

# 集团管控实务

## 第一部分、集团管控体系

### 一、集团管控概述

- 1、什么是集团管控？
- 2、集团管控常见的问题
- 3、集团管控必须从“行政型”向“治理型”转变

### 二、管控模式选择

- 1、按照集分权程度的大小，母子公司管理分为财务、战略和操作三种基本模式

#### 2、集团管控模式之一：财务管理型、

财务管理型模式分析

财务型管控模式的优点和缺点

#### 3、集团管控模式之二：战略管理型

战略管理型模式分析

战略型管控模式的优点和缺点

#### 4、集团管控模式之三：操作管理型

操作管理型模式分析

操作型管控模式的优点和缺点

案例分析：万科集团管控模式的变迁

### 三、组织架构匹配

1、大型集团企业一般采用的组织结构类型有职能制、事业部制或子公司制

2、集团企业 3 种常用组织结构的特点和适用性

案例：直线职能制组织架构——中国城市建设控股集团

案例：直线职能制组织架构——中国石油化工集团

案例：事业部制组织结构——东风汽车集团

案例：控股子公司制组织结构——华润集团

3、选择企业集团内部组织结构的原则

#### 四、管控体系探讨

思考：如何看待东风鸿泰的管控体系？

### 第二部分、集团管控实务

#### 一、集团总部价值创造

1、总部创造价值的四种模式

2、公司总部创造价值的五种方式

3、公司总部主要进行三个层次的活动和服务

4、集团管控方式分类

央企案例：阶段性、动态性的集团管控——宝钢集团

国际案例：一流的管理，轨道化的集团管控——台塑集团

民营案例：复星集团。多元化集团如何实施有效的管控？

#### 二、公司权责体系构建

##### 1、集团责权体系概述

责权体系分析框架 5 要素

责权体系划分的原则

## 2、责权体系设计

A、基于管控设计原则划分管控边界

公司层面的责权体系责权分类

各种职权需要明确的定义

不同的管控模式具有不同的集分权程度，分为操作型管控模式、战略型管控模式、财务型管控模式

案例示意：李宁集团责权划分

财务责权划分

投资管理权责

战略管理权责

共享服务权责

B、小边界 – 职能边界与职能对应

C、微边界 – 活动边界

## 3、集团责权体系变革步骤

### 三、管控流程设计优化

1、常见的流程缺陷——逐级审批、效率低下

2、流程设计三部曲

案例：北汽控股选择以战略型控股为主的管控模式

案例分析：河南水利建设投资有限公司集团管控案例