

国有企业集团管控培训大纲

【课程背景】

随着国有企业不断发展扩张，不少企业逐步采取集团化的管理模式，以实现不同业务单元的规模化协同效应。在国资委的积极推动下，国有企业重组整合取得了显著成效。总的看，国有企业布局结构得到优化，规模实力和市场竞争力显著增强，运营质量和效益明显提升。尤其是国有企业之间的重组，力度比较大，基本实现了预期效果。一些被体制人为割断的产业链通过重组完整化了；一些资源配置效率不高、发展前景不好的企业进入了有实力的大集团，实现了资源向优势企业、行业排头兵企业集中的目标。但国有企业在布局结构和资源配置方面，仍然存在一些需要解决的问题。主要是国有资本分布仍然过宽，资源比较分散，相当一部分中央企业核心竞争力不强、企业管控能力弱。主要表现在：“先有子、后有母”先天管控偏弱，集而不团定位不清，主业迷失；收放两难，集分失衡集团总部空心化、文职化趋势管理权限不清晰，导致各层级职责不清管控链条过长、决策效率低下本课程通过案例的分析与讲解，帮助企业战略决策者了解集团管控模式常见类型，了解推进内部重组整合、提高集团控制力要求，学会优化管控架构，科学合理确定总部定位，划分权力边界，理顺核心管控流程。通过知名集团企业案例的深入解读，给我们现有集团企业以启发，不断提高和完善集团管控效率。

【课程收益】

了解集团管控目标及内容；了解集团管控模式常见类型及优劣势；学会推进内部整合，调整管控架构和管理层级；学会调整总部定位，设置总部部门；学会划分集分有度的管理层级权责界面；

【课程特色】

- 1、实战经验丰富、理论与实际结合，内容实战、实用、实效；
- 2、神采飞扬、声情并茂、激情四射、深入浅出、形式生动、内涵深刻；
- 3、实战型解答、以真实案例说明实际问题；
- 4、观点新颖，论述精辟，学术前沿、传道授业、授人以渔；

【课程形式】主题讲授、互动演练、案例分析、实操练习、多媒体教学。

【课程对象】国有企业中高层管理者、国有企业人力资源从业者。

【课程时间】0.5-1天。

【课程大纲】

一、集团管理架构1.国有企业集团管控三大问题2.集团公司常见的四种管控架构3.国

际领先企业业务管理模式与集团管控的特征4.集团管控架构的影响因素5.推进内部重组整合、压缩管理层级的要求与方法6.集团管控架构设计方法【案例】南网、中粮、宝武、中化、国投、中石油、东航等集团管控架构【案例】国家电投业务整合【行动学习】研讨、汇报、讲师点评本单位管理架构设置问题及优化思路二、**集团管控模式**1.集团管控模式划分及内涵界定2.不同管控模式的基本条件3.不同管控模式的选择4.大型多元化经营集团的分层管控架构5.国际领先企业集团管控模式发展趋势6.管控的四种操作方式【案例】中粮、华润、中化集团管控模式【行动学习】研讨、汇报、讲师点评本单位管控模式问题及优化思路三、**集团总部功能定位及组织架构**1.集团总部创造价值的方式2.集团总部的功能定位3.不同管控模式下集团总部所需要的能力4.集团总部的核心职能及管理事项5.集团总部功能定位与组织结构设计的关系【案例】中国诚通、华润、国家能源、国家电网总部定位及组织架构【行动学习】研讨、汇报、讲师点评集团总部定位问题及优化思路四、**集团核心职能管控体系的构建**（一）**战略与投资管控**1.集团战略与投资管控的原则2.集团战略与投资管理模型3.常见战略与投资管控模式优缺点分析4.集团战略管控要点5.集团投资管控要点（二）**组织与人力资源管控**1.集团组织与人力管控的原则2.集团组织与人力管理模型3.常见组织与人力管控模式优缺点分析4.集团组织管控要点5.集团人力资源规划管控要点6.集团干部管理要点7.集团业绩管理要点8.集团工资总额与员工考核分配管控要点9.集团人才引进与招聘管控要点10.集团培训与人才发展管控要点11.集团劳动关系管控要点（三）**财务、资金与资产管控**1.集团财务管控的原则2.集团母子公司财务管理模型3.常见财务管控模式优缺点分析4.集团会计政策管控要点5.集团资金管控要点6.集团资产管控要点7.集团预算与决算管控要点8.集团财务分析管控要点（四）**风险内控合规管控**1.集团风险内控管控的原则2.集团母子公司风险内控管理模型3.常见风险内控管控模式优缺点分析4.集团风险管控要点5.集团内控管理要点6.集团合规管理要点（五）**生产运营管控要点**1.采购管理2.研发管理3.供应链管控4.品牌及营销管理5.信息及信息化管理6.文化宣传管理【行动学习】研讨、汇报、讲师点评本单位主要管理条线问题及优化思路