



组织策略 —— 介绍和讨论



上市企业

3 28,
第1页

目 录

1. 高层次组织和管理
 - ☐ 高层次组织和管理
 - ☐ 企业总部和事业部架构
 - ☐ 组织关系和关键管理流程
2. 高层次执行计划
3. 讨论

目 录

1. 高层次组织和管理

☐ 高层次组织和管理

☐ 企业总部和事业部架构

☐ 组织关系和关键管理流程

2. 高层次执行计划

3. 讨论

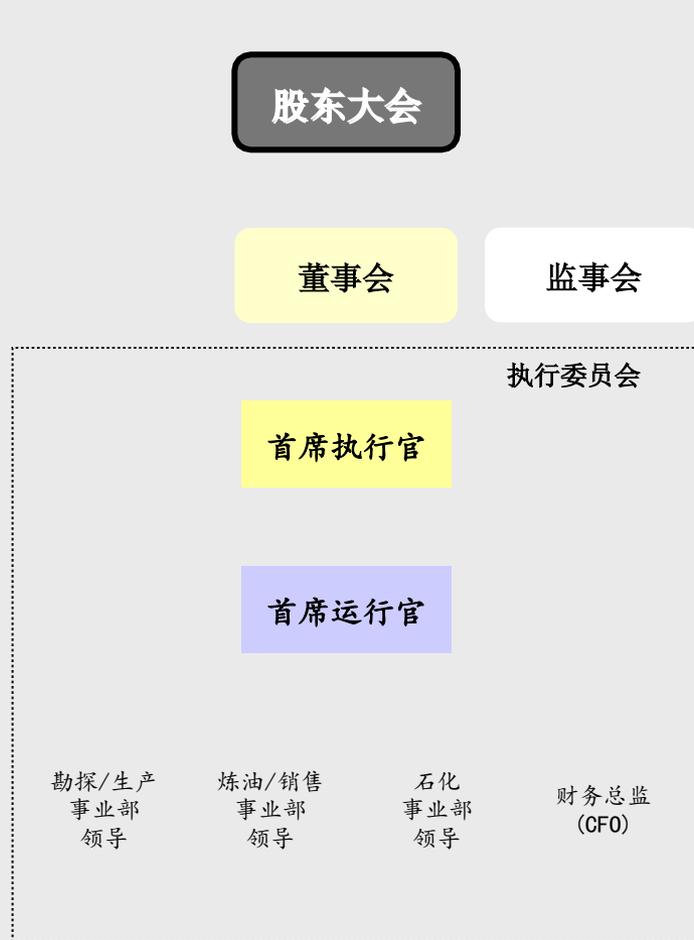
新组织结构是给上市企业带来有效竞争力、驱动上市企业不停变革引擎。

组织结构能够确保有效变革

- 一个好组织结构使权力和职责分明，并划清了对最终止果责任
- 一个有效、全企业范围内实施集中管理组织结构使上市企业能够快速地把资本分配到收益最高地方来优化资产和资源使用
- 一个有效事业部组织结构能够使多个部门管理人员把精力集中在竞争条件和业务基础方面含有特色各自业务领域中
- 一个在成本上有效率企业总部职能中心能够给全企业提供优质服务并使企业政策和控制制度得到落实执行
- 只有在关键职位领导到位以后，企业新业务规划设计才能细化和成功地实施

在这一提议组织结构中，上市企业最高管理层将由董事会、首席执行官 (CEO)、首席运行官 (COO)、各事业部领导和财务总监 (CFO) 组成。

上市企业高层领导



监事会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 监督企业财务 ■ 监督高层管理者行为 ■ 提议召开暂时股东大会
董事会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 包含企业高层管理人员及政府和企业外部人员 ■ 拥有对关键问题最终决定权 ■ 确定对管理层业绩要求
首席执行官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 负责确定企业发展方向 ■ 主要负责企业对外事务 ■ 监管组织绩效 ■ 由董事长担任。不过，假如董事长是中石化集团管理人员，/她就不应兼任首席执行官(参见以后相关讨论)
首席运行官	<ul style="list-style-type: none"> ■ 就企业日常经营向首席执行官负责 ■ 主要负责企业内部经营管理 ■ 上市企业总裁和执行委员会主席
执行委员会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 包含首席执行官、首席运行官、财务总监和事业部领导 ■ 提议/制订企业经营目标和政策 ■ 管理企业经营绩效并处理出现问题
事业部领导	<ul style="list-style-type: none"> ■ 负责本事业部运行、管理、控制和经营绩效 ■ 就本事业部发展策略、资金分配和预算提出提议 ■ 采取行动提升绩效和处理问题

