集团管控与战略绩效管理

主讲：佐佳咨询集团中国区首席顾问　秦杨勇

2011 年 3 月 4 日-5 日　中国 上海

（一） 参加理由

单体公司向集团型企业发展是中国企业战略扩张的必经之路。而与单体公司相比，集团型企业的管理跨度和管理难度上都发生了几何级数的变化。如何有效地推动公司的集团化发展，实现集团、分子公司的战略协同，提升集团整体与分子公司的战略执行力，控制扩张过程中的风险，已经成为众多中国集团企业高层关注的重要议题之一。

在未来的集团化发展中，中国企业必将会经历从“机会导向”到“战略导向”，从“资源整合”到“能力培养”，从“巧妙运作”到“系统管理”的根本转变。佐佳咨询的管理专家将与您分享国际与国内企业集团管控的成功经验，与您探讨集团管控体系的架构设计操作步骤，探讨如何通过战略绩效管理确保管控思想的真正落地：

本课程中，我们的咨询专家将与您探讨

- ✓ 集团管控本质目的是什么？
- ✓ 集团战略与单体公司战略差异是什么？如何化繁为简进行规划？
- ✓ 如何设计集团管控模式，预防分子公司失控危机的发生
- ✓ 如何设计集团管控流程与组织架构，以确保管控模式落地？
- ✓ 如何设计集团内控与风险管理体系？
- ✓ 如何打造集团人力资源与企业文化管控？
- ✓ 如何实现集团战略与组织绩效、员工个体绩效评价的无缝链接？
- ✓ 如何解决集团职能部门绩效评价指标设计难的操作难题？
- ✓ 如何确保集团战略管理、绩效管理的有效运作？

……

（二） 课程收益

对集团管控与战略绩效管理的全新认识与思考
与最顶尖的咨询专家进行思想碰撞和交流
与其它集团公司的管理者共同开展分组实操演练
学习掌握集团管控与战略绩效管理实践操作工具

（三） 课程对象

集团总部及成员企业：

董事长、CEO、总裁、副总裁、总监
战略管理部部长、计划管理部部长、管理创新部部长、总裁办主任、人力资源部部长等
专注于集团管控、集团战略与集团绩效管理变革的研究人士

（四） 课程大纲

	第一天　集团管控中国最佳实践（课时安排：6 课时）
1	**第一部分 中国企业集团战略执行变革内部挑战** 头脑风暴：集团管控本质目标是什么？ 1. 集团管控本质目的五种错误思潮： 治理论、组织模式论、预算中心论、集分权论、风险与内控论 2. 集团管控变革本质目的揭密 3. 中国企业集团战略与执行变革解决方案： 3．1 平衡计分卡集团战略规划； 3．2 集团管控模式设计； 3．3 管控流程与组织变革； 3．4 集团人力资源管理与企业文化 4. 集团管控体系设计实战操作五步法 第一步 集团战略与集团管控诊断； 第二步 集团战略规划； 第三步 集团管控模式设计； 第四步 集团管控流程与组织架构设计； 第五步 集团人力资源与企业文化管控。 案例——神华、中粮、华润、固特异、ABP 民营集团管控案例 佐佳咨询集团管控能力诊断模型介绍
2	**第二部分 平衡计分卡集团战略规划** 问题探讨：多产业集团战略地图与单体公司战略图绘制差异 如何以战略地图为平台来简化《十二五集团战略规划》的操作程序? 1. 战略地图系统:《战略地图》+《平衡计分卡》+《战略行动计划表》 2. 集团战略、SBU 战略、职能战略与战略地图关系 3. 战略地图绘制技巧： 集团与分子公司、职能战略地图主题内容差异分析 集团战略地图（多元控股）绘制操作步骤； 单体公司战略地图（单一产业）绘制操作步骤； 职能战略地图绘制操作步骤； PESTEL 、波特五力、价值链分析、SWOT、BCG、 GE 矩阵分析与战略地图关系 《战略地图》与《平衡计分卡》对接，《平衡计分卡》与《战略行动计划》对接； 问题探讨：运用何种技巧可以实现《战略行动计划》的可追踪可度量? 将战略地图融入《十二五集团战略规划》 案例分析：多元控股集团战略图、单一经营产业集团战略地图、职能战略地图 分小组讨论 1：多元控股集团战略地图绘制 分小组讨论 2：单一产业集团战略地图绘制 分小组讨论 3：职能战略地图绘制

