



ENN 新奥

新奥集团化管理探索

姚裕德
集团副总裁

2008年4月8日



1

新奥为什么要推进集团化管理

2

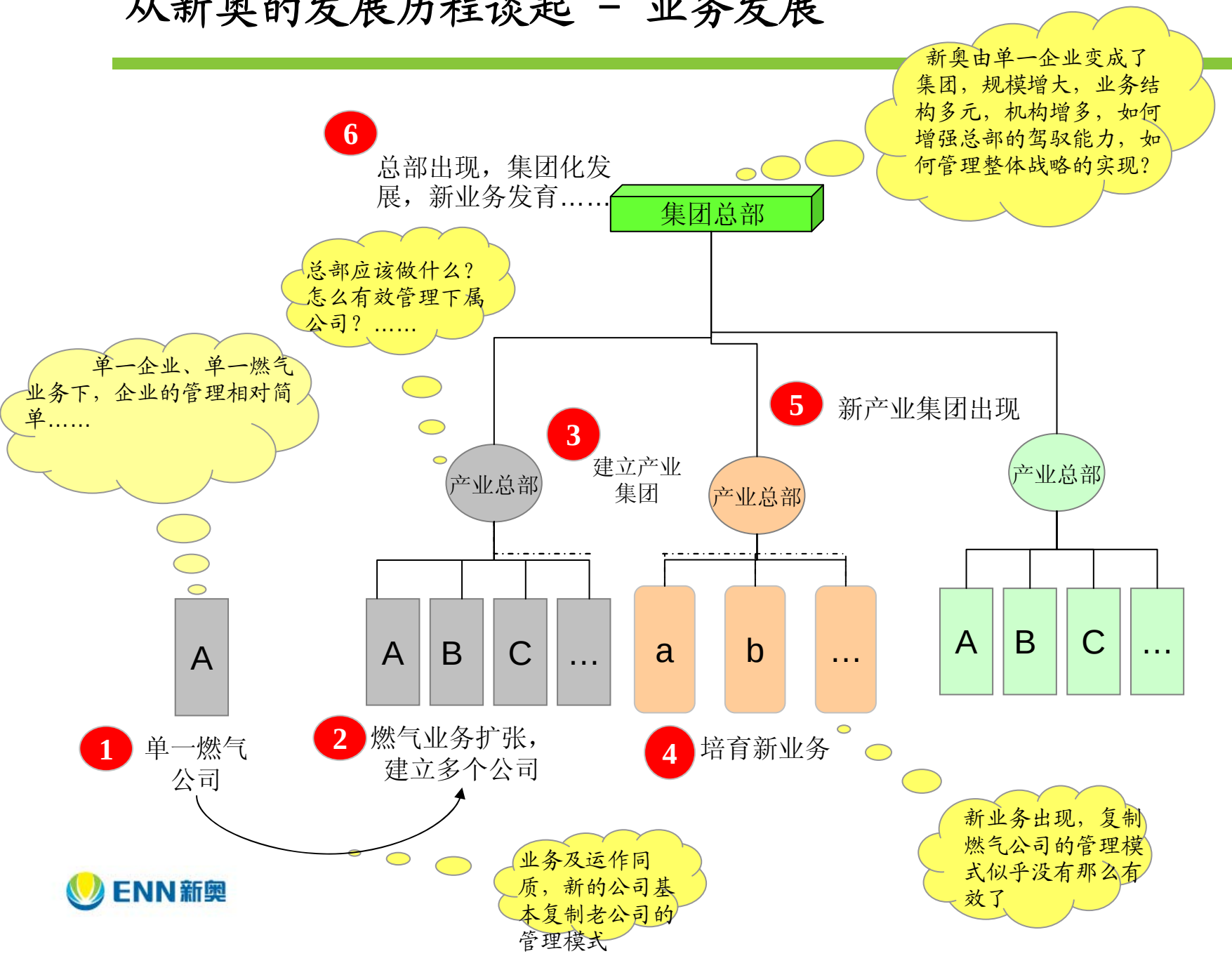
新奥集团化管理整体思路



3

新奥集团管理体系建设与优化

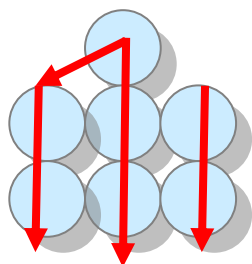
从新奥的发展历程谈起 - 业务发展



沿用单一公司的管理思路

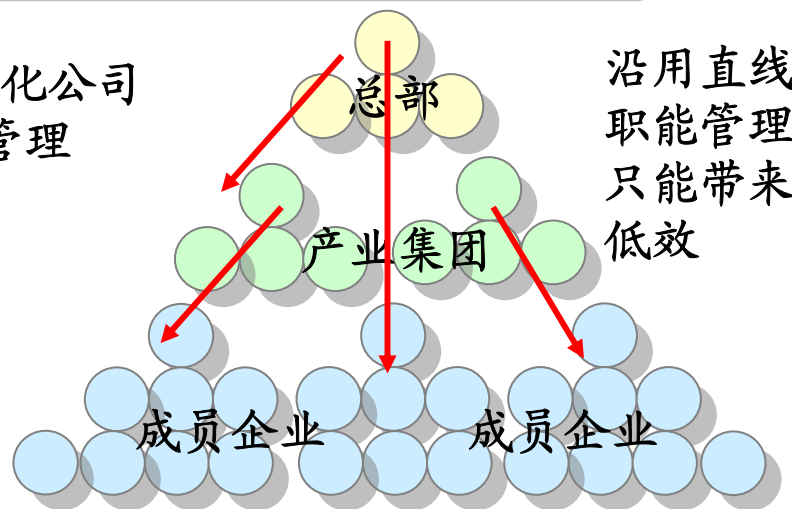
新奥已由单一公司演变为集团化公司，但是还有部分管理者没有真正意识到这个变化，依然沿用单一公司的管理思路.....

单一公司管理



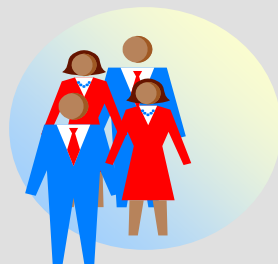
直线职能管理，下达命令指挥到底

集团化公司管理



沿用直线职能管理只能带来低效

- 规模小
- 业务结构单一
- 文化一致性高
- 直线职能管理，下达命令指挥到底
- 效率相对较高、灵活

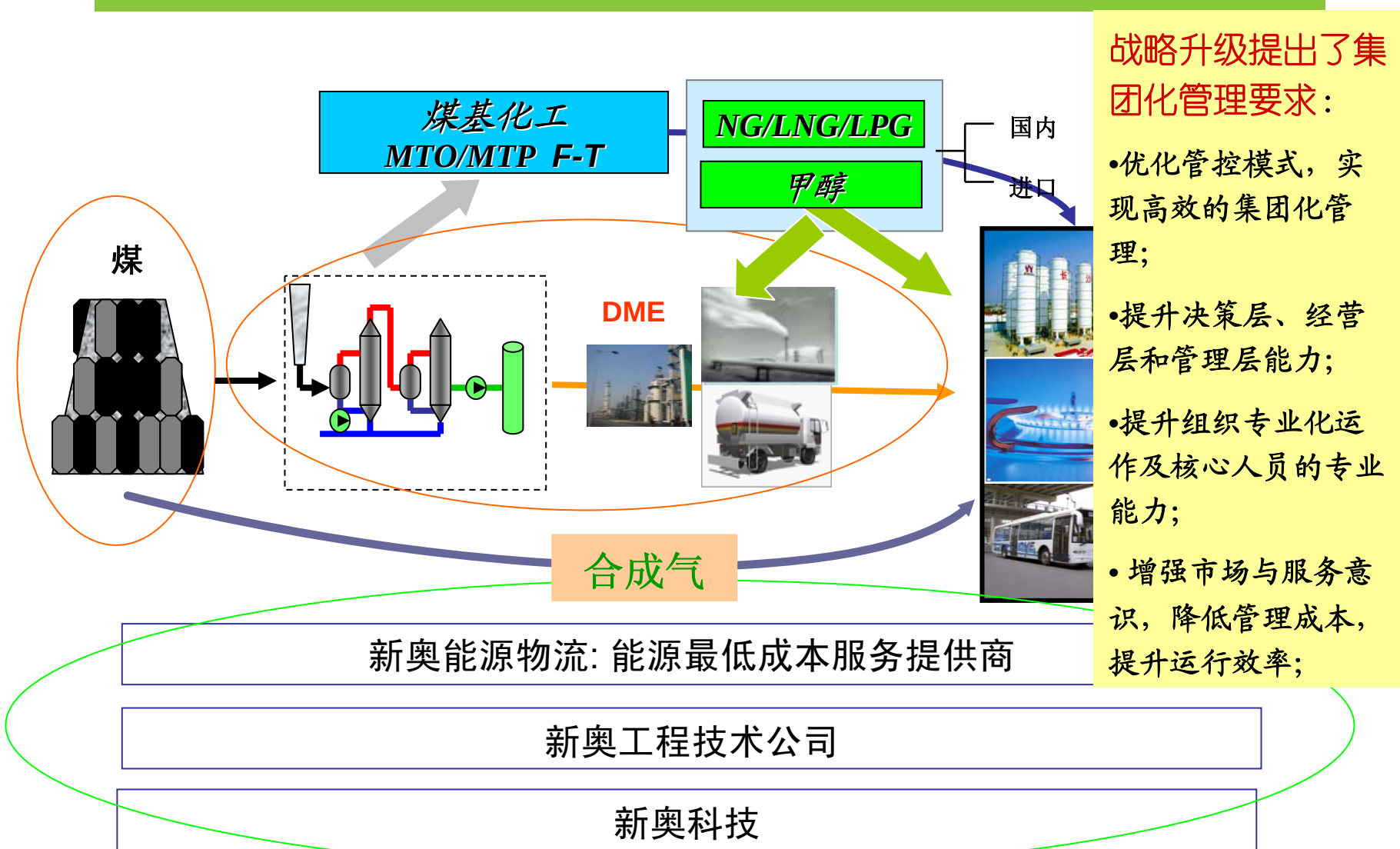


单一公司管理的老办法不灵了.....

