



## 实战报告（二）——租赁公司事业部设立方案（附细则）

### 一、背景

\*\*集团是中央直接领导和管理的重点国有骨干企业之一，是跨国经营、跨行业、跨地区、跨所有制的特大型综合性企业集团。

2013年，集团把融资租赁业务定位为重要的金融业务板块之一，力争未来五年在业务拓展、人才团队、制度建设和信息化方面都取得突破，并在风险可控的前提下做大资产规模，在融资租赁市场上创出中\*\*租赁的品牌，早日成为集团新的重要的利润增长点。

经过三年多的运作，各业务部无论在规模、人员、投放量和风险把控上都已奠定了很好的基础，因此按公司原来的发展规划，\*\*租赁公司拟把教育部和医疗业务部做试点，率先将这二个业务部先成立事业部制，为把事业部制做得更专业、更科学合理，集团决定聘请朴觅鑫咨询公司介入，设计和全程参与\*\*租赁公司事业部的组建工作。

### 二、租赁公司事业部设立的难点

需要克服当前职能型组织结构中所暴露出来的难以解决好的分散化和多样化问题，使各专业事业部能够集中处理其特定的业务问题和机会，充分发挥各专业事业部的发展潜力，为公司在租赁行业的各个专业领域中的壮大和发展提供充分条件。

总部职能部门的三重服务性将会影响事业部制快速有效的运行。总部职能部门员工专业性的差异将会妨碍事业部运作的独立性及其运作效率。

高层管理如果仍旧按照职能进行划分将会强化总部职能部门的权利意识，阻碍其角色转变。同时会造成事业部在企业内地位较低，无法推动其独立运作进程。

事业部制的风控和监审是否能够保持其独立性和公正性。

事业部自身职能的不完善将会阻碍其独立化运作的的能力。业务和产品创新部门的职能建设滞后也会造成其市场竞争力的下降。

### 三、朴觅鑫咨询方案特点介绍

1.分析国内外标杆企业事业部制管理模式和特点

2.明确搭建\*\*租赁租赁公司教育和医疗健康事业部的的主要工作内容

集团租赁总部和教育医疗健康事业部的权责界定

管理控制的主要内容和手段

动态管理系统的应用

3.事业部制 3 年发展规划

## 一、分析国内外标杆企业事业部制管理模式和特点

### 事业部的定义、起源和应用：

事业部本质上是一种企业界定其二级经营单位的模式，是企业集团按产品、业务或地区把所属生产或经营企业分别组成各个事业部,实行集中决策指导下分散经营的一种管理组织形式，概括来讲，即“集中决策、分散经营”。

最早起源于 20 世纪 20 年代初，通用汽车公司率先采用并获得了较大成功。到 90 年代早期，在几乎所有的美国大型企业中普及。目前，越来越多的中国企业采用了事业部制，如华为、中兴、海尔、美的等。融资租赁行业有远东、恒信、平安、民生、国银等。

