

基于集团平台能力建设的管控课程大纲

【课程背景】

在组建完集团公司后，如何来建设集团总部的能力，因为有些能力，不是从天上掉下来的，集团必须花能力，花投入、花人、花精力去构筑、培养的能力。能力不是可以采购的。有很多人认为，边发展可以边出现很多能力，但是事实上有些能力，是不会自动从天上掉下来的，我们认为集团需要主动超前，整体设计发展以下这些能力，并购能力、运作能力、风险规避能力、供应商能力、客户发展能力、贸易网络能力等等，这些能力集团需要主动地去发展，它不是后天等来的，是先要有这样一些能力，同时要超前地培育这些能力，集团能力是由母公司牵头，协同各个子公司共同来建设的能力，这种能力往往有个特征，能够支持和帮助母公司进行跨越式地发展，发生最后惊险一跳，这就是集团能力战略。

通过集团组织管理常见问题的现象、影响及产生问题的根源，掌握基本的解决思想与方法；全面了解组织设计的三大阶段及各阶段的影响因素，重要学习集团管控中的五种模式、集权与分权、母子公司职能权限分配设计和整合层次；重点做好新旧组织的切换和人事安排及风险管控方法，通过案例分享和模拟组织设计演练与点评，深刻掌握集团管控与组织设计的思想理念与方法，为组织变革提供方案依据。

【课程收益】

- 1、掌握集团组织管理常见问题的分析判断；
- 2、熟悉集团管控二种能力分类七种能力建设；
- 2、掌握集团组织优化设计的思路与组织流程；
- 3、熟悉基于业务、区域、发展阶段的集团管控特点；
- 4、把握组织设计与调整中的风险把控；
- 5、熟悉如何才能保证组织优化与调整成功；
- 6、现场实操组织设计与集团管控调整。

【课程对象】

董事长、总经理、副总、总监、人力资源管理经理等企业高管决策层人员

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程老师】

周洪超老师

【学习方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答疑

基于集团平台能力建设的管控课程大纲

一、集团管理常见问题

- 1、战略发展与业务组合问题
- 2、组织职能分配问题
- 3、总部与分子公司问题
- 4、业务流程问题
- 5、薪酬绩效激励问题

二、集团能力战略平台

- 1、能力识别、规划、构建，优化制度
- 2、核心能力管理
- 3、期权能力管理
- 4、外部能力的利用

三、集团管控核心能力构筑

- 1、学习型组织建设的能力，
- 2、客户关系管理能力，
- 3、研发能力，
- 4、消费者之间沟通的能力

四、集团管控核心能力分类

- 1、现有能力
- 2、产业相关能力
- 3、实现增长的新能力

五、集团核心能力的复杂化构筑

- 1、分为复杂化运作的的能力
- 2、复杂系统构建
- 3、运行能力、组织层面的系统思考能力

六、集团期权能力主要包括

- 1、战略能力、

- 2、资本运作的能力、
- 3、产融结合、
- 4、产业链/生态链控制、
- 5、超边界运作能力。

七、 集团整体能力建设

- 1、投资管理能力建设
- 2、资本运作能力建设
- 3、并购与整合能力建设
- 4、组织运作管理能力建设
- 5、风险规避与风险控制能力建设
- 6、客户发展与客户管理能力建设
- 7、贸易网络与信息管理能力建设

八、 组织设计思路与流程

九、 集团管控与组织设计

- 1、组织设计前期
 - 组织生命周期
 - 商业模式设计
 - 主营业务流程
- 2、组织集团管控
 - 集团管控五种模式
 - 集权与分权
 - 基于不同业务、发展阶段和区域特点的集团管控
 - 集团管控整合的三个层次
 - 集团管控横向协调
 - 集团管控组织设计模式
- 3、组织设计中期
 - 组织变革方向与目标
 - 战略发展梳理
 - 现有组织结构诊断
- 4、组织设计后期
 - 组织设计原则

- 组织设计模拟运行
- 组织设计的技术影响因素
- 组织设计环境影响因素

十、 组织设计风险评估与管控

十一、 集团管控与组织设计案例分享