

| 专题研究报告 |

# 顶层变革

走向更高价值状态——构造价值型总部



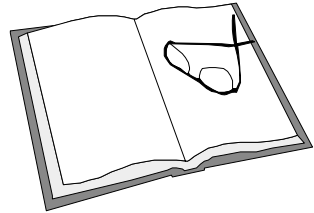
上海复斯管理咨询有限公司

# 顶层变革：走向更高的价值状态

本文版权归上海复斯管理咨询公司所有，原文发表在 2008 年 11 月《企业管理》(权威专业期刊)。

一个组织系统可简单划分为上下两部分，上端的是顶层组织系统，下端的是底层组织系统。如母子公司中的母公司是顶层组织系统，子公司是底层组织系统；单体性公司的本部是顶层组织系统，业务部门是底层组织系统。做如此分类之后，就立即面临一个影响组织设计和管理变革的根本性问题：顶层组织系统存在的经济理由是什么？针对中国企业现实需要，相关的问题是：难道中国企业现在所做的放权让利、为下属单位制造改革压力和提供改革条件，以及监管和控制好下属单位等等之类，就是总部的全部价值性工作吗？企业下一轮的竞争走向和改革重点在哪里？企业如何走向更高的价值状态？母公司或本部（后统称为总部）还要做哪些更有价值的工作？如不能清晰回答这些问题，首先总部自身则可能面临两类风险：第一，价值损失的风险，应该实现的价值而没有实现；第二，功能过剩的风险，功能类型多余或功能规模过剩；其次，最终影响企业总体价值水平和整体竞争优势。

我国企业现阶段普遍存在严重价值损失现象，有些因为不恰当的变革方式还导致并存着功能相对过剩现象——部门和人员的实际作用发挥不出来（参见附文1：《吉华的困惑：本部管控能力为什么总是难以提高》）。我国企业如何进一步提高整体价值水平和构造高价值贡献的总部？后面利用上海复斯管理咨询公司的多项研究成果，就顶层变革的概念、价值领域、急需此类变革的企业类型和当前应该开展的顶层变革工作等，做一些基础性和实践针对性研究。



## 附 1：吉华的困惑：本部管控能力为什么总是难以提高

吉华电子股份有限公司，前身为某市半导体厂，始建于 1960 年，2002 年 3 月在上海证卷交易所上市。公司从事功率半导体器件的设计研发、芯片加工和封装生产，近几年公司发展迅速，2007 年实现营业收入 15.5 亿，有 7 个业务单位（芯片一部、芯片二部、芯片三部、材料部、封装一部、封装二部和动力支持部），8 家控股子公司。

随着业务快速发展，业务单位的规模和数量增加，各类风险也在增加，客观上要求本部必须要有更强的管理和控制能力。为此，吉华公司做了一系列顶层组织系统（本部）的管理变革工作。

吉华公司从 1999 年以来不断增加职能部门的设置和人员的配备。除了监事会、董事会和党委三套体系外，现在已设有总经理办公室、审计监察部、综合计划部、市场营销部、人力资源部、财务部、质量管理部、生产制造部、物资采购部、技术工程部、设备动力部、安全保卫部和建设工程部等 13 职能部门，职能管理人员近两百人。

公司还不断完善各项管理体系和进行制度建设。除先后取得了质量管理体系、环境管理体系和职业健康安全管理体系三大体系认证外，还建立 150 多项一、二、三级制度，涉及战略、投资、经营、生产、研发、组织、人事、财务和行政等所有方面；

除此之外，公司还在 IT 系统建设和管理培训等方面投入大量财力。当然还少不了受流行概念的影响，引入了很多管理方法，如平衡记分卡、六西格玛之类。

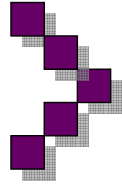
但是所取得的效果并不明显，反而还增加了一些新问题，比如，制度多了，反而部门间的扯皮、冲突的事情更多了，效率下降了，甚至还存在更严重的人治现象；职能部门多了，但能管的事情并没有太多增加，只能做一些事务性工作，很难分担领导的工作，人员闲置现象严重，业务单位的意见很大。更重要的是，明明有很好的业务机会，但却不能再规模扩张、建立新的分、子公司。