依据中石化要求，我们提议上市企业采取集中管理组织结构，将关键决议权集中在企业高层。

集中管理组织结构

- 董事会将拥有对预算、投资分配、经营目标和选择高层管理关键组员等最终决议权
- 执行委员会负责向董事会提交提议和执行董事会下达相关策略和经营指示
- 在符合董事会和执行委员会同意企业政策条件下，事业部管理层将拥有对本事业部运行和业务组合进行管理决议权
- 相关企业政策性将由总部职能中心或事业部决定后由下属单位执行
- 将严格限制违反政策行为
- 各级别关键职能人员(如人事，财务会计，信息技术等)将主要对总部相关职能中心而不是向相关事业部/业务部负责
- 在业务单元中(除由企业总部管辖之外)，其它关键职能人员将主要对所在事业部职能领导负责

执行委员会由首席执行官领导，负责管理上市企业经营和绩效。

执行委员会职责

各自在上市企业内部作用

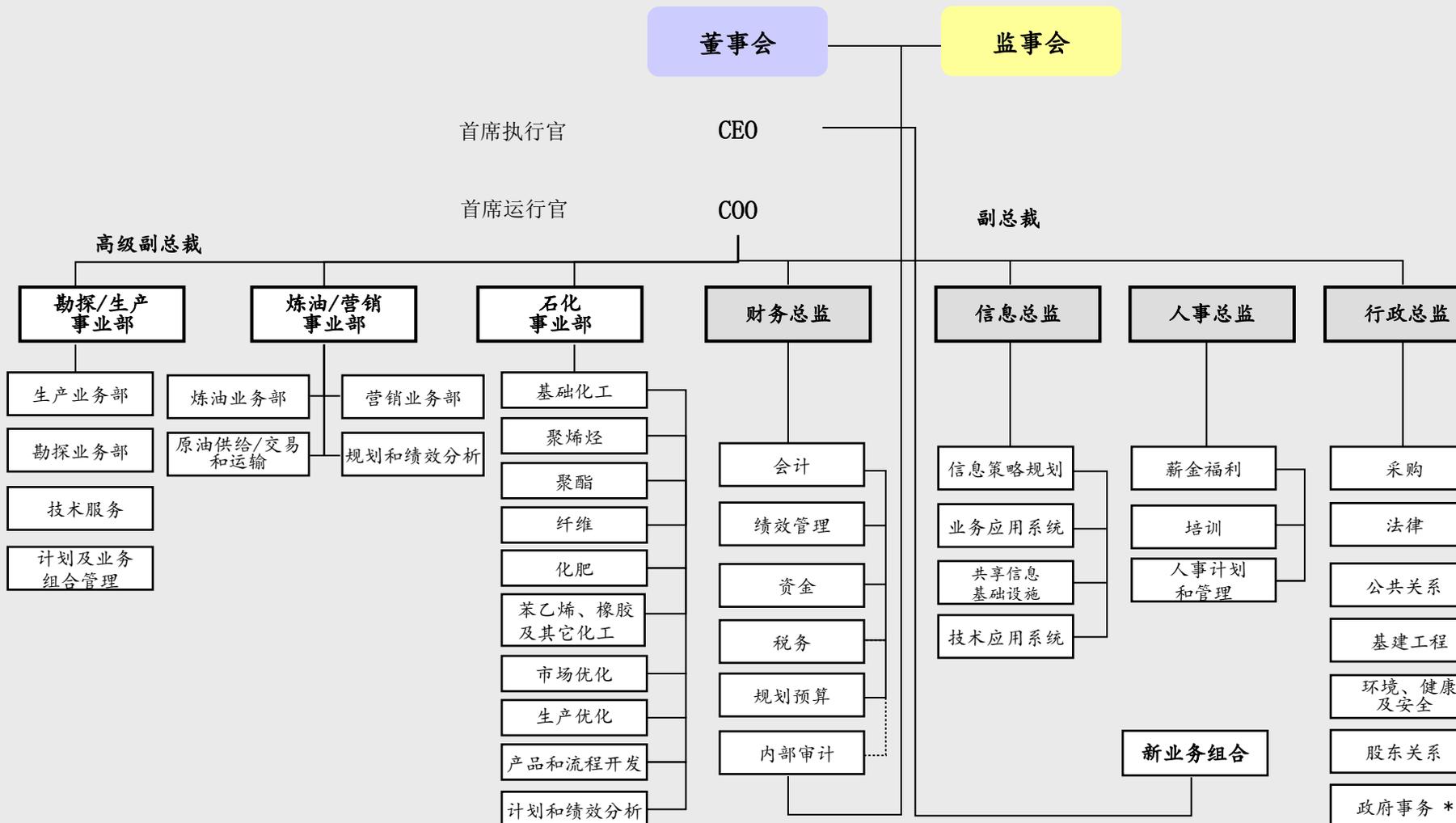
执行委员会整体职责

- | | |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 首席执行官 (CEO) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 执行董事会指示 ■ 制订企业策略方向 ■ 管理关键外部关系 ■ 担任执行委员会主席 |
| 首席运行官 (COO) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 执行企业策略 ■ 管理运行 ■ 处理事业部之间冲突 |
| 执行副总裁
