

# 《企业集团管控：理论、案例与实战》

课程时间：2天

## 课程目标：

令集团各级管理层深入了解集团管控的背景、意义与目标，了解集团管控体系的设计流程、常用工具，并通过案例和练习达到会使用、会评估、会审核。

## 课程计划：

两天时间，其中第一天重点讲述集团管控的原理、管控模式的选择、治理结构与组织设计，第二天重点讲述管控机制的设计与运行。

## 课程大纲：

### 壹、 什么是集团

- a) 什么是集团
- b) 集团化运作的四种模式
- c) 集团化运作的四大效益
- d) 集团化运作中的常见问题与难点

### 贰、 为什么要开展集团管控

- a) 什么是集团管控
- b) 集团管控要达到的目标
- c) 集团管控所面临的十大难题

### 参、 集团管控的常见形式

- a) 运营管控的定义与操作
- b) 战略管控的定义与操作
- c) 财务管控的定义与操作
- d) 中间型管控模式
- e) 现实中的企业管控之道

### 四、 汉哲“集团管控四维度模型”

- a) 汉哲集团管控模型及详细解读
- b) 如何建立治理结构
- c) 如何实现组织管控
- d) 如何实现制度化运作
- e) 如何巧妙利用制度外的人治因素

### 伍、 集团管控体系设计的基本流程

- a) 管理条线梳理
- b) 管控模式选择
- c) 治理结构设计
- d) 职能结构与组织机构设计
- e) 权限分配与权限管理

- f) 管理机制与管理框架设计
- g) 流程设计与流程优化
- h) 制度体系（内控体系）设计
- i) 管控运行的审计与督导机制设计
- j) 合理利用制度外的人治因素

## 六、 1-管理条线梳理

- a) 基于业务价值链的管理条线梳理
- b) 基于职能的管理条线梳理
- c) 基于标杆企业参照的管理条线梳理
- d) 案例练习

## 七、 2-管控模式选择

- a) 管控定位的差别
- b) 管控模式选择应考虑的因素
- c) 管控模式评价模型
- d) 下属企业管控模式分类
- e) 案例练习

## 八、 3-治理结构设计

- a) 治理结构的概念
- b) 治理体系的构成：董事会、监事会、高管层的关系
- c) 公司章程条款设计的技巧
- d) 合伙制等新型企业治理结构的设计
- e) 如何实现对下属企业的有效治理
- f) 案例练习

## 九、 4-职能结构与组织机构设计

- a) 组织功能分析方法与应用
- b) 企业常见组织机构类型
- c) 组织设计的基本原则
- d) 组织层次选择
- e) 部门设置的常见方式
- f) 如何编写部门职责
- g) 如何完成管理型总部的定岗定编与岗位设置
- h) 案例练习

## 壹零、 5-权限分配和权限管理

- a) 授权管理：企业成长的必须过程
- b) 授权过程中的常见问题
- c) 企业四类权限的管理
- d) 财务权限分配
- e) 人事权限分配
- f) 重大经营决策权限分配
- g) 其他权限分配

## 壹壹、 6-管控机制与管理框架设计

- a) 管控八大机制
- b) 管理框架的内容
- c) 管理框架设计方法：流程法

- d) 管理框架设计方法：要素法
- e) 管理框架设计方法：参照法
- f) 集团企业分层分类的管理框架
- g) 案例练习

#### 壹貳、 7-流程设计与流程优化

- a) 流程与流程管理
- b) 企业流程体系设计
- c) 流程描绘
- d) 流程评估
- e) 流程优化
- f) 流程配套文件编写
- g) 作业标准编写
- h) 案例练习

#### 壹参、 8-制度体系（内控体系）设计

- a) 制度体系与流程体系的区别和联系
- b) 制度的常见范式
- c) 制度内容模块
- d) 制度编写要点
- e) 制度审核要点
- f) 内控体系的基本概念
- g) 内控体系设计
- h) 内控评价
- i) 案例练习

#### 壹肆、 9-管控体系运行的审计与督导机制设计

- a) 计划预算机制
- b) 会议机制
- c) 述职机制
- d) 绩效评价机制
- e) 立标与推模机制
- f) 内部审计机制

#### 壹伍、 10-合理利用制度外的人治因素

- a) 量体裁衣
- b) 资源调控
- c) 机会创造
- d) 变革推动
- e) 案例讨论

#### 壹陆、 课程总结

- a) 回顾：汉哲“集团管控四维度模型”
- b) 回顾：集团管控的基本流程与各阶段成果
- c) 探讨：集团管控体系设计的成功关键
- d) 学员讨论及提问

