

L 研究所事业部制经营管控模式探讨

王瑞琦 梁泽忠 朱忠奎

兰州空间技术物理研究所, 中国·甘肃 兰州 730000

【摘要】L 研究所进行事业部改制后, 按照“集中决策、分散经营”的管理原则, 实行研究所和事业部两级管理, 但存在组织架构设置不合理、经营授权不充分、绩效考核激励性不强等问题, 从L研究所内部经营管理现状分析入手, 开展事业部经营管控模式探讨、组织结构优化等工作, 优化事业部经营管理机制, 促进研究所经营管理高质量运行。

【关键词】事业部制; 经营管控模式; 组织架构; 权责划分; 绩效考核

引言

事业部制管理模式就是在研究所最高管理机构的统一领导下, 按产品、地区、专业领域、市场的不同设立事业部, 事业部拥有自己相对独立和完整的组织机构, 在研究所最高管理机构的授权下, 实行相对的独立经营、单独核算、自负盈亏。每一个事业部都是研究所最高管理机构控制下的利润中心, 具有利润创造、利润核算和利润管理的职能, 同时又是产品责任单位或市场责任单位, 有自己的产品和独立的市场。最高管理机构握有人事决策、财务决策、规定价格幅度、监督等权利, 利用利润等指标对事业部进行控制, 事业部经理根据研究所高层的指示进行工作, 统一领导其主管的事业部及其组成单位。

事业部制的运行, 使L研究所获得了强劲的发展, 经济规模实现了较快速的增长, 但由于研究所和事业部两级管理模式, 研究所与事业部在组织机构、权责、绩效考核等方面存在不协调、不统一, 导致研究所的经营管理工作存在流程不顺、机制不健全、经济效益不高的现象。本文通过分析L研究所事业部制管理模式现状及存在的问题, 提出改进思路与方向, 为L研究所事业部经营管理提供借鉴。

1 L 研究所事业部制管理模式现状

L 研究所事业部成立至今, 从最初的各项管理机制逐步健全到事业部业务迅速扩张, 到现在的稳定发展阶段, 随所内外环境的变化, 事业部的经营管理也在不断的调整与完善。

1.1 组织架构

为适应战略定位和发展目标, “十三五”期间L研究所对组织架构进行多次调整, 现设置机关职能部门12个, 主要服务于市场、研发、质量、生产、计划、财务、保卫保密、产业发展、纪检审计、政工等相关业务管理工作; 设置8个事业部, 按产品领域专项从事产品设计、研发工作; 设置4个公共服务保障平台, 专项从事产品的生产服务保障工作。

L 研究所机关职能部门业务范围, 已实现了全业务、全要素覆盖, 并已实现了经营管理的全流程覆盖。各事业部、公共服务保障平台根据实际情况设置从事技术开发、生产、产保等技术部门, 及从事市场管理、经营管理、计划管理、综合管理等不同形式的职能管理部门, 完善了事业部业务管理职能, 提高了产品研发、设计、生产效率, 也有效提高了与其他单位业务沟通、对接、实施的工作效率。

1.2 事业部授权

“自主经营权”是事业部制管控模式下的核心管控思想, 是事业部兑现“利润中心”承诺的基本保障。L研究所事业部享有一定的人事权、资金审批权、采购权、经营计划权等主要经营管理权限, 根据“集中决策、分级授权”的指导思想, L研究所对事业部在部分业务中授予了一定合同签署权及资金支出权限: 对事业部授50万以内的收入合同权限和支出合同权限。

1.3 绩效考核

L 研究所的业务可分为两类: “明星业务”和“问题业

务”。“明星业务”占有稳定的市场, 生产工艺稳定, 是所级利润的主要来源; “问题业务”处于孵化阶段, 前期投入较大, 研制成本较高, 利润空间较小, 是L研究所打造新经济增长点的基础。

L研究“明星业务”和“问题业务”以不同规模分布于各事业部, 各事业部业务定位不同, 部分事业部业务形态为产品研发、生产、销售, 以“明星业务”为主; 部分事业部业务形态为研发创新和技术研究, 以“问题业务”为主; 而有的事业部“明星业务”和“问题业务”两种形态并存。

