
“集团企业总部与分子公司功能体系构建”课程大纲

【课程目的】

----集团管理的中心问题就是如何建立一个强有力的集团管控系统，没有管控系统就谈不上什么真正的管理。

----所谓的集团核心能力就是集团管控能力。

----集团管控的战略思考一：牵一发而动全身，占一隅而制全局。集团管控并非象内审一样只是区区战术问题，而是需要集团最高层、最全面和最深度的战略思考。

----集团管控的战略思考二：这种战略思考要求把握六项纲领，缺一不可、漏一漏万：理解集团价值管理内核；洞察核心业务系统；把握一体化管理过程；透视组织关系；考量支持体系；准备变革管理。

.....

集团管控是一个内涵极其复杂极其丰富的体系，也是一个直接和间接作用的交互系统，更是集团总裁必须掌握的核心领导力。

【课程大纲】

第一单元、理清集团总部与分公司战略和管理行为之间的内在逻辑关系

不能机械的理解集团管控，既不能认为集团管控就是严管严控，也不能认为是不管不控。只有理解了集团内外部因素对集团管理的影响，理清了内部战略、组织体系、责权体系和业绩评价之间的逻辑关系，才可以做到牵一发而动全身。

1.1 学会方法比指出路径更重要

1.2 集团总部与分子公司间的管控总模型

1.3 构建总部与分子公司间集团管控必须清晰的4大核心问题

(1) 选择何种组织模式

(2) 如何设计组织架构

(3) 如何设计责权体系和核心管理流程

(4) 如何进行业绩评价

第二单元 总部定位：集团公司的功能定位

集团企业为实现发展目标需要系统规划的资源 and 能力主要有四大方面：一是运营能力，包括技术研发、生产制造、市场运作等；二是成长能力，包括战略管理、资本运营等；三是有形资产的保有和经营的能力，包括技术专品牌等；四是资源的获取和经营的能力，包括政府关系、战略伙伴等。这四种能力在整个集团企业内部的分布是不均匀的.....

1.1 集团总部的一般功能

1.2 不同管理模式下的集团总部定位

1.3 集团管理层次定位

案例：某省投资集团管理层次定位

第三单元 总部发挥协调、监管和服务功能的有效载体：集团组织结构

我们有些集团企业的组织结构不是针对战略来设计的，而是应对上级来设置的，上面怎么设置部门，下面就怎么设置部门，还有的图“省心”-----别人怎么设置部门我就怎么设置，没有自己的特色。当然了，这么设置出来的组织结构不可能真的让管理层“省心”。还有的部门设置分散，职能交叉，组织运行效率低，用常话说就是不“经济”。所谓不“经济”，老百姓话说就是不“实惠”。

3.1 不当无用的婆婆：集团组织结构类型选择

3.2 让组织结构创造价值：集团总部部门职能设计

3.3 发挥保护伞的作用：总部对下属单位的协调、服务于管控

案例 1：某城建集团总部组织结构调整

案例 2：某机械制造集团组织结构调整与变革

第四单元 集团业绩管理

业绩是硬道理。集团企业的发展最终要靠业绩来支撑，没有业绩的管控只能是一句空话，管的再好也没有用。因此，对集团企业业绩的评价就显得尤为重要。

4.1 业绩管理的目标和原则

4.2 典范的业绩管理流程

4.3 业绩管理改革的要点

案例：戴姆勒---克莱斯的业绩管理

第五单元：总部与分子公司行为体系构建的流程及其方法

5.1、什么是流程

5.2、流程的组成要素和特点

5.3、端到端的实战感悟

5.4、怎样界定端到端

5.5、以流程为导向的集团管理模式

5.6、总部与分子公司间 6 大核心行为流程体系

(1)、战略规划管控流程

(2)、经营计划与预算管控流程

(3)、资本运作管控流程

(4)、高管人员招聘管控流程

(5)、关键岗位业绩管控流程

(6)、财务管理和控制