吉华公司非常困惑：这些年部门建得比别人多，人员配备得比别人强，制度制定得比别人全，总之该做的事都做了，为何管控能力还是没有明显提高？问题的症结到底在哪？

---

# I 顶层价值与顶层变革

---



## 1 顶层价值领域及其价值类型

企业改革之所以可以产生经济价值，根本上在于企业内存在“价值领域”。这些价值领域可以分为两大类：一类是底层价值领域，包括存在于业务单位（子公司、分公司、业务部门）内的价值领域，以及业务单位和市场之间的价值领域；一类是顶层价值领域，包括本部与市场之间的价值领域、本部内的价值领域、本部与业务单位之间的价值领域，以及业务单位之间的价值领域。参见图 1。业务单位内的成本节约、提高附加值、扩大产量和销售量等，都是底层价值领域内价值产生的方式。而类似跨业务单位的重组、进入新行业或退出原行业、本部加强技术研发和资本经营等等，都是顶层价值领域内价值产生的方式。

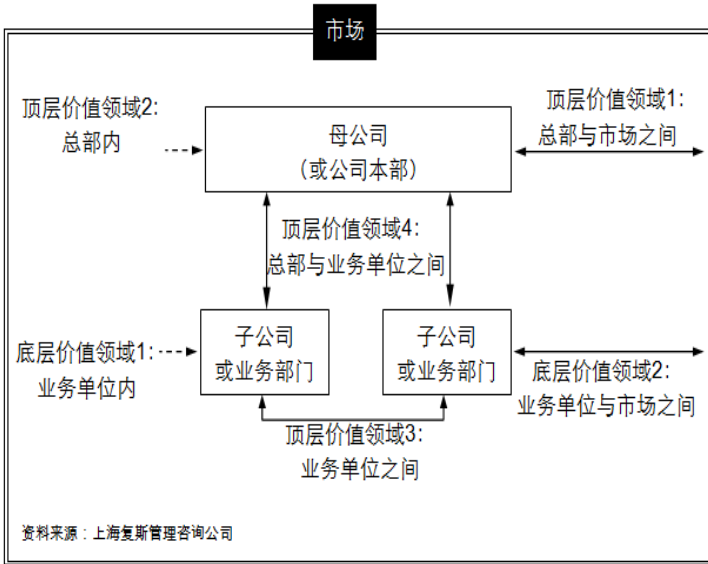


图1: 企业改革的两类价值领域

顶层价值领域中存在以下 7 类重要价值类型：

(1) 企业边界管理价值。该价值存在于顶层价值领域 1 (总部与市场之间)，具体价值实现形式如：行业的退出与进入；规模的扩张与减缩；与外部主体的合作与竞争。理论上说，这些实现形式都属于企业边界管理的范畴，与严格意义的战略行为相对应。

(2)要素资源经营价值。该价值存在于顶层价值领域 2( 总部内), 具体实现形式如: 技术研发、资本经营、高级人才的招聘与使用、各类知识性资源( 包括制度) 的积累与运用。技术、资本、管理等各类要素资源经营的好坏, 在源头上——投入环节影响企业整体价值水平。

(3)功能补充服务价值。该价值存在于顶层价值领域 2( 总部内), 具体实现形式如: 统一市场平台、集中市场推广、集中设计、集中采购、集中物流、集中财务和集中招聘等。母公司或本部将某些具有规模经济意义的、分子公司或业务部门必须的功能集中代行掉, 有利于产生出更高的价值。

(4)经营关联创造价值。该价值主要存在于顶层价值领域 3( 业务单位之间), 包括投入产出关联、品牌关联、技术关联、市场关联、营销关联和生产关联。经营关联是一种类似“工艺”性质的东西, 是母公司或本部在分子公司或业务部门层面建立起来的“经营工艺”, 任何一种经营关联被创造或被改变, 都会在整体上改变组织系统内含的整体价值水平。

(5)配置效率开发价值。该价值主要存在于顶层价值领域 3( 业务单位之间), 具体实现形式如: 企业重组、业务重组、技术改造等瓶颈环节的投资建设等。改变资源配置则配置效率不同, 是经济学的基

本认识。配置效率决定一个企业的价值水平的上限，之后的运营过程是在其下的价值实现。不断优化资源配置，开发其中的价值空间，同样是独立于单个分子公司或业务部门层面的额外性的价值创造。

(6) 经营状态控制价值。该价值存在于顶层价值领域 4 (总部和业务单位之间)，具体实现形式如：设定分子公司或业务部门的业绩目标并对其进行考核、向母公司或本部上报各类经营性数据、重大经营决策审批、财务监管等。之所以需要对分子公司等业务单位的经营状态进行控制，源于两个原因：一是分子公司等能力不足的风险。通过对经营状态的管控可以尽早解决问题，防微杜渐；一是分子公司等机会主义风险。对经营状态控制和不控制所产生的价值是有差异的，该差异既是经营状态控制价值的大小，同时也说明经营状态控制本身作为一类独立价值存在的客观性。

