

# 工商管理案例研究

——重庆工商大学2011级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU

CHONGQING GONGSHANG DAXUE

2011 JI MBA YANJIUSHENG

ANLI CHENGGUO JINGXUAN

杨继瑞 主 编  
何勇平 副主编



西南财经大学出版社



# 工商管理案例研究

——重庆工商大学2011级MBA研究生案例成果精选

GONGSHANG GUANLI ANLI YANJIU  
CHONGQING GONGSHANG DAXUE  
2011 JI MBA YANJIUSHENG  
ANLI CHENGGUO JINGXUAN

主 编：杨继瑞

副 主 编：何勇平

编委会委员：余兴厚 曾庆均 靳俊喜 梅洪常  
陈新力 骆东奇 李定清 赵小鲁  
冯仁德 文传浩 田双全 程文莉



西南财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例研究:重庆工商大学 2011 级 MBA 研究生案例成果精选/  
杨继瑞主编. —成都:西南财经大学出版社,2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1428 - 0

I. ①工… II. ①杨… III. ①工商行政管理—案例—文集

IV. ①F203.9 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 107578 号

## 工商管理案例研究——重庆工商大学 2011 级 MBA 研究生案例成果精选

杨继瑞 主 编

何勇平 副主编

书名题字:刘诗白

责任编辑:冯 梅

助理编辑:朱 娜

封面设计:穆志坚 墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	<a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	10.75
字 数	205 千字
版 次	2014 年 6 月第 1 版
印 次	2014 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1428 - 0
定 价	38.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

# 工商管理案例研究

——重庆工商大学 2011 级 MBA 研究生案例成果精选

## 编 委 会

主 编：杨继瑞

副 主 编：何勇平

编委会委员：余兴厚 曾庆均 靳俊喜 梅洪常  
陈新力 骆东奇 李定清 赵小鲁  
冯仁德 文传浩 田双全 程文莉

# 序言

为了总结我校 MBA 教育“产学研用”相结合的人才培养模式的教学成果，进一步推动我校 MBA 教学改革，促进我校 MBA 教育发展，我校 MBA 教育中心精心选择由学员们参与研究的部分优秀案例成果编纂成册，最终形成了《工商管理案例研究》系列。

2013 年，我们探索出版了《工商管理案例研究——重庆工商大学 2010 级 MBA 研究生案例成果精选》，取得了很大的成功，不仅激发了学员们的案例研究热情，也在一定程度上塑造了我校 MBA 教育的品牌，受到了广泛的好评。

2014 年，我校 MBA 教育中心通过案例大赛、案例研究科研立项等方式，进一步支持 MBA 师生合作从事案例研究，又产生了一批本土工商管理案例成果。这些案例成果具有鲜明的本土特色，实践性强，学习价值大，部分成果已入选中国管理案例共享中心案例库。但由于本批成果数量较多，我们只能择优选择立项资助案例和部分 2011 级 MBA 学员自编案例，编撰成册，定名为《工商管理案例研究——重庆工商大学 2011 级 MBA 研究生案例成果精选》。

这部作品中的每一篇案例都凝结了案例课题项目负责人及 2011 级 MBA 学员的心血，不仅展示了学员对课堂知识的理解和重构能力，也体现出学员多年工作积累的管理智慧和追求创新的品质。它既是学员三年学习的一个总结，也是我校 MBA 教育中心可供流传的一笔宝贵财富。

教诲无涯，学无止境；跬步至千里，耕耘香满园。一本案例集是一尊熔炉，冶炼出我校 MBA 教育思想和学习实践的日趋成熟；一本案例集是一场异彩纷呈的管理理念和管理实践的碰撞，折射出我校 MBA 教育成果的光芒。我们深知案例事业任重道远，希望我们的 MBA 学员能一届更比一届强，每一届学员都能有更好的作品与读者分享。同时，我们也清醒地认识到我校 MBA 教育起步较晚、底子较薄，

但我们始终没有忘记自己肩负的责任——培养符合社会需要的高素质工商管理高级人才！

本书的出版，离不开指导教师们的精心指导，离不开西南财经大学出版社各位领导和编辑的关心和支持，也离不开我校 MBA 教育中心员工的组织和推动，在此一并致谢！当然，本书在编写中难免存在不足与缺憾，恳请读者斧正。

