



《集团扩张，生死管控》

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？.....

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！

课程目标:

- 1、分析集团扩展面对的问题
- 2、讨论企业帝国的搭建与控制
- 3、解读集团扩展的秘诀

课程内容:

一、 集团管理主要问题分析

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



二、 集团管控的三种经典模式

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

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

万科的管控方式

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

- 1、 按照价值链分析职能界定
- 2、 权限种类
- 3、 总部职能界定
- 4、 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

1、 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

案例：通用公司母子公司战略管控

2、 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

3、人力资源管控

总部和分子公司高层的胜任与尽职

总部对子公司经营者业绩管理

课程对象:

中大型企业董事会成员、高层经营管理团队

课程时间:

6 小时