

机密

完善组织架构、优化 管理流程

上海广电股份有限公司

最终项目汇报会
二〇〇一年七月六日

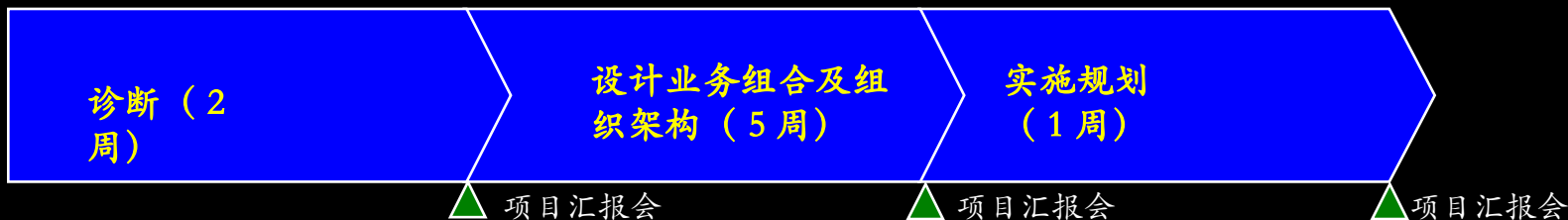
讨论内容

项目介绍

组织架构远景

改革方案实施推进时间表

项目内容及背景介绍



主要成果

- 了解管理层对长期战略、业务组合及组织架构的看法
- 评估现业务组合的财务业绩及商业前景
- 分析现组织架构及管理流程可能的问题
- 提出整体业务组合（事业部）的初步方案
- 就合并、剥离和优先收购的项目提出建议
- 就总体组织架构和 20 个主要职位提出建议
- 20 个主要职位的岗位描述，关键业绩指标和业绩合同*
- 有关关键管理流程的修改方案和实施步骤*
- 新业务投资管理方法*
- 改善资金管理的举措*
- 改善销售中心现金状况的分析*
- 建议实施时间表
- 综合审议意见提出修改后的方案

主要活动

- 访谈各级管理人员
- 分析财务数据及商业计划
- 听取亚商的分析 and 看法
- 寻找麦肯锡内部资料及专家意见
- 综合各项分析提出讨论方案
- 与管理层及专家探讨、修改方案
- 分析和测试各方案的可操作性及风险
- 提出实施中人员、资源、时间要求及关键步骤
- 完成收尾分析工作
- 澄清各项疑问
- 疏通决策过程
- 完成工作移交

* 这些内容未包括在今天汇报文件中，请另见附录文件

讨论内容

❖ 项目介绍

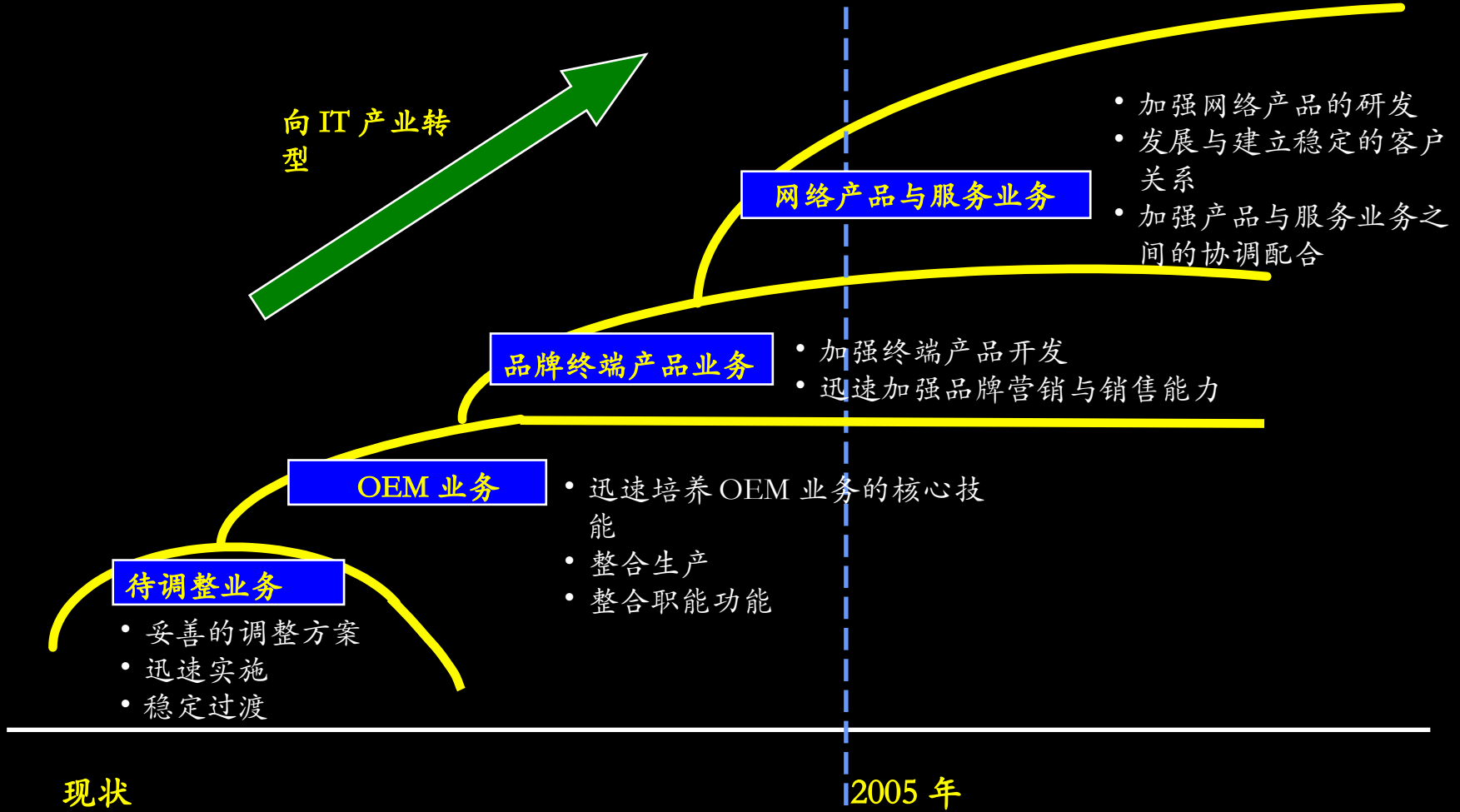
❖ 组织架构远景

❖ 改革方案实施推进时间表

概述

- 为实现向 IT 产业转型战略目标，广电股份需加强 OEM 业务、品牌终端产品业务、以及网络产品与服务业务，从而对组织结构及管理流程上有更高的要求。建议采用事业部的组织方式以加强对下属企业的管理
- 考虑到现在广电股份在业务调整与整合及总部的管理能力上的困难，组织架构的调整宜分步进行
- 广电股份应严格地按实施时间表实行组织架构的演变，并在关键岗位上尽早配置有魄力及能力的人材，坚决推动对广电未来至关重要的关键改革措施，如金星 OEM 转型和销售中心的彻底改造

广电股份的战略方向需要在多层面上实施



公司战略对组织结构及管理流程有更高的要求

战略举措

- 加强 OEM 业务

- 加强品牌终端产品业务

- 加强网络产品与服务业务

成功要素

- 精益生产

- 达到国际标准的质量管理
- 有竞争力的采购成本
- 有效的客户获取及客户管理
- 有效的配送及存货管理

- 加强终端产品开发
- 迅速加强品牌营销与销售能力
- 良好的服务，物流及货款管理

- 加强网络产品的研发
- 发展与建立稳定的客户关系
- 加强产品与服务业务之间的协调配合

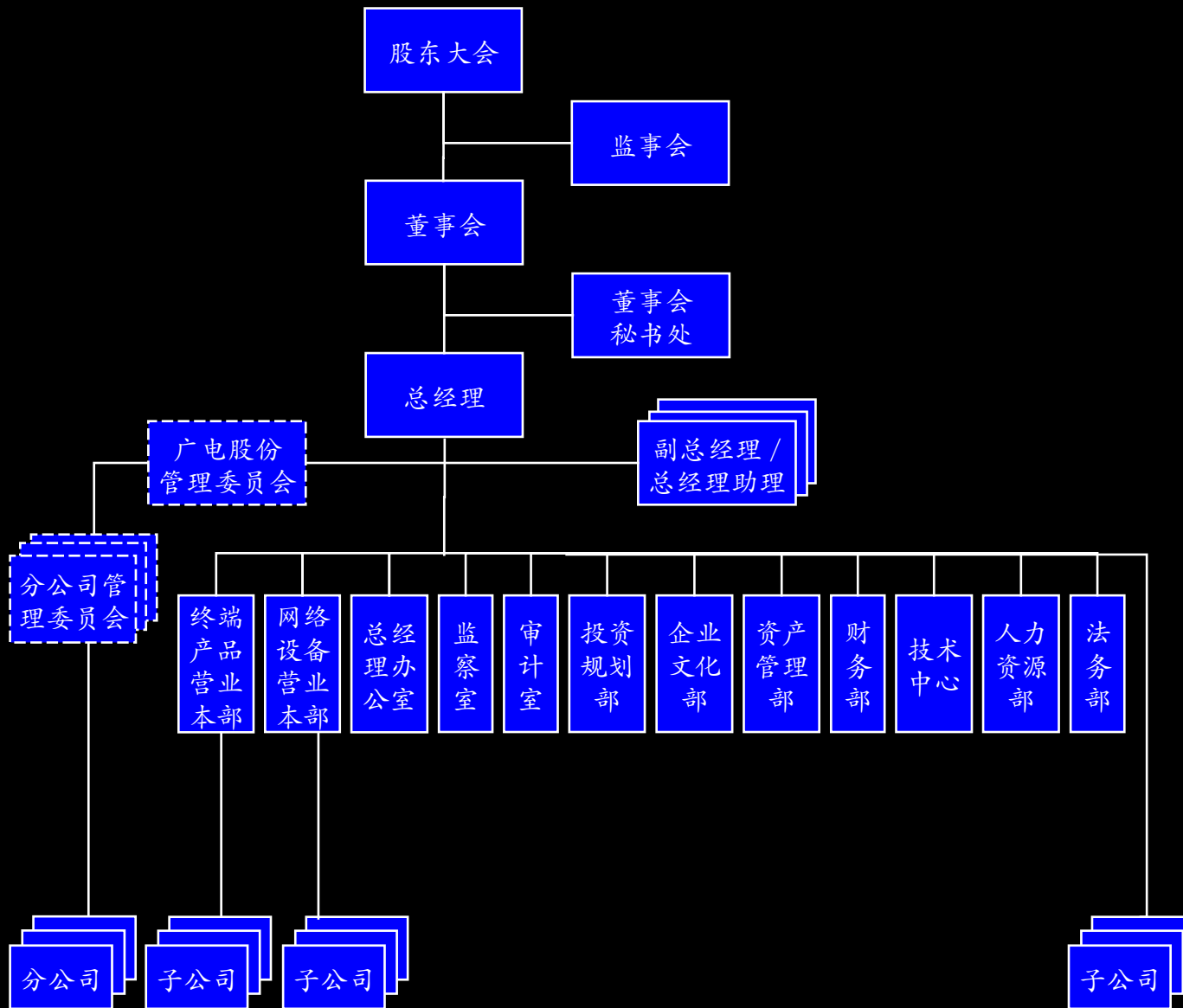
组织要素

- 高效、精简的生产机构及制造流程
- 一流的质量管理体系
- 有规模的采购
- OEM 营销能力，特别是国际市场开发能力
- 合格的物流管理体系

- 成功的市场营销能力
- 高效的销售网络及销售队伍
- 相应的组织支持

- 以产品为业务单元的高度独立的管理体制，吸引人才及培养创造力
- 产品之间以及产品与服务之间的协调

广电股份目前的组织架构仍有较大差距



 非常设组织机构

主要变化

- 开展尝试营业本部模式，业务开始划分成块：终端产品营业本部、网络设备营业本部与分公司管理委员会

主要问题

- 仍有一定数量下属公司未划在块内，直接面对总经理
- 下属公司自成体系，未能贯彻 OEM 战略，发挥采购、生产和销售的整合效应

确定切合实际指导原则

可持续性

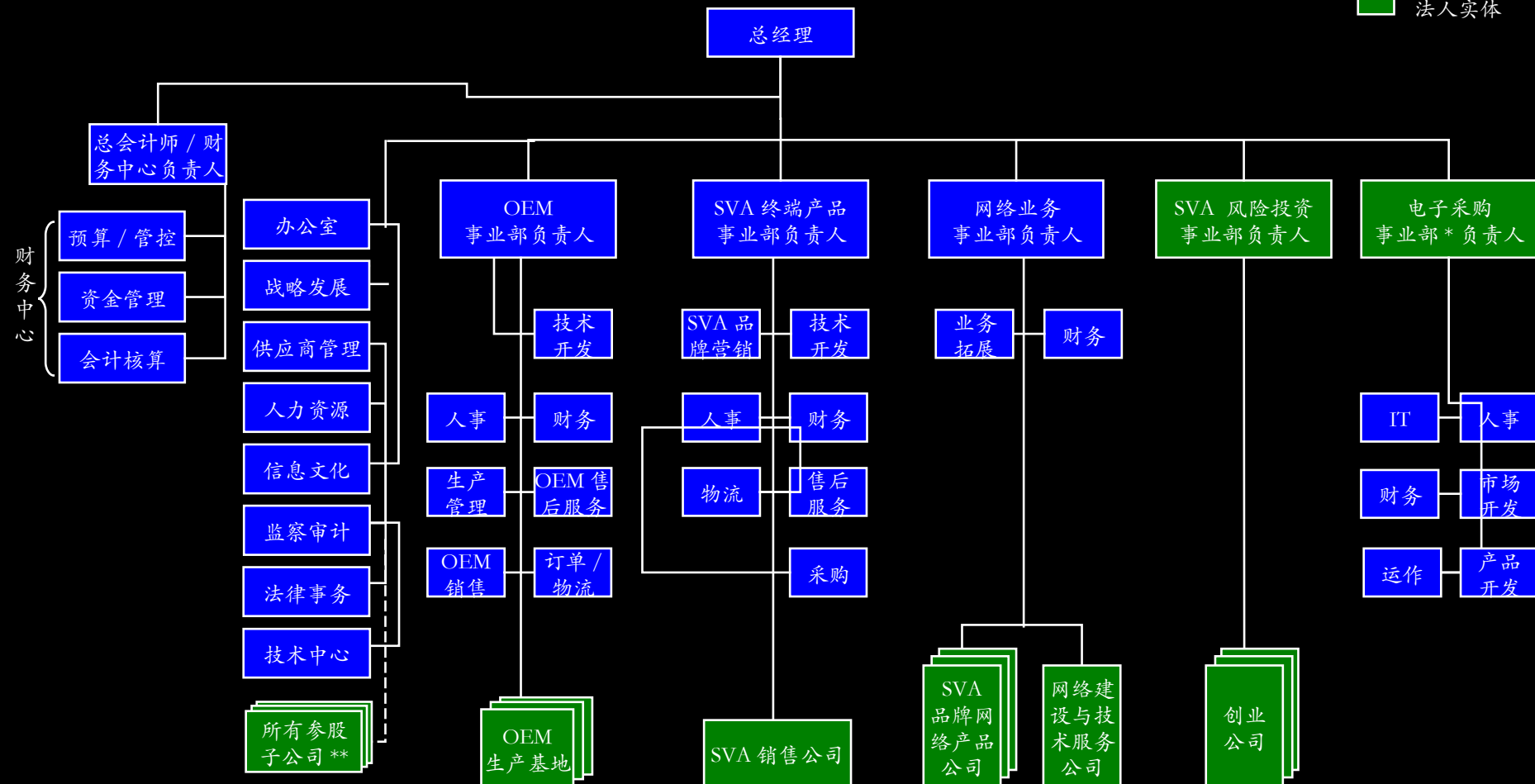
有实效性

可操作性

循序渐进，稳步取得根本性的变革成功

广电股份远景组织架构建议 - 总体

法人实体



* 当供应商管理部的电子采购平台已经建立，而且几乎各事业部的绝大部分采购都由该平台实现，且对外提供采购服务时才设立该事业部，否则该业务留在供应商管理部内

** 战略发展部仅对参股企业进行日常管理和支持，有关参股子公司增资、撤股等重大投资和业务决定由公司总经理决策，战略发展部门提供基本分析依据；参股子公司中方总经理的考核由人事部门、财务部门和战略发展部综合参与

组织架构转型过程中作出的关键决策

关键问题

建议

1. 业务的重新组合

- 将股份公司下属分公司、全资子公司和控股公司按业务类型和经营状态划归 OEM、SVA 终端产品、网络业务、风险投资和电子采购事业部
- 待调整业务划入综合业务部，并尽快完成处理工作
- 中外合资参股子公司由战略发展部进行日常管理和支持，有关参股子公司增资、撤股等重大投资和业务决定由公司总经理决策，战略发展部门提供基本分析依据；参股子公司中方总经理的考核由人力资源部门、财务部门和战略发展部综合参与

2. 总部职能部门的规定和功能加强

- 调整公司总部部分职能部门的职责划分
 - 建立改革推进部，推行新的组织架构和管理流程
 - 明确信息文化部的 IT 服务和支撑职能
 - 合并原监察部和审计部成立监察审计部
 - 撤销投资发展部和资产管理部，其主要职能归并入新建的战略发展部
 - 明确股份公司技术中心的定位，及其与事业部、业务单位技术开发部门之间的职责分工
- 加强关键部门功能
 - 原财务部扩大为财务中心，加强财务管控及经营预算的能力和力度
 - 强化战略发展部功能，建立科学的战略规划体系和业务发展的整体规划协调能力

