复企业集团管理培训

讲座结构

- 法定企业集团架构及其功能
- 民营企业集团的发展趋势
- 民营企业集团的组织管理模式
- 民营企业集团组建及运作的预警

法定企业集团架构及其功能

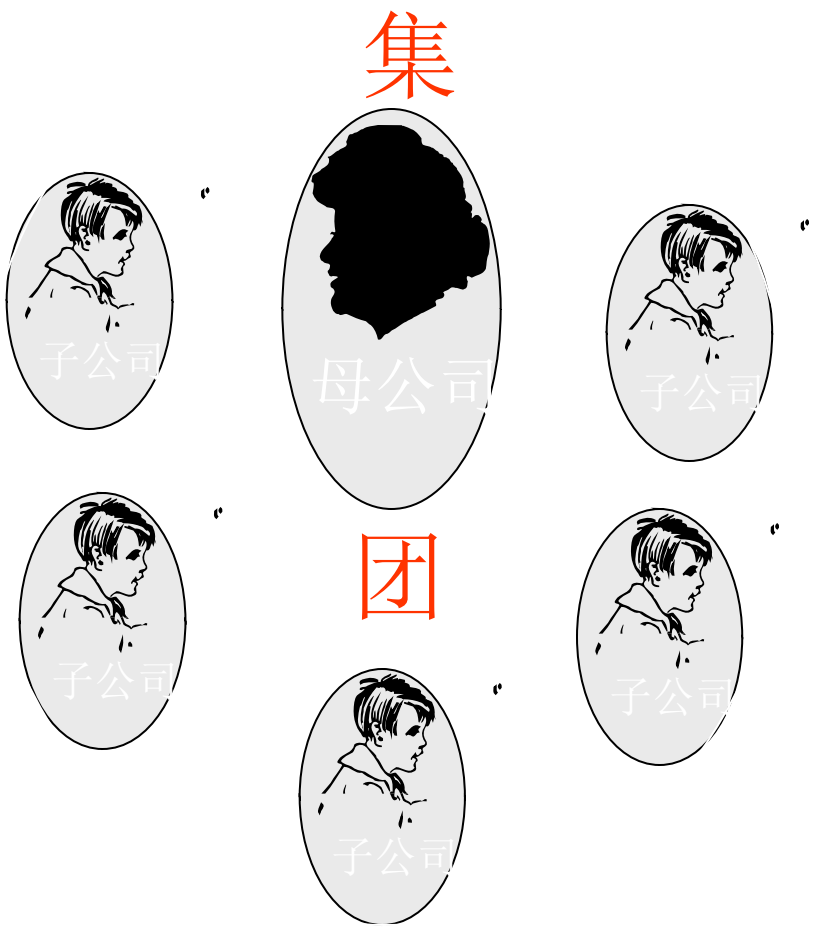
国家行政法规是如何定义企业集团的？

企业集团登记管理暂行规定第三条：

企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体，以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。