对各事业部的绩效考核, L研究所通过“利润结算”与“绩效考核”相融合的绩效考核管理方式, 来评价各事业部的年度经营状况。

“利润结算”: 年度结余 = 年度总收入 - 年度总成本。

“绩效考核”: 设定了经济类、市场类、科研生产、研发创新、产业发展、综合管理共计6大类考核指标。

其中, “绩效考核”作为对“利润结算”结果的修正, 两者相结合综合评定事业部年度经营状况, 作为年度评优及绩效计提的重要依据。

2 存在的问题及原因分析

2.1 所级和事业部管理职能不协调, 管理界面不清晰, 事业部职能管理幅度、管理深度不统一

L研究所机关职能部门业务范围已实现了全业务、全要素覆盖, 并已实现了经营管理的全流程覆盖。各事业部依据各自情况, 分别设置有市场部、经营管理部、计划管理部、综合管理部、产保管理部等不同形式的职能管理部门, 如图1所示。



图1 L研究所机关职能部门与事业部职能部门接口

该问题突出表现在以下两个方面:

(1) L研究所同一机关管理职能, 针对不同事业部发挥着不同的管理深度。

L 研究所部分职能管理业务（如市场开拓、经营管理、物资采购、科研生产）中，机关职能部门既发挥着所级统一经营管理的职能，也同时发挥着公共服务的职能，存在同一机关管理职能，针对不同事业部发挥不同管理深度的现象。

（2）事业部的管理职能范围设定不明确，与 L 研究所机关职能管理部门的工作界面不清晰。

事业部内部组织架构的设定，L 研究所无明确管控要求，各部门对职能管理幅度理解不统一，部分研制生产单位内部职能管理覆盖了市场、经营、质量、生产、财务等主要经营管理要素，部分事业部只设置了综合管理部门，导致事业部和机关职能管理部门的工作界面划分不清晰，工作效率低下。

2.2 授权体系与事业部制管控模式不匹配，管理责任不能有效落实，事业部制管控效能无法发挥

L 研究所对事业部的授权除 50 万以内的收入合同权限和支出合同权限外，其余经营管理权限已基本全部收回至所级管控。由于当前授权体系与事业部制的管控模式要求不符，导致事业部总经理无法充分行使自主经营管理权限，部分经营管理活动无法自行开展，必须依托机关职能部门行使，这也必然带来部分管理责任无法落实、事业部自身管控效能无法发挥、组织经营管理效率低下等问题的出现。

2.3 考核体系与绩效管理关联弱，目标管理与绩效激励不统一，所级发展同事业部目标不统一

L 研究所的绩效考核管理模式，基本体现了事业部制管控模式下绩效考核职能。但 L 研究所“明星业务”和“问题业务”以不同规模分布在各事业部，导致各事业部年度经济效益差别较大，依据当前 L 研究所采取的绩效考核模式，对各事业部采取同一种“利润结算”模式，导致事业部“利润结算”两极分化日益严重，已严重影响了“绩效考核”的正常开展，导致绩效激励的作用大打折扣。同时，由于绩效考核体系同事业部“责、权、利”不匹配，导致事业部市场开拓活力不足、经济效益两极分化、绩效考核同绩效激励不协调等问题的出现，已对事业部的快速发展产生了一定的阻碍。

3 管控模式改进与实践

按照“发挥所级经营效能，强化专业化分工”的思想，结合 L 研究所内部经营管理组织模式，在原有“事业部制”管控模式基础上，对 L 研究所组织架构、授权管理、绩效考核等重点经营管理方面进行优化调整，强化 L 研究所所级管控，充分发挥所级经营在战略管控、经营发展、资源统筹等方面的优势和规模化效应。

3.1 强化所级职能管理，简化事业部管理职能，正确处理管理层级与管理幅度之间的矛盾关系

基于 L 研究所事业部间经营规模差异较大的现状，在正确处理管理层级和管理幅度之间的关系上，借鉴“内涵式事业部”^[2]的特点，在保留事业部独立经营、独立核算与独立考核的特征外，取消事业部内的职能管理部门，将事业部公共职能隐含到所级职能部门中，由所级职能部门的业务组来承担。一方面精简事业部内职能管理部门，缩减管理人员，使事业部变的更轻型，也使更多的事业部员工能投身于研发创新、产品研制等直接价值创造领域；另一方面加强所级机关职能部门的公共服务属性，充分发挥各部门职能管理的专业化能力，真正发挥职能部门的重复效应和规模效应。