组织架构转型过程中作出的关键决策

关键问题

建议

3. 规范管理流程

- 实施推广新的战略规划、经营计划 / 预算流程
- 建立合理高效的人力资源管理流程和业绩考核制度

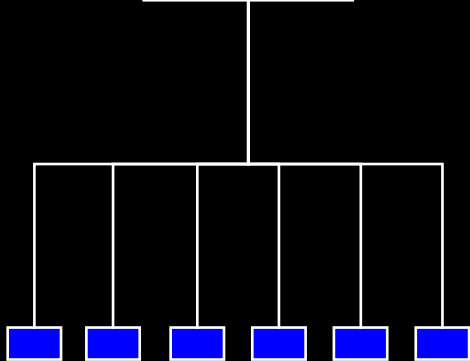
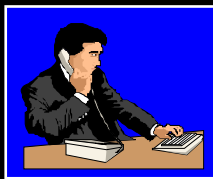
4. 核心业务能力的加强

- 提高品牌营销能力：根据战略发展方向，重组广电销售中心，合理收缩销售网络，对外招聘中高级营销人才，集中力量发展重点区域，将销售中心逐步提升成专门从事 SVA 自有品牌终端产品开发、销售的 SVA 终端产品事业
- 实现 OEM 业务的转型：加强 OEM 销售能力、整体采购能力、精益生产能力，逐步实现可共享资源的深度整合，建立一体化的集中生产基地，不断提高技术开发能力，向 ODM 演化
- 建立电子采购能力：在提高 OEM 业务整体采购能力的过程中，充分利用电子商务平台，逐步形成高效的电子采购能力，并在条件成熟时向股份公司外的生产企业提供采购服务
- 培育网络业务拓展能力：网络业务事业部建立专属的业务拓展部门不断获取新的网络业务发展机遇、开拓网络产品和服务市场
- 建立风险投资管理能力：引进风险管理专业人才，制定合理有效的激励机制；形成科学系统的项目筛选、管理和运作流程

广电股份的远景需要采用事业部的组织架构

 广电股份应采纳的组织架构方式

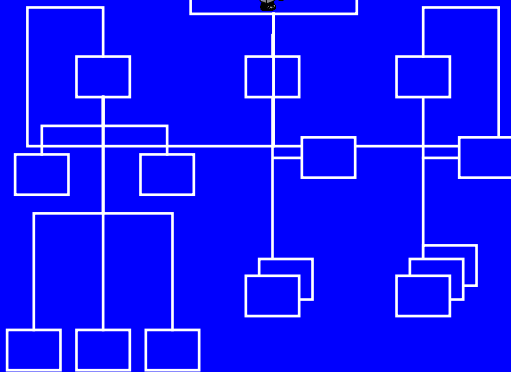
投资控股架构



主要特征

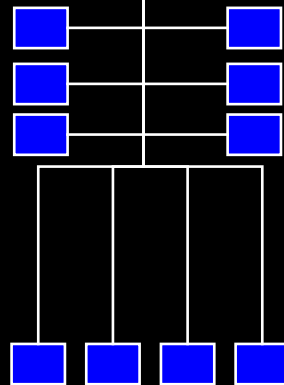
- 股份公司对下属公司以投资为目的，不直接参与具体经营

事业部架构



- 股份公司把相关的下属业务单位划归为同一事业部，实现管理资源共享
- 股份公司可有重点地直接或非直接参与下属企业具体经营运作

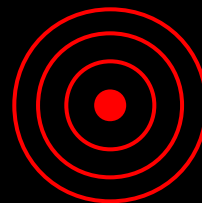
直接运作架构



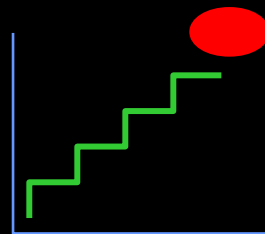
- 股份公司下属业务属同一产业
- 股份公司直接参与下属企业具体经营

事业部的关键特征

- 具有一个清晰的市场定位和目标
 - 客户
 - 技能与经营水平
 - 产品与服务
 - 竞争者
 - 地理位置



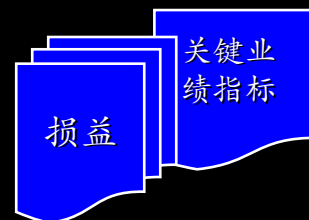
- 负责制定其战略，以达到业绩上的目标



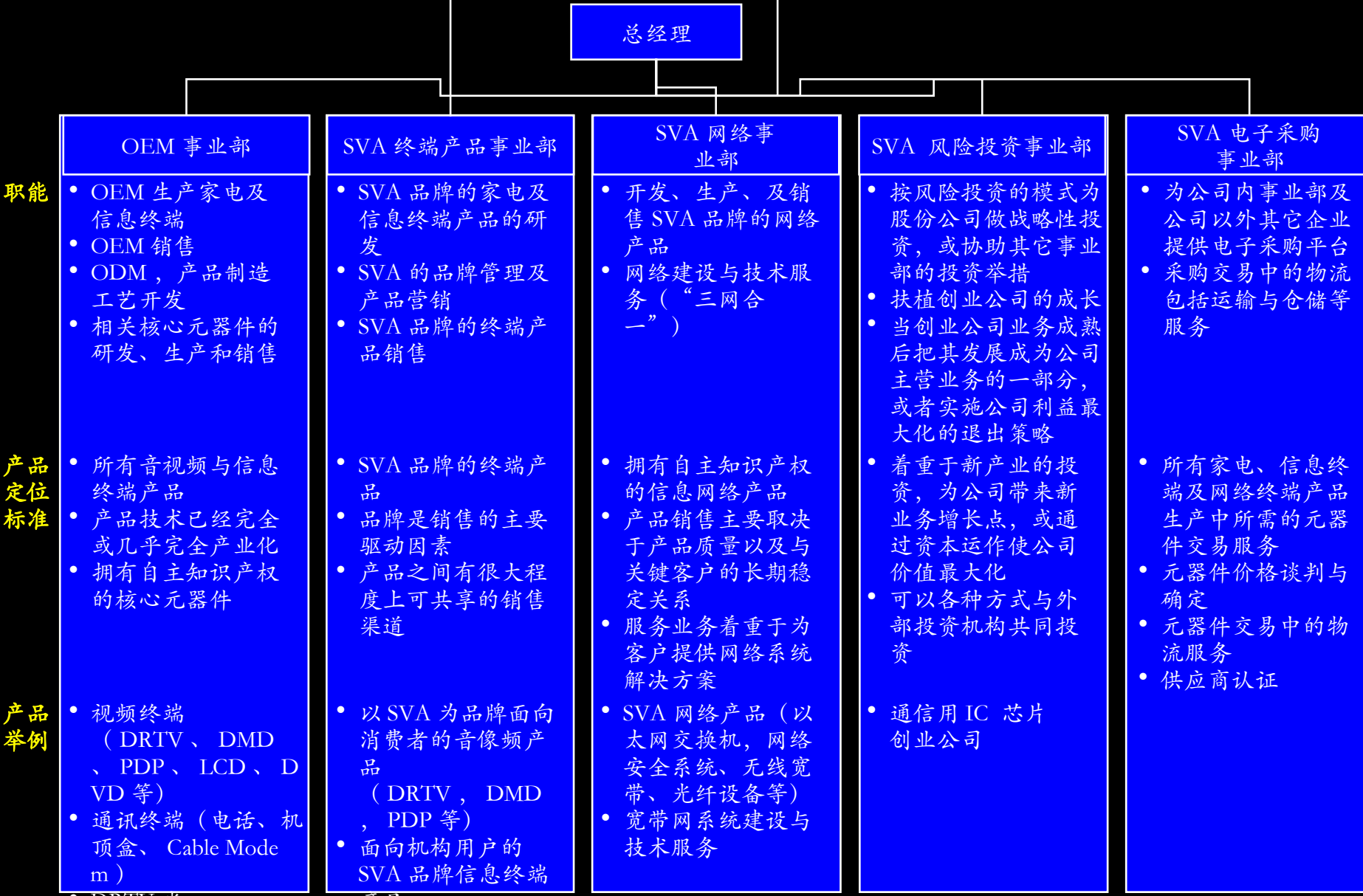
- 在总经理的授权下，决定人、财、物资源的安排



- 事业部是利润中心对盈亏负责，完成财务、运作和市场等关键业绩指标的目标



广电股份远景架构中各事业部的职能及产品



管理组织结构通常不同于法律结构

管理组织结构

- 根据对经营运作的管理权及责任而划分的组织结构
- 管理组织结构的控制是通过业务汇报线、业绩考核和关键岗位的任免机制实现的



法律结构

- 根据法律上的资产拥有权和控制权而划分的组织结构
- 法律结构的控制是通过股权利益和法律权力来实现的

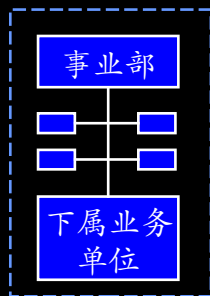
是否建立法人结构的主要考虑因素

- 风险规避 - 利用独立法人有限责任的特点帮助股东规避经营风险
- 税务要求 - 通过建立或取消独立法人结构实现合理避税
- 运作要求 - 某些情况下建立独立法人是异地运作，或合资合作企业运作的要求

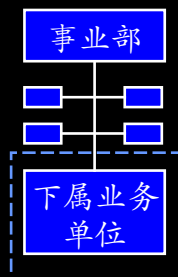
事业部独立法人结构的四种方案

独立法人

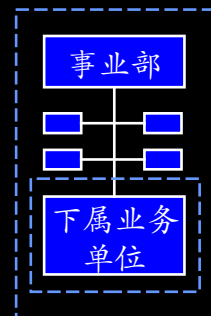
方案一



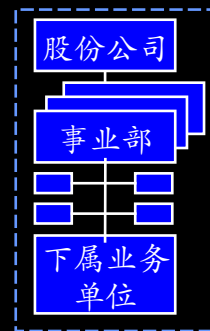
方案二



方案三



方案四



描述

- 整个事业部为一个独立法人
- 事业部内部无其它独立法人

- 各下属业务单位分别为独立法人
- 事业部非独立法人
- 下属业务单位（独立法人）通过外包管理形式使用事业部的职能结构

- 整个事业部为一个独立法人
- 各下属业务单位分别为独立法人
- 下属业务单位（独立法人）通过外包管理形式使用事业部的职能结构

- 事业部及事业部以下不设独立法人
- 包含多个事业部的股份公司为独立法人

优点

- 整个事业部为唯一的独立法人有利于事业部内业务的整合协调

- 下属业务单位经营风险规避作用

- 下属业务单位经营风险规避作用

- 事业部内无独立法人有利于事业部内业务的整合协调

缺点

- 事业部需承担内部所有业务单位的经营风险

- 传统的观点有可能阻碍事业部对下属业务单位的正常管理

- 传统的观点有可能阻碍事业部对下属业务单位的正常管理

- 股份公司完全承担事业部内所有债务与事故责任

适用的事业部

- SVA 电子采购事业部

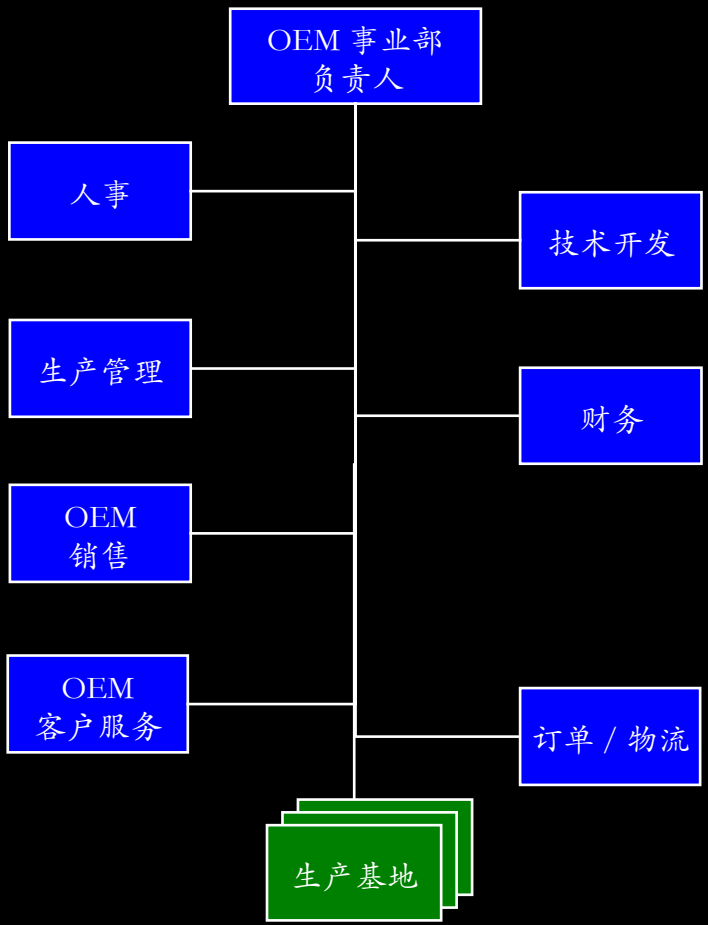
- OEM 事业部
- SVA 终端产品事业部
- SVA 网络事业部

- SVA 风险投资事业部

OEM 事业部的目标架构

法人实体

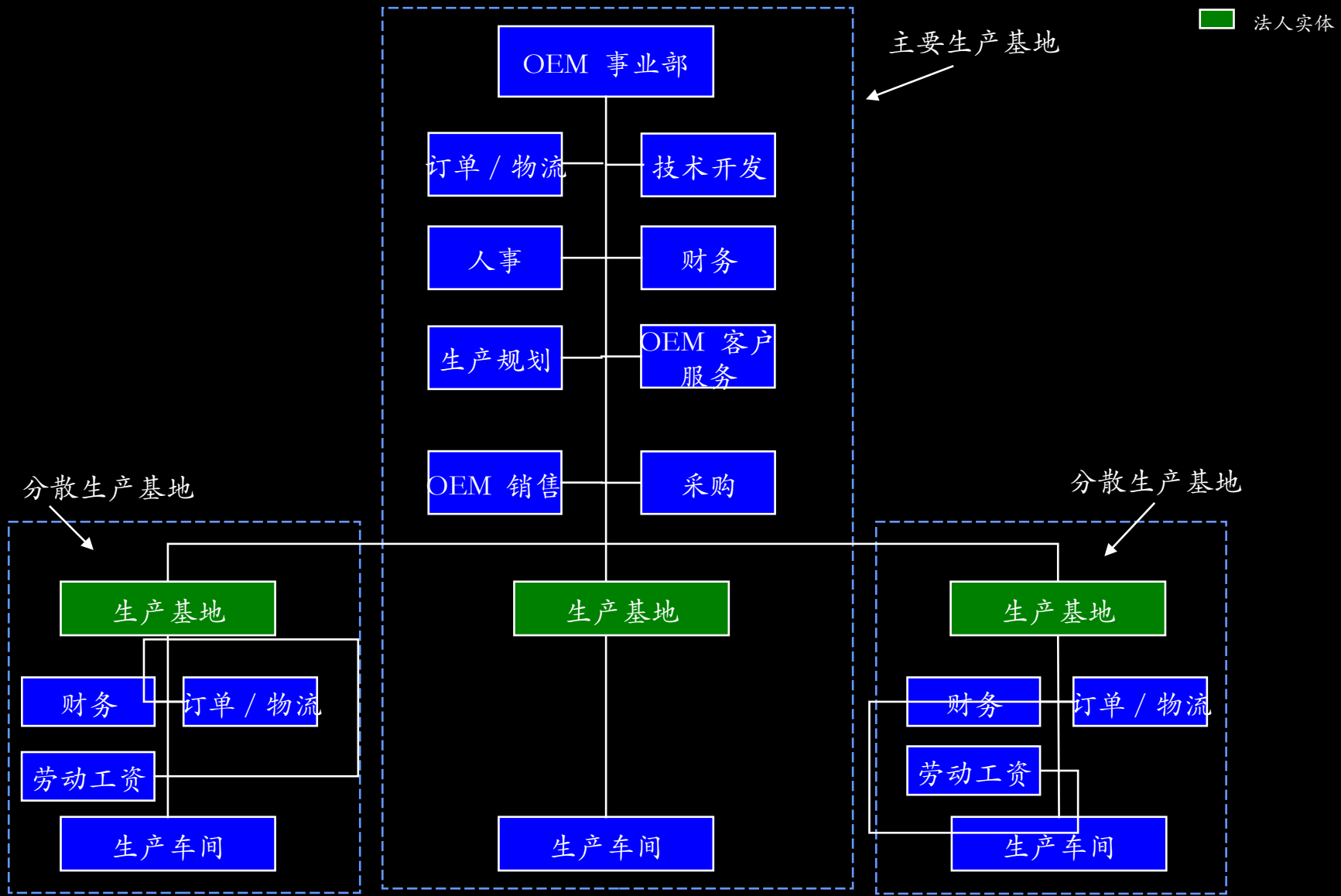
- 组织管理事业部内除事业部负责人以外所有人员的聘用、合同、薪酬、考核
- 生产规划
- 生产规模协调
- 所有 OEM 产品的销售
- OEM 客户的开发与客户关系管理
- OEM 客户售后服务、理赔等
- OEM 客户关系管理
- 客户服务（投诉管理）



- 根据客户要求，新产品方案的开发 (ODM)
- 产品生产工艺设计与改进
- 负责事业部的预算和财务管控，以及事业部专属职能部门相关支出与费用的会计和出纳
- 提供财务分析，协调事业部负责人对业务的运作管控
- 配合总部财务中心的预算汇总，财务管理等工作
- 为 OEM 生产所需的原材料与元器件订货
- 仓储管理
- 运输和交货管理
- 确保货物质量

