# 国有企业的人力资源管控模式设计

来源：网络 作者：风起云涌 更新时间：2024-10-18

*第一篇：国有企业的人力资源管控模式设计国有企业的人力资源管控模式设计随着整体国民经济的高速发展与企业做强做大的内在动因需求, 跨行业、跨地域经营管理已经成为国有大型企业集团的显著特点。在实施跨行业、跨地域经营管理过程中,集团公司往往需要面...*

**第一篇：国有企业的人力资源管控模式设计**

国有企业的人力资源管控模式设计

随着整体国民经济的高速发展与企业做强做大的内在动因需求, 跨行业、跨地域经营管理已经成为国有大型企业集团的显著特点。在实施跨行业、跨地域经营管理过程中,集团公司往往需要面对和回答下属企业的人力资源管控模式问题, 即集团公司对下属企业人力资源管理深度与管理范围、集权与放权的问题, 本文基于此进行了一些阐述和分析。

一、现代企业人力资源管控模式类型

现代企业主要有以下三种人力资源管控模式:

(一)直管型人力资源管控模式。直管型人力资源管控模式属于集权程度极高的管控模式。集团公司人力资源部门作为人力资源全面管理中心, 负责统一制订人力资源发展战略、管理体系、规章制度、管理流程并监控下属企业实施。下属企业只负责具体执行, 很少或不需要进行差异性改进。

(二)监管型人力资源管控模式。监管型人力资源管控模式属于集分权结合的管控模式。集团公司人力资源部门作为人力资源政策监控中心, 负责对下属企业人力资源发展战略、管理体系、规章制度、管理流程的建设进行监督指导, 并提供政策性、专业性的意见和建议。下属企业在自主开展人力资源管理实践的同时, 重要管理事项均需经集团公司审批。(三)顾问型人力资源管控模式。顾问型人力资源管控

模式属于分权程度极高的管控模式。集团公司人力资源部门作为人力资源咨询服务中心, 负责提供共享的人力资源服务平台和专业的人力资源咨询顾问, 下属企业自主制订 并实施人力资源发展战略、管理体系、规章制度、管理流程。

三种管控模式下, 集团公司对下属企业人力资源控制方

二、人力资源管控模式选择的考量因素

实践证明, 不存在所谓最佳人力资源管控模式, 只存在最适合企业自身特点和实际情况的人力资源管控模式。人力资源管控模式的选择需要考虑以下四个因素。

(一)集团公司整体管控模式。人力资源管控模式的选

择取决于集团公司的整体管控模式。集团公司整体管控模式主要分为操作管控、战略管控与财务管控。一般而言, 操作管控可与直管型人力资源管控模式相对应;战略管控可与监管型人力资源管控模式相对应;财务管控可与顾问型人力资源管控模式相对应。集团公司整体管控模式的集权程度越高,相应人力资源管控模式的集权程度也越高, 反之亦然。(二)人力资源管理规范程度。人力资源管控模式的选

择取决于集团公司下属企业人力资源管理规范程度。对已经确立人力资源发展战略, 形成规范管理体系、规章制度、管理流程的下属企业, 分权型的管控模式更有利于提高管理效率, 使人力资源管理能迅速应对企业内、外部环境变化的需要, 提升对企业经营管理的支持度;对尚未达到人力资源规范管理的下属企业, 集权型的管控模式更有利于形成统一、规范的管理制度和工作流程, 人力资源管理执行力得到有效加强, 协调沟通成本得到相应降低。(三)下属企业所处行业及市场环境。人力资源管控模

式的选择取决于集团公司下属企业所处行业及市场环境。如下属企业所处行业属高度开放性、竞争性, 需要迅速应对市场环境与竞争对手的变化, 则分权型管控模式更有利于形成面向客户、面向市场的人力资源管理模式。

(四)人力资源管理人员专业素质。人力资源管控模式的选择取决于集团公司整体人力资源管理人员的专业素质。如果集团公司下属企业人力资源管理人员专业水平不高, 缺乏制订科学规范、适应企业发展需求的人力资源发展战略、管 理体系、规章制度与管理流程的能力, 则分权型的管控模式势必造成下属企业在低端人力资源管理水平上徘徊;如果集团公司人力资源管理人员专业素质不到位, 对下属单位难以进行

有效指导与监管, 则集权型的管理模式只会形成集团整体人力资源管理水准低下的情形。因此, 具体采用何种人力资源管控模式, 需要综合考虑集团公司整体管控模式、人力资源理规范程度、下属企业所处行业及市场环境、人力资源管理人员专业素质四重因素, 并针 对下属企业的实际情况, 加以慎重选择。

**第二篇：人力资源管控职能定位和模式选择**

人力资源管控职能定位和模式选择

一、抓大放小——人力资源管控重点

人力资源管控的各项职能就是将组织内的所有人力资源作适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。换言之，即以科学方法使企业的人与事作适当的配合，发挥最有效的人力运用，促进企业的发展；简单地说，即为 “ 人与事配合，事得其人，人尽其才。”

