

## 事业部制在汽车行业的应用探讨

庞中标

柳州五菱新能源汽车有限公司 广西柳州

**【摘要】**事业部制起源于上世纪 20 年代美国通用汽车公司，其核心是将公司繁杂的业务按产品线、区域、或者市场（客户）划分为若干经营单位，并赋予这些经营单位管理团队相关的权责利，各事业部为利润中心。本文通过对 W 公司在实施事业部制前后公司的经营状态的对比分析，指出实施事业部制的优势、问题及应对措施。

**【关键词】**汽车行业；事业部制；应用

**【收稿日期】**2024 年 12 月 18 日

**【出刊日期】**2025 年 1 月 20 日

**【DOI】**10.12208/j.ssr.20250058

### Application of the enterprise division system in the automotive industry

Zhongbiao Pang

Liuzhou Wuling New Energy Automobile Co., Ltd., Liuzhou, Guangxi

**【Abstract】**The Enterprise Division System originated in the 1920s from General Motors in the United States, whose core is to divide the company's complex business into several operating units based on product lines, regions, or customers, and to endow these operating units with relevant rights, responsibilities and benefits. Each division is a profit center. This article compares and analyzes the operating status of W Company before and after implementing the enterprise division system, and points out the advantages, the problems and its countermeasures.

**【Keywords】**Automobile industry; The Enterprise Division System; Application

企业发展过程中，会随着内外部经营环境的变化而对其内部的组织结构做出变化，以满足其不同的发展阶段的要求，实现战略目标。现代企业的组织结构，主要有三种基本模式，即集权的职能制（U 型结构）、分权的控股公司制（H 型结构）、以及集权与分权相结合的事业部制（M 型结构）<sup>[1]</sup>。职能制组织结构主要适用于发展规模较小的中小型企业，当企业不断发展壮大、尤其进入多元化业务发展阶段，原有的组织层级较多、企业内部信息传递速度慢、决策困难、市场反应不灵敏，难以实现企业的多元化发展战略。因此，国内外诸多大型企业纷纷采用控股公司制组织结构或事业部制组织结构，以适应企业自身的发展需要。

#### 1 事业部制的起源及特点

事业部制最早起源于上世纪 20 年代的美国通用汽车公司，当时通用汽车公司大量并购小公司，导致公司规模迅速扩大、产品种类及经营项目众多，同时其公司的组织结构不能适应这种变化，内部管理混乱、效率低下。时任美国通用汽车公司常务副总经理斯隆在参考

杜邦公司的管理经验以后，提出了事业部制组织结构，并对通用汽车公司进行了事业部制改革。事业部制模式在通用汽车公司取得了巨大成功，使得通用汽车在上世纪 30 年代取代福特汽车，成为全球汽车新霸主。因此，事业部制又被称为“斯隆模型”<sup>[2]</sup>。

事业部制结构是指将企业经营业务所涉及的范围，按照一定的分类标准（比如按照产品、区域、市场/客户等）设立若干事业部，各事业部在集团总部的统一领导下，对其经营业务拥有高度自主的经营管理权限并独立核算。可以说，事业部制最主要的特点就是“集中决策、分散经营”<sup>[3]</sup>。在事业部制结构中，集团总部主要发挥战略中心、投融资中心的职能；各事业部为集团统一领导下的、独立核算的利润中心，拥有相对独立的产品和市场，具备独立的产品研发、生产、销售等经营生产和利润创造能力；事业部下属的职能科室、生产车间为成本中心，对发生的成本费用负责。

#### 2 W 公司在实施事业部制前存在的问题

W 公司成立于 2007 年，是由国企 G 公司整合原

作者简介：庞中标，柳州五菱新能源汽车有限公司，高级会计师，研究方向：财务管理、成本管理、运行分析及控制。

有汽车零部件、发动机、专用车等业务而设立的大型合资企业，总资产达 120 亿元，最近五年每年营业收入均超过 100 亿，在国内多个省份和海外设立了生产基地和分子公司。

W 公司实施事业部制前，其组织结构是集权的职能制结构，公司下设办公室、运营部、财务部、人力资源部、技术中心、销售公司、采购及供应链管理中心、生产制造部、质量部、物流部、信息部等职能部门和专用车厂、冲焊件厂、车桥厂等本地工厂，以及在国内其他省份及海外设有若干分子公司。在实施事业部制前，公司存在诸多问题，概括来说就是机构臃肿、人员冗余、管理效率低、核心竞争力不强、盈利能力较弱等，主要如下：