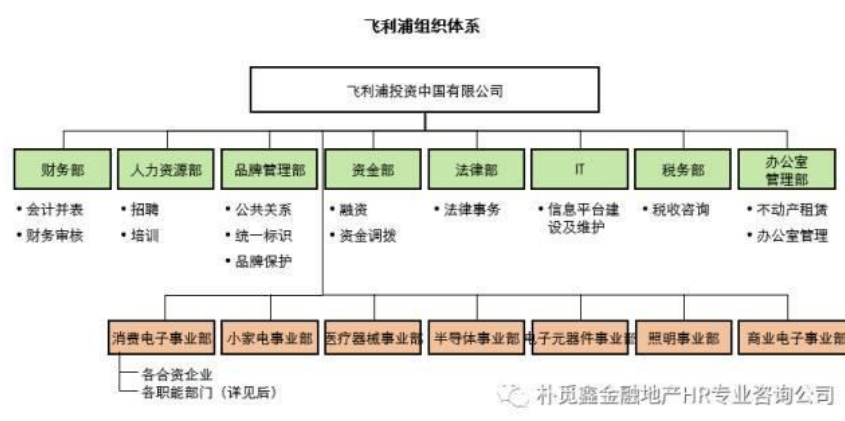
事业部制和其它管理模式对比分析：

分公司和事业部具有几乎相同的特点。				
	子公司制	分公司制	事业部制	直线职能制
法律地位	独立	和总公司一体	和总公司一体	和总公司一体
经营模型	利润中心	利润/销售中心	利润/销售中心	成本中心
经营权限	独立	授权范围内	授权范围内	无
运行成本	高	低	低	最低
管控方式	影响子公司董事会	授权，预算，独立核算，审计	授权，预算，独立核算，审计	职能，预算，考核
管控力度	最弱	弱	弱	强
主管能力	最高，最全面	高，全面	高，全面	低，局限
市场意识	最强	强	强	弱
发展意识	最强	强	强	弱
适用范围	新兴行业，风险较大	新产品线或市场，风险可控	新产品线或市场，风险可控	成熟产品，成熟市场

