

两天内训课/公开课程大纲

【事业部管控与赋能经营之道】

----- 授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】 事业部管理模式是被实践证明的成功模式，自 1924 年由美国通用汽车总裁斯隆提出并应用以来，已经过去了将近 100 年时间，应该说并不是新生事物，但由于事业部管理模式的独特魅力，仍然具有强大的生命力，并被几乎所有世界 500 强企业所采用。

事业部制是一种以事业切分对抗规模惰性的发展模式，是一种以事业类聚打破通而不专的业务架构，是一种以事业垂管贯通职能壁垒的分线体制。对只有 40 多年市场化的中国企业来说，事业部管理模式虽然姗姗来迟，但迅速被快速成长的中国大中型企业所钟爱，由于中国企业的成长时间短，管理水平普遍不高，对包括 SBU 模式在内的现代管理思想普遍理解不深，应用不到位。有鉴于此，宗英涛老师基于多年自身管理和咨询经验，推出【赋能经营，事业部 SBU 领先之道】两天培训课程，希望对推进事业部管理模式的企业起到帮助。

【课程简介】 本课程通过对事业部起源、构造原理、组织建设、独立核算、目标和计划的制订、授权经营、业绩管理、循环改善、公平绩效、分配机制和赛马机制等的系统讲解，让参训企业掌握事业部经营的正确方法，推行自主经营自我管理，实现事业部经营的高目标。

事业部管理模式非常适合当下国内大中型企业经营的需求，又由于其文化的特殊性，导入中国并不能原样照搬。宗英涛老师结合 10 数年的企业高层管理经验，结合国内数十家企业成功导入的咨询项目经验，凝聚注册版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营，本课程涵盖其核心内容。

【培训收益】

- 1、掌握导入事业部管理模式的实操步骤，避免导入中的误区
- 2、掌握企业事业部及其下属业务单元的构建和管控
- 3、掌握用于事业部经营管理使用的经营会计方法
- 4、正确灵活运用经营会计的战斗和战术功能，提高事业部组织的决策效率
- 5、学会如何建立自主经营，通过运用业绩分析各种工具，实现循环改善，提高各事业部的盈利水平
- 6、通过“量化分权”避免经营权下放的风险，实现责任和权力的灵活统一
- 7、建立公平、公正的评价和绩效体系，用“赛马”机制选拔未来的经营人才
- 8、如何用稻盛和夫【成功方程式】，制订符合人性的激励机制
- 9、以利润作为 SBU 事业的经营起点，制订人人捍卫的年度经营计划
- 10、学习和运营 PDCA 循环改善逻辑，实现事业部经营能力的提升

【课程特色】 宗老师采用引导式授课，在系统研究传统事业部经营与管控的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天 课程纲要

第一篇 企业经营应回归本质

- 中国企业为何越管越累
- 从“管理事”到“经营人”
- 事业成功的方程式
- 稻盛和夫的经营逻辑

【案例分享】 中石化抚州石油的事业部经营

第二篇 事业部组织与授权经营

- 企业管理和组织的演变过程
- 职能制组织的优缺点
- 事业部 SBU 的起源和优缺点
- 母子公司治理层次的划分
- 六种事业部组织的类型
- 集中决策，分散经营
- 授权非恩赐，业绩必承诺

【案例分享】中石化抚州石油的授权经营仪式

第三篇 事业部顾客与经营策略

- 总部的功能、权力和机构设置
- 总部创造价值的四种形式
- 从集团战略到事业部策略
- 管理指标的三大来源
- 战略解码与行动方针
- 谁是事业部的业绩推动部门？

【案例分享】中国企业经营管理部长的任职条件

第四篇 独立核算与内部交易

- 从“财务会计”到“经营会计”
- 经营会计的构造原理
- 经营会计报表的活用
- 单位时间附加值核算
- 内部交易的本质和目的
- 费用分摊的原则

【案例分享】中石油 XX 公司经营会计核算表

第二天 课程刚要

第五篇 绩效管理让组织激情永续

- 中国选择德鲁克，日本选择戴明
- 戴明的绩效管理路线图
- 中日两国企业绩效管理差异
- 不确定时代，组织应如何确定目标？
- 为何我们总觉得的目标高？
- 如何让下属接受高目标并承诺？
- 先人后事，率先垂范，领导人的重要行为方式
- 怎样才算是付出不亚于任何人的努力？
- 企业学校化，能力提升=绩效增长
- 先组织绩效，后个人绩效
- 盯住结果，用业绩分析会验证假设

【案例分享】苏炳添百米赛的启示

第六篇 基于价值的激励和分配

- PDCA 落地的 4Y 原则
- 按劳分配 & 按要素分配
- 如何突破工资总额的限制？

- 增量驱动力的构建四要素
 - 赛马不相马，升迁靠竞争
 - 从绝对考核到相对考核
- 【案例分享】新兴际华的刚性考核与兑现**

第七篇 大成靠谋，增量降本增效

- 事业部策略的起点是差距
 - 双差分析之业绩差距
 - 成本削减的四大类别
 - 调优资产：变不可控成本为可控成本
 - 调优产品：从卖产品到卖 SBU
 - 调优客户：五种客户的转变关系
 - 调优流程：功能、交期、质量和价格
- 【案例分享】某制造业企业的费用管控表**

第八篇 增量思维，挖掘更多利润源

- 业务链的战略思考方式
 - 业务组合：三大增量结构
 - 机会差距增长策略
 - 业务多样化的四个策略
 - 事业部运营成功的逻辑图
 - 八步循环落地法，打通“三项制度改革”环
- 【案例分享】吉列刀片的四个增量策略**