- 产业扩展、地域扩张、层次增加、员工增多带来战略离散、文化离散的挑战！
- 业务结构多元，业务协同成为挑战！
- 产权关系变化，传统的直线职能管理面临“合理与合法”的挑战！
- 为实现高效灵活运转，面临集权与

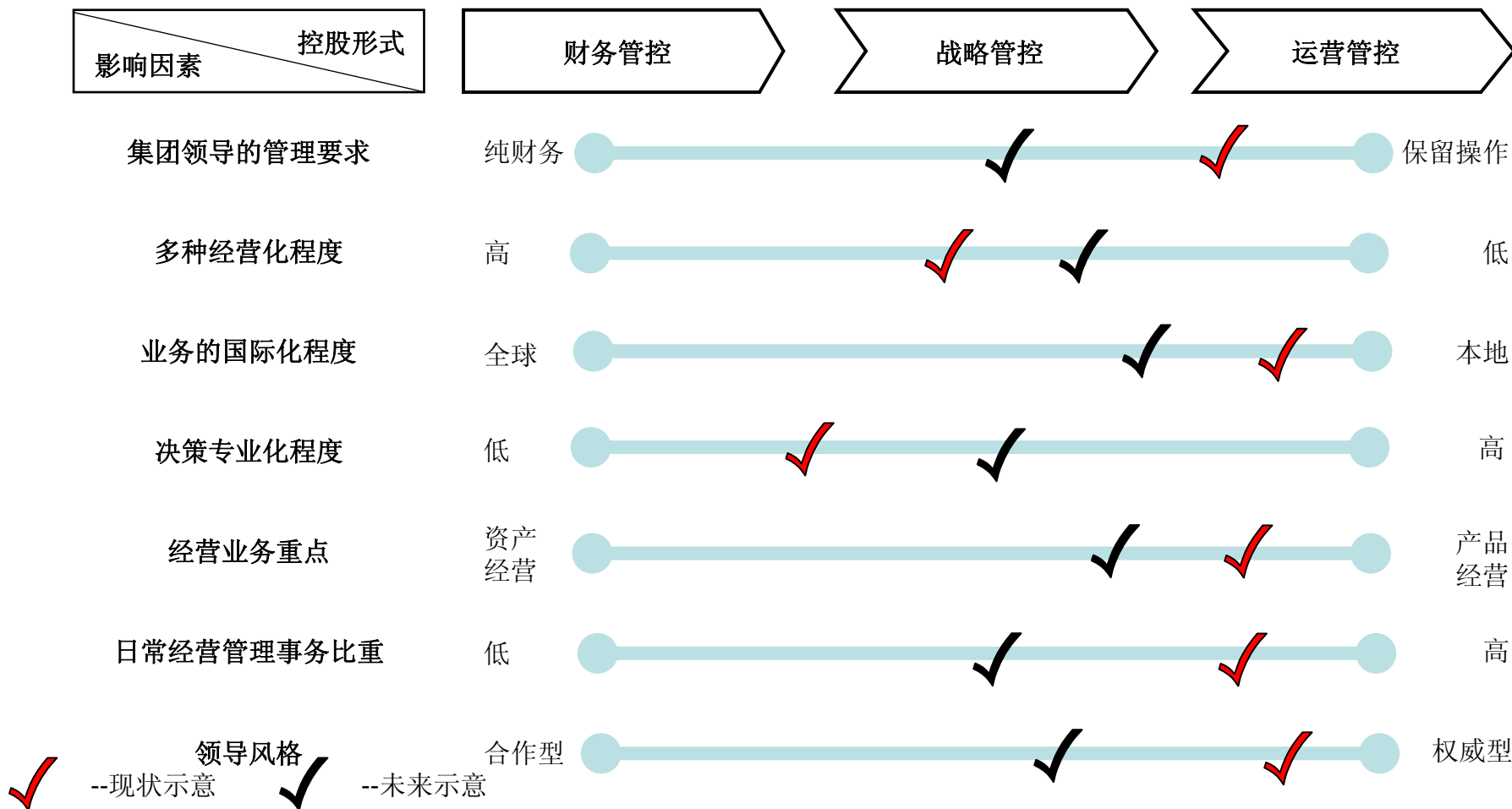
而我们的管理机制落地旨在解决集团化公司如何运作、保障效率的问题.....