国际标杆企业事业部制管理模式分析：

以飞利浦为例：

飞利浦在中国的各项业务采用事业部的形式来分类管理，总部只是起到一个服务和监控平台的作用。

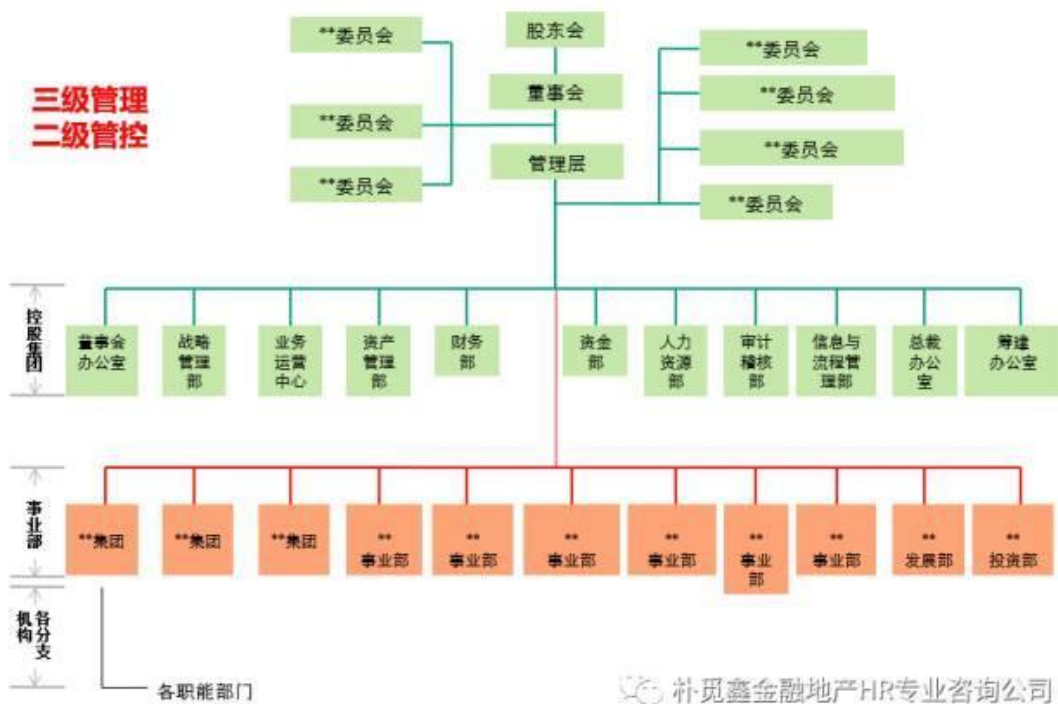


飞利浦消费电子部门采取销售统一、市场推广统一，但通过产品经理的设置来对产品线进行专业分工的组织体系。

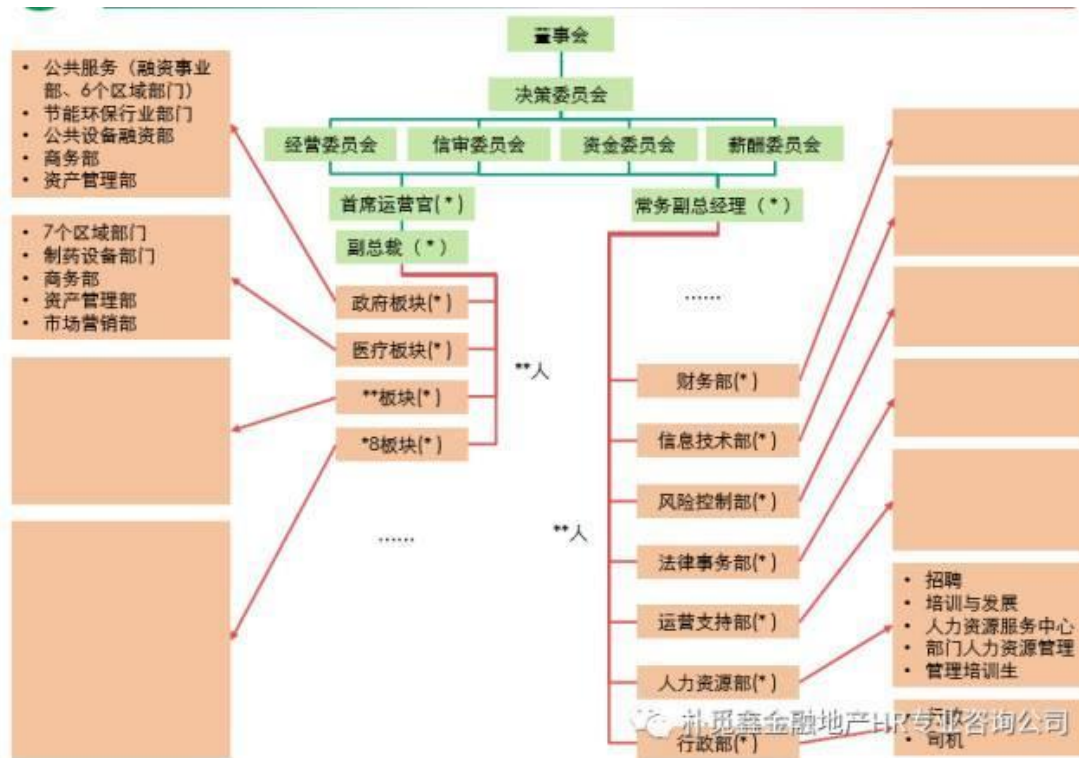


国内同行企业事业部制管理模式分析：

以YD为例：



以 HT 为例：



通过对国际标杆企业和同行业企业事业部制管理模式分析，我们得出了以下结论：

为保持企业多元化业务的快速成长，\*\*租赁有必要过渡到事业部制的组织形式。

转变的关键之一是强化总部作为规划、服务和监控平台的职能建设，尤其是强化总部战略规划 and 监控的职能。

转变的关键之二是加强事业部作为独立利润中心运转的职能建设，尤其是强化其销售、风控、市场策划、资产管理和战略规划 the 职能建设。

转变的关键之三是要明确三级管理二级管控的核心职能。

对于市场竞争激烈，新品更新速度快的行业(如能源、政府平台等)，事业部可以通过设立特定的岗位(如创新发展)和流程来加快市场反应。

## **二、明确搭建\*\*租赁公司教育和医疗健康事业部的的主要工作内容**

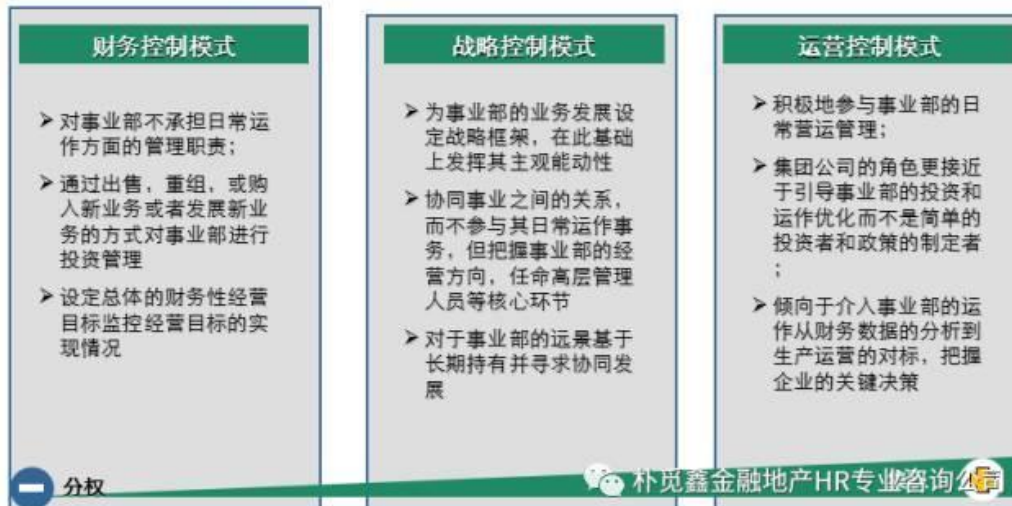