人力资源管控的各项职能重点围绕 “ 选、用、育、留 ” 四个方面展开。

体系虽然庞杂，但人力资源管控主要着眼于五个方面：人力资源规划、人员招聘、培训发展、绩效管理和薪资管理。

二、因地制宜——影响人力资源管控职能定位的三大核心因素

集团化公司人力资源管控职能的定位及对下属公司的管理模式选择与集团化管控模式、人力资源体系的完善程度及人力资源专业人员整体素质状况密切相关，影响权变因素最大的是集团管理模式的选择。

首先，人力资源的管控职能定位与集团实行何种管控模式密切相关。按照集分权程度的大小，集团公司的管控模式分为财务管控型、战略管控型和操作管控型三种基本模式。

财务管控模式主要针对投资的科学性、风险性和投资回报进行管理，对所投资企业的具体业务一般不进行直接管理，属于分权型安排，在人力资源管控上主要对外派高管、财务总监具有任免考核>权；

战略管控模式并不要求总部设立具体的业务管理部门，公司总部承担战略规划、监控与服务职能，其考核与管理重点一般也集中于下属公司的董事会或总经理，属于集分权结合型安排；

操作管控模式要求总部设立具体的业务管理部门来对下属公司的相关业务进行对口管理，对控股下属公司的营销、技术、人力资源、新业务开发等日常经营运作归口总部相关业务部门进行直接管理，强调公司经营行为的统一，集团总部制定统一的人力资源政策与管理制度，并在下属企业贯彻实施。由此可以看出，与集团管控模式相对应，越是集权的集团管控模式，人力资源管控的权限也越集中于集团总部。

其次，人力资源管控的职能定位要适应企业人力资源管控体系的完善程度。人力资源管控是一个整合的有机管理体系，从战略到业绩、从文化到流程、从构架到模型：

而根据美国生产力促进中心调研公布，人力资源管控的最佳实践包括十六个方面： HR 愿景和使命、职位管理、人力资源规划、人才甄选和招聘、薪酬管理、福利安排、培训发展、职业生涯管理、员工能力模型、领导力发展和继任管理、绩效管理、组织发展、变革管理、知识管理、人力资源信息化、人力资源能力提升。

根据我们的咨询实践以及对我国企业人力资源管控的认识，人力资源管控与开发在我国相当企业中还处于起步阶段，人力资源工作尚处于人事管理向人力资源管控工作过渡阶段，绝大多数工作还停留在人事管理阶段，人力资源管控各核心模块的体系、流程尚需进一步完善。显然对这样的集团化企业，在管理制度和体系不很健全的情况下，对于新建的子公司在一定阶段采用集权程度高的人力资源管控的职能定位，能够快速形成集团化的、统一的、规范化的制度和流程，沟通协调成本低，政策得到有效贯彻和实施，资源整合程度高。而对于进入成熟期、人力资源管控体系相对健全，具有一定的自身管理能力，并且需要对市场变化做出快速反应的下属企业，宜采用相对分权的人力资源管控职能定位。

第三，人力资源管控的职能定位与人力资源专业人员整体素质状况密切相关。这涉及不同层级的人力资源管控素质，包括集团总部的人力资源管控人员的专业素质和下属企业的人力资源管控人员专业素质。采取集权程度高的职能定位，如果集团总部人力资源管控人员专业素质不到位，很难有效对下属企业进行指导和管理，弊端大于益处；如果下属企业人力资源管控人员专业水平低，没有能力制定差异化政策，如果采取放权程度高的人力资源职能定位，势必造成下属企业在低端人力资源管控水平上徘徊，影响集团化企业的整体效益回报。特别需要注意的一个现象是，在集团母子公司的分权管控模式下，下属各企业独立意识浓厚，在某种程度上不希望集团进行人力资源管控，如果没有 组织 制度和信息反馈机制保证，集团总部很难获得信息，人力资源的整体战略很难有效的向下贯彻实施，在一定程度上造成 “ 政出多门 ” 和资源浪费的现象。因此，具体采取何种人力资源的职能定位，需要考虑企业不同层级的人力资源管控专业素质，而采取有针对性的人力资源职能定位。

三、化繁为简——集团人力资源管控职能定位和模式设计的黄金法则

根据以上影响母子公司人力资源管控的权变因素分析，以及我们长期的实践总结，我们认为集团化公司有四种人力资源管控模式：

    统管型

监管型

粗放型

混合型

通常而言，不同的人力资源管控模式在人力资源管控职能定位有所不同，一般而言，母公司人力资源职能定位有三种类型：    政策中心

管理中心

服务中心

具体到不同集团化公司采取哪种职能定位和管控模式，需从集团的管控模式、人力资源体系完善程度、人力资源专业人员素质三个维度综合评价，从而确定集团对下属公司的人力资源职能定位和管理模式。并结合企业实际情况，明确不同人力资源职能定位下的核心职能。在现实中，随着集团业务的多元化、管理团队的成熟等，一般会经历由集权式管理到适度分权的过程，很少有严格意义上的集权式管理或分权式管理，大量的是处于中间状态的适中式管理，这是最常见的一种人力资源管控模式。适中式管理是指集团总部掌握必要的控制权，给下属公司一定的权限，既保证总部对下属公司的控制权，又能有效激发下属公司工作的主动性与灵活性。这种人力资源管控模式可以用 “ 一个规范、两种职能、三项输出 ” 来概括。一个规范是指规范人力资源管控各项流程；两条职能是指总部的服务和监控职能；三项输出是指制度、人才和文化的输出。