重庆工商大学校长



# 目录

一个部门经理成功的管理变革 .....	黄钟仪 (1)
雷士照明：股东主导与利益相关者权力的博弈 .....	邓 莉 冯仁德 (15)
宗申产业集团的战略转型 .....	王 彪 刘章勇 (32)
JL 公司：复杂环境下的薪酬改革 .....	周 莉 简玉兰 石文桂 徐智利 (56)
国有制造企业资本结构与资产配置效率研究	
——基于忠惠公司 20 年经验数据 .....	车 童 程文莉 吴坤龙 (65)
长安汽车集团发展战略的选择 .....	王 溥 叶 蟒 罗相培 成 飞 (80)
证券公司理财类业务创新发展模式及风险分析	
——以方正证券公司财富管理中心为案例 .....	周 琦 (109)
重庆美卓科技有限公司发展战略研究 .....	冉 鸿 黄钟仪 (130)

# 一个部门经理成功的管理变革

黄钟仪

**摘要：**本案例描述了中层经理虽不能决定公司方向，但可以决定效率。如何提升基层管理人员和员工的能力并提升他们的工作积极性、主动性，在知识经济时代变得更为重要而迫切，也是中层经理管理实践中面临的最主要挑战之一。重庆中联信息产业有限责任公司是国内最大的数字化医院全面解决方案提供商之一，为了实现升级后的战略使命，董事长最近几年将一部分工作重心转移到提升管理人员的管理能力方面来，并积极推动管理者进行管理变革。刘伟是中联重庆分公司的中层经理，领导着一个40多人的团队。本案例描述了刘伟在公司的支持下，在本部门积极推行管理机制变革并取得较好效果的背景、动力、举措。运用这一描述型案例，可以讨论中层经理培养、管理者职责、团队建设、员工激励、授权等管理问题。

**关键词：**中联信息公司 部门经理 管理机制

## 1 引言：董事长胡涛眼前一亮

重庆中联信息产业有限责任公司（以下简称“中联”）的董事长胡涛一直在琢磨一个问题：公司战略从“为医院提供软件产品”转向“为医院提供运营方案”，这对公司项目实施团队的创造力和主动性提出了更高的要求。如何激发项目实施团队成员的主观能动性，充分调动其工作积极性、激发其工作热情、提高其工作效率，高度依赖于中层管理者的能力和主动性，并需要中层管理者们在自己的岗位上根据各自部门的情况进行管理改革和提升。虽然在公司的大会小会上，



胡涛不断强调：作为一个管理者，重要的不是自己埋头干活有多厉害，而是你是否带动和培养了一批人。在胡涛持续的强调和推动下，中高层管理者纷纷寻求办法改革自己负责领域的管理机制，但效果并不让人十分满意。2013年1月12日，中联公司的全国运营商会议上，由重庆分公司总经理秦明推荐的项目部经理刘伟的努力和效果让胡涛眼前一亮——刘伟对其部门的管理机制改革仅仅运行4个月，就有了显著效果：一是人员行为和意识的显著改善；二是群体团队意识的大大加强；三是项目实施效率的大大提高。他认真地了解了改革带来的变化。

## 2 项目部管理机制改革带来的变化

2013年1月12日，试点负责人刘伟在南宁全国运营商会议上，向全体参会人员作了题为“重庆公司项目部独立核算机制所带来的变化”的报告，介绍了独立核算制实施后的几个变化。

### 2.1 项目主任整体经营意识大大加强

管理机制改革实施3个月后，各分部实施主任已经有了明显的经营意识。他们不再满足于“做好自己”，不再仅仅关注技术细节问题，从原来的单纯技术支持角色向真正的项目管理角色转变。这种变化主要体现在两个方面：

第一，在项目管理方面。首先是从被动接受项目到主动要项目的转变。过去，项目经理只是被动接受，你安排给我们就去做，不安排也没有多大关系。实行独立核算制以后，3个实施分部开始主动要项目。每周五，一旦下周有空闲的人力资源，项目主任就会主动打电话给部门经理刘伟询问是否有项目。有一个让刘伟印象特别深刻的例子是：元旦假期前，二部项目主任李锋在一周内连续3次找渠道部询问待建项目的情况，最后一次甚至要渠道分管领导向市场部施压，要求他们尽快签单子回来，否则为了保证利润，他只有裁员了。项目实施出现障碍和问题时，项目主任不再简单地将问题反馈给部门经理了事，而是主动采取应变措施。例如当项目一部发现大足人民医院临床路径项目有可能出现工期延误时，马上调整人员，换上有丰富实施经验者来负责这个项目，以保证项目的如期完成；项目二部主任坚持每晚查看实施日志，如发现问题则会马上与组员逐一进行电话沟通，指导安排第二天的工作，经常到了半夜12点还在发工作邮件。项目三部在邻水县人民医院项目中，为了协调分管院长组织沟通会议，在办公室外面坚持等候两个多小时才见到院长。项目主任也开始学会算账了，主要体现在实施计划上。实施一部率先提出“每个项目保证20%的利润空间”的目标。为了能够实现这个目标，项

