

# 专题研究

## 转制研究院所应高度重视 “简单化分权的陷阱”

上海复斯管理咨询公司

# 前 言

## 新阶段、新问题、新研究

历时五年多的改革，大部分转制科研院所已度过“转制阶段”，现正步入在“后转制阶段”。

不同阶段有不同问题。转制阶段，要解决的主要是产品和服务的市场经营问题以及人事制度改革问题，对此，在 2003 年以前，复斯公司围绕科研院所该阶段的具体问题进行了研究，并汇编了《科研院所管理》研究专刊及增订版。后转制阶段，科研院所要解决的主要是“作为企业（而非事业单位）的经营和发展问题”，而制约这一中心问题解决的现实问题也同时在科研院所中暴露出来，对于大多数研究院所而言，当前一个突出的问题是：由于分权方式的简单化，导致“业务部门（或子公司）长不大，总部又成了空壳子”的发展困境。

在丰富的咨询实践基础上，复斯公司对该问题进行了研究（研究结果在《中国经营报》和权威学术期刊《企业管理》上已发表），并摘要形成此专册。在下一份专册中，复斯公司拟将进一步对研究院所在新阶段下的另一类重要问题——收入分配和激励约束机制方面的内容进行研究。欢迎研究院所的朋友们就有关管理问题与我们沟通和合作。

上海复斯管理咨询公司总经理 赵春明博士

# 目 录

➤ 强分权型研究院所的两类型	2
➤ 简单化分权的四大陷阱	7
➤ 走出简单化分权的发展困境——工作建议	15
➤ 《复斯管理——科研院所管理》专刊（增订版）目录	17
➤ 管理咨询服务的主要方式——项目式咨询	19
➤ 新增特别服务方式——现场简短咨询	21
➤ 复斯管理咨询公司科研院所专类咨询部简介	23

说明：该材料为印刷品，由复斯公司开发、制作。出于知识产权保护，网络版仅给出部分内容，敬请谅解。

# 强分权型研究院所的两种类型

复斯科研院所专类咨询部

经营管理权的配置方式，决定了一个企业的经营管理体制：如果经营管理权大量集中在总部，则是强集权型经营管理体制；反之，如果大量集中在业务部门（包括子公司），则是强分权型经营管理体制。上世纪 30 年代以前，企业采用的全部是强集权型管理体制，30 年代以后，以斯隆在通用汽车公司进行事业部制改革开始，分权化管理开始逐渐成为一种潮流，强集权经营管理体制渐渐被打破。90 年代以后，随着市场变化程度加剧，以及民主思想的深入人心，分权化的程度进一步加深，国际上许多优秀企业基本采用的都是强分权型管理体制，ABB 公司是其中的典型，其分布于全球的 500 多个业务部门，都是独立的作战单元。

转制以来，我国的所有研究院所也都不同程度的进行了分权化的管理变革工作，其中大多数研究院所目前已形成了强分权型经营管理体制。从管理角度上看，采用强分权经营管理体制的研究院所有两种类型：业务部门类公司管理型研究院所和业务部门公司化改制型研究院所。

## 类型一：“业务部门类公司管理型” 研究院所

在中国经济市场化改革过程中，几乎所有的企业，都在业务部门的管理上进行了积极变革，基本做法是：赋予业务部门更多的经营和生产自主权，并通过提存或利润分成的方式，提高业务部门的积极性，从而促进业务增长和企业的发展。在“企业化”过程中，我国转制研究院所也都毫无例外的走上了这条路。

