下延至下属子公司的职能部室。	核心功能是战略协调和运营控制， 母公司不参与具体日常运作，只对子公司的重大决策和经营活动进行集中控制与管理。	核心功能是资产管理和战略协调， 集团不从事具体日常经营 ，通过战略协调、财务、人事控制和共享服务来支配子公司的重大决策和经营活动， 强化子公司独立运作能力。	核心功能是资产管理和业务探索，在通过 资本运营获取投资收益 的同时，通过支配子公司的重大经营战略决策，以便达到战略协同。	核心功能是资产管理，将注意力放在 财务指标数据的控制上 ，集团需要提升投资决策水平，同时通过建立严密的财务监控体系和风险预警机制对子公司进行指导、监控。
应用选择	有明确的主导产业，母子公司关系密切。	业务与母公司相关度高但运营又相对要灵活的企业。	有明确的产业选择，相关产业多元化企业。	围绕母公司主业进行多元化尝试拓展的企业。	没有明显主导产业的无关多元化企业。

二、管控实施方案主要内容

5. 管控模式选择

新盛集团母子公司管控模式影响因素评价模型

序号	评估因素	权重	因素说明	分数等级说明				
				5	4	3	2	1
1	战略协同	30%	该子公司的业务在母公司总体发展战略中的支撑协同程度；成功越高，母公司越需要集权化管控。	非常协同	比较协同	一般协同	不太协同	不协同
2	业务发展阶段	20%	该子公司的业务发展是否成熟；越不成熟，母公司越需要集权化管控。	不成熟	不太成熟	一般成熟	比较成熟	非常成熟
3	组织机构健全度	10%	该子公司现有组织机构是否健全；组织机构越不健全，母公司越需要集权化管控。	不健全	不太健全	一般健全	比较健全	非常健全
4	管理成熟度	10%	该子公司现有管理是否成熟；管理越不成熟，母公司越需要集权化管控。	不成熟	不太成熟	一般成熟	比较成熟	非常成熟
5	资源依赖度	10%	该子公司在业务获取上依赖母公司的程度；依赖性越强，母公司越需要集权化管控。	非常依赖	比较依赖	一般依赖	不太依赖	不依赖
6	业务竞争程度	10%	该子公司业务在市场上是否具有竞争性；竞争越激烈，母公司越需要集权化管控。	非常高	比较高	一般高	不太高	不高
7	出资额	5%	该子公司的注册资本金额；出资额越高，母公司越需要集权化管控。	> 1亿	1亿~5000万	5000万~1000万	1000~500万	≤500万
8	人员规模	5%	该子公司实际管理人数（含正式、编外、派遣等）人员规模越大，母公司越需要集权化管控。	> 200人	100~200人	50-100人	10-50人	≤10人

二、管控实施方案主要内容

5. 管控模式选择 选择具体的管控模式——A公司

序号	评估因素	权重	分数等级说明					A公司	实际情况
			5	4	3	2	1		
1	战略协同	30%	非常协同	比较协同	一般协同	不太协同	不协同	3	该公司业务属于集团公司重点发展的核心主业，但因缺少自主运营项目，对集团的战略支撑度一般。
2	业务发展阶段	20%	不成熟	不太成熟	一般成熟	比较成熟	非常成熟	2	该公司业务发展阶段比较成熟。
3	组织机构健全度	10%	不健全	不太健全	一般健全	比较健全	非常健全	2	组织机构主要从治理结构、内设机构、岗位配置等进行考察，该公司组织架构比较健全。
4	管理成熟度	10%	不成熟	不太成熟	一般成熟	比较成熟	非常成熟	2	管理成熟度主要从领导班子健全、团队成员素质技能、内部管理等方面考察，该公司管理比较成熟。
5	资源依赖度	10%	非常依赖	比较依赖	一般依赖	不太依赖	不依赖	3	对集团公司的资源依赖处于一般水平。
6	业务竞争程度	10%	非常高	比较高	一般高	不太高	不高	1	业务竞争程度不高。
7	出资额	5%	> 1亿	1亿~5000万	5000万~1000万	1000~500万	≤500万	5	按公司实际情况评分。
8	人员规模	5%	> 200人	100~200人	50-100人	10-50人	≤10人	2	
合计									2.45

二、管控实施方案主要内容

5. 管控模式选择 选择具体的管控模式——A公司



A公司的管控模式得分为2.45分，在战略财务管控模式区间范围内，所以建议该公司采取**战略财务管控型**。

二、管控实施方案主要内容

6. 权责界面切分

子公司授权决策事项清单与集团框架文件相比，具体细化了：

➤ 对决策事项进行细化

- 确定量化指标额度
- 补充生产经营性重大决策事项
- 补充“三重一大”事项内容

➤ 对决策机构及权限进行细化

- 将决策权限分为审核、审批、备案三种基本类型
- 将集团和子公司的决策权限分解落实到具体决策主体。需要强调的是，**在集团决策层面，涉及“三重一大”事项不能够下放授权的，严格按照制度要求执行。其他权限视情况下放。在子公司决策层面，参照集团公司“三重一大”决策主体划分原则，将决策事项权限划分到子公司董事会、经理层、党支部等。**