- 生产和管理
- 产品生产及设备工艺
- 质量监控
- 物料处理
- 管理分包商
- 维护与维修

分散型生产基地需要事业部架构进行相应的变形



SVA 终端产品事业部的目标架构

法人实体

SVA 终端产品
事业部负责人

品牌营销

秘书

技术开发

财务

客户服务

采购

人事

物流

SVA 终端产
品销售公司

消费者
渠道

机构用
户渠道

区域经理

地区
公司

区域经理

McKinsey & Company

- 主持制定 SVA 品牌的战略及广告营销方案
- 确定产品价值定位，制定产品整体营销规划
- 收集整理与发展业务相关的市场的信息和资料
- 分析市场的数据资料，为决策者提供有关市场的依据
- 由原销售中心市场部引进外部人才，加强品牌营销能力后提升所形成

- 负责事业部的预算和财务管控，以及事业部专属职能部门相关支出与费用的会计和出纳
- 提供财务分析，协调事业部负责人对业务的运作管控
- 配合总部财务中心的预算汇总，财务管理等工作
- 由原销售中心财务部功能提升后所形成

- 根据市场需要从 OEM 事业部或公司外 OEM 制造商订购 SVA 品牌终端产品
- 订购中的物流及质量监控
- 该部门为新设立部门，需聘用新的人员

- 建立物流平台，保证资源的合理配置
- 按销售计划制定配送安排，完成产品的仓储配送
- 整理汇总物流基本数据
- 由原销售中心物流部门功能提升后所形成

- 为营业本部领导和职能部门提供行政支持

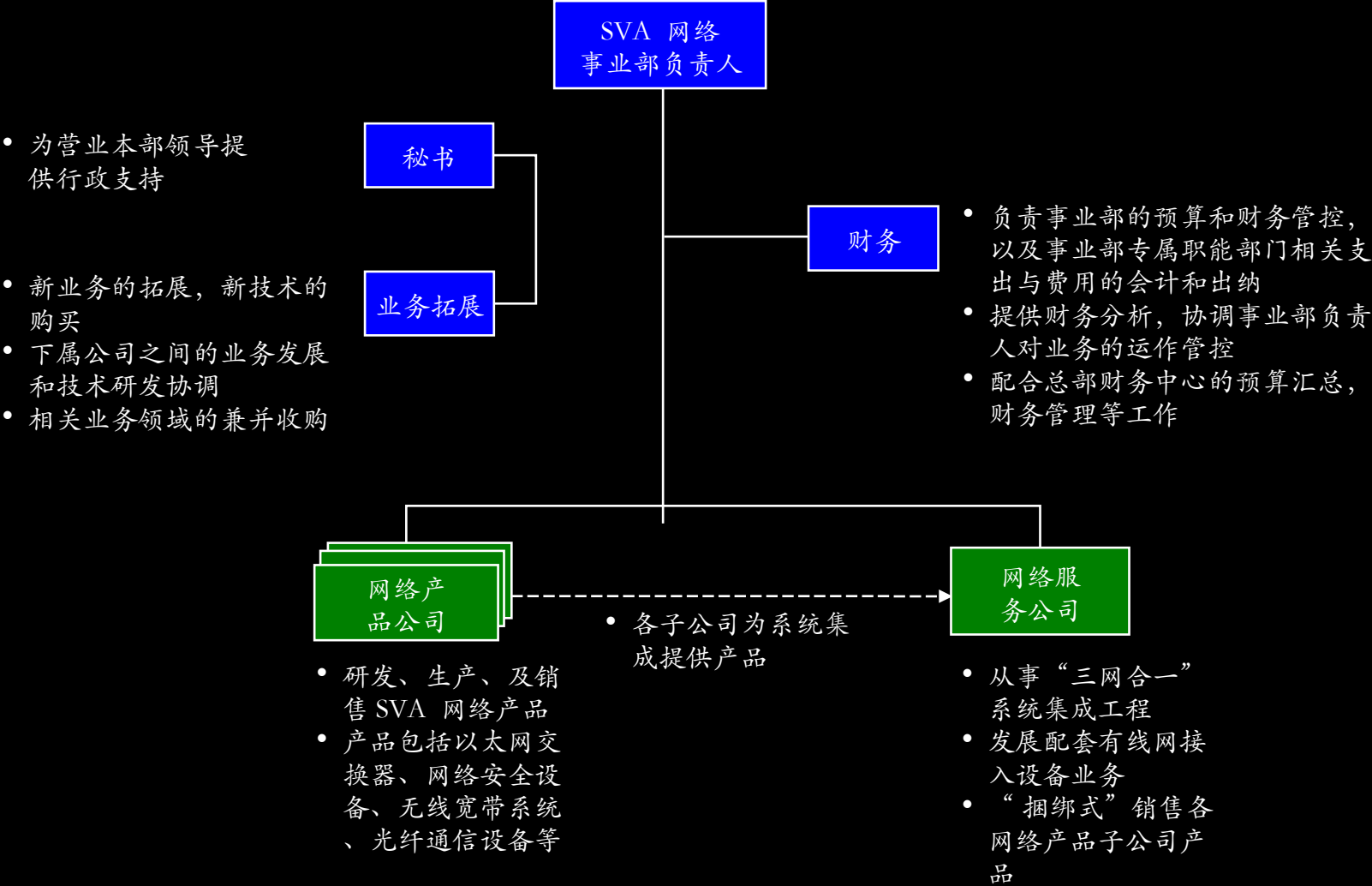
- 视频终端产品 (DRTV/DMD/PDP/DVD 等) 的研制和开发
- 通信终端产品 (电话，机顶盒，Cable Modem 等) 的研制和开发
- 由原平面显示系统分公司研发人员、AP 分公司从事品牌产品研发的人员，及部分机顶盒、Cable Modem 研制人员构成

- 管理服务热线，对消费者的反馈意见进行及时处理，并将此信息传达给相关部门，作为其业绩考核及业绩改善的基础
- 由原销售中心售后服务部门功能提升后所形成
- 协调和管理下属地区公司售后服务、维修工作
- 组织管理事业部内除除事业部负责人以外所有人员聘用、合同、薪酬、考核等
- 由原销售中心人力资源部门功能提升后所形成

* 区域经理直接向所属渠道经理汇报，地区公司仅向其提供行政和后勤支持，不对其进行管控；各地派出机构是否有法人资格将根据销售战略而定：采用分销商模式则应减少法人机构数，采用直接销售销售模式则有必要保留地区派出机构的法人地位

