

# 集团管控与运营课程大纲

**【授课老师】** 周洪超

**【课程背景】**

集团化是通往企业帝国路上的一个咽喉要道，集团管控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，很容易出现“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！

**【学习方式】**

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答疑

**【学习对象】**

董事长、总经理、副总、总监、人力资源管理经理等企业高管决策层人员

**【课程时间】** 2天

**【培训效果】**

- 1、掌握组织管理常见问题的分析判断；
- 2、掌握组织优化设计的思路与组织流程；
- 3、熟悉基于业务、区域、发展阶段的集团管控特点；
- 4、集团管控中的组织管理、人力资源管理、财务管理设计；
- 5、把握组织设计与调整中的风险把控；
- 6、熟悉如何才能保证组织优化与调整成功；
- 7、现场实操组织设计与集团管控调整。

# 集团管控与运营课程大纲

## 第一节 集团管控的挑战与发展

### 一、集团发展与管控面临的困惑和挑战

(一) 集团发展与管控到底有哪些困惑和挑战？

(二) 发展方面的 5 大困惑与挑战

**1. 案例分析——万科的加减法、GE 兵败基德**

**1. 案例分析——超级女声成功商业模式分析**

2. 高增长发展面临着“想管但力不从心”

3. 天高皇帝远、诸侯自重”所带来的失控

(三) 管控方面的困惑与挑战

1. 总部定位、

1. 集权与分权、
2. 战略协同、
3. 高管/经营层的考核与激励、
4. 人才
5. 培养及梯队建设

(四) 中国企业集团化“诞生模式”及集团化运作特点

## 二、 集团企业如何适应新的环境和竞争规则

- (一) 市场竞争的全面展开
- (二) 集团企业如何应对全球化经济整合？
- (三) 在企业生命周期的新轮回中集团企业怎么办？
- (四) 集团如何适应战略时代竞争规则？
- (五) 案例分析——招商银行的战略创新

## 三、 企业集团通过组织管理变革促进企业发展

- (一) 企业成长路径图
- (二) 集团型企业组织变革的冲突因素和目标——研讨
- (三) 组织结构的基本形式—四种基本形式
- (四) 战略决定组织，组织传承战略
- (五) 诸侯时代的终结——母子公司管理
- (六) 为什么必须要集团管控？集团管控的终极目标是什么？
- (七) 集团型企业组织变革和管理体系创新的内容和程序

## 第二节 集团管控定位与结构设计

### 一、 集团管控模式的选择及总部定位

- (一) 集团战略决定管控模式和核心功能
- (二) 集团管控模式选择的主要因素
- (三) 三种基本的集团管控模式介绍

1. 财务型管控
1. 战略型管控
2. 操作型管控

#### **经典案例：三种基本管理模式**

- (四) 不同阶段集团管控模式如何演变？
- (五) 集团总部功能如何定位？总部核心职能如何界定？
- (六) 集团总部如何实现集权与分权？集团总部管理深度和管理跨度的平衡
- (七) 集团总部与业务单元、子公司的权责关系如何界定？

- (八) 集团总部是如何实现创造价值的？如何选择总部的价值创造模式？
- (九) 集团公司价值管理模式 VBM

**咨询案例——某集团管控模式选择及总部定位**

## 二、集团治理结构设计及运作

**案例-某集团母子公司治理结构设计**

- (一) 母子公司的法人治理结构如何构建？
- (二) 如何有效发挥集团董事会的决策会议功能？如何发挥董事会的战略质询功能？
- (三) 董事会下设的专业委员会如何运作？
- (四) 如何选聘董事？董事的任职资格如何建立？
- (五) 如何有效发挥集团公司监事会的监督职能？
- (六) 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”？**

## 三、集团组织结构及管控流程体系设计

- (一) 集团总部组织结构设计原则
- (二) 集团总部组织结构如何设计？
- (三) 集团总部职能和权限界定

**咨询案例——某集团职能及权限表**

- (四) 集团关键/核心管控流程设计

**案例：某地产集团组织结构图、某技术集团组织结构图、某实业集团组织结构图**

**咨询案例——关键管控流程体系**

- (五) 某多元化集团管理体系经验分享

## 第三节 集团职能管控与构建

### 一、集团核心职能管控体系的构建

- (一) 集团总部价值与职能管控模型
- (二) 战略管控
  - 1. 战略管控在集团核心管理职能中的地位和作用
  - 1. 集团企业与单一型企业的战略管理的异同
  - 2. 集团战略管控各角色定位与分工
  - 3. 如何发挥集团董事会战略决策的主导作用？
  - 4. 集团战略规划步骤及内容
  - 5. 咨询案例分析——战略管理流程
  - 6. 集团战略控制手段与保护利润的强度关系
  - 7. 集团战略实施保障与支持体系如何构建？

8. 集团企业如何开展战略审计工作？
9. 集团战略、文化、绩效的关系

### **案例：GE 公司母子公司战略管控**

## **二、 人力资源管控**

1. 常见的几种集团人力资源管控模式
1. 总部人力资源部门如何定位？
2. 董事会、人力资源委员会、总部人力资源部、子公司人力资源部如何分工？
3. 集团人才梯队建设与继任计划

### **4. 集团高管及子公司经营层如何激励？（咨询案例分享）**

5. 委派子公司人员甄选与管理
6. 华为、万科等优秀企业如何培养优秀人才

## **三、 财务管控**

1. 财务管控的原则及主要内容
1. 集团母子公司财务管理模型
2. 常见的主要财务管控模式优缺点分析
3. 如何进行资金和资产管理？
4. 集团企业如何开展全面预算管理？
5. 审计/稽核
6. 为什么要进行审计/稽核？其真正的功能和意义是什么？
7. 集团审计/稽核有哪些具体内容？

### **咨询案例——审计流程**

8. 业务审计、专项审计、经济责任审计、流程稽核的要点
9. 如何实施和推进审计/稽核体系建设？

## **四、 其他关键职能管控**

1. 信息管控
1. 品牌管理
2. 营销管理
3. 研发管理
4. 供应链管控
5. 文化管控

## **第四节 集团业绩管控**

### **一、 集团业绩管理体系**

#### **(一) 集团绩效管理的目标与原则**

- (二) 一般绩效管理流程有 5 个主要步骤
- (三) 集团公司如何对下属子公司进行评价？集团公司对子公司的绩效管理流程
- (四) 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）
- (五) 集团关键绩效指标如何筛选、分解？集团关键绩效指标一致性（纵向、横向）检测
- (六) 如何设定和分解绩效目标？
- (七) 如何进行经营计划/绩效目标与计划质询？
- (八) 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**

## **二、集团价值管控体系与风险管理体系**

- (一) 如何实现集团公司价值最大化资本价值管理 VBM、经济附加值 EVA
- (二) 现金流管理、运营资本管理、资本预算、并购
- (三) 风险管理体系如何构建？
- (四) 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）

## **三、集团管控体系的展望及应用**

- (一) 集团管控的国内国际发展趋势
- (二) 集团管控体系在民营企业、国有企业的应用

## **四、如何有效推进企业的集团化管理变革**

- (一) 不同发展阶段（如快速扩张、稳定期等）企业集团化管理策略的异同
- (二) 集团管控体系如何导入与优化