

公司前沿丛书

梁学荣◎著

Multidivisional structure

事业部在企业家通向更辉煌未来的体制选择上扮演着一个重量级的角色，它承载着企业规模化进程中保持效率、放大优势、控调平衡、统专兼顾的梦想。

事业部制

大船变舰队的企业发展模式

MULTIDIVISIONAL
STRUCTURE




中国发展出版社

梁学荣◎著

事业部制

大船变舰队的企业发展模式

Multidivisional structure

 中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

事业部制：大船变舰队的企业发展模式/梁学荣著. —北京：
中国发展出版社，2011.6
ISBN 978-7-80234-677-2

I. ①事… II. ①梁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 097932 号

书 名：事业部制：大船变舰队的企业发展模式
著作责任者：梁学荣
出版发行：中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)
标准书号：ISBN 978-7-80234-677-2
经 销 者：各地新华书店
印 刷 者：北京科信印刷有限公司
开 本：720 × 1000mm 1/16
印 张：18.25
字 数：296 千字
版 次：2011 年 6 月第 1 版
印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷
印 数：1—5000 册
定 价：36.00 元

联系电话：(010) 68990630 68990692
购书热线：(010) 68990682 68990686
网 址：<http://www.developress.com.cn>
电子邮件：bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

公司前沿丛书》

编委会

仲继银 朱武祥 肖淑芳 汪新波

张 平 张文魁 张志强 胡 春

唐寿宁 黄 沛 鲁 桐 廖建桥

魏 炜



事业部制管控的经验库

企业规模化的导航图

前言

当前，国内对于企业规模化发展体制的探索大多聚焦于母子公司治理与管控话题之上，其实，条条大路通罗马，与之等价甚至更具操控弹性的事业部体制同样值得我们关注。遗憾的是，截至今天，尚找不到一部完整、系统而又通透的事业部相关著述供我们借鉴和参用，这对于行进在集团化征程上的企业而言，无疑窄化了视野，缺少了一条业绩提升之路。

事业部制产生于上个世纪20年代美国、日本的一些著名企业，并在随后的应用过程中日臻完善，被越来越多的组织所采用。毫无疑问，只要企业在成长，如何驾驭大规模、多业务这一议题就总会在前面某个路口静候我们。因为伴随单体企业的扩张，更多产品线会在企业“落户”，原来的直线职能制将无法承载多元化产品并存的格局，此时，企业背负突围压力，需要尽快找到一种包容性更强，能够驱动多业务同步发展的架构和体制。在此关头，事业部制应该及时现身，登上企业发展舞台。

事业部制之所以能够直面企业复杂的发展形势，就是因为其提供一种“集中决策、分散运营”的组织框架，从而在价值总部“有所为、有所不为”的选择性管控理念的统领下，将企业这条大船化整为零，创造出一个多船列队共存模式，使企业从一个运营大平台演变成从属于一个战略集团的多个战略经营单元，并赋予每个单元以利润中心核算模式，最终实现对千头万绪的多业务局面的科学分划与有机梳理，以及对各事业单元的垂直管控、横向协同与侧翼监督，完成企业从简单、传统经营体制到复合、先进体制的转身，支持企业走得更长远也更稳健。

既然事业部制拥有如此的价值和魅力，应该从学术和实务角度对其进行深入剖析和总结，以探究事业部制的奥妙，这对于企业界而言是件大有裨益的事情。为此，本文作者在总结自身管理和咨询经验的基础上，编写此书，以抛砖引玉，激发共鸣，为中国企业的发展提供更多可选择的经典模式。

本书在内容结构上可归纳为如下五部分：

①认识事业部并熟悉事业部的划分依据与过程。这是本书的基础部分，在该部分中，读者可以充分了解事业部与事业部制概念，比照企业实际情况来分析事业部制的创建条件，同时，领悟事业部转型的多样化路径和精妙策略。通过本部分，读者可在头脑中投影出事业部制企业的大体轮廓。

