
“集团管控模式构建的实现路径”课程大纲

【课程目的】

---集团管理的中心问题就是如何建立一个强有力的集团管控系统，没有管控系统就谈不上什么真正的管理。

---所谓的集团核心能力就是集团管控能力。

----集团管控的战略思考一：牵一发而动全身，占一隅而制全局。集团管控并非象内审一样只是区区战术问题，而是需要集团最高层、最全面和最深度的战略思考。

----集团管控的战略思考二：这种战略思考要求把握六项纲领，缺一不可、漏一漏万：理解集团价值管理内核；洞察核心业务系统；把握一体化管理过程；透视组织关系；考量支持体系；准备变革管理。

.....

集团管控是一个内涵极其复杂极其丰富的体系，也是一个直接和间接作用的交互系统，更是集团总裁必须掌握的核心领导力。

【课程时间】2天

【课程大纲】

第一章 集团管控本质

集团管控本质目的是什么？对此问题的错误认知会给中国集团型企业带来灾难性的后果。由于集团与单体公司在管控体系的设计上严重不同，只有真正掌握集团管控五步法的独特实战步骤，才能确保集团大战略目标的最终实现。

案例一：某控股集团集团公司集团战略执行案例

- 1.1 集团与单体公司管控差异
- 1.2 集团管控本质的理论谬误
- 1.3 集团管控本质剖析
- 1.4 设计集团管控体系，推动集团战略与执行变革

案例二：华润“以平衡计分卡为核心工具的6S集团管控体系”

- 1.5 集团管控体系设计五步法

第二章 变革准备与集团管控诊断

成功总是偏爱有准备的人，精心地准备与详尽地诊断将对集团管控体系设计起着至关重要的作用。掌握变革准备与集团管控诊断技巧是集团管控变革推动者必备的技能之一。

- 2.1 集团管控变革准备基本原则
- 2.2 集团管控诊断的内容
- 2.3 集团管控诊断信息收集方法

案例一：某控股集团集团公司集团管控调查问卷

- 2.4 集团管控诊断报告

案例二：某控股集团公司的集团管控诊断报告

第三章 集团战略规划

集团战略是集团管控体系运行的导航器，因此集团战略规划是集团管控体系建设的前奏曲。传统集团战略规划方法往往使得集团战略文本沦为长篇累牍的、最终被锁在文件柜里的文件。以平衡计分卡为核心工具的集团战略规划，使得原本复杂、烦琐的集团战略规划变得简洁、直观、有效。它可以引导集团总部与各分子公司主动、自觉地描述、监督、评估、修正战略。

3.1 集团战略与单体公司战略差异

3.2 多元化集团战略规划与战略地图

案例一：中粮集团全产业链集团战略

案例二：沃尔玛的韩国战略败笔

3.3 单一经营的集团战略规划与战略地图

3.4 集团战略地图绘制

3.5 业务层面战略地图绘制

3.6 职能层面战略地图绘制

第四章 集团管控模式设计

简单地指责集团管控模式三分法理论毫无学术与实战的价值，佐佳咨询集团率先提出“治理模式+管控准则与边界+组织发展”集团管控模式的体系架构，能有效地帮助我们突破管控三分法理论在操作上的困惑，为集团管控基本准则设计提供实践操作的平台。

4.1 集团公司价值创造与毁损

4.2 集团管控模式设计影响因素

4.3 突破三分法理论套用的误区

4.4 集团治理模式设计

案例一：淡马锡的公司治理

4.5 管控准则与边界划分

案例二：管控模式设计——《集团管控准则与边界划分表》

4.6 集团组织定位

第五章 集团管控流程与集团组织架构

管控流程与制度优化就是对集团战略管控、经营计划管控、财务资本运营管控、稽查审计、品牌管控、供应链管控、风险控制等管控子功能进行再设计；集团组织架构要对集团总部、分子公司各部门的职能进行详尽地界定、描述；管控流程与集团组织架构决定性地影响集团管控模式能否真正落地。

5.1 集团管控流程与组织架构设计步骤

5.2 集团管控流程制度规划

5.3 集团管控流程与制度优化

案例一：空中客车公司 A380 双层客机流程与组织案例

案例二：某集团管控流程与制度优化咨询案例

5.4 集团流程风险控制

5.5 集团组织架构设计

第六章 集团人力资源与企业文化管控

集团型企业在人力资源方面更加关注集团多层次人力资源规划、集团关键岗位与任职资格管理、外派与经营班子及核心人才管控、人力资源管理输出、子公司人力资源管理监督等内容；而在企业文化方面则更加关注集团多元化或专业化战略对文化的要求，并充分考虑集团多层次、跨地域、多产业的文化建设的复杂特征。

案例一：中国民营企业集团人力资源管控案例

-
- 6.1 集团人力资源管控的挑战
 - 6.2 集团人力资源管控模式理论形态
 - 6.3 集团人力资源管控设计影响因素
 - 6.4 集团人力资源管控体系建设
 - 6.5 集团企业文化管控
- 案例二：不同战略下的集团企业文化