目部常常为如何将工作量安排得更为紧凑、如何缩短几天工期而绞尽脑汁。实施二部提出了“费效比”的概念以评估每个项目的投入、产出比例，并将其逐渐应用到实施人员的绩效奖金核算中。

第二，团队建设方面。除了主动开展月会、周会以外，3个实施项目主任都开始有意识、有计划地搭建自己的管理班子。项目一部、三部主任提拔了骨干人员作为小组长，协助自己进行日常管理；项目二部主任为骨干人员分别设立了年度目标奖励办法，明确了他们的职责和任务，还明确了自己的年终团队利润分配制度。同时，项目主任开始有意识地注重团队内分工协助。比如，除了利用项目部的技术组资源，实施二部主任李锋还在二部内设立了一个技术岗位，专门负责处理接口、报表等技术类问题；设立了一个协调员岗位，专门负责在项目中与用户进行交流沟通；现在又开始考虑招聘一名员工来专门负责项目验收。再者，各个项目部主任开始认真评估实施人员日常工作的饱和度，以尽可能利用人力资源。例如，有一次项目二部主任李锋向技术主任申请了一天的现场技术支持，他当天带着技术主任跑了2家医院以后，到晚上10点过仍在要求技术主任远程处理问题（技术主任是与项目部平行的重庆公司另一个部门的人员）。

## 2.2 实施人员的主动性和团队意识大大增强

首先是主动思考自己的工作。一般而言，一线的实施人员都习惯于被动接受工作指令，考虑问题也常常是“就事论事”。管理机制变革不仅带来了分部之间的竞争，也给分部内员工传递了压力：一个项目做超期了、亏损了，影响的不是他自己一个人的事，而是整个分部。因此他们会主动思考如何更好地发挥自己所长，提高自己的工作效率。例如项目三部的秦磊，他结合自己的优缺点，主动向主任提出以后负责对技术要求不高但需要较强组织协调能力的项目实施，现在他成为项目三部中实施临床路径、OA系统的主力人员。

其次是团队意识增强。比如，在3个分部的几次周会上，没有按计划完成项目的实施人员都先向其他同事道歉后再解释没有完成的原因。项目二部的一次会议上，项目亏损的实施人员甚至主动提出扣除一半的项目奖金以作处罚，并做了比较深刻的总结和检讨。二是以往的项目实施大都是各自为战，相互之间也互不搭理，或者互不关注，完成了自己任务就急着走人。现在以分部为单位进行考核，大家需为整个小组盈利，作为部门成员如果发现自己部门比其他部门差会觉得面子上无光，有一个荣誉感的问题，因此相互之间更愿意进行协助配合。

## 2.3 形成了内部竞争氛围

就竞争氛围而言，目前体现出了两点变化。

第一，综合管理部每月公布3个实施分部的经营数据和利润情况，虽然只是一个小的措施，却引起了各实施分部对各自收入、支出、利润越来越强烈的关注和相互比较。第一个月3个分部都是亏损，各分部和实施人员还没有什么反应；第二个月项目一部实现盈利，并比较高调地组织了团队活动，其他两个分部受到刺激，随即开展了多次总结分析会，项目二部主任李锋的投入程度明显增强了；第三个月项目二部收入、利润两项指标反超了一部，并且更加高调地组织了一次团队庆祝活动；如此的刺激给了三部压力，他们随即采取了不少措施，终于在第四个月的收入指标中与其他两部基本持平。