二、管控实施方案主要内容

6. 权责界面切分——A公司示例

序号	关键事项	权责分工细分项	级别	运营型	战略运营型	战略型	战略财务型	财务型	归口部室
				审批权	审批权	审批权	审批权	审批权	
1	公司治理	公司设立、合并、转让、解散	★★★★	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	投资发展部
2		公司章程制定与修订	★★★★	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	运营管理部
3		董事、监事人选任命	★★★★	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	人力资源管理部（组织人事部）

管控模式：战略财务型

序号	关键事项	权责分工细分项	“三重一大” 关键事项	集团公司					A公司						
				●审批 ○审核 ◆备案											
				董事会	党委	总办	总经理	部室分管 领导	职能管理部室	党支部	董事会	职代会	总办	总经理	
1	公司治理	公司合并、分立、转让、解散、清算或变更公司形式的方案	✓	●						投资发展部○		○			
2		增加或减少注册资本金以及发行公司债券的方案	✓	●						财务管理部○ 金融拓展部○		○			
3		公司及子公司改制、兼并重组、上市及相关资产置换、产权转让、重要资产质押、拍卖等事项	✓	●	○					投资发展部○ 资产管理部○		○			
4		章程制定与修订	✓	●						运营管理部○		○			
5		董事、监事人选任命	✓	●	○					人力资源管理部○		○	○		
6		制定、修改、废除公司基本管理制度	✓							运营管理部◆		●			

二、管控实施方案主要内容

6. 权责界面切分——A公司示例

新盛集团授权决策事项清单

序号	关键事项	权责分工细分项	级别	运营型	战略运营型	战略型	战略财务型	财务型	归口部室	
				审批权	审批权	审批权	审批权	审批权		
9	投资管理	年度投资计划	★★★	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	投资发展部	
10		投资计划实施		集团公司	子公司	子公司	子公司	子公司		
11		股权投资项目决策(含下属子企业)	★★★	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司	集团公司		
12		固定资产投资	限额以内		集团公司	集团公司	子公司	子公司		子公司
13			限额以外		集团公司	集团公司	集团公司	子公司		子公司

A公司决策权限清单（试行）

管控模式：战略财务型

序号	关键事项	权责分工细分项	“三重一大” 关键事项	集团公司					新水公司							
				●审批 ○审核 ◆备案												
				董事会	党委	总办	总经理	部室分管 领导	职能管理部室	党支部	董事会	职代会	总办	总经理		
15	投资管理	年度投资计划	✓			●				投资发展部○		○				
16		股权投资项目决策	100万元以下	✓			●			投资发展部○		○				
17			100万元-500万元	✓	●					投资发展部○		○				
18			500万元以上、计划外项目、子公司股权投资（报国资委审批）	✓	●						投资发展部○		○			
19		固定资产投资（含固定资产、无形资产购置，自建及以持有物业为目的的房地产项目）	20万元-50万元	✓						投资发展部◆				●		
20			50万元-100万元	✓						投资发展部◆					●	
21			100万元-1000万元	✓						投资发展部◆				●		
22			1000万元-3000万元	✓						投资发展部◆				●		
23			3000万元-5000万元（5000万元以上报国资委审批）	✓		●					投资发展部○		○			

二、管控实施方案主要内容

7. 管理职责

集团公司党委会负责对管控实施方案进行研究。

集团公司总经理办公会负责对拟订的实施方案进行审议，提出调整意见；集团公司董事会负责对拟订的管控实施方案进行最终审批。

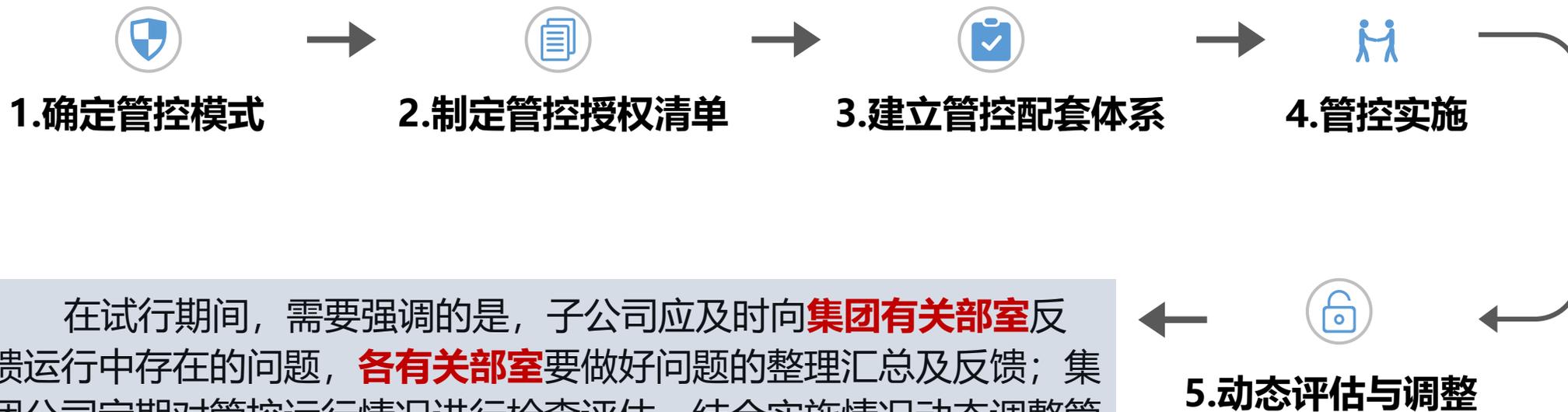
集团公司运营管理部为管控体系的牵头部室，主要职责包括：牵头组织相关职能部室拟订新入子公司管控模式方案，评价现有子公司管控模式的运行情况；协调各部室编制授权决策事项清单；牵头组织相关职能部室，指导子公司参照集团公司制度流程文件，建立健全本公司的制度流程体系。

集团公司各职能部室负责对本单位业务条线的关键管控事项进行梳理，确定相关事项管控和决策流程。

子公司负责配合参与相关工作，梳理本单位业务流程，明确流程关键节点，在授权范围内履行职权，参照集团公司管控方案构建本单位管控体系。

二、管控实施方案主要内容

8. 实施流程



在试行期间，需要强调的是，子公司应及时向**集团有关部室**反馈运行中存在的问题，**各有关部室**要做好问题的整理汇总及反馈；集团公司定期对管控运行情况进行检查评估，结合实施情况动态调整管控模式及决策权限清单，由运营管理部组织报批程序。

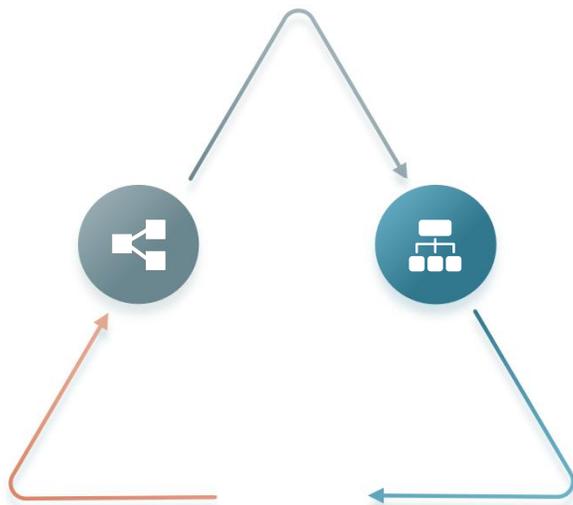
三、实施过程中的主要问题

- 1 目前管控方案是以推进子公司市场化，健全法人治理结构，实现所有权和经营权分离的原则设计，但是由于目前集团公司董事会、党委会、总办会成员基本一致，且子公司董事会基本为集团分管领导兼任，在实际执行时，子公司董事会基本未实际运作。
- 2 目前集团对子公司管控措施通过绩效考核、审计监督等方式，手段较为单一，且存在一定滞后性，不能满足管控实施需要；同时，集团对子公司的管理大部分采用“一刀切”的模式，集团总部部分部室还没有转变管理思维，具体的经营管理权还没有落位到试点差异化管控的子公司。
- 3 子公司多为部门化或项目公司式管理，存在管理体系不完善、组织机构不健全、人员不到位等问题，部分子公司不具备放权条件。

四、下一步实施要求

集团要深化差异化管控

- 总结首批试点的问题与经验，进一步扩大“一企一策”管控试点范围，选取相对成熟的子公司制定授权决策事项清单；
- 对于已经试行“一企一策”差异化管控的子公司，评估管控实施情况，对于集中反映的问题要结合实际调整优化，建立起完善的管控工作机制。



子公司要完善管控配套体系

- 建立符合自身发展需要的制度流程体系，将管控要素和权限融入日常管理。
- 健全子公司法人治理结构，落实董事会制度，调整董事会人员构成，建立完善董事会运作机制和议事规则。
- 健全“三重一大”决策制度。子公司应完善“三重一大”决策制度、重大决策事项台账、会议管理制度等，健全董事会及总办会制度。

感谢聆听