中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



集团管控进化论：从适应、可控、优秀，到卓越之路

**卓越集团管控 4.0**

华彩咨询 诚意之作



【课程时长】

三天



【课程特色】

靶向问题解决、工具化、模板化、实操和落地



【课程亮点】

精准解决企业集团化运营中的十五大难题：

1. 先有子后有母的天然管控难题；
2. 缺乏管控理念，人治化操作，忽视管控体系的长期建设；
3. 经验型、行政化管控，跨行业、跨地域无力管控；
4. 惯于管控全资及绝对控股公司，难管控相对控股、合资和参股公司；
5. 治理机制不健全，无法有效约束和管理子公司高级管理人员；
6. 母公司空心化、机关化、缩编化、文职化；
7. 总部高层跨层次兼任子公司高层，总部部门被架空；
8. 总部派出人员管理体系缺乏；
9. 子公司的战略绩效管理体系缺失；
10. 对参股并购的子公司缺乏系统的管控模式；
11. 控子不控孙，管控体系无法落地；
12. 集团运作体系不是去强化子集团的专业化，而是弱化；
13. 业绩管理弱，效益提升现瓶颈；
14. 有碎片化的财务管理，无整体运作的集团财务管控；
15. 有各自为政的人力资源管理，但无提纲挈领的集团人力资源管控体系。



【课程优势】

1. 由国内知名咨询公司华彩咨询倾力打造，中国首席集团管控专家白万纲总裁主讲；
2. 提供集团管控系列工具表格：分权界面表、管控流程汇编等；
3. 双聚焦：客户聚焦——二十年聚焦服务集团型企业；服务领域聚焦——集团管控等集团类咨询和培训，聚焦成就专业；
4. 核心优势：针对中国企业管理现状和发展环境，原创性提出符合中国集团企业发展实际的集团管控体系及实际操作方法、工具；
5. 课程突出操作性及案例优势：结合二十余年集团管控研究和千余家集团咨询项目操作实践，

- 1 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



系统呈现标杆案例思路、成果和模板；

1. 课程着重进行重点难点突破：结合企业发展实践，系统和深度解决集团管控中的难点、焦点问题，聚焦突破、力求实效；
2. 讲师优势：十五年以上咨询行业经验，近百余个咨询项目系统操作经验， 长期担任华彩全国公开课及企业内训的讲师，长期受邀在大连经理学院、国家会计学院、北大、清华及上海交大等担任授课老师和客座教授；
3. 政府院校、知名高校等各界的长期合作与认可：大连高级经理学院、浦东干部学院外部专家讲师，常年课程合作；国家会计学院(北京、上海、厦门)客座教授，清华、北大、人大、浙大、复旦、上海交大、中欧商学院、长江商学院等十余所高校 EMBA 和总裁班客座教授；
4. 咨询式培训解决方案：采用专家授课+案例分析+互动答疑+研讨式教学，靶向、深度、系统解决集团管控相关问题。



【合作客户】

**千余家企业集团管控咨询合作，涵盖知名民企、央企和各地省市属集团：**宝武钢集团、中国西电集团、中国电子信息产业集团、中国医药集团、中国节能环保集团、中国恒天集团有限公司、中国第一汽车集团、中国种子集团公司、中国冶金科工集团有限公司、中国检验认证集团、中国建筑工程总公司、中国兵器工业集团、中航工业集团、中国邮政集团、中国金币总公司、中国航空集团、中国建筑材料集团、东风汽车集团、中国兵器装备集团、中国海运集团、大唐电信集团、中国航空油料集团公司、中国能源建设集团、东风汽车公司、中国中铁股份有限公司、华夏幸福基业、复星集团、红豆集团等。



【课程安排】

集团管控进化论：从适应、可控、优秀，到卓越之路

卓越集团管控 4.0

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 课程模块安排 | | 授课人 | 课时 |  |
| 第一天 | 集团管控 | **白万纲** | 6 课时 | |
| 第二天 | 财务管控 | **江 斐** | 6 课时 |  |
| 第三天 | 打造高能动性力与高执行力的支撑——人力资源管控 | **杨 波** | 6 课时 | |