②揭示事业部制的本质特征。这是本书的核心思想浓缩部分，在该部分中，读者可以多层次、多维度透视事业部制企业的总体架构和组织板块，追踪事业部制企业的组织运行轨迹，并对事业部制体制要义有个框架性的俯瞰。通过本部分，读者能够纲领性地掌握事业部制的全貌，并对其本质有所领悟。

③剖析事业部制企业总部的价值。这是本书的关键内容之一，在该部分，读者能够体味事业部制企业总部的使命所在，理解总部价值要超越其运行成本的管理公式。同时，会接触到总部的三种管控模式，并分享其因时制宜的应用要领。通过本部分，读者会对真正意义上的总部有个系统认知。

④设计事业部的领导体制。这是本书的精华篇章，在该部分，读者能够见证兼顾激励与制约机制的事业部领导体制的细化设计过程，从而对事业部激励机制的构建要点做到心中有数。通过本部分，读者能够感受到什么是总部刚性的制度性安排。

⑤分析事业部制的具体管控、协同与监控方式。这是本书的主体部分，在该部分，读者能够零距离洞察事业部制企业的战略、组织、人力、财务、投融资、运营、知识管理等七项职能管控方式，并在多事业部的战略协同与侧翼监控方面取得斩获。通过本部分，读者可以一定程度掌握事业部全面管控与协同的方法和工具。

当然，对事业部制的探索如同其他重要管理命题一样，其路漫漫，尤其是散发多彩智慧的广大企业的丰富实践更是我们追赶不及的老师。唯有不断革新、勇于扬弃，对事业部制的研究才能百尺竿头，更进一步。期盼关心中国企业发展的朋友能够为此携手一道，共筑辉煌。同时，本书也一定存在不足之处，敬请各界朋友批评斧正。

梁学荣

2011年5月

目 录

第一章 认识事业部	1
第 1 节 什么是事业部与事业部制	1
1. 事业部与事业部制定义	1
2. 事业部制与其他体制的区别	5
3. 事业部制的价值	6
第 2 节 事业部经营体制特征	10
1. 事业部制的总体体制特征	10
2. 事业部的体制核心	11
3. 事业部的经营内涵	14
4. 事业部的发展轨道	16
5. 事业部的资源整合与调动	17
第 3 节 创建事业部的条件	18
1. 事业部创建前的管理困扰	18
2. 事业部创建条件分析	23
总结	29
第二章 事业部制的组织系统设计	30
第 1 节 事业部制的宏观组织结构	30
1. 事业部制组织的三大构成板块	30
2. 事业部制的针对性组织设计	35

3.	事业部制三大组织板块的内部构成	36
第2节	事业部制的中观组织结构	38
1.	事业部的动态组建过程	38
2.	产品型事业部组织结构	42
3.	产品型事业部的基本组织运行	45
4.	资源整合型事业部组织	50
第3节	事业部内部的微观组织结构	54
1.	精简原则下的微观组织结构	54
2.	保障型事业部的微观组织结构	55
3.	微观组织的两个重要细节	56
	总结	56
第三章	事业部制的总部价值与管控模式	58
第1节	事业部制基本管控模式	58
1.	事业部管控模式的分类	59
2.	三种管控模式特征对比剖析	61
3.	三种管控模式的选择	62
4.	三种管控模式下的组织结构设计	63
第2节	事业部制企业总部价值定位	66
1.	企业总部功能的转变	67
2.	企业总部存在的价值及价值发挥	68
3.	企业总部价值与管控模式的关系	77
4.	企业总部价值的动态变化	78
第3节	事业部制管控模式与母子公司的区别	79
1.	强调对经营过程和要素的管控	79
2.	事业部制管控更易表达管理意愿	80
	总结	81

