

# 公司治理与集团管控

内容主要包括：公司治理概念、形式、要素和目标，公司治理的主体和客体，公司治理的形态和法律基础，公司内部治理和公司外部治理，公司治理主体的活动，公司治理不当所产生的风险及其治理，公司治理在全面风险管理中的作用，某些重要的公司治理准则。

## 主要内容

### 一、公司治理概念的产生

- 1、企业制度演进
- 2、公司治理概念
- 3、公司为何要治理
- 4、良好的公司治理的特征
- 5、公司治理内涵的四种理解
- 6、公司治理的形式
- 7、公司治理的构成要素
- 8、公司治理的目标
- 9、公司治理结构
- 10、设计公司治理结构遵循的一般原则
- 11、公司治理的主体与客体
- 12、公司治理机制设计的主要原则
- 13、公司治理制度形态和法律基础

### 二、8种控制型态

- 1.集权化
- 2.战略规划
- 3.战略方案化

4.战略冒险

5.战略控制

6.财务方案化

7.控股公司

8.财务控制

### **三、集团管控的三种基本模式及各自的优缺点**

1、财务管理型

2、战略管理型

3、运营管理型

### **四、集团管控的核心问题**

1、发展战略

2、总部定位

3、权责体系

### **五、集团管控的难题和困境**

1、集团总部对子公司的集权、放权问题；

2、集团总部于子公司的利益分配问题；

3、集团管理的内部资源整合问题；

- 4、集团管理的信息沟通问题；
- 5、集团总部对子公司的激励问题；
- 6、集团规模的持续增长问题；
- 7、集团总部的角色职能定位问题；
- 8、集团公司的大企业病问题。

## **六、集团管控案例**

- 1、一汽集团的管控之道
- 2、跟 GE 学集团管控

## **七、强化集团管控的路径**

- 1、第一阶段：分析诊断
- 2、第二阶段：管控模式定位与组织架构设计
- 3、第三阶段：管控权责定位与手段优化
- 4、第四阶段：业务单元绩效评价体系优化