第二，除了关心利润数据指标以外，各实施分部也相互比较软指标。例如项目二部率先开展周例会并取得效果以后，其他实施部也自觉地开始组织类似的活动；一部和三部人员在“项目实施管理圈论文征集活动”中取得不错成绩后，项目二部马上喊出了“不能被超越”的口号；另外在团队间的ZLCE等级排名、专业技能等方面也开始出现了相互的竞争。各组间的竞争此起彼伏，盈利也越来越多。2012年9~12月三个实施分部各月利润如下表1所示。

表1 2012年9~12月各实施分部利润情况 单位：百万元

	9月	10月	11月	12月
项目一部	-4.6	2.2	13.2	15.3
项目二部	-4.2	-7.0	27.4	23.97
项目三部	-1.9	-2.4	7.5	12.72

## 2.4 项目实施效率大大提高

人员态度和行为的变化，团队氛围的变化，自然带来了效率的提升。项目实施效率的提高首先表现在项目验收率的提高。如表2的数据显示，将独立核算前后4个月的项目完成及验收情况进行比较，验收项目增加了4个，项目超期率减少了6个百分点。虽然只有6个百分点，但这6个百分点的含金量是很高的，因为它是在重庆公司转型以后获得的，转型以后公司所承担的客户项目规模和难度上比核算前都有较大程度的提升，见表2。

表2 独立核算前后四个月的项目完成及验收情况比较

	验收项目(个)	超期项目(个)	超期率
独立核算前(2012年5~8月)	36	5	14%
独立核算后(2012年9~12月)	40	3	8%

项目实施效率提高的另一个表现是项目实施周期缩短。将独立核算实施前后的项目实施周期进行比较（见表3）发现，同等规模的项目，在工期上都有不同程度的减少，平均核算下来每个项目提前14天左右。

表3 独立核算前后项目实施周期比较

	独立核算前	独立核算后
标准版	40天（永荣中心桥煤业）	18天（永荣新兴煤业）
体检项目	45天（秀山县人民医院）	28天（渝北区人民医院）
医护项目	90天（渝北区人民医院）	60天（彭水县人民医院）
LIS	50天（远安县人民医院）	30天（邻水县人民医院）
PACS	47天（璧山县人民医院）	25天（江津区第二人民医院）

通过进一步的分析发现，从项目进场到启用这一阶段的工期在独立核算实施前后的变化是不大的；实施周期的缩短主要是因为启用到验收阶段所消耗的时间得到了很好的控制，效率得以提高。

随着效率的提高，各实施组在完成重庆公司的项目任务之外，还能腾出时间来承接中联其他渠道公司的项目实施工作，既增加了一份收入，还能在兄弟单位忙不过来时提供积极支持。

胡涛建议中联各公司、各部门在会议结束后认真分析一下，刘伟是如何进行其部门内管理改革并迅速获得显著效果的。

### 3 中层经理刘伟及其领导的部门

刘伟是中联旗下重庆分公司的项目部经理。重庆分公司成立较早，相对其他分公司而言其成熟度更高，与公司总部位于同一层楼，与总部沟通便利，因此重庆分公司一直被定位为中联分公司经营管理的探索者。中联在推动分公司经营管理的创新与变革时，通常会考虑先在重庆分公司试点。并且，中联总部的主要骨干大都来源于分公司的一线部门。因为中联重庆分公司与总部天然一体，重庆分公司一直是中联人才的摇篮。

刘伟的项目部的主要职责是承担医院信息化项目的实施交付工作，包括系统的安装调试、流程梳理、初始化与培训等工作，其交付能力是公司竞争制胜的关键。项目部内有五个项目分部，自2008年以来虽然一直实行项目经理负责制，但项目经理并没有担起相应的责、权，其实质是一个项目对接人和技术协调人。运

行三年多来，项目经理的经营管理意识依然较弱，团队建设意识不强，与客户公司的协调、沟通能力提高缓慢；实施人员工作被动，相互沟通少，协作性差，对项目周期的长短、项目质量的好坏关注度较低；项目部骨干很少能有机会、有意愿充分参与到项目实施方案的制定过程中来。项目部的日常经营管理责任几乎由刘伟一人承担，只要涉及项目，大大小小的事情他几乎都要管，但由于其精力有限，往往对很多项目和员工都关注不过来。这些问题在客户要求不高的情况下，刘伟也还能把事情往前推动。

随着客户对软件实施的专业化要求越来越高以及中联组织结构调整和战略目标的升级，按照原有模式推动工作越来越困难，部门经理刘伟需要促使整个团队主动工作。但实施人员工作难以观察，靠监督和控制是难以解决的，靠惩罚也难以找到充足理由，必须进行管理机制改革才能解决问题。