(7) 效能提升服务价值。该价值存在于顶层价值领域 4 (总部与业务单位之间)，具体实现形式：帮助分子公司或业务部门总结各类工作的最佳做法，并通过制度的方式保证最佳工作做法的稳定和普遍使用，即制度服务；通过召开各类研讨会、为分子公司各类人员建立广泛的交流机会等，促进分子公司人员水平提高，同时也有助于产生各类知识和做法的溢出效应，即“俱乐部”服务。



## 2 底层变革与顶层变革

满足研究中国企业变革需要，根据实现价值的所在领域不同，可将变革或企业改革分为两种基本类型：底层变革和顶层变革。所实现价值源于底层价值领域的变革，为底层变革；所实现价值源于顶层价值领域的变革，为顶层变革。一般而言，底层变革是在顶层组织系统支持或直接发动下由底层组织系统主导完成的；顶层变革是在底层组织系统配合下由顶层组织系统主导完成的。

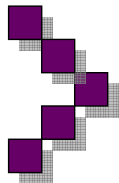
一个企业所实现价值的领域，反应了一个企业所处的价值状态。从更多的依靠底层价值领域获取价值，到更多的依靠顶层价值领域实现价值，是一个企业价值状态提高的表现。通过顶层变革，一个企业可以走向更高的价值状态。

企业价值状态的提高过程，也是企业经营方式转变的过程。企业从主要依靠底层价值领域获取价值，向主要依靠顶层价值领域获取价值的变迁过程，本身就是企业经营从粗放到精益、从外延式发展到内涵式发展的过程。另外由于企业整体上的粗放经营导致国家经济的粗放型增长，所以顶层变革促进的企业价值状态的转变，同时也是国家经济发展方式转变和发展质量提升的过程。

---

## II 顶层变革：中国企业 下阶段改革的主旋律

---



### 1 中国企业上阶段的改革主要是底层变革

上阶段企业改革，总部主要做了两个方面的工作：企业重组和放权让利。企业重组是一种跨业务单位的行为，通过优化资源配置，提高资源配置效率，从而在“业务单位之间”这一顶层价值领域中直接产生经济价值，实现配置效率开发价值，属于顶层变革范畴；对于“放权让利”，虽然总部是变革的重要主体之一，但是总部所做的工作只是为底层变革创造条件，从而达到“放活”业务单位的目的，实际的经济价值及其实现所需要的其它变革，还是发生在业务单位内部这一底层价值领域，因此从价值产生的领域看属于底层变革。

从改革行为看，“放权让利”的范围和深度都要高于“企业重组”：即便进行企业重组的企业也都同时采取了放权让利的改革方式，而非所有进行放权让利的企业都进行了企业重组，放权让利的改革行为

在范围上高于企业重组；放权让利至今为止已比较彻底，甚至有些企业已经到了放权过度的程度，而企业重组的深度至今仍然还很浅，主要是在资产管理权和行政权的重组上，实质性的业务重组和业务管理权重组还很不到位，企业重组的整体深度远比放权让利浅。

从价值贡献看，底层价值领域的实际价值贡献要远远大于当前顶层价值领域的实际贡献。如果进行一些实证研究，可以很清楚的证实这个判断。但用反证法则可比较容易证明这种判断：粗放经营的企业必然主要依靠底层价值领域获取价值；企业整体上的粗放经营导致国家经济的粗放型增长；中国过去 30 年的经济发展是粗放式的，因此，上一阶段的中国企业主要依靠底层价值领域获取价值。当然，对于比较了解中国企业改革历程和实际发展现状的企业，则不需要任何论证也会同意这样的说法，因为他们知道这么多年企业的效率和盈利能力实际上是怎么提升的。

因此，整体上说，“底层变革”是中国上阶段企业改革的主要方式。

## **2 中国企业下阶段改革将主要是顶层变革**

上阶段变革和发展的方式导致一系列问题，使顶层变革成为必要。参见附文 2：《中国企业现阶段迫切需要顶层变革》。

## 附 2：中国企业现阶段迫切需要顶层变革

顶层变革要解决的问题，目前在中国更为突出，更具有现实意义，究其原因，有三方面：

### 1. 政府驱动的企业重组贯穿全程

在我国，政府驱动的企业重组作为一条主线贯穿了近三十年的企业变革史。通俗点说，“先有儿子，后有老子”的现象非常普遍。这种特有的变革方式造成了目前重组企业众多，但是顶层价值却严重缺乏。

