

MBA管理：事业部制度“弊端”渐显 用友无奈调整高层人事
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_EF_c70_645799.htm 当企业发展到一定规模时会面临多元化的选择，而这个发展阶段往往会伴随着组织形态的调整。事业部制被认为是与多元化相适应的组织方式之一。事业部制结构最早起源于美国的通用汽车公司。20世纪20年代初，通用汽车公司合并收买了许多小公司，规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而内部管理却十分混乱。当时担任通用汽车公司常务副总经理的P.斯隆以事业部制的形式于1924年完成了对原有组织的改组，使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功，成为实行业务部制的典型，因而事业部制又称“斯隆模型”。事业部制是指按照企业所经营的事业，包括按产品、按地区、按顾客(市场)等来划分部门，设立若干事业部，各事业部实行严格的独立核算，并在内部的经营管理上拥有自主性和独立性。事业部既是受公司控制的利润中心，又是产品责任单位或市场责任单位。这种组织结构形式最突出的特点是“集中决策、分散经营”，即公司集团决策，事业部独立经营。在企业实际操作中，我们发现，同样采用了事业部制，不同企业的理解不同，即使是同一企业的不同阶段，提出的概念也不尽相同。松下事业部制、美的事业部制、金山事业部制……各种事业部制在权力分配与财物运作方面仍有“亲疏远近”之分，也许这正应了所谓的“管理无定式”。在“分权”与“集权”力量权衡中，所有事业部制企业们正在努力寻找出管理的最佳支点。松下：事业部制“穷途”备忘录 从2003年4月1日开始，完

成独资的松下(中国)将正式运行，松下中国公司将由原来的事业支援性公司转变成地域统括性公司，也就是地域总部，松下中国公司将承担松下所有在华投资和投资回收的功能。而在此前不久，伴随松下几十年发展的事业部制也发生了巨大变革。变革的导火线是2001年松下在全球市场爆出了36亿美元的纯亏损额，虽然有当时美国等国家IT泡沫的急速破灭、日本元器件出口受阻为背景，但人们还是毫不留情地把矛头指向松下的管理体制事业部制。1933年松下电器在日本开始实行业事业部制，成为当时少数几个敢于“尝新”的企业，1935年12月，40岁的松下幸之助曾这样解释自己的这种“神来之举”：“事业部制的优点是，大家都有责任意识，尽情发表个人创意，个人才智得到充分发挥。至于缺点，多少会出现独断独行的一面。”虽然表意简单，但显然早在制度设立之初，管理层就已经意识到了这种制度具有的“两面性”。事业部制带来了松下早期的高速发展，1993年度松下电器销售额为613.85亿美元，居世界最大工业公司第八位，居日本第三位。然而就在“光辉”的发展业绩的“指引”下，一个潜在的威胁却被忽略了。事业部不断扩张，当到达200多个事业部时，问题终于迸发出来。有专家指出，按照管理学说法，一位管理人员最多一次可以管理5个~9个事业部，超出此范围就是能力所不及的，可以想像在松下200个事业部体制中，管理层已经分化出了多少级别，这样大大放缓了决策的速度。事实是，当1997年索尼平面电视已经在市场上火爆销售的时候，松下彩电事业部这款产品仍“待自闺中”，直到1998年5月松下这款电视才开始生产销售。机构臃肿庞大已经造成大笔资源资不能共享、市场反应迟缓，实际上利润被

自己吃掉了一大块，以前的事业部制在此时反而成了障碍。不仅如此，由于上情下达不畅，“内耗”已是不可避免，各事业部实行独立核算，为了扩大各自市场份额，彼此相互渗透，形成严重的事业重复等诸多弊端，而总部的作用也显得“力不从心”。当时在松下传真机有两个事业部。家庭传真机事业部见专业传真机销路不错，便研制出专业传真机进行生产和销售，而专业机事业部则反向推出了家庭传真机。松下电器(中国)有限公司总经理浅田隆司曾尖锐地指出：“这还只是部分，其实在松下所有类别的产品，几乎都有两个或多个事业部在运作。”2000年6月新上任的社长中村邦夫，做了一个对松下具有革命意义的决定，宣布废除事业部制，从根本上否定了原松下集团的经营方式。松下电器下属的36个部门重新划分为4个业务分公司，即4个分社：AVC网络领域、家电产品领域、产业设备领域以及元器件领域。“彻底的事业重组，是要把200多个事业部的资源支配权收归回来，交给4个分社统一控制，4个分社下辖共14个事业领域”，据松下一位管理人员介绍：“这种制度排除了集团内部的事业重复和竞争，14个事业领域构筑出自我完结型的开发、生产、销售、服务一体化的运营体制。”这种庞大的系统改造工程对松下全球来说将是艰巨的。