新奥产业价值链：新奥战略呼唤集团化管理



新奥集团对产业集团管控

集团管理模式选择的主要要素





1

新奥为什么要推进集团化管理

2

新奥集团化管理整体思路



3

新奥集团管理体系建设与优化

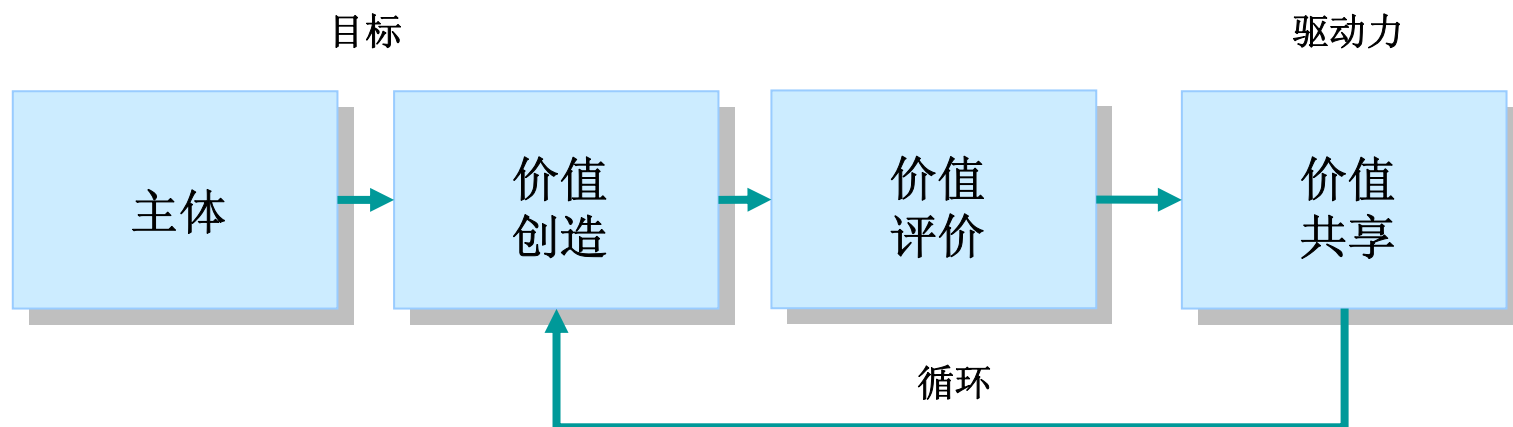
新奥对管理机制的理解

企业的管理机制指企业生产和经营活动的各个环节、各个方面相互制约、相互促进的内在功能体系。

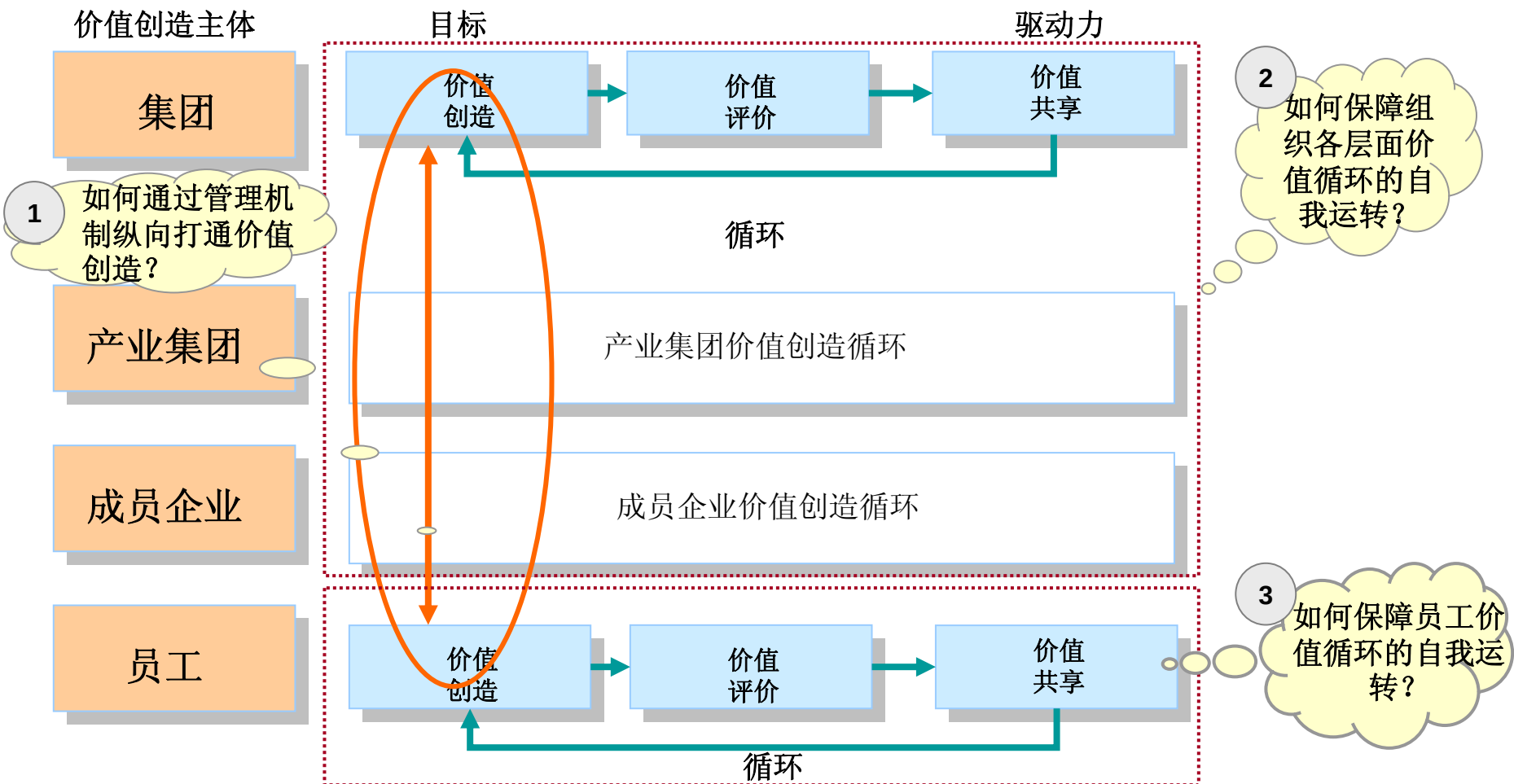
企业管理机制应按照一定的规律自动发生作用并导致一定的结果。

管理机制的四个要素：目的、驱动力、规则、循环

管理机制的运转以价值为核心



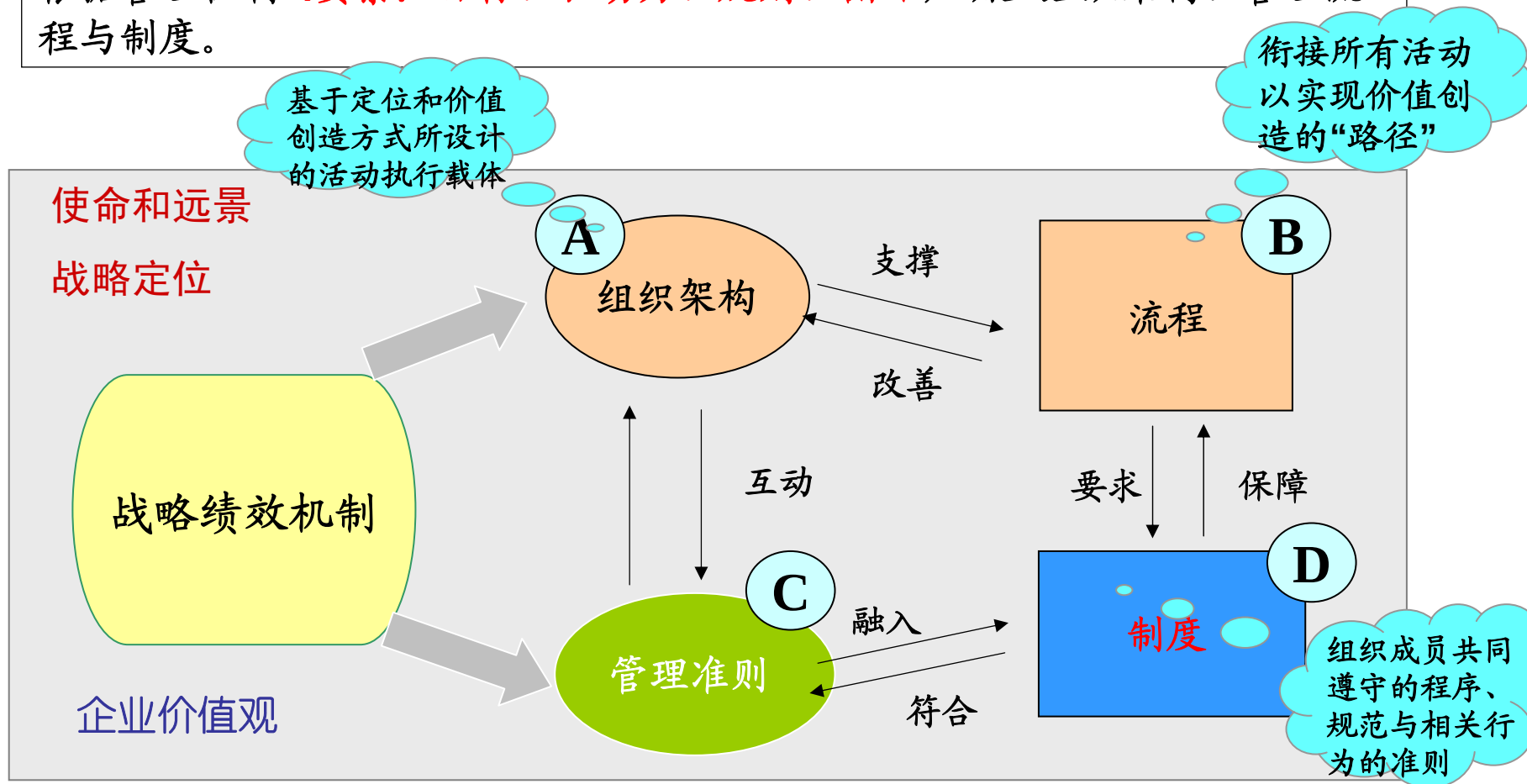
管理机制保障价值循环的运行



新奥的理解：一个抽象组织的管理体系定义

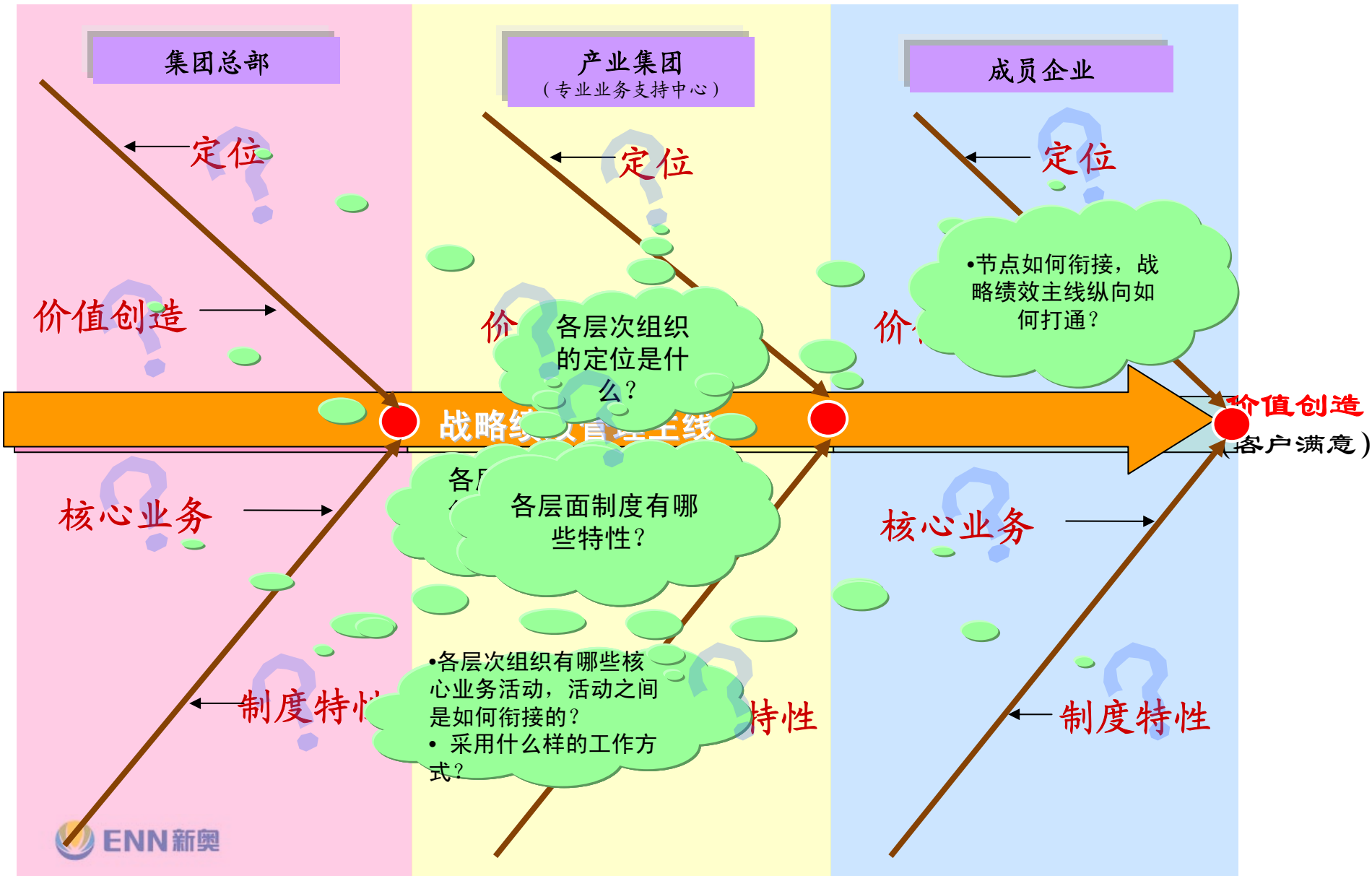
通过管理体系的建设来保障管理机制落地：

根据管理机制 **4要素**：目标、驱动力、规则、循环，确立组织架构、管理流程与制度。

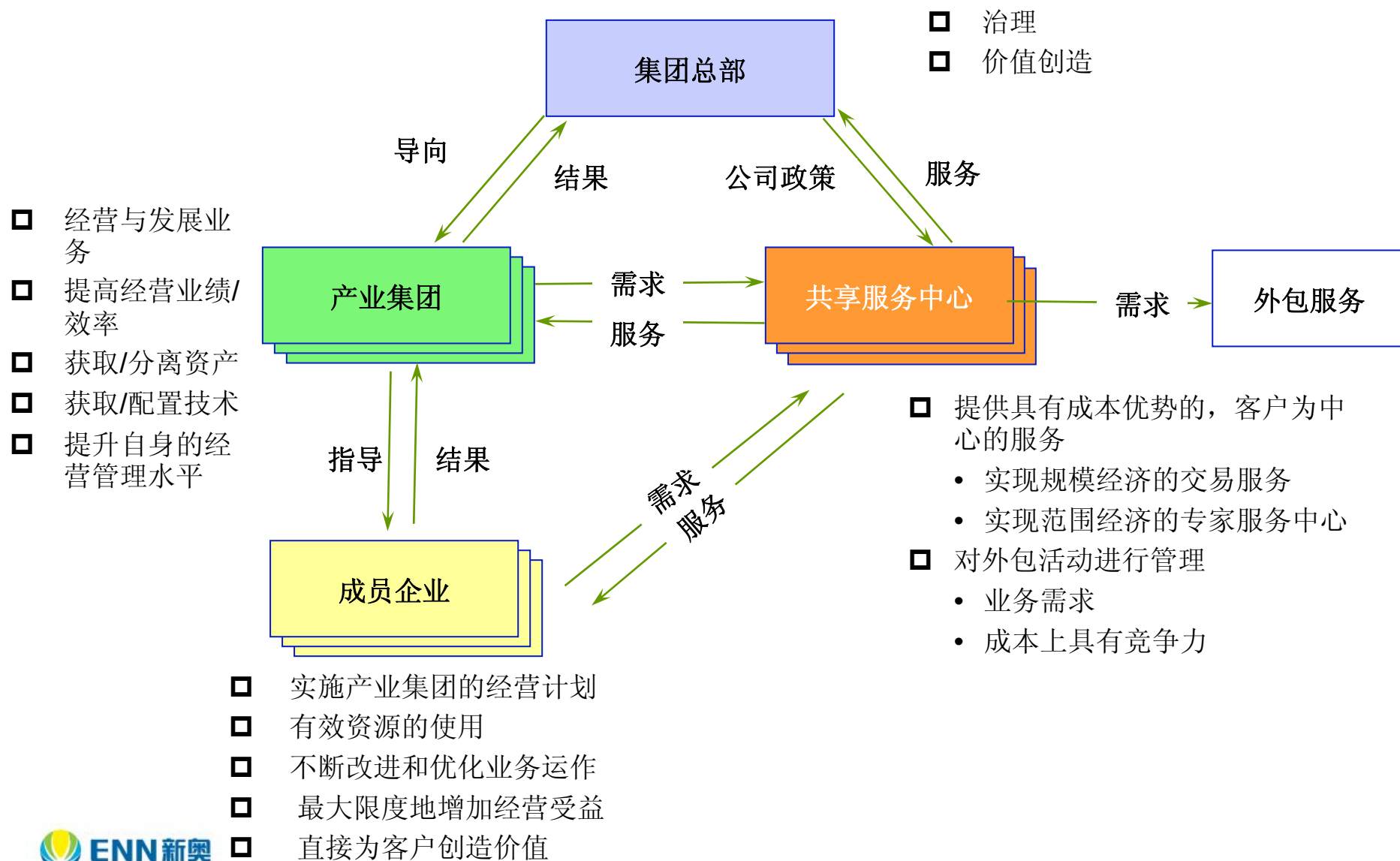


组织架构、管理流程与制度是否能确保机制4要素的一致、同步、有效？

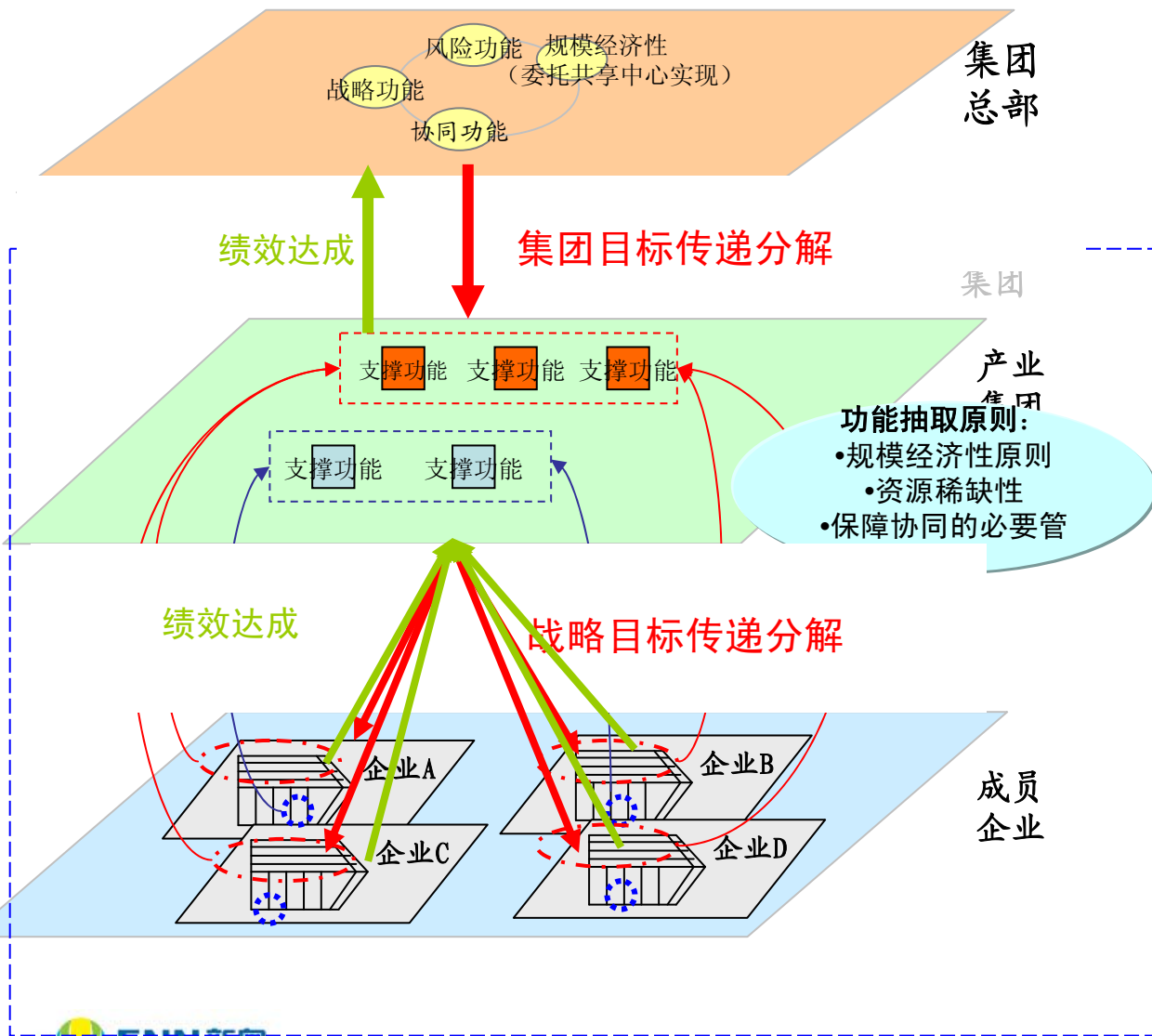
对新奥集团化管理的思考



新奥集团的整体组织架构



各组织层面的定位



关注点

- 为产业集团提供专业支撑，创造价值

- 集团战略规划，绩效监控

定位

战略管控中心

关注点

- 为成员企业提供专业支撑，创造价值

- 产业集团战略规划，绩效监控

定位

专业业务支持中心

关注点

- 面向客户创造价值

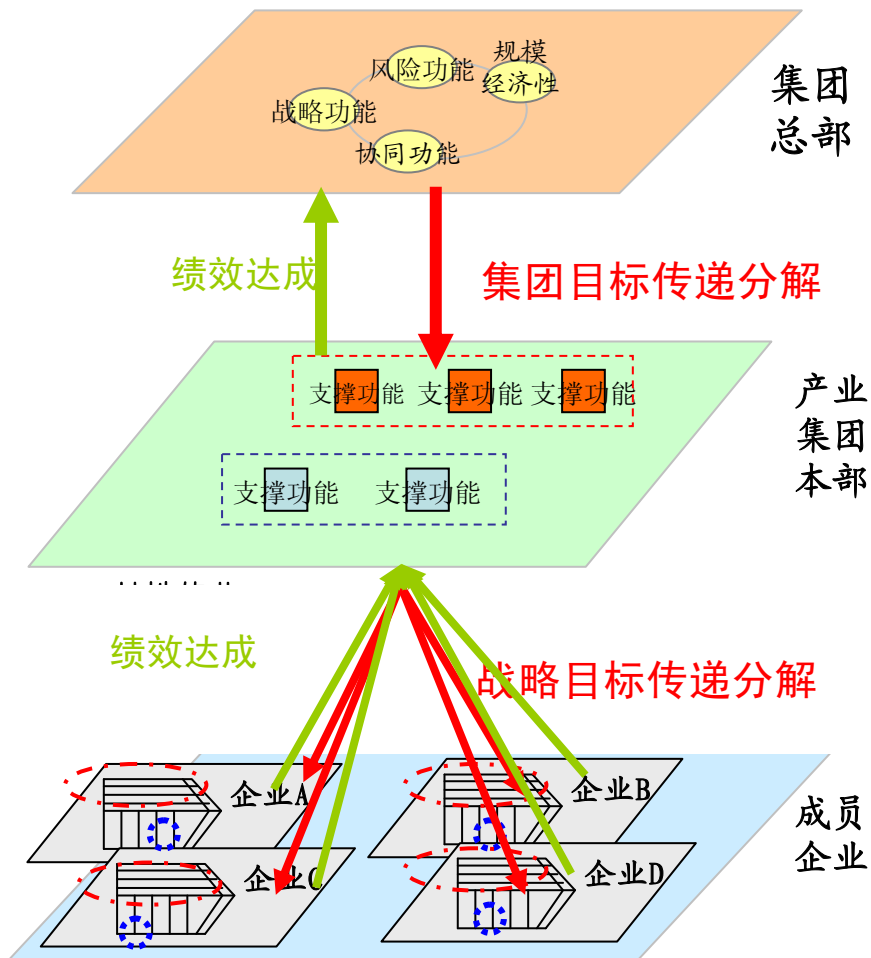
- 战略执行，绩效达成

定位

业务单元

各组织层面的价值创造

组织层面



价值创造

- 战略管理
- 风险防范
- 能力培养
- 协同及资源配置

- 产业的战略管理
- 专业化能力支持
- 发挥规模经济优势
- 经营协同效益
- 风险防范

- 战略执行
- 市场开发
- 卓越运营

侧重点

战略

经营

各组织层面核心业务活动

各组织层面	核心业务活动	侧重点
