中国企业进入运营制胜阶段

和君咨询丛书

卓越运营

刘宗斌 著



清华大学出版社

卓越运营

党的十四大报告提出“建立现代企业制度”，迄今已是二十年，依然任重道远。如何通过制度创新，提升管理水平，更是影响企业生死存亡的重大任务。刘宗斌博士以其博士研究成果，成功应用于咨询实践，汇成《卓越运营》，具有重大的理论创新价值。

现代企业制度理论奠基人 邓荣霖

今天的企业，并不缺乏管理理论的一般指导，所缺乏的是如何从运营机制上进行系统优化，以应对全球化的市场竞争。几年前，中国电力传媒集团非常荣幸地邀请到刘宗斌博士为集团开展管理咨询，就人力资源体系和运营模式优化提供了许多卓有成效的建议。《卓越运营》一书正是作者基于多年管理咨询的成果积淀，为企业提供了有效的运营管理“落地”手段。

中国电力传媒集团有限公司董事长 白俭成

面对当前林林总总的管理理论，企业管理实践如何做出选择？如何避免“头痛医头、脚痛医脚”的诊治误区？刘宗斌博士以中国人的思维方式和深湛的咨询功底，扬弃现行管理理论，强化系统综合，赋予了运营管理学科以崭新的面貌。

中国人民大学副校长 刘向兵

全球经济格局正在发生深刻变革，中国经济持续高速增长的发展模式也面临很大的挑战。中国企业必须不断进行管理创新，才能适应形势变化的需要。这本《卓越运营》以严密的逻辑、系统的思维，集成了当今先进管理方法、本土成功案例，可以为企业创新运营模式提供非常有益的借鉴。

《企业管理》杂志社社长 刘鹏

上架建议：工商管

ISBN 978-7-302-34643-2

9 787302 346432 >

定价：42.00元

清华大学出版社数字出版网站

WQBook 书文局泉

www.wqbook.com

刘宗斌 著

卓越运营

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

为帮助企业创新商业模式、强化统筹运营，实现一年内20%以上、十年内400%以上的效益增长，本书创新性地提出了组织流程框架设计方法，以系统梳理流程、优化组织结构、避免"两张皮"现象；总结出"纵、横、内、外"等方面的运营管理方法，使企业运营不再局限于"计划、预算、考核"的纵向推进。

本书基于大量成功案例研究，扬弃了流程再造、波特价值链、运营管理等理论的传统观点，整合了卓越绩效准则、内部控制规范、ISO 9000族标准、精益管理、深度营销、市场链、供应链等各种管理模式，能够为企业高管、咨询项目总监提供企业运营的系统思考框架，为企业管理人员、咨询师提供有关运营管理的完整知识体系。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目(CIP)数据

卓越运营/刘宗斌著. --北京：清华大学出版社，2014
(和君咨询丛书)
ISBN 978-7-302-34643-2

Ⅰ. ①卓… Ⅱ. ①刘… Ⅲ. ①企业管理－研究－中国 Ⅳ. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第290894号

责任编辑：张　伟
封面设计：傅瑞学
责任校对：王凤芝
责任印制：何　芊

出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦A座　　**邮　　编**：100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市李旗庄少明印装厂
经　　销：全国新华书店
开　　本：170mm×230mm　　**印　张**：22　　**字　数**：395千字
版　　次：2014年1月第1版　　**印　次**：2014年1月第1次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：42.00元

产品编号：056799-01

导读 中国企业进入运营制胜阶段

2007年金融危机爆发以来，全球经济复苏依然乏力，中国经济正在经历转型之痛。中国企业普遍处境艰难，必须不断地创新商业模式、强化统筹运营，才能制胜于激烈的市场竞争。一如1973年石油危机之后，日本经济结束了高速增长，日本企业无不依赖精细化管理，才得以生存、发展。

所谓运营管理，是指对企业内部的人、财、物、研、产、供、销等各种要素进行统筹协调，发挥企业的系统效率。简单地说，是常务副总（或谓首席运营官，chief operating officer,COO）怎么当。

中国企业目前的管理现状，通过强化统筹运营，普遍存在一年内20%以上、十年内400%以上的效益增长空间。但是，现行理论没有提供统筹运营的系统方法，这使得企业领导遇到问题时，往往只能头痛医头、脚痛医脚，难以从运营机制上进行系统改进。而在《基业长青》的作者柯林斯看来，运营机制是远比宏伟战略、优秀人才更为重要的东西，是基业长青的核心所在。以美国建国为例："最重要的不是谁当总统，谁应该领导我们，谁是我们当中最聪明的人，谁是最好的国王。而是国家应该如何运作，我们应该制定什么指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家。"①

另一方面，改革开放三十多年来，中国企业为提高管理水平，大量学习、吸收各种现代管理理论、方法，付出了一波又一波的卓绝努力，涌现出海尔、联想等一批具有世界级管理水平的企业。但普遍而言，由于未能结合企业实际，各种管理模式、方法的导入结果多是形式主义、两张皮，非但没有实现管理效益，反而造成了更多的浪费。

强化统筹运营的前提，是建立符合企业自身特色、科学合理的管理体系。为此，笔者创新性地提出了组织流程的框架设计方法，以系统梳理流程、优化组织结构；并以此为框架导入各种先进管理标准、模式、方法，可以一体化整合多重管理体系，避免"两张皮"现象。

强化统筹运营的核心，是不断追求卓越绩效的运营机制。为此，笔者基于大

① ［美］吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 第4版. 北京：中信出版社，2009.