企业集团不具有企业法人资格。

企业集团图解



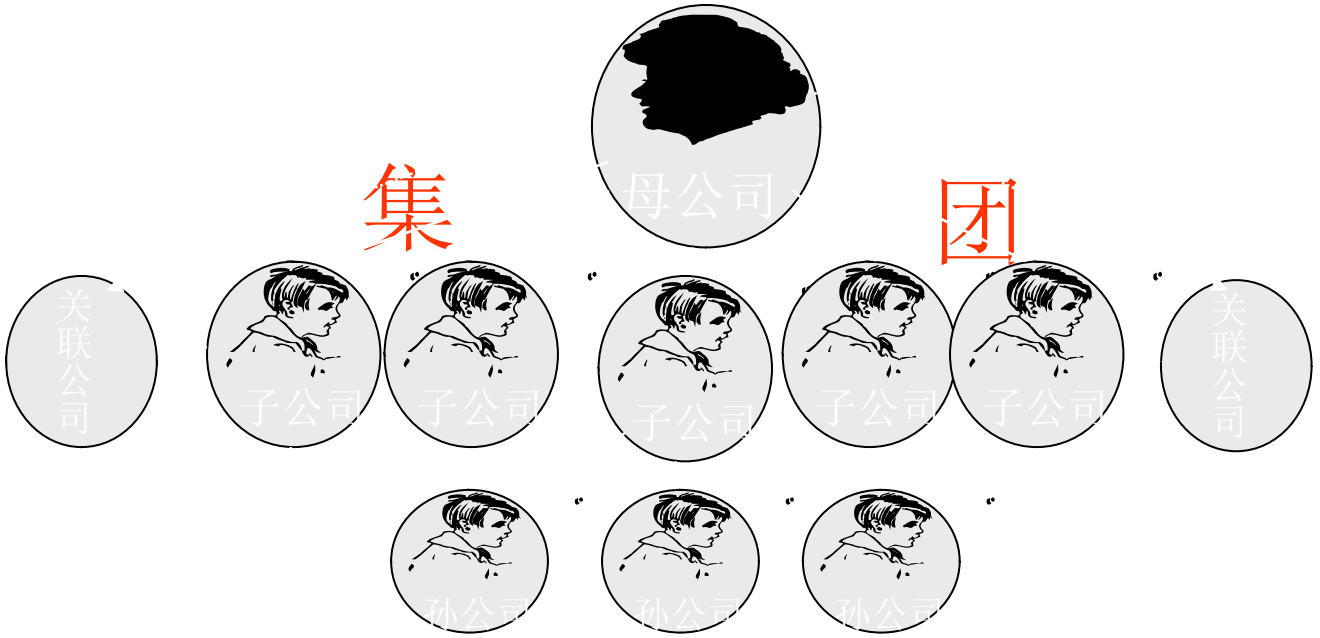
三个法定条件

1）企业集团的母公司注册资本在5000万元人民币以上，并至少拥有5家子公司

2)母公司和其子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上

3)集团成员单位均具有法人资格

企业集团图解



五个基本特征

1） 成员企业间为纵向持股关系，彼此间垂直联合；

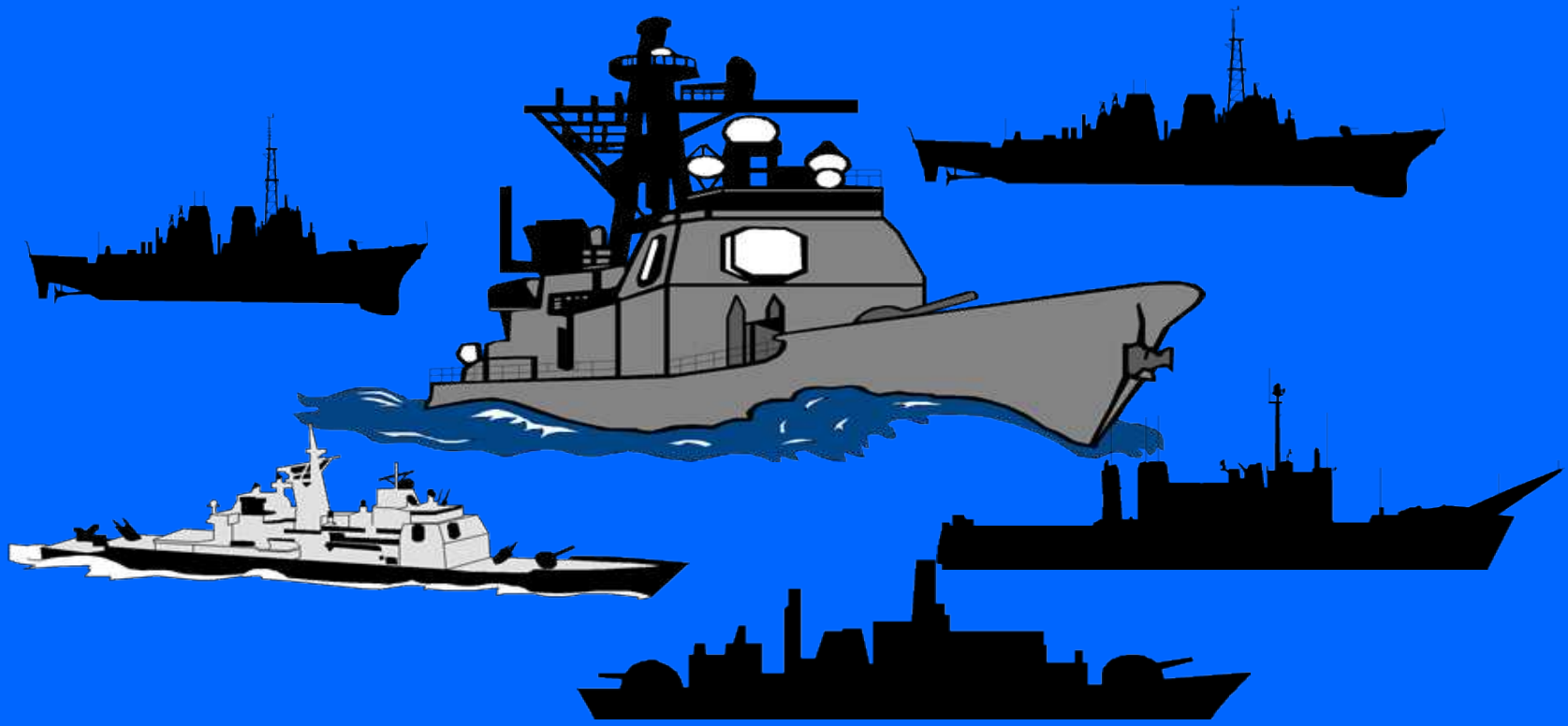
2） 组织结构呈支配与被支配关系，形成母公司－子公司－孙公司－

关联公司的组织网络；

3） 经营活动主要集中在特定行业，以某一产业公司为核心；成员企业围绕主产业，呈专业化分工协作关系，内部交易关系密切.

4）集团统一管理以集团章程为基本依据；

企业集团是一支联合舰队



企业集团（联合舰队）的治理关系

集团母公司	舰队的旗舰，负责指挥和协调整个舰队
各子公司	具有独立作战能力的战舰，可“各自为战” 但不能“各自为政”。
集团总部	舰队司令部，统一整个舰队的“政令”。
联合舰队	协同作战。

“联合舰队”协同什么？