   科学规范人力资源管控各项流程

加强对子公司的服务和监控

输出制度、人才和文化

**第三篇：美的管控模式**

“美的管控模式” 对中国制造型企业的启示

李宏旭

一、问题的提出

提起集团管控，某国际咨询公司提出的战略管控、财务管控、操作管控三种管控模式已经在咨询业界广为流传。然而笔者发现，有不少被国际咨询公司用此理论框架进行过集团管控咨询的企业对取得的结果并不是很满意，但这是权威的国际咨询公司做出来的东西取得这样的结果咨询客户也没有什么好说的。这迫使我们不得不思考这样一系列问题：为什么权威公司的标准工具取得的结果不理想？究竟有没有一种扎根于中国企业实战并能够推广到国内企业的管控模式存在？

二、美的管控模式对国内制造型企业的意义

在国内知名企业中，属于民营制造企业，企业年销售规模超过1000亿，在所从事的行业里处于领先地位，企业持续经营历史超过40年的企业寥寥可数。因为，企业可以依靠外在条件迅速做大，也可以依靠超强能力做强，但要经过岁月沉淀和社会的磨砺做久却需要具备超强的综合实力。而美的就是这样的一个企业，在做大、做强、做久这些企业关注的目标上都取得了不错的结果。而事实上它也不是一开始就比较大、比较强，而是从5000元人民币起步，一步一步做起来的。它所经历的历程，它所采用的管控模式对国内制造型的企业具有较强的借鉴作用。

三、制造型企业搞管控模式应具备的四个基础

在美的40多年的企业管控实践中，对企业的管控模式进行了系统的总结。他们认为，企业要搞管控，必须具备四个基础。

第一，思想基础。企业和下属成员要具备一个相同的价值观，企业文化能够被绝大多数成员接受和认同。

第二，人员基础。企业要有一支高素质的经理人队伍，经理人队伍的职业化和专业化水平越高，越容易掌握使用好管控工具。

第三，制度基础。企业要有一套标准化、规范化、流程化、体系化、制度化的制度管理体系。制度管理体系是企业管控的依据，管控工具是企业制度管理体系的浓缩和精华。

第四，制衡基础。企业的监督机制要非常强势，监督部门要有较强的专业能力。监督机制和监督部门可以确保企业的风险处于可控范围，企业员工的不良现象和不良行为在机制上处于可控。

当企业具备以上四个基础条件时，企业采用相应的管控模式，才会有好的效果。A企业是珠三角一家处于战略转型阶段的规模企业，在由传统制造加工业向技术密集型创新型企业转变，企业非常注意制度基础，建立了完善的治理结构，并形成了良好的制衡基础。但该企业的企业文化并没有统一，原有的务实、稳健型文化和新的开放、创新型文化形成了激烈的冲突，外加上企业的职业经理人团队还不够成熟，导致了企业出现了激烈的内耗，最终企业原有核心人员大量流失，企业的实力大幅下滑。

对国内不少制造企业来说，思想基础、制度基础、制衡基础可以在外力的帮助下迅速的构建，但人员基础却需要企业进行长期的努力。在美的发展过程中，20世纪60年代靠北滘人，70年代靠顺德人，80年代靠广东人，90年代靠全国人，现在要靠全世界的人才。企业不同时期的人才层次是变动的，但企业对人才的重视却是不变的。

当然，并不是企业要具备四个基础时才来搞管控，而是企业一定要根据自己的条件个性化自己的管控。而在个性化管控中，最需要考察的就是企业的人才基础水平。很多咨询公司管控模式的不落地，大都是忽略了这个因素。

B企业是南方某省的大型国企，资产规模有几百亿，下属企业有几十家公司，管理水平和层次参差不齐。企业为理顺管控，聘请了国内咨询行业排名前三位的某家国际咨询公司，咨询公司按照专业的理论和方法对企业的管控进行了梳理，可项目过后半年，该企业仍有不少下属公司中层管理干部对咨询公司提供的管控模式一问三不知，企业高层也对咨询项目很不满意。出现这样问题的结果是必然的，头疼医头、脚疼医脚的西医方法，虽然可以做到专业化，但往往缺乏系统思维和系统改变，仅从局部入手导致不了系统效应，很难取得理想的疗效。

四、制造型企业搞管控模式的应把握的核心思想

对于如何做管控模式，美的将其概括的总结为十六个字“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”。集权有道，是指企业在该集权的时候，对于应该集中的权利一定要集中。

