

# 《成长型集团管控实操全解》

## 图书基本信息

书名：《成长型集团管控实操全解》

13位ISBN编号：9787513624097

出版时间：2014-5

作者：白万纲

页数：326

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《成长型集团管控实操全解》

## 内容概要

近年来，中国集团型公司采用集团化的管理手法进行运作的案例越来越多，但如何对超出单体公司边界的新事物进行管理令很多企业家为难，靠监督，靠权谋？还是靠手段，靠御人之术？甚至靠家族，同学，朋友来管理？这些做法十分普遍，但集团的问题依旧没能有效解决，解决集团化的问题，还是需要有效的集团管控。对于刚刚开始集团化发展，或者集团成立很久、却始终在用各种土办法管控的集团，我们推荐简单的、直面问题的、集成已有各种管理做法的、不做太惊险拔高的初创管控体系。初创集团管控体系的核心是三层面多条线模式。三层面主要是指，第一层面：三个顶层设计，一个引擎----集团战略，一个平台——组织架构，一个核心——总部建设；第二层面：初创集团化的三个管控模式——文化型，指令型，分权界面型；第三个层面：三个管控抓手——人事（人）管控，财务（财）管控，资产（物）管控；多条线是指管控的十二条主线。

# 《成长型集团管控实操全解》

## 作者简介

中国首席集团战略与集团管控专家，逾七十部个人专著；  
国务院国资委管控顾问，北京、天津、上海、山东、江苏、河北、重庆、山西、海南等20余省市国资委管控顾问、经济参事；  
中石油集团、中航工业集团、国机集团、中国邮政集团、中电投集团、广厦集团、华立集团、红豆集团等多家大型集团战略、管控顾问；  
中央党校国资委分校、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政府院校客座教授；  
清华、北大、人大、复旦、上交大、浙大、南大等多所著名高等学府客座教授；  
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。

## 书籍目录

序言 集团，踏上新征程

第一部 初级集团的管控全景图鸟瞰

第一章 初级集团企业的管控

第一节 集团的概念

第二节 初级集团的管控

第二章 初级集团企业管控整体解决方案：三层面多条线模式

第一层面：三个顶层设计

案例——五芳斋的管控升级三步走

第二层面：初级集团管控的三个模式——文化型，指令型，分权界面型（待细化）

第三个层面：三个管控抓手——人事（人）管控，财务（财）管控，资产（物）管控

案例——永辉超市的创新模式及管理提升

多条线，管控的十二条主线

案例——天舟文化股份的管控体系

第二部 谁在流血奔跑

第一章 成败魅力型企业家

案例——神奇ITAT的倒下 魅力企业家的成败

第二章 家族问题大症结

第三章 创业元老问题杂

第四章 管控对象差异大

第五章 子公司之间协同差

案例——十月妈咪 家族企业发展的榜样

第三部 高速发展的挑战，不得不集团化

第一章 初级集团面临的特点

第二章 高速发展是集团化的大背景

第三章 第一个集团化动因——产能扩大

一、同类产能扩大的管控

二、新旧产能扩大的管控

三、远近区域产能扩大的管控

四、产能扩大的外包管控

案例——采购外包的那些事儿

第四章 第二个集团化动因——上下游一体化

一、上下游一体化：内化

二、上下游一体化：哺育产业链环节

三、上下游一体化：价值链卡位

四、上下游一体化：产业链打通

五、上下游一体化：市场与行政的并用

第五章 第三个集团化动因——跨地域发展

一、跨地域发展的第一种情况：同业跨地域

二、跨地域发展的第二种情况：跨业跨地域发展

三、跨地域发展的第三种情况：新老班子冲突

四、跨地域发展的第四种情况：分享带来的挑战

案例——浙江森马 管理保障下的集团化发展

第六章 第四个集团化动因——营销分公司的出现

一、第一个难题：产销之间的协调问题

案例——相宜本草的协同管理

二、第二个难题：总公司的对于产销的把握问题

三、第三个难题：来自于市场和销售的挑战

四、第四个难题：在新旧市场之间关系处理

五、第五个难题：营销的政策设计

六、第六个难题：营销网络

第七章 第五个集团化动因——内外销体系并存

一、对营销习惯挑战

案例——橡果国际 电视直销的奇迹

二、制度冲突

三、评价体系冲突

四、用人问题

案例——改造Kappa 国外品牌中国化的不同与冲突

第四部 初级集团常见的土法管控之误

第一章 土法管控面面观

案例——苏浙汇厨室的标准化改造

第二章 土法管控之非正式的管理和协调

一、人际关系管理和协调

二、行政手段管理和协调

三、企业家意图流动技法

四、企业家和子公司老总默契的形成

五、存在于总部和子公司的绿色通道

第三章 土法管控之摸着石头过河

一、试错

二、分块

三、副总专治

四、鞭打快牛

五、一支笔

第四章 土法管控之主业管理手法打天下

一、主业思维过强

二、忽视他业

三、主业思维和管理手法覆盖其他产业

四、主业人员全覆盖

五、主业制度全覆盖

第五章 土法管控之母公司长子当父

第六章 土法管控之依赖人治和行政管控

第七章 土法管控之副总分管一块

案例——正海集团的副总分工管控模式

第八章 土法管控之子公司以包代管

第九章 土法管控之管好弱化的子公司

第十章 土法管控之子公司一把手全权负责

第五部 总部建设需发力

第一章 多元化使得总部亟待建设

第二章 总部建设往往很失败

第三章 母子公司关系构建

第四章 总部建设总体之道

一、总部的定位

二、总部部门设置

三、总部部门间横向协调

案例——好想你枣业的总部建设

第六部 初级集团对子公司管控的三个模式——文化型，指令型，分权界面型

第一章 文化型管控

案例——呷哺呷哺-寻找快火锅餐饮文化

第二章 指令型管控

第三章 分权界面型管控

第四章 初级集团管控模式的灵活应用

第七部 初级集团管控的三个抓手——人财物的管控

第一章 人事管控

第一个方面：核心班子的搭建

案例——晨光文具 最难的是对经营者思想的管理

第二个方面：总部的用人问题

第三个方面：对子公司经理层的管理

第四个方面：干部培养

案例——瑞尔齿科 以人为本的探索发展

第二章 财务管控

第一个方面：财务体系的五个不同层次角色

第二个方面：预算管理

第三个方面：财务报告

第四个方面：资金管理

案例——香飘飘的管理经

第三章 资产管控

第一个方面：采购集中管理体系

第二个方面：采购集中管理的操作要点

第三个方面：资产三置管理

案例——黄记煌 三大抓手人财务的管理

第八部 管控的十二条主线

第一章 依托核心人员的外派建立管控

案例——让汉斯啤酒重生的金志国

第二章 依托汇报与沟通平台

第三章 通过计划来调节管控的力度和资源投入

第四章 管好子公司核心人员、核心岗位

第五章 消除集团的官僚化，离心力

案例——海底捞的管理智慧

第六章 子公司制度建设和管理

第七章 做实基础管理

第八章 管好内部交易，做好透明核算，沟通好核算原则

案例——内部交易现象的启发

第九章 通过关键环节，抓核心竞争力建设

第十章 强化利润与资产回报

强化利润与资产回报的几个操作要点

第一、强化利润的测算，不如强化在事前的预算

第十一章 成本、费用等支出类事项的严格管理

第十二章 适宜的监督与审计工作

案例——真功夫的创新管理模式

# 《成长型集团管控实操全解》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)