3	**第三部分 集团管控模式设计** 1. 什么是集团管控模式三分法？ 2. 集团管控模式三分法理论基础、操作局限分析与突破方法 3. 集团管控模式设计的影响因素分析 产权、战略、企业文化、发展阶段、管理能力、集团规模、行业特征 4. 佐佳咨询集团管控模式最新理论探索： 4．1 治理模式+管控准则与界面+组织定位 4．2 母子公司董事会类型、子公司董事会控制力、产权代表决策支持系统、董事会机构与运行规则、激励与约束机制 4．3 集团战略管控、财务审计管控、人力资源管控、企业文化管控、供应链管控、风险管控等管控职能基本类型选择 4．4 集团组织功能定位与发展路径选择 案例——GE、中石油、迪斯尼、东奥集团、中材科技等集团管控模式设计 分小组讨论：某集团管控模式设计案例分析
4	**第四部分 管控流程与组织架构设计** 1. 集团管控模式与管控流程之间的关系 2. 管理流程与集团组织架构设计四步法 2．1 管控流程与组织调研 2．2 管控流程规划 2．3 管控流程优化与部门设置 2．4 管控流程制度与组织架构实施切换 3. 管理流程与管控子功能关系 战略管控、财务审计管控、人力资源管控、企业文化管控、供应链管控、风险管控等流程操作关注点 4. 集团组织架构设计 案例：集团流程管理与风险管理案例 分小组讨论：集团管控流程优化案例分析
5	**第五部分 集团人力资源与文化管控** 1. 集团公司人力资源管控的关注点 2．1 集团与分子公司人力资源规划 2．2 核心人才人力资源管控； （人才库建立、核心人才任职资格评价、继任计划、培训与轮岗计划） 2．3 外派人员管理 （任用调配、权责、评价、激励） 2．4 集团人力资源管理输出； 2．5 子公司人力资源监督控制； （人力资源审计、人力资源报告、集团人力资源质询会） 2．6 投资并购中的人力资源管理； 2．7 集团本部人力资源管理。 2. 集团分层企业文化管理体系建设。 案例：某国有与某民营集团人力资源与企业文化管控案例

第二天　战略绩效管理（课时安排：6 课时）	
1	**第一部分 中国企业集团战略执行变革内部挑战** 1. 什么是战略绩效管理？ 问题澄清：战略绩效管理≠以战略为导向的绩效管理 2. 战略绩效管理在中国的传播与发展历程 3. 主流的战略绩效管理工具理论交锋： 3．1 平衡计分卡；3．2 战略 KPI（关键业绩指标）；3．3 目标管理；3．4 利益相关者计卡 3．5 EVA（经济增加值） 4. 集团与单体公司战略绩效管理的巨大差异 5. 战略绩效管理为什么是集团管控的“主线”工具之一？ 6. 战略绩效管理体系设计的三大组成部分 案例：集团战略绩效体系设计失败的案例
2	**第二部分 集团多层级绩效指标设计** 1． 链接集团战略，提取 KPI 与 GS 1.1 什么是 KPI？什么是 GS？ 1.2 集团战略规划与组织绩效的关系 1.3 如何将战略目标与战略关键举措转化为 KPI 与 GS？ 注：KPI 与 GS 提取技巧：流程五因素分析法 2． 集团多层级绩效体系设计 2.1 组织绩效与个体绩效区别 2.2 多层级绩效：集团层面绩效、集团部门层面绩效、分子公司层面绩效、分子公司部门层面绩效、员工绩效 3． 组织层面绩效指标设计实操 3.1《绩效考核表》与《平衡计分卡》区别 3.2 组织层面《绩效考核表》一般设计程序： 战略地图初步推导指标；绩效指标实操性检查；填写《指标解释表》；设计指标权重，指标赋值，填写《绩效考核表》 互动：某国有集团组织绩效指标推导现场演示
3	4． 员工个体层面绩效指标设计实操 5． 个体层面《绩效考核表》一般设计程序： 价值树分解与岗位职责初步推导指标；绩效指标实操性检查；填写《指标解释表》；设计指标权重，指标赋值，填写《绩效考核表》 注：绩效评价与能力素质评价的区别 案例：某岗位绩效指标现场演示（价值树分解、五因素分析法） 分小组讨论：某集团总部职能部门岗位考核指标设计

4	**第三部分 集团战略绩效管理运作系统** 引例 1. 战略绩效管理运作系统设计的主要内容 2. 集团战略绩效管理运作流程、制度设计、表单设计 2．1 集团战略与绩效管控整体流程介绍； 2．2 集团需要建立什么样组织保障机制，确保战略绩效的实施？ 2．3 如何规范战略 KPI 数据处理传递的流程？ 2．4 如何有效跟踪集团战略指标及计划，执行指导与反馈？ 2．5 如何防止集团战略绩效指标中的“数据造假”？ 2．6 如何进行集团战略考核计分并与回报激励手段挂钩？ 2．7 如何处理战略绩效申诉？ 2．8 为确保战略绩效正常运作，集团要建立何种组织纪律保障？ 案例：中国某集团公司战略绩效管理运作体系设计
5	**现场答疑**

