
集团管控与案例分析

讲师：雷勋华 时长：2天

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
- ◇ 通过国投集团等案例来进行全面讲解

课程对象：董事长、公司股东、总裁/总经理、副总经理、企业中高层管理人员等。

课程特色：案例多，互动环节多，咨询式授课，实战派风格，追求“落地”文化

客户代表：苏州地铁、成都兴城集团、云南电网（2期）、川铁集团、济南供热总公司、一机集团、赛诺集团、徐工机械、雷诺集团、衡水老白干

课程大纲

模块一 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

模块二 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】国投集团/万科集团/三九集团/鄂尔多斯集团/春兰集团

模块三 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

模块四 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

■ **公司治理与党委/党组的有机结合**

➤ 党委/党组在公司治理中的领导地位

➤ “党企合一”治理模式

➤ 党委/党组工作与企业的生产经营有机融合

■ **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】国投集团专职派出董事的管理

模块五 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】国投集团的分类授权与大监督体系

模块六 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

模块七 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】国投集团下属公司业绩评价