

事业部在企业家通向更辉煌的体制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、调控平衡、统专兼顾的梦想。

事业部制

大船变舰队的企业发展模式

(第二版)

梁学荣 / 著

MULTIDIVISIONAL
STRUCTURE

MULTIDIVISIONAL
STRUCTURE

事业部制

大船变舰队的企业发展模式

(第二版)

梁学荣 / 著

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. —2 版. —北京：企业管理出版社，2016. 5

ISBN 978-7-5164-1243-5

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 (2016) 第 067226 号

书 名：事业部制：大船变舰队的企业发展模式

作 者：梁学荣

书 号：ISBN 978-7-5164-1243-5

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱：qiguan1961@163.com

印 刷：北京市庆全新光印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 24 印张 356 千字

版 次：2016 年 5 月第 2 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

当前，一个值得关注的现象是许多中国企业正在热议和探讨事业部制，与此相伴随，另一个不争的事实也摆在眼前：不少“参与者”亟待事业部制理论与实践的双重指导。也许正是应合了这一需求，本书第一版一经推出就得到了广大读者的热忱反馈，并在业界产生了一定影响。一些公司批量购买本书，积极组织中层以上干部学习，并把其作为事业部制转型实操的重要借鉴。

本书也因此成了我和企业间相识相知的媒介，几年间，我受邀进入大中型企业讲授“事业部制构建与管控”课程，与一批企业家、经理人近距离交流，为其答疑解惑、指导咨询。在此过程中，我深切感受到中国企业立志发展的强烈意愿，也感动于企业家们崇尚知识、追求进步的学习精神。

与此同时，这些来源于实践的问题分析、成果总结、理念升华亦推动我不断丰富事业部制管控体系，使我萌生推出本书第二版的想法。经过努力，这个愿望终于得以实现。

本书第二版在第一版的基础上做了如下内容充实和深化：

一、增加了三个章节。一是“企业集团事业部制转型”。一些企业集团在发展过程中因片面追求扩张速度，轻视产业规划，导致业务分布分散的乱局。对此，应该如何进行产业角度的事业重组呢，本章进行了精要介绍。二是“事业部自我管理”。事业部制转型的成功不仅有赖于总部的向下管控，还要依靠事业部的向内管理。怎样做好“钢琴师”，为何要与总部良性互动，如何看待与兄弟事业部的关系？答案就在其中。三是“事业部转型政策设计”。这一章节主要讲述了在事业部组建初期，针对利润核算遇到的一些实际困难应如何应对，以保障利润中心体制有效性的问题，其在思路具有很好的启发性，可以引导企业举一反三。

二、对第一版部分章节进行了十余处补充和完善，以进一步提高本书的实操性。例如，介绍了集中采购与分散采购相结合的集团采购思路，阐明了成本

加成内部定价原则，增加了事业部总经理业绩考核实例，补充了事业部间索赔机制，强调了事业部总经理不宜由集团高管兼任等内容。

三、为提高第二版的易读性，本书在每一节开始部分都加上了一段以虚拟人物读书花絮为引子的描写，以创新表述形式，激发读者兴趣，并可三言两语提示小节要义。

本书可谓事业部制的经验库，公司规模化的导航图，其内容全面、系统、贴近实际，具有较强的指导性。衷心希望越来越多的中国企业能够从中获得启示、寻得思路、觅得方法，实现企业的持续良性发展，同时，也真心期待大家提出宝贵意见和建议。

梁学荣

2016年3月

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阅，这对于行进在集团化征程上的企业而言，无疑窄化了视野，少了一条持续发展之路。

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分划依据与过程。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，并对其本质有所顿悟。

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	2
一、事业部与事业部制定义	2
二、事业部制与其他体制的区别	7
三、事业部制的价值	9
第2节 事业部经营体制特征	13
一、事业部制的总体体制特征	13
二、事业部的体制核心	14
三、事业部的经营内涵	18
四、事业部的发展轨道	20
五、事业部的资源整合与调动	21
第3节 创建事业部的条件	22
一、事业部创建前的管理困扰	22
二、事业部创建条件分析	28
总结	35
第二章 事业部制的组织系统设计	37
第1节 事业部制的宏观组织结构	38
一、事业部制组织的三大构成板块	38