### 2. “放权让利”的改革思路占据主导

在改革开放过程中，众多企业效仿国家的经济改革方式：放权让利。把经营权、收益权下放到底层价值系统，依靠底层系统的价值来提升整体公司的价值增长。这样，本部越来越空，甚至其存在的意义也成为问题。

### 3. 粗放型发展方式成为多数企业的基模

我国飞速发展的经济为众多企业提供了广阔的空间，而由于原有的行业供给基础薄弱，加之各类要素资源价格低廉等因素，导致企业可以在粗放状态下迅速发展。粗放发展下成长起来的企业，大而不强，且带来一些烈问题，如环境问题、能源问题、贸易问题和原材料价格上涨导致的通胀问题，等等。

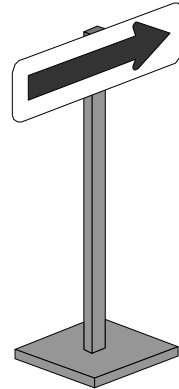
上述三方面现象，都是当前中国特有的国情，是“中国式管理”现阶段在关注问题和管理重点上的特殊内涵。由此，使得顶层价值系统构造成为目前绝大部分企业迫切需要解决的问题。

上阶段改革和发展方式下导致的问题必须解决；从当前的经济环境看，能源、原材料和劳动力低廉使用的时代已经过去，粗放经营行不通了；更重要的，从变革的边际收益看，相对于作了很大程度开发的底层价值领域而言，顶层变革的边际价值贡献更大，所以，企业出于竞争的需要，也必然要在顶层价值领域进行变革。可以预言，顶层变革将成为中国企业下一阶段改革的主要方式。

西方发达国家的企业变革至少在60年代以后就更多发生在顶层价值领域，典型的如6、70年代盛行的收购兼并；80年代以后，顶层变革工作就更多了，典型的如流程再造、企业间物流、企业归核化、企业资源计划等，甚至连早前在西方风靡的平衡记分卡也强调在战略的实施上——为战略和日常经营搭建桥梁（只是在中国，很多企业才把它当作一般性的考评工具）；另外，国外企业先后出现并被予以很高地位的首席财务执行官、人力资源总监、首席信息执行官等岗位，也具体说明了总部在顶层价值领域、尤其是对要素资源经营价值的强调和实践力度。至于研究上，“变革（change）”是8、90年代以来最集中的研究主题，除了探讨变革行为本身之外，都集中在顶层价值领域。顺便说明一下，变革研究中直接对顶层价值及其实现方式展开研究的文章还很少。笔者所看到的相关文章中，安德鲁坎贝尔等人的文章《公司战略：寻求构建母公司的优势》对此有一定程度的触及，他们强调

只有当母公司影响到子公司的价值产生过程时，才能在经济上证明其存在的合理性，但最终还只是在战略层面做了一些程序性的探讨。中国企业当前的顶层变革，需要的不只是战略、变革方法和技巧，更需要的是能满足企业构造和运营管理需要的具体研究。

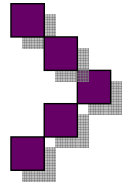
经过近 30 年的企业改革和发展，中国企业也必然要进入到顶层变革阶段。事实上，最近几年中国企业已经在顶层价值领域进行了大量的变革工作，后面将要谈到。



---

## III 当前迫切需要顶层变革 的三类企业

---



以下三类企业及其面临的问题具有鲜明的国情性，与中国上一阶段的改革方式和经济发展的方式密切相关，参见附文 2。

1. **重组类企业**。在我国国有企业管理体制变革过程中，政府主导下的行业内重组和跨行业重组非常广泛，产生了许多重组类企业。这是我国在计划经济向市场经济推进过程中的特殊现象。在这些“捏合”而成的集团型企业中，主要在两个领域实现了两类价值，一个是在母子公司之间价值领域实现了一定程度的“经营状态控制价值”，另一个是在母公司与市场之间价值领域实现了一定程度的“企业边界管理价值”，而其它 5 类价值则几乎没有任何实现，距重组前计划的价值设想很远。当前特别需要在子公司之间价值领域进行深度的价值开发，在“配置效率开发价值”和“经营关联创造价值”上作更多的实现。