投资协同：

为实现集团的战略意图，集团可集中内部资源和外部融资对涉及集团全局性、战略性的市场、产业、产品、技术、新经济增长点、技术改造及资产经营等进行投资。

“联合舰队”协同什么？

融资协同：

对内：集团统一调剂成员企业的资金余缺、丰歉，集中资金优势，在集团内统一调度、运作。

对外：集团可统贷统还，统一对外融资或贷款担保并且负责在资本市场通过吸收投资，发行股票、债券等筹资。

集团主要通过设立集团结算中心、内部银行实现融资功能，从而提高集团的整体融资能力。

“联合舰队”协同什么？

财务协同

集团统一财务规章，统一进行财务预算、核算和决算，统一制定内部转移价格，统一纳税以及财务审计监督。

公司财务协同可以通过财务部实现，并与融资功能共同筹划。

“联合舰队”协同什么？

资产经营协同

集团可通过投资、兼并、收购、出让、租赁、拍卖、托管等手段，进行价值形态的资产运营，从而使集团总资产规模急剧膨胀。

“联合舰队”协同什么？

信息集散协同

集团作为信息集散中心，通过集团信息化平台与机制，广泛、迅速地收集、汇总，分析、筛选、加工、存贮、传递、发送各类相关信息，最大程度地减少成员企业机会损失，引导成员的经营活动适应市场、技术环境的变化。