2.1 随着公司规模的不壮大，公司管理幅度和难度加大

随着公司规模的不壮大，产品种类及经营项目不断增多，公司内部组织层次不断增加，组织效率变得越来越低，管理成本也越来越高。职能制结构下，战略决策权和日常经营权难以分开，高层管理者难以从日常繁琐的行政事务和具体的经营工作解脱出来，专心研究公司的发展战略。在此情形下，公司出现了大而不强（营业收入高但利润低）、多而不精（产品模块多但层次低）的经营状况。

2.2 无法做到专业化分工并快速满足市场及客户需求

公司经过多年的发展，已形成了汽车底盘、车身等模块的零部件以及改装车、非道路车的生产能力，每个模块的产品都各具特点且相互独立，不同模块对员工的技术积累和管理要求是不一样的。职能制结构无法实现精细化和专业化管理，各职能部门及区域工厂各管一段业务，既存在管理脱节的问题，也无法做到“专业的人做专业的事”，工作效率低下，缺少管理效益。职能制结构不利于培养专业化人才和管理骨干，从总体上降低了员工的工作效率和增加了企业成本；也无法做到有效的充分授权、自主经营并有效调动资源，无法将个人技术和专业知识在生产和销售领域得到有效的发挥，并提高劳动生产率和产品竞争力；无法根据市场及客户需求的变化及时进行调整，实现差异化经营。

2.3 职能制模式下，各部门、各工厂均是成本中心而非利润中心，忽视了利润创造的重要性

职能制模式下，公司各部门、各工厂均是成本中心，意味着公司每年经营目标、尤其是利润目标无法分解到各业务单元。公司对各产品模块集中管理和统一核算，但由于管理系统低下、总部费用分摊标准缺失，并

不能清晰核算各产品、各业务模块的真实盈利情况，加上各级管理层不对经营结果负责，从而产生“干多干少一个样，干好干坏一个样，干与不干一个样”的“大锅饭”现象。如此情形下，难以保证公司的经营效益，也不利于提升核心竞争力。

2.4 机构臃肿、人员冗余、效率及效益低下

职能制模式下，各部门和工厂均为成本中心而非利润中心，不用对公司利润负责，在此情形下，各部门和工厂的导向就是多向公司要资源，造成的后果是机构臃肿、浪费严重、效率及效益低下<sup>[4]</sup>。另外，由于受盈利水平、工资帽等因素的影响，对比行业标杆企业，公司员工收入并不高，加上激励与约束机制不到位，导致核心骨干人才流失严重、效率低下。核心人员的流失，需要招聘更多的人员来满足工作需求，久而久之，会加剧机构臃肿、人员冗余的恶性循环。

3 W 公司在实施事业部制后取得的成效

针对职能制模式存在的上述问题，W 公司结合自身特点，如业务单元众多、内部机构复杂、规模持续扩大、管理效率与效益低下、核心竞争力不强的情况，以及外部环境方面，如汽车行业新能源转型、新冠疫情等情况，该公司认识到，如果不进行改革和转型，公司的发展将遇到瓶颈问题，并会在激烈的市场竞争中面临被淘汰的危险。因此，公司于 2020 年正式实施事业部制，成立三个产品事业部：专用车事业部、底盘事业部、车身事业部。每个事业部设有事业部总经理，下设运营总监、研发总监、生产制造总监、技术质量总监、销售总监。拆分原有职能部门划入各事业部。事业部具有研发、生产、销售、技术质量管理、设备运行管理、仓储物流管理等职能，在事业部内形成业务的闭环管理。各事业部为利润中心，公司运营部组织制定各事业部的年度经营目标，人力资源部组织制定各事业部的激励方案，财务部、采购中心、技术中心等职能部门对应各事业部设立对应的业务科室，各对应业务科室经理对本部门总监以及各事业部运营总监双汇报。

实施事业部制后，公司发展日新月异，取得了可喜的变化，主要表现如下：

3.1 各事业部成立后，迅速转变角色，由成本中心变成了利润中心，降本增效卓有成效

事业部管理层降本增效的积极性大大提高，主要表现在事业部管理人员在成本费用开支方面精打细算<sup>[5]</sup>。生产车间思考优化工艺，降低用工人数；工程师考虑提高机器人的利用效率；项目组认真分析每一项投资预算是否合理、项目的全生命周期管理；存货管理部

门开始认真考虑降低库存水平、减少存货积压。正是事业部利润中心的属性激发了全员降本增效的积极性，实施事业部制的首年费用开支同比上年减少 10%，存货周转率有了较大提升。

3.2 实施事业部制后，公司机构臃肿、人员冗余的情况得到改观

实施事业部制后，公司撤销销售公司、物流部等部门编制，制造部、质量部部分科室划入事业部统一管理。在职能制时期招工难的问题，在事业部制模式下得到了较好的解决。实施事业部制后，公司员工人数持续优化，三年时间里员工人数由 10000 多人降到 7000 多人，机构臃肿、人员冗余的情况得到较好的改观。