浙江某化工研究院（下面以“M 化工研究所”代称）是一个年产值仅 3.4 亿的单体企业，而下面却有十个“事业部”（实际上是以原研究室为主体成立的业务部门）。

1996 年前，M 化工研究所有六个职能部门和十三个研究室。其中，计划经营部是龙头部门，负责争取上面纵向研究课题和试制生产任务等。而随着转制后逐渐参与到市场竞争当中，同时依靠计划经营部争取到的任务量在逐渐减少，于是个别研究室技术人员依靠自己的力量，在市场上拉零活。渐渐的，统一的经营体制被打破，研究室逐渐成为经营性主体。同时，因为订单主要是由各研究室自己争取来的，总部也在生产及质量管理等方面逐渐失去实际控制。在这种自然演化的过程中，总部相关部门和研究室之间经常发生管理冲突——本质上是集权和分权之间的冲突。到了 1996 年，M 化工研究所对业务部门进行了重组，并重新设计了组织结构：将十三个车间重组为十个独立的产品部门，并分别称为事业部；取消了计划经营部、条件保障部、技术质量部，相应工作和权利下放给各事业部，总部仅保留了原办公室、人

事部和财务部，并增设综合管理部，负责一般性的协调和统计工作。事业部自主经营、自我发展，总部仅从其业务收入中提存 15%。

实践中，有一大批研究院所，尤其是业务相对多元的研究院所，和 M 化工研究所的做法一样，对业务部门的放权程度十分彻底。结果，总部对业务部门的管理，无论在形式上还是在实质上，都非常类似总公司对子公司的管理模式——“业务部门类公司管理”，就是指的这种将业务部门类同于子公司管理的做法，采用这种类型强分权经营管理体制的研究院所，是我国现实中强分权研究院所的主要类型。

## 类型二：“业务部门公司化改制型”研究院所

尤其是最近几年，我国研究院所同时在两个层面上进行着变革，一面像 M 化工研究所一样进行着经营管理层面的管理变革——可称为企业化改造；一面在企业的治理结构层面上，以产权改革为核心进行改制——可称为公司化改造。其中，有些改的很深入，不仅在总部层面上进行产权多元化改革，而且还在业务部门层面上进行改制：把业务部门从不具法人地位的二级单位，改变为独立法人的公司——上海复斯管理咨询公司称其为“业务部门公司化改制”。

南京某安全和环保研究院（下面以“Y 安环研究院”代称），原有十二个研究室（业务部门），转制后在经营上采取“双重经营”的模式，即以研究

院总部层面的经营为主，以各业务部门的经营参与为辅。在双重经营模式下，总部和业务部门处于一种暂时的集/分权平衡上。但是，随着业务部门在经营中的贡献逐渐增大，总部层面的经营逐渐失去地位，业务部门和总部层面的有关职能部门之间的管理冲突开始出现，到 2003 年，激化程度已相当严重。此时，恰逢国家进一步推进企业改制，于是 Y 安环研究院没有继续演化为“业务部门类公司管理”的强分权模式，而是直接对业务部门进行改制，把业务部门分别改制为子公司。Y 安环研究院的十二个主要业务部门，经重组后已改为七个子公司。与此同时，总部赋予子公司完全独立的经营、生产自主权，总部的相应功能一次性弱化，相关部门撤并。

“业务部门公司化改制”研究院所，类似集团公司，业务都是由子公司独立完成的，总部在经营、生产方面的权利很弱，因此是一种强分权型的经营管理体制。

“业务部门公司化改制”研究院所在强分权程度上，和采取“业务部门类公司管理”的研究院所相比，差异不大，但这种强分权模式却被以法律的形式固化了——如果说采取“业务部门类公司管理”的研究院所将来还可能去弱化分权程度的话，那么，“业务部门公司化改制”的研究院所将更难改变其分权程度。

从实践效果看，强分权经营管理体制极大的提高了科研人员和部门的积极性，促进了科研成果的转化和市场拓展，对发展做出了积极的贡献。但随着实践的深入，目前很多采用强分权经营管理体制的研究院所大多数出现了

这样的发展困境：“业务部门（或子公司）长不大，总部又成了空壳子”。

强分权经营管理体制一定导致这种结果吗？不是的。那么为什么中国的转制研究院所在采用这种模式以后大多数出现了这种结果？因为中国的转制研究院所在分权化的方式上过于简单——下文“简单化分权的四大陷阱”将对此作进一步的分析。（完）