- 2 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



【课程大纲】

第一天：集团管控

**一、 集团为什么难管，什么是集团管控？核心知识点：**

1. 集团与其他企业形态的重大差异何在
2. 集团有什么优势与劣势
3. 集团组织架构如何设计
4. 何种情况下设立分公司，子公司，事业部，子集团
5. 集团公司的运作有哪些常见挑战
6. 管好集团需要哪些显性和隐性因素
7. 如何追求集团的价值最大化，效益最大化
8. 集团管控的原理是什么，为什么需要一个管控模式而非个性化动态处理
9. 如何科学设计管控模式
10. 集团管控需要怎样的管控文化环境来支撑？

**二、 管控体系设计六步法**

第一步：管控顶层设计（想明白，准备好）

第二步：组织架构整合（集团母子孙层次定位与职责）

第三步：管控导向（针对不同子公司的管控意图）

第四步：管控模式（可移植复制的一套共性框架与做法）

第五步：集团管控界面设计（母子公司分权界面）

第六步：管控子体系深化设计（模式具体表达为职能管控）

**核心知识点：**

1. 管控究竟解决了什么问题
2. 管控如何承接战略
3. 如何处理好战略，组织架构，管控，权责界面，治理，内控的关系
4. 如何对子公司的治理进行管控
5. 如何对子公司的内部运营进行制约和激励
6. 如何对集团的协同效应进行整体设计
7. 如何对宏观管理进行整体设计
   1. 如何打造总部监督体系
   2. 总部如何经营社会
   3. 如何设计内部交易
   4. 如何进行价值创造
8. 如何处理好针对不同管理和业务属性子集团的差异化管控
9. 分权界面怎么设计，如何动态调整
10. 分权界面的设计意图如何嵌入子公司内控体系中去
11. 管控子体系设计原理是什么
12. 如何处理管控体系的动态调整问题

**三、 管控体系的高效运作（围绕集团创新与价值创造的管理体系），核心知识点：**

1. 如何破除管控运作十大弊端（管控高度依赖老板权威、总部官僚化、总部职能缺位，先子后母导致的总部虚化、经营计划与预算虚设、子公司诸侯化、管控体系一刀切、用主业思维管多元业务、无差异绩效评价、审计与内控空转）
2. 如何处理管控体系与组织内其他管理体系的关系

- 3 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



1. 如何对集团管控的运作进行系统管理——管控的运作系统
   1. 经营计划与预算体系管控
   2. 运营保障体系管控
   3. 战略性绩效管控
   4. 集团运营体系调整管控
2. 如何保障管控系统的高效运作——管控机制与制度
3. 如何打造打造集团各层次的管控能力 (总部，子集团，孙公司）
4. 如何管理管控绩效
5. 如何对管控体系进行动态调整与再造
6. 如何进行管控审计与风险管理

**四、 配合管控的组织优化或再造核心突破点，核心知识点：**

1. 如何建设集团管控三大支撑体系：财务管控，人力资源管控，信息化管控
2. 如何推进总部改造
3. 如何把握总部三大功能建设：服务，监督，价值创造
4. 如何推进子集团改造
5. 如何推进子集团三大功能建设：专业能力打造，与总部互动，板块整合
6. 如何推进母子公司关系改造：内控嵌入，信息对称，链条咬合
7. 如何推进子子公司关系改造
8. 如何逐步优化随集团化运营水平而加速复杂化的内部交易体系
9. 如何推进供应链管控
10. 如何推进产业链与生态链管控

**五、 案例揭示**

1. 资本生力军——复星集团
2. 产业变色龙——联想控股
3. 深耕国势着——万向控股
4. 偷天换日者——吉利控股
5. 解构世界者——华为集团
6. 扎伙求财者——区域商帮财团
7. 建构生态者——腾讯与阿里



第二天：财务管控

**一、 财务管控是集团管控的支撑体系**

1. 华彩关于财务管控的核心观点
2. 财务管控对集团化运作的价值

**二、 财务管控的十五大核心模块**

1. 财务方针——财务哲学与战略
   1. 财务方针
   2. 三种经营哲学的进化——-三种财务逻辑
   3. 财务战略的五个境界
   4. 集团的变形金刚效应打造
2. 财务经理财务——三个财务管理体系结构
   1. 财务经理财务
   2. 三个财务管理体系
   3. 经营者财务在集团运作中的价值

- 4 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



1. 财务组织——三个财务管理层次（战略性，产业性，运营性）
2. 预算管理——财资配置，市值管理
3. 融资管理——资本结构
4. 投资管理——资产证券化
5. 资金管理——资金管控
6. 资产管理——资产结构
7. 财务分析——管理会计，决策支撑
8. 成本管理——成本结构
9. 税务管理——税赋结构
10. 核算管理——内部交易
11. 财务信息化
12. 内控管理
13. 审计管控——大审计