	二、事业部制的针对性组织设计·····	44
	三、事业部制三大组织板块的内部构成·····	46
第2节	事业部制的中观组织结构·····	47
	一、事业部的动态组建过程·····	48
	二、产品型事业部组织结构·····	51
	三、产品型事业部的基本组织运行·····	55
	四、资源整合型事业部组织·····	60
第3节	事业部内部的微观组织结构·····	65
	一、精简原则下的微观组织结构·····	65
	二、保障型事业部的微观组织结构·····	66
	三、微观组织结构的三个重要细节·····	67
	总结·····	68
第三章 事业部制的总部价值与管控模式 ·····		71
第1节	事业部制基本管控模式·····	72
	一、事业部管控模式的分类·····	73
	二、三种管控模式特征对比剖析·····	76
	三、三种管控模式的选择·····	77
	四、三种管控模式下的组织结构设计·····	78
第2节	事业部制企业总部价值定位·····	82
	一、企业总部功能的转变·····	82
	二、企业总部存在的价值及价值发挥·····	84
	三、企业总部价值与管控模式的关系·····	94
	四、企业总部价值的动态变化·····	95
第3节	事业部制与母子公司管控模式的区别·····	96
	一、强调对经营过程和要素的管控·····	97

二、事业部制管控更易表达管理意愿·····	97
总结·····	98

第四章 事业部领导体制设计 ····· 101

第 1 节 事业部总经理及总经理班子负责制 ·····	102
一、两种负责制的内涵 ·····	102
二、两种负责制的结合使用 ·····	103
三、事业部领导体制独立性的保持 ·····	103
第 2 节 事业部领导班子制约机制设计 ·····	105
一、事业部领导班子结构性分工 ·····	106
二、事业部内部权限分划 ·····	108
三、事业部审批流程的制度化 ·····	109
四、事业部重要事项的集体决策 ·····	109
五、事业部重要信息的共享 ·····	110
第 3 节 事业部“双核”领导体制设计 ·····	111
一、构建“双核”领导体制的意义 ·····	113
二、“双核”制的运营原则与策略 ·····	114
三、“双核”领导体制异化设计 ·····	119
四、“双核”领导体制的应用原则 ·····	119
第 4 节 事业部总经理的产生 ·····	120
一、事业部总经理的用人标准 ·····	120
二、事业部总经理的任命策略与形式 ·····	124
三、事业部总经理的兼任 ·····	126
四、事业部总经理的内部培养与空降 ·····	127
总结 ·····	132

第五章 事业部制授权与激励机制设计	133
第1节 事业部授权	134
一、事业部授权原则	135
二、事业部授权的设计	138
三、面向事业部行权的原则	145
第2节 事业部的激励机制设计	146
一、纯指标的当年短期效益评价	147
二、纯指标的发展要素考虑	150
三、纯指标的短期效益与发展要素的平衡	152
四、进一步完善定性的发展要素评价	153
五、事业部年度业绩考评举例	154
六、业绩评价规程与关键操作细节	155
总结	156
第六章 事业部的战略管控	157
第1节 事业部制企业总体战略的内涵	158
一、确定公司总体发展目标和业务贡献结构	158
二、界定公司的事业范围和业务特征	159
三、提出公司的主业方向和主辅业配合策略	160
四、阐明公司各业务板块遵循的共性发展模式	161
五、规定事业板块间的业务协同原则	161
第2节 事业部战略的制订	162
一、以“两大模块”为战略管理体系的核心	163
二、战略分析与战略制订同步进行	163
三、强调战略管理的三大思想原则	164

	四、保持战略管理体系的传承性与适应性	165
第 3 节	对事业部的战略管控	165
	一、构建事业部制战略管理体系	166
	二、开展战略分析与战略制订	167
	三、做好战略执行与战略监控	181
	四、执行战略审批	185
	五、实施战略考评	185
	总结	186
第七章	事业部的组织与人力资源管控	187
第 1 节	事业部组织管控	188
	一、事业部的整体组织架构及层级管理	188
	二、事业部的领导组织管理	191
	三、事业部的职能组织对应设置	192
	四、事业部的大区销售机构管理	195
	五、事业部的具体组织职能及组织运行管理	197
第 2 节	事业部人力资源管控	199
	一、对事业部人力资源工作的总体控制	201
	二、对事业部主要岗位的管理	206
	三、战略性人力资源的干预	216
	四、共性人力资源工作的统筹管理	217
第 3 节	事业部知识管控	217
	一、事业部总经理及业务骨干个人经验管理	218
	二、事业部成功业务模式的管理	220
	三、事业部优秀机制的产生过程管理	220
	四、事业部主要会议纪要管理	221