美的：事业部制的动态平衡

2002年，美的集团年销售收入达150亿元，总资产达90亿元。你很难想像，在1968年，美的发起于一个23人集资5000元人民币创办的一家生产塑料瓶盖的街道小厂。这种“极速”式的发展曾被业内堪称传奇，然而在1996年~1997年间，美的也曾一度险象环生。“当时美的遇到了空前的业绩滑坡，”一位美的管理者这样描述当时的险境：“1990年~1994年，美

的空调销售排名始终保持在第三位，而到1996年则落至第七位，在竞争日趋激烈的家电行业，不能保持前三位对美的来说可能是致命的。”当时的美的和中国众多乡镇企业、民营企业一样，采取直线式管理。总裁既抓销售又抓生产。在乡镇企业早期这种集权式管理曾发挥过“船小掉头快”的优势，但是企业规模壮大了，生产仍由总部统一管理，五大类1000多种产品由总部统一销售，就造成了产品生产和销售脱节。“由于决策环节复杂且漫长，美的在产品生产和销售方面明显与市场调整速度不合拍。可以说当时美的‘掉队’了。”当事人如是说。1997年美的开始实行业务部制改革，推进企业内部市场化。“这种分权制的管理，让每一个下属事业部享有所有经营权。”美的相关负责人向记者进一步解释：这种经营权包括采购、研发、制造、销售等等各方面，总公司将利润下放，各事业部以利润为中心，各事业部下属工厂以成本为中心，总部由此摆脱了平衡各部门利益纠缠，抽出身来，从新高度进行决策。1998年美的的事业部制改革初见成效，这一年，美的空调产销增长80%.风扇高居全球销量冠军宝座.电饭煲稳坐行业头把交椅.电机、小家电产品亦名列前茅。当然，在美的的事业部制改造过程中，我们也发现在“分”与“拆”的权衡中，美的也曾几经反复。比如1999年美的兼并整合了电风扇和电饭煲系统，组建了家庭事业部，而在2002年，美的却又决定将家庭事业部一分为四：电饭煲事业部、电扇事业部、饮水机事业部和微波炉事业部。正如美的集团股份有限公司总裁张河川所说：“拆不是美的的事业部今后发展的必然选择，而是根据市场，当产品结构和事业部制模式不能支持产品经营的时候，就是到了拆或合的时候了

。”为便于理解，公司的一位负责人给记者做出如下描述：你可近日，从国内最大的管理软件企业用友获悉，公司“少壮派”副总裁、U8事业部负责人高少义，将从明年开始调职上海公司，而以此为开端，用友高层管理人员未来一段时间还将陆续进行调整。除高少义外，用友另一位“少壮派”副总、NC事业部当家人李友，据说也极有可能会调广州工作。据了解，这一系列人事调整缘于用友总裁何经华正在一手操办的“用友二次重组方案”。这项重组计划的主要目标在于打散现有的事业部体制，实现内部资源整合。用友内部一位知情员工告诉《财经时报》：“长期以来，用友内部几大事业部都是相对独立运作的，各自拥有一套自身较为完整的编制。因此，重组方案不可避免地涉及到多个敏感职位的变化，为此，董事长王文京给予何经华极大支持，让他放开手脚大胆促成重组成功。”曾经辉煌很大程度上，事业部机制塑造了两年来用友的成功。2001年9月，用友在上市后不久公布了公司新的组织架构重组方案，形成了U8、NC、CRM、IUFO财务软件、行业软件等几大事业部，并根据各业务主线的情况制定不同的经营策略。组建相对独立的事业部体系，赋予主管相对独立的运营管理平台，这一重组曾被视为用友从财务向ERP成功转型的标志性事件。事业部更为重要的是帮助用友这家刚刚成功上市的企业，建立了一套比较完备的内部激励机制，从而间接地培养了高级经理人才。企业管理专家鲁长新博士认为，由通用汽车公司和杜邦公司在上世纪20年代首创的事业部制，是设计建立自我包容的单位。各个事业部自我管治，由主管对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和运营决策权力。中央总部对各个事业部提供支援服