**三、 财务管控的若干新应用**

1. 出资人利用管理新趋势
2. 融资管理新境界
3. 投资管控新实践
4. 市值管理新思路
5. 内部交易体系的新做法

**四、 案例揭示**

1. **万科集团:** 资本运作、财务管控-组织管理模式、核算管理系统、支付管理系统、财务分析指标
2. **碧桂园:** 财务转型、财务共享服务中心
3. **万达集团:** 财务管控组织架构、财务及融资渠道风险控制、房地产项目资金管控、财务审批流程
4. **华润集团:** 价值型财务管理体系
5. **浙江新湖集团:** 资本运作、房地产公司完善的财务管理制度、财务审批流程
6. **华夏幸福基业:** 成本管理、融资管理
7. **华为:** 集成财务转型系统IFS、财务共享服务中心、任正非的财务理念

**五、 疑问与探讨**



第三天：打造高能动性力与高执行力的支撑——人力资源管控

**一、 人力资源管控体系**

1. 从人力资源管理到人力资源管控
2. 集团发展带给人力资源管控的新挑战
   1. 人力资源管控六大疑难问题
   2. 人力资源管控必须充分考虑集团企业的独有特点
   3. 人力资源管控服务针对的六大主要问题
3. 集团人力管控八大难题与挑战
4. 人力资源管控体系的运作
5. 人力资源管控的三个维度
6. 人力资源管控推动整个集团管控的实施和落地

**二、 人力资源管控的十五大核心模块**

1. 组织架构整合

- 5 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



1. 集团人力资源战略
2. 人力资源规划
3. 总部改造--总部人员职业发展与绩效，薪酬管理体系
4. 子公司改造---子公司高管职业发展与绩效，薪酬管理体系
5. 人力资源决策与权力体系
6. 继任体系
7. 外派人员管控
8. 招聘体系管控
9. 培训体系管控
10. 薪酬体系管控
11. 绩效体系管控
12. 人力资源信息化与报告体系
13. 学习型组织建设
14. 总部咨询，制度输出与审计

**三、 人力资源管控的若干新应用**

1. 评价中心建设
2. 子公司人力资源管理成熟度
3. 人力资源部门价值提升之道
4. 虚拟人力资源管理新趋势
5. 人力资源管控体系构建七步法

**四、 案例揭示**

1. 海尔的创客管理
2. 华为的虚拟股权激励
3. 万科的事业合伙人激励
4. 企业大学建设难题一箩筐

**五、 疑问与探讨**



【授课专家】白万纲博士



* **华彩咨询公司执行董事、总裁；**
* **中国首席集团管控和集团战略专家**；
* **荣获几十余个奖项：**中国之星•咨询界最受尊敬时代风云人物、2016年度最具影响力的培训师、连续多年荣获中国管理咨询与培训年度人物及其他多个奖项；
* **多家大型企业集团管控和战略顾问：**中石油集团、中航工业集团、国家开发投资公司、国机集团、西电集团、中节能集团、南航集团、中国广核集团、中电投集团、中国高科集团、中国邮政集团、广厦集团、华立集团、红豆集团等；
* **多家政府院校客座教授：**大连高级经理学院、国家会计学院（上海、北京、厦门）、北京经济管理干部学院、上海经济管理干部学院等；
* **多家重点院校客座教授：**清华、北大、人大、复旦、上交大、浙大、西安交大、南大等学府客座教授；
* **亚洲集团管控研究中心首席研究员、上海财大 500 强企业研究中心研究员；**
* **他带领团队研发集团发展和管理理论：**集中于集团战略、管控和风险内控体系研究，全新创始了“国家管控”、“集团战略”、“集团管控”、“集团风险管控”、“集团内控体系”“国

- 6 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



际化战略”、“国际化管控”、“四层级战略”、“组织智商”、“管理型企业文化”等管理体系，并提出了基于资本运作和产业组合的集团战略，基于内控体系和风险管理的集团管控的咨询服务思想和操作体系；

