

集团管控与事业部制运营课程大纲

【授课老师】 周洪超

【课程简介】

国内大多数企业在事业部制转型过程中，会在总体方案把握、关键部分设计、具体实操层面遇到很多问题。

伴随着经济步入“新常态”，提出全面深化改革的战略，国企改革也由此进入深水区，更加注重在监管、产权、经营等多个方面全面深化改革，国企改革的顶层设计也随之加紧酝酿出台，企业集团的发展模式创新、管理创新与体制机制改革势在必行，然而体制机制的改革势必要求组织的活性，在原本的组织结构已阻碍了其进一步发展，组织变革更是必走之路，原来旧体制下的组织形式已经不再能适应新的战略要求，这就要求组织变革需与改革创新并行。

集团管控事业部制运营一直是集团企业的管理难题，由企业的层级和规模都比较大，在运行过程中，容易出现“大企业病”，内部沟通效率和资源利用效率不高，不能突破规模墙的限制，持续获得高速增长，集团总部对子公司又爱又恨，即希望子公司发挥积极能动性，又怕子公司失去控制，于是，不停地在集权与放权中反复，失去机会有着不断的业务结构变革及新业务的注入与重新组合，在组织职能、组织关系、管理秩序、业务要求、管理运行方面正发生着深刻的转变和提升！

【培训对象】：企业总部中高层、事业部制负责人、中层管理者、人力资源管理经理

【培训时间】：2天

【培训收益】

- 1、对事业部制经营管理理念认识到位。
- 2、把握好事业部制的体制特征。
- 3、掌握事业部的五种划分方法。
- 4、具体学习事业部的垂直管控、横向协作、侧翼监督管理方式。
- 5、避免事业部制操作过程中的典型错误。

事业部制运营与管控课程大纲

第一节 事业部体制运作

一、 国企三项制度改革与提质增效

- (一) 效益下降问题突出
- (二) 人工成本控制压力大
- (三) 市场化机制在人事、劳动、分配三项核心制度中
- (四) 深化“三能”制度改革

二、什么是事业部与事业部制

- (一) 事业部的“真”与“伪”；
- (二) “四句话”说透事业部；
- (三) 事业部与事业部制的一“制”之差。

三、事业部制热的必然

- (一) 驾驭大规模经营局面的体制——大规模、小经营；
- (二) 继续做大的有效路径——做大、孵化、再做大；
- (三) 重塑专业化服务机制——多元化要素得到专业化梳理；
- (四) 找回面向客户需求的快速反应能力——扁平化的业务决策链；
- (五) 发展规划与发展承接的有机分化——总部与经营单元各司其职；
- (六) 分担经营风险——鸡蛋不放在在一个篮子里。

四、集团组织管理常见问题

- (一) 战略发展与业务组合问题
- (二) 组织职能分配与权限划分问题
- (三) 总部与分子公司问题
- (四) 业务流程问题
- (五) 薪酬绩效激励问题

五、集团管控与组织设计

(一) 组织设计前期

- 1. 组织生命周期
- 2. 商业模式设计
- 3. 主营业务流程

(二) 组织集团管控

- 1. 集团管控五种模式
- 2. 基于不同业务、发展阶段和区域特点的集团管控
- 3. 集团管控整合的三个层次
- 4. 集团管控横向协调
- 5. 集团管控组织设计模式

六、事业部制总体体制特征

- (一) 事业部制的期待与使命
平行驾驭越来越多的盈利与发展机器，成就庞大帝国梦想。
- (二) 事业部制的总体运行法则
集中决策、分散运营，分而不散、统而不板。
- (三) 事业部制的经营内涵
模拟公司化运转。

七、事业部的分化路径与事业部制组织设计

(一) 分化策略

- 1、事业部分化的四个角度；
- 2、一只眼睛瞄着事业，一只眼睛盯着人才；
- 3、稳健的事业部分化路线。

(二) 组织设计

- 1、组织设计的“森林”、“树木”与“枝叶”；
- 2、事业部的针对性组织设计；
- 3、仅有架构是不够的，更要拥有“组织运行准则”。

八、事业部制总部价值

- (一) 在多个事业部之上“盖帽”一个总部其道理何在？
- (二) 总部必须做到“有所为、有所不为”；
- (三) 洞悉事业部制下总部的六大功能。

第二节 事业部制管控与激励

一、事业部制内部市场交易规则

- (一) 内部市场存在哪些交易主体和交易行为
- (二) 内部市场运行原则
 - 1、主流自愿交易；
 - 2、有偿交易；
 - 3、参照外部市场；
 - 4、契约交易。
- (三) 内部市场仲裁——建立内部仲裁法典

二、事业部的职能管控

- (一) 事业部的战略管控
 - 1、超越常规的事业部制组织总体战略；
 - 2、“3+3 模式化战略”是事业部战略管理的利器。
- (二) 事业部的组织与人力资源管控
 - 1、对事业部的整体组织架构与组织层级的管理；
 - 2、对事业部主要岗位的管理与“战略性人力资源”的干预。
- (三) 事业部的运营与财务管控
 - 1、不是“全面预算”，而是“全面经营计划与预算”；
 - 2、事业部的业务政策与“项目制”管理；
 - 3、事业部财务管理的“五集中”。

三、事业部的领导体制与授权

- (一) 事业部领导体制
 - 1、事业部核心管理班子的决策、议事方式管控；
 - 2、潜藏智慧的“双核”领导体制。
- (二) 事业部授权
 - 1、总部必须牢牢抓住的七条权力缰绳；
 - 2、精雕细琢般的授权。

四、事业部的激励与监管

- (一) 事业部激励
 - 1、事业部核心管理层的任期制；

2、事业部的“短期效益”与“发展储备”的平衡、兼顾考核。

(二) 事业部监管

1、如影随形的事业部经营监测体系。

2、事业部审计体系。

五、事业部的横向协调与内部竞争

(一) 事业部间业务争端的处理——自行解决与总部干预；

(二) 事业部间的协同与协作——合力的形成；

(三) 事业部的内部竞争——比较效应。

六、事业部内部经营管理

(一) 事业部总经理意识转变；

(二) 事业部内部经营管理规划；

(三) 做好事业部与总部的良性互动；

(四) 处理好事业部之间的关系。

七、职业经理人的技能要求

(一) 角色认知与定位

(二) 领导力与影响力

(三) 目标管控与激励

(四) 系统分析与解决