# 简单化分权的四大陷阱

复斯科研院所专类咨询部

自改制以来，拥有丰富技术资源和可转化产品资源的研究院所，在以产品化、产业化为基础的“研究室业务部门化和业务部门子公司化”发展思路下，多数已形成研究室、业务部门和子公司并存，且以业务部门和子公司为主体的发展模式——但其中绝大部分研究院所却面临着“业务部门（或子公司）长不大，总部又成了空壳子”发展现状，并陷于被这种发展状态牢牢锁定的发展困境之中。

强分权型管理体制，是现今趋势性的通用做法，在国内外优秀企业中有着非常广泛的运用，为何在我国研究院所中，采用强分权型管理体制后却遭到如此毁灭性的发展困境？根据上海复斯管理咨询公司为许多研究院所提供咨询服务过程中的研究发现，许多研究院所在强分权的过程中，存在四大过于严重的简单化做法，正是这四大简单化做法最终导致这些研究院所陷于上述状态锁定的发展困境。

## 一、战略思考简单，跌入战略调整能力弱化陷阱

Y安环研究院在进行业务部门公司化改制时，对企业的业务定位做过思考，但全部是按照产品类型进行的业务定位，而未从业务形式角度进行业务定位，这种在业务定位方面的战略思考简单化，为Y安环研究院分权后发展困境的必然出现埋下了伏笔。

在环保和安全业务市场上，“设备总承包”逐渐成为主要业务形式。Y安环研究院原来由各个子公司单独进行单个产品营销和生产的组织模式，根本不适应设备总承包业务的开展：首先，在营销上，设备总承包业务需要由一个统一的业务部门进行营销，同时，由于各个产品存在较强的技术要求，所以还需要各个子公司技术人员的营销配合；其次，在生产环节，要有一个部门组织和协调多产品的生产过程；最后，在现场作业阶段，还需要有一个现场项目小组，组织、协调现场施工及其配合工作，需要各提供产品的子公司派出相应技术人员进行现场指导和试车调试工作。为了抓住设备总承包这一战略性业务机会，总部决定成立新的业务部门——设备承包部，由它负责设备总承包业务的开展工作。但由于过于强化的分权，子公司在三个环节上的配合都很差，总部又难以直接使用子公司的资源，以至于设备承包部的这个战略性业务开展得很尴尬：成立两年仅拿了两个单值不足5000万的项目，而且全部以亏损告终，现在，设备承包部已经名存实亡。

Y安环研究院，因在采取强分权体制以前，对战略思考的简单化，导致在随后不久就需要战略调整，而此时战略调整能力又恰恰被严重弱化，最后，

面对新的战略机会而不能有效抓住，只能任由各子公司以自然演化的方式发展战略性业务。但因各子公司核心技术人员及其它所需资源的限制，不仅能同时承接的业务量有限，业务规模小，而且竞争力不强，只能承接到一些项目单值小、技术含量不高、赢利性低的设备总承包项目。

对于大多数主要依靠体内生发、而非体外收购或兼并的强分权研究院所，因培育和发展新业务的资源需要从现有业务部门中抽取，所以，培育新的战略性业务时，来自于业务部门的阻力非常大；另外，在大多数强分权研究院所里，高层领导要么具体分管某块业务，要么担任下属某子公司的董事长，他们和下属相应业务部门的利益常常更加一致，因此，发展战略性业务、需要战略调整时，阻碍力量还常常同时来自于总部的高层经营者。业务部门和高层经营者共同构成的阻碍力量，使得强分权研究院所的战略发展和战略调整能力严重弱化。没有较强的战略调整能力，则就要求研究院所在采取强分权经营管理体制以前，要对阶段性的发展战略进行充分的思考，在此基础上再进行业务重组、资源配置，以保证在一个较长的发展阶段内无需较大的战略调整。而对于大多数强分权研究院所，在强分权的始点上，恰恰缺乏的就是战略思考，最终陷于新的业务机会抓不住、而原有的业务或业务形式又缺乏竞争力的严重发展困境。