例如，对于中小型制造企业来讲，中高层管理干部的人事管理权、下属公司的投资与战略管理、企业的资金管理等工作，企业老板一定要抓住，松手就会乱。

分权有序，是指一定要有序分权，而不是盲目分权。例如，企业老板给职业经理人的财务权限下放，应该是一步一步的，比如先给3万元权限，试行一段时间不出问题再加到10万元权限，以此类推。

授权有章，是指按照规则来授权，要做到有章可循。有章，就要要有管控手册，可以是职责权限规范手册这种形式（单个经营实体运作企业），也可以是集分权手册（集团运作或集团化运作企业）这种形式，制作成一本，随用随翻。国内不少中小型企业喜欢口头授权，往往出了问题，职业经理人和企业老板扯不清。授权有章，还要求企业的各项流程的管控要点都能找到制度的规定。找不到制度规定，再精细的流程也会失去管控的意义。

用权有度，是指一定要在授权的同时懂得制衡，让权力不被滥用。例如，对职业经理人授权的同时，要有强势的财务监控和审计监察；采购和供应商管理的工作的分开；出纳和会计的工作的分开；薪酬与绩效的分开等等。

五、对制造型企业打造管控模式的建议

目前，对国内不少制造企业来讲，首要解决的不是管控模式好坏问题，而是有没有自己的管控模式问题。有了自己的管控模式，接下来才是改善和提升问题。

一般说来，各种类型的制造企业都需要打造自己管控模式，单一经济实体运作的企业建议搞职责权限规范手册，集团运作或集团化运作的企业建议搞集分权手册。

管控手册一般涵盖以下内容：经营战略计划管理、研发管理、知识管理、投资管理、销售管理、制造管理、财务管理、人力资源管理、审计监察管理、法务管理、IT管理、制度管理、体系管理、行政后勤管理、企业文化管理、对外关系管理等。企业的管控手册，一般要结合企业的经营计划进行的调整。

企业管控模式的打造是一件系统工程，需要企业深入的思考自己的基础条件，需要企业牢牢抓住管控模式的核心思想，需要企业结合自身的业务运作情况进行个性化的开发。在开发的过程中，要找到合适的标杆，要推行过程中要循序渐进的改善。

特别提醒:企业管控模式是为了方便企业运作的，切忌盲目照搬，切忌不加试验的大力推广。

**第四篇：企业管控模式**

一、理论回顾

企业集团管控模式

管控是管理控制的简称，是企业内部控制的一种。内部控制是指一个企业为了确保经营方针的贯彻执行，保护资产的安全完整，保证信息资料的正确可靠，保证经营活动的经济性、效率性和效果性而在企业内部采取的自我调整、约束、规划、评价和控制的一系列方法、手续和措施的总称。国外的学者，如安东尼，对管理控制给出了如下的界定：管理者为了实现其目标，富于效率和效果地获取和使用资源的过程。他将管理控制分为三个层次，包括战略计划、管理控制和操作控制。三者相互联系，按照前后连贯的逻辑顺序开展。战略计划是设置企业的长期目标而进行一系列科学的评价与分析。操作控制是确保组织内各项即时任务的实现，并将长期发展目标转化为组织各个层面具体的、可执行的而短期目标。国内的学者，如陈志军，给出了如下的集团管控定义：企业集团为了实现其目标，以信息沟通为基础，权变选择控制模式，采取适宜的控制手段，通过实施业绩考核激励下属单位，以促使其实现集团意图。国外关于集团管控的研究归纳起来主要包括：企业集团的成因、母合优势、集团总部角色与定位等领域。通过应用委托代理理论、相互依存理论、集分权理论、协调和激励理论等，研究成果主要集中在以下几个方面：集团管控系统的组成、性质和绩效的关系。从核心资源的角度来剖析集团面临的管控问题，并提出相应的解决方案；动态研究集团管控的进化机制等。国内关于集团管控的研究主要集中于管控模式的分类、管控模式的选择和管控系 统的构成等方面。

目前在理论界和实务界对管控模式的分类有多种观点，主要有如下一些研究成果：在《企业集团母子公司管理模式和管理控制初探》中，将母子公司之间的管控模式分为：集权管理、分权管理、统分结合，这三种管理模式从人事、财务、业绩、权限、信息等五个方面落实到母公司对子公司的管理控制中，形成完整的、行之有效的管理体系。在《大型企业集团管控模式比较与总部权力配置》中，母子公司之间的管控模式被划分为三种类型：财务管控模式、战略管控模式、运营管控模式。还有一些研究文章中提出了资本控制型、战略控制型、人事控制型和文化导向型等分类，或者是资本控制型、行政控制型、参与控制型、平台控制型等管控模式。

