

《互联网+环境下的企业运营管理》

【课程背景】

目前，中国制造业“大而不强”，传统制造业比重较大。过去，由于中国具有低成本竞争优势，这些问题被部分掩盖，但随着中国“高成本时代”的悄然到来，传统制造业的低成本竞争优势逐渐丧失。公司化是通往企业帝国路上的一个咽喉要道。

不知道互联网的主要优势是什么?如果终极答案是战略协同的话，那么战略协同为什么如此困难。
……

【授课时长】

12 小时……

【课程收益】

- 1、清晰面临的市场环境
- 2、为构建新的企业发展策略提供方向
- 3、找到企业管理变革的方向及思路
- 4、清晰变革的蓝图……

【授课对象】

公司总裁及副总裁、总经理，及其他高层经理;独立事业部高级决策人、总监及部门经理、子公司高管、人力资源总监、财务总监、人事经理及主管;办公室主任、中层管理者、部门经理、公司法律部、国家机关以及事业单位的领导者……

【课程特色】

- 1、培训主要以学员参与和工作经验分享的方式进行
- 2、为了确保学习的有效性，将采用讲解、小组讨论、案例分析、角色扮演和相关游戏活动等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求……

【课程大纲】

1、公司发展与管控面临的困惑和挑战

公司发展与管控到底有哪些困惑和挑战?

发展方面的困惑与挑战：突破发展困境、多元化经营、高速增长、跨区域发展、赢利(商业)模式

案例分析——万科的加减法、GE 兵败基德

案例分析——超级女声成功商业模式分析

高增长发展面临着“想管但力不从心”

管理的失控

管控方面的困惑与挑战：定位、集权与分权、战略协同、高管/经营层的考核与激励、人才培养及梯队建设

中国企业公司化“诞生模式”及公司化运作特点

2、公司企业如何适应新的环境和竞争规则

市场竞争的全面展开

公司企业如何应对全球化经济整合？

在企业生命周期的新轮回中公司企业怎么办？

公司如何适应战略时代竞争规则？

案例分析——招商银行的战略创新

3、企业公司通过组织管理变革促进企业发展

企业成长路径图

公司型企业组织变革的冲突因素和目标——研讨

组织结构的基本形式—四种基本形式

战略决定组织，组织传承战略

诸侯时代的终结——母子公司管理

为什么必须要公司管控？公司管控的终极目标是什么？

公司型企业组织变革和管理体系创新的内容和程序(总览)

4、公司管控模式的选择及定位

公司战略决定管控模式和核心功能

公司管控模式选择的主要因素

三种基本的公司管控模式介绍

财务型管控

战略型管控

操作型管控

经典案例：三种基本管理模式

不同阶段公司管控模式如何演变？

公司功能如何定位？核心职能如何界定？

公司如何实现集权与分权？公司管理深度和管理跨度的平衡

公司与业务单元、子公司的权责关系如何界定？

公司是如何实现创造价值的？如何选择的价值创造模式？

公司价值管理模式 VBM

咨询案例——某公司管控模式选择及定位

5、公司治理结构设计及运作

如何有效发挥公司董事会的决策会议功能？如何发挥董事会的战略质询功能？

董事会下设的专业委员会如何运作？

如何选聘董事？董事的任职资格如何建立？

如何有效发挥公司监事会的监督职能？

子公司的治理结构如何运作？

研讨：“管控架构”能否可以超越“法律架构”？

6、公司组织结构及管控流程体系设计

公司组织结构设计原则

公司组织结构如何设计？

公司职能和权限界定

咨询案例——某公司职能及权限表

公司关键/核心管控流程设计

案例：IBM 组织结构图、某地产公司组织结构图、某技术公司组织结构图、某实业公司组织结构图

咨询案例——关键管控流程体系

某多元化公司管理体系经验分享

7、公司核心职能管控体系的构建

公司价值与职能管控模型

战略管控

战略管控在公司核心管理职能中的地位和作用

公司企业与单一型企业的战略管理的异同

公司战略管控各角色定位与分工

如何发挥公司董事会战略决策的主导作用？

公司战略规划步骤及内容

咨询案例分析——战略管理流程

公司战略控制手段与保护利润的强度关系

公司战略实施保障与支持体系如何构建？

公司企业如何开展战略审计工作？

公司战略、文化、绩效的关系

案例：GE 公司母子公司战略管控

人力资源管控

常见的几种公司人力资源管控模式

人力资源部门如何定位？

董事会、人力资源委员会、人力资源部、子公司人力资源部如何分工？

公司人才梯队建设与继任计划

公司高管及子公司经营层如何激励？(咨询案例分享)

委派子公司人员甄选与管理

华为、万科等优秀企业如何培养优秀人才

财务管控

财务管控的原则及主要内容

公司母子公司财务管理模型

常见的主要财务管控模式优缺点分析

如何进行资金和资产管理？

公司企业如何开展全面预算管理？

审计/稽核

为什么要进行审计/稽核？其真正的功能和意义是什么？

公司审计/稽核有哪些具体内容？

咨询案例——审计流程

业务审计、专项审计、经济责任审计、流程稽核的要点

如何实施和推进审计/稽核体系建设？

其他关键职能管控

A、信息管控

B、品牌管理

C、营销管理

D、研发管理

E、供应链管控

F、文化管控

8、公司业绩管理体系

公司绩效管理的目标与原则

一般绩效管理流程有 5 个主要步骤

公司如何对下属子公司进行评价?公司对子公司的绩效管理流程

如何设计关键绩效指标?常见的 KPI 设计方法(平衡计分卡 BCS、价值树、EVA 方法)

公司关键绩效指标如何筛选、分解?公司关键绩效指标一致性(纵向、横向)检测

如何设定和分解绩效目标?

如何进行经营计划/绩效目标与计划质询?

如何对下属子公司进行业绩审核?

案例分析——GE 业务管理系统

9、公司价值管控体系与风险管理体系

如何实现公司价值最大化资本价值管理 VBM、经济附加值 EVA

现金流管理、运营资本管理、资本预算、并购

风险管理体系如何构建?

危机管理角色分工及危机管理流程(日常监控、事件预警、危机控制、事后处理等流程)

10、公司管控体系的展望及应用

公司管控的国内国际发展趋势

公司管控体系在民营企业、国有企业的应用

11、如何有效推进企业的公司化管理变革

不同发展阶段(如快速扩张、稳定期等)企业公司化管理策略的异同

公司管控体系如何导入与优化?

公司化管理变革路路标规划图

变革组织机构组建及人员调整

学会预见公司化管理变革过程中的各种阻力

推进公司化管理变革的成功要素和有效措施