

基于战略时钟的“经营魔方” 管控模式构建

■ 吴江龙

我国一些企业生命周期较短甚至昙花一现，究其根本原因是缺乏一个以价值创造为导向、确保战略目标有效落地的管控系统。特别是随着互联网时代我国企业国际化步伐的快速推进、全球化竞争的日趋激烈，大型集团企业如何构建集团级一体化动态管控平台，实现资源的最优化配置，有效推进集团价值提升和战略目标落地，变得尤为迫切和必要。基于多年的管理实践和理论总结，本文提出了基于战略时钟的经营魔方立体动态管控模型，并构建了整套运行模式，以期为我国企业管控理论创新和实践提升提供有益参考。

一、经营魔方主要内涵及系统模型

经营魔方是近年来支撑徐工集团跨越式增长到千亿元规模的经验总结，是基于全价值链动态整合的战略管控系统。该管控模式是基于“战略”、“资源”和“流程”构建的三维立体动态管控模型，是以推进集团战略落地和集团资源最优配置为目标，以战略时钟下的全面预算管理为系统主线，以卓越绩效模式为管理标准，以系统集成信息技术为有力支撑，建立的动态精细化管控体系，从而为集团整体战略目标落地和价值提升提供强有力的支撑。

在经营魔方的运转下，企业集团的战略与运营得到有效结合，从而实现企业集团各组成单位战略的无缝对接和协调一致。

具体来说，企业是一个大系统，并由众多子系统有机构成，各子系统围绕企业战略目标相互作用、协调运营。经营魔方则是促使战略落地的管控大系统，由三个完全不同又紧密相连的维度构成，即集团战略(方针)、资源配置(方式)和流程管控(方法)三个维度，而每个维度又根据“二八法则”选取五个关键子维度(如图1所示)。经营魔方由多个大、小魔方组成，魔方中的每个方格又都分别是一个小系统，是三大维度的汇总和交集，并具有其内在的含义和作用。不同级别的人员分别对应不同大小的魔方，并通过动态运转自己的魔方来配置资源和实施价值创造。

经营魔方这个大系统如何有效运转来实现企业集团战略协同和目标落地?管控体系以什么为抓手?经营魔方体系下，其框架设计和体系建设

可用“八个一”来概括，即：一个目标、一套机构、一个主体、一套制度、一套预算、一个系统、一个流程、一套工具。通过这“八个一”的协同运作，大小魔方统一向一个方向运转，实现企业战略协同和目标落地。

二、基于战略时钟的经营魔方管控框架设计

1. 围绕“一个目标”，坚持管控体系基本方向

经营魔方是在静态管理体系的基础上，进行动态化和多维化，致力于解决

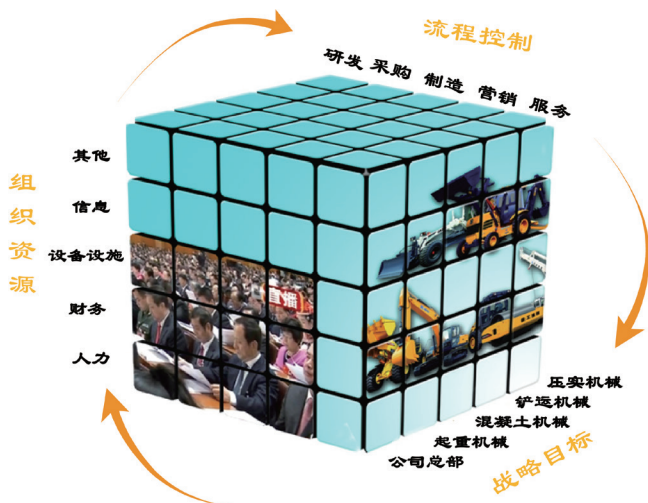


图1 经营魔方管控体系模型

如何把小系统通过价值网有效构建成大系统，并通过小系统和大系统的协调运转，实现企业价值最大化这个核心目标。

2. 构建“一套机构”，设计管控体系总体框架

经营魔方基于三维战略立体管理思想，必须构建全价值链系统整合的“一套机构”——集团级管控机构。该机构纵向上支持集团管控模式的转变，提高集团对下属企业的管理深度；横向上做到企业核心业务一体化，提高精细化管理的管理细度，覆盖研、产、供、销、服的全生命周期管理。同时，以集团统一的魔方体系管控平台为基础，以业务流程为重点对战略财务体系之根基——九大业务循环进行纵向管控和横向集成。经营魔方下的管控体系基本框架如图2所示。

3. 明确“一个主体”，授权管控体系运转主体

经营魔方需要对企业运营过程的动态管控和资源优化配置，魔方运转千变万化，谁来统筹运转魔方系统？对应这“一个主体”，企业中从CEO到CFO，再到COO，分别以战略理财、系统理财和运营理财为工作重点，紧紧围绕着经营魔

方目标开展实施。经营魔方站在“价值整合”的角度，打破传统的模块中心论，强调的是价值认同度。必须明确的是，CFO是价值整合最适合的人选，因为CFO是对整个系统最为熟悉、最具备专业素质和能力的角色，最清楚体系当中哪块资源最需要优化和配置。

