

《钟博士·人才战略》系列课程之

《集团管控模式设计技术》

培训导师：钟虹添博士

中国管理科学研究院研究员

人才梯队建设中国第一人

资深全球领导力培养专家

课程背景：

随着企业规模的不断扩大，企业成立集团公司是必然选择，并且“先有公司，后有集团”是普遍现象，但集团企业及其成员企业的指挥协调系统、管理汇报系统及业绩评价系统等逐渐趋于复杂和难以掌控。集团公司应该采用哪种集团管控模式，以实现集团化企业的有序管理？

课程收益：

了解企业规模扩张后的最佳组织管理模式；

了解什么是集团管控，集团管控有什么优点；

掌握集团管控的四种模式；

掌握集团管控体系的内容；

掌握企业集团管控模式设计思路；

统一思想认识，为企业的快速发展打好坚实基础。

培训对象：

中高层管理人员。

培训师：

《钟博士·人才战略》系列高端培训课程

钟虹添博士。

培训时间：

1—2 天。

授课方式：

案例分享、小组讨论、角色扮演、情景模拟、游戏、重要技能练习等。

课程大纲：

第一讲：企业的组织管理模式

- ◆ 事业战略、竞争战略、功能战略构成的战略三层次；
- ◆ 常见的组织管控模式；
- ◆ 集团组织模式选择；
- ◆ 集团总部功能；
- ◆ 集团总部如何创造价值。

研讨：集团式组织管控模式的好处，钟博士点评；

第二讲：什么是集团管控

- ◆ 什么是集团管控？
- ◆ 集团管控有哪些好处？

◆ 集团管控的主要内容：

- 经营计划管控体系，建立子公司业务管理系统，进行业务监控及偏差分析；
- 人力资源管控体系，明确任免程序及规范的子公司经营者考核和激励机制；
- 财务管理与审计体系，建立母子公司集中管理的财务体系及责任追究制度；
- 投资管控体系，规范母子公司之间的投资权限界面划分；
- 信息管控体系，统一公司整体对外形象，集中处理危机公关及重大公关事项；

研讨：集团管控模式对企业公司的经营管理有哪些帮助？钟博士点评；

第三讲：集团管控的四种模式

◆ 第一种：战略管控模式

——什么是战略管控模式？

——企业何时适合采用战略管控模式？

◆ 第二种：财务管控模式

——什么是财务管控模式？

——企业何时适合采用财务管控模式？

◆ 第三种：操作管控模式

《钟博士·人才战略》系列高端培训课程

——什么是操作管控模式？

——企业何时适合采用操作管控模式？

◆ 第四种：混合型管控模式

——什么是混合型管控模式？

——企业何时适合采用混合型管控模式？

◆ 相关国企的集团管控模式介绍；

◆ [集团管控模式](#)评估和选择；

研讨：如何设计企业的集团管控模式，钟博士点评；

第四讲：企业集团管控模式研讨

◆ 企业企业背景分析；

◆ 十八大三中全会后国有/民企/外企的发展方向分析；

◆ 企业发展战略与发展机遇分析；

◆ 企业的组织管理模式——集团化组织是必然选择；

◆ 企业当前经营、管理现状与能力分析；

◆ 企业的经营战略管理

——多元化经营，市场业务机会放手让下属公司去寻找；

《钟博士·人才战略》系列高端培训课程

——集团总部进行方向性、原则性把关；

◆ 财务管理是国有企业的根本

——集中管理、垂直管理是基础；

——适当放权，提高下属企业面对市场竞争的能力；

◆ 企业的人力资源管理

——充分运用优势资源，集团统一规划、制定人力资源管理政策；

——规划人事权限，明确集团总部与下属企业的人事权限，提高下属企业

对用人员管理的准确度；

◆ 企业的投资管控

——鼓励下属企业寻找更好投资机会；

——集团指导投资业务操作，评估投资申请报告；

——集团投资部的定位：本部投资业务操作，及下属企业投资业务指导与

评估；

◆ 企业的信息管控系统

——建立信息系统，分层级控制、管理；

——对外形象与重大事件集中管理；

◆ 企业建立集团管控体系的建议——方法、步骤、责任；

- ◆ 企业当前首先建立权限规划体系，再逐步建立各管理体系。

研讨：企业集团管控体系规划与实施方法，钟博士点评。