**2 过度分权类企业。**在过去近三十年的企业自身改革中，很多企业采用的是类似我国宏观经济体制改革的思路——“放权，让利，搞活”，即总部对业务单位采用简单分权化的思路，通过底层价值领域的价值发掘实现企业的整体发展。参见附图 3:《中国目前强分权企业的两种类型》。这是中国企业在市场经济初期，经营和管理很不成熟状态下的特殊现象。采用这种方式的企业发展到今天，出现的严重问题是，要么业务单位长不大而总部又成了空壳子，要么总部的存在受到业务单位的质疑——业务单位认为是在养活本部，总部对业务单位的经营过程很难深度介入，组织风险和经营风险很大。这类企业在任何顶层价值领域都缺乏价值贡献，当前特别需要在总部内价值领域进行价值开发，多在要素资源经营和功能补充服务上下功夫，引导自身向更高的价值状态转移。

**3 业务单位快速增生类企业。**浙江某著名连锁经营企业，开一个门店的年营业额 1500 万，利润 300 多万，而且只要有店面就可以开，门店自身的经营和管理很成熟，可以复制。但最近这家企业不敢再开门店了，感觉本部管理能力不够，董事长害怕在管控上出问题。吉林某上市公司近几年在本地和外地成立了 11 家子公司，目前运行情况都很良好，但最近也不敢扩张了，尽管市场机会仍然很大，原因也是公司高层强烈感觉总部的管控能力跟不上，再这样下去要出事。类似企



业很多，这是中国经济持续高速发展、市场容量较大以及某些行业原有企业数量不多等因素，共同作用下所出现的特殊现象。这类企业靠业务单位同类增加实现价值增长，本质上实现的主要是底层价值领域中的价值。至于顶层价值领域，仅实现了一定程度的经营状态控制价值。对于这类企业，当前特别需要继续提高经营状态控制价值，以同时实现底层价值的更大增加；另外还需要在要素资源经营价值、功能补充服务价值和效能提升服务价值上作更多的开发。

以上三类企业当前急需的顶层变革和要实现的顶层价值类型，同时也是这些企业的发展机会或者价值创造和增长机会。这三类企业在中国中型以上企业中占有至少 60% 以上的比例，它们若能在顶层价值上进行更多的实现，则中国企业的国际竞争力和中国经济的发展质量必会有实质性的提高。



### 附 3：中国目前强分权企业的两种类型

#### 1、类型一：“业务部门类公司管理”企业

在中国经济市场化改革过程中，几乎所有的企业，都在业务部门的管理上进行了积极变革，基本做法是：赋予业务部门更多的经营和生产自主权，并通过提存或利润分成的方式，提高业务部门的积极性，从而促进业务增长和企业发展。对业务部门的放权程度十分彻底，结果，总部对业务部门的管理，无论在形式上还是在实质上，都非常类似总公司对子公司的管理模式。“业务部门类公司管理”，就是指的这种将业务部门类同于子公司管理的做法，是我国现实中强分权企业的主要类型。

#### 2、类型二：“业务部门公司化改制”企业

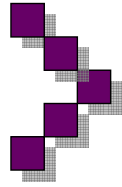
中国企业同时在两个层面上进行着变革，一面进行着经营管理层面的管理变革，可称为企业化改造；一面在企业的治理结构层面上，以产权改革为核心进行改制，可称为公司化改造。其中，有些改的很深入，不仅在总部层面上进行产权多元化改革，而且还在业务部门层面上进行改制：把业务部门从不具法人地位的二级单位，改变为独立法人的公司——“业务部门公司化改制”。“业务部门公司化改制”企业，类似集团公司，业务都是由子公司独立完成的，总部在经营、生产方面的权利很弱，是我国现实中的另外一类强分权型企业。

（引自：赵春明，“简单化分权的陷阱”，《企业管理》2005年1月）

---

## IV 当前顶层变革的 6 项主要工作

---



从上述三类企业的变革需要进行分析，并结合上海复斯管理咨询公司对实践中实际开展的顶层变革工作的总结，可以将当前特别需要的顶层变革工作概括为以下 6 项：

1、**科技创新体系的功能性构造**。集团公司需要在对各部分科研主体做出明确定位基础上，对分散的科研资源进行整合性运用；单体性公司需要构造科研体系，或者对现有科研体系进行功能性强化。该项工作是企业获取要素资源经营价值——技术资源经营价值的根本途径。