总结	222
第八章 事业部的运营与财务管控	223
第1节 事业部运营管控	224
一、全面计划与预算管理	224
二、业务政策与业务审批	238
三、横向运营协同	239
四、事业部业绩实现过程管控	239
五、事业部经营监测	240
第2节 事业部财务集中管控	241
一、财务体系集中管理	241
二、资金集中管理	246
三、核算集中管理	248
四、预算集中管理	249
五、财务风险集中管理	255
第3节 事业部投融资管控	257
一、对外对内投资	257
二、对外对内融资	259
总结	259
第九章 事业部的横向协调与内部竞争	261
第1节 事业部间业务争端的处理	262
一、事业部自身问题由其自行处理	263
二、无章可循或有章不循问题由公司解决	263

三、杜绝损害公司行为	264
第 2 节 事业部之间的协作	265
一、研发协作	265
二、生产协作	267
三、销售协作	269
四、管理协作	271
第 3 节 内部市场机制设计	272
一、内部交易价格的确定	272
二、内部融资管控	276
三、内部协议管理	277
四、制订内部市场运行流程与规则	278
五、内部市场仲裁	281
第 4 节 事业部间比较性竞争机制设计	282
一、内部吞并的威胁	282
二、资源投向的影响	284
三、利益机制的设计	285
四、外部采购市场的引入	286
五、公示的压力	286
总结	286
第十章 事业部的侧翼监控机制设计	289
第 1 节 事业部的财务与管理审计	290
一、审计的分类及概念	291
二、审计的组织体系与独立性的保持	294
三、审计规程	297
四、管理审计的主要内容与方法	300

	五、管理审计与企业经营监测系统的联动	302
第2节	事业部经营监测体系的建立	303
	一、经营监测体系定义	303
	二、建立经营监测体系的意义	305
	三、经营监测体系的构建思路	307
	四、经营监测体系的适用性	314
	总结	314
第十一章	事业部的转型策略	315
第1节	事业部构建策略设计	316
	一、事业部试点制	316
	二、研产销内部细分对应制	321
	三、销售研发体系最先分化制	324
	四、大事业部制	327
第2节	事业部转型政策设计	329
	一、研发费用的分摊	329
	二、总部计提费用的调剂	330
	三、历史负担或遗留问题的处理	330
	四、贴身辅助	331
第3节	转型过程中的顾客对接	331
	一、人员变化的处理	332
	二、服务层次变化的处理	332
	三、从“一对一”到“多对一”的处理	332
	四、转型过程中避免怠慢顾客	334
	总结	335

第十二章 事业部制的深化与企业集团事业部制变革	337
第1节 事业部制的深化	338
一、超事业部设计	338
二、事业部的继续拆分	341
三、“小事业部”的产生	342
四、矩阵式事业部的形成	342
第2节 企业集团事业部制变革	346
一、企业集团事业部制变革的动因	346
二、企业集团事业部制业务重组的路径	347
三、企业集团事业部制架构与运行	348
总结	349
第十三章 事业部内部管理	351
第1节 事业部总经理如何实现新体制下意识转变	352
一、从企业角度出发悟透自身使命	352
二、从事业部角度出发加强角色认知	353
第2节 事业部如何抓好自身经营与管理	355
一、确定事业部发展战略	355
二、选好人	356
三、加大团队激励	357
四、提升业务谋划与设计水准	357
五、提高业务职能协调效率	358
六、加强内部管理	358
第3节 事业部如何加强与总部的良性互动	360
一、积极达成总部的工作要求	360

二、以成熟心态对待五项工作	361
三、理性申诉	362
第4节 如何看待与其他事业部的关系	362
一、切忌与其他事业部对立或攀比	362
二、建立事业部之间良好的合作关系	363
总结	363
参考文献	364