集团总部	作为战略管控中心 ■ 战略绩效管理机制的构建与管理 ■ 各专业系统的构建与完善（保证战略绩效主线打通，为产业集团服务并帮助产业集团提升能力） ■ 政策与风险 ■ 新产业培育 ■ 产业集团的协同 ■ 资源共享	战略 经营
	作为专业业务支持中心 ■ 本产业战略规划与实施 ■ 加强成员企业协同，优化资源配置，推动卓越运营 ■ 持续增强核心竞争力 ■ 通过发挥规模经济效益降低运营成本 ■ 行业风险防范 ■ 资源共享	
成员企业	作为业务单元 ■ 执行战略达成绩效 ■ 完善服务模式，实现客户价值 ■ 持续开发市场扩大服务范围 ■ 实现卓越运营，降低管理成本	

各组织层面工作方式（管理活动）

各组织层面	协同方式（本层面）	工作方式（纵向）
集团总部	侧重体系协同： ■ 战略绩效主线协同 ■ 专业系统业务协同 ■ 战略性项目协同	集团总部作为战略管控中心，其主要工作方式为： ■ 组织战略年会，三一规划、年度预算、绩效承诺、绩效评估与分配等战略绩效管理活动。 ■ 通过外派董事，董事质询与建议，董事局指令等形式，提高战略绩效。 ■ 通过业务指导，资源协调，平台建设，能力测评与职业认证等，提升产业集团组织能力。 ■ 通过主动风险识别，绩效与干部审计等方式防范集团风险
产业集团本部	侧重管理活动协同： ■ 目标协同 ■ 计划协同 ■ 流程协同 ■ 重点工作协同	产业集团本部作为专业业务支持中心，其主要工作方式为： ■ 战略管控型产业集团总部：战略绩效，计划预算，重大投资管理，重大人事管理。 ■ 经营型产业集团总部：计划预算，资源配置，职能化管理 ■ 投资型管控型产业集团总部：投资项目的全生命周期管理
成员企业	侧重业务活动协同： ■ 目标协同 ■ 计划协同 ■ 流程协同	成员企业作为业务单元，其主要工作方式为： ■ 承接产业集团战略，保障绩效达成 ■ 发掘、满足客户需求，确保企业的长期目标达成

各组织层面的制度侧重点

组织层面	制度制定出发点	制度类型	侧重点
集团总部	■ 以战略绩效机制打通与专业系统建设为目的	■ 战略管控的体系类制度 ■ 搭建基础平台的标准类制度，操作办法 ■ 规范集团总部业务活动的制度	纲领性 通用性
产业集团本部	■ 以推动战略绩效达成和提升核心竞争力的组织能力为目的	■ 战略管控的实操类制度 ■ 产业政策类制度 ■ 业务或职能子模块的管理类制度 ■ 规范产业集团本部业务活动的制度	操作性
成员企业	■ 以实现卓越运行，优化客户服务为目的	■ 规范成员企业业务活动的操作类制度 ■ 激励员工面向客户创造价值类制度	针对性