第四章 事业部的战略管控	82
第1节 事业部制企业总体战略的内涵	82
1. 确定公司总体发展目标和业务贡献结构	82
2. 界定公司的事业范围和业务特征	83
3. 提出公司的主业方向和主辅业配合策略	83
4. 阐明公司各业务板块遵循的共性发展模式	85
5. 规定事业板块间的业务协同原则	85
第2节 事业部战略的制订	85
1. 以“两大模块”为战略管理体系的核心	86
2. 战略分析与战略制订同步进行	86
3. 强调战略管理的三大思想原则	87
4. 保持战略管理体系的传承性与适应性	88
第3节 对事业部的战略管控	88
1. 构建事业部制战略管理体系	88
2. 开展战略分析与战略制订	90
3. 做好战略执行与战略监控	103
4. 执行战略审批	106
5. 实施战略考评	106
总结	106
第五章 事业部的组织与人力资源管控	108
第1节 事业部组织管控	108
1. 事业部的整体组织架构及层级管理	108
2. 事业部的领导组织管理	110
3. 事业部的职能组织对应设置	111
4. 事业部的大区销售机构管理	114
5. 事业部的具体组织职能及组织运行管理	116

第2节	事业部人力资源管控	118
1.	对事业部人力资源工作的总体控制	119
2.	对事业部主要岗位的管理	123
3.	战略性人力资源的干预	133
4.	共性人力资源工作的统筹管理	133
第3节	事业部知识管控	133
1.	事业部总经理及业务骨干个人经验管理	134
2.	事业部成功业务模式的管理	136
3.	事业部优秀机制的产生过程管理	136
4.	事业部主要会议纪要管理	136
	总结	137
第六章	事业部的运营与财务管控	139
第1节	事业部运营管控	139
1.	全面计划与预算管理	139
2.	业务政策与业务审批	151
3.	横向运营协同	152
4.	事业部业绩实现过程管控	153
5.	事业部经营监测	153
第2节	事业部财务集中管控	154
1.	财务体系集中管理	154
2.	资金集中管理	158
3.	核算集中管理	159
4.	预算集中管理	160
5.	财务风险集中管理	166
第3节	事业部投融资管控	168
1.	对外对内投资	168

2. 对外对内融资	169
总结	169
第七章 事业部的横向协调与内部竞争	171
第 1 节 事业部间业务争端的处理	171
1. 事业部自身问题由其自行处理	172
2. 无章可循或有章不循问题由公司解决	172
3. 杜绝损害公司行为	173
第 2 节 事业部之间的协作	174
1. 研发协作	174
2. 生产协作	175
3. 销售协作	177
4. 管理协作	179
第 3 节 内部市场机制设计	179
1. 内部交易价格的确定	180
2. 内部融资管控	183
3. 内部协议管理	183
4. 制订内部市场运行流程与规则	184
5. 内部市场仲裁	187
第 4 节 事业部间比较性竞争机制设计	188
1. 内部吞并的威胁	188
2. 资源投向的影响	189
3. 利益机制的设计	190
4. 公示的压力	190
总结	191

第八章 事业部的侧翼监控机制设计	192
第1节 事业部的财务与管理审计	192
1. 审计的分类及概念	192
2. 审计的组织体系与独立性的保持	195
3. 审计规程	198
4. 管理审计的主要内容与方法	201
5. 管理审计与企业经营监测系统的联动	203
第2节 事业部经营监测体系的建立	203
1. 经营监测体系定义	203
2. 建立经营监测体系的意义	204
3. 经营监测体系的构建思路	206
4. 经营监测体系的适用性	213
总结	213
第九章 事业部领导体制设计	214
第1节 事业部总经理及总经理班子负责制	214
1. 两种负责制的内涵	214
2. 两种负责制的结合使用	215
3. 事业部领导体制独立性的保持	215
第2节 事业部领导班子制约机制设计	216
1. 事业部领导班子结构性分工	217
2. 事业部内部权限分划	219
3. 事业部审批流程的制度化	220
4. 事业部重要事项的集体决策	220
5. 事业部重要信息的共享	221
第3节 事业部“双核”领导体制设计	222
1. 构建“双核”领导体制的意义	223

