



第三届绩效管理改善和创新论坛

2018年6月22日，北京





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



内部公司制
后银美

AUCKSUN

分享更多内容 欢迎关注微信号：**AUCKSUN** 网址：www.aucksun.com

- **关于我们**
- **我们为什么要实施澳洋顺昌内部公司制**
- **澳洋顺昌内部公司的实践**
- **实施后的效果**

•关于我们

分享更多内容 欢迎关注微信号：
AUCKSUN 网址：www.aucksun.com

关于澳洋顺昌—概况



公司地址：张家港

成立时间：2002年9月注册

上市时间：2008年6月5日

业务规模：营收35.88亿，净利润3.54亿（归属上市公司），较去年同期增长86%、72%

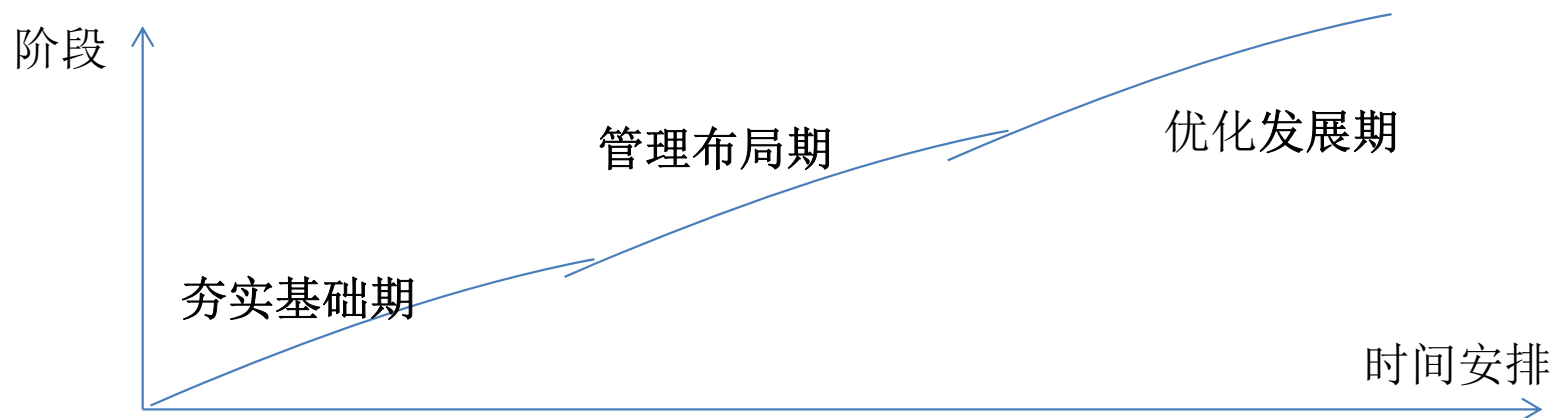
员工人数：3000人（2017年统计）

关于澳洋顺昌——业务发展



- **金属物流配送业务**——行业内唯一上市公司（微利行业）
- **小额贷款业务**——高风险高回报，转型升级做微小贷
- **LED业务**——已发展到三期，研发的内部公司制在此运用，利润贡献超金属
- **锂电业务**---二厂已经投产

澳洋顺昌内部公司制—4年的匠心设计



2003—2008年上市

2008年上市—2012年

2012年后

阶段
重心

集中精力以扩大产能为中心，成为行业的佼佼者，并成功上市

集中精力研究现代企业制度化管理，精心设计出澳洋顺昌特色管理—内部公司制

原有业务（坚守江山—稳步发展）；新业务（开疆辟土—快速发展）

内部公司制不只是一套管理工具，背后是核心管理团队对分享的坚持，甚至是偏执。

• 我们为什么要实施澳洋顺昌内部公司制？

企业面临的普遍困境。。。



企业的向往。。。



责任明晰
快速决策
成本可控
全员创造效益
灵活响应
员工幸福
资金效率提升等

管理 思考



经营时代

转变

管理精细化阶段

传统儒家思想熏陶下的本土企业，能否运用西方先进的管理制度？

管理转型靠什么？

人

是根本、枢纽、触角。。。



利润持续下降
高库存
资金紧张
管理成本
信息不畅
反应迟钝
无担当
尾大不掉

资金效率提升
目标灵活
效益增长
快速决策
成本可控
全员创造效益
消灭官僚主义
增强工作幸福感

人人都应该是经营者

可能吗？？

如何有效驱动员工 ?