* **他带领团队研发集团管控能力评价体系：**推出中国集团管控百强排行榜；
* **个人专著 60 余部：**《百亿集团管控实操全解》、《成长型集团管控实操全解》、《人力资源管控实操全解》、《财务管控实操全解》等管控实操全解系列 5 本；《超级集团战略》、《超级集团管控》、《超级产融结合》、《王道与霸术》、《缔造虎狼之师的奥秘——子集团强才是真的强》、《引爆集团的小宇宙——人力资源管控》缔造超级企业系列 6 本；《母子公司管
  + 109 问》、《大象善舞》、《国家战略与国家管控》、《集团大纵深战略》、《集团管控大趋势》、《大国的崛起》、《总裁制造——企业经营哲学》、《锻造高智商企业》、《集团管
  + 110》、《基于管控的集团内部控制》、《中国外贸企业战略转型》、《世界财团管控案例》等分别由机械工业出版社和中国发展出版社出版；
* **系列管理音像教材：**《利润飙升：进入利润王国的 6 步法》、《集团管控十大问题》、《集团管控系列》、《卓越集团管控系列之集团管控》、《卓越集团管控系列之战略管控》、《卓越集团管控系列之人力资源管控》、《卓越集团管控系列之财务管控》、《卓越集团管控系列之供应链管控》共 10 余部。



【授课专家】江斐



* **华彩咨询集团副总裁；**
* **配合国务院国资委主持多个央企课题研究项目：**《中央企业集团管控机制和能力建设》、《中央企业管理提升诊断评价模型和指标体系设置》；
* **多家政府院校及高校授课专家：**大连高级经理学院、国家会计学院（上海、北京、厦门）、上海经济管理干部学院、山东行政学院、清华大学、北京大学、上海交大等；
* **专业经验：**拥有极为坚实、合理的专业背景组合和知识结构。在集

团管控、集团财务管控、集团战略等领域拥有深厚的研究功底，具有丰富管理实践和管理咨询经验，曾为多家大中型企业及上市公司提供了专业的咨询服务。同时兼任华彩知识总监，全程参与了华彩咨询集团管控体系的研发和优化工作。



【授课专家】杨波



* **华彩咨询集团副总裁；**
* **多家政府院校及高校授课专家：**大连高级经理学院、国家会计学院（上海、北京、厦门）、上海经济管理干部学院、山东行政学院、复旦大学、上海交大、浙大、中国人大等；
* **专业经验：**拥有极为坚实、合理的专业背景组合和知识结构。杨总在集团管控、集团人力资源管控等领域拥有深厚的研究功底，并具有丰富管理实践和管理咨询经验，曾为多家大中型企业及上市公司提供了专业的咨询服务。杨总作为华彩咨询核心专家，全程参与了华彩咨询集团管控、集团战略规划的研发和优化工作。
* **部分咨询及培训客户：**中国航空工业、中国节能环保、南航集团、中粮集团、西电集团、中粮包装集团、宝钢集团、鲁能集团、上海浦发集团、中外运长航集团、延长石油集团、云南冶金集团、浙江龙盛、西安高科集团、西咸发展集团、陕西金控、苏高新集团、铁科院、中铁物资、湖北交投、广西铁投、广东粤电集团、华夏幸福基业、卫华集团、金途科技、东阿阿胶、广厦控股等。

- 7 -

中国集团战略和集团管控专家

中国集团管控研究和创新基地



【授课时间】**11 月 14-16 日**，共三天

【授课地点】北京

【授课费用】12800 元/人/全程（3 天,18 课时）

【学员对象】集团公司、上市公司董事长、总裁、副总裁、董秘，以及战略规划部、企业管理部、人力资源部、财务部等部门负责人和相关人员

联系方式

报名电话：杜老师010-62719327



【报名表】

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 公司名称 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 主要联系人 | |  |  |  |  |  |  | 邮 | 箱 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 部 | 门 |  |  |  |  |  |  | 职 | 位 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 公司电话 | |  | ()-( | |  | ) |  | 移动电话 | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 通讯地址 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 付款方式 | |  | □公对公转账 | | |  |  | □现场支付现金 | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 发票抬头名称 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 纳税人识别码 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 参会人数 | |  |  | （人） | |  |  | \*是否安排住宿 | | □自行安排 | □需协助 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 参会人姓名 | |  |  | 部门与职务 | |  |  | 手机/电话 | | 电子邮箱 | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **是否需要现场沟** | |  | 1、 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **通？若是，请您** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2、 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **填写关注方向及** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3、 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **沟通的主题** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 报名方式 | |  | 1、请您把报名表用正楷字填写完成后回传 | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  | 2、公开课报名三日内，款到后即完成报名手续 | | | | | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 3、开课前您会收到详细的确认函，包括日程详细安排和食宿参考 | | | | | | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