### **集团租赁总部和教育医疗健康事业部的权责界定**

权责界定的主要依据是取决于集团租赁总部对下属各事业部的不同的战略思路和定位，不同的战略决定了对各事业部不同的管理控制模式（简称：管控模式），也就决定了不同的权利和责任。

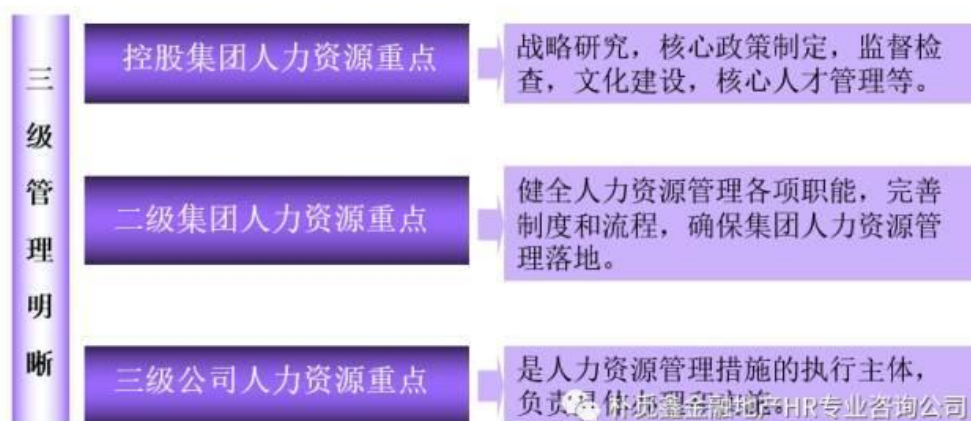
### **采用战略管控模式**

综合\*\*租赁的战略、定位以及几种管控模式的优劣势，建议\*\*租赁采用战略管控模式。未来的\*\*租赁总部是战略管理中心、业务决策中心与资本运营中心，以业务决策和资本运营为主要手段，实现资源在公司内部优化配置，对整个公司的租赁资产增值负完全责任。所以\*\*租赁总部要牢牢把握对已有资源的控制权和经营决策权。

在保证重大战略、财务及计划监管的基础上适度放权，下放经营权限，促进形成事业部市场、销售、售后一体化的市场快速反应机制，为\*\*租赁最终转变成为上市公司做好准备。



### 战略控制模式下对应的人力资源管控模式的落地



### 管理控制的主要内容和手段

管理控制的主要内容：人事控制、财务控制、权限控制、信息控制是事业部管理控制的四个基本途径。针对不同的事业部，总部对事业部在人事、财务、权限、信息等方面采取的控制方法也应该是不同的。