员工需要被认可
需要被尊重
需要被鼓励
需要获得荣誉
员工需要得到物质回报

员工不是老板 !



澳洋顺昌内部公司制宗旨：

让员工分享企业的经营成果。

法治

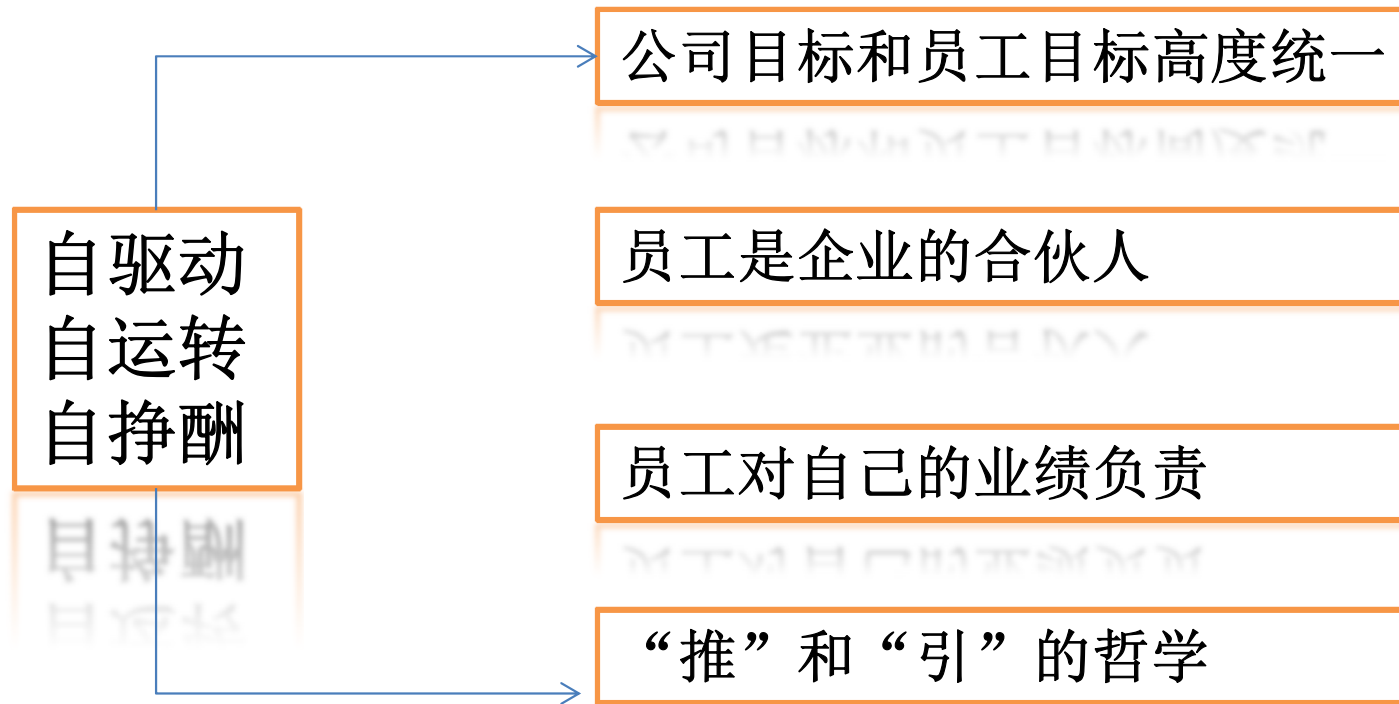
员工既不是主人，也不是家人。公司与员工之间是合作伙伴关系。成功合作的保证是“**契约精神**”。公司向员工提供可以发挥才能的平台，运作成功的平台前提是与时俱进的“游戏规则”——制度，让员工在公平、公正、透明的游戏规则下做事做人，**分享收益**。责权利对等的可操作细则促使员工的意识从“为公司干”转变为“**为自己干**”，真正激发员工自我管理的积极性。