虽然有各种不同的名称，但从分类的基本依据来看,都是从集团与下属单位之间的集权和分权程度来界定的。集团公司总部是通过职能管理部门对下属单位进行管控，在哪些职能领域进行多大程度的集权管理确定了不同的管控模式划分的大类。但是，每个职能管理领域的管理活动对下渗透的程度是一个连续可变的过程，从宏观的报表时管理到微观的业务活动各环节的监控，中间可以有很多种细分的形态。所以，在划分管控模式时，既不能太过笼统，也不可能过于详尽。既不能把企业在实际管理活动中的所有情形进行穷举，又不能界限模糊到失去了指导意义。所以，对于大型企业集团，按照集团公司与下属单位集分权程度的不同，集团公司介入下属单位经营管理活动的深度不同，目前比较主流的划分方法是分为三类：财务管控型、战略管控 型和运营管控型。

1、财务管理型是指集团对下属子公司的管理控制主要通过财务手段来实现，集团对下属子公司的具体经营运作管理基本不加干涉，也不会对下属公司的战略发展方向进行限定，集团主要关注财务目标的实现，并根据业务发展状况增持股份或适时退出。

2、战略管理型是指集团的核心功能为资产管理和战略协调功能。集团与下属子公司的关系主要通过战略协调、控制和服务而建立，但是集团总部很少干预子公司的具体日常经营活动。集团根据外部环境和现有资源，制定集团整体发展战略，通过控制子公司的核心经营层，使子公司的业务活动服从于集团整体战略活动。一般地，这种情况比较适用于相关产业企业集团的发展。

三种管控模式分类示意图

3、运营管理型是指通过母公司的业务管理部门对控股子公司的日常经营运作进行直接管理，特别强调公司经营行为的统一、公司整体协调成长和对行业成功因素的集中控制与管理。大部分房地产开发 公司都是属于这种情况，比如房地产公司和下属项目子公司的管控就是这样，大型房地产集团公司的区域中心和下属项目公司之间也属于这种情况。

这三种模式各具特点：运营控制型和财务控制型是集权和分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。有的企业集团从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。三种管控模式各有优缺点，现实中，企业集团的内部管控往往是以一种模式为主导的多种模式的综合。同时企业的管控模式并不是一成不变的，它将随着集团的整体战略转型而进行动态调整。

各管控模式的影响因素

二、恒大集团的的管控模式

1、企业发展历程

恒大集团是是一家以民生住宅产业为主，集商业、酒店、体育及文化产业为一体的特大型企业集团。恒大总资产2745.9亿元，员工 4万多人，在广州、北京、上海、天津、重庆、深圳、合肥、济南、沈阳、长沙、南昌、南京、太原、郑州、成都、海口、哈尔滨、武汉、石家庄、长春、兰州、南宁、福州、贵阳、呼和浩特、西安、昆明、乌鲁木齐、银川、西宁、大连、桂林等4个直辖市、29个省会及重要城市设立分公司（地区公司），在全国140个主要城市拥有大型项目262个，连续三年土地储备全国第一、在建面积全国第一、销售面积全国第一、销售额稳居全国三甲。2024年，公司销售923亿元，向国家纳税135亿元，创造就业岗位42万个。2024年，恒大的销售额是1315亿元。恒大在创立之初即确立企业文化。恒大宗旨：质量树品牌、诚信立伟业；恒大精神：艰苦创业、无私奉献、努力拼搏、开拓进取；恒大作风：精心策划、狠抓落实、办事高效。恒大文化的传承与弘扬，推动着企业高速发展。2024年，恒大矢志成为世界上行业内“规模最大、队伍最优、管理最好、文化最深、品牌最响”的 “五个之最”国际顶级企业。恒大集团拥有中国特级资质的建筑工程公司、甲级资质的建筑设计研究院和工程监理公司、一级资质的房地产开发公司和物业管理公司。

第一个“三年计划”【1997-1999】艰苦创业 高速发展 公司成立之初，正值亚洲金融风暴，恒大集团逆市出击，抢占先机，采取“短、平、快”的策略，首个项目金碧花园以“环境配套先行”的开发理念，创造了广州昼夜排队购房、日进亿元的销售奇迹。其后，恒大经过三年艰苦奋斗，于1999年从当时广州的1600多家房地产企业中脱颖而出，首度跻身为广州地产10强企业。第二个“三年计划”【2024-2024】苦练内功 夯实基础 经过三年多的高速发展，从2024年开始，恒大集团着力于有效整合资源，规范开发流程，狠抓管理促效益，支持未来发展。在广东地区同时开发及储备多个项目，陆续开发销售金碧华府、金碧新城、金碧世纪花园等多个金碧系列楼盘。2024年，恒大排名跃升至广州第6位。

第三个“三年计划”【2024-2024】二次创业 拓展全国 经过前两个阶段的发展，恒大集团综合实力显著提高，发展潜力日益凸显。2024年，恒大被评为广东房地产企业竞争力第1名，从2024年开始，恒大提出“二次创业”的号召，着力实施立足广州、布局全国、全方位拓展产业发展空间的经营战略。2024年，恒大首度跻身中国房地产10强企业，并在广州同步开发销售金碧翡翠华庭、金碧湾等10多个楼盘，在开发经验、品牌美誉度以及规模实力等方面，初步具备了全国拓展的条件。

