

公司内耗治理

企业管理难题系列

主讲：张宇主席

【课程背景】

企业在运营的过程中，都会不同程度地出现内部消耗，它会拖延公司高层指令的贯彻执行，增加运营成本，阻碍企业发展。当公司处于发展的关键期时，内部消耗会成为左右企业生死的关键负面因素，治理刻不容缓。

- 为什么下达给下级的指令会被经常以客观原因拒绝执行？
- 为什么难度不大的指令会执行艰难？
- 为什么高层管理者感觉到自己的下属正在慢慢失控？
- 为什么本企业的运营成本会远远高于同行业？
- 为什么有些问题隐藏了很久，直到出了灾难性后果才会被发现？
- 为什么指令执行的效果总是差强人意？

这些因为内耗引起的问题，已经成为了每个成熟型企业的标准难题。

IFC 集团的董事执行主席张宇，管理着香港地区最大的金融机构之一，包括超过百名亚洲地区最优秀的金融经济人，数百名管理人员及外聘专家，IFC 集团也是近十年来亚洲发展最快，人员流动最稳定的企业之一。张宇老师对于企业内耗治理有着独到的第一手经验，在这里，他将与我们分享那保证国际一流企业在商场上纵横捭阖的公司治理艺术。

【课程收益】

- 学员将学会平衡企业各方利益的原则和观察分析方法
- 学员将学会使用不同策略应对不同层级员工的原则和方法
- 学员将学会公司权利分配的原则和方法
- 学员将学会测试公司内部消耗水平的方法
- 学员将学会日本美国等大型高速发展企业应对内部消耗的高层内部经验
- 学员将完全理解“用体制来管理”的哲学

【课程特色】

本课程，是在大型企业管理中的高管必修课程之一，不同于诞生于几十年前国内传统的此类课程，本课程是近年来，发展于大型跨国集团内部高层的新管理思路和方法。在 2008 年金融危机后，大量的国际企业实现重生和高速发展的宝贵经验。

主讲的张宇老师，2012 年开始管理只有 40 亿港币规模的 IFC 私人基金公司，到 2020 年已经达到了 1800 亿港币的规模，并产生了年销售额 400 亿美元的投行业务及商业保理业务，对本课程中的管理艺术有着切身的体会和独到的经验。

参与过本课程的大型公司高管人员普遍表示：课程使他们重新审视了自己在执行管理工作中的盲区和误区，发现了自己的许多不足，也纠正了自己对内部纷争的长期以来单方面从主观分析的看法。

【课程对象】 高级管理及企业家

【课程时间】 1-2 天（6 小时／天）

【课程大纲】

内部消耗的背景

终南捷径-规范不严格的产物

放权失当

专任而不久任-流水不腐的力量

监督不力

制度漏洞

实例：某中国大型企业的管理漏洞汇总

内部消耗的治理-从内部下手

如何确定恰当的权力体系

故事：唐朝的三省六部制

如何施加适当的压力

如何赋予适当的权力

如何确定恰当的监督体系

如何做到从下层到高层的信息透时

实例：某中国大型企业的公司治理-体制篇

内部消耗的治理-外部监督篇

故事：太平兴国奇案

引入外部监督机制

外部监督与内部管理的配合

分阶层的管理政策和压力

效率和执行力的测试

实例：中国某大型企业的公司治理-外部监督篇

公司内部消耗的治理-全面控制

如何形成一致对外的动力

放权与收权的时机把控

利益固化的避免

如何在稳定中完成治理

1. 优先级别的确定
2. 导制企业经营困难的因素甄别
3. 集中优势兵力于一役

全课总结：如何做到收放自如