德鲁克曾说：对员工最大的激励就是提供足够空间给他去施展才华！！

• 澳洋顺昌内部公司的实践

经营哲学：理念和利益的统一



细化战略目标，植入绩效机制

面向战略的驱动机制



将公司战略目标植入绩效评估系统，简化日常管理强度，增强公司战略目标达成能力。

内部公司制的实践

一、内部公司性质

公司:

以营利为目的，从事商业经营活动或为某些目的而成立的组织。
从这个意义上讲 澳洋顺昌的“内部公司”与传统意义上的公司有共性也有差异性

共性

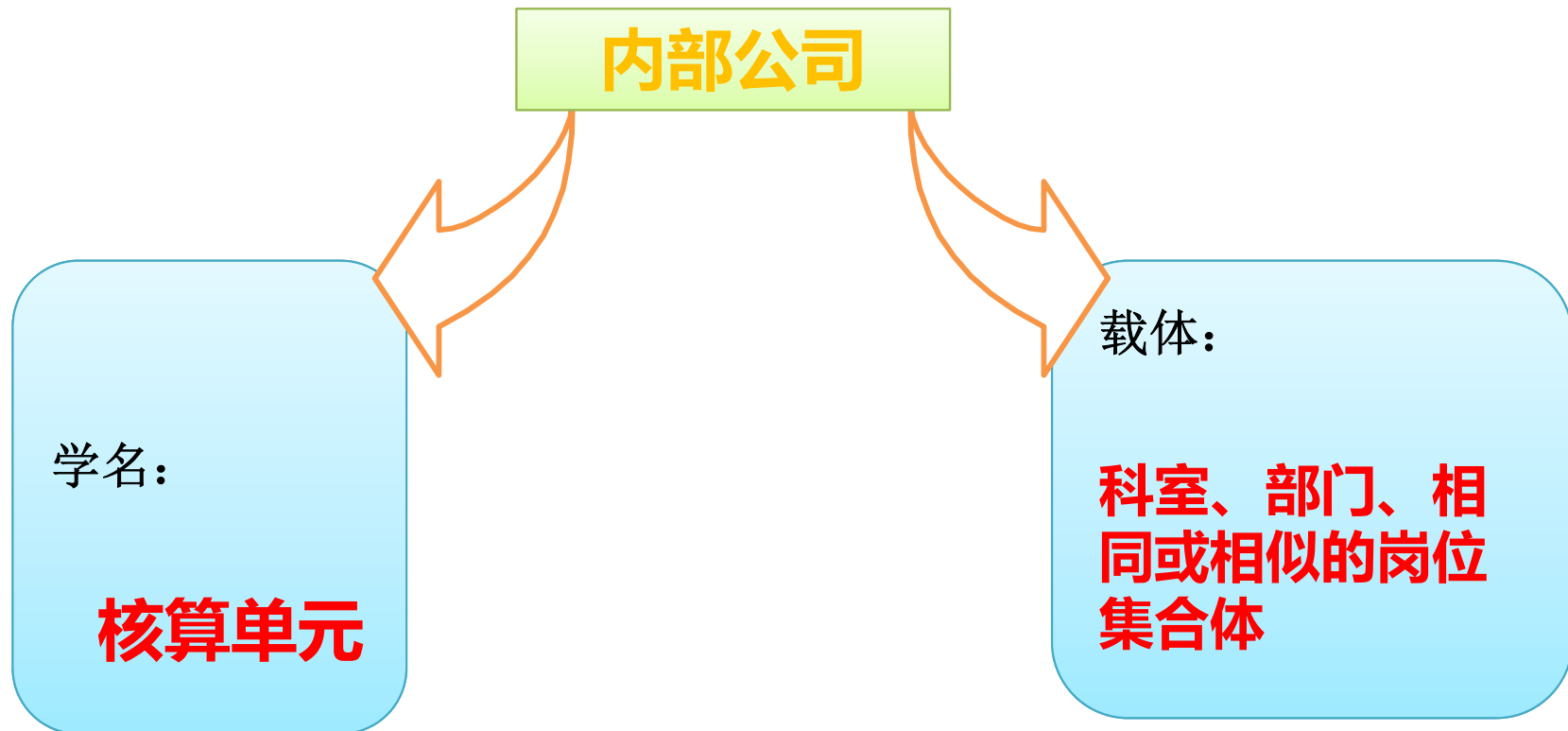
- 1、具有营业收入、营业成本、赢利；
- 2、营业收入、成本等可以精确核算；
- 3、引入定价机制；
- 4、内部公司，作为一个独立的运作市场，同样以“赢利”为目的。

