

## 课程十：

# 《烟草行业母子公司治理与管控》 战略、管控、执行三把利剑

美国的金融危机导致了全球金融危机四伏，全球经济充满迷雾，金融危机对中国经济和企业影响很大。经济全球化和经济知识化是当前全球经济的两个最显著特点，经济全球化带来供应链的跨国布局，经济知识化带来价值链的重新分配，于是，并购重组将扑面而来，一味埋头苦干却已经成为别人的一颗棋子，多年赖以生存的优势却发现突然消失，怎么办？战略转型势在必行，可是，向左？向右？向前？向后？.....

中国加入《世界烟草控制框架公约》之后，在世界贸易组织大原则的框架下，中国烟草行业正面临着严峻的挑战！国内市场国际化竞争日益激烈、产业集中度低、过分依赖国内市场导致国际竞争力严重缺乏、烟草专卖体制面临多方压力。

世界上先进的烟草业早已对中国烟草市场虎视眈眈，欲与中国烟草分一杯羹，中国烟草行业必须做好准备迎接世界烟草大鳄对中国烟草的强烈冲击。

全球全球化带来巨大机遇，规模化推动集团发展，做大的愿望很多人都有，可大而不失控制却不是每个人都做得到的，控制都有问题，还谈何做强、做久？一抓就死，一放就乱，集团扩张，生死管控！

发展战略带来强烈的领导力，可是企业执行力的来源是什么？美好的愿景怎么才能变成现实？战略与执行是如何有效衔接的？为什么世界级的大企业机构遍布全球却可以令行禁止？我们期望指哪儿打哪儿，可又有多少企业是打哪儿指哪儿啊！只有系统支撑，才能战略落地！

为了帮助提升企业竞争力，理实国际咨询集团特为烟草行业中高层管理人员定制了重要的课程，从战略谋划，到治理管控，到管理运行，层层剖析，总共用 6 小时，协助企业中高层提升领导与管理能力。

## 课程目标

使参加培训的烟草行业中高层管理人员掌握以下内容:

- 1、分析烟草行业集团扩展面对的问题;
- 2、讨论烟草企业帝国的搭建与控制;
- 3、解读烟草行业集团扩展的秘诀。

## 课程内容

### 一、 烟草行业集团管理主要问题分析

- 专一化和多元化应该选择什么样的管理模式?
- 集权分权的边界在哪儿?
- 集而不团怎么办?
- 诸侯割据如何处理?
- 如何调动积极性而不失控?

### 二、 集团管控的三种经典模式

- 母子公司管控模式选择的主要因素
- 三种类型的母子公司
  - 战略型母子公司
  - 操作型母子公司
  - 财务型母子公司

**案例:** 淡马锡组织及治理结构图

联想的管控特点

HP 的多维矩阵组织结构

英美烟草行业的管控方式

海尔的组织变迁

### 三、 集团母子管控界面、功能定位与权限划分

- 按照价值链分析职能界定
- 权限种类
- 烟草行业总部职能界定



— 烟草行业分部职能界定

案例：上海仪电 3+3+1 管理模式体系

TCL 集团组织结构图

中粮集团利润中心

**四、 管控的三大核心 —— 战略、人力资源、财务管控**

**- 战略管理流程**

- 母公司战略规划
- 子公司战略规划（战略质询）
- 战略审计
- 管理会议

**- 财务管控**

- 财务政策与制度
- 偏差分析与审计核算网路
- 全面预算管理
- 管理会计

案例：日本烟草公司战略管控

**— 人力资源管控**

- 总部和分子公司中高层的胜任与尽职
- 总部对子公司经营者业绩管理

**课程对象**

烟草行业中大型企业高层经营管理团队

**课程时间**

6 小时