勘探/生产事业部 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 制订勘探/生产策略 ■ 管理日常运行 ■ 处理业务部之间冲突 |
| 执行副总裁
炼油/营销事业部 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 制订炼油/营销策略 ■ 管理日常运行 ■ 处理业务部之间冲突 |
| 执行副总裁
石化事业部 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 制订石化策略 ■ 管理日常运行 ■ 处理业务部之间冲突 |
| 执行副总裁
财务总监 (CFO) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立并实施财务控制和监督 ■ 为决议制订提供支持 ■ 为企业财务需要提供资金 |

- 调查市场、客户和竞争情况
- 制订现有业务和新业务经营策略
- 审阅、修改并推荐预算和投资提议，包含事业部之间资本分配
- 审阅、修改并推荐组织结构绩效目标
- 监控经营和财务绩效，并在绩效不佳时采取适当补救办法
- 确定、聘用和培训关键职位管理人员
- 制订有效政策，以促进创造价值业务活动并对业务绩效改进给予支持
- 制订改进基础设施计划和项目，为提升绩效提供所需决议信息
- 制订有效转移价格政策，经过传递正确经济信息来促进业务绩效
- 处理日常经营问题
- 建立制度框架，在集中经营管理组织结构下尽可能下放决议权力
- 建立并保持有效财务控制和运行控制
- 对于以下事项，为制订企业策略提出提议和方法：
 - 环境、健康和安全生产法律、法规
 - 政府法规和税收制度
- 管理事业部日常运行并处理它们之间冲突