4. 完善“一套制度”，实施战略时钟动态调整

战略时钟是经营魔方体系的行动指南和关键时间节点，用来保证集团管控是在正确的时间做正确的事，并正确地做事。在战略时钟的指引下，公司所有员工目标、行动一致，实现效率最高、效果最好。转动的时钟是经营魔方实施的保障，只有合适的时间做合适转动，才能实现价值整合。经营魔方也并不是时刻在运转，而是以企业的战略时钟的关键时间节点为指导。以年度预算为例，一般而言，每年6月份制订战略和计划，9月份进行战略优化，根据经营环境对战略和计划进行修正、优化。10月份把计划排好顺序，分清轻重缓急，平衡资源。12月份形成完整预算并且签订责任状，到次年3月份，要实行末位淘汰(见图3)。

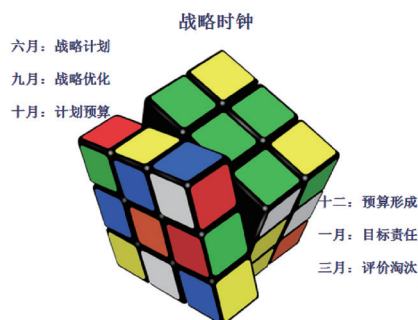


图3 经营魔方战略时钟示例

三、基于战略时钟的经营魔方管控体系建设

1. 以“一套预算”为管控主线，实现集团战略管控

在经营魔方体系中，“一套预算”——全面预算管理贯穿始终，并作为系统管控主线。经营魔方下形成了专有的经营魔方预算管理框架：首先梳理企业价值树，包含“公司KPI”、“目标平衡”、“职能KPI”、“资源消耗”、“活动”。第二是“打通闭环”。闭环预算管理体系是预算管理管控的重要机制，即打通了从战略到计划、从计划到预算、从预算到分析、从分析到考核的闭

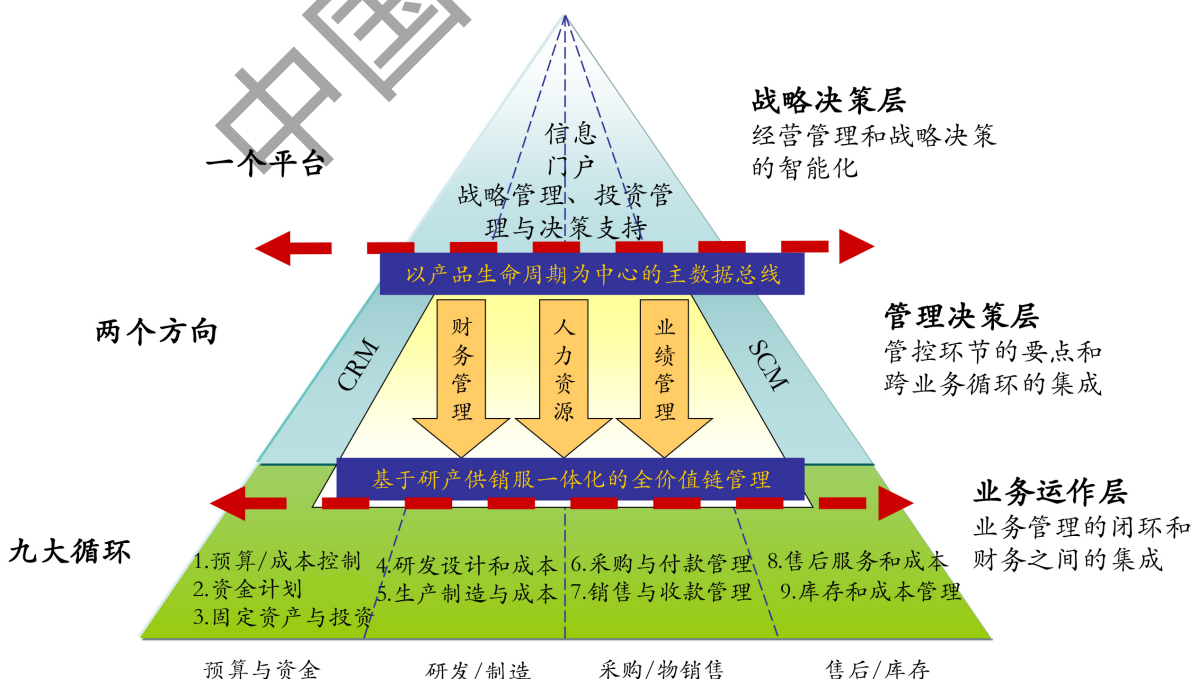


图2 经营魔方下管控体系基本框架

环管理。第三是“五项基础”，即明晰预算管理组织和责任；健全的预算管理制度流程规范；统一的预算标准；选择胜任人员以及预算系统与相关系统集成。

因此，基于经营魔方的全面预算管理体系上承企业战略目标的落地，下启企业具体业务活动，贯穿了企业职能管控的始终，衔接了战略规划与企业经营活动，使企业员工都参与到预算管理当中，明确自身的预算目标及要采取何种措施来完成目标，从而使得员工目标一致，进一步提升企业战略管控能力、资源配置能力、日常管控能力、分析决策能力、数据集成能力，最终推动实现企业战略目标。