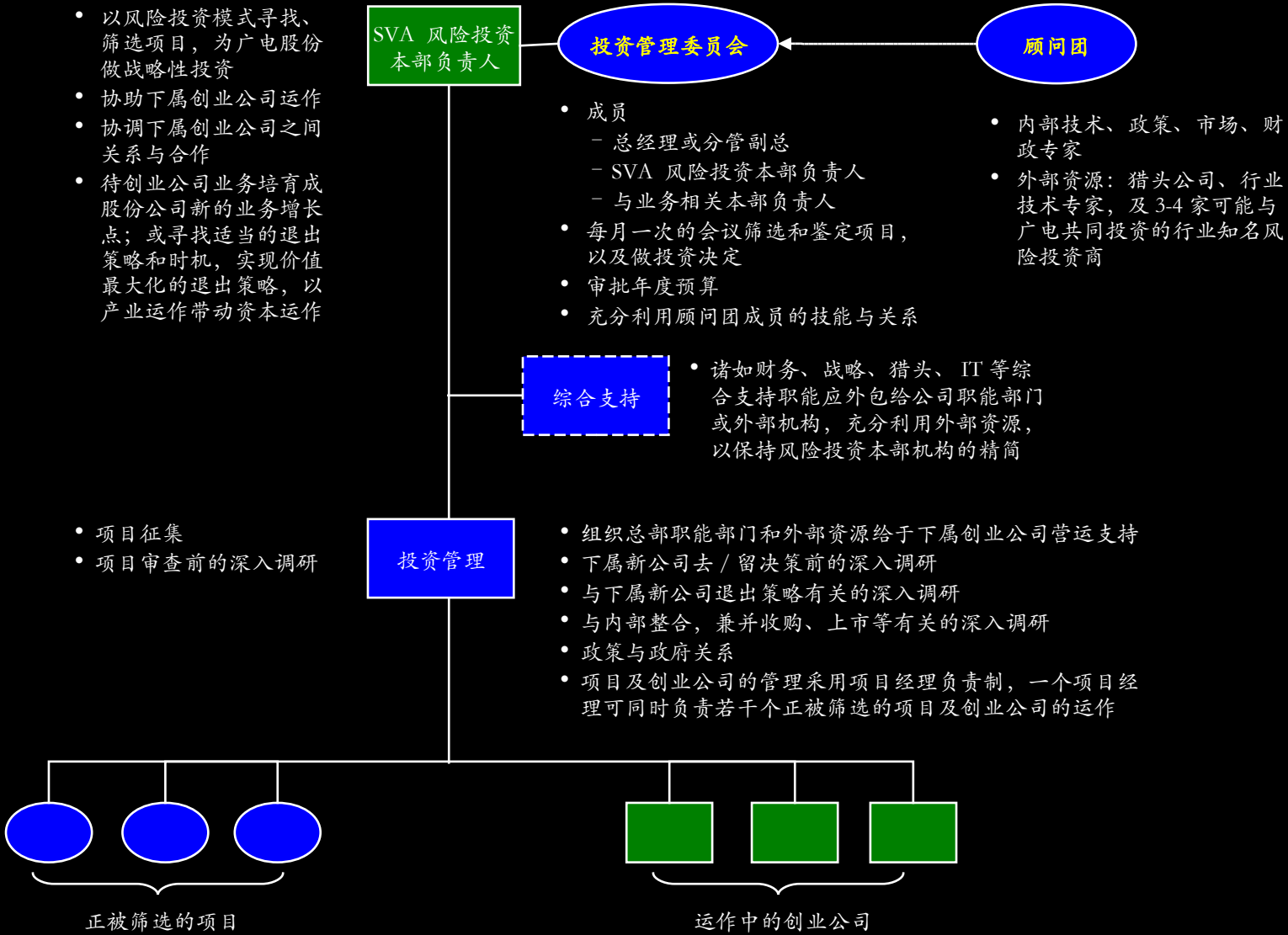
网络业务事业部的目标架构

■ 独立法人



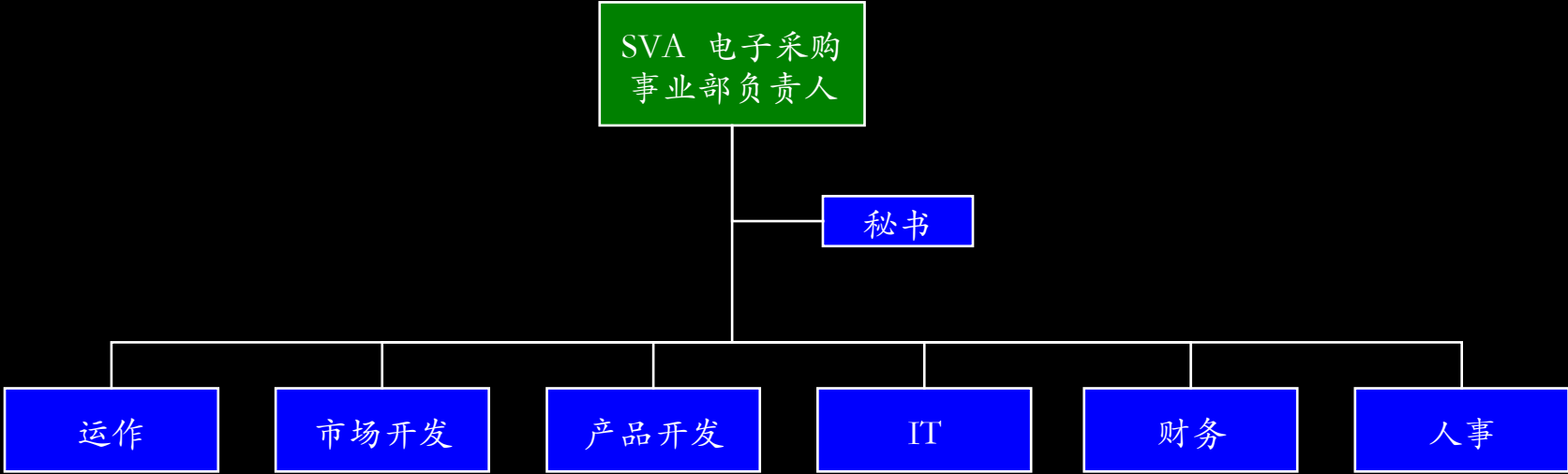
SVA 风险投资事业部的目标架构

法人实体



电子采购事业部的目标架构

■ 独立法人



- 供应商管理
 - 供应商考核与认证
 - 质量检测
 - 价格谈判及定价
- 物流仓储
- 客户服务

- 客户开发
- 合作商选择与管理
- 产品营销

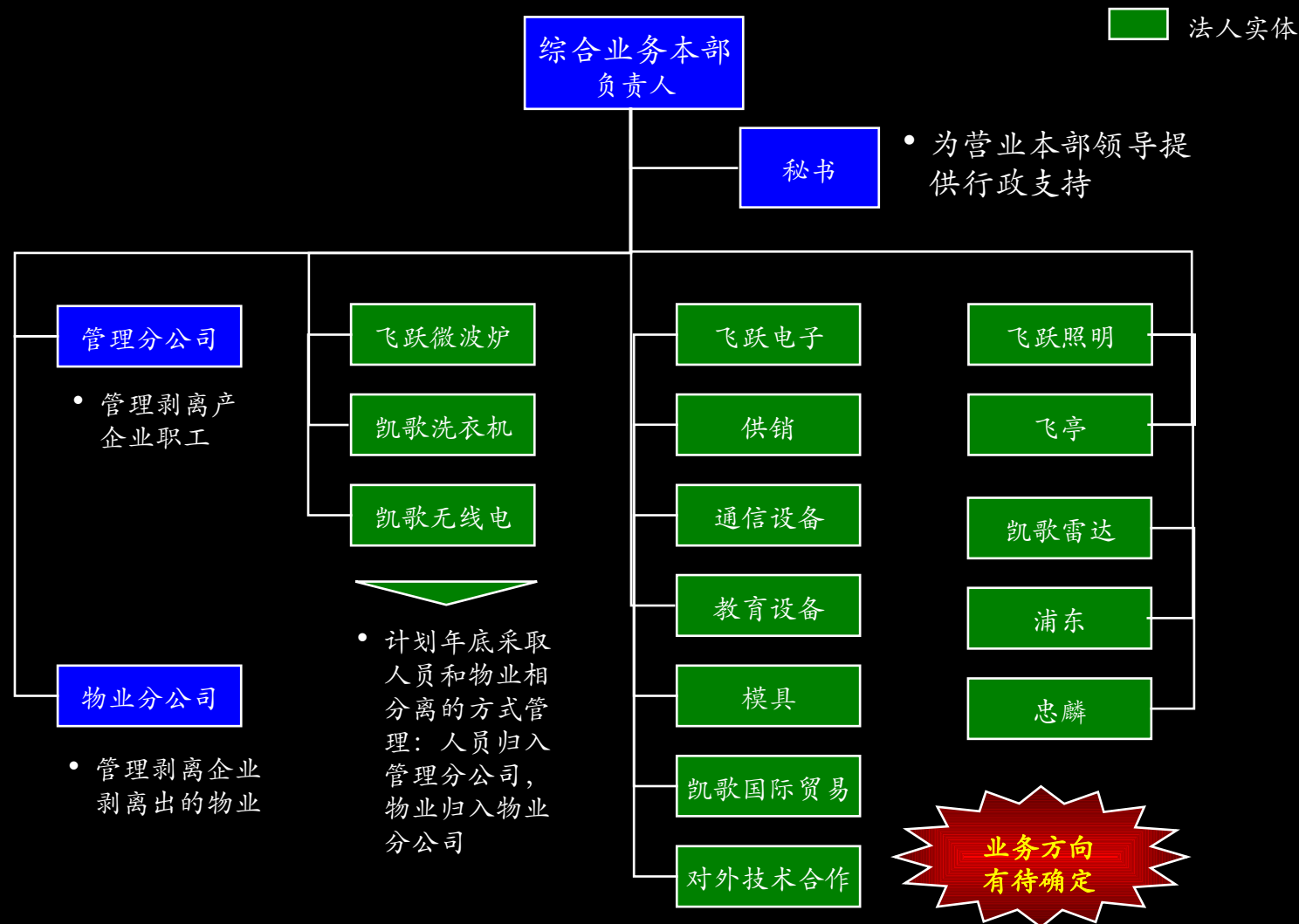
- 产品（网页）特征与功能管理
- 用户界面
- 客户信息数据库管理

- 网页结构
- 网页交易能力
- 网页维护
- 数据库管理

- 负责事业部的预算和财务管控，以及会计和出纳
- 提供财务分析，协调事业部负责人对业务的运作管控
- 配合总部财务中心的预算汇总，财务管理等工作

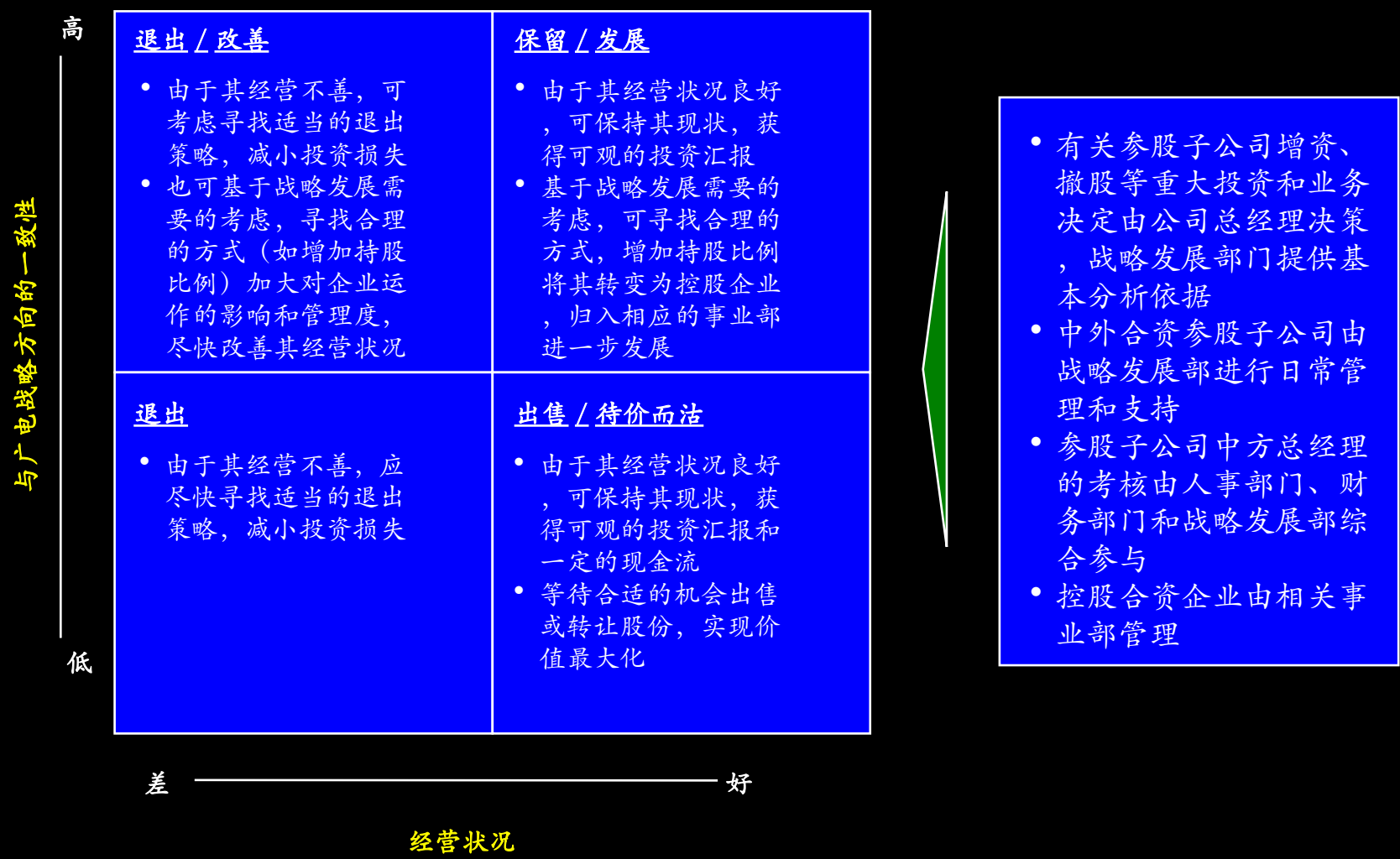
- 组织管理事业部内除事业部负责人以外所有人员的聘用、合同、薪酬、考核等

成立综合业务部尽快完成待调整业务的处理*

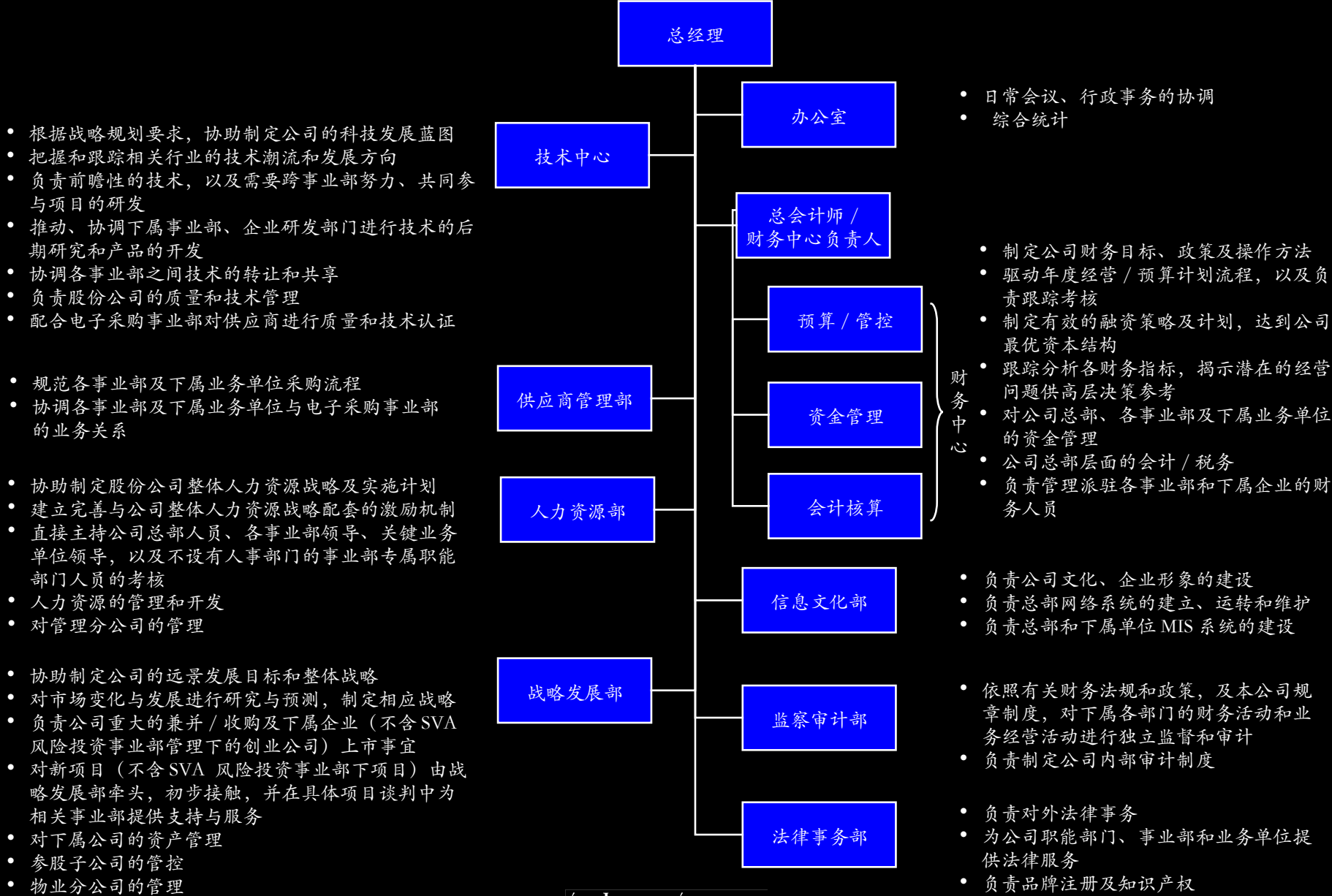


* 待调整业务处理结束后，撤消该营业本部

合资企业的管理应根据业务和经营情况有所区别



广电股份总部职能部门远景组织架构建议



组织架构变化后总部各功能的归属

变化后功能归属

	财务中心	战略发展部	技术中心	监察审计部	法律事务部	人力资源部	信息文化部	综合业务本部	SVA 投资运营本部	风险投资运营本部
现功能										
• 会计	✓									
• 预算	✓									
• 资金管理	✓									
• 资产管理		✓						✓		
• 投资规划		✓								
• 市场规划		✓								
• 新业务发展										✓
• 技术开发			✓							
• 法务					✓					
• 审计				✓						
• 监察				✓						
• 人力资源						✓				
• 企业文化							✓			
• 信息技术							✓			

关键职能部门功能的强化 – 财务部门

总会计师 / 财务中心负责人

- 制定公司财务目标、政策及操作方法
- 驱动年度经营 / 预算计划流程，以及负责跟踪考核
- 制定有效的融资策略及计划，达到公司最优资本结构
- 跟踪分析各财务指标，揭示潜在的经营问题供高层决策参考
- 对公司总部及下属公司的资金管理
- 公司总部层面的会计 / 税务
- 负责管理派驻下属企业的财务人员

预算 / 管控

- 根据股份公司的经营计划及财务目标编制执行公司的年度预算，制订高效率的预算流程，下达各项经济指标并实施管控
- 组织、制订年、季度财务预算及成本（费用），定期组织经济活动分析，开展预算的月度审核
- 协调各单位之间的矛盾和分歧内容，平衡预算内容
- 对下属单位管理预算的核准，负责预算的修改及经营方针的变更，制定预算管理办法，编制预算程度及日程进度
- 监控下属业务单位的财务经营状况，进行分析，为公司领导决策提供依据

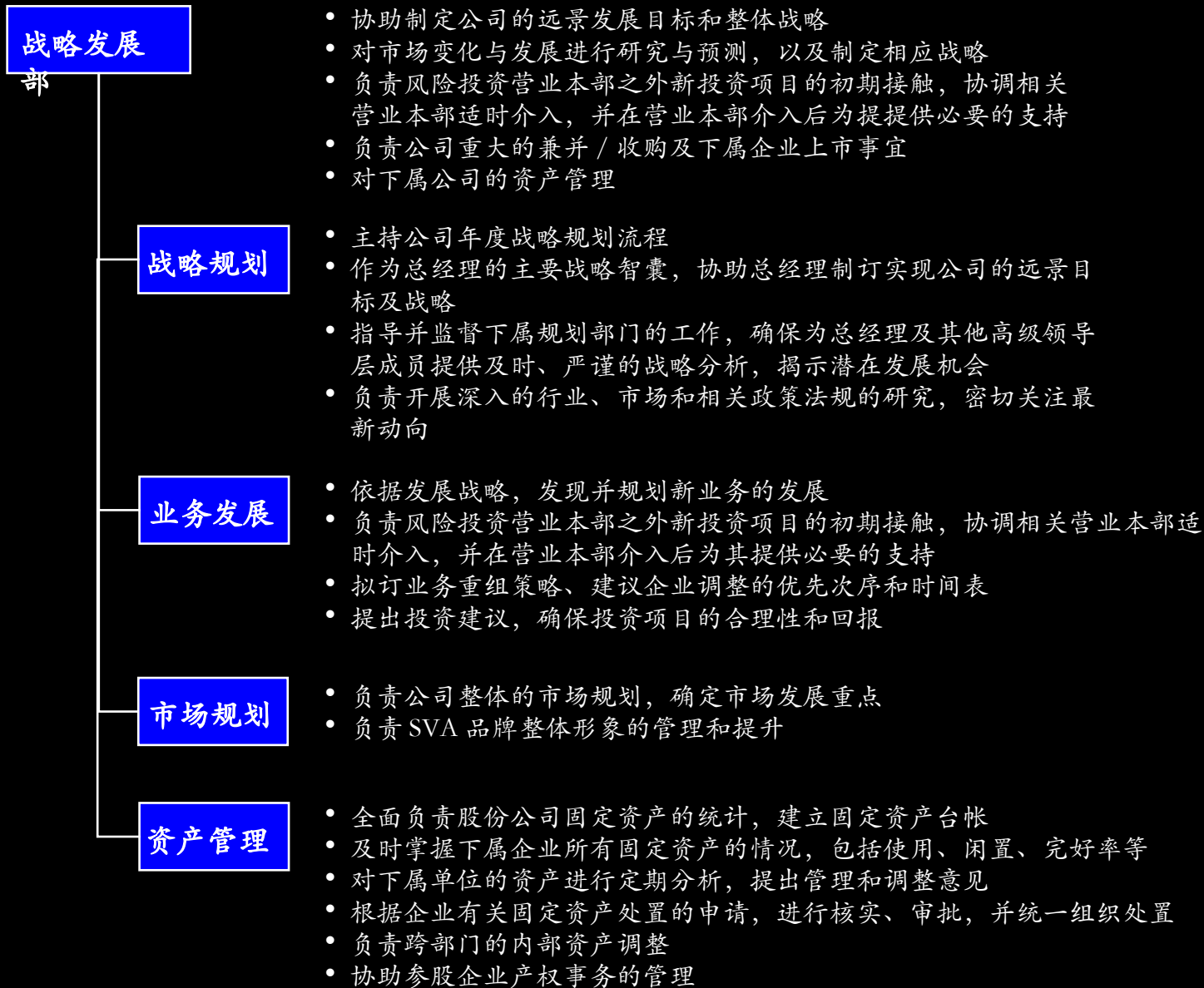
资金管理

- 负责股份公司对外资金统存、统贷、统借、统还工作，监督和管理下层企业日常资金的结算业务
- 协调与集团结算中心 / 财务公司的资金管理关系
- 对股份公司的资金存量进行跟踪分析，合理提高资金使用的效率和效益
- 建立和执行股份公司的资金管理制度，降低资金的使用成本
- 定期做好股份公司资金运作调查和分析工作，及时报告资金的使用现状和发展情况
- 组织股份公司对外各种借款、贷款的担保手续

会计核算

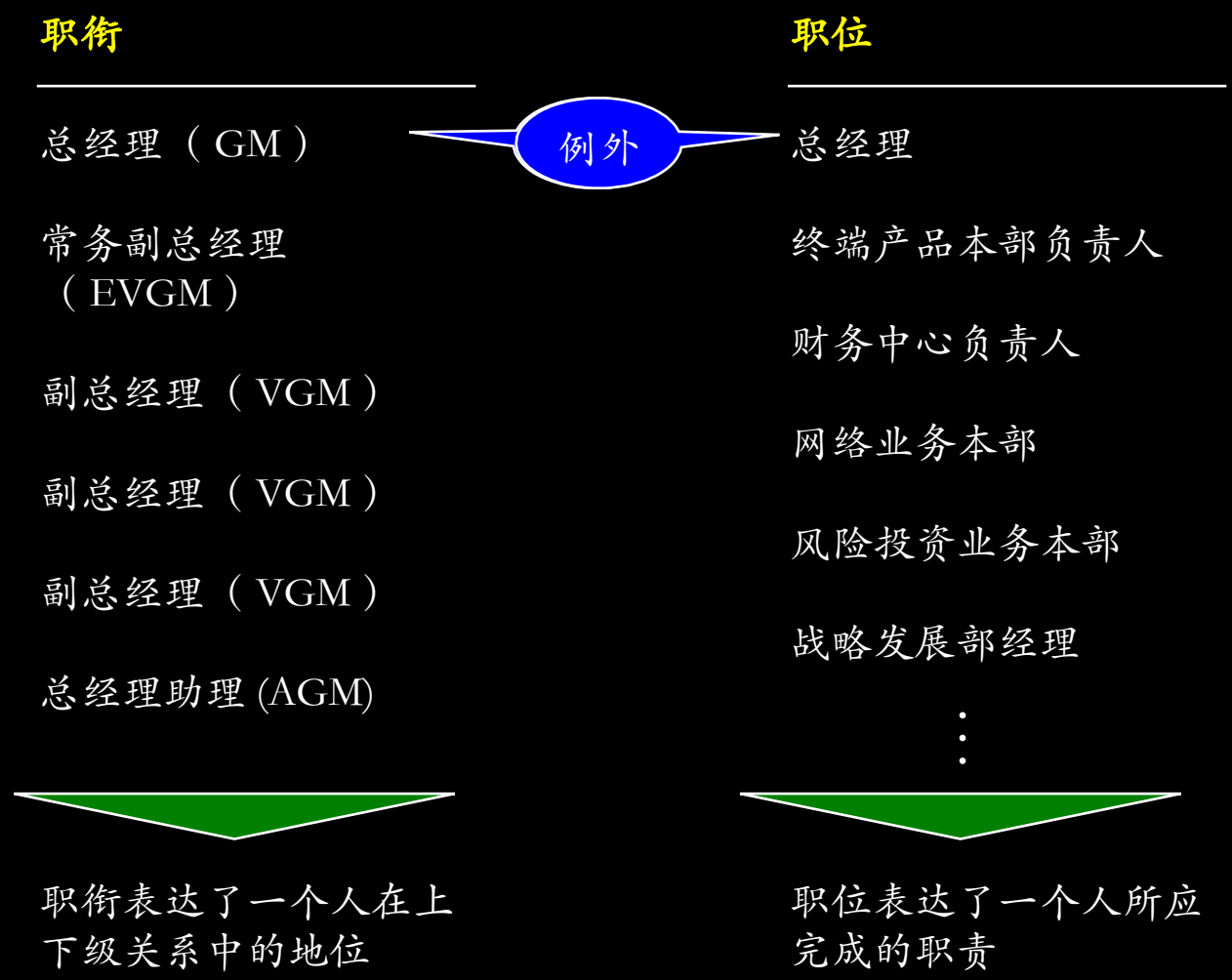
- 负责股份公司会计制度的设计、拟定，并进行财经政策的研究、分析
- 负责股份公司的全面核算工作，定期编制会计报告
- 不断完善账款管理制度，加强帐款的回笼，减少呆帐及问题帐款的发生
- 负责公司的会计核算管理，齐全各类原始资料，制订会计资料的使用办法及规定
- 掌握国家税务政策，对外加强联系及对下层单位进行指导
- 负责会计档案的管理

