

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2012156033

UDC\_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 项目+产品的 BU 经营模式的幸福化组织

#### A Study on Setting-up the Happiness Organization Based on the Project and Product Oriented Business Unit

樊 冠 军

指导教师姓名: 刘 震 宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2014 年 4 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 中文摘要

本论文提出了项目+产品的 BU<sup>①</sup>经营模式的幸福化组织概念。以稻盛和夫的阿米巴经营思想为理论研究框架,通过企业管理软件公司三种组织架构分析和结合厦门用友烟草软件有限责任公司的应用研究。研究表明:项目+产品的 BU 经营模式的幸福化组织实现了管理软件企业的实时核算及度量化体系,打破了传统管理软件企业依据印象和感情考核的激励体系,建立了度量化的激励体系。员工充分掌握自己所属 BU 组织的经营目标,每一个 BU 都变成了一个小的经营体,实现了经营权利的下放,赋予了员工参与经营的能力和条件,让员工由原来的被动执行到现在的主动思考经营,搭建了公司全员经营的经营体系。明确了员工的工作的目标和方向,提高了员工的幸福持续感。员工的责权利清晰,充分发挥了员工激情和潜能,工作效率也大大提升,从而找到自己在公司的归属感,进而提升了整个团队的工作激情。依拖信息化的支撑,实现公司业务管理过程的自动跟踪、目标监控、进度监控,在每一个流程节点,都提供丰富的辅助决策查询,进一步实现了整个公司经营的公平竞争氛围和管理的可控化、可视化。从客户角度讲, BU 经营更加贴近服务客户,对客户的交付完全体现解决方案的项目型交付,研发 PBU<sup>②</sup>按照产品进行管理和开发,同时进行独立的利润考核,即有效提升研发的工作激情又保持了研发的资源共享性。

**关键词:** 管理软件企业; BU 经营; 度量化; 幸福化。

---

<sup>①</sup> BU Business Unit 论文中所指的是独立核算的业务单元,是利润中心。

<sup>②</sup> PBU Product Business Unit 论文中所指的是独立核算的产品业务单元,它是企业管理软件公司独特的一个业务单元,是利润中心。



## Abstract

This thesis proposes a conception of the Happiness Organization based on the Project and Product Oriented Business Unit, A MIBA Management Idea as the theoretical framework , through the enterprise management software company, three kinds of structure analysis and combined with the application of Xiamen Yonyou Tobacco Software Co.Ltd.Research results show that: The Happiness Organization based on the Project and Product Oriented Business Unit to achieve real-time accounting and quantitative method management structure in Enterprise Management Software Company, breaking the incentive structure of traditional Enterprise Management software companies on the basis of the incentive structure impressions and emotional evaluation,established incentive structure of quantitative method. Employees fully grasp their own BU organization's business goals, each BU as a small business unit, realization of the decentralization of management rights, give the staff involved in the management ability and the condition, let the staff from the original passive to active thinking of the implementation of the business now,built company full staff management operating system.To define the target and direction of employees, improve happiness of employee. Employee rights and responsibilities are clear, give full play to the staff's enthusiasm and potential, the work efficiency is also improved greatly, to find their sense of oneness in the company, improve the whole team work passion, Relying on the support of Informatization construction, implement company business management process of automatic tracking, target monitoring and process monitoring. In every process node,provide the rich auxiliary decision query, to realize the fair competition environment of the entire firm and realize the visual and controllable management. From the customer's perspective,the BU business model is more close to the customer, delivery to the customer fully reflect the project delivery,PBU management and development according to the product, at the same time independent evaluation of profit, which is effective to enhance PBU work enthusiasm and keep the resource sharing.

**Key Words:** Enterprise Management Software Company;BU Business; Quantitative Method; Happiness.



# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 第一章 引言.....                   | 1  |
| 第一节 研究背景.....                 | 1  |
| 第二节 研究现状.....                 | 3  |
| 第三节 研究思路、方法.....              | 5  |
| 第二章 研究的基本理论.....              | 8  |
| 第一节 阿米巴经营思想.....              | 8  |
| 第二节 基于 BU 模式的软件企业经营思想.....    | 10 |
| 第三节 小结.....                   | 14 |
| 第三章 厦门用友烟草软件有限责任公司案例分析.....   | 16 |
| 第一节 公司概况.....                 | 16 |
| 第二节 项目+产品的 BU 经营模式的特点和应用..... | 16 |
| 第三节 项目+产品的 BU 经营模式实施成效.....   | 26 |
| 第四章 结论与展望.....                | 28 |
| 参考文献.....                     | 30 |



# Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapter One Introduction.....</b>   | <b>1</b>  |
| Section One Research background .....  | 1         |
| Section Two Research status .....  | 3         |
| Section Three Methodology .....  | 5         |
| <b>Chapter Two Theory .....</b>  | <b>8</b>  |
| Section One A MIBA business ideas .....  | 8         |
| Section Two Software company Business modle based on the A MIBA business ideas.....            | 10        |
| Section Three Summary .....  | 14        |
| <b>Chapter Three Case of XIA MEN YONYOU TOBACCO SOFTWARE CO.,LTD.....</b>                      | <b>16</b> |
| Section One Company overview .....   | 16        |
| Section Two Characteristics of project&product Oriented Business Unit and its Appliction ..... | 16        |
| Section Three Effectiveness of project & product Oriented Business Unit .....                  | 26        |
| <b>Chapter Four Conclusion.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>Reference .....</b>   | <b>30</b> |



## 第一章 引言

### 第一节 研究背景

#### 一、 企业管理软件产业市场形式分析

软件产业经过多年快速发展，我国软件产业规模迅速扩大，产品质量、应用水平和服务能力稳步提升，近期国家加快推动实施信息消费激励政策，规范信息消费环境，培育扩大信息消费，形成经济增长新热点<sup>①</sup>。但是我国企业管理软件行业的发展和人民的生活水平一样，已由温饱水平转向小康社会，同时软件产品的发展供需也发生了变化，基本上在 2008 年以前企业管理软件行业的发展是需求大于供应，进入 2009 以后企业管理软件行业的发展是需求小于供应；企业管理软件方面的需求从产品购买模式向整体解决方案购买模式及长期运营服务模式过渡的发展。为了满足客户需求，软件厂商的发展必须进行改革才能更好适应客户需要，这也是企业管理软件行业市场发展的需要。

#### 二、 企业管理软件企业的大锅饭分析

企业管理软件企业目前量化的只有销售数据和财务数据，用它可以衡量软件销售的业绩，但不能体现后续交付人员、研发人员的业绩，整体公司是一个大锅饭的形式，后台的交付人员、研发人员等完全是管理层根据经验和印象以及表现进行所谓的绩效评定，研发部门与其他业务单元之间责权利不清，薪资、绩效管理大多采取平均主义，吃大锅饭，干多干少甚至不干都是一个样，员工对自己的工作不易产生成就感，老员工容易产生懈怠，丧失激情，缺乏动力。

传统以销售、交付、研发为分工的组织结构只会带来大家互相攀比，中层管理从各自利益出发进行组织结构的膨胀，每年的企业年度计划就是人员队伍和费用的扩张索取会议，造成整个公司经营的浪费。员工对公司不满意，主要分为以下几种：辛苦劳动的员工没有拿到该拿到的报酬，慢慢也学会躲避干活了；较聪明的、能说会道的这些员工发展成评论家和马屁精。虽然组织结构壮大了，但公

---

<sup>①</sup>我国软件产业发展迅猛 将实施信息消费激励政策[EB/OL].

[http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-05/30/c\\_115976142.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-05/30/c_115976142.htm),2013-05-30.

司的战斗力的确日趋下降，随着大锅饭进程的发展，公司的财力和客户的满意度会逐步降低，最后真正的实干家和有能力的员工也会慢慢离开公司直接导致公司的经营业绩下降。

### 三、 企业管理软件企业的信息化管理

谈到企业管理软件公司的企业信息化，大部分企业管理软件公司可能已经上线了财务管理、营销管理、人力资源管理、OA 管理等企业必需的软件，他们几乎都是一个个信息化孤岛，相互之间无任何信息贯通。营销管理大部分也是上线一些销售数据的统计，缺乏最关键的销售漏斗以及对销售漏斗的分析跟踪；人力资源管理大部分软件企业也是上线一些基于 KPI 的所谓绩效管理和薪资管理，一般采用的 KPI 考核机制无法准确衡量基层员工的工作，往往流于形式。

客户满意度已是企业管理软件行业发展的重要任务指标，提升客户满意度不是简单依靠营销完成，而是需要全员的经营意识。企业管理软件公司也需要一整套的信息化系统来满足全员经营的企业需求，即软件行业 ERP。比如：营销管理、项目管理、需求管理、开发计划管理、开发任务管理、测试管理（BUG 系统）、考核管理、报销管理、财务管理等相互有机集成的系统，企业管理软件公司的信息化是当今软件行业发展的必然趋势。

### 四、 企业管理软件企业客户满意度分析

企业管理软件的客户满意度目前国内的水平并不高，有客户自身的问题，本论文不过多阐述。从企业管理软件公司来说，客户满意度主要有两大关键因素，第一、软件质量，传统的软件可靠性是依靠最后的质检完成，测试工作往往在计划制定时比较粗劣，由于工期的问题，甚至检测未完成就交付使用，不论是软件的黑盒或白盒测试，还是测试用例的编写，都离不开测试人员的干预；即使在有些公司提出软件是设计出来，而不是测试出来的。不论那种方式产品质量的完成都是通过需求员、系统分析员、程序员、测试员等人完成。既然依靠人来完成，那就必须通过发挥人的主观能动性、让人乐于干其事才能保证软件的质量。第二、全员经营，软件厂商未站在客户的角度思考问题，软件的销售和售前进行扩大化的功能宣传，交付人员进行缩小化节约成本交付，这样完成的后果只能造成客户满意度降低，导致一单化销售，缺乏持续的客户经营意识。完成客户经营是不能