中联的这次组织转型是一次改革的契机。2012年财年任务下达（中联的财年从每年的4月1日开始至次年的3月31日）时，重庆公司总经理秦明把管理机制改革作为年度工作任务下达给了项目部经理刘伟。为了能从具体的事务中抽身出来，以便有更多的时间和精力来思考部门建设和关注骨干员工的成长，刘伟积极承担了这项改革试点任务。经过几个月的调研和方案准备，2012年9月，项目部开始进行管理机制变革。

## 4 项目部管理机制变革的具体操作

中联多年以来一直在分公司实施独立核算制，通过权利和责任的下放，充分发挥分公司主要经营管理人员的主观能动性，降低了公司总部对各分公司的管理难度。项目部内管理机制改革方案的总体设计原则也是下放权利和责任。

### 4.1 机构和职责调整

首先是组织机构的调整。为了体现专业性，调动有关人员的工作积极性，刘伟首先对其领导的项目部组织结构进行了比较大的调整，主要体现在4个方面。

第一，重组项目实施小组。将原有的5个项目实施小组，整合成3个实施分部：项目一部、项目二部、项目三部。原来的5个项目经理减少为3个独立核算单元主任。实施分部人数比原来项目经理人数有所增加：从原来的7人增加到了11人。看到这里，大家会有两个问题。第一个问题：为什么要将原来的5个项目部减少为3个？第二个问题：为什么要增加人数？刘伟的考虑是实施独立核算对项目主任的管理要求提高了，原有的5个项目经理并不一定都能胜任，而不能胜任的项目

主任无法保证变革后的实施效果。项目主任减少了，每个项目组的人数当然就增加了。不过，人数增加并不完全是因为项目主任减少，另一个重要原因是原来的人数设置使各项目分部的运作太过紧张。人数增加以后，在具体的项目实施阶段，各分部主任就有资源进行灵活的人员调配，以改变原来人员调配的繁琐程序和低效率。举一个简单的例子，以前因为项目部人员较少，在项目启用阶段需要额外的人员到现场支持时，项目经理常常需要向部门经理刘伟申请，而调整后这种情况就比较少了，项目主任自己在实施分部内部就可以解决了，既减少了申请、审批、调配环节的时间浪费，又提高了实施分部主任的自主性和调配能力。为什么是3个项目实施分部而不是2个？3个是奇数，也便于开展项目分部之间的竞争。

第二，重新梳理技术支持流程，将技术事宜和实施活动分开。抽调项目部内技术能力强的人员组成一个技术组，将项目实施期间的问题处理、BUG 登记等纯技术类事宜转移出来，交由技术组负责。技术事宜和实施活动分开后，一方面减少了对每个实施人员的技术要求，另一方面项目主任和实施人员可以专注于项目整体进度的推动，既增强了技术可靠性，又提高了实施效率。这样，项目部就由原来的5个项目分部调整为3个项目分部和1个技术组。调整后的部门组织结构如图1所示。

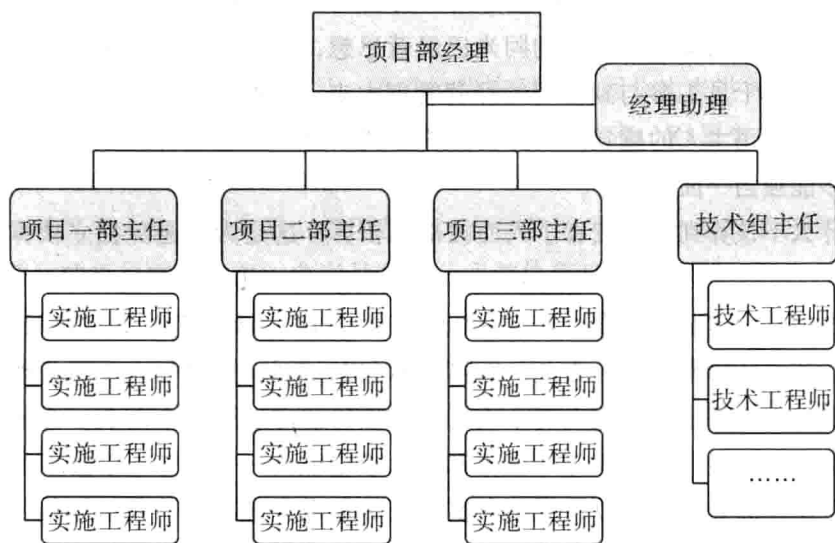


图1 中联重庆公司项目部调整后的组织结构图

第三，强化了项目主任的职权和责任。原来的项目分部经理只是一个项目对接人，独立核算制下的项目分部主任则有了不少的权力和责任：经营数据的知情权，可以查看经营报表；费用的签字权，项目实施期间所产生的费用由项目主任