差异性

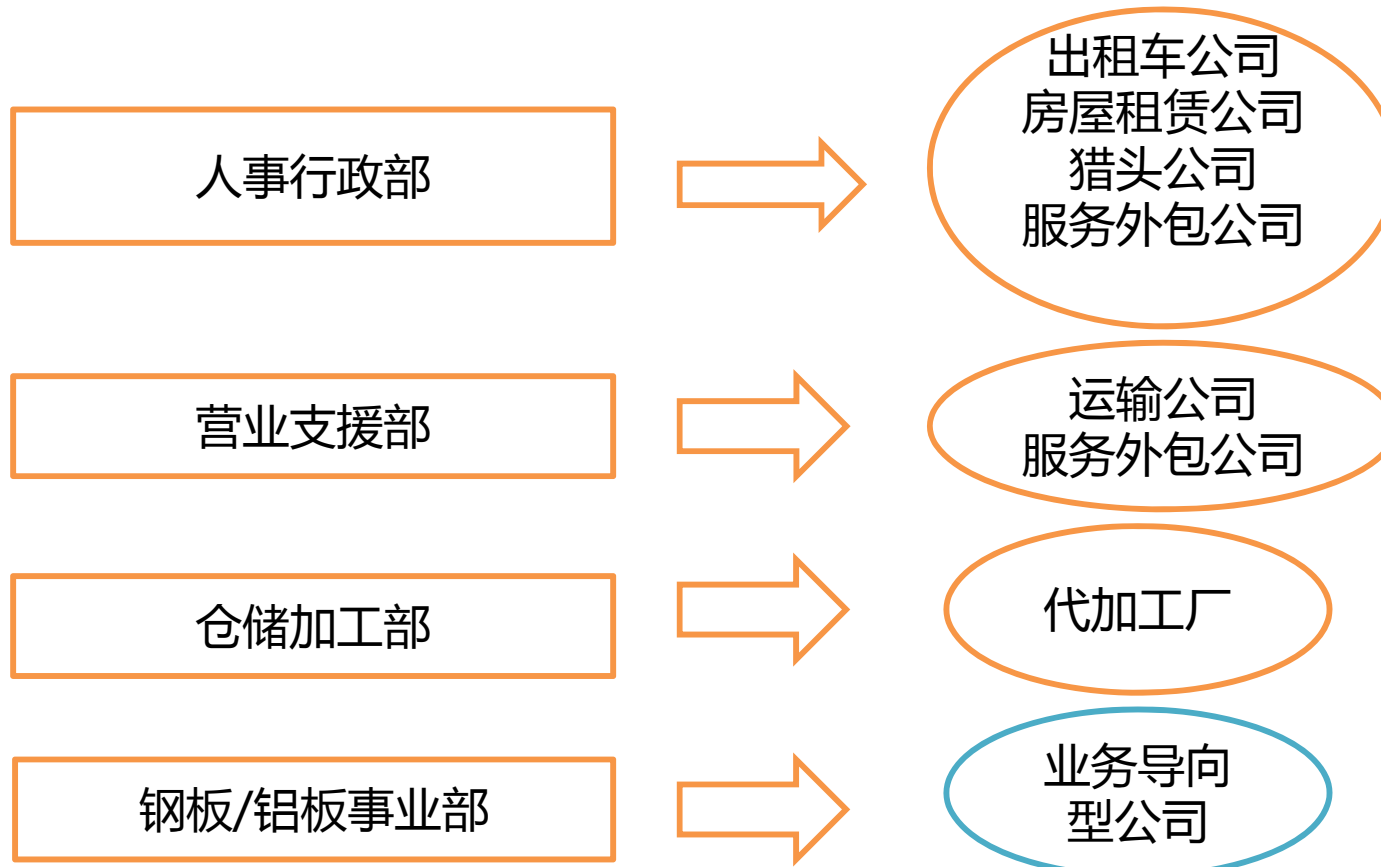
- 1、内部公司的运作在“企业”内部，而非外部市场；
- 2、定价机制有别于市场