下列图所表示是依据上述提议架构而设计较详细组织结构。

较详细组织结构



* 符合政府相关法律法规

目 录

1. 高层次组织和管理

☞ 高层次组织和管理

☞ 企业总部和事业部架构

☞ 组织关系和关键管理流程

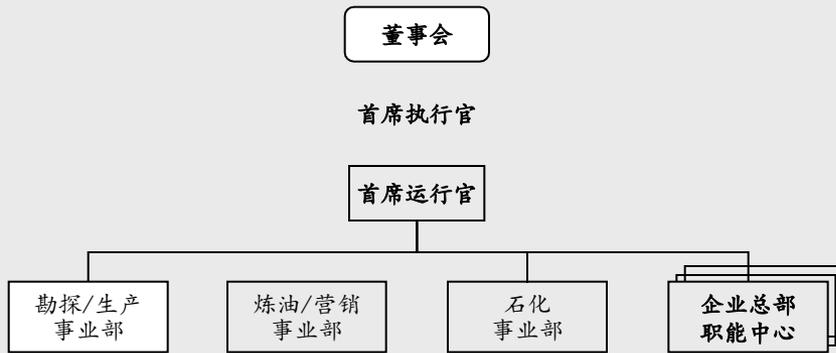
2. 高层次执行计划

3. 讨论

在设计企业总部职能中心时，我们考虑了短期条件和长久需要。

企业总部职能中心

高层组织结构



企业总部职能中心组织结构



与现有结构主要区分

- 现有企业总部职能中心对生产管理局和其它中石化子企业管理十分涣散
- 整个上市企业共同职能都将重新分组并由财务总监、信息总监、行政总监和人事总监进行管理
- 尽管在事业部内也设置企业总部职能，但他们将直接向企业总部职能中心领导汇报工作
- 研究和开发职能将属于事业部
- 在企业总部职能中心内海设有专门负责新业务组合部门，直接向首席执行官汇报工作
- 第二章包含了对每个企业总部职能中心职责阐述

短期考虑—转型计划

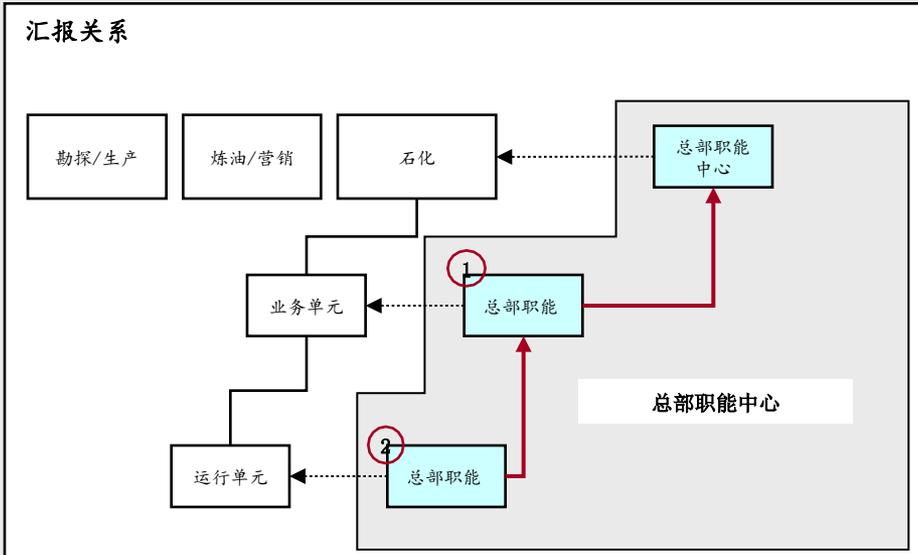
- 在6-12个月转型期内，上市企业企业总部职能中心将从中石化集团内分离出来
- 在实施企业资源规划系统之前(从现在起2-3年)，企业总部职能中心许多职能将在事业部或业务部内实施(并含有相对更多自治权)
- 建立企业总部职能中心领导层是实施重组最主要第一步
- 对领导层培训对于重组是至关重要
- 应该马上采取并实施ERP系统

长久期望—未来情况

- 企业总部职能中心将提供企业政策、关键资源和技术，以帮助事业部实现其绩效目标
- 企业总部职能中心将在全部层次上管理服务绩效，以确保成本管理、时间管理和质量管理连续改进
- 最终，企业总部职能中心大多数职能都将向服务共享中心转移，而在较低层次上保留有限人员

为了确保企业政策在企业上下得到落实执行，企业总部必须对各总部职能进行直接控制。

总部职能中心



描述

- 事业部总部职能部分将首先向企业总部相关职能中心领导汇报（1），然后向所在事业部业务领导汇报
- 业务部总部职能部分将首先向事业部相关职能中心领导汇报（2），然后向所在事业部业务领导汇报
- 事业部/业务部业务领导意见将作为考评相关职能中心业绩主要参考
- 企业总部职能中心将负责制订相关政策和程序，并给事业部/业务部提供专业和策略性指导
- 事业部/业务部将负责企业政策和程序向下传达和执行
- 对事业部及下属业务或运行单元提供职能服务所发生成本由相关事业部或业务部负担

理由

- 职能中心关系必须集中方便：
 - 实现企业对资源和经营有效控制
 - 制订有效政策并使其得到落实执行
 - 明确责任，有效地降低成本、提升质量和效率
 - 为给事业部/业务部决议提供优质支持服务建立基础
 - 制订良好培训计划，以提升支持功效雇员技能和为他们久远发展提供机会