依靠单一的销售完成，而是需要全员经营意识；依靠整个公司的客户经营意识，发挥不同员工的主观能动性，坚持“各尽所能，按劳分配”原则，实行“多劳多得”，提升员工的主观能动性，成就自我价值，获得成就感和幸福感。只有让客户满意，企业管理软件公司才能持续健康的发展。

## 五、 结论

基于公司商业目标，不断创造客户价值，贯彻“产品+项目”的公司经营战略，提高客户满意度。简单的思想就是打破大锅饭，进行联产承包责任制，成就员工的幸福感。所谓阿米巴经营是一种经营方法，简而言之就是把组织划分成一个个小的团队，通过独立核算制加以运作，在公司内部培养具备经营意识的领导，实现全体员工参与经营的全员参与型经营。充分发挥员工的主观能动性、全员享受经营的业绩，经营者与员工齐心协力，企业一定能够克服困难，取得可持续的成长与发展。

## 第二节 研究现状

### 一、 缺乏度量化体系

企业管理软件公司对于软件销售过程中的软件交付成本和软件开发成本只是概要估计，软件的成本度量基本上不存在，大部分人心目中的软件就是暴利企业，根本无需进行成本估算，简单的观点认为只要员工完成任务就可以保证企业盈利了，但依靠什么来保障员工保质完成任务呢？随着社会的发展，软件的供需矛盾、社会的生活成本等外因的变化，这种观点就制约了中国软件的发展。随着社会精细化的发展，软件的成本估算也必须进入精细化时代，否则软件人员的价值判定、软件的进度等无法进行准确的管理。没有度量化的管理，软件的变更也就无从谈起。缺乏度量化也会导致研发员工迷失方向，缺乏前进的动力，最关键的是缺乏工作带来的成就感和幸福感；缺乏度量化，公司的人力资产管理更是无从管理，留下有才干的员工，但是却无法知道他们做的好不好，结果导致人力资产大大浪费；因为没有度量化，你无法通过数据进行判断员工的业绩表现，全部都是依靠印象，甚至孳生了企业管理软件公司员工加班给领导看等多种不良现象。

## 二、 缺乏进度管理的体系

企业管理软件公司的开发主管对开发进度管理不到位，经常延期，大部分的企业管理软件公司都是粗略的按照软件工程理论进行进度管理，比如需求完成、概要设计、详细设计、编程完成、单元测试、集成测试等大致定出工期，通常采用的方式是通过会议等进行进度的确认。随着软件客户需求的变更，通常会采用的方式是下一版解决或接纳变更造成进度的无限延期。这种缺乏进度跟踪管理的方式结果导致丧失市场机会和客户满意度。

对于 10 人以下的开发团队的小公司而言，他们的生产力是比较高，实际上最重要的一点是他们的进度管理较好，他们的进度管理是由于团队较小、沟通顺畅。

对于 10 人以上开发团队的中等规模公司，如果只是制定大的里程碑，而不去监控每一个里程碑的具体进度，最终是一个连锁反映，一个里程碑导致另一里程碑的无限延期。

缺乏里程碑的进度管理，员工就没有明确的工作目标和方向。

## 三、 缺乏激情的团队管理

孔子说：“知之者不如好知之者，好知者不如乐知者”。无度量化研发企业的程序员就是按部就班的生活，按时上下班，完成经理分配的任务。根本不是从自己对所从事工作的热情和对客户的负责出发，同时组织结构越完善，创新激情和工作激情就越低，尤其一些所谓的 KPI 更是阻碍员工的激情。组织结构和激励机制的完善、让员工做他自己愿意做的事情才是发挥员工激情的关键因素。

## 四、 缺乏公平的体系

公平则是“一碗水端平”、“不偏不倚”的意思。这里，显然是将公平（公）视为一种“不偏不倚”的行为，公平的解释就是不偏袒。在一个企业管理软件公司里，公平的制度是保持公司有持续战斗力的前提。目前企业管理软件公司缺乏度量化的管理，造成整个激励体系完全人脑化，只能根据个人的大致日常表现，一旦有好印象的人即使出现小问题也是正向激励，那些性格内向、印象不太好的人需要付出很大工作强度才能出现正向激励，缺乏公平的公司也会导致人才的流失。建立健全公平的竞争制度是企业管理软件公司持续经营的基石。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库