

集团管控与案例分析

主讲人：石磊

【课程收益】

- 了解集团管控需要解决的关键问题和集团管控总体框架和思路
- 掌握集团管控的3种模式及其选择
- 掌握集团管控架构与功能定位
- 掌握建立健全完善集团下属公司法人治理的路径
- 掌握集团职责的划分方法
- 掌握集团核心管理流程及其设计方法
- 掌握集团下属公司业绩评价

【适合人群】

公司股东、董事长/副董事长、董事、监事、经理/副经理、董事会秘书、投资总监、风控总监、财务总监、审计总监、投资经理、风控经理、财务经理、审计经理、证券事务代表/IRM 人员、项目经理、风控人员、财务人员、审计人员、公司其他管理人员等

【课程时间】6-12 小时

【课程大纲】

一、集团管控概述

- 什么是集团管控
- 集团管控需要解决的5大关键问题
- 集团管控的5大目标
- 集团管控构建的5大步骤

【案例分析】吉利控股集团管控

二、集团管控模式

- 集团管控模式的分类
- 集团管控模式需要解决的关键问题
- 财务管控模式
- 什么是财务管控模式
- 财务管控模式组织架构
- 财务管控模式的特点
- 财务管控模式的优点和缺点
- 财务管控模式的要求
- 战略管控模式
- 什么是战略管控模式
- 战略管控模式组织架构
- 战略管控模式的特点
- 战略管控模式的优点和缺点
- 战略管控模式的要求
- 运营管控模式
- 什么是运营管控模式

- 运营管控模式组织架构
- 运营管控模式的特点
- 运营管控模式的优点和缺点
- 运营管控模式的要求
- **集团管控模式的比较**
- **集团管控模式选择的影响因素**
- **集团管控模式的选择**

【案例分析】吉利控股集团管控

几个小案例

三、集团管控架构与功能定位

- **管控架构设计**
- 母公司——子公司
- 母公司——事业部——投资企业
- 母公司——子公司——投资企业
- 三种管控架构的比较分析
- **功能定位**
- 什么是价值型总部
- 如何构建价值型集团总部
- 价值型集团总部职能体系

【案例分析】国投集团的集团化与专业化管理

四、集团下属公司法人治理

- **完善母子公司法人治理结构**
- 股东会/股东大会
- 董事会
- 监事会
- 经理层
- **集团派出董事的管理**
- 如何派出董事
- 派出董事的任用方式
- 派出董事的职责

【案例分析】集团专职派出董事的管理

五、集团权责划分

- **法人内部职责权限划分**
- 股东会/股东大会与董事会之间的委托——代理
- 董事会与经理层之间的委托——代理
- **母子公司法人边界与再授权**
- 母子公司法人边界
- 再授权
- **三种管控模式下的集分权程度**
- 财务管控模式下的权限划分
- 战略管控模式下的权限划分
- 操作管控模式下的权限划分
- **集团权限体系与监控**
- 母子公司权责划分应遵循的原则
- 权限体系划分
- 集团公司再授权的规范管理

- 再授权体系下的控制路径

【案例分析】

六、集团核心管理流程

- 核心管理流程的组成
- 核心管理流程设计
- 核心管理流程设计原则
- 核心管理流程设计方法
- 核心管理流程设计步骤
- 集团 5 大核心管理事项

【案例分析】国投集团的流程管理体系

七、集团下属公司的业绩评价

- 业绩评价方法
- 关键业绩指标考核
- 平衡计分卡业绩考核
- 经济增加值业绩考核
- 业绩管理流程
- 业绩诊断
- 建立关键业绩指标
- 设定业绩目标
- 进行业绩审核
- 业绩评估与考核

【案例分析】

高级管理人员

- 高级管理人员的定义
- 高级管理人员的权利
- 高级管理人员的义务
- 高级管理人员的激励机制
- 高级管理人员的约束机制

【案例分析】几个小案例

四、董监高的合规管理与风险控制

- 合规的含义
- 董监高合规的三大方面
- 董监高的权利
- 董监高的义务

【案例分析】用几个案例讲解董监高违规需要承担的法律风险

五、集团管控与公司治理

- 法人内部职责权限划分
- 股东会/股东大会与董事会之间的委托——代理
- 董事会与经理层之间的委托——代理

- **母子公司法人边界与再授权**
 - 母子公司法人边界
 - 再授权
 - **三种管控模式下的集分权程度**
 - 财务管控模式下的权限划分
 - 战略管控模式下的权限划分
 - 操作管控模式下的权限划分
 - **集团权限体系与监控**
 - 母子公司权责划分应遵循的原则
 - 权限体系划分
 - 集团公司再授权的规范管理
 - 再授权体系下的控制路径
- 【案例分析】国投集团的分类授权与大监督体系**