

《集团管控智慧与实务》通用课程提纲

主讲 赵云龙

一、课程概要

伴随着改革开放、经济结构调整以及全球化发展，一大批中国企业集团应运而生。由于集团企业的层级多、规模大，并且往往是跨地域、多元化发展，需要通过对下属业务单位的战略整合创造协同效应，发挥集团企业在规模、资源、市场、技术、人才和品牌等方面的优势，实现做大做强的目标。而现实的问题是我国大型企业集团一般是“大而不强，集而不团”，在运营过程中普遍存在效率低下，资源利用率不高，往往面临着“一管就死，一松就乱”的两难境地，没有足够的影响力，没有自己的核心竞争力，必须尽快完成从“机会导向”到“战略导向”，从“资源整合”到“能力培养”，从“巧妙运作”到“系统管理”的转型升级。但是，我国集团企业的规模越来越大，所担负的社会责任也越来越重，已经承担不起试错成本。必须找到真正激发集团企业健康、持续发展的力量，中国集团企业才能真正扬帆远航，驰骋于国际舞台。

本课程基于对企业集团发展中存在的困惑的深度剖析，结合国内外典型、有代表性的案例，深入浅出的讲授集团管控体系框架、建设路径、体系运作等，从治理、控制、宏观管理等三个视角给出解决问题的根本方法，并对必要管控、必然管控和或然管控的职能管控实务进行深度解析，对集团管控转型中存在的问题提出了可操作性的解决方案，从而开拓管理者视野和思维模式，有效帮助集团企业对管理进行系统的梳理，有效引导企业由规模增长到价值增长的转变。本课程能够帮助企业实现各业务单位与集团的战略方向协调一致，全面提升企业集团管理水平，强化企业集团经营过程中的风险防范能力，增强企业集团的整体竞争力，从而促进企业集团整体发展战略目标的实现。

二、培训对象

企业集团董事长、总经理、副总经理、总监；独立事业部及分/子公司经营者；总部部门负责人。

三、培训课时

2天（12课时）

四、培训收益

1.通过深入浅出的咨询式培训，使集团型企业决策层、总部职能部门及分子公司经营层系统了解集团管控模式设计、价值型总部建设、集团职能管控体系建设的精髓和要点，以及分子公司集整型管控平台功能定位、子公司经营者继任管理和激励的方法与经验。

2.提高学员对企业集团管控体系的认识，并能结合学员企业实际，诊断和分析企业集团管控方面存在的不足与缺陷；

3.引导学员建立有效的集团管控方法和手段，从而帮助学员企业建立符合自身实际的有效企业集团管控体系。

五、课程授课方式选择建议：

- ❖ 本实训课程，作为企业内训课，企业可以按照自己企业的集团管理现状选择其中的模块单独授课，老师在本课纲的基础上，结合企业要求定制课程时间及针对性课程内容

课程大纲

第一单元：集团管控概述

1. 集团与集团化运作的概念
2. 集团的特征
3. 集团化运作的优点和缺点
4. 集团化运作的常见问题
5. 传统的集团管控方式
6. 集团管控的目标和内涵

第二单元：集团管控体系建设

1. 集团管控模式的类型划分
2. 集团管控模式选择的影响因素
3. 集团管控体系建设总体框架
4. 集团多层次治理模式设计

5. 集团必要、必然与或然的控制体系设计
6. 集团宏观管理模式设计

第三单元：集团公司治理结构设计

1. 集团治理与公司治理的异同之处
2. 集团治理的权力机构
3. 集团治理的路径及决策程序
4. 集团公司党委参与公司治理的内容和方式
5. 母公司对外派人员的管理
6. 母公司对子公司的激励与约束

第四单元：集团组织架构设计

1. 集团组织架构的基本类型
2. 母公司与子公司的功能定位
3. 集团组织结构设计的思路 and 原则
4. 集团组织结构设计的步骤
5. 母子公司的管理界面划分
6. 集团总部的部门职能和岗位设置

第五单元：集团核心管控子体系之一：战略管控

1. 集团战略管控的常见问题
2. 集团战略管控的体系框架
3. 集团战略管控的组织保障
4. 集团做到大而强的战略路径
5. 集团战略管控要项之战略规划
6. 集团战略管控要项之战略地图
7. 集团战略管控要项之经营计划管理
8. 集团战略管控要项之战略绩效管理

第六单元：集团核心管控子体系之二：人力资源管控

1. 集团人力资源管控面临的挑战

2. 集团人力资源管控的体系框架
3. 集团人力资源管控的组织保障
4. 集团人力资源管控要项之人力资源规划
5. 集团人力资源管控要项之领导梯队与继任管理
6. 集团人力资源管控要项之战略性业绩梯队
7. 集团人力资源管控要项之公平化薪酬管理
8. 集团人力资源管控要项之战略性培训体系

第七单元：集团核心管控子体系之三：财务管控

1. 集团财务管控发展的新趋势
2. 集团财务管控的体系框架
3. 集团财务管控的六大特征和七大要素
4. 集团财务管控要项之财务战略
5. 集团财务管控要项之预算控制
6. 集团财务管控要项之资金控制
7. 集团财务管控要项之投资控制
8. 集团财务管控要项之筹资控制
9. 集团财务管控要项之成本管理

第八单元：其他集团管控子体系

1. 集团文化管控子体系
2. 集团营销管控子体系
3. 集团研发管控子体系
4. 集团供应链管控子体系
5. 集团品牌管控子体系
6. 集团信息管控子体系
7. 集团资产管控子体系
8. 集团审计管控子体系

注：本单元将根据授课时间与学员需求选讲

第九单元：集团管控转型实务

1. 集团管控转型中的常见问题
2. 集团母公司管理方式转型
3. 集团子公司的改造
4. “六位一体”的集团管控体系设计
5. 集团管控转型的变革管理方法
6. 集团管控对管理者的挑战与转型