第四个“三年计划”【2024-2024】迈向国际 跨越发展 恒大已战略性地进入广州、天津、重庆、沈阳、武汉、成都、南京等20多个主要城市，拥有50多个项目，规模与品牌取得实质性的跨越。恒大一流的管理团队和成功的发展模式，也取得了令人瞩目的超常规发展，吸引了国际资本巨头青睐。期间恒大累计在国际资本市场募集资金10多亿美元，成为中国房地产企业迈向国际的标杆。

第五个“三年计划”【2024-2024】稳健经营 再攀高峰 恒大已战略性地进入广州、上海、天津、重庆、深圳等全国120个主要城市，拥有项目200多个，规模与品牌进一步取得大幅跨越。

2024年11月5日，恒大在香港联交所成功上市。上市当日，公司股票收盘价较发行价溢价34.28%，创下705亿港元总市值的纪录，成为起于内地、在港市值最大的内地房企。

2024年，公司先后成功发债27.5亿美元，创造了中国房地产企业全球发债的最大规模纪录，全年实现销售金额504亿元。

2024年，公司总资产达1790亿元，销售额804亿元，销售面积、在建面积、进入城市数量等核心指标均位列全国第一，品牌价值突破210亿元。

第六个“三年计划”【2024-2024】深化管理 稳定增长 2024年，恒大步入稳定增长期，全面实施向管理要效益方针，制定各项核心指标（销售额、主营业务收入、核心利润）年均增长30%的计划目标，并通过拓展商业、酒店产业，探讨体育、文化产业，加强队伍建设和企业文化建设，进一步提升恒大品牌，确保公司实现可持续稳健发展。

截止2024年底，恒大总资产达3481.5亿元，销售额1004亿元，营业收入、在建面积、竣工面积、项目布局、现金余额等八项核心指标位居第一。2024年，恒大实施大战略，与世界第一名校哈佛、中国第一名校清华达成战略合作；进入快消业，成立恒大矿泉水集团，推出高端矿泉水产品 “恒大冰泉”；2024年，恒大粮油、乳业集团 成立揭牌，恒大粮油集团全国订货会创行业纪录。

第七个“三年计划”【2024-2024】夯实基础 多元发展 2024年，恒大将进入以“夯实基础、多元发展”为主题的第七个“三年计划”。在“夯实基础”方面，恒大要继续夯实民生住宅产业这个基础；在“多元发展”方面，要努力完善由民生住宅、文化旅游、快消及体育等构成的多元化产业布局。

恒大实施多元发展战略，致力于打造民生住宅及各项重要民生工程，致力于打造地标性城市综合体、最顶级健康产业综合体和最生态、最环保、最美丽的文化旅游胜地海花岛等多个世界级拳头产品，构筑国际产业集群，打造具国际竞争力的世界顶级企业，跻身世界500强。

2、恒大集团战略

第一阶段【规模取胜】战略阶段

1997年，恒大基于行业竞争、目标市场、消费者负担能力、资金状况等因素的客观分析，确立了“小面积、低价格”的早期发展模式，采取快速销售、加快资金周转，快速实现企业规模壮大的发展战略。1997年，恒大只在广州开发1个项目；而至2024年，公司开始同时开发十多个项目，公司的员工人数由1997年不足20人上升至2024年超过2024人。凭借初创阶段的持续努力，公司逐步跻身广州房地产十强企业、广东省房地产企业竞争力第1名、中国房地产十强企业及中国房地产品牌价值十强企业。

第二阶段【规模+品牌】战略过渡阶段 2024年开始，中国房地产市场渐趋成熟、竞争日益激烈，恒大转变原有发展战略，开始进入“规模＋品牌”的战略过渡阶段，确保企业持续发展。在规模方面，公司跨越广东，将地理版图扩充至其它战略性城市，使房地产开发面积从几十万平方米大幅增加至几百万平方米，在此过程中，公司在同时管理遍布全国多个项目方面取得了宝贵的经验及能力。在品牌建设上，公司对所开发项目全部实施精品战略，并开始实施全国标准化运营模式。

第三阶段【规模+品牌】标准化运营战略阶段

自2024年起，恒大继续专注实施“规模＋品牌”战略，进一步完善标准化运营模式，逐渐形成了极具竞争力的七大企业核心优势，并在深入拓展中国二三线城市的过程中实现迅速拓展。经过多年实践及调整，恒大标准化运营模式行之有效，助推恒大实现持续跨越式发展。2024年，恒大开始实施未来八年在世界上行业内实现“五个之最”蓝图，提出要用八年时间再造6个恒大的宏伟目标。在大战略目标的指引下，恒大在2024年底实现销售超千亿的飞跃，成为多产业为一体的特大型企业集团。