关键职能部门功能的强化 – 战略发展部



理论上来说，职衔与职位应予以区分

举例



根据人选的不同，同一职位的职衔可能不同

人力资源部经理举例

一般情况下

负责公司人力资源的最高管理人员为：

- 职衔 - 公司总经理助理
- 职位 - 人力资源部经理

具体情况一

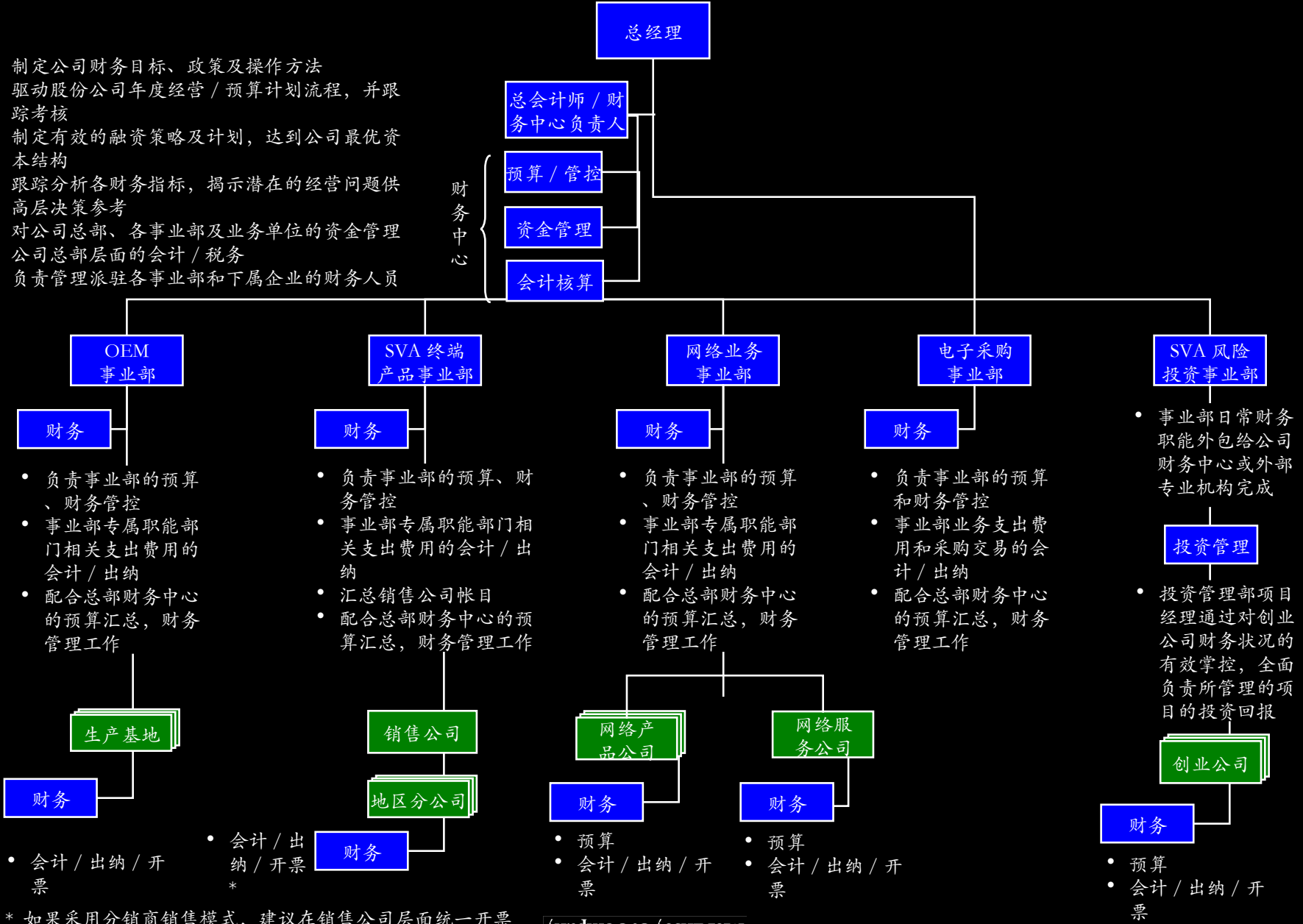
如果该职位人选资历较深，并且在股份公司管理中担任重要责任，则该职位的职衔可为副总经理

具体情况二

如果该职位人选资历较浅，在股份公司管理中充当一般的支持角色，则该职位的职衔为总经理助理

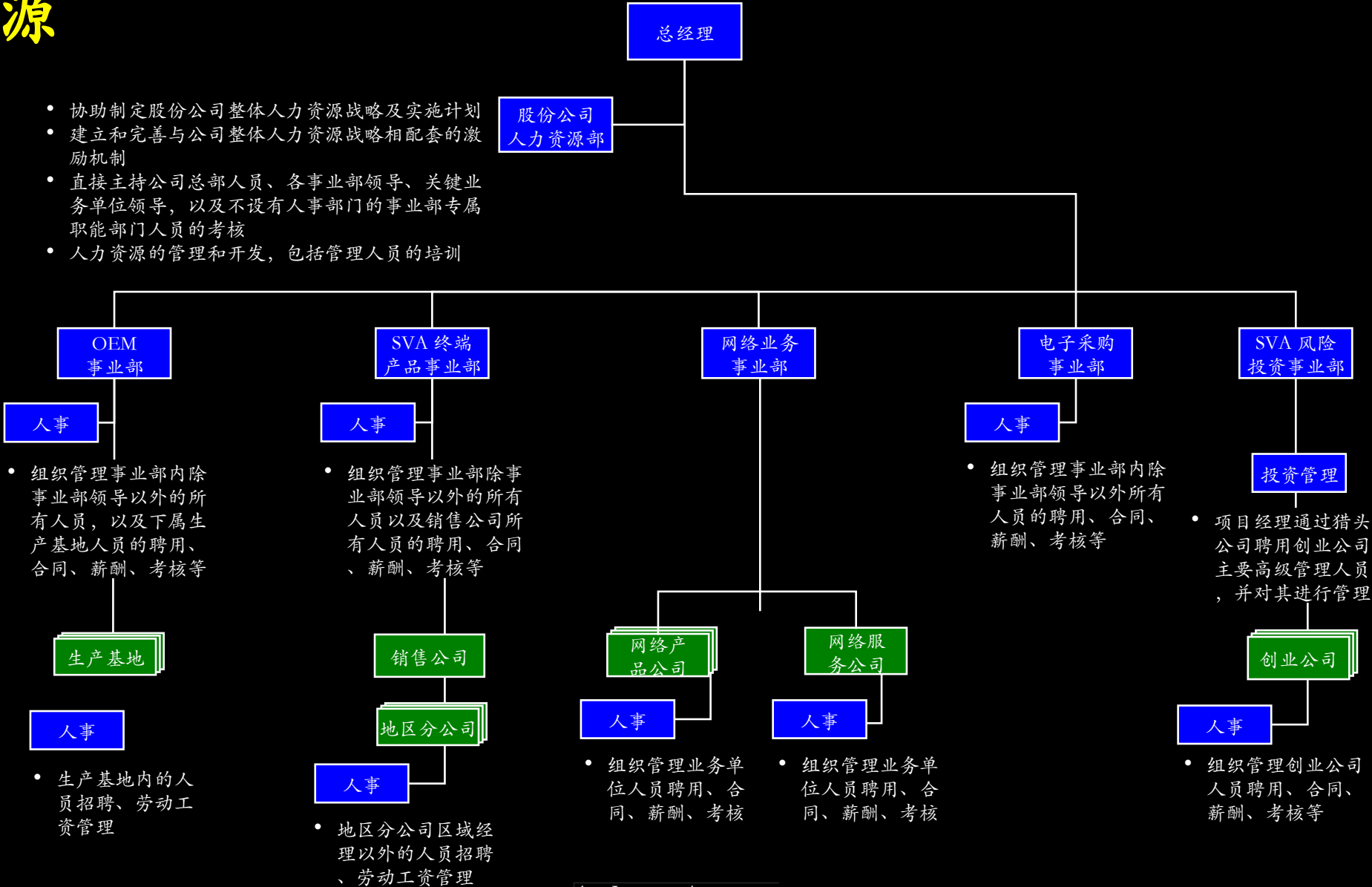
不同层面同类职能部门的角色与分工 - 财务

- 制定公司财务目标、政策及操作方法
- 驱动股份公司年度经营 / 预算计划流程，并跟踪考核
- 制定有效的融资策略及计划，达到公司最优资本结构
- 跟踪分析各财务指标，揭示潜在的经营问题供高层决策参考
- 对公司总部、各事业部及业务单位的资金管理
- 公司总部层面的会计 / 税务
- 负责管理派驻各事业部和下属企业的财务人员