## 二、转型过程简单，导致组织退化，管理粗放

并非一旦经工商部门登记完成，子公司就成了高级组织形式了——它只是法律性质发生了变化，要在业务组织和管理上成为真正的公司还需要较长的过渡形成期；并非放权给业务部门，把业务部门类同子公司管理，业务部门就真的具有子公司的经营管理能力——它要从原来的研究设计部门变成经营部门，需要增加市场功能和完善经营管理体系，这同样需要较长的过渡形成期。

在这个过渡形成期内，总部对“幼儿期”的子公司或业务部门的管理，不能等同于“成熟期”的子公司或业务部门管理。而很多强分权研究院所，在这一组织转型过程和管理转型过程中，处理得过于简单：总部功能一次性弱化；对子公司或业务部门的功能完善和管理完善工作毫不过问，并认为这才符合分权管理的要求。这种把转型工作当作“移交”工作，缺乏明确的组织转型督导和过渡性管理安排的简单化做法，结果导致组织形式的退化（从原来较为高级的直线职能制，退化为作坊式的联合体），和管理的粗放——子公司或业务部门从强分权体制开始，就基本上处于自生自灭、放任自流的状态。

Y安环研究院从未对下属子公司的组织转型工作提出明确的要求，而且也认为不应干预子公司内部的组织管理工作，而这些子公司又忙于生产，加之子公司高层管理人员都是技术人员出身，管理知识非常欠缺，所以，既不愿也不能对子公司进行公司化的组织、管理体系构造。从原来研究室（业务

部门)改制过来的子公司,从其功能和管理体系看,既没有良好的组织分工与职责体系,也没有完整合理的业务流程和管理流程、配套的业绩管理及激励、约束机制。另外,在各子公司设立之初,即赋予其完整的经营、生产及管理功能,同时总部“一次性”弱化所有的经营、生产管理职能,把相应的职能部门全部“精简”掉。这样一方面,总部的功能被一次性弱化;另一方面,子公司尚未转型到位,有关功能如市场开发与建设、科研、质量管理等又未培育起来,子公司在经营或生产时,出现严重的功能残缺,相关管理出现真空地带。在缺乏有关功能保障的情况下,子公司只能采取比较粗放的管理方式。其结果是,首先使子公司的经营难以有效,如目前即使在Y安环研究院传统的污水处理市场上,无论是设备总承包业务,还是设备供应业务,竞争力都在明显的衰退;其次,项目质量没有保障,失败的项目很多,这不仅影响Y安环研究院的效益,而且,往往做坏一个项目,丢掉一片市场,对子公司的客户基础产生极具破坏性的影响。

### 三、激励模式简单,经营者行为短期化,只消耗不建设

对业务部门类公司管理或公司化改制,相对以前的管理方式或未成立公司以前,对核心人员的激励作用是很强的。但必须认识到,这种激励本身更多是短期性激励,在核心人员受到的激励中,更多的体现在当期生产和销售等“生产性”工作上;而对于市场开发与建设、技术提升、业务基础建设等“建设性”工作的完成,则缺乏内在的激励。

Y 安环研究院对子公司核心经营者执行的是岗位（职务）效益工资制，工资总额包括两部分：固定部分（即基本工资、年功工资、岗位工资、学历工资），和变动部分（即效益工资）。其中，变动部分，即效益工资与子公司当年的利润指标完成情况分档挂钩，实际完成的利润指标系数越大，效益工资就越高；同时，对子公司及子公司核心经营人员的考核中，也是以当期经济效益为主（占考核的比重为 80%）。这样的管理方式，本质上是激励核心经营者追求当期的市场和利润表现。另外，虽然进行了子公司的改制，但由于操作上的原因，子公司的股权设计中，核心经营者和技术人员的股权体现较少，基本上不构成对人员的基于股权的长期激励。这样，Y 安环研究院对子公司的激励，在本质上如同 M 化工研究所对事业部的激励，都是短期激励。