第四阶段【多元+规模+品牌】战略阶段

2024年8月，恒大进入第四个战略阶段，在继续实施“规模+品牌”战略的同时，首次正式提出多元发展战略，明确了进入世界500强的宏伟目标。以夯实房地产业为基础，恒大在体育、文化、快消等领域取得了举世瞩目的成绩，并在2024年9月正式成立恒大粮油、乳业集团。目前，恒大集团已成为集民生住宅、文化旅游、快消及体育为一体的企业集团。

3、集团管控模式

按照前述的管控的三种分类即：财务管控模式、战略管控模式、运营管控模式的特点和恒大的紧密型集团化控制特征，恒大属于运营控制型。公司的集权程度比较高，重大事项均有集团进行统一管理。这是恒大继续健康发展的保证。这种模式有利于降低成本、确保精品战略的有效实施和不走弯路。恒大的组织架构是一种高度集权化的战略模式，恒大的总部组织庞大，下设许多职能部门垂直对地方公司进行归口管理。从下图的股权结构在可以看出，在整个集团中许家印拥有绝对控制权。在总部-地方两极构架中，总部负责决策各项业务，地方公司执行。恒大的重要决策集中总部，地方负责执行，有人事变动需层层上报总部。

从集团的人员分不可以看出，恒大集团的员工总部的人数相当可观，其具有大总部的特征，这也是其集权化的保证，决策的高度集中必须保证总部的人员的充足，以支撑起决策的科学性。

恒大集团的地区人数和总部人数比

恒大在全国设立28个分公司，监管62个城市。恒大的总部以监管、配套设计为主，负责标准的管理和落实。

在人、财、物上体现了恒大的高度集中化。恒大的各下属公司总经理助理及以上干部的入职、任免、工资、奖惩及解聘等需报公司的董事会及分管领导的审批后执行，总经理须报董事局主席审批后执行；中层干部及一般员工的入职等由下属公司办理。财务由集团统一管理，统一执行财务制度，对报表实行须经集团财务中心审核后报出，资金由集团统一计划管理，各公司每月上报下月的资金使用计划，资金在每个月初由领导审批后下发，财务必须严格按照资金计划支付。计划内大宗材料和300万以下的计划外材料采购，由恒大集团的下属材料设备公司自行采购和招标；300万以上的计划外采购由集团的招标采购中心组织采购。

三、恒大集团的管控模式的思考

企业选择一种管控模式有众多的原因，有些是理性的因素，有些是在企业发展过程中积累的所谓非理性部分。这些共同形成了企业的发展模式，在了解恒大集团的管控模式后，探究其背后的因素即研究形成的动机对于了解、认识企业，学习其管理经，提高企业治理水平有着很好的作用。下面将结合前面的理论和企业管控模式的动因对恒大集团的管控模式进行分析。

管控模式影响分析

恒大的管控模式的优点：

恒大在发展的初期以“短、平、快”为主的开发基调，在广州以金碧花园为起点的多个金碧系列产品，为金碧系列主线打下基础。后期以上市为目的的扩大全国的布局，以快速营销的高周转模式分配快速复制多渠道的融资推进项目的快速复制。其各阶段的战略成功的原因有不同阶段的不同战略，前面对于各阶段的战略有过分析，大规模的土地储备，通过运用“招拍挂、股权收购、战略合作，多样的拿地。多元化的融资渠道，标准化的运作和集权化的管理，这些都是其成功的因素。这些体现了在不同的阶段其战略导向的管控模式必须是高度集团的运营型管理的模式，这样才能快速的扩张，迅速的发展。

恒大的管控模式存在的问题：

对于集权化的管理模式，在众多管理理论上有分析，其缺点就是不易发挥下属企业的积极性，有可能出现管的过严的危险，导致企业缺乏弹性，影响企业的活力。恒大的管理方式，存在如下的问题：（1）企业目前的绩效管理存在责权利的不对等，重结果、轻过程。绩效管理的导向需要强化。

（2）高度集中决策权导致企业在地方化经营中存在不足，影响其品牌在地方的发展和竞争。

（3）长期大规模发展，高土地储备容量，导致公司治理的结构复杂，人员冗杂，企业的战略转化难度较大。（4）作为参谋职能的总部职能部门的权利过大，会干预地方公司的管理，影响管理的效率。

（5）公司的管控缺乏体系，各分公司之间的联系有待加强。

恒大的管控模式未来方向：

为了有效的提高其公司的管控，提高公司治理水平，恒大的运营型管控体系需向战略型的管控体系过度，最终定位于财务型的管控体系，这是符合恒大发展的实际。通过适当的分散其权利，让渡给地方公司，整合目前的大而广的公司体量，确定些战略性的产业，可以通过非关键性进行专业化的外包，较少总部的人员，提高其服务化水平，让总部成为利润中心，分公司是成本中心的财务型管控体系，这是其在国际化舞台上发展的重要基础。