1

新奥为什么要推进集团化管理

2

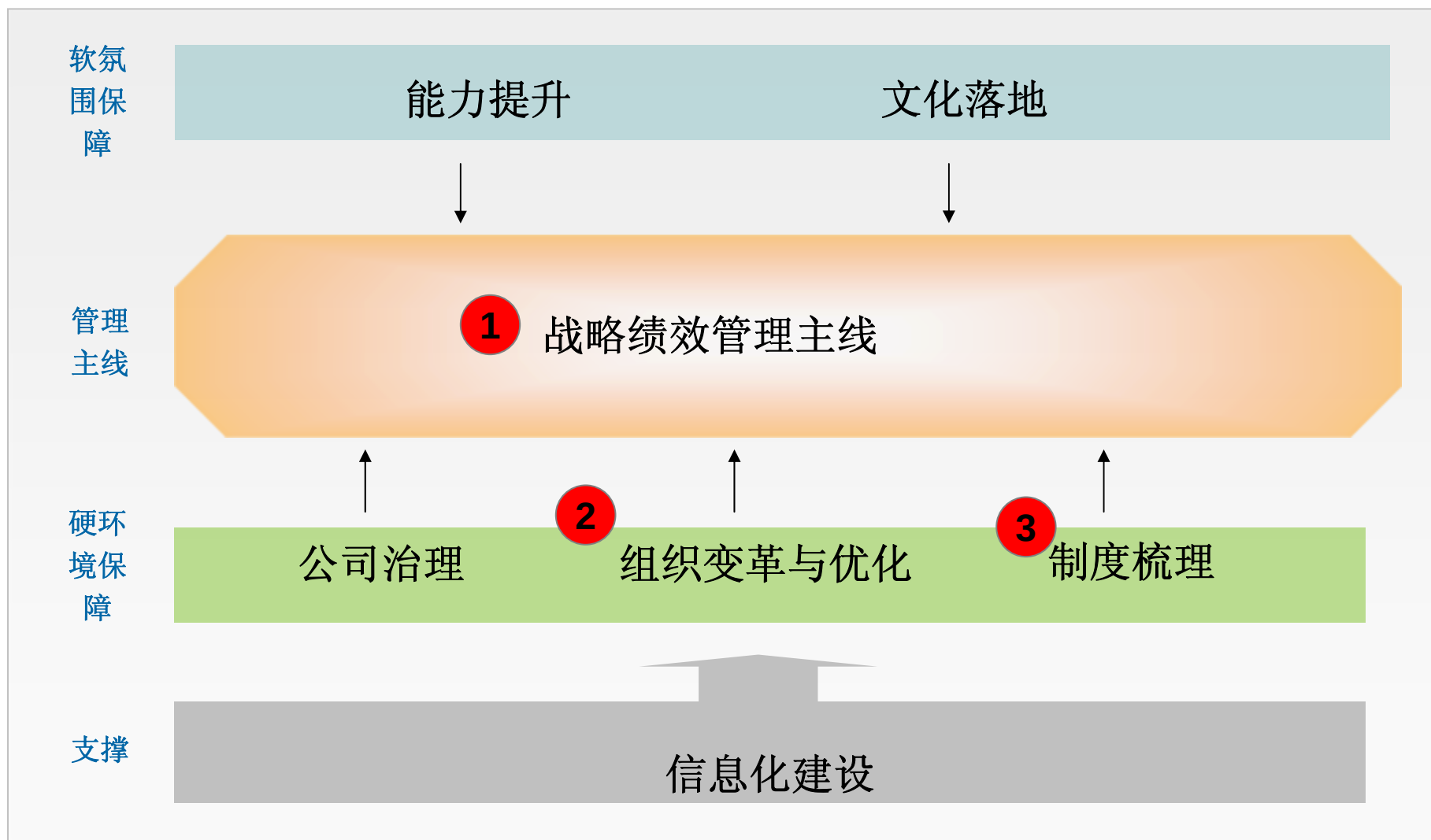
新奥集团化管理整体思路



3

新奥集团管理体系建设与优化

新奥管理体系建设与优化的总体框架



如何打通战略绩效管理主线

第一步：

明确、宣导并理解战略绩效管理主线

第二步：

理顺战略绩效管理主线上的公共活动

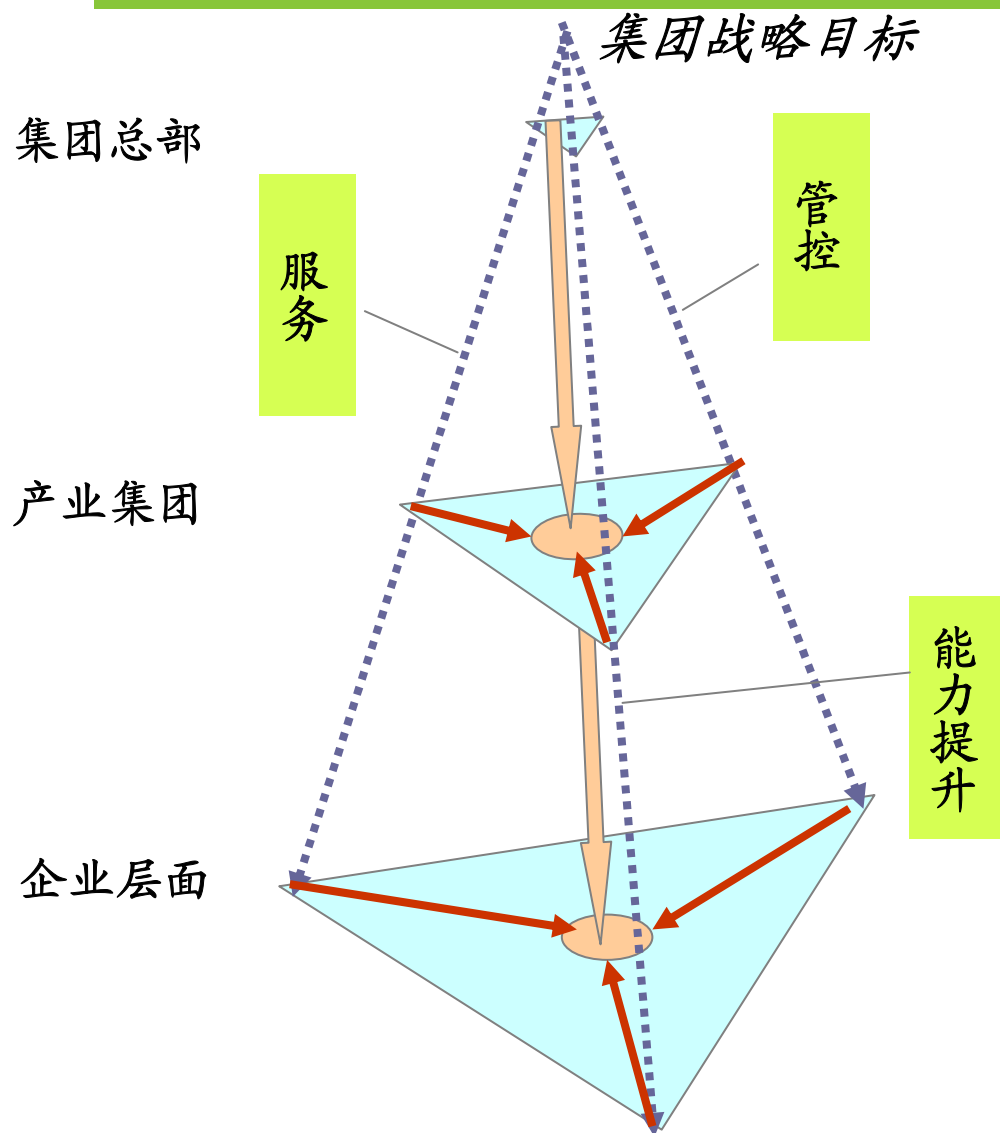
第三步：

将专业系统活动切入战略绩效管理主线

第四步：

在实际运行中优化、固化管理活动

第一步：明确、宣导并理解战略绩效管理主线（1/2）



战略绩效机制的有效运转

目标来自企业战略

通过层层分解，建立科学、完善并充分反映新奥战略要求的绩效指标体现，把战略转化为可操作的行动。