（五） 讲师简介

秦杨勇先生

中国平衡计分卡集团管控领域权威专家

佐佳国际咨询集团中国区首席管理顾问

北京大学、清华大学、浙江大学、中国人民大学、中航大学、华电高培中心客座教授

一汽集团、徐工集团、华电集团、中粮集团、飞乐股份等国资委直属集团管理顾问

秦先生是我国管理咨询实践方向上的一面旗帜，在业内享有较高声誉。他是成功推动中国企业集团战略执行变革的管理咨询项目最多的咨询顾问之一，率先整合平衡计分卡体系并将其运用于集团管控；个人专著《集团管控中国最佳实践》、《平衡计分卡与绩效管理》、《战略绩效管理》、《控制力》、《薪酬设计七步法》、《能力素质模型设计五步法》等系列丛书由中国经济出版社、鹭江出版社等出版。

秦先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务客户有一汽集团、徐工集团、华电集团、中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、中航大学、中粮集团华夏干红、飞乐股份、国家电网内蒙电力、上海电力集团、宇通集团、中材科技股份、百思买五星电器集团、纽威阀门集团、青岛建设集团、山东先达化工集团、山西兴高焦化集团、泸天化股份、江苏机电研究所、江苏天地集团、久隆集团、香港大峡谷集团、贝尔-阿尔卡特、EFD（中国）集团、正泰集团、帅康集团、浙江绍兴振德、山重建机等企业。

（六） 主办单位简介

佐佳国际咨询集团（Z.M.C）是具有全球专业化背景的管理咨询公司，佐佳认为术业必有专攻，咨询公司只有秉承“业精于专”才能“方显卓越 ”。佐佳根据长期以来的专注积累所形成的核心能力，专业定位于平衡计分卡集团管控咨询领域。

佐佳以集团型企业战略执行变革为主要咨询专业方向，摒弃空洞管控框架理论，整合平衡计分卡集团战略规划、集团管控模式、管控流程与组织变革、集团人力资源管理与企业文化体系设计等咨询模块，引领国际最新的管理理念与最佳实践，帮助中国企业集团实现高效战略执行，确保企业战略落地，成就卓越绩效。

佐佳顾问的咨询团队服务的客户包括：一汽集团、徐工集团、华电集团、中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、国家电网内蒙电力、上海电力集团、中材科技股份、山东先达化工集团、泸天化股份、EFD（中国）集团等企业

联系中国大陆总部

中国上海黄浦区北京东路 668 号科技京城 21 层
T: (86 21) 51688731(总机) (86 21) 22817720-18 22817721-19 (研究院)
F: (86 21) 51062926
中国大陆网站
http: www.zuojiaco.com
E-mail:zuojia@zuojiaco.com

Z.M.C
佐|佳|顧|問

集团管控与战略绩效管理讲座报名回执表

参会人信息				
姓名	部门及职务	性别	联系电话及手机	E-MAIL 地址

联络人信息							
姓名		职务		手机		E-MAIL	

企业信息					
单位名称					
电　　话		传　　真		邮　　编	
网　　址					
通讯地址					
集团规模	☐500-1000 人 ☐1000-2000 人 ☐2000 人以上				
	☐1-5 亿 ☐5-10 亿 ☐10-20 亿 ☐20-50 亿 ☐50 亿以上				
单位性质	☐国有企业 ☐民营企业 ☐其它(请注明):				
您对此次学习讲座所寄予的希望是什么?					

培训时间	2011 年 03 月 4—5 日（共二天）
报名费用	3800 元/人 （不含住宿费），提前 15 个工作日汇款享受 8 折优惠
费用合计	**（人数×单价）** 大写：____拾____万____仟____ 佰____ 拾____ 元人民币 小写：_____ 元人民币
选择开户行（均为佐佳咨询集团授权子公司）	开户名称：南京佐佳企业管理咨询有限公司 帐　　号：4301 0198 0910 0055 811 开 户 行：工商银行南京宏运大道支行
	开户名称：上海佐佳企业管理咨询有限公司 帐　　号：310066496018010023903 开 户 行：交通银行上海玉兰路支行
联系方式	电　话：021- 51688731　22817720/21　　025-58789790　66068969　66066963 传　真：021- 51062926　　联系人：刘艺　刘彩彩 E-mail: zuojia@zuojiaco.com 网　址：http://www.zuojiaco.com