

东方地毯事业部制改革 趟过“深水区”

专家称,需警惕改革中可能出现的“暗礁”



■ 本报记者 王莹

“自我施压”的改革

在业界,对于事业部制改革大家所持的态度更多的还是疑惑和观望。曾有多家尝试进行事业部制改革的企业都相继折戟,人们不禁担心,在中国行政体制和对应的经济体制下,事业部制行不行得通,能不能发挥优势?

为什么东方地毯试水事业部制改革?答案首先是压力。

2014年以前,东方地毯一直是业界增长较快的地毯企业。

然而,《中国企业报》记者了解到,2014年企业出现了建厂以来的第一次收入下降,企业负责人反思,是在对市场调研、跟踪以及反应速度上欠佳。

“纯羊毛和田毯在市场受到低比例羊毛产品冲击时还大量生产备料,对客户盲目信从,造成近200吨原料积压,现在仍有大量原料、成品滞销;在营销模式转型上,速度过慢。”东方地毯集团有限公司总经理

韩洪亮在一次年度总结大会上如是表示。

东方地毯在连续多年积累了规模基础的同时,产品开发和生产效率成为东方地毯规模扩张的最大制约,保持高速增长难以以为继。同时,部门业务拓展惰性上升、原料和成品库存居高不下、安全生产形势不容乐观等负面效应逐渐显现。山花、海马等同业的飞速发展也给东方地毯以咄咄逼人的竞争压力。

事业部制的“东方模式”

压力之下,东方地毯终于决定背水一战。

事业部制改革前,东方地毯采用的经营模式和组织形式是传统的总分直线结构。这种结构在企业规模较小时,可以使总部的命令和政策得到快速准确的执行,并防止各个分支自由散乱决策。

但是随着企业规模的急剧扩大,产品种类和经营项目的增多,该模式组织结构的劣势开始凸显:决策和服务容易滞后,职责不明确,上下级以及各部门之间协调的成本增加,执行命令的效率降低。

“我们企业目前分为事业部制是对经营权进行分权的组织模式,目前,按照织机的不同,分为威尔顿事业部、阿克明事业部和簇绒印花事业部。在这种模式下,将原有分散在各职能部门中的某项业务的研究、生产、营销等职能和相应的决策权都集中到事业部,实行集约经营、独立核算,并对该业务的全部经营管理活动和盈利状况负责。”韩洪亮对《中国企业报》记者如是表示。

在其看来,事业部制是一种分权模式,但事业部内却高度集权,事业部总裁要对本部门的业务经营管理负

终责任。与此同时,事业部制具有相对独立的经营管理权,但其独立性不同于具有独立法人资格的子公司。

2015年5月开始,东方地毯建立的事业部制开始运营。

据了解,东方地毯的事业部制改革并非完全仿照欧美模式,而是因地制宜,采取了独具特色的“条块结合”模式,使东方地毯从原来单纯的块状管理转变为以条状管理为主,通过各事业部人、财、物独立,真正独立核算,实现了体制上的垂直管理。这种模式比直接将块状管理转变为条状管理更为稳妥,也更符合中国国情。

改革可能的“暗礁”

然而,任何改革都不可能一蹴而就。由于事业部制的固有局限和其他多种原因,后续配套改革在推行过程中将会面临不少的问题,有些甚至是“暗礁”,或影响改革的效果。

中国社科院工业经济研究所助理研究员胡文龙在接受记者采访时指出,改革必然导致利益冲突,包括事业部制改革分账时导致的相关利益被分离,冲突需要妥善解决。同样,事业部与其他部门之间的各种关系有待进一步协调。部门之间的

职能、业务或利益存在着重合、冲突的地方,关系错综复杂,必须加以梳理。

胡文龙进一步指出,改革后,各事业部都有自己独立的人、财、物和经营管理决策权,并且独自核算,很可能着眼于自己的利益而不注重企业的整体利益,导致各自独立战略与公司整体战略和规划之间的抵触。