前提条件

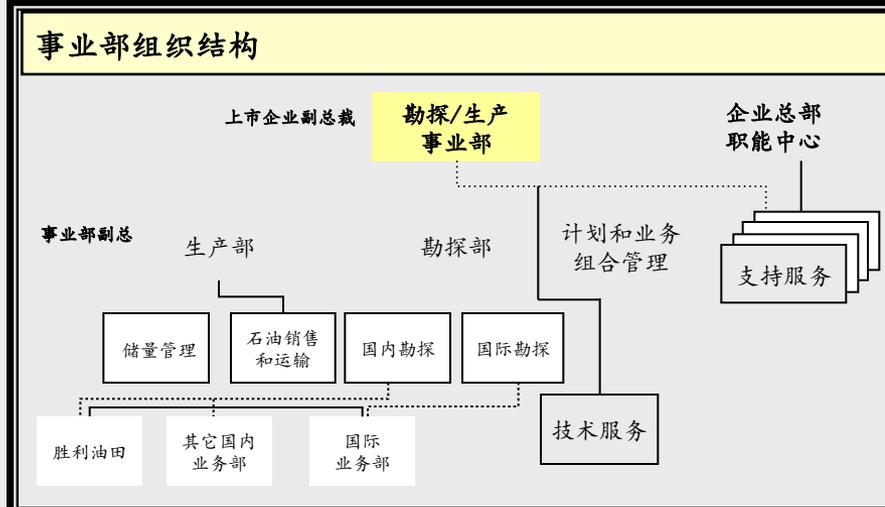
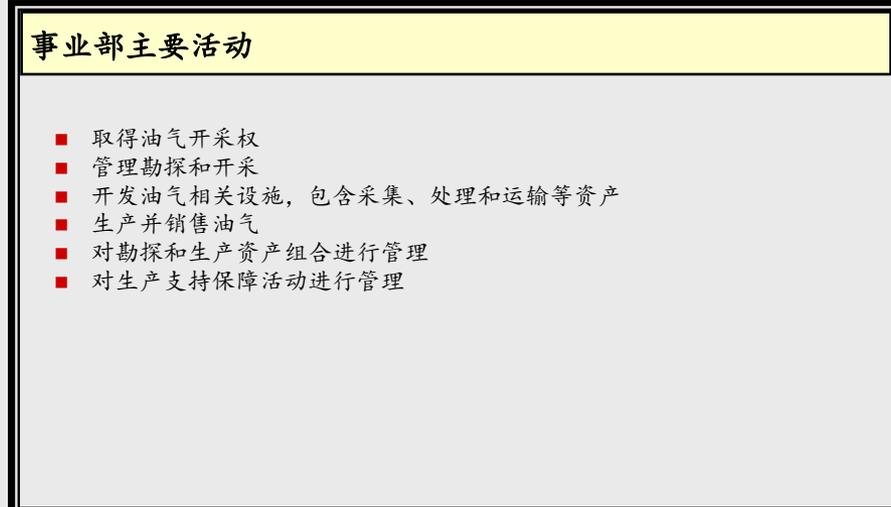
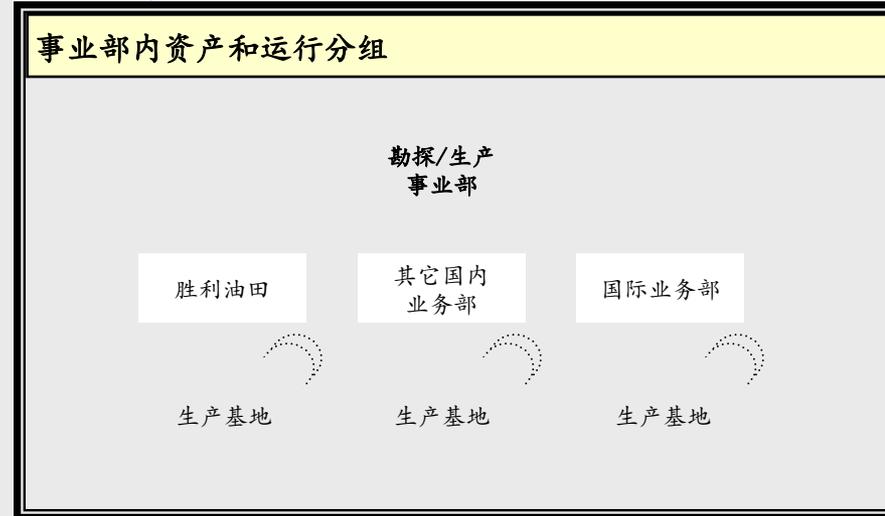