2. 以“一个系统”为管控核心，实现集团运营管控

经营魔方基于系统、多维、动态整合的管控思想，这个系统分为多个层级的子魔方，通过层层分解来实现魔方的管控的核心功能。一级魔方是指图1所示的经营魔方，含集团战略、资源配置和流程管控三个维度。二级魔方是对一级魔方中的每个维度进行旋转和分解，例如对资源配置维度进行分解形成五个二级魔方，分别为人力资源层面二级魔方、财务层面二级魔方、设备层面二级魔方、信息层面二级魔方和其他。

通过对魔方体系的重重分解，最终实现“人人有魔方，魔方分大小；人人配资源，价值共创造”。在经营魔方的多级体系下，每个员工都有一个对应自己位置的魔方，但魔方的大小和作用有区别：CFO负责统筹运作经营魔方系统，不同分子公司、不同级别人员分别对应二级魔方、三级魔方甚至四级魔方体系，众多的大小魔方形成一个有机融合的“魔方系统”。与此同时，企业每个员工都可以根据自己手中的魔方对应价值创造导向进行资源配置，每个人都能抓住价值创造的关键因素，最终提升企业的整体价值。

3. 以“一个流程”为管控关键，实现集团大财务管控

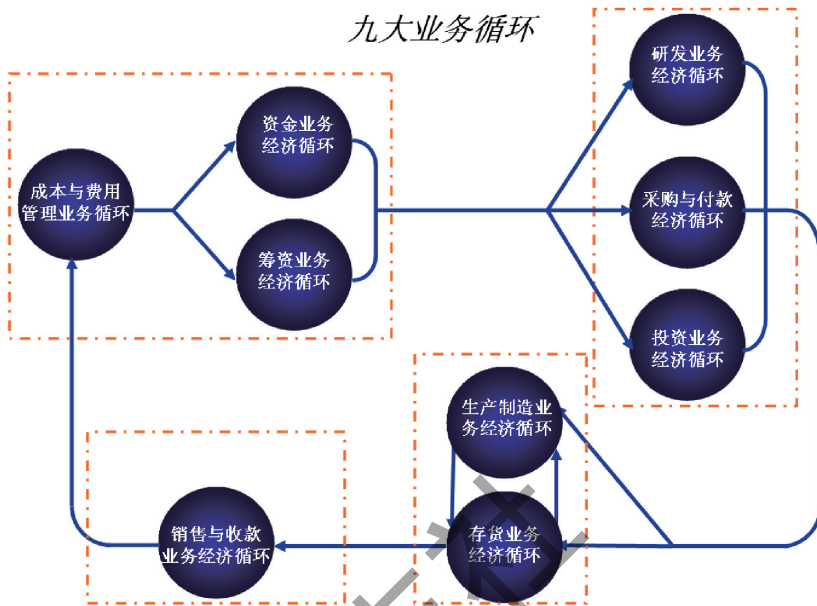


图4 经营魔方下的九大业务经济循环

在经营魔方理念下，企业必须紧紧围绕集团战略目标，根据企业的战略及运营方面建立全面完整的经济业务循环体系(见图4)，即实现“一个流程”，如采购循环流程、制造循环流程、销售循环流程和投资、研发循环流程等关键环节的闭环管理。循环流程涵盖企业经营管理的各个方面、各个环节，实现集团大财务管控。所有的经济循环都必须充分考虑其经济性，也就是能否为企业带来价值增值，同时必须受到严格的内控制度的规范。

4. 以“一套工具”为管控支撑，提高魔方转动效率

作为连接各个子系统与总系统神经的信息系统是经营魔方系统协调运作的关键环节，也是支撑魔方高速运转、不可或缺的一套工具”。通过信息化工具的整体实施，实现各项管控工具的协同运作，共同促进战略目标的实现。

经营魔方下信息化支撑系统的实施是一项复杂的系统工程，要确保业务与财务的有机结合，充分体现集团、业务板块和业务执行三个层次上的管控，最终全面实现集团的战略目标。该信息系统可通过以下三个层面建设实施形成。第一层面：利

用ERP将企业流程固化，提高从研发到售后到核算的产品生命周期管理效率，实现业务流、物流、资金流和信息流的同步，实现对九大经济循环模式的有效支撑，提升企业协同能力和综合业务处理能力。第二层面：提升集团公司综合管理水平，在流程固化和业务处理协同化的基础上，实现企业整体管理水平的提升，建立先进的管理平台。第三层面：在综合管理水平提升和企业数字化管理的基础上，实现企业决策支持管理，全面落实战略财务管控，提高企业战略管控能力。■

(作者单位：徐州工程机械集团有限公司)

责任编辑 陈利花

参考文献：

- 1.沈翎.2008.构建与企业战略转型相匹配的财务资源管控模式.财务与会计,2
- 2.吴江龙.2009.企业集团财务工程结构配置与优化研究.现代管理科学,3
- 3.张克慧,牟博佼.2012. ERP系统在集团管控中的价值创造.财务与会计,9