更为值得注意的是,可能不利于企业统一文化的形成。各事业部由

于具备独立的经营管理决策权,会需要也可能较快形成适应自身业务特征的企业文化。但如果这样,各事业部文化如何在“百花齐放”的情况下成为企业整体文化的有效组成部分,正向推动整体文化的形成而不是成为阻力,挑战也是显而易见的。

相信这不只是东方地毯面临的困难和困惑,而是所有实施事业部制的中国企业所面临的困难和困惑。

链接



事业部制起源

事业部制结构最早起源于美国的通用汽车公司赶超对手福特公司的努力。在20世纪20年代初的美国市场上,福特公司牢牢占据了60%的市场份额,通用汽车公司却只有其五分之一的规模:12%。

为此,通用汽车公司采取了很多举措,例如合并收购许多小公司。但是,不但与竞争对手福特公司的巨大差距始终难以缩小,而且,随着企业规模的急剧扩大,很多新问题相继涌现:日益增多的产品种类和经营项目协调难度增加,内部管理困难重重,难以对市场进行有效整合等等。

时任通用汽车公司常务副总经理的P·斯隆参考杜邦化学公司的经验,以事业部制的形式于1924年完成了对原有组织的改组,成为实行事业部制的典型,因而事业部制又称“斯隆模型”。依据事业部制而展开的公司整顿让通用汽车公司获得了很大的成功,1925年,其在美国汽车市场的份额最终超过了老对手福特汽车,夺过了市场老大的位置。

40年之后,20世纪70年代,美国商业银行与当年处于上升期的通用汽车公司遭遇了相似的问题,于是也纷纷采用了事业部制。当时,随着美国政府对银行业经营范围和地理区域管制的逐步放松,包括花旗和摩根大通在内的很多大型银行迅速扩张。而如同曾经的通用汽车公司一样,随着规模增长和业务增加,“生产导向型”的直线职能制越来越无法适应复杂的市场、业务和管理要求,而必须转向以客户为中心、以开发新产品为宗旨的“市场导向型”新型组织结构。因此,给通用带来飞跃的事业部制便成为这些商业银行竞相青睐的选择。20世纪70年代中后期,事业部制开始取代直线职能型结构,并在80年代迅速为西方商业银行所普遍采用。

事业部制优缺点

事业部制,就是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。事业部是在企业宏观领导下,拥有完全的经营自主权,实行独立经营、独立核算的部门,既是受公司控制利润中心,具有利润生产和经营管理的职能,同时也是产品责任单位或市场责任单位,对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导的职能。

事业部制的优点在于每个事业部都有自己的产品和市场,能够规划其未来发展,也能灵活自主的适应市场出现的新情况迅速作出反应,所以,这种组织结构既有高度的稳定性,又有良好的适应性;权力下放,有利于最高领导层摆脱日常行政事务和直接管理具体经营工作的繁杂事务,而成为坚强有力的决策机构,同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性,从而提高企业的整体效益;事业部经理虽然只是负责领导一个比所属企业小得多的单位,但是,由于事业部自成系统,独立经营,相当于一个完整的企业,这有利于培养全面管理人才,为企业的未来发展储备干部;事业部作为利润中心,既便于建立衡量事业部及其经理工作效率的标准,进行严格的考核,易于评价每种产品对公司总利润的贡献大小,用以指导企业发展的战略决策;按产品划分事业部,便于组织专业化生产,形成经济规模,采用专用设备,并能使个人的技术和专业知识在生产及销售领域得到最大限度发挥,因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益;各事业部之间可以有比较、有竞争,由此而增强企业活力,促进企业的全面发展;各事业部自主经营,责任明确,使得目标管理和自我控制能有效地进行,在这样的条件下,高层领导的管理幅度便可以适当扩大。

但是同时,事业部制也存在不少问题,比如:由于各事业部利益的独立性,容易滋长本位主义;一定程度上增加了费用开支;对公司总部的管理工作要求较高,否则容易发生失控。