

国有大型企业优化集团管控体系操作要点解读

【课程背景】随着国有企业不断发展扩张，不少企业逐步采取集团化的管理模式，以实现不同业务单元的规模化协同效应。在国资委的积极推动下，国有企业重组整合取得了显著成效。总的看，国有企业布局结构得到优化，规模实力和市场竞争力显著增强，运营质量和效益明显提升。尤其是国有企业之间的重组，力度比较大，基本实现了预期效果。一些被体制人为割断的产业链通过重组完整化了；一些资源配置效率不高、发展前景不好的企业进入了有实力的大集团，实现了资源向优势企业、行业排头兵企业集中的目标。但国有企业在布局结构和资源配置方面，仍然存在一些需要解决的问题。主要是国有资本分布仍然过宽，资源比较分散，相当一部分中央企业核心竞争力不强、企业管控能力弱。主要表现在：

- “先有子、后有母”先天管控偏弱，集而不团
- 定位不清，主业迷失；
- 收放两难，集分失衡
- 集团总部空心化、文职化趋势
- 管理权限不清晰，导致各层级职责不清
- 管控链条过长、决策效率低下

本课程通过案例的分析与讲解，帮助企业战略决策者了解集团管控模式常见类型，了解推进内部重组整合、提高集团控制力要求，学会优化管控架构，科学合理确定总部定位，划分权力边界，理顺核心管控流程。通过知名集团企业案例的深入解读，给我们现有集团企业以启发，不断提高和完善集团管控效率。

【课程收益】

1. 了解集团管控目标及内容；
2. 了解集团管控模式常见类型及优劣势；
3. 学会推进内部整合，调整管控架构和管理层级；
4. 学会调整总部定位，设置总部部门；
5. 学会划分集分有度的管理层级权责界面；

【课程特色】采用讲解（政策导向+操作要点）+案例剖析（10个以上）方式授课，政策导向准，操作要点讲解到位，案例针对性、示范性强。

【课程对象】国有企业的公司领导、组织人事、企业管理相关人员

【课程时间】3h

【课程大纲】

一、集团管控的目标及内容

1. 国有企业集团的形成
2. 国有企业集团管控三大问题
3. 企业集团加强集团管控的重要性和必要性
4. 集团管控的构成要素
5. 集团管控的目标
6. 企业集团母子公司的基本关系
7. 提高集团控制力相关要求
8. 国资委成立以来企业集团管控的主要进展

二、集团管理架构

1. 集团公司常见的四种管控架构
2. 国际领先企业业务管理模式与集团管控的特征

3. 集团管控架构的影响因素
4. 推进内部重组整合、压缩管理层级的要求与方法
5. 集团管控架构设计方法

【案例】南网、中粮、宝武、中化、国投、中石油、东航等集团管控架构

【案例】国家电投业务整合

三、集团管控模式

1. 集团管控模式划分及内涵界定
2. 不同管控模式的基本条件
3. 不同管控模式的选择
4. 大型多元化经营集团的分层管控架构
5. 国际领先企业集团管控模式发展趋势
6. 管控的四种操作方式

【案例】中粮、华润、中化集团管控模式

四、集团总部功能定位及组织架构

1. 母公司的功能定位及其与国资监管部门的关系
2. 不同管控模式下集团总部所需要的能力
3. 集团总部的核心职能及管理事项
4. 集团总部功能定位与组织结构设计的关系

【案例】中国诚通、华润、国家能源、国家电网总部定位及组织架构