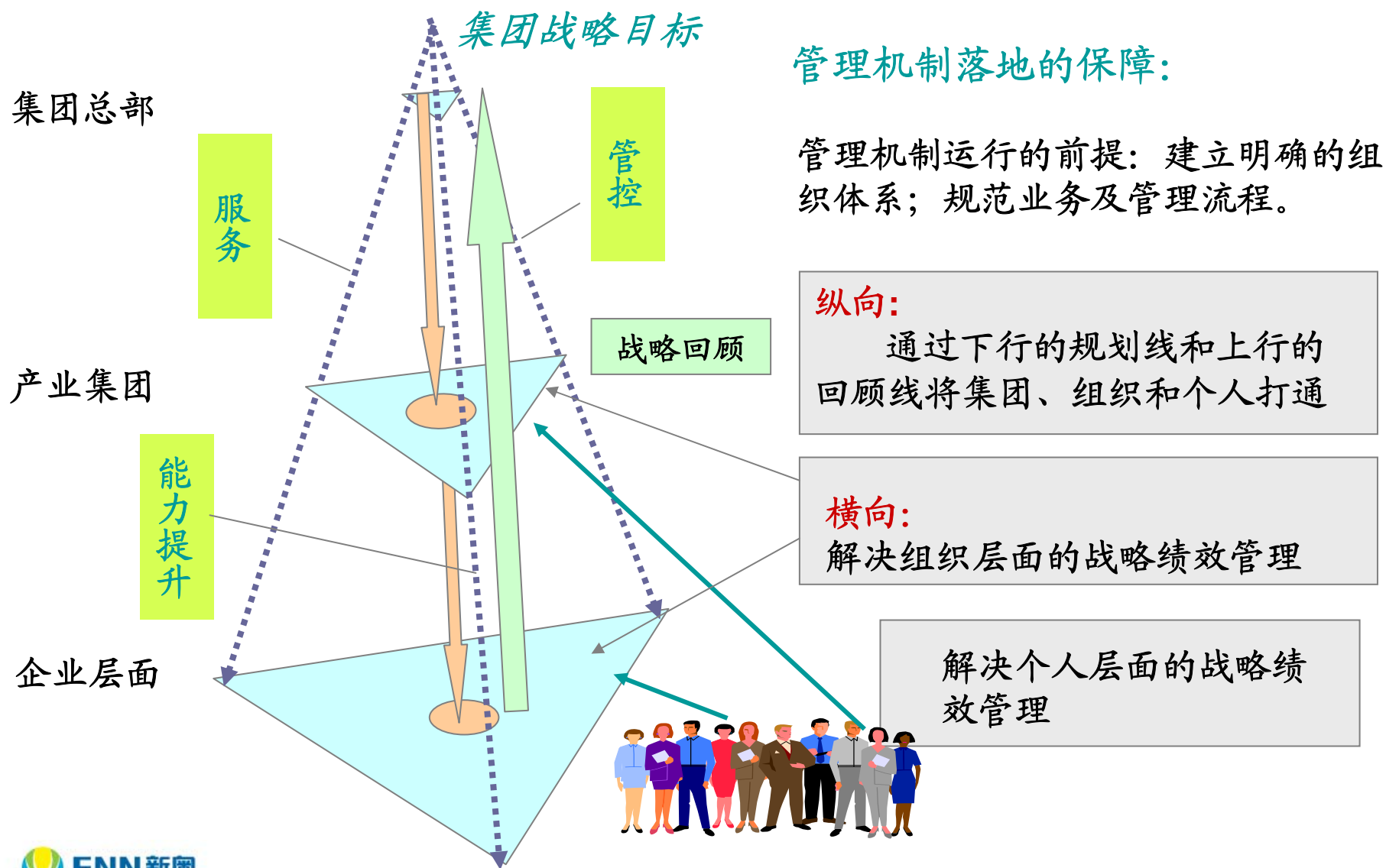
。 。 。

按照组织维度，目标从集团整体到产业集团和成员企业及个人。

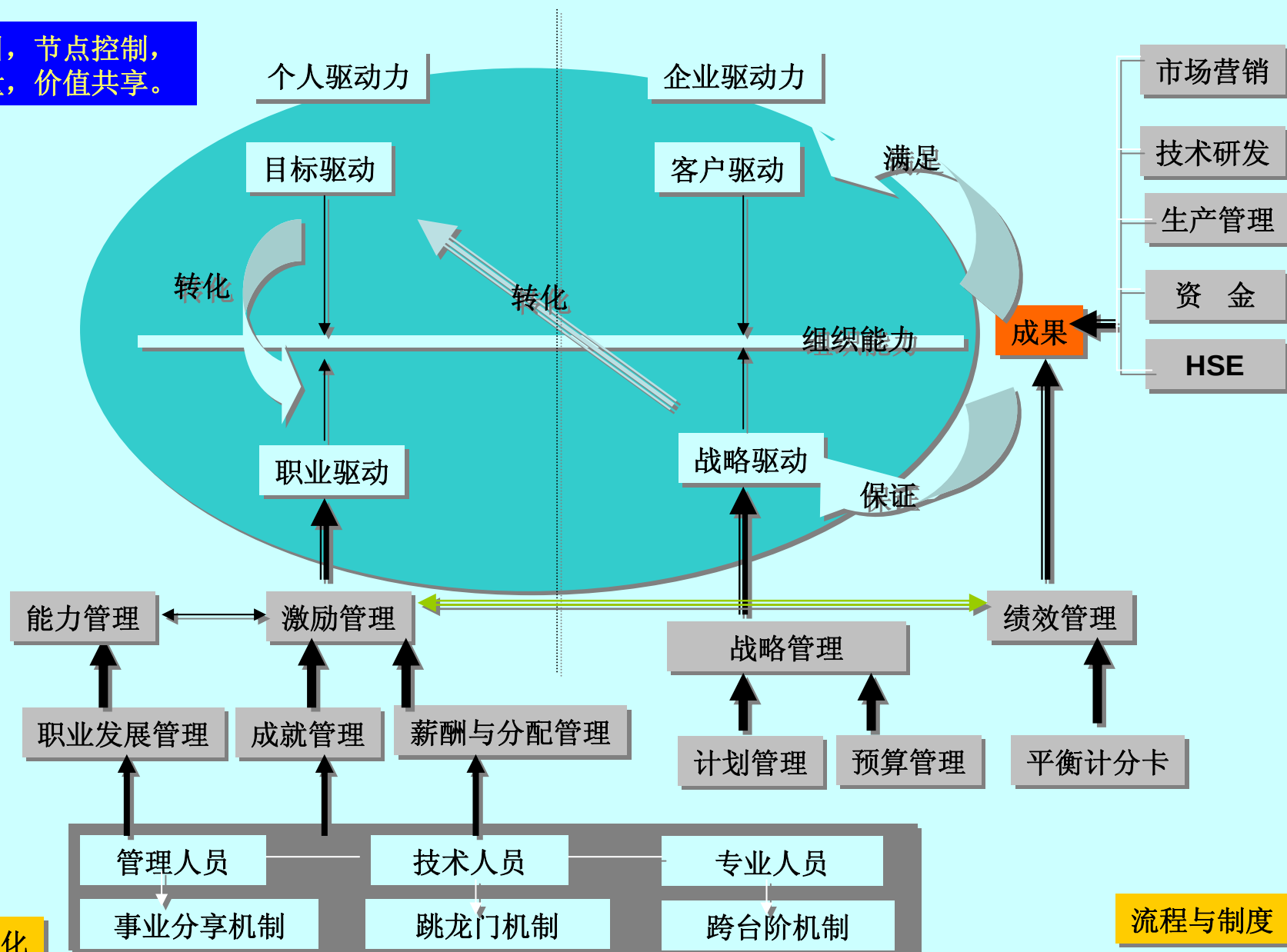
《新奥企业纲领》

业务单元的职能部门必须围绕经营管理中心的战略目标运转

第一步：明确、宣导并理解战略绩效管理主线（2/2）

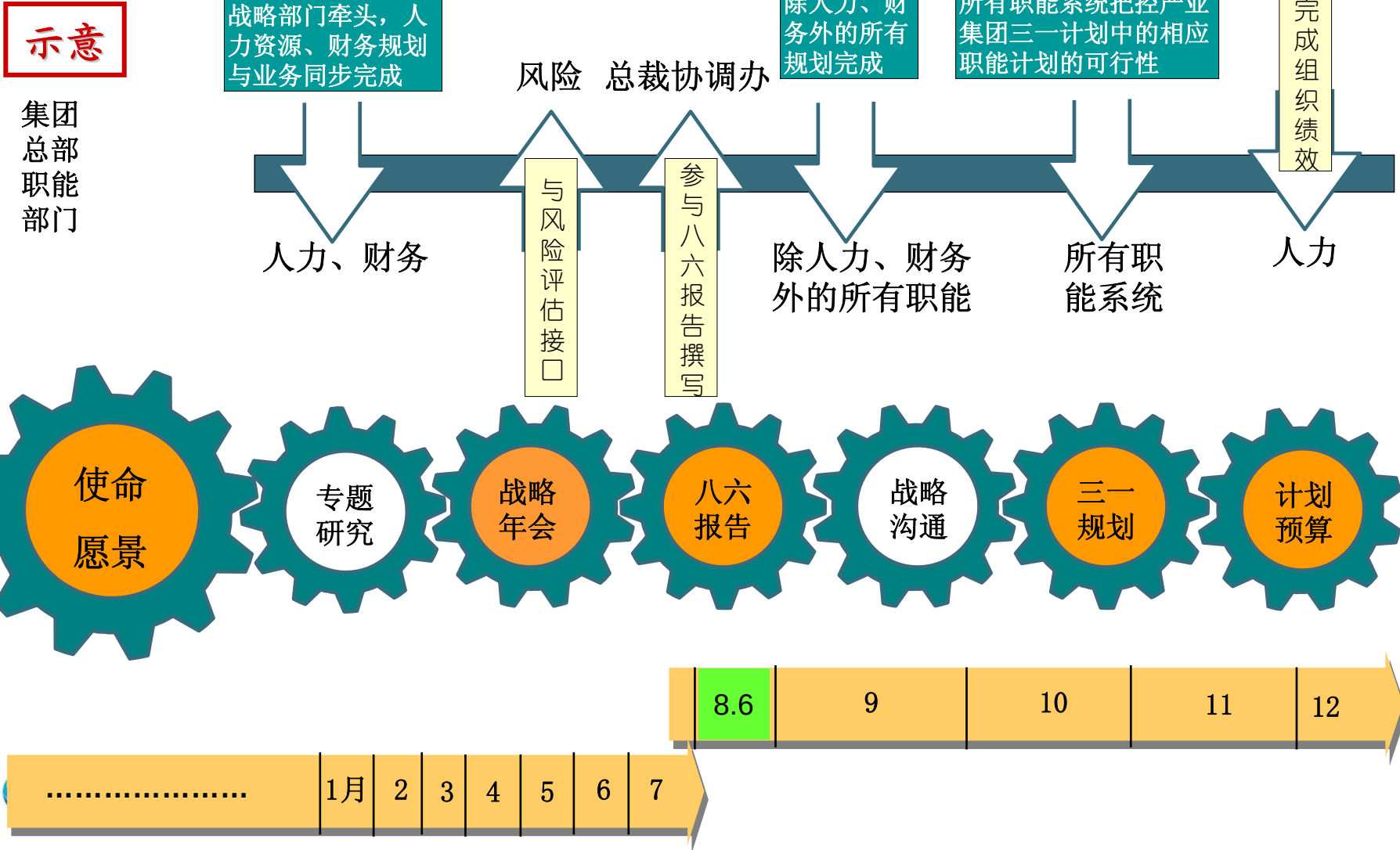


目标牵引，节点控制，
公正衡量，价值共享。



第三步：将专业系统相关管理活动插入管理主线

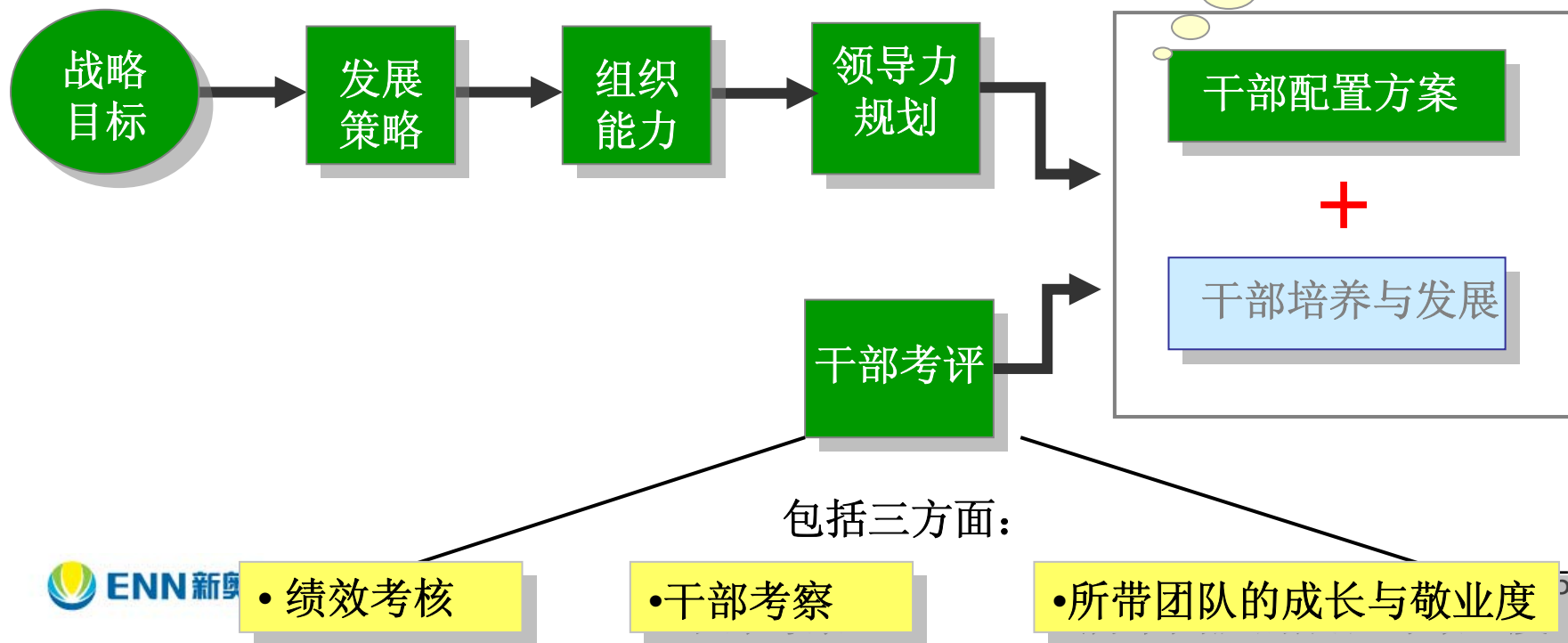
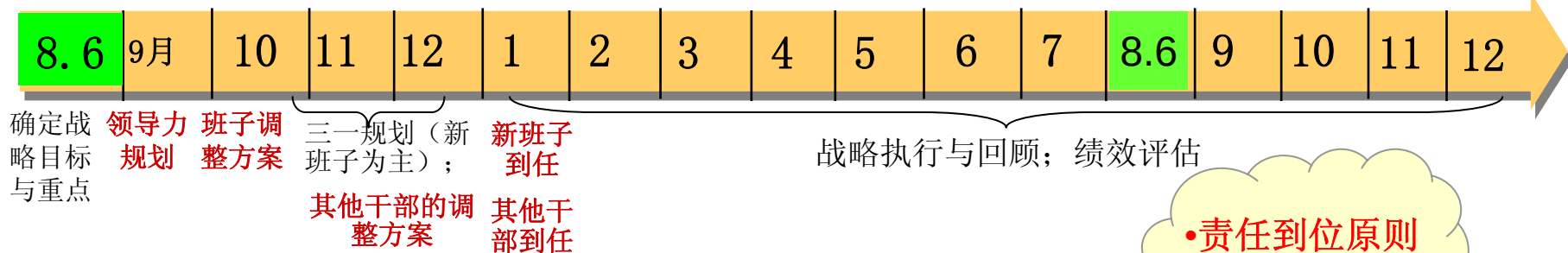
将专业系统相关管理活动插入管理主线