战略控制模式下人事控制的权限划分：

战略控制模式下人力资源管理职能权限划分						
序号	主要内容	总部（职能部门）	事业部	各委员会	**集团	
一	公司发展规划	公司中长期发展战略规划	核定（制定）	制订		备案
		新业务领域发展规划	核定（制定）	拟订	审批通过	
		**省公司发展规划	核定	拟定	审批通过	
		**下属区县公司发展规划	核定	拟定	审批通过	
		公司各职能部门发展规划	核定（制定）	拟定		报备
		公司经营计划及预算	初核	拟定		核定
二	业务管理	租赁业务合同（单笔500万以内）	核定	提报	审批通过	
		租赁业务合同（单笔500万以上）	初核	提报	审核	
		租赁业务合同月投放额≤5000万	核定	提报	审批通过	
		租赁业务合同月投放额>5000万	初核	提报	审核	
		公司其他非租赁业务合同单笔≤20万				
		公司其他非租赁业务合同单笔>20万				
三	财务管理	公司年度财务预算	初核	拟订	复核	核定
		财务数据对外报送	核定	提报		
		公司纳税申报	核定	提报		
		对外融资	核定	提议		报备
		资金调度（≤500万）	核定	提议	复核	
		资金调度（>500万）	初核	提议	复核	报备
.....						

### 动态管理系统的应用

管控体系的动态管理系统由三部分构成，即战略管理系统、经营计划管理系统、财务预算管理系统。

战略管理系统：明确总部、事业部、事业部下属机构的组织制定、战略实施（包括战略目标分解，战略规划和计划的编制和执行）、战略评估与反馈、战略调整等。



经营计划管理系统：制定年度、月度经营计划，并分级定期进行调整，最终遵循“上级考核下级、一级考核一级”的原则依次考核。

经营计划管理系统：制定年度预算并相应调整。预算的考核一般遵循“上级考核下级、一级考核一级”的原则。

### 三、事业部制 3 年发展计划

在公司特别是高管层面及\*\*集团统一对事业部制实施意义的认识；

梳理和明确\*\*租赁的中长期战略；

总部组织结构按照事业部制的要求进行重新设计，形成明年的方案；

建议先成立\*\*事业部、\*\*事业部和\*\*事业部，\*\*职能部也可考虑在\*\*时间内成立事业部；

财务系统按照事业部的要求进行升级，要求各事业部的成本和利润独立；

业务体系按照事业部管理的要求进行优化；

确定明年各事业部的财务目标、经营目标和管理目标；

确定各事业部的考核和激励方案；

确定各事业部的管控模式和权限划分细则；

各事业部拿出明年的工作规划；

各事业部之间讨论拿出事业部间的营销方案报总部相关部门备案；

完善相应的预算管理体系。



#### 四、项目结果

朴觅鑫此次咨询方案对\*\*租赁公司事业部引入意义重大，尽管\*\*集团最终因为某些原因并没有完全采纳朴觅鑫的咨询提案，但是相关领导都对朴觅鑫公司展现出的“金融地产人力资源细分市场领导者”实力表示了高度认可。

至今，\*\*集团与朴觅鑫一直保持着友好、长足的合作，并交由朴觅鑫独家完成了部门领导班子的搭建、中高层领导干部的招聘。

## 关于朴觅鑫

公司成立近 8 年以来，先后联合陆家嘴金融局等政府机构、天津、外商租赁协会、西湖论坛等行业权威组织、上百位行业权威专家和在职高管等，打造了 30 万+人才数据库，举办了包括首届融资租赁人力资源高峰论坛在内的多次行业顶尖规格峰会，定期推出了租赁薪酬报告、行业蓝皮书等各类高质量行业报告。累计服务恒信、中海、国控、电气、华宝、大唐租赁等标杆租赁公司近 400 家。

2017 年，朴觅鑫和天津租赁协会共同成立了天津分公司，公司总经理也被聘为“租赁智库人力资源院长”和各类租赁机构的特邀专家。2018 年，在全国租赁行业峰会上被授予全国第一家“最佳租赁人力资源服务机构”，专业化和个性化的服务赢得了行业客户的良好口碑。

### 主营业务：

1. 班子搭建团队建设——人才寻觅
2. 专业能力提升体系——行业培训
3. 人力资源系统设计——诊断咨询
4. 企业疑难咨询解惑——量身定制

### 【更多信息，请联系我们】

电话：021-52897099

网址：www.pmxin.com

邮箱：pmx@pmxin.com

地址：上海市静安区天目西路 218 号嘉里不夜城第一座



【扫描二维码 关注朴觅鑫】