

---

# 《集团管控模式的本质与构建策略》

## 课程大纲

主讲 赵云龙

### 培训背景

随着中国经济快速增长和经济全球化发展，很多中国企业开始进入集团化发展阶段，企业集团管控面临诸多问题：集团总部为什么必须不惜一切代价加强集团管控体系建设？现代企业制度下，法律到底赋予集团总部哪些权力？集团总部创造价值的途径和方法是什么？集团企业的战略应如何制定？集团战略对所属单位起什么作用？集团总部定位不清，职责不明，管理错位、越位现象严重，该如何解决？如何提高集团总部能力？集团总部各职能部门如何做到职责清晰，管理有序？集团总部如何构建合适的集团战略管控、财务管控和人力管控体系？集团总部该如何评价所属单位的业绩？集团企业应当如何对所属单位高管人员进行管理，以实现集团企业的有序管理？本课程将根据很多成功的企业集团管控体系的研讨，能很专业而全面地回答这些问题。

### 课程收益

- 1、通过各章节实际的案例分析，让学员能提高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；
- 2、提升学员企业领导者或管理者对集团管控体系的自我评估能力，并建立有效的各种集团管控方法和手段；
- 3、通过互动的案例分析，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。

### 授课对象

企业董事长、总经理、董事、监事、中高层管理人员、EMBA班学员等

### 课程时间：

整体课程时间为2天，总学时12小时

### 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

- （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**