3.3 实施事业部制后，公司业务流程得到了优化，管理效率大大提升

职能制下，各职能部门和工厂均为成本中心，都不对利润负责，在业务链条上各管一段，本位主义和官僚主义严重，导致业务流程漫长、效率低下，扯皮现象层出不穷。实施事业部制后，研发、生产、销售、物流、设备运行等职能均在事业部内部闭环管理，并且事业部对利润负责，扯皮现象大大减少，效率和效益都得到了改善和提升。

3.4 实施事业部制后，公司在提升产品盈利性、开拓市场等方面进步明显

在职能制年代，销售公司对公司利润并不十分关心，在开拓市场和发展新客户方面积极性不高。销售公司本身是成本中心而非利润中心，顶多只对销售收入负责而不对利润负责，为了承接更多的产品，向公司索要更低的销售价格条件，因此就出现了公司销售收入不少、但盈利性很差现象。实施事业部制后，销售团队成为了事业部的一份子，也要对事业部的利润负责，因此，在承接新产品的时候，销售团队就必须认真分析产品成本结构，确定合理的销售目标价格，改善产品的盈利性。另外，销售团队也开始积极的开拓新市场和发展新客户。事业部在产品质量、响应客户方面也有很大的进步，在客户满意度方面有较大的提升。

3.5 实施事业部制后，公司高层领导从繁琐业务脱身，有更多时间和精力来筹划新业务

现有主要业务模块变成了事业部，事业部管理团队承担起了具体的经营职责。公司高层领导能够腾出更多的时间和精力来思考公司发展战略问题，筹划新业务、构建新业务<sup>[6]</sup>。该公司的新能源汽车就是在这样的背景下诞生的，新能源汽车业务的诞生，既为公司带来新的业务增长点，同时也消化了由于事业部制改革

产生的富余劳动力。

## 4 事业部制存在的问题及应对措施

### 4.1 事业部制存在的问题

W 公司实施事业部制后，在许多方面取得了令人满意的业绩，如机构消肿、管理效率和效益得到了提升、核心竞争力进一步加强等。但是，对于 W 公司来说，事业部制毕竟还是新生事物，在实施过程中也涌现出不少问题。这些问题主要表现在以下方面：

(1) 实施事业部制后，各事业部为利润中心，为了本事业部利益，新的本位主义出现。各事业部之间的业务并非完全独立，有些事业部是互为供应商和客户的关系，彼此需要协作，但事业部的利润中心属性，会导致事业部管理层站在本位主义而非全局角度来处理事业部之间的“商务”问题。这个问题如果处理不当，可能会导致供应链后环节事业部成本的增加、进而影响其产品的竞争力，最终会损害公司的整体利益。各事业部为利润中心，是相对独立核算的经营体，其内部机构设置类似于一个“小公司”，对整个公司来说会造成机构和职能重叠，局部成本增加。事业部成立之初，下属科室相对精益，但随着业务的发展，一旦管理层稍放松，这些机构可能会膨胀起来，进展导致局部甚至总体成本增加。事业部是利润中心而非战略管理中心，对具体利润目标负责，导致关注短期目标胜于长期目标。公司将每一年的总体经营目标分解为各事业部具体的经营目标，经营目标往往具有一定的挑战性。因此，为完成每一年事业部的经营目标，事业部的管理者会穷尽所能去开源节流，对各项成本费用可能会盲目的压减，后果可能导致为了目前而牺牲长远，例如压减新产品开发费用和市场开拓费用。

### 4.2 对事业部制运行存在问题的应对措施

任何组织结构，必然是优缺点并存。针对事业部制以上存在的问题，W 公司已经采取或即将采取相应的应对措施，如下：

(1) 对于事业部制模式下出现的新的本位主义可能影响公司整体利益的问题，公司总部保留最终裁决权和决定权。比如，对于公司内部各事业部互为客户和供应商的业务，内部交易价格优先由相关事业部协商确定，如相关事业部对于交易价格存在争议，则提交总部裁决，总部保留内部交易的最终定价权。(2) 为避免机构和人员的重叠，降低总体成本，对于专门服务特定事业部的机构及人员，划入事业部编制进行管理，但对于提供公共服务的人员，则设立共享服务中心。例如，采购部门应针对各事业部设立对应科室，并实行双汇