2、**制度建设体系构造**。制度是强制性使用的工作知识——如何经营、如何生产、如何质量管理、成本费用控制等等方面需要管理的工作知识。要不断提高管理水平，就必须能够不断地提高工作认识，对工作内容和工作方法方面的知识有更多的增加，同时还要保证被证明的最佳工作知识能在相关主体上得到普遍的和稳定的使用，即还要将

增长的或者变化的工作知识转化或更新到管理制度上。显然这样的制度建设工作需要组织体系的支撑，就像研发要有研发体系支撑一样。然而至今为止很多企业的制度建设还是靠集中制订、向外学习等方式进行的，导致制度的知识含量低、环境适应性差。要想让制度建设有效果，制度建设体系的构造和完善必须先行，当前还很少有企业认识到这一点。参见附文 4：《“制度”也需要管理》。制度建设体系构造工作，既是企业实现要素资源经营价值——管理资源经营价值的途径，也是企业实现效能提升服务价值的途径。

#### 附 4：“制度”也需要管理

企业要能不断总结各项工作当前的最佳做法、各类被管理主体当前的最佳行为方式，加以知识化，并反映到制度的年度修改或完善中。

良好的制度要靠自我建设，必须将制度本身作为一项重要工作持续性的管理起来——制度本身也需要管理。

良好的制度管理应包括三个方面的内容：第一，在体制上，从个人到部门再到公司，各级各类主体应负有相应制度建设的责任，并明确规定到岗位职责和部门职责里；第二，在流程上，为每类制度的形成、优化建立起正确、有效的流程；第三，在机制上，为各级各类主体增加制度建设类业绩，并制定明确的指标和标准，纳入到整体业绩管理体系里加以管理。

3、**业务系统的管理重组。**对于许多重组类企业和部分过度分权类企业，当前需要在分子公司之间价值领域实现资源配置效率开发价值和经营关联创造价值，因此必须完成以下两个方面工作：对业务系统进行分散运营和集中管理的兼容性设计，着重解决资源分散配置下的整合运营问题，即业务运营模式设计工作；在之前过度分权状态下，实现经营权和生产管理权在母公司与分子公司之间的合理配置，从而发挥母公司以集团的力量开展高端市场业务的需要，即业务管理权重组工作。

4、**战略性业务的集团化培育。**战略性业务的培育是企业实现企业边界管理价值这一顶层价值的重要方式。在底层变革阶段，战略性业务的培育是由分子公司完成的，这样的培育模式能培育的战略性业务在规模上有限、在质量上不高、在速度上较慢。必须改为更多由总部培育的方式，发挥集团的战略性力量，从而能更好地处理与现有业务体系之间的各类关系，达到对现有业务体系在战略性业务上的有效利用。

5、**主导业务关键竞争要素的集团化投资和强化。**该项工作是企业实现效能提升服务价值和功能补充服务价值的重要方式。底层变革阶段，该方面的工作也是由分子公司等业务单位独自负责的，像战略性

业务培育一样效率低、效果差。开展这方面工作，首先需要帮助相关分子公司识别主导业务的关键竞争要素、各类关键竞争要素的特点、强化手段和方式，然后集团母公司还要识别出自身在主导业务关键竞争要素强化上的作用、方式及在此基础上导致的母子公司之间各类关系的处理方式，并进而行使该方面的其它功能补充服务。

**6、总部的价值性再造。**总部是顶层变革的主体，同时也是很多顶层价值实现过程的实际运营管理主体，因此总部的构造工作在顶层变革阶段有更为积极的意义。底层变革阶段，总部不需要很多的部门和人员，因此可以采用“减法”——精简部门和人员，让本部的规模降低到价值贡献要求的水平状态，实现对“过剩”本部的价值性再造。顶层变革阶段，本部的价值问题，一开始表现为本部“不足”——功能不足，部门和人员不足，用以管理的程序、机制等制度不足，而随后则可能表现为“不足”与“过剩”并存的类似“滞胀”的局面：从存在形态看，设置的功能和部门、配备的人员和建立的各种制度都很多，相对于实际发挥的作用本部是“过剩”的；从管理现状看，想解决的问题没有很好的解决，想发挥的作用没有充分发挥，相对于实际需要本部又是“不足”的。如何对“不足”总部甚至是“不足”与“过剩”并存的总部进行价值性构造？显然不是“减法”那样简单，总部“部门和人员越少越好”的上阶段变革思维也同时需要适当的转变。