2. “双核”制的运营原则与策略	224
3. “双核”领导体制异化设计	228
4. “双核”领导体制的应用原则	228
第4节 事业部总经理的产生	229
1. 事业部总经理的用人标准	229
2. 事业部总经理的任命策略与形式	232
3. 事业部总经理的内部培养与空降	235
总结	239
第十章 事业部制授权与激励机制设计	240
第1节 事业部授权	240
1. 事业部授权原则	241
2. 事业部授权的设计	243
3. 面向事业部行权的原则	250
第2节 事业部的激励机制设计	251
1. 纯指标的当年短期效益评价	252
2. 纯指标的发展要素考虑	254
3. 纯指标的短期效益与发展要素的平衡	256
4. 进一步完善定性的发展要素评价	256
5. 业绩评价规程与关键操作细节	257
总结	258
第十一章 事业部的策略性过渡与超大事业部的再设计	259
第1节 事业部转型策略设计	259
1. 事业部试点制	259
2. 研产销内部细分对应制	264

3. 销售研发体系最先分化制	266
4. 裂变制	269
第2节 转型过程中的顾客对接	271
1. 人员变化的处理	271
2. 服务层次变化的处理	271
3. 从“一对一”到“多对一”的处理	272
4. 转型过程中避免怠慢顾客	273
第3节 事业部制的再发展	273
1. 超事业部设计	274
2. 事业部的继续拆分	276
3. “小事业部”的产生	278
4. 事业区域制事业部的产生	278
总结	279
参考文献	281

到底何谓事业部？

对于不熟悉事业部体制的企业而言，事业部仍然充满一丝神秘，而对于了解并转型为事业部体制的企业来说，体味事业部创造的价值的时候，也可能正经历着事业部所带来的诸多困扰。但不论怎样，事业部这一带有传奇色彩并蕴含管理智慧的体制形式正在为我国越来越多的企业所尝试和应用。毕竟，事业部在企业家通向更辉煌未来的体制选择上扮演着一个重量级的角色，它承载着企业规模化进程中保持效率、放大优势、控调平衡、统专兼顾的梦想。

第1节 什么是事业部与事业部制

事业部和事业部制是不同的概念，我们不要对其误读。

1. 事业部与事业部制定义

(1) 事业部

事业部是企业内部根据不同产品线、地域、细分市场或职能所组建的利润中心。

再进一步理解事业部的概念，我们需要把握如下要点：

首先，事业部是企业内部根据战略发展和经营需要创造出来的经营机构，并非对外注册的公司。

其次，根据上述第一点特征，事业部其实质就是企业内部的一个部门，只不过这个部门最核心的属性是经营性质的，是承载企业某一方面业务或职能的，

而且是要取得既定经营成果的，同时，它在总体上采用的是利润中心的核算模式而非成本中心。

在这里，有必要对利润中心作一必要诠释。事业部的所谓利润中心又可称为企业内部虚拟利润中心，其目的在于支持事业部经营成果的衡量，同时，赋予事业部团队明确的经营责任，并为事业部业绩管理提供路径。一句话概括：事业部采用利润中心的核算模式使事业部成为虚拟公司，从而可以对事业部采取模拟公司化的运营与管控。当然，对事业部的管控不同于母子公司的管控，由于事业部是企业内部的一个部门，因此，对其管控具有企业自身的很大弹性和个性，这也是事业部的体制优势所在。所以，事业部作为利润中心，只是取得了虚拟公司化最实质的体制，但对其管控则保留了较充分的设计空间。

第三，事业部赖以创建的“事业”载体是什么？也就是说事业部需要容纳进什么角度或特质的“事业”才有意义呢？上面的概念中已经给出，那就是产品、区域、细分市场或职能。由此，事业部可细分为：产品型事业部、区域型事业部、顾客型事业部（亦可称为市场型或行业型事业部）以及职能型事业部。