这导致大多数强分权研究院业务部门或子公司的核心经营者行为短期化，把经营管理的重点放在能产生当期经济效益的市场销售和生产上，而不是能对企业长期发展产生积极影响的市场建设、科研开发和业务建设上。这样下去，业务部门或子公司就是在“只消耗，不建设”，久而久之，在市场上的生存能力就会消耗殆尽。

#### **四、监管方式简单，品牌监管和战略监管严重乏力**

强分权研究院所在采取强分权经营管理体制时，有一个简单的逻辑依据：“业务部门做大了，企业也就作大了”，或者“子公司做大了，总公司就

做大了”。事实上，强有力的监管是这一逻辑成立的前提。无论第一种类型的强分权研究院所，还是第二种类型的强分权研究院所，绝不意味着总部或总公司职能的全面弱化——弱化的仅仅是常规的经营、生产及其相应的管理功能，而对于对子公司的监管功能，却反而更应强化。但许多强分权研究院所，在对业务部门或子公司的监管上，往往非常简单，只是一般性的财务监管和人事监管，而对于具有更加重要意义的“品牌监管”和“战略监管”，则缺乏有效的关注和执行。

目前，Y 安环研究院已经强烈感受到品牌监管不力的消极影响，对于各子公司而言，总公司的品牌相当于“公共产品”，子公司不会有建设和维护的主动性，只是通过业务开展结果，自然地对 Y 安环研究院品牌产生影响。各子公司都是打着总公司品牌才得以拿到业务，而由于子公司组织转型不到位，业务管理处于粗放状态，所以又常常容易出现产品或工程质量问题，反过来影响总公司的品牌，最终导致其它子公司跟着遭殃。如上海复斯管理咨询公司在对该企业的调研过程中，大家谈到太钢、武钢、鞍钢，以前每年总公司能从该三个客户处获取几千万的订单。但在采取强分权经营管理体制以后，因个别子公司的业务完成质量有问题，目前无论哪个子公司都再难从这些原客户处获取项目，总公司的品牌对这些重大客户而言，已经严重贬值了。对子公司缺乏品牌监管，使得总公司的品牌实际处于缺乏建设和维护状态，品牌价值日益下降。

M 化工研究所的监管更是乏力，尤其表现在战略监管上。M 化工研究

所在采取强分权体制之时，把业务定位在精细化工领域，并据此对各事业部进行了精细化工产品的定位。但在采取强分权经营管理体制后不久，事业部在市场机会的诱使下，不断出现战略漂移，越来越游离原战略定位，有的事业部甚至生产纯净水、画布画架等画材。总部对事业部这种战略漂移现象没有制止，以至于现在的很多事业部，原来的技术和产品优势基本丢失，而新从事的业务又毫无竞争力。

通过分权，极大的调动了业务部门经营管理和核心技术人员的积极性，从而大大促进了业务量增长。但是源于上述四类简单化的分权方式，使得这种增长本质上是建立在对现有资源的粗放消耗基础上，而且人员的积极性的释放终究有其上限，所以，在虚假繁荣的背后隐藏着深深的危机。然而，强分权积极意义是容易立杆见影的表现出来的，如每对一个业务部门采取强分权的经营管理体制，很快就会看到相应业务的较大幅度的增长；而源于“四个简单”内生缺陷所产生的消极影响却是以一种逐渐累积的方式慢慢表现出来的，但是一旦我们感受到它们表现出来的消极影响，实际上已到了比较严重的程度，每每这时，类似发展困境问题——“业务部门或子公司做不大，总部或总公司又成了空壳子”就严峻的表现出来。因此，采取强分权的研究院所，一定要注意操作上的简单化陷阱。（完）