第三步：将专业系统相关管理活动插入管理主线

领导力规划与干部调整

以HR为例



如何做好组织机构建设与优化

- ◆ 明确、宣导并理解战略及发展方向
- ◆ 确定管控模式、集团整体架构
- ◆ 确定各层组织的定位、价值创造及核心活动
- ◆ 确定集团总部组织调整的原则、组织机构方案，并实施组织建设与优化
- ◆ 确定试点产业集团组织机构方案，并实施组织建设与优化



表三部分将重点谈的内容

组织机构建设与优化的原则

- 架构设计一步到位
- 集团总部关注核心管理决策，体现总部增加价值作用
- 将决策性工作与事务性工作分离
- 关注能力培养：提升专业化决策与管理能力；培育共享服务中心
- 促进业务协同与资源共享，更好地发挥集团规模协同效应

新奥集团未来组织架构及现阶段过渡思路

组织架构过渡思路

为什么考虑过渡:

- 董事局发育不健全;
- 能源板块的职能尚待强化;
- 新产业尚在发育中

•产业板块的决策与知情权还一定程度集中在集团总部

董事局

新奥科技

气化采煤

新能化工

燃气控股

光伏能源

能源供应链

工程技术

...

威远生化

置业集团

必拓电子

新奥博为

新奥资本

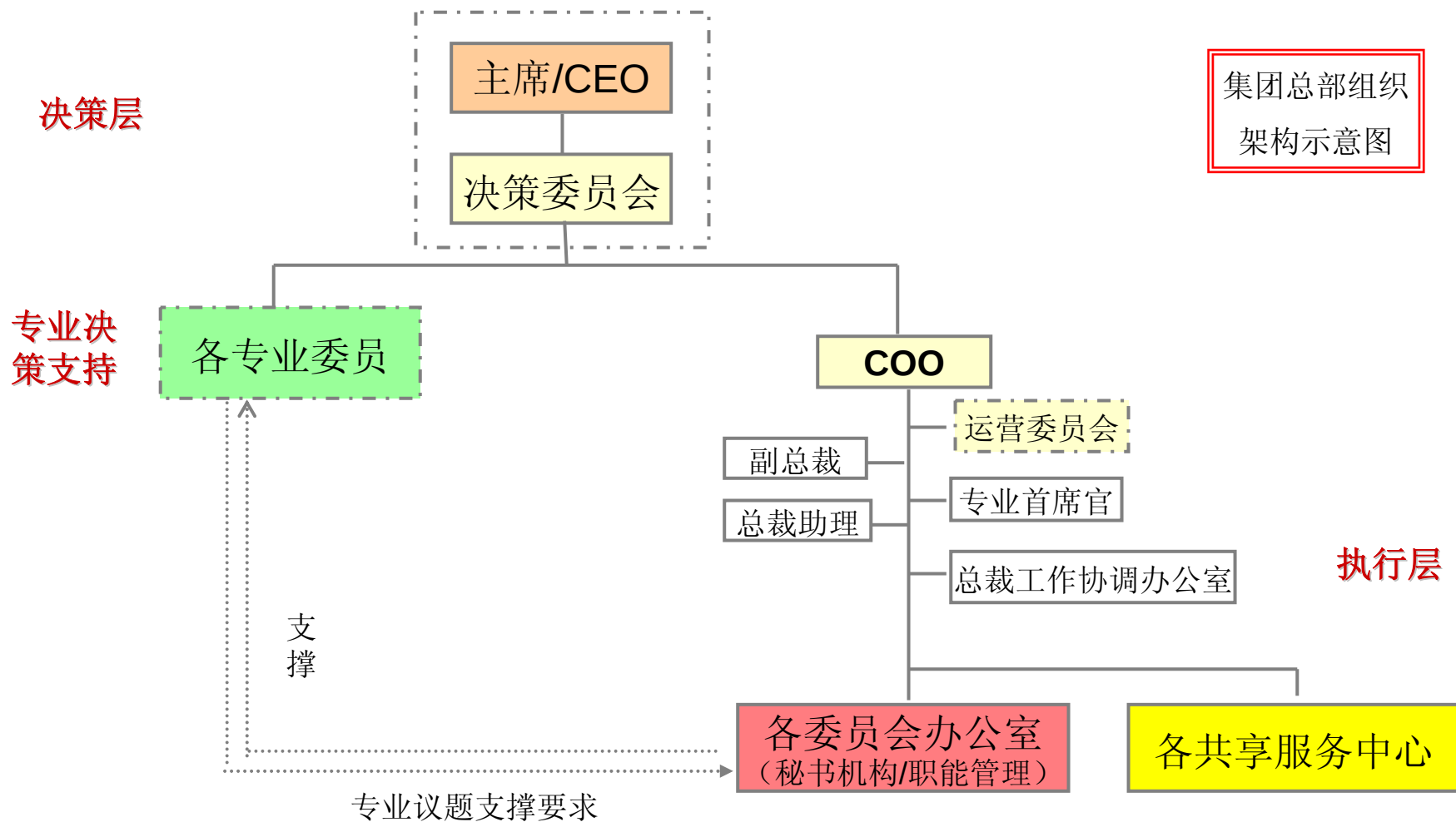
新奥大学

未来纳入新奥能源

共享服务中心

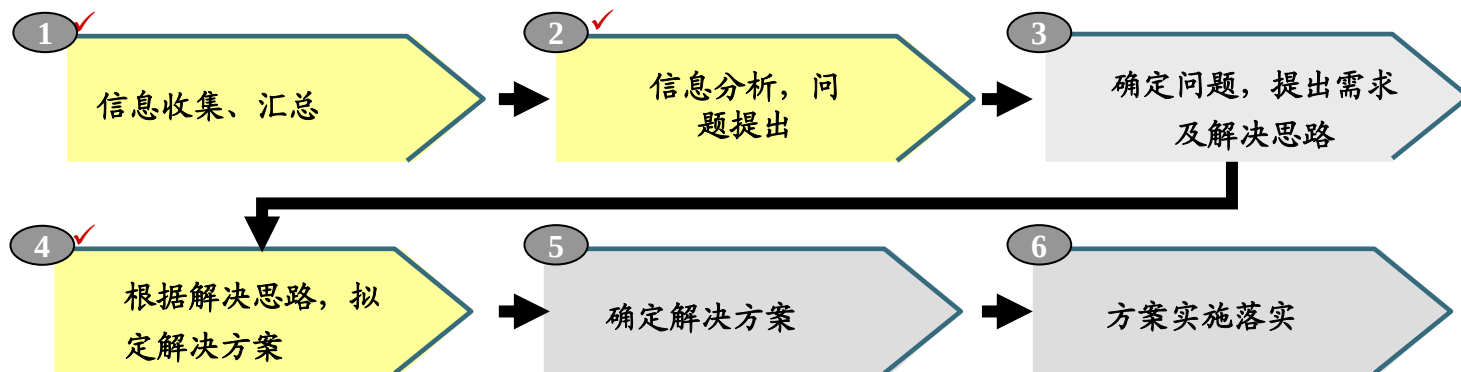
未来纳入新奥资本

过渡阶段集团总部组织架构（示意）



专业委员会办公室与共享服务中心的关系

■ 委员会办公室
■ 共享服务中心



管 古时可为钥匙 [lock and key]: 力度

审核

决策

知情

参考

理: 治玉也 - 顺玉之文而剖析之。
使有条理、有秩序 [put in order]

理

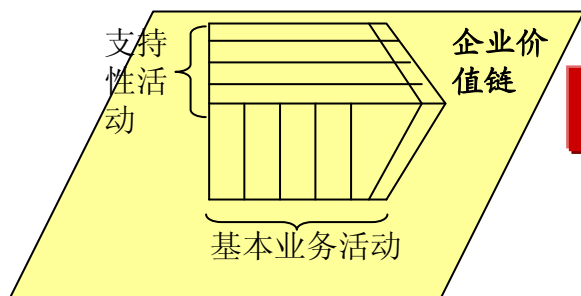
- 灰色部分为委员会决策事项，黄色部分为共享服务中心可以承担职责。
- 各办公室做好委员会决策支持机构，主要负责对问题的澄清、委员会组织与决策支持，以及决策执行过程与效果的监督等。

通过沟通机制与信息
技术

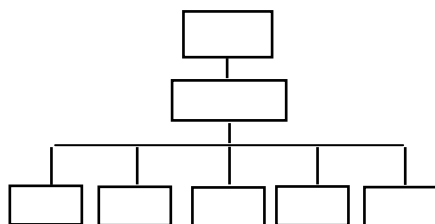
组织架构设计与流程设计相辅相成

组织架构设计与流程设计不是割裂的，而是相互融合进行。

价值创造的主要活动



组织架构

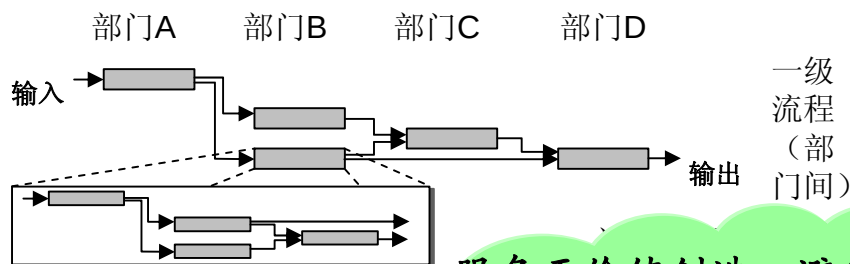


(包括确定架构设置、组织定位、核心职能与权责)

组织架构优化 流程优化

结合定位与价值创造要求和实现运行情况，对组织架构调整优化，相应调整流程。

流程设计



服务于价值创造，避免无效或低效环节；明确输入与输出内容及其标准；明确责任主体；明确时间节点；

职能归属是否合适？
该组织能否承担，为什么？
各级流程是否顺畅，问题出在哪里？

组织与流程的运行与评估

围绕管理主线进行制度建设

如何保障管理主线打通

打通绩效管理主线，把专业系统整合在一起，对集团核心业务流程有效支撑

系统的自我调整
与能力提升

自身业务系统的运
作方式与核心活
动，能够服务产业
集团

完善系统(能力提升)

支持业务活动(效率提高)