二、内部公司的设立

2.1核算单元（内部公司）：在部门或科室内，将绩效的评价方法相同或较为相似的岗位化为一个核算单元。



2.2、部分内部公司展示



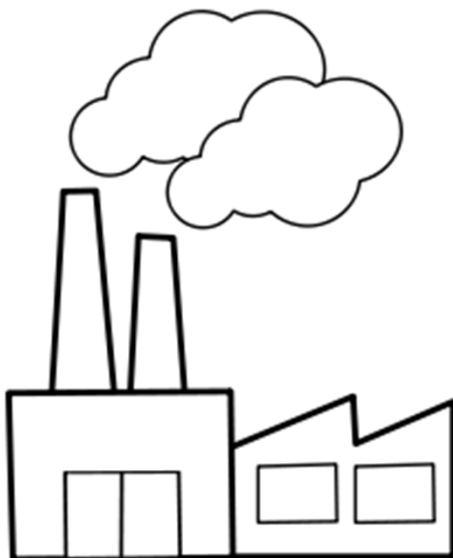
2.3、示例

公司名：仓储加工部

老板：

厂房设备：

服务：



营业收入：

营业成本：

定价机制：

财务报表：

三、内部公司的运作

立法



加工费计算规则，
包装费计算规则，
加工中心效益计算规则，
加工计件效益计算规则，
保护膜衬纸内部核算价格计算规则，
仓储科员工核算规则
加工科员工核算规则

。 。 。 。 。 。 。

注重：合理性、完美性

