
《集团管控模式的本质认识》课程大纲

课程时间：2天

本课程为北大经济学院“EMBA”班定制课程

第一单元：集团管控的本质与目标

导言：集团化企业面临的现实问题

- 一、集团管控本质
- 二、集团管控体系理论总模型
- 三、集团管控方法论总模型
- 四、集团管控的总体目标概述

课堂互动：就集团管控的本质和目标，结合本单位本岗位实际，谈一下对集团管控体系以及体系构架的基本认识（以学习小组为单位，组织汇总组员讨论成果，向全体学员发布）

第二单元：集团管控的四大核心问题

概述：集团管控四大核心问题及其内在逻辑关系

核心问题一：集团管控组织模式选择

- （一）三种常见集团管控模式评价与选择
 - （二）三种常见集团管控模式的定义
 - （三）三种集团管控模式的分析比较
- 1、管理特点比较
 - 2、核心管控流程的比较
 - 3、管控模式的五维评估
- （四）三种常见集团管控模式的选择
 - （五）集团管控模式选择需要回答的三个问题

课堂互动：小组讨论后发布：结合集团实际，分析集团管控模式现状，提出战略定位和模式选择上的新思考

核心问题二：基于管控模式和战略实施的集团组织结构的设计

- （一）组织管控导论
 - （二）组织管控设计原则
- 1、组织管控设计的3S原则
 - 2、总部组织架构
 - 总部组织架构的“4权5务”
 - 总部组织架构的设置
 - 3、集团整体组织架构
 - U型结构 (Unitary Structure)
 - H型结构 (Holding Structure)
 - M型结构 (Multidivisional Structure)
 - 矩阵式结构 (Matrix Structure)
 - 4、监控功能设置

5、横向协调设置

- 制度性协调设置
- 结构性协调设置
- 人际关系协调设置
- 专业搭接协调设置

课堂互动：小组讨论后发布：结合集团实际，分析集团组织结构现状，在组织和功能

上有需要改进的地方吗？提出具体改进意见和设计方案

（三）集团法人治理结构设计

- 1、法人治理结构的价值目标
- 2、股东大会、董事会、监事会和经理层的权力分配原则

核心问题三：设计集团管控的责权体系和核心管理流程

（一）集团权责体系方法论

- 1、集团全责体系建立要遵循的 5 项基本原则
 - 权责体系定义
 - 权责体系及其结构
 - 权责关系的划分原则
 - 权责划分目标
- 2、集团各管理层关键职责设计
- 3、总部与业务单元权限划分
 - 总部与业务单元权限划分
 - 权限类别
 - 权限划分细则
- 4、集团权责体系变革
 - 集团权责体系制度文件
 - 权责体系变革 5 步骤

（二）集团管控核心管控流程

- 1、流程概述以及流程管理的基本作用
- 2、流程管理各阶段在集团管控假设过程中的应用
 - 集团流程规划与战略路径展开
 - 流程梳理与权责体系的对应对接
 - 流程优化在业务整合和资源配置中的作用
 - 集团管控的主要管控流程的设计原则及方法

核心问题四：构建管控功能全面发挥的全面业绩评价体系

（一）业绩管理的目标和原则

（二）典范的业绩管理流程

- 1、业绩管理诊断
- 2、建立业绩指标
- 3、设定业绩目标
- 4、进行业绩审核
- 5、确定业绩评估并与薪酬挂钩

（三）业绩管理改革要点

- 1、清晰有序的实施过程是关键
- 2、总裁直接领导管理程序

-
- 3、主要高层全面负责各项工作的实施
 - 4、推进过程中的及时沟通
 - 5、标准化的流程跟踪

课堂互动：小组讨论后发布：分享一下权责、流程和业绩评价管理的作用及好处以及在具体实践过程中构建的难点。

第三单元：集团管控体系建设的四步骤流程——企业从战略到行为全过程管理体系构建

步骤一：集团现状诊断体系建设规划

步骤二：集团战略定位、规划及澄清

步骤三：管控体系的设计

- 战略展开路径描述行程规划清单
- 模式选择研讨及组织结构定位
- 流程清单功能聚合构建组织功能及结构关系
- 组织功能分析沉淀岗位责任体系
- 管控流程设计及制度体系搭建

步骤四：全面绩效评价体系构建

课堂互动：小组讨论后发布：对 XXX 集团（案例）的管控建设方法，提出调整和修改方案。

第四单元：集团战略管控的流程与策略

第五单元：集团总部与分子公司权责体系构建的模式与策略