务，其中通常包括有财务和法律方面的服务，此外作为监管者，协调和控制部门的活动。因此，事业部在既定范围内是相对独立的。这种机制给了年轻经理人极大的诱惑。作为事业部主管在运营其自治单位的过程中，也就获得范围广泛的经验。而个人责任感和独立型又给他们提供了品尝经营一个完整企业的酸甜苦辣的充分机会。因此，事业部内部管理机制被公认为培养高级经理人员的最有力手段。弊端渐显但资源整合不力、不断的反向内部竞争，正成为事业部管理的软肋。随着ERP市场的不断成熟，事业部“分治割据”式发展，已经成为用友前进的绊脚石。四大事业部全部拥有自己独立的产品市场部负责渠道管理、产品推广，同时总公司和各地分子也全部配备这样的业务机构，重叠的部门比比皆是，上市两年，用友膨胀式发展，使自身得了大企业病。这样的局面，曾经出现在很多使用事业部制管理业务的企业中。在长时间视事业部制为看家法宝的日本松下，公司内部最多形成过200多个独立的事业部。但随着进一步发展，事业部制形成越来越多的弊端，业务重叠是最严重的，“窝里斗”的内部竞争，大大损耗了集团企业的巨大资源优势。用友也正面面临这样的困境，资源不整合，使得产品线竞争时，更像一家一家的小企业，而不像一个规模经营的大公司，这使得总裁何经华越来越不能容忍事业部建制。他曾经不止一次地向外界表示，公司最大的优势在于品牌。而蕴涵在品牌背后的，就是强大的内部资源。而按照老式的事业部制，各做各的，恰恰缩小了这一优势。打散、整合 据悉，打散事业部建制已经在用友内部铁板钉钉。用友一位中层经理告诉《财经时报》，本次重组在于踢开事业部制资源不够整合的阻碍，令事

业部制度终结其使命，管理方式将在2004年陆续走上平台职能制管理，以期能实现公司资源整合，增强企业市场竞争力。即使用友将来再出现事业部编制，那也与今天相对独立的小公司式事业部大相径庭了。和自己所做的大多数项目一样，用友也寄望建设一套机制，有效地整合起各种内部资源。鲁长新博士认为，目前，用友最有可能推出的业务重组方案，是按照行业特征划分新的行业事业部运作，但这种事业部的权力远远不能和当前的用友几大事业部比。这种推测也主要是基于目前现代企业最新业务划分的方式，按照最时髦的管理观念来看，企业中，产品研发和生产应该建立在同一的管理平台上，不应建立割裂的管理机制，而销售、服务一端，一般因客户不同拥有极大的差异性，各项资源并不一定具有非常好的共享价值。以把美的旗下的每一个事业部看成一个成熟的产品“孕育母体”，当事业部某种产品出现市场饱和时，它就会自觉孕育新的产品以适应市场，而当新产品达到一定规模、拥有足够市场时，就又可以再从现有母体中分离出来独立发展……以此循环往复下去。去年8月～9月间，美的最大的、也是子公司最多的事业部空调事业部，推行了事业部本部制，在事业部内部成立了三个本部：国内营销部、海外营销部和制造本部，将原来二级子公司相对分散的管理以本部为中心统一管理。而去年10月酝酿已久的冰箱事业部又正式从空调事业部中分离出来，据美的相关负责人透露：随着近年来高档社区、写字楼对新兴中央空调需求的加大，新的商用空调事业部又正处于积极酝酿当中。正如一切改革风险与机遇总如影随行一样，美的事业制改革也并非一帆风顺。事业部制把美的拖入一个自生自灭的涅过程中。外部经

销商们开始强烈不满，从前只有一个部门(销售部门)对接，现在却要 and 不同事业部相关部门打交道，才能完成系列产品的采购。内部人事危机也开始风言四起，比如家庭事业部一拆为四，股份公司本部就要有1/3人员分流，因此相应部门的负责人也存在如何调配的难度。更为关键的是，有业内人士表示担心，随着美的自身裂变速度的加快，各事业部间的划分界线开始模糊了。这是否会重蹈松下当年旗下200个事业部相互独立、相互浸透、相互竞争、造成严重内耗不良结果。