报制度,事业部可以参与本事业部的采购招投标过程,这样既能满足事业部的采购管控需求,也避免采购部门或事业部一言堂现象,防止舞弊的发生;对于财务管理职能,财务部针对各事业部设立对应科室,主要负责管理会计职能,对财务部及事业部进行双汇报;而对于财务核算职能,则设立财务共享服务中心,以降低机构与人员重叠,降低运营成本。(3)为避免事业部对短期利润目标的过度追求,总部运营部代表公司将公司级经营目标分解到各事业部时,需考虑短期目标与长期目标相结合。例如,事业部经营目标的签署,除当年目标外,也应该有未来三年的预定目标;为鼓励事业部开发新产品,研发费用可以视同利润;对于当年新客户,可以作为加分项。总之,要避免事业部经营团队为了短期利润目标而采取“杀鸡取卵”、“竭泽而渔”的办法,做到短期目标和长期目标相结合。另外,在制定对事业部的绩效考核机制时,重点关注绩效目标的制定、绩效评价、以及绩效考评结果运用,并考虑短期目标与长期目标相结合<sup>[7]</sup>。(4)实施事业部制后,公司总部需严格管控总部费用,并制定合理的总部费用分摊标准或收费标准,向各事业部合理分摊或收取。总部费用分摊过重、或者分摊不合理,可能会使事业部产生逆反心理,不利于调动事业部的积极性。许多跨国公司向下属事业部或分子公司收取固定比例(如营业收入的2%)的管理费,并且长时间内维持这一标准。(5)清晰定义公司总部及事业部的管理边界,做好对事业部的职能定义及授权。采用事业部制模式,赋予事业部相应的权、责、利,让事业部成为利润中心,激发事业部管理团队的潜能,开源节流,提升经营效益。因此,通常公司总部保留战略管理职能、投融资职能、资金集中管控职能、内部交易最终定价职能、大宗原材料采购权、以及事业部主要经营管理人员的任免权等,其余职能则尽可能赋予事业部,让事业部具有相对独立的管理权限。

## 5 结论

在经营业务日趋复杂、经营规模日益扩大的大型企业里实施事业部制是很有必要的:首先,事业部作为利润中心,有利于充分激发事业部管理层的积极性、主动性和创造性,有利于改善企业的经营效益和提高企业的核心竞争力。其次,事业部制有利于推进专业化管理,快速响应客户需求,也促进事业部去开拓新的市场和客户,从而使公司发展壮大。第三,事业部制的利润中心属性,促使事业部内部机构消肿,优化人员结构和数量,改善和优化业务流程,提高经营效率。第四,事业部制可以让企业的最高领导层从繁杂的日常行政业

务和复杂琐碎的经营业务脱身出来,腾出更多的精力来思考企业的发展战略问题,创造更多的业务机会和业务增长点<sup>[8]</sup>。

另一方面,我们应该清醒的看到,任何的组织结构都不是完美的,也有天然的缺点,事业部制也不例外。其一,事业部制在很大程度上虽然克服了职能制背景下各职能部门的本位主义和官僚主义,但是事业部与事业部之间的本位主义并没有得到根本解决,处理不好会损害公司整体利益,因此公司总部需要干预和控制。其二,事业部是相对独立的经营体,相当于一个小公司,事业部内设机构相对完整,从整个集团公司来看,存在机构重叠,增加了管理成本。因此,公司总部应审慎的看待和评估这个问题,采取必要措施确保事业部制带来的收益远高于机构重叠带来的成本增加。其三,事业部制模式下,事业部存在重视短期利润胜于长期利益,因此公司总部在制定各事业部经营目标时应注意短期利益和长期利益的结合,重视绩效考核及考核结果的运作,完善激励与约束机制,推动职业经理人制度及契约化管理,并与事业部制相结合,尽可能的激发事业部制的潜力。

## 参考文献

- [1] 王曦,刘建平.国外大公司事业部制的运行机制及发展趋势[J].当代石油石化,2003,11(3): 18-21.
- [2] 宋旭琴.事业部制结构的起源与发展研究[J].商业研究,2006(21):83-85.
- [3] 朱旭,朱金勇.以事业部制改革优化治理体系提升治理能力的实践探索[J].石油组织人事,2024(5):47-49.
- [4] 胡玉峰.基金公司事业部制财务管理实践研究:以D基金公司为例[J].投资与创业,2022,33(9):108-110.
- [5] 李静,刘傲.事业部制财务管理模式在公路勘察设计企业的应用:以YT企业为例[J].交通财会,2021(10):11-14.
- [6] 庄小鹏.事业部制优劣势探索[J].经营管理,2007(3):51
- [7] 中华人民共和国财政部.管理会计应用指引第600号——绩效管理[A].2017.
- [8] 冉陇艳.制造型企业中事业部制组织机构的改革和发展[J].市场瞭望,2023(2):82-84.

版权声明: ©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS