

华润集团的6S管理体系

池国华

内容提要: 本文采用案例研究方法考察了华润集团的6S管理模式,并应用管理控制系统理论对该案例进行了剖析,目的在于能够对提高中国企业集团管理水平有所借鉴。

关键词: 战略导向 管理控制系统模式 6S管理体系 案例分析

企业集团内部管理控制模式一直以来都是理论界和实务界所关注的问题。^①与一般企业相比,企业集团不但资产规模更加庞大,而且业务结构和组织结构更加复杂,增加了母公司对下属企业的管理跨度、管理幅度和控制难度。本文着重介绍了华润集团的6S管理模式。

一、华润集团6S管理体系的发展及其内涵^②

华润集团的历史最早可以追溯至1938年,今天,华润集团已发展成为中国内地和香港最具实力的多元化控股企业之一,总资产超过1000亿港元,主营业务包括日用消费品制造与分销、地产及相关行业、基础设施及公用事业三大领域,具体行业分布广泛,如地产、食品、啤酒、石化、零售、纺织、水泥、电力、微电子等,并在保险、通讯、基础建设等领域进行战略性投资。目前,华润形成了“9+1”行业经营模式。

华润集团母公司管理层创建6S管理体系的过程经历了三个发展阶段:

第一阶段是6S管理体系的产生阶段。1999年,华润集团提出了6S的制度化构想。这一构想的整体

框架是:在专业化的基础上,将集团及所属公司分为业务相对统一的利润中心,每个利润中心再划分为更小的利润点,并逐一编制号码,使管理排列清晰,进而推行预算管理,编制管理报表,相应进行审计和评价考核。这是6S管理体系的雏形,即业务分类制度、预算管理制度、综合信息管理制度、审计监督制度、业绩评价制度、经理人考核制度。在这一阶段的6S管理体系还只是以预算为导向,本质上只是全面预算管理的系统化和制度化(蒋伟、魏斌,2004a)。

第二阶段是6S管理体系的发展阶段。2003年,在企业集团推进利润中心战略执行力的背景下,6S将早已萌动的战略管理思想明确体现出来,并将战略管理作为主线贯穿6S始终,同时加入两大变化:一是以业务战略体系替代号码体系;二是以战略导向的多维视角完善业绩评价体系,其中平衡计分卡(BSC)理念的引入是主要推动因素。相应地,6S的定位也由预算管理和运营控制系统提升到战略管理系统,从而实现了6S的变革性跨越(蒋伟、魏斌,2004b)。这是6S管理体系的基本内涵:业务战略体系、全面预算体系、管理报告体系、内部审计体系、业绩评价体系、经理人考核体系。

第三阶段是6S管理体系的创新阶段。即推动6S管理报告体系在集团层面基本实现信息化。这样,一个集成6S管理体系、战略管理模型和信息系统平台的6S信息化管理工程为6S的进一步落实和深入推进提供了强大的技术动力和广阔的应用空间。

基金项目: 本文为国家社会科学基金项目(项目批准号:06BJY013)和中国博士后科学基金资助项目(项目批准号:20060390706)的阶段性成果。

^① 本文所指的企业集团主要是以母子公司制为基础,即以母公司为核心,以产权联结为主要纽带的多级法人联合体。

^② 案例所引用的资料和数据主要来源于:管理专家对华润集团的调研报告;管理咨询公司对华润集团的调研记录、访谈记录、诊断报告和咨询报告华润集团网站和华润内部刊物《华润》;华润集团管理者公开发表的著作、论文和访谈。

二、对华润集团6S管理体系的分析

6S管理体系实际上是华润集团基于其组织背景而设计和实施的一种管理控制系统。6S管理体系强调战略导向。这一体系以战略为起点,涵盖战略制定、战略实施和战略检讨等整个战略管理过程。一方面,业务战略体系负责构建和确定战略目标,全面预算体系负责落实和分解战略目标,管理报告体系和内部审计体系负责分析和监控战略实施,业绩评价体系和经理人考核体系则负责引导和推进战略实施。另一方面,战略还要细化到关键成功因素,再进一步追溯到关键业绩评价指标。因而,驱动关键业绩的评价指标紧扣战略导向,评价结果则检讨战略执行,同时决定整个战略业务单元的奖惩,通过有效奖惩推动战略实施,促进战略目标的实现,从而使6S成为真正的管理控制系统。

华润集团的6S管理体系实质上形成了一个完善的管理控制系统,其目的非常明确,就是为了保障战略目标的实现。6S管理体系的6个S实际上是与管理控制系统的四个子系统分别相对应的,业务战略体系和全面预算体系属于战略计划子系统的一部分,管理报告体系和内部审计体系共同组成了信息与沟通子系统,业绩评价体系和经理人考核体系则分别对应业绩评价和激励子系统。业务战略体系是在集团总体战略、利润中心经营战略及其战略规划前提下进行的战略规划分解。战略规划的分解就形成了战略计划,战略计划既是管理控制系统的起点,又是战略实施的依据。信息反馈和沟通机制的设计包括对会计信息系统和业务统计信息系统的设计,最终形成一套完整的管理报告系统。当然信息的可靠性对战略的实施也很重要,因此还需要设计确保信息真实可靠的信息审核系统,否则很有可能出现“输进去的是垃圾,输出来的也是垃圾”的情形,从而误导决策^①。华润集团6S中的内部审计体系就起到了这样的作用。如果不对管理者战略执行的结果进行评价,并且将评价结果与管理者的激励相挂钩,那么对于管理者而言,战略执行就会既缺乏动力,又缺乏压力;对于公司而言,战略就

难于得到有效执行,战略目标就难于实现。业绩评价体系和经理人考核体系解决了这两个问题。

6S管理体系强调系统整合。业务战略体系和全面预算体系相互结合构成了战略计划系统,它为战略实施及其控制提供了依据和前提。全面预算体系主要是从财务方面确定了战略目标实现的控制目标;业务战略体系则还包容了全面预算体系所无法涵盖了的非财务目标。管理报告主要是为战略实施控制和业绩评价提供信息与数据;没有信息与数据的输入,战略实施可能会失去控制,管理者就会难于决策,业绩评价就难以进行。内部审计体系主要是为了保证评价结果的客观性和真实性,因为信息与数据的质量会影响控制、决策和评价的质量。对经理人的考核是为管理者实施战略和控制战略实施提供动力和压力,没有它就会影响管理者实施战略和控制战略实施的效果效率,奖金计算及其分配必须以业绩评价结果为依据和前提。

管理控制系统要有效发挥作用,关键取决于在设计 and 运行中需要关注要素之间的相互配合和相互支持。6S不是单项职能的简单汇总和无序集合,其独特之处正在于其形成了一个紧密联接、环环相扣的管理链条,是一体化的有机组合。如果借用战略的语言来说,其竞争优势正是来自各项S的相互适应和相互支持,来自于各项S组成的整体系统,因而6S比单项S更加有效。

6S管理体系强调信息支持。信息对于管理控制系统的有效实施起支持性的作用。Simons(1995)认为,管理控制系统就是基于信息的系统,没有信息,管理者就无法实施战略和控制战略实施。正因为如此,华润集团强调了管理报告和内部审计的重要性,将其作为构成6S管理体系的两个重要环节。

更重要的是,华润集团注意到了要使管理控制系统真正成为“最佳实践”,还需要依赖于信息平台的建立。这也正是大型企业或者企业集团管理发展的重要趋势之一。新经济时代下,要求企业对下属各单位的管理者进行充分自由的授权,以便于能够对外部环境做出灵活迅捷的反应。但是,授权的同时并不意

^① 信息失真在许多企业内部也是一种普遍的现象。企业集团下属的各单位管理者有可能为了维护部门利益或者为了获得相应的激励而提供虚假信息,从而误导母公司的决策,损害企业集团的整体利益。

味着不加控制,对于母公司而言,还需要对授权进行相应的控制,这就需要借助于信息技术。实践证明,充分利用信息技术推动管理进步是应对环境挑战的利器。(张瑞君,2004)。这就要求企业集团要关注信息技术,将企业的各项管理与信息技术相互融合,形成支持有效管理的信息集成环境,消灭“信息孤岛”,为管理者实施战略和经营决策实时、准确提供信息,从而提高企业整体运行效率。

三、结束语

战略导向的管理控制系统模式是帮助管理者实施战略,实现战略目标的一项有力工具。这一管理控制工具所具有的特点对于现时期的我国企业集团不无启示意义:

(1)管理控制系统要以战略为导向,要求所有的管理控制活动都要围绕母公司对子公司的战略要求和子公司自身的战略定位进行。现时期的我国企业集团并不缺乏好的战略,问题在于缺乏有效的战略执行机制,企业集团的各项管理活动并不以战略为核心,往往是实行“双轨制”甚至是“多轨制”,比如预算编制不以战略目标为依据,业绩评价不以战略目标实现为前提等,业绩评价结果与管理者的奖金并未真正挂钩(池国华,2005)。

(2)管理控制系统要以整合为核心,要求管理控制系统的构成要素相互支持和相互配合,以形成合力。现时期的企业集团要么单纯强调单一管理方法的全面性,要么盲从众多产品的供给而热衷于管理工具的更新,忽略了各种方法之间的逻辑性和兼容性(王斌、高晨,2004)。其结果往往是,企业集团用以管理的方法功能重复和支离破碎,甚至相互矛盾,无法形成完整的战略实施整合框架,难以发挥整体效应。

(3)管理控制系统要以信息为基础,要求借助于信息平台对管理控制系统的有效实施给予有力的支持,重视信息的实时性和准确性。现时期的企业集团往往缺乏信息化意识,即使意识到信息化的重要性,其管理信息化的观念也很落后,表现在只注重生产信息化而不重视管理信息化方面的投入,或者注重管理

信息化建设,但关注的是单项业务的信息化,其结果是没有形成支持有效管理的信息集成环境(张瑞君,2004)。

参考文献

1. 池国华:“内部管理业绩评价系统的整合机制”,《会计研究》,2005年第7期。
2. 蒋伟、魏斌:“从预算管理到战略管理——华润集团6S管理体系创新”,《国有资产管理》,2004年第1期。
3. 蒋伟、魏斌:“如何进行企业业绩评价与考核——华润集团6S管理体系的运行实践”,《财务与会计》,2004年第1期。
4. 王斌、高晨:“论管理会计工具整合系统”,《会计研究》,2004年第4期。
5. 张文魁:“大型企业集团管理体制研究:组织结构、管理控制与公司治理”,《改革》,2003年第1期。
6. 张先治等:《内部管理控制论》,中国财政经济出版社,2004年版。
7. 张瑞君:《e时代财务管理》,中国人民大学出版社,2004年版。
8. Anthony R., Govindarajan V., 2004, Management Control Systems, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
9. Axson, David A. J., 2003, Best Practices in Planning and Management Reporting: From Data to Decisions, New York: John Wiley & Sons, Inc.
10. David Otley, Jane Broadbent and Anthony Berry, 1995, Research in management control: an overview of its development, British Journal of Management, 6, 31~44.
11. Edward Blocher, Kung H. Chen & Thomas W., 1999, Cost Management: a Strategic Emphasis, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
12. Simons R., 1995, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, New York: Harvard Business School Press.

(作者:厦门大学管理学院博士后、东北财经大学会计学院副教授)

(责任编辑:弘毅)