澳洋顺昌的“法律”一直处于不断的完善过程中。

澳洋顺昌“法律”
的落地形式

营业成本

人员费用

资源租赁费

电费

特殊工艺材料

生产辅助材料

成品包装材料

自用公司材料

维修费用

工伤损失

加工过失赔偿

外发加工成本

其他费用

废旧物资处理成本

营业收入

机台加工费

成品包装费

特殊材料收费

其他加工费

废旧物资处理收入

—

=

营业利润

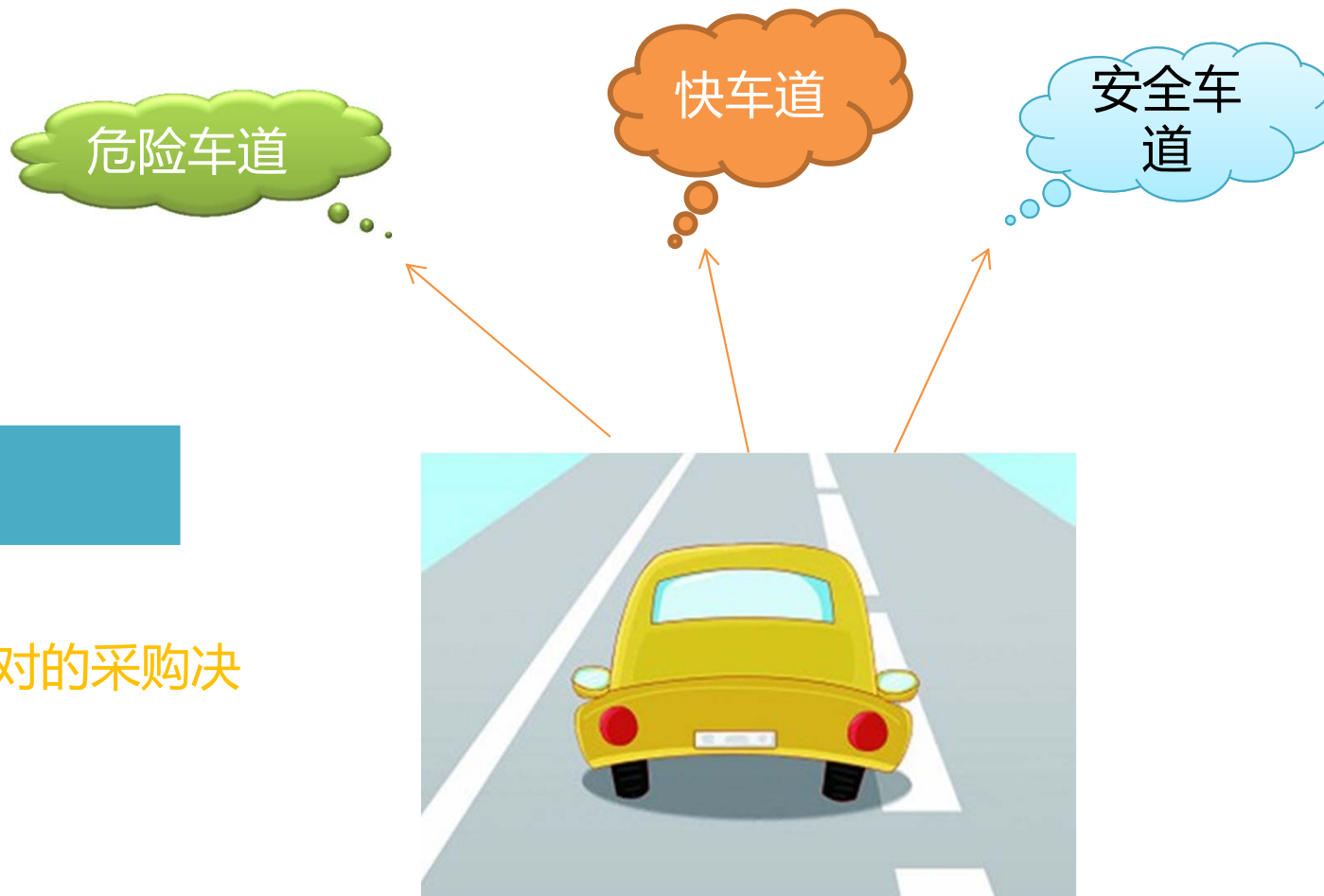
加工中心效益计算规则

• 实施后的效果



职责明确

员工的绩效和企业的经营目标相统一。



管理下放

如：事业部拥有绝对的采购决定权