集团的信息集散，一般通过设立信息中心、完善信息机制实现。

“联合舰队”协同什么？

科技开发协同

集团可集中科技力量并吸纳社会科技力量，进行技术开发、新产品研制、技术改造攻关、工艺设计、技术革新、科技合作、技术转让，申请科技成果、专利等。

集团通过设立技术、研发中心，集中管理集团各科研机构，出面负责与外界科研院所合作和科技交流。

“联合舰队”协同什么？

产业推进协同

集团可通过投资、资产经营等推进产业结构形成、调整和优化，形成经营规模和产业群，培育新经济增长点。

“联合舰队”协同什么？

购销协同

集团统一为成员企业采购原材料、设备、技术，统一运输、仓储，统一进行产品销售以降低生产制造成本、流通费用、促销费用，保证质量。

集团可以设立采购部、营销部、专业商贸子公司方式实现购销协同。

“联合舰队”协同什么？

综合服务协同

集团可统一审查对外信息披露、宣传口径、公共关系、广告发布以及紧急事件的处置。

若集团成员集中分布在一地、一城、一市集团还可为成员企业提供办公、行政、后勤、文秘、车辆、住房、文化娱乐生活、写字楼、厂房等方面的服务。

民营企业集团发展的趋势

民营企业集团发展的趋势-产权制度

现　状	未来发展趋势
o 产权明晰 o 产权不能交易 o 产权一元化	o 实行产权有价证券化，以上市交易、非上市交易和协议收购。 o 由产权由一元化变为多元 化

从不成熟的产权制度向成熟的产权制度过渡

民营企业集团发展的趋势-联结纽带

现　状	未来发展趋势
o集团联结纽带： ——个人资本 o集团决策核心： ——　自然人 大股东	o　股东法人化 o母公司多级控股化 o　集团决策中心转为母公司

从不成熟的产权制度向成熟的产权制度过渡

民营企业集团发展的趋势-融资方式

现　状	未来发展趋势

o融资渠道不畅

o融资方式：

大多采取间接融资——银行融资方式。

o 融资方式：

将采用直接融资

——即通过资本市场融资。

通过资本市场融资有三条途径：

- 把集团核心企业改造成上市公司；
- 对即将上市的公司参股；
- 协议收购股份公司，以达到配股的融资目的。

另外，组建民营企业发展基金和资产重组的办法也可以开拓直接融资渠道。

从不规范的融资走向规范的融资

民营企业集团发展的趋势-经营方式

现　状	未来发展趋势

- 经营方式：
  —生产经营
  即经营产品

- 经营方式：
  —生产经营与资本经营相结合
  资本经营：　即经营股权
  资本经营的四种方式：
  - 实价收购或零资产收购；
  - 现金收购或股权收购；
  - 整体收购或部分收购；
  - 上市公司收购或非上市公司收购。

从单纯的生产经营走向生产经营与资本经营相结合。

民营企业集团发展的趋势–产业选择

现　状	未来发展趋势

- 非理性多元化

- 理性多元化

  在产业选择上将关注五个关系：

  - 企业与市场的关系
  - 企业与宏观经济的关系
  - 主业与非主业的经营关系
  - 成本与规模的关系，
  - 进入与退路的关系

从非理性多元化走向理性多元化

民营企业集团发展的趋势–资产状态

现　状	未来发展趋势
o 资产状态： ——静态化	o资产状态： ——动态化 资产动态化，关键是将实行资产重组 民营企业集团面临的机遇： ——国家和各级政府希望通过资产重组解决“放小”问题； ——各产业业态的重组与洗牌。

从资产由静态化走向动态化

民营企业集团发展的趋势–管理状态

现　状	未来发展趋势

- 管理状态：
  ——不规范

- 管理组织有效运行
  掌握集权、分权的“度”：
  - 确立与企业战略目标相适应的组织结构
  - 制定岗位职责，职能定位
  - 规范业务流程
  - 各业务领域分权管理，实现集权有道、分权有序、授权有章、用权有度

从不规范的管理走向管理的规范化。

民营企业集团发展的趋势-企业文化

现　状	未来发展趋势
o 凭个人能力来管理 o靠规章制度等治厂硬件来管理	o 靠规章制度-治厂的硬件以及企业文化-治厂的软件来共同管理。企业文化就是企业道德，规章制度与企业文化相辅相成。

从单纯靠规章制度管理走向靠规章制度与企业文化共同管理。

民营企业集团的组织管理模式

民营企业集团的组织管理模式-1

企业集团组织管理模式的两个核心依据

- **集团战略调整**
- **企业生命周期**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/927060155134006054