“随着事业部制的不断分化和企业规模的壮大，产品交叉式竞争也许是不可避免的。”美的的一位负责人说：“关键是在分权与放权过程中权衡其中的利弊，至少在当前阶段美的认为实行事业部制管理利大于弊。”金山：事业部制化解六大矛盾 2003年1月，金山商业应用事业部在“孕育”了一年之久悄然坠地。去年年初金山明确建立事业部制体系，并已经设立了WPS(金山WPS事业部)、DB(金山毒霸事业部)、CB(金山词霸事业)、XSJ(金山西山居游戏事业部)四个事业部。由于新生的商业应用部行列第五，因此金山公司总裁雷军亲切地将其称之为B5。“金山之所以要建立事业部制，可以说完全是个历史遗留问题。”雷军如是说：“在此之前金山饱受着四项业务、两地经营六大矛盾的困扰。”企业多元化，在金山看来当初之所以做出这样的选择完全是处于一种被迫的状态，“其实如果一个企业可以在一个市场里面，做大一样产品就够了，根本不用多元化。”这是雷军当时的想法，而偏偏金山命运不济，没过上几天好日子就与全球最大软件业“狙击手”微软“狭路相逢”。金山为了保住WPS这块阵地，当时惟一的办法就是“以战养战”在微软不做的领域里面开拓

新战场。1995金山杀入游戏市场，1996金山词霸从WPS的一个小模块中脱颖而出，而2000年开始金山又正式进入杀毒软件市场。正是采取了这种“迂回战术”，才让如今的金山得以在各个领域中“全面开花”。“然而就在金山走向成熟的过程中，你却发现整个公司运用现有的一台发动机(金山管理总部)，要运转好诸多业务是多么困难。”据雷军介绍，金山的早期发源地在珠海，1998年金山开始在北京开展业务，因此逐渐形成两地经营格局。加上金山逐步壮大的四块业务，使决策者需要不停地在公司中切换自身“角色”。雷军深感分身乏术。先天不足的两地分居大大降低了企业对决策的反应速度。此时金山在研发和营销上、区域沟通上、内部资源等方面的矛盾开始日益显现，雷军认为，只有采用复杂且科学的事业部制管理体系，才能引领金山真正走向成功。于是，公司分设四个总经理来分管四个事业部门，他们拥有制定业务战略、产品研发、市场营销等直接管理权，而在此之上，金山要建立一个决策总部，来决定公司一段时期的总体发展战略。当然事业部制改造也对金山现有的管理模式提出了更高的要求，首先面临的问题是金山是否在人才储备上达到要求。雷军认为，作为事业部经理人需要具备四方面素质：一是懂技术.二是懂营销.三是懂管理.四是要对金山文化高度地认同。因此金山从2000年底就开始酝酿，2001年金山开始办干部培训班。由雷军亲自主持，一季度两次，当年金山的培训费用大约有60万元~70万元左右，经历了长达一年之久的干部队伍的准备后，2002年金山事业部制体系开始正式实施。金山事业部制虽然建立时间不长，但在实际操作过程中，雷军却也发现了一些问题。由于金山总体规模不大(目前大

概有员工400多人)，所以目前实行的可以称之为“一横一竖”式的管理，也就是说目前金山各事业部的总经理仍兼任总部决策层的副总裁职务。出于事业部总经理的身份定位，在决策公司总体资源分配过程中，就有可能导致某种程度倾斜。比如从渠道方面，毒霸与词霸所使用的渠道大致相同，而在某段时期，如果以毒霸作为推展重点的话，铺天盖地的店面宣传，必然会相应影响到词霸的销售量。“这种矛盾肯定是存在的，”雷军认为，“如果不处理好矛盾，各事业部必然会出现内耗。”“所以关键的一条是各事业部经理要对金山文化充分的认同，在业务的发展和风险中你需要找到一个平衡点。”更多优质信息请访问：[#ff0000>百考试题MBA站](#)
[#ff0000>百考试题MBA论坛](#) 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com