**第五篇：人力资源管控建议报告**

天润商业－人事－报字－[2024]号

关于天润商业人力资源

管控建议的报告

广东天润商业经营有限公司：

为使我们公司人力资源管理工作进一步系统化、规范化、制度化，为了更科学、合理、有效的对下属公司及分店的人力资源进行管控，现提出建议报告如下：

随着我们商业公司组织规模日益扩大，组织结构也愈来愈复杂，目前已初步形成集团化管理模式。想要让商业公司持续不断发展，就必须建立一套有效的适合于我们公司的人力资源管控模式。

一、集团化企业的管控模式

集团化公司按照经营运作方式，管控模式一般划分为三种：操作管控型、战略管控型、财务管控型。

二、集团化企业人力资源的管控模式

相应地集团化公司的人力资源管控模式可以划分为：集中管控型、政策监控型、顾问服务型三种。

1、集中管控型

集中管控型式管理，整个公司各级企业的人力资源管理需要协调统一地执行，本部拥有绝对管理权限，各级下属企关于天润商业人力资源管控建议的报告

业的人力资源管理严格受本部约束，是本部人力资源管理制度、政策的忠实执行者。

2、政策监控型

本部人力资源管理很少有严格意义的分散或集中，更多地是采取折中式的方案，本部掌握必要的控制权，根据下属企业的管理实际营运需要及不同的发展阶段，给下属公司一定的权限，这是最常见的集团化人力资源管控模式。

3、顾问服务型

本部只负责整个公司人力资源政策、制度的制定与实施监督；下属企业自身人力资源政策、制度的审核；掌握本部的人力资源信息等；而将更多的管理权限赋予下属企业，各下属企业人力资源部门可以在本部统一政策允许范围内根据自身特点制定并实施自己的政策与制度，因而显得更为独立。

三、人力资源管理的三个层面

人力资源管理工作依据重要性与发生频率的不同划分为三个层面，分别为：战略性职能层面、管理性职能层面和事务性职能层面。

1、战略性职能层面

是指依据公司战略进行人力资源规划，并为核心的人力 资源制度设计导向原则等；

2、管理性职能层面 关于天润商业人力资源管控建议的报告

是指人力资源核心制度的设计，比如薪酬管理制度、绩 效考核制度、福利管理制度、劳动关系管理制度等等；

3、事务性职能层面

是指日常的人力资源相关的管理工作，比如人事档案 的管理、日常考核的开展等。

四、商业公司人力资源部的定位建议

商业公司人力资源部主要基于商业公司的战略发展，以管理制度、流程为依托，通过协同督导下属公司、分店有效进行人力资源管理工作。商业公司人力资源管理要立足于面向竞争、面向如何提高管理效益、为商业公司的发展提供更具有价值和创造性的专业支持。

1、管控模式定位

从我们商业公司目前的实际情况出发，并遵循战略导向、有效管控、分工合作、统一指挥、精简高效的原则，立足商业公司发展的需要，结合我们商业公司目前的经营运作，本人建议统一采用政策监控型的人力资源管控模式进行管控。

2、职能定位

商业公司人力资源工作主要定位于完成人力资源的战略性职能和部分管理性职能，商业公司下属公司人力资源管理主要定位于完成人力资源的事务性职能和部分管理性职能。商业公司人力资源部将主要以：人力资源规划、人力资源政策拟定、人力资源管理监督、人力资源公共平台搭建四关于天润商业人力资源管控建议的报告

大主要职能定位。

五、商业公司人力资源部主要职能

1、商业公司人力资源战略与规划，并指导下属企业进行人力资源规划；

2、商业公司企业文化建设与宣传，并指导下属企业进行企业文化贯宣；

3、商业公司本部人力资源招聘及下属企业总监级以上职位的招聘，并指导下属企业进行总监级以下员工的招聘；

4、商业公司本部人力资源开发、培训，并指导下属企业按培训计划执行；

5、商业公司本部薪酬与福利管理，并监控下属企业按薪酬预算及相关政策执行；

6、商业公司本部绩效与考核管理，并指导下属企业按相关政策执行；

7、商业公司本部人事异动管理及下属企业总监级以上职位的异动管理，并指导下属企业按相关政策执行；

8、商业公司本部人事档案管理，并指导下属企业按相关政策执行；

9、建立商业公司有效的激励机制，并指导下属企业建立完善激励机制；

10、商业公司本部员工关系管理，并指导下属企业按相关政策执行； 关于天润商业人力资源管控建议的报告

11、定期对下属各企业人力资源管理工作进行检查与监督；

12、商业公司领导班子指派的各类工作执行。

六、商业公司人力资源部的发展方向

1、创造一个适合吸引人才、培养人才的良好环境；

2、设计科学合理的薪酬分配机制及激励机制，充分调动员工的积极性、提高工作质量与效率；

3、建立人才储备、开发、培养的机制，满足企业发展对人才的需求；

4、扩展企业的人力资本、提升竞争力；

5、成为公司发展的战略合作伙伴、决策者的参谋、管理者的顾问；

6、最终实现企业利润最大化。

特此报告。

广东天润商业经营有限公司

人力资源部 2024年12月26日

报告人：段铁军

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找