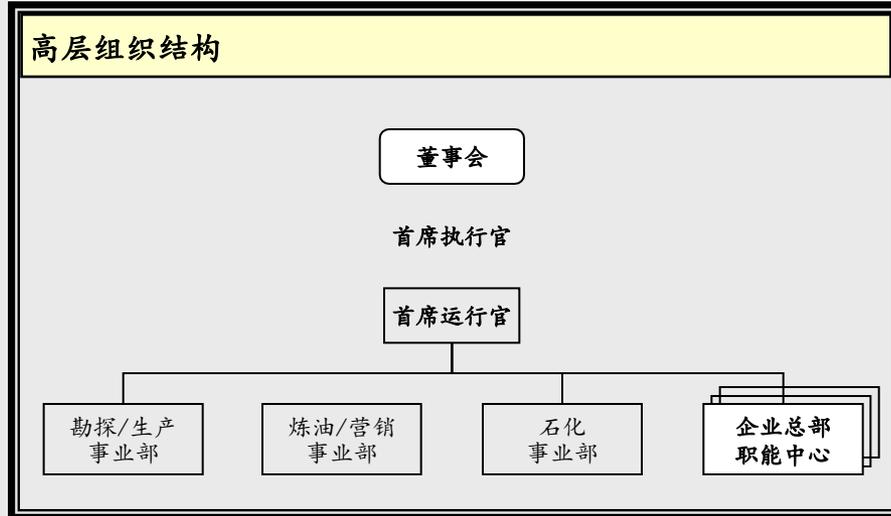
- 为了有效地集中财务会计、信息技术和其它支持功效，总部职能中心必须：
 - 确定建立企业资源规划(ERP)信息工具来支持多层次服务需求
 - 建立各功效领域能力和管理技能
 - 建立考评总部职能业绩管理体系