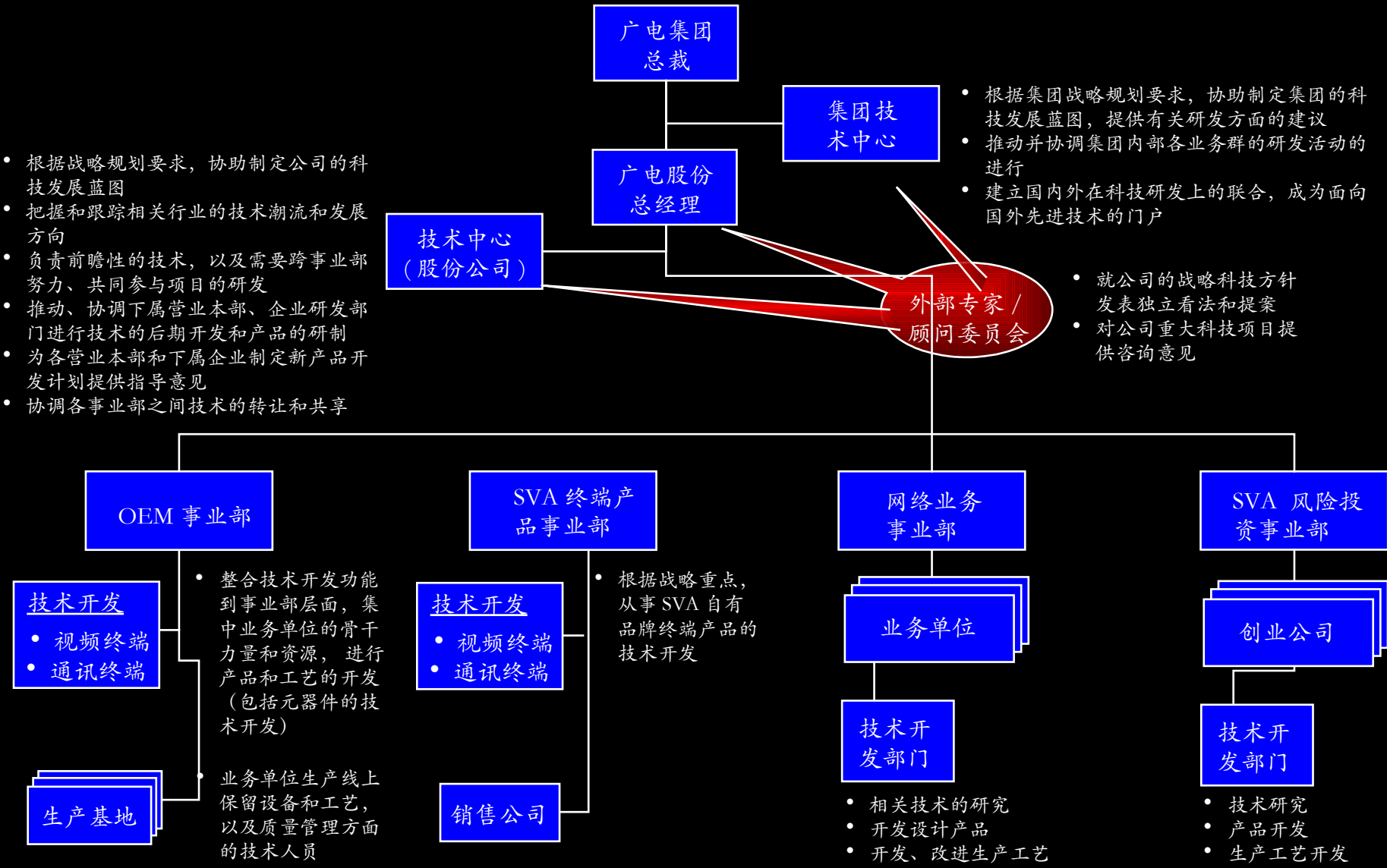


* 如果采用分销商销售模式，建议在销售公司层面统一开票

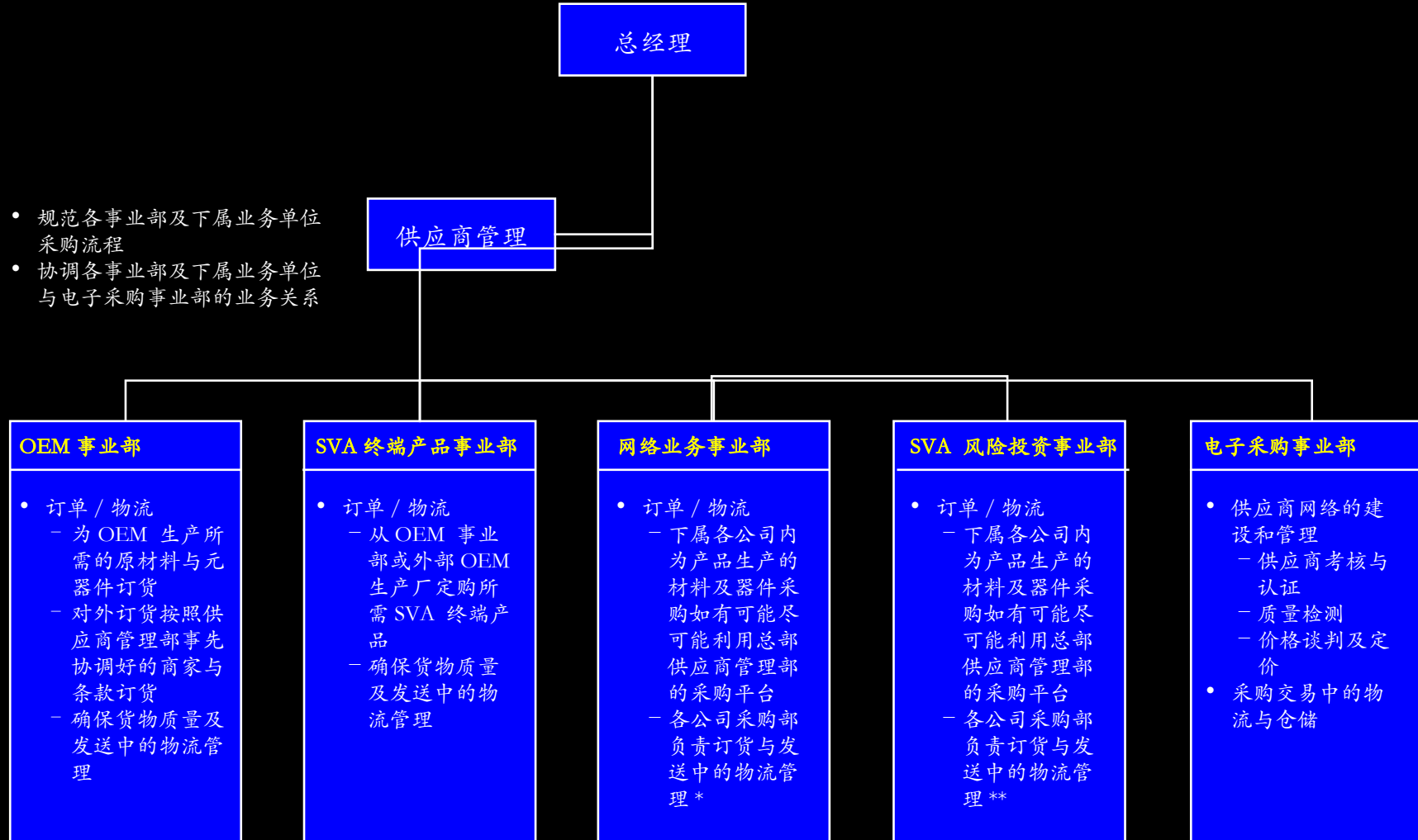
不同层面同类职能部门的角色与分工 - 人力资源



不同层面同类职能部门的角色与分工 - 技术开发



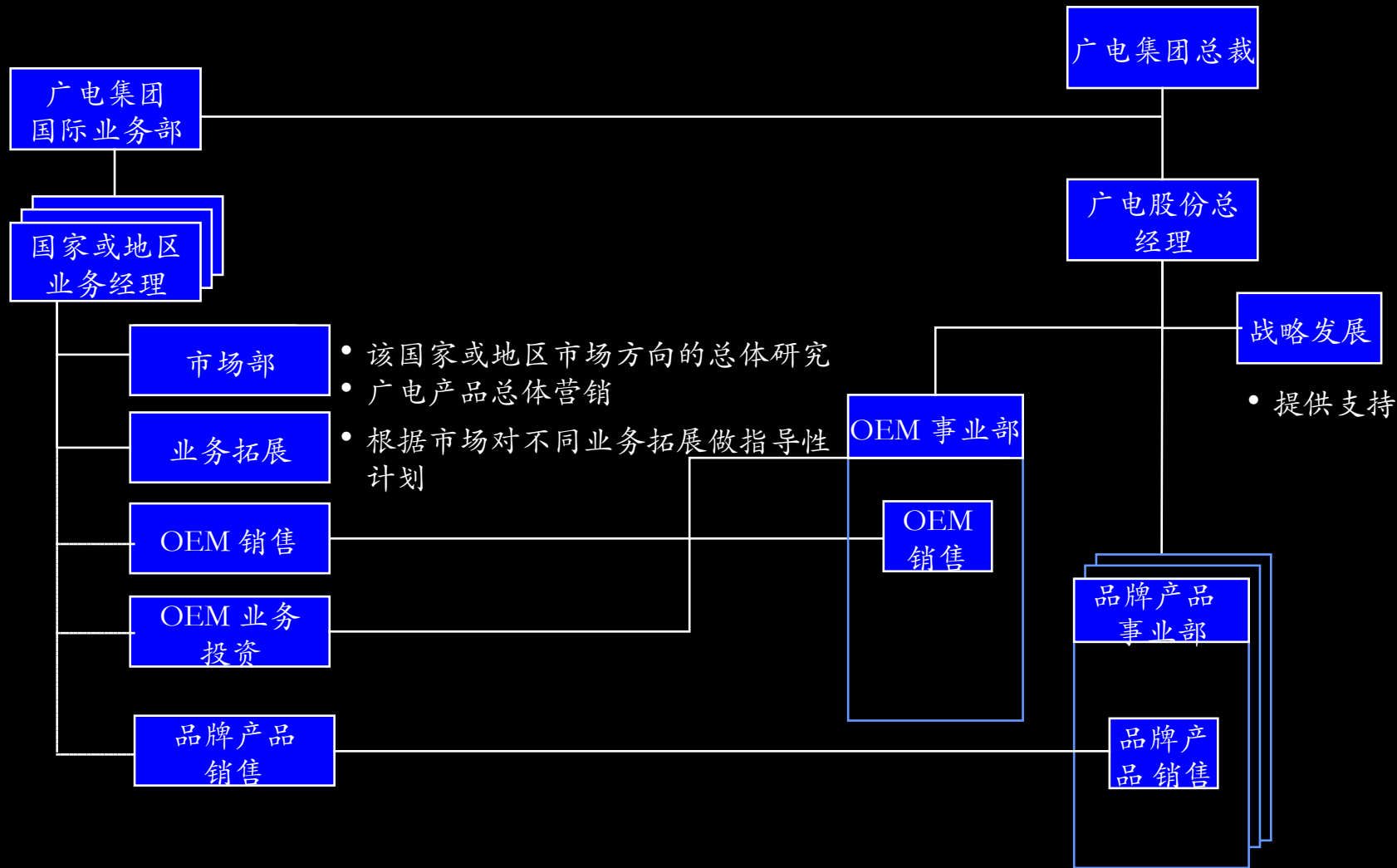
不同层面同类职能部门的角色与分工 - 采购



采购流程的协调和配合

采购的宏观管理		供应商的认证 / 采购价格谈判	订单完成
供应商管理部	- 制定和完善公司采购政策和相关规章制度 - 制定标准化采购流程，并监督各事业部和下属业务单位的推行 - 协助公司领导协调电子采购部和各事业部及其下属业务单位之间的关系 - 参与电子采购部业绩考核	- 保存主要供应商基本档案库 - 协调小批量专用件的主采购单位有效利用电子采购事业部的电子平台	接受生产单位对电子采购事业部的投诉
电子采购事业部	向供应商管理部提供采购工作报告	- 广泛收集供应商信息，并注意汇总生产单位已掌握信息，建立供应商网络数据库 - 协同技术部门进行供应商产品致力认证 - 独立评估供应商的供货能力、服务质量和信用度 - 与供应商进行价格谈判，确定年度采购价格 - 确定年度定点供应商，主要元器件料和大宗材料至少有一家备选供应商	- 如生产单位需要，可提供物流服务 - 接受生产单位对供应商的投诉
生产单位 / 基地	向供应商管理部提供本单位采购工作报告，提出对电子采购事业部的反馈意见	- 向电子采购事业部提供相关产品和生产信息 - 以电子采购部确定的采购价格为最高价格，可寻求下浮空间	- 接洽供应商，按生产计划确定具体的供应批次、时间和方式 - 负责本单位采购原材料和元器件进行质量检验 - 负责采购过程中的物流仓储
年度汇总、调整		年度调整	日常工作

国际业务的分工和协调



一体化的管理流程是组织架构有效运作的保证

- 设定关键岗位人员的业绩考核计划以确保有合理的管理力量配置，成功实施公司战略
- 通过有效的综合奖惩管理系统吸引保留高素质人才，发挥员工积极性，建立业绩至上的企业文化



- 制定股份公司、各营业本部和业务单元未来五年的战略发展目标，包括在哪些市场及如何进行竞争，以及量化的业务目标及资源需求预测
- 公司总经理通过对各营业本部和业务单位战略规划严格质询，指导其战略发展方向
- 制定与五年战略目标相一致、且有现实基础的一年目标，指导经营计划的落实

- 将战略规划的第一年目标转化为具体的经营计划和财务预算，作为股份公司总经理和营业本部、业务单位领导之间的“业绩合同”。
- 股份公司总经理通过对经营 / 预算计划的严格质询、考核，指导营业本部、业务单位经营运作

良好的人力资源管理将有助于推动组织架构和企业文化的变革

国有企业机制

合同形式

- 内容不具体，对受约人缺乏明确要求

雇佣合同时限

- 时限不明确或无限期

薪资结构及水准

- 薪资总量较低，缺乏激励效果
- 浮动工资比重较小，与工作业绩关联不密切

考核 / 奖惩机制

- 考核标准经常变动
- 奖惩缺乏力度，尤其对于弱势群体不能有效执行

适用岗位

- 非关键岗位

市场化机制

- 条款详细具体，工作要求和考核标准明确

- 以1年期为主，到期双方无异议可自动续签

- 薪资总量较高，有较强的激励性
- 相对部分为浮动工资，直接与工作业绩挂钩

- 严格遵照所签署的业绩合同进行考核
- 坚决执行奖惩条例和任免标准，决不姑息失败者

- 所有岗位

讨论内容

● 项目介绍

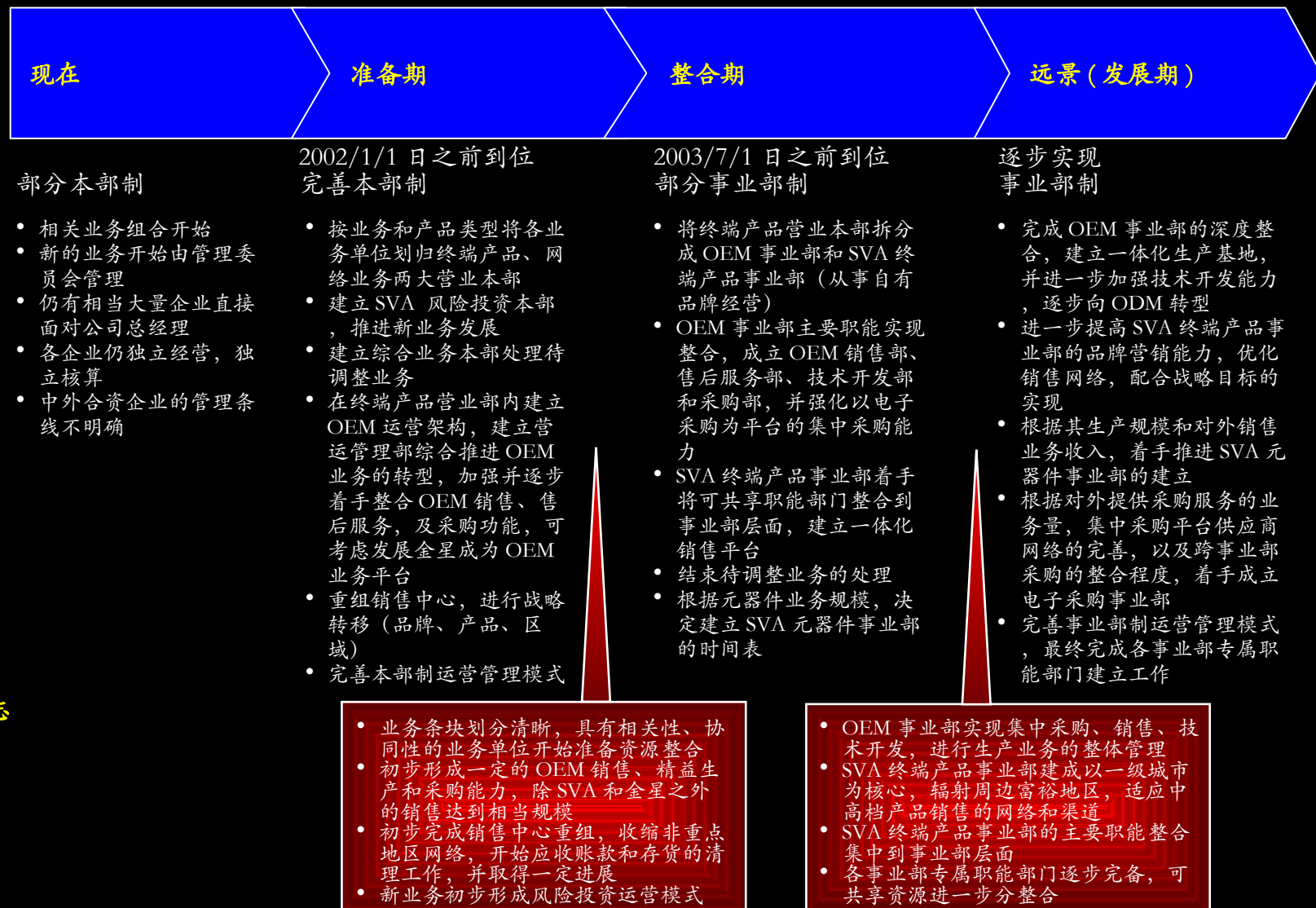
● 组织架构远景

● 改革方案实施推进时间表

广电股份组织架构从现状到远景的过渡方案

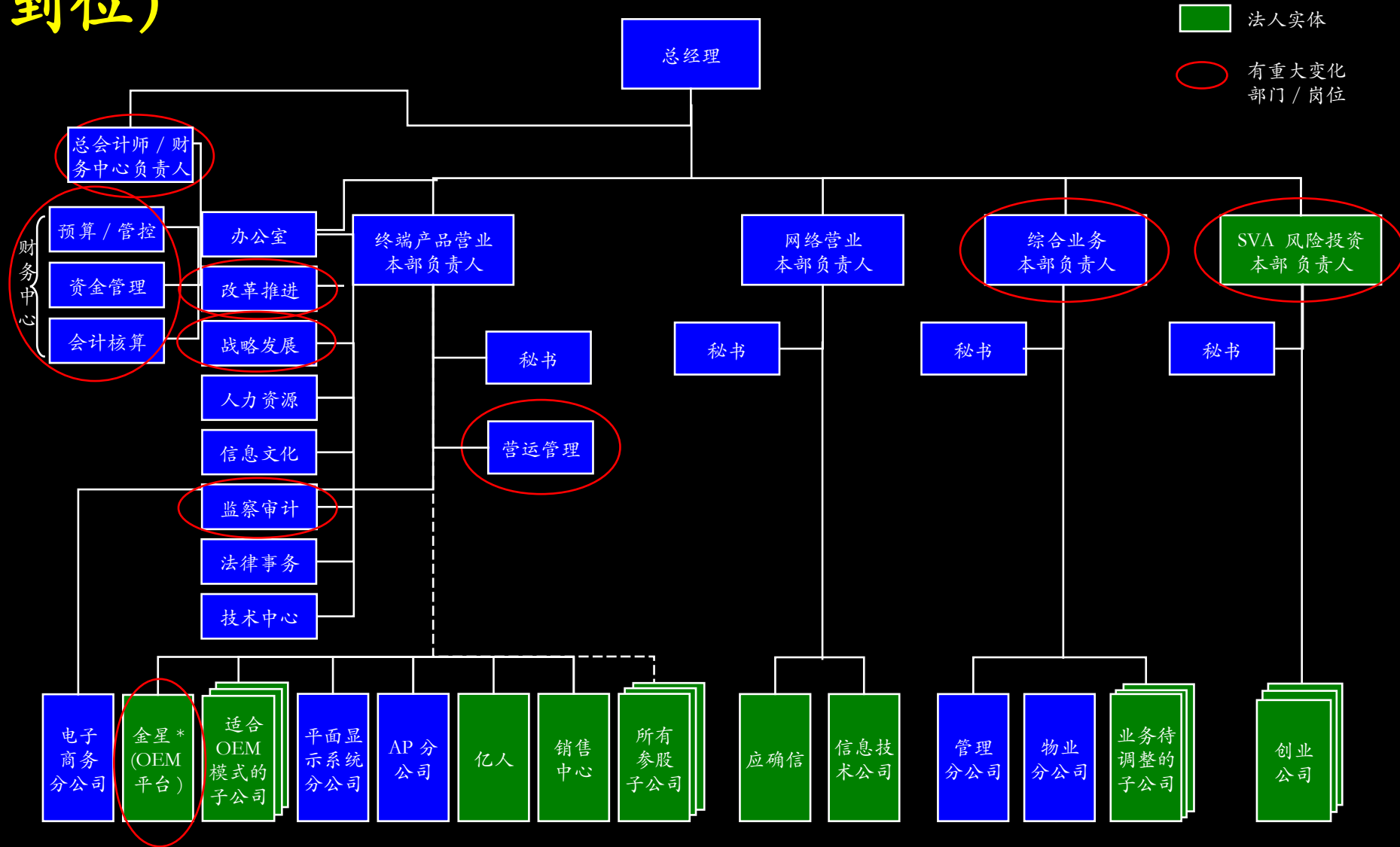
主要活动和特征

阶段成功标志



* 本页所列出的时间表仅具指导意义, 能否进入下一个变革阶段, 关键在于每个阶段所指出的改善举措能否完成, 并达到预期成效

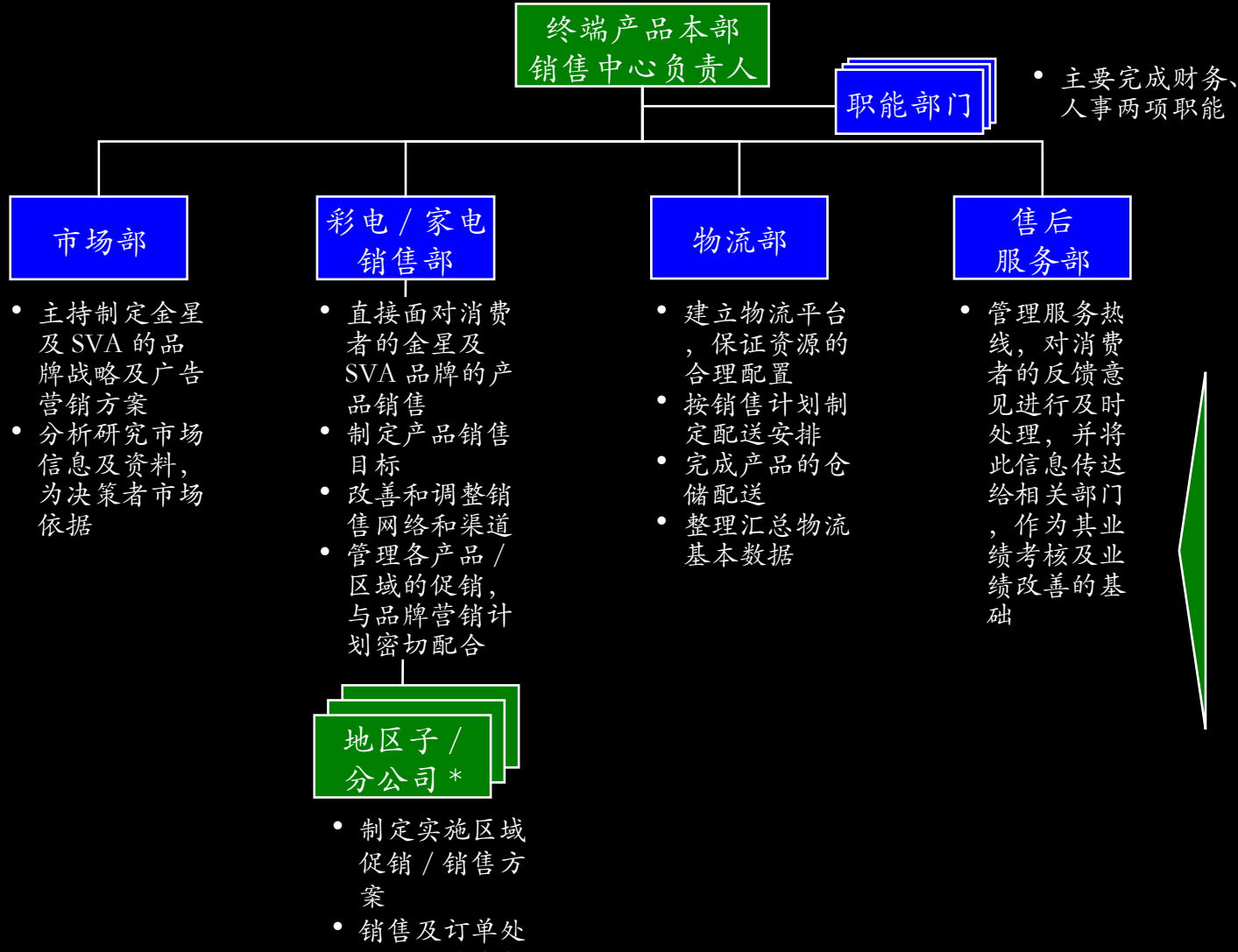
广电股份准备期组织架构（2002年1月1日前到位）



* 金星是OEM的试点,OEM将来的平台应视发展而定

准备期销售中心架构和工作重点

法人实体



- 准备期工作重点**
- 任用有能力的人员负责主要岗位工作
 - 建立强大的品牌营销能力
 - 根据公司战略方向收缩过于分散的销售网络，集中力量建设华东地区市场，逐步形成以一级城市为核心，辐射周边富裕地区的销售网络
 - 从上到下有效的销售运作管控，包括存货、应收帐款、资金、物流等