直接签字审核，不再需要部门经理负责；独立核算单元每月固定福利费用的知情权；实施人员项目实施奖金、项目分部人员差旅费、招待费、团队建设费、其他费用等的审核权。负有每月月初、月末向部门经理报实施方案、报计划的责任；并对项目实施过程中实施人员提出的细节性问题负责，而不能再提交给部门经理；对团队人员管理和团队经营盈亏负责。

第四，把方案评估和项目验收职能移出项目部。过去，实施完成之后将项目移交给维护部门，维护人员常常会有较大抱怨，认为实施人员的工作“做得很烂”，将很多自己应做好的问题留给了维护人员。此次机构调整中，刘伟得到重庆公司总经理的支持，将项目验收职能和质控职能从项目部拿出去，纳入公司其他部门，也就是与项目部门同级的另一个部门，改变了“自己验收自己”的验收模式、“自己检查自己”的质控模式。

#### 4.2 推行项目分部的独立核算制

在3个实施分部——项目实施一部、项目实施二部、项目实施三部实行独立核算制。各独立核算单元全年拉通核算，在年度经营实现利润的情况下，整体利润的60%作为各核算单元该财年的“团队效益奖”。

总经理秦明认为，选择在中层部门（分公司的二级部门）内实施分单元独立核算制，主要是借鉴稻盛和夫的阿米巴经营思想，通过划小经营单元，让更多的基层管理和骨干员工参与到公司的经营管理中来，承担更多的责任、分享经营成果，找到做公司主人的感觉。一方面能充分调动其主观能动性，另一方面能借此培养更多能独当一面的人才。

为什么不核算到项目或者个人而按部门核算？这是为了避免独立核算演变为承包制。

一方面，承包制容易导致包工头思想，带来过分的利益导向，忽视长期利益、整体利益和团队协作；另一方面，直接搞承包制的话，风险很大。因为如果考核直接落到每个人头上，实施人员个人则要对项目盈亏后果完全负责，这就要求每个实施人员都有很高的个人工作能力和风险承受能力——没有一个公司的人力资源能满足这样的要求。所以，当某个实施人员发现自己承担的项目评估不好，自己的工资和固定收益会降低很多，这会导致工作中的过于紧张，甚至因为接受不了收益降低的后果而对公司心生怨恨。另外即使实施人员愿意承担收益降低的风险，但知识管理不像传统工厂经济那样容易判断，不同医院的情况差别很大，其软件项目的实施周期、难度评估难以有一个统一的标准，实施人员会过分计较项目的肥瘦，就很可能经常因为项目分配标准和利益分配机制而产生不满甚至与其

他实施人员发生冲突，部门经理刘伟的很大一部分精力将被牵扯进冲突的处理中去。部门内的团结和协作氛围就会荡然无存。分部核算是具有调整空间的：一个分部的这个项目亏损了，可以用另外一个项目把它弥补上。

再者，承包制太倚重个人的工作能力，也容易因为某个实施人员的能力不足而给客户带来实施风险，给公司带来品牌形象受损、失去客户的风险。这样一来，管理者难以预知的情况会大大增加，对整个实施的把控能力则大大降低。

#### 4.3 独立核算单元收入、支出的核算办法

独立核算单元年度经营利润=年度总收入-年度总支出。明确核算独立核算单元的收入、支出是实施独立核算制的前提条件。重庆公司项目部之所以能够实现这一点，得益于公司管理过程中建立起来的数据基础、管理基础以及财务部、综合管理部的支持。

项目部独立核算单元的收入由该单元所负责实施项目的项目经费、技术支持、公司其他奖励三部分构成。项目经费=系统模块目录价×5%。系统模块目录价根据《中联医院信息系统产品与价格体系》的有关规定确定。技术支持则按照《中联技术支持费管理办法》（简称《办法》）中“自有产品项目实施支持”和“高级技术支持”的管理办法的收费标准执行。其他奖励则根据独立核算单元的工作表现由公司的奖励办法确定。