3.2 明确经营管理权责，落实经营发展责任，正确处理所级经营与事业部的协同发展关系

L 研究所在事业部经营管理授权的设定上，紧密围绕“市场营销”和“研制生产”两大主要职责来进行。

市场营销：建立所级和事业部两级销售管理体系，其中所级市场营销主要负责市场规划、市场分析、价格体系、客户公关及商务谈判；事业部级市场营销应主要负责顾客需求挖

掘、需求分析及客户维护，将开拓市场作为落实经营发展责任的第一要务。

研制生产：事业部主要负责技术实现和产品实现，充分享有技术决策、生产安排所需的一切权限；所级管理以服务、保障事业部技术实现和产品实现为核心目标，一方面提供物资采购、人力资源、财务管理、安全、保密、文化建设等公共服务职能，另一方面要做好生产能力和生产资源的全力保障，并充分发挥资源统筹和资源协调的职责。

在处理所级同事业部的协同发展关系方面，充分发挥所级经营管控的优势，打破事业部独立发展的壁垒，从业务发展的角度，深入分析各业务经营发展所需的管理授权，实施差异化授权管控；各事业部分业务、分阶段制定发展规划，明确各业务发展目标及实现路径，通过业务发展目标的设定，将所级发展目标同事业部内部发展有机的统一起来，并达成共识，实现所级战略规划向各事业部的有效传递。

3.3 重构绩效考核体系，激发事业部发展活力，正确处理“责、权、利”的协调统一关系

从 L 研究所当前的科研生产组织模式来看，事业部的主要生产经营活动可分为技术创新、研发设计和产品生产三大类，从事业部的职能定位来看，事业部的主要职责为市场营销和研制生产。

L 研究所绩效考核体系的设计一方面要准确反映事业部在市场营销和研制生产两大主要职责的承担落实情况，一方面要体现其在技术创新、研发设计和产品生产三类主要经营活动中的工作业绩。其次，绩效考核体系设计，还应充分发挥所级经营的调控职能，从业务定位的角度出发，明确不同业务在当前发展阶段应承担的发展角色，明星业务应加强对其“盈利能力”的考核，并辅以相应的盈利分配模式。问题业务应在不同阶段设定不同的考核目标，并对目标达成情况，给予相应的绩效激励。

根据上述思想，L 研究所绩效考核体系的设计，采取经济核算配合综合考评的绩效考核模式。通过经济核算确定事业部在市场营销、研发创新、产品研制、产业孵化等业务方面的工作业绩，通过设定不同业务的绩效激励模式，来确定各单位年度绩效的总酬金；其次，通过综合考评来反映各单位产品履约、质量保证、安全生产、保卫保密、能力建设等方面的责任落实情况。

4 小结

事业部是 L 研究所经营管控的基本单元，事业部经营管控模式的有效性，直接决定着 L 研究所的经营质量和可持续发展，L 研究所对“事业部制”管控模式的调整优化，满足了当下的发展趋势，有效提升了研究所的效益、效率与质量。

由于一个单位主要的经营业务，受内外部环境、体制机制、政策法规等多方面影响，不同单位业务形态及业务特点差异较大，在有效发挥事业部制“独立经营”发展活力的同时，应充分考虑本单位实际业务特点，结合内外部环境实际，对“事业部制”管控模式应进行适时的、适应性的优化和本地化，以确保事业部长期高质量发展。

参考文献：

[1] 张彪, 王衍. 研究所事业部模式的经营管理工作探索与实践[J]. 经营与管理, 2018 (7): 87-89.

[2] 马国荣. 基于“内涵式事业部制”的企业经营模式[J]. 施工企业管理, 2015 (5): 91-92.

作者简介：王瑞琦，兰州空间技术物理研究所，工程师；梁泽忠，兰州空间技术物理研究所，副处长，高级工程师；朱忠奎，兰州空间技术物理研究所，副处长，高级工程师。