要求

要求

专业系统

组织价值定位

专业系统组织架构

专业系统管理准则

组织功能

基本原则

管理活动

业务流程

权责体系

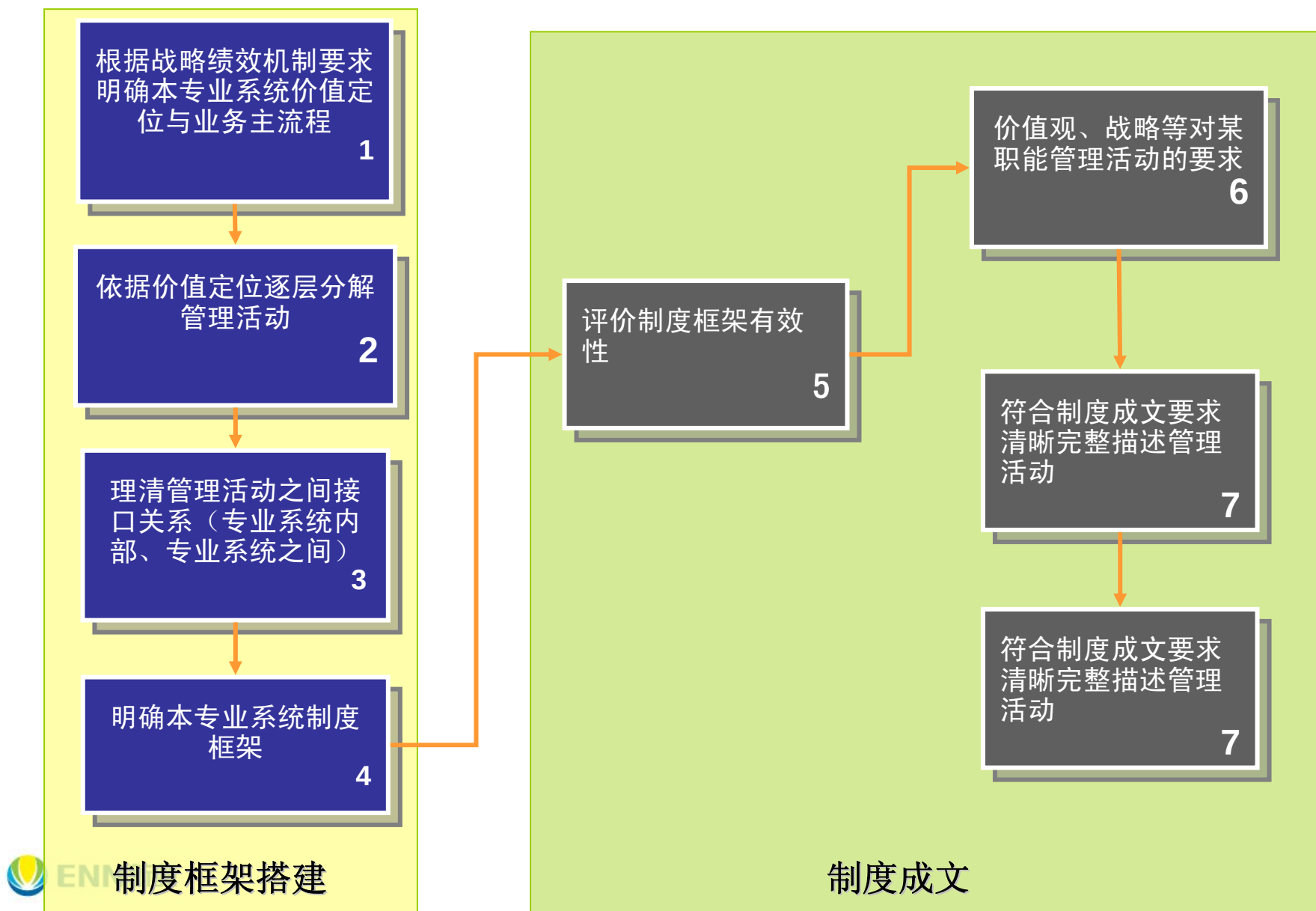
范围和对象

促进

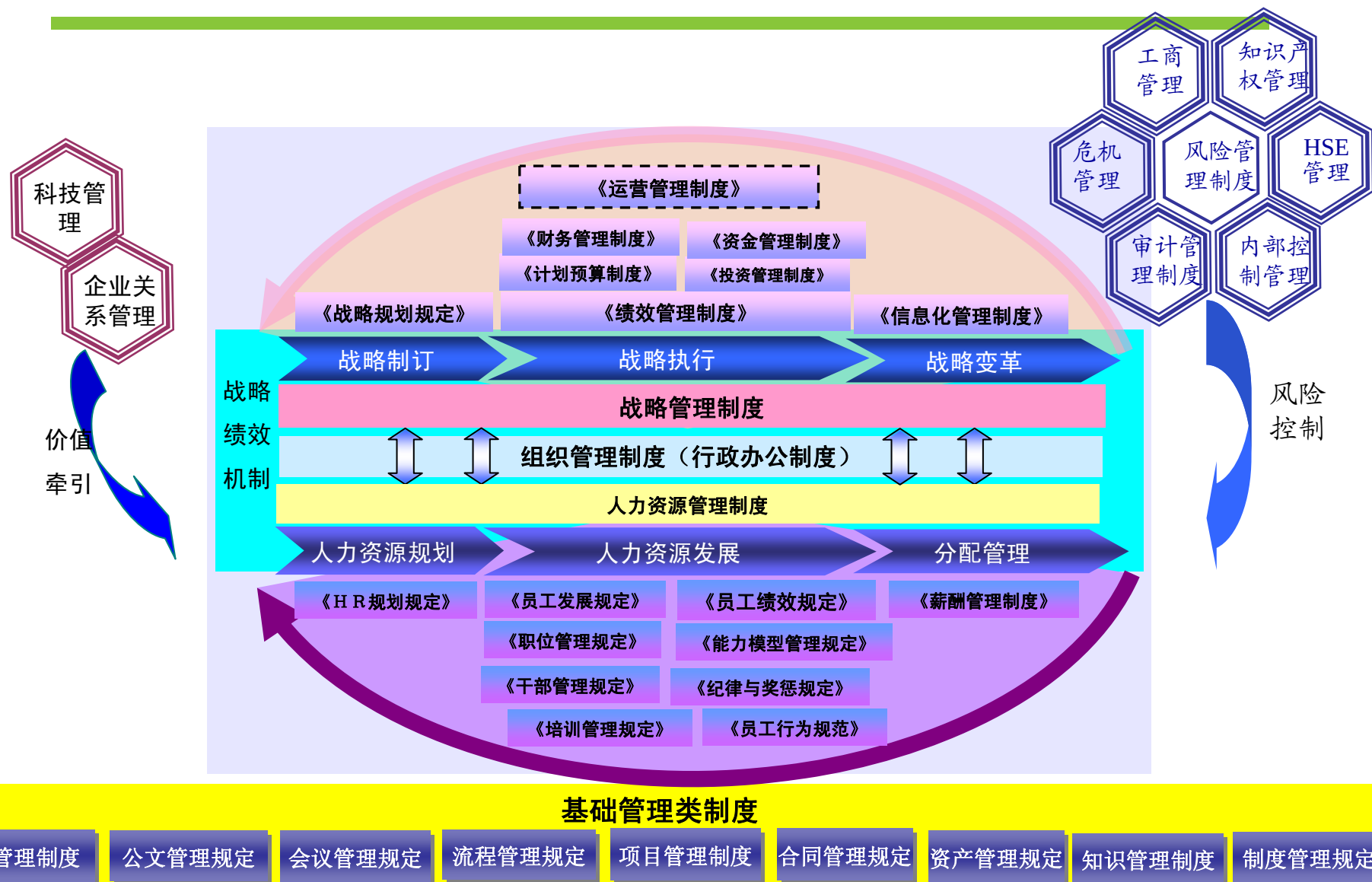
固化与
优化

制度建设

新奥集团采用的制度梳理方法



围绕战略绩效主线形成的新奥制度框架



制度日常管理----全生命周期管理

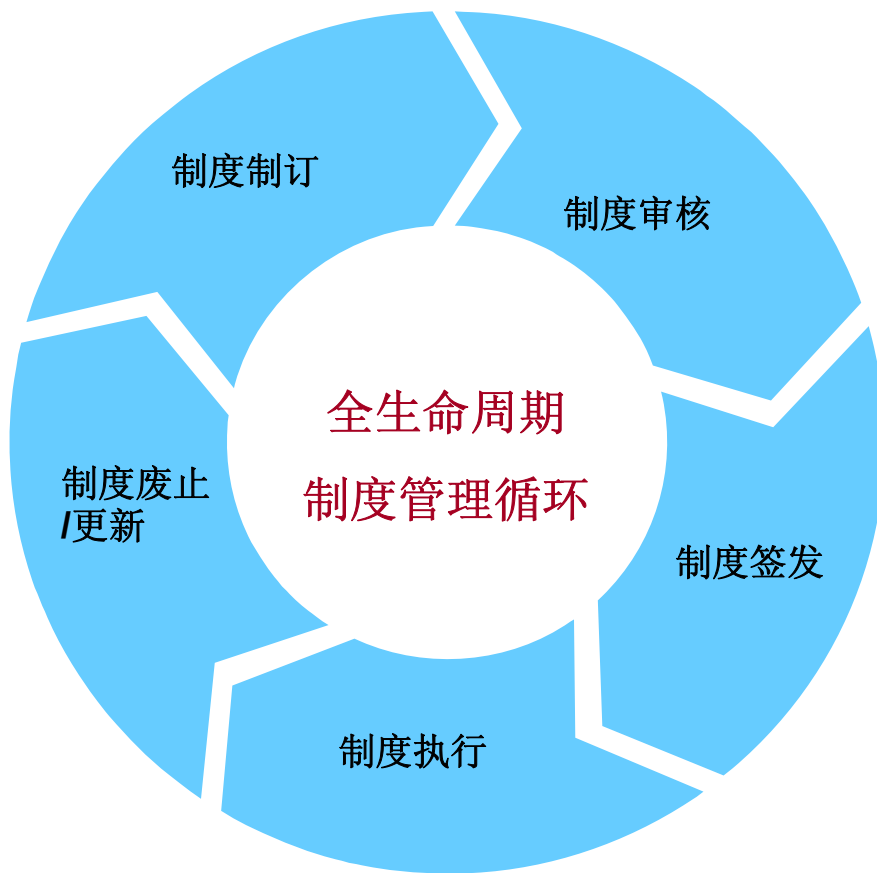
制度体系建设需要根据内外部变化等驱动因素持续完善、补充，形成全生命周期制度管理闭环。

制度制订/修订原则

- 导向明确原则：弘扬新奥价值观，切中时弊，防范风险，促进高绩效组织形成
- 科学系统原则：单个制度权责明确，形成PDCA闭环；制度前后连续，纵向贯通，横向协同
- 简明扼要原则：制度简明易懂，重点突出，逻辑严密，避免冗长

明确制度废止/修订的动因

- 外部市场、科技、法律、政策等变化
- 内部公司价值观、战略、组织、流程等变化
- 内部对制度执行的反馈意见



制度审核

- 确保符合价值观
- 确保围绕战略绩效主线
- 确保制度符合制度制订原则
- 确保制度格式等

制度签发

- 按照制度制订办法和管控要求颁布制度

制度执行

- 收集反馈意见
- 修订绩效考核办法

谢谢