部门业绩具有可对比性



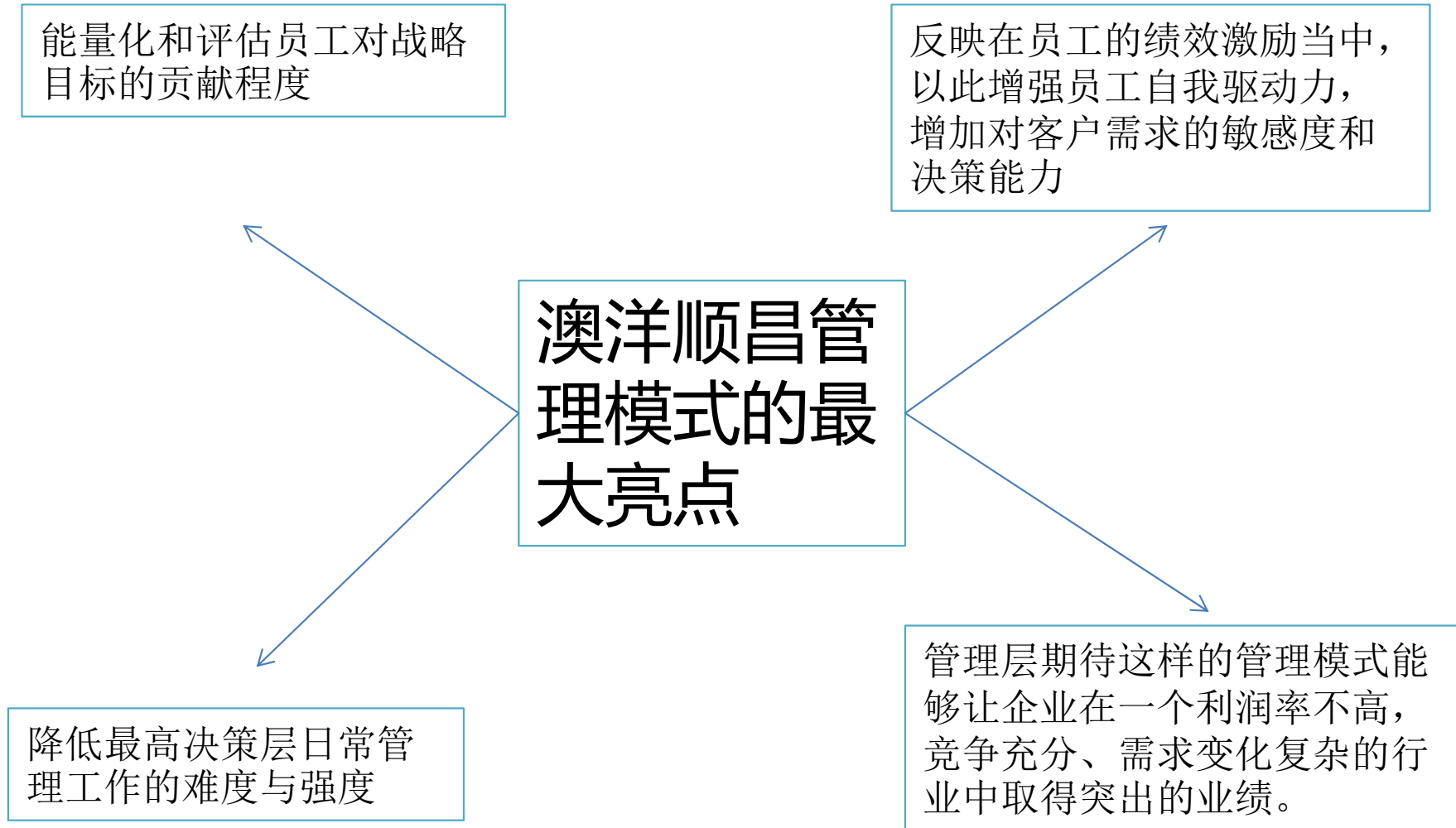
部门之间的横向比较

(本部加工VS广东加工)

部门内的纵向比较

(二季度加工VS三季度加工)

内部公司制能够解决企业管理困境



内部公司制的成果



澳洋顺昌这样一种强调自运转、自驱动的管理模式可以说是某种程度上的“管理自动化”。这种机制通过组织和驱动每一个员工，其目的就是把每个人的潜力激发出来，让每个人都自愿、自发地，充满动力地去满足客户需求，最大限度的减少效率损耗，以更好地达成战略目标。对管理者而言，也可以从繁多的会议和审批中解放出来，去进行更多的战略性思考与改进。