潜在风险

- 因为过去总部职能控制在相当于事业部/业务部层面，事业部/业务部会抵触新集中管理体制。所以，高层管理应采取适应办法来对应这种抵触
- 如管理不妥，这些总部职能中心可能产生官僚作风，以致事业部/业务部会重新试图建立自己职能体系
- 假如总部职能中心只专注于成本降低，可能在提供优质和及时服务方面造成不良影响
- 考评总部职能业绩和建立有效激励机制可能会有困难，因为这些一向不是中石化管理重点

建立勘探/生产事业部目标是负责国内和国际石油及天然气勘探、开发和生产

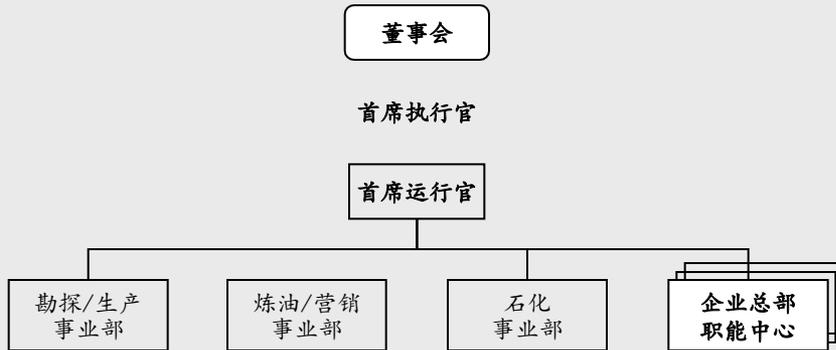
勘探/生产事业部



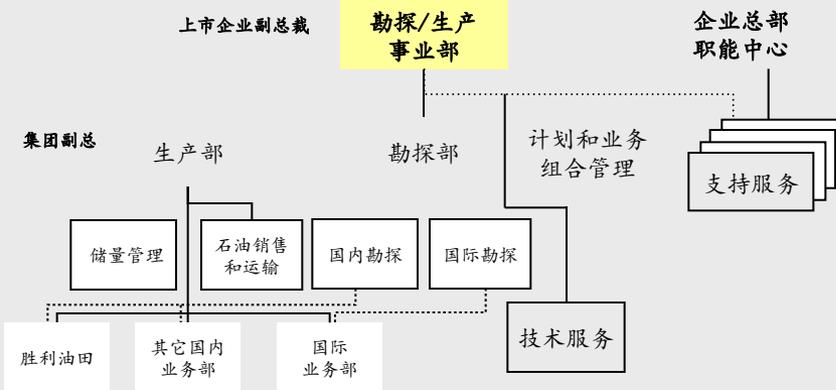
在设计勘探/生产事业部时，我们考虑了短期条件和长久需要。

勘探/生产事业部

高层组织结构



事业部组织结构



与现有结构主要区分

- 全部上游运行活动都将在当地进行分离，而且直接向事业部领导层汇报工作；而不是成为像石油管理局模式，同时含有关键和非关键业务以及社会活动
- 勘探/生产事业部需要建立事业部支持服务部门，以有效地管理运行
- 较小油田划分在一个单独业务部之下，国际业务运行也由一个业务部管理

短期考虑—转型计划

- 从最初6-12个月一直到勘探/生产事业部建立起自己支持服务部门之前，依然暂时需要依靠原有石油管理局基础设施；不过业务分离将很快进行
- 需要在业务部或油田一级实施许多支持服务，直到一个企业资源规划(ERP)系统(比如SAP)实施完成(从现在起2-3年)

长久期望—未来情况

- 一旦当ERP系统实施完成，支持服务将由为共享财务会计服务中心负担，而且在整个勘探/生产事业部或整个企业实施服务共享
- 假如勘探/生产部门规模快速扩大，将需要建立新业务部

中游和下游事业部组织结构策略，能够最好地满足上市企业重组需要和实现它
绩效目标。

中游和下游事业部组织策略

中石化组织重组目标

- 成为以市场为基础国际石油企业
- 采取成功跨国石油企业所采取、国际投资者所熟悉组织结构模式
- 实现市场和生产一体化，发挥上市企业竞争优势
- 开发更大潜力，同跨国石油企业进行竞争
- 实施一个成功、以行业最正确实践为基础组织结构模式
- 采取对应组织结构模式以实现当代运行流程和业务实践

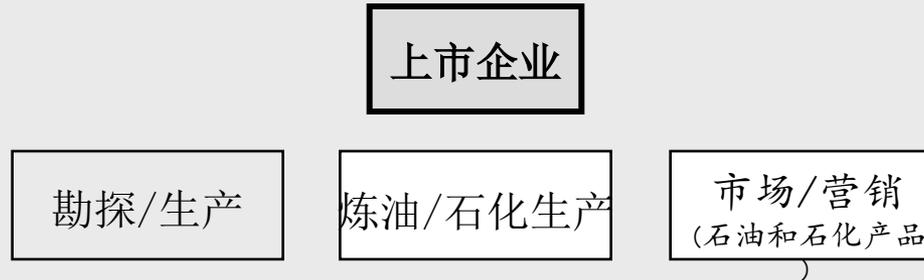
组织结构选择标准

- 采取对应组织结构以实现：
 - 促进以客户/市场为中心
 - 能够适应产品/市场多样化
 - 能够适应未来发展策略
 - 利用国际行业最正确实践
 - 实现供应链优化
 - 适应行业发展趋势
 - 与中石化以往组织结构相兼容，或者能够从以往组织结构发展成为新组织结构
 - 实现上市企业利用集中管理目标
 - 能够成功地用来实施当代业务流程、业务实践和技术