对于产品型事业部而言，企业内多类产品的细分产品就是事业部承载的“事业”，而且，产品型事业部是对产品研发、生产、销售一条龙的承载。产品型事业部对某一类或几类产品的经营业绩负责。换个角度而言，就是企业将内部产品按照某种特性进行细分，根据细分结果组建不同的事业部。例如，某企业 A 生产家用空调和电饭煲，现在采用的是两类产品共用一套研产销体系的经营模式（直线职能制），那么，如若采用事业部体制，就可以探讨按照空调和电饭煲两类产品分别组建两个事业部：一个负责空调的专门的研产销，称作空调事业部，一个负责电饭煲的专门的研产销，称作电饭煲事业部（见图 1.1）。

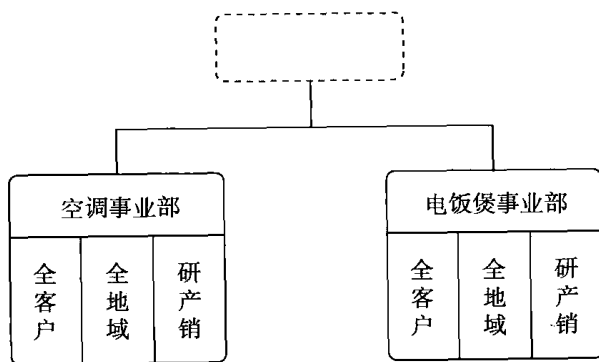


图 1.1 产品型事业部组建举例

对于区域型事业部而言，其承载的“事业”是各区域内的产品经营或服务，按照区域划分是这一类事业部的明显特征。例如，上述 A 企业，可能采取的不是按照产品划分事业部，而是在北京建立一个北方事业部，面向北方地区统一研产销空调和电饭煲，再在上海建立个南方事业部，辐射南方客户，统一供应空调和电饭煲。在这里，南北方事业部都是利润中心体制（见图 1.2）。

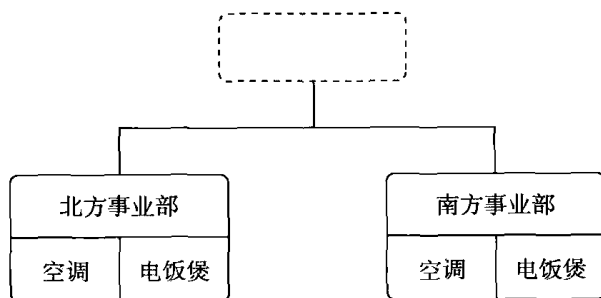


图 1.2 区域型事业部组建举例

对于顾客型事业部而言，是按照细分市场或行业特征进行事业部的划分，从而创建出具有强烈顾客导向的事业部。例如，上述 A 企业既没按照产品划分事业部，也没按照区域划分事业部，而是将顾客划分为高收入家庭和普通收入家庭两类，从而组建起“大客户事业部”和“大众事业部”。大客户事业部面向高收入家庭研发高档空调和电饭煲，并提供配套的生产与销售，大众事业部面向中低收入家庭提供经济实用型空调和电饭煲产品（见图 1.3）。

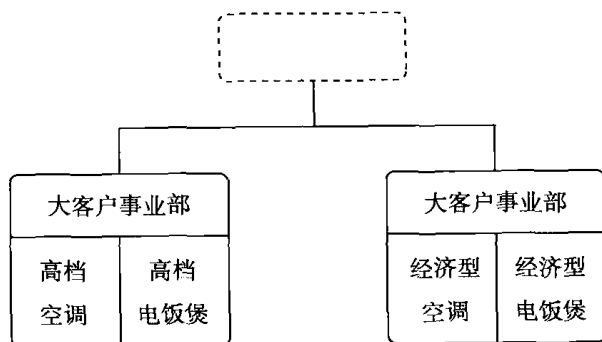


图 1.3 顾客型事业部组建举例

而所谓的职能型事业部，则是保持现在的研产销统一的职能组织功能平台，但将研发、生产、销售体系都构建成“利润中心”，使之能够实现单独核算以及内部市场交易，从而创建出“研发事业部”、“生产事业部”和“销售事业