对于一个财年内未完工的项目，项目经费按照完工百分比来进行分批次核算。而项目完工百分比的确认环节，不由项目经理刘伟来认定，而是交由第三方部门进行计算，以确保独立性和认可度。

独立核算单元的支出主要由管理费用、经营费用两部分构成。管理费用为独立核算单元的每月固定支出，由当月重庆公司整体管理费用按照实际人员进行分摊后计算出来。经营费用包括人员工资、差旅费、通信费、项目实施奖金、团队建设费、招待费、福利费。具体支出项目执行标准和核算办法根据公司有关规定，并由重庆公司综合管理部根据公司的有关规定计算核定。经营费用的支出管理流程如图2所示。



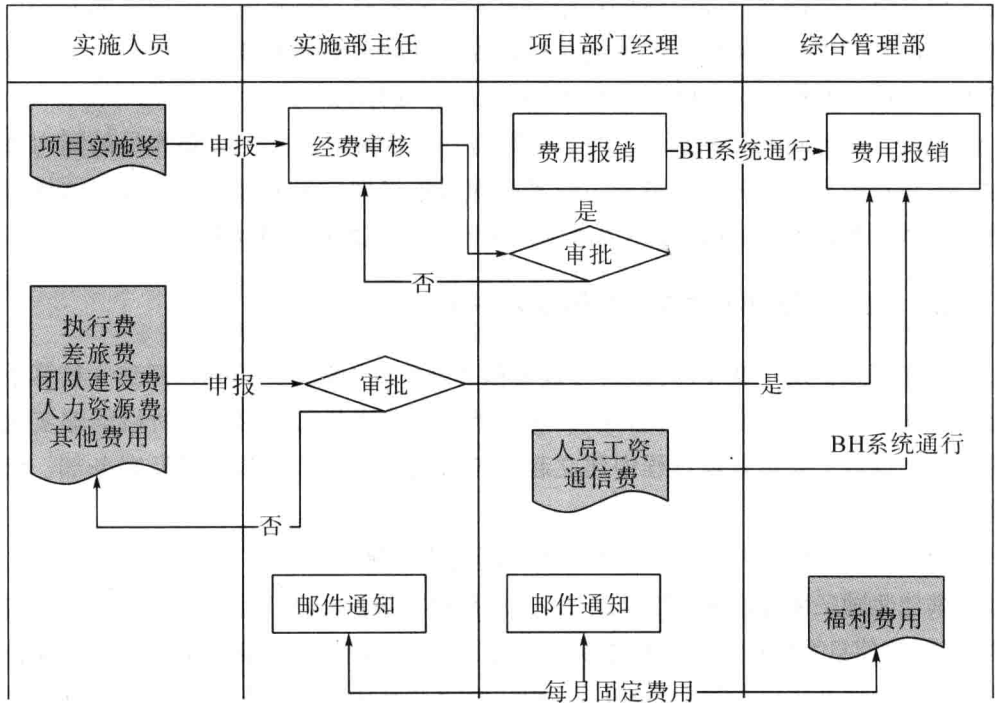


图2 独立核算单位经营费用支出管理流程

另外，独立核算单元正式开始运行前，公司对前期项目进行了一次统一的盘点、核算过程，按照已验收项目和在建项目两种情况进行了处理。

## 5 腾出时间后刘伟着手做更重要的事情

刘伟没有想到的是管理机制变革后，自己居然闲下来了。过去，与项目部实施有关的大小事情大家都是直接找刘伟：来自于医院的、市场的、公司的、外部相关部门的……他每天忙于事务性的事情，工作的着力点也主要是“处理每天的紧急事情，督促实施人员的工作”，忙得像个救火队长一样，也没有意识到需要坐下来考虑和设计一些事情。实施独立核算后，项目部内外的相关人员处理有关事情时大多数都不再找刘伟了，他们直接找分部主任沟通或者向他汇报，刘伟过去做的大部分事情都由各分部主任做了。他感觉自己好像没什么事情可做，有些空落落的，有点不适应。

他用一个比喻来描述了这种变化——没有实施核算之前，我的项目部类似于一个医院，我就是院长，我下面的五个项目经理就类似于各个科室的主任。我大