在炼油及石化方面，我们主要考虑了三种不一样事业部组织结构形式。

以生产或市场为导向组织结构形式

组织结构形式1
以生产为导向
模式

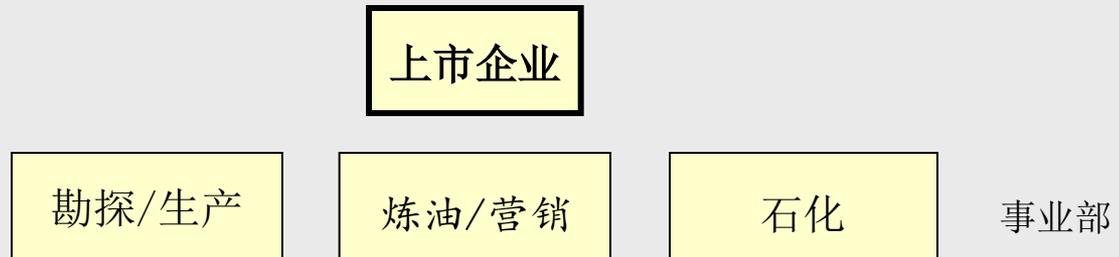


组织结构形式2
事业部
变异模式



提议采取模式

组织结构形式3
事业部模式



我们所提议上市企业组织结构与跨国石油企业组织结构相同。

与跨国石油企业组织结构比较

	董事会	首席执行官	首席运行官	执行委员会	勘探/生产事业部	炼油/营销事业部	石化事业部
埃克森(Exxon)	●	●	*	●	●	●	●
美孚(Mobil)	●	●	●	●	●	●	●
英国石油企业-阿莫科(BP Amoco)	●	●	*	●	●	●	●
皇家荷兰/壳牌(Royal Dutch/ Shell)	●	●		●	●	●	●
雪佛龙(Chevron)	●	●	●	●	●	●	●
科诺科(Conoco)	●	●		●	●	●	●
中石化上市企业(提议组织结构)	●	●	●	●	●	●	●

* 一些主要石油企业应用不一样组织职称到达相同效果

经过对三种组织结构形式比较，能够显著看出事业部组织形式优势。

组织结构形式对比 -- 生产和营销

<p>差 1 ——— 评分 ——— 好 5</p> <p>选择标准</p>	<p>组织结构形式1 以生产为导向模式</p>	<p>组织结构形式2 事业部变异模式</p>	<p>组织结构形式3 事业部模式</p>	<p>对形式3评价</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最有利于将着眼点集中于客户和市场 	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最贴近价格和需求信号
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能促进产品和服务多元化 	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 燃油/石化产品各有不一样用户
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能适应未来发展战略 	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各种业务重点分明
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能吸纳全球行业最正确实践 	1	3	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全球全部大石油企业都是将炼油/市场与石化分开为独立两个事业部
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最有利于供应链优化 	1	2	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生产和销售应紧密配合
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能感应改变中行业发展趋势 	1	3	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 现行趋势是将这两个业务彻底分开
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最贴近中石化当前组织形式 	5	4	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ 转变到事业部模式将有困难
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能包容上市企业实施集中管理理念 	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事业部模式能有利于集中管理
<ul style="list-style-type: none"> ■ 最能成功地实施当代企业业务流程，实践和技术 	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各业务部门业务流程和技术不尽相同，业管理软件开发商软件也已经将这些不一样点考虑进去

我们所提议组织架构与一家大型私营跨国石油企业所使用组织架构类似。

与一家跨国石油企业组织架构比较



勘探和生产勘探和生产

经过地震调查和打勘探井方法寻找石油和天然气田；钻附加井而且铺设下部管道及运输产品必要设备使油气田产生经济效益。

炼 油 生 产

精炼并处理原油，产出运输燃料，润滑剂，加热和燃料油，液化石油气和沥青等，进行配送和销售 - 必要时将二者结合 - 以满足客户需要。

化 工 生 产

对碳氢化合物进行化工处理，生产各种当代化产品 - 塑料、洗涤剂、溶剂和化纤制品等，并为炼油和石化生产提供催化剂。

下 游 气 体 和 能 源 供 应

经过远距离管道处理、销售并配送天然气(液态采取储罐)；销售并配送天然气处理中产生副产品；提供当地天然气供给；运行发电站。

可 再 生 资 源

培育经济、商业化硬木林；将木制燃料转化为可销售能源产品；在发展中国家实施乡村电气化项目；生产并销售太阳能面板和辅助电力系统；发展风力能源项目。

* 依据 Royal Dutch/Shell 1998年报

我们所提议组织架构与其它一些跨国石油企业所使用也很相同。

与其它跨国石油企业组织架构比较



Mobil

勘探和生产

销售和炼油

化工



勘探和生产

炼油和销售

化工

* 依据 Mobil 1998 年报; BP Amoco 1999 年报

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/228030063015006110>