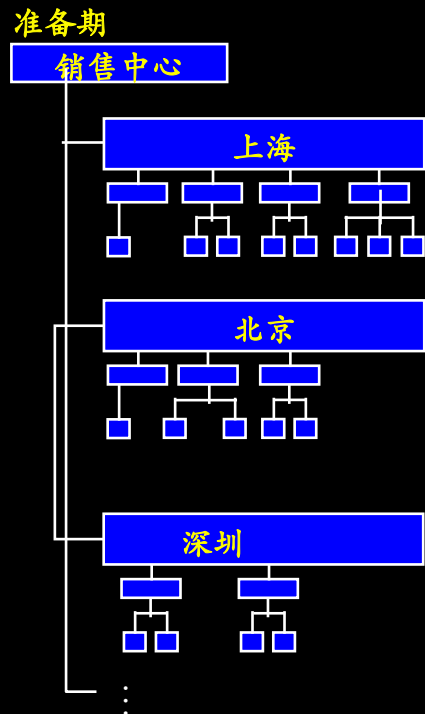
* 各地派出机构是否有法人资格将根据销售战略而定：采用分销商模式则应减少法人机构数，采用直接销售销售模式则有必要保留地区派出机构的法人地位

准备期销售中心销售网络的战略性转移和改造

示意



- 70 多个驻外机构，分散于各省市，缺乏战略重点
- 开始考虑向华东地区收缩
- SVA 品牌刚刚起步

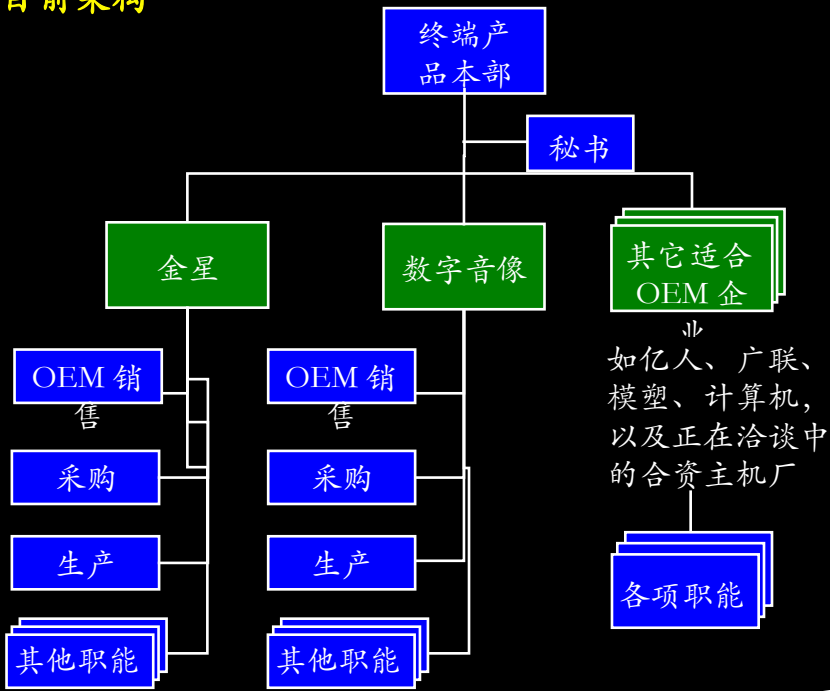


- 销售中心总部应严格控制各下属机构的销售管理，包括
 - 存货
 - 应收账款
 - 资金
 - 物流
- 根据战略发展方向，合理收缩销售网络，逐步向以一级城市为核心辐射周边富裕地区的网络结构推进
- 准备期的工作重点是建设和发展华东地区市场和加强 SVA 品牌的建设

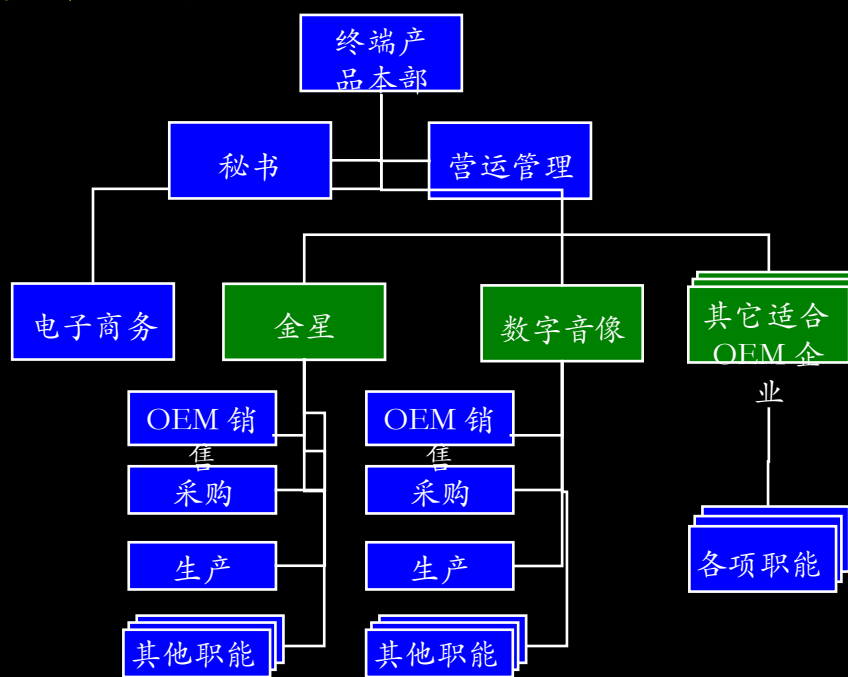
准备期终端产品本部 OEM 业务架构和工作重点

法人实体

目前架构



建议准备期架构



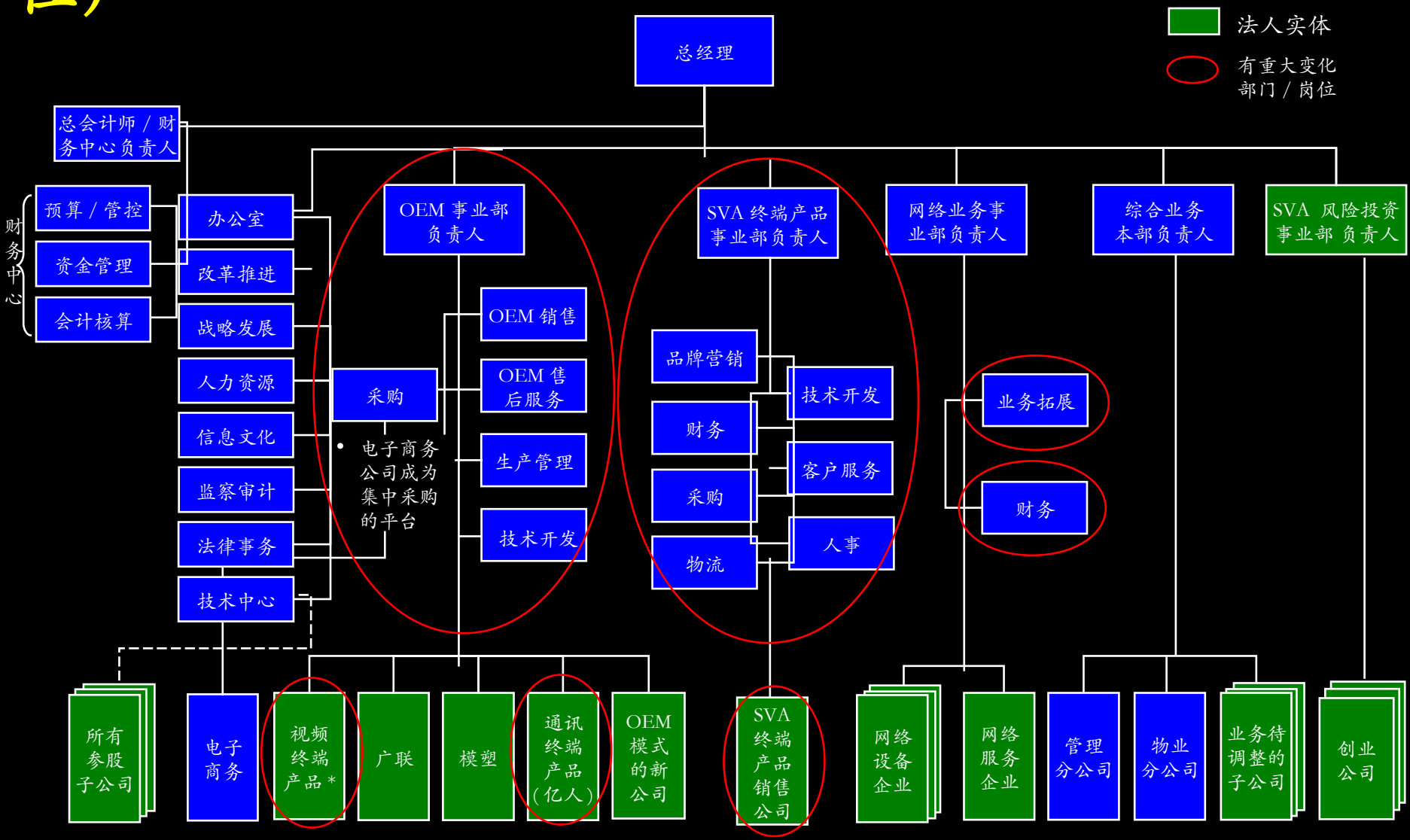
准备期工作重点

- OEM 业务的转型：终端产品营业本部成立营运管理部综合推进
- 加强 OEM 销售能力：营业本部的营运管理部，集中各企业的资源，同时充分引进外部人才，加强 OEM 销售业务的拓展，其工作重点是开发较高层次目前下属业务单位层面尚无能力接洽的关键客户，而不是与下属业务单位重复业务活动
 - 提高采购能力：准备期各业务单位仍保留其采购职能，但需引进人才加强采购能力，由营业本部营运管理部牵头优化和完善其采购流程，同时充分利用电子商务公司作为电子采购平台，降低采购成本，改善原材料供应质量，并最大限度实现信息资源共享
 - 培养精益生产能力：准备期各业务单位应不断加强自身精益生产的能力，同时由营业本部营运管理部进行跨业务单位的生产协调，协助人力资源部门引进精益生产人才，并为下属单位提供精益生产培训，监督推动精益生产的实施；这样也可以降低过分倚重金星作为 OEM 平台的风险

金星正在推行的组织架构



广电股份整合期组织架构（2003 年 7 月 1 日前到位）

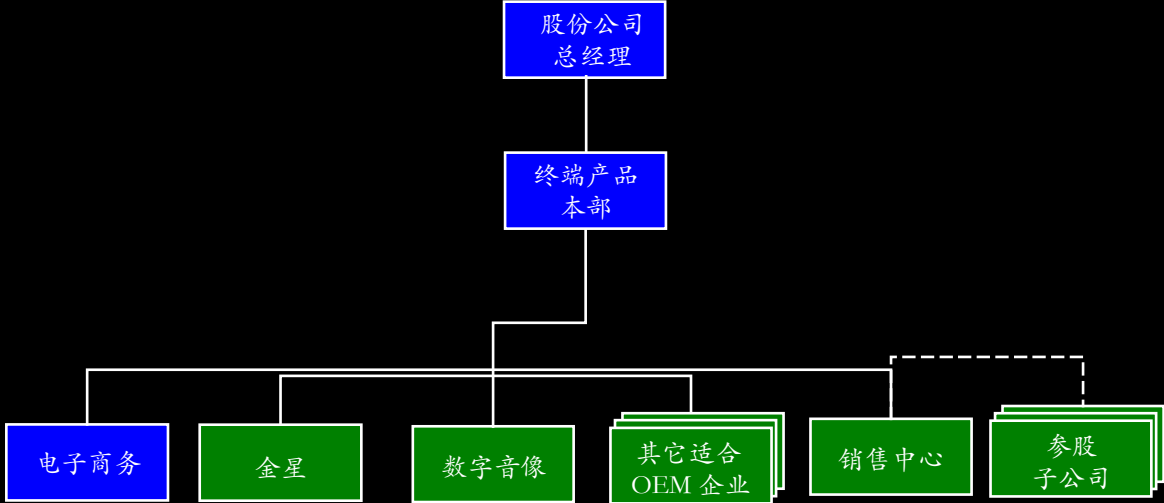


* 数字音像注入金星

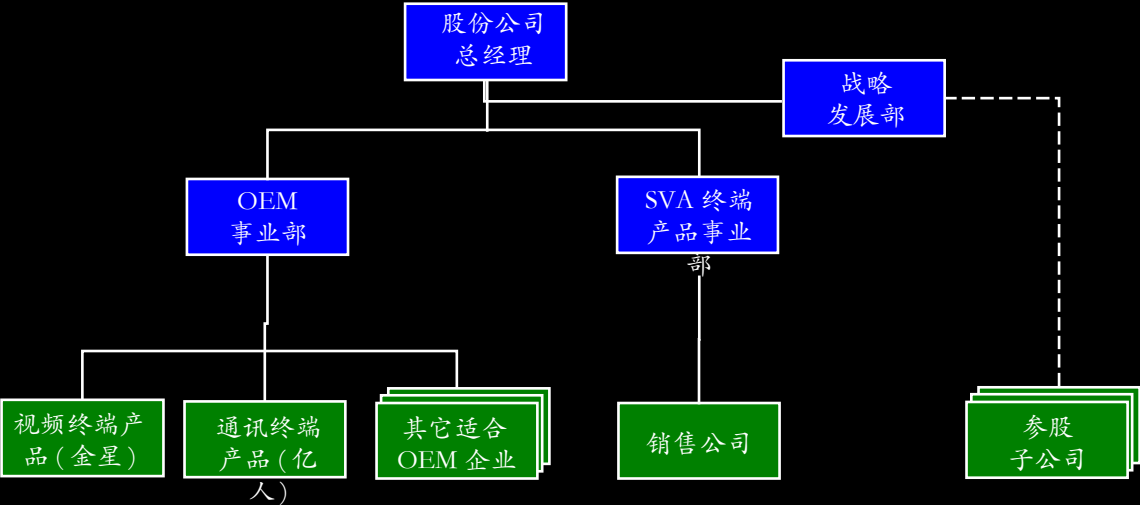
整合期业务划分架构的调整

准备期架构

法人实体



建议整合期架构



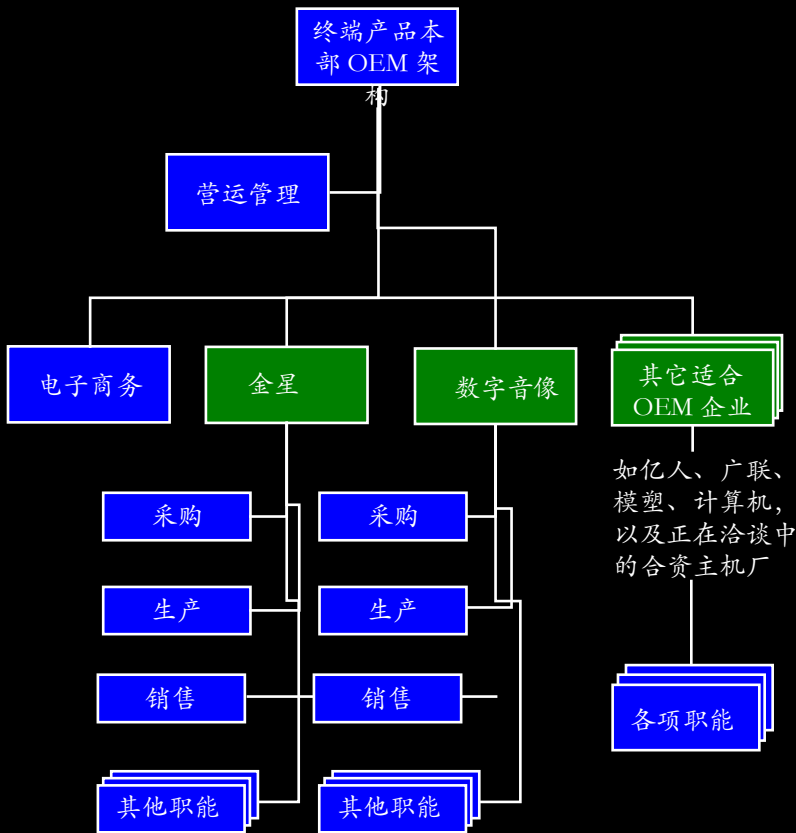
实施的前提条件

- 销售中心的改造工作成功完成，形成一定的品牌营销能力和与战略方向相匹配的销售网络
- OEM 业务初步形成气候，SVA 和金星以外的销售收入达到相当规模；初步形成 OEM 业务能力，具有一定的市场竞争力
- 亿人公司形成 Cable Modem、机顶盒等产品线生产能力
- 公司战略发展部人员和能力得到显著加强，有能力全面管控参股企业，协调相关职能部门共同参与其中方总经理的考核

