

---

# “集团企业总部与分子公司功能体系构建”课程大纲

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、理清集团总部与分公司战略和管理行为之间的内在逻辑关系

不能机械的理解集团管控，既不能认为集团管控就是严管严控，也不能认为是不管不控。只有理解了集团内外部因素对集团管理的影响，理清了内部战略、组织体系、责权体系和业绩评价之间的逻辑关系，才可以做到牵一发而动全身。

1.1 学会方法比指出路径更重要

1.2 集团总部与分子公司间的管控总模型

1.3 构建总部与分子公司间集团管控必须清晰的4大核心问题

(1) 选择何种组织模式

(2) 如何设计组织架构

(3) 如何设计责权体系和核心管理流程

(4) 如何进行业绩评价

### 第二单元 总部定位：集团公司的功能定位

集团企业为实现发展目标需要系统规划的资源 and 能力主要有四大方面：一是运营能力，包括技术研发、生产制造、市场运作等；二是成长能力，包括战略管理、资本运营等；三是有形资产的保有和经营的能力，包括技术专品牌等；四是资源的获取和经营的能力，包括政府关系、战略伙伴等。这四种能力在整个集团企业内部的分布是不均匀的.....

1.1 集团总部的一般功能

2.2 不同管理模式下的集团总部定位

2.3 集团管理层次定位

---

案例：某省投资集团管理层次定位

### **第三单元 总部发挥协调、监管和服务功能的有效载体：集团组织结构**

我们有些集团企业的组织结构不是针对战略来设计的，而是应对上级来设置的，上面怎么设置部门，下面就怎么设置部门，还有的图“省心”-----别人怎么设置部门我就怎么设置，没有自己的特色。当然了，这么设置出来的组织结构不可能真的让管理层“省心”。还有的部门设置分散，职能交叉，组织运行效率低，用常话说就是不“经济”。所谓不“经济”，老百姓话说就是不“实惠”。

3.1 不当无用的婆婆：集团组织结构类型选择

3.2 让组织结构创造价值：集团总部部门职能设计

3.3 发挥保护伞的作用：总部对下属单位的协调、服务于管控

案例 1：某城建集团总部组织结构调整

案例 2：某机械制造集团组织结构调整与变革

### **第四单元 集团业绩管理**

业绩是硬道理。集团企业的发展最终要靠业绩来支撑，没有业绩的管控只能是一句空话，管的再好也没有用。因此，对集团企业业绩的评价就显得尤为重要。

4.1 业绩管理的目标和原则

4.2 典范的业绩管理流程

4.3 业绩管理改革的要点

案例：戴姆勒---克莱斯的业绩管理

### **第五单元：总部与分子公司行为体系构建的流程及其方法**

5.1、什么是流程

5.2、流程的组成要素和特点

5.3、端到端的实战感悟

5.4、怎样界定端到端

5.5、以流程为导向的集团管理模式

5.6、总部与分子公司间 6 大核心行为流程体系

(1)、战略规划管控流程

(2)、经营计划与预算管控流程

(3)、资本运作管控流程

(4)、高管人员招聘管控流程

(5)、关键岗位业绩管控流程

(6)、财务管理和控制