整合期强化事业部功能 - OEM 事业部

法人实体

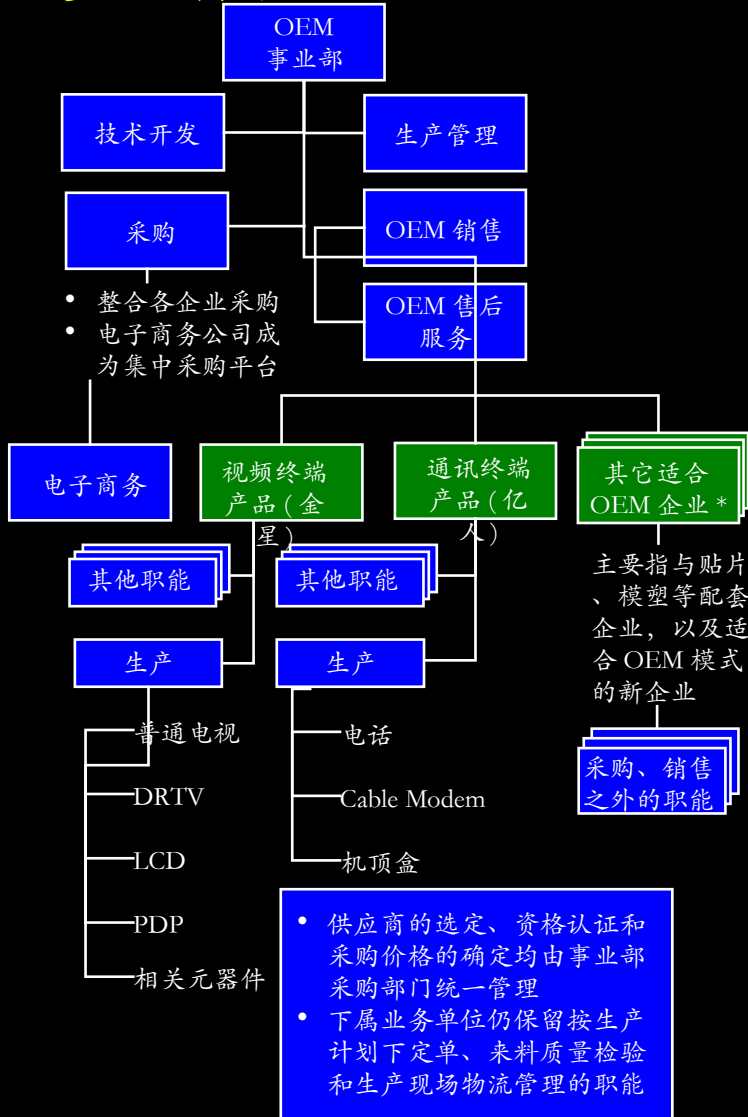
准备期架构



实施前提条件

- 集中采购 - 金星公司在准备期内采购能力显著提高，电子商务公司在准备期内获得相当的采购量，形成一定的采购统筹能力
- 进一步集中 OEM 销售 - 准备期内终端营业本部引进合格的 OEM 销售人员，初步建立 OEM 销售渠道，形成相当的 OEM 销售能力
- 精益生产能力的提升 - 引进 OEM 业务管理人才，初步形成精益生产模式

建议整合期架构



* 整合期内逐步完成企业间的注入和整合

整合期强化事业部功能 - SVA 终端产品事业部

法人实体

SVA 终端产品
事业部负责人

品牌营销

技术开发

财务

客户服务

采购

人事

物流

SVA 终端产
品销售公司

消费者
渠道

机构用
户渠道

区域经理

地区
公司

区域经理

- 主持制定 SVA 品牌的战略及广告营销方案
- 确定产品价值定位，制定产品整体营销规划
- 收集整理与发展业务相关的市场的信息和资料
- 分析市场的数据资料，为决策者提供有关市场的依据
- 由原销售中心市场部引进外部人才，加强品牌营销能力后提升所形成

- 负责事业部的预算和财务管控，以及事业部专属职能部门相关支出与费用的会计和出纳
- 提供财务分析，协调事业部负责人对业务的运作管控
- 配合总部财务中心的预算汇总，财务管理等工作
- 由原销售中心财务部功能提升后所形成

- 根据市场需要从 OEM 事业部或公司外 OEM 制造商订购 SVA 品牌终端产品
- 订购中的物流及质量监控
- 该部门为新设立部门，需聘用新的人员

- 建立物流平台，保证资源的合理配置
- 按销售计划制定配送安排，完成产品的仓储配送
- 整理汇总物流基本数据
- 由原销售中心物流部门功能提升后所形成

- 视频终端产品 (DRTV/DMD/PDP/DVD 等) 的研制和开发
- 通信终端产品 (电话，机顶盒，Cable Modem 等) 的研制和开发
- 由原平面显示系统分公司研发人员、AP 分公司从事品牌产品研发的人员，及部分机顶盒、Cable Modem 研制人员构成

- 管理服务热线，对消费者的反馈意见进行及时处理，并将此信息传达给相关部门，作为其业绩考核及业绩改善的基础
- 由原销售中心售后服务部门功能提升后所形成

- 组织管理事业部内除事业部负责人以外所有人员聘用、合同、薪酬、考核等
- 由原销售中心人力资源部门功能提升后所形成

实施前提条件

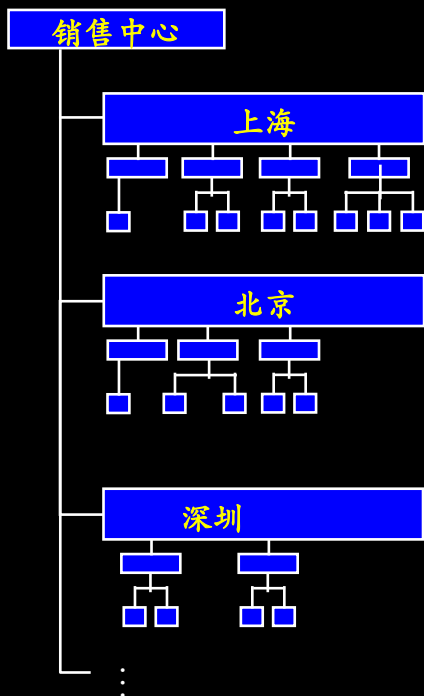
- 销售中心的改造工作成功完成，形成一定的品牌营销能力和与战略方向相匹配的销售网络
- 成功开发出自有品牌的高端视频产品和通讯终端产品，并形成一定的品牌知晓度和市场规模

* 区域经理直接向所属渠道经理汇报，地区公司仅向其提供行政和后勤支持，不对其进行管控；各地派出机构是否有法人资格将根据销售战略而定：采用分销商模式则应减少法人机构数，采用直接销售销售模式则有必要保留地区派出机构的法人地位

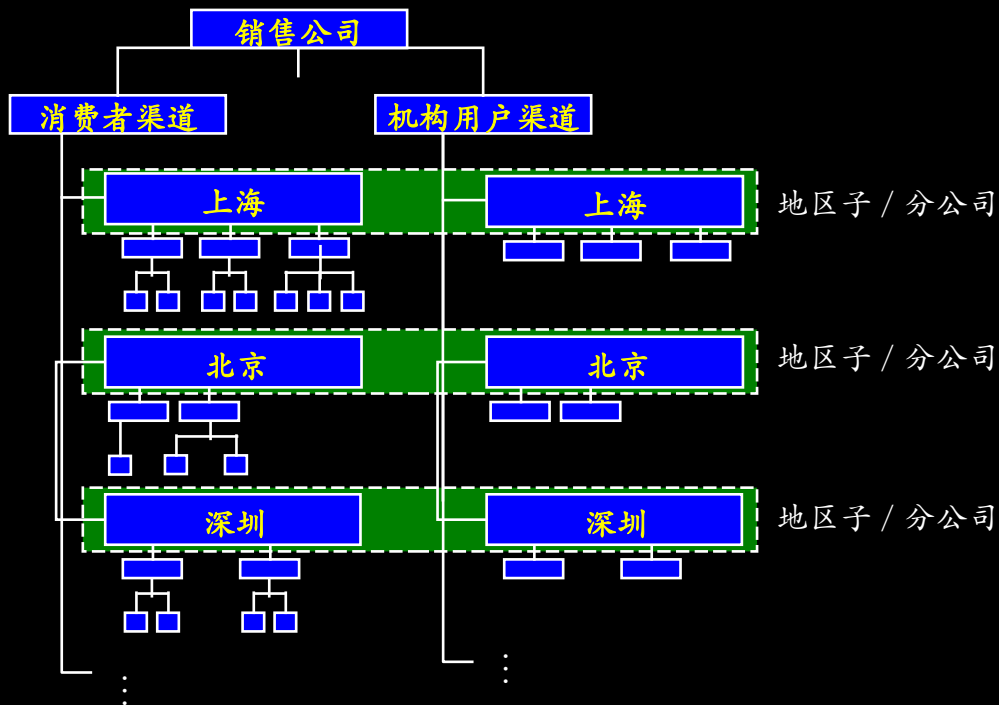
整合期 SVA 终端产品事业部销售网络进一步调整

示意

准备期



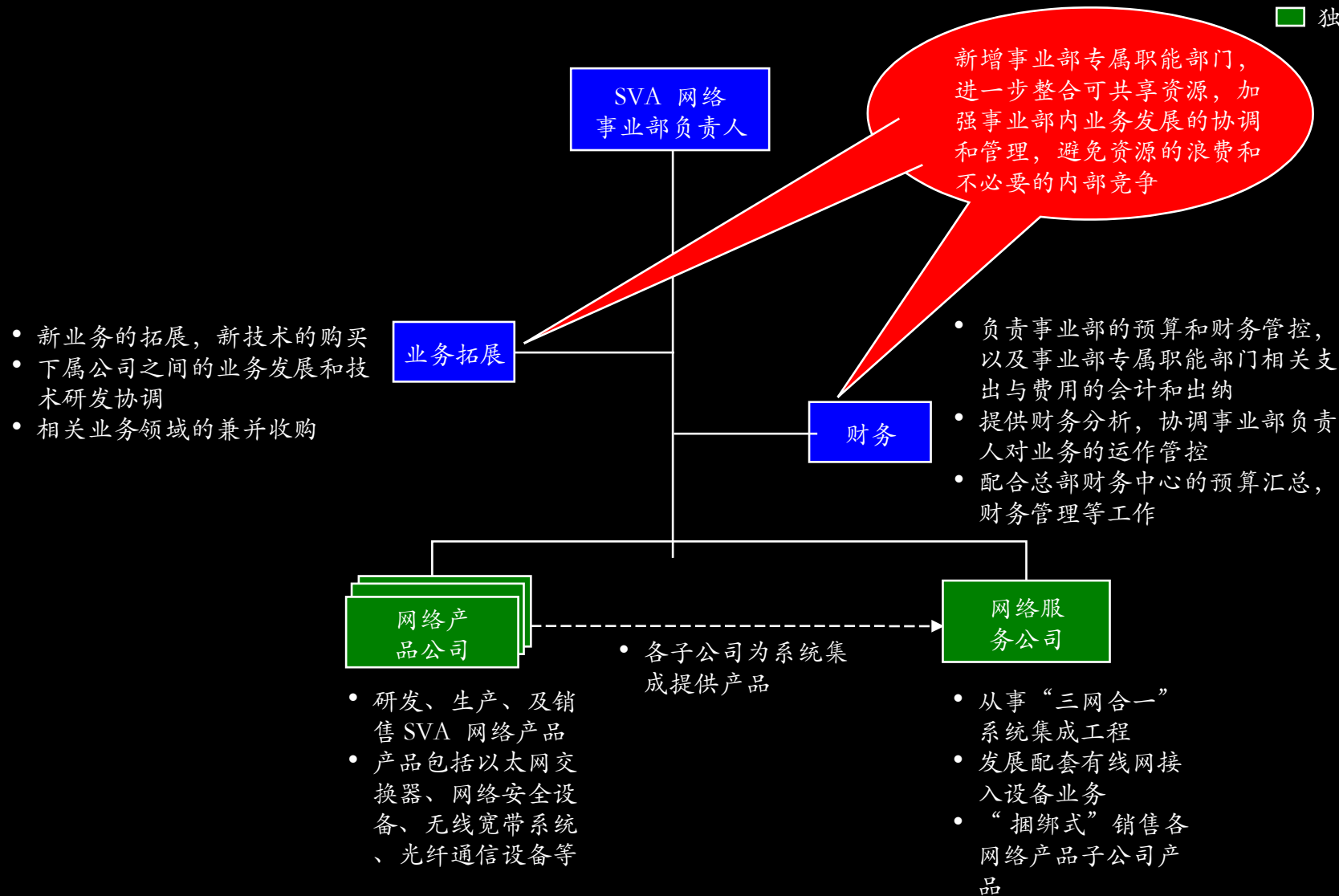
整合期



- 进一步调整销售网络结构，剪除与战略方向和重点不符的部分中小城市销售机构
- 根据最终用户的类型分别建立消费者渠道和机构用户渠道，各渠道的区域经理直接向渠道经理汇报
- 地区公司为销售活动的运作平台，为各渠道的区域经理提供行政和后勤支持

整合期强化事业部功能 - 网络业务事业部

■ 独立法人



广电股份组织架构调整推进时间表

主要活动	Q3/2001	Q4/2001	Q1/2002	Q2/2002	Q3/2002	Q4/2002	Q1/2003	Q2/2003	Q3/2003	Q4/2003
组织架构调整										
• 准备期 - 完善本部制	★ 启动									
- 划归业务单位进入三大营业本部										
- 成立 SVA 风险投资营业本部										
- 成立营运管理部综合推进 OEM 业务转型, 提高销售、采购和精益生产能力										
• 整合期 - 部分事业部制			★ 启动							
- 终端产品本部拆分为 OEM 事业部和 SVA 终端事业部										
- 完成 OEM 事业部的销售、采购和技术开发职能的整合										
- 将 SVA 终端产品事业部可共享资源整合, 形成一体化销售平台										
- 各事业部专属职能部门的逐步完备										
• 发展期 - 完善事业部制									★ 启动	
- 根据业务发展从 OEM 事业部拆分出采购事业部和元器件事业部										
- OEM 事业部建立一体化集中生产基地										

广电股份管理流程和用工制度推进时间表

主要活动	Q3/2001	Q4/2001	Q1/2002	Q2/2002	Q3/2002	Q4/2002	Q1/2003	Q2/2003	Q3/2003	Q4/2003
管理流程推进 - 进一步细化三大管理流程，形成具体执行、推广条例 - 根据管控需要，设计相关子流程 - 对下属业务单位进行管理流程培训 - 初步推行、试点管理流程 - 根据初步推行工作，修正和完善管理流程										
人员 / 用工制度调整 - 确定岗位要求，着手建立人力资源库 - 建立业绩考核制度 - 关键岗位用工市场化 - 条件成熟部分岗位用工准市场化 - 所有岗位用工市场化										

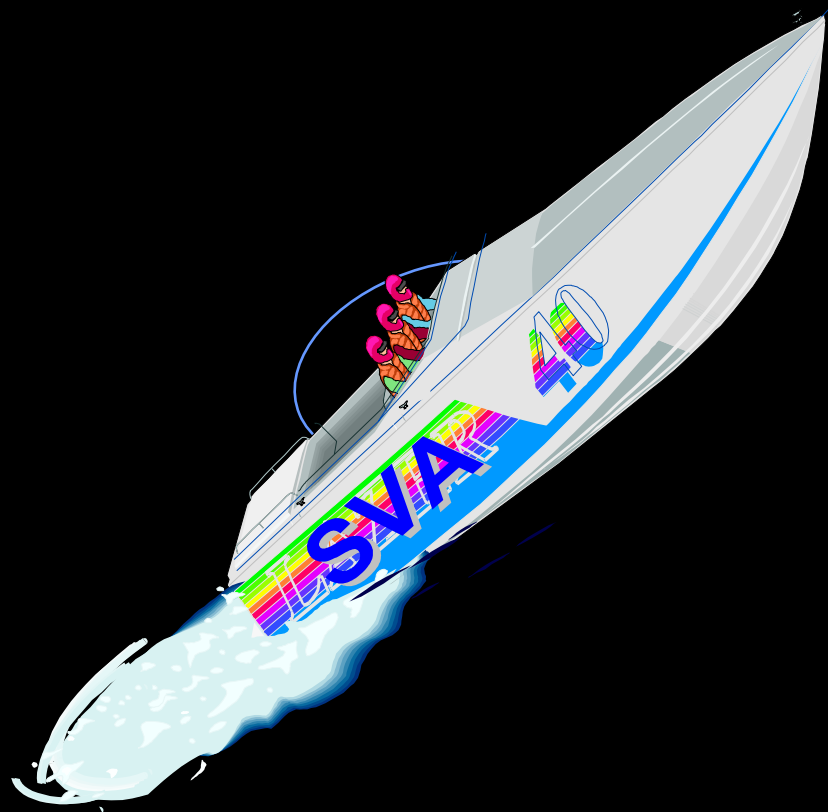
广电股份改善财务管理推进时间表

主要活动	Q3/2001	Q4/2001	Q1/2002	Q2/2002	Q3/2002	Q4/2002	Q1/2003	Q2/2003	Q3/2003	Q4/2003
改善资金管理										
• 财务管理制度的细化成文	——									
• 财务管理制度的试行和调整	——	-----								
• 全面实行财务管理制度		——								
• 财务人员派驻制度的细化	——									
• 人员到位及试行	——	-----								
• 财务人员轮岗试行及制度化		——			——		——		——	
• 财务人员培训	——		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
• 财务分析监控	——	——	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
• 加强审计力量	——									
• 利用银行服务加强监控	——	-----								
• 建立财务IT系统	——	-----	-----	-----	-----	-----				
• 资金有选择的集中				——						
• 资金主体集中					——	——	——	——		
• 资金全部集中管理，有效监控									——	——

广电股份改善销售中心经营状况时间表

主要活动	Q3/2001	Q4/2001	Q1/2002	Q2/2002	Q3/2002	Q4/2002	Q1/2003	Q2/2003	Q3/2003	Q4/2003
改善销售中心 现金状况 - 访谈、分析和诊断 - 制定方案 - 人员培训 - 具体实施										
改善销售中心业 绩中长期举措 - 确定营销战略及模式 - 设计组织架构，物流及资金管理系统 - 建立合理的销售队伍激励制度 - 实施举措										

完善组织架构、优化管理流程推动广电业务腾飞



发展是硬道理

- 稳步推进组织架构的变革
- 大力推进用人制度的市场化
- 尽快推进管理流程的规范化