量成功案例的研究，总结出“纵、横、内、外”等方面的运营管理方法，使企业运营不再局限于“计划、预算、考核”的纵向推进。

本书目录及逻辑结构如图 0-1 所示。

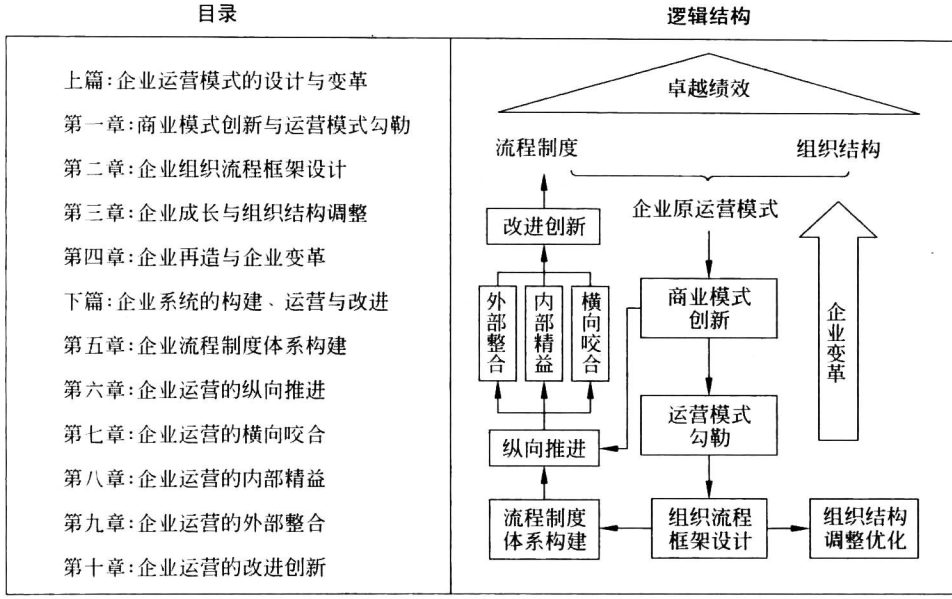


图 0-1 《卓越运营》全书目录与逻辑结构

第一章，基于对商业模式、运营模式的理解，阐述了商业模式的创新、企业战略与企业运营的对接、运营模式的勾勒等问题。

第二章，基于卓越绩效模式价值链，阐述了企业组织流程的顶层设计方法——企业组织流程框架设计，可用于优化组织结构、厘清流程关系、分解战略目标、构建流程制度体系。

第三章，基于对企业组织结构的基本认识，结合企业成长生命周期，介绍了各种不同的组织结构模式；阐述了组织结构调整的原则、前提和关键，以及调整的方式。

第四章，基于对企业再造理论的深度剖析，结合企业变革理论，阐述了企业变革的原则和步骤。能否顺利推进企业变革，攸关企业生死。

第五章，基于流程制度体系的构建要求，全面介绍了卓越绩效准则、ISO 9000 族标准、企业内控规范等各种关于企业运营管理的指导标准；阐述了如何结合企业实际，构建流程制度体系的步骤和方法，以及如何构建信息化的流程制度体系管理平台；对于现行普遍存在的“两张皮”现象和“多重管理体系一体化”问题，提供了系统的解决方案和成功案例。

第六章，基于“计划、组织、协调、控制”的管理思路，阐述了企业领导如何综合运用战略绩效管理、授权管理、会议报告机制、走动式管理、信息系统开发应用、全面预算管理、集团管控等管理手段，从上至下地纵向推进企业运营。

第七章，阐述了如何把市场机制导入企业，形成横向咬合、自行调节的压力传导机制，从而把市场压力无阻碍地传递给每一个员工，调动员工在企业内的创业活力，大大减轻企业领导的压力。

第八章，介绍了精益生产方式的产生、发展，以及在改进企业绩效方面的惊人效果；阐述了各种精益管理工具的综合运用。这是改变世界的机器[①]，也是中国企业走向未来的必由之路[②]。

第九章，介绍了深度营销、供应链整合等对外部供应商、经销商进行整合的方式，重点阐述了供应链的规划、设计、构建、运营的步骤和方法。

第十章，阐述了如何调动全体员工的力量，构建企业运营的改进创新机制；介绍了各种改进创新的方法。这是中国企业最为薄弱的管理环节。

总地来说，本书扬弃了流程再造、波特价值链、运营管理等理论的传统观点，整合了卓越绩效准则、内部控制规范、ISO 9000 族标准、精益管理、深度营销、市场链、供应链等各种管理模式，形成了“卓越绩效模式[③]运营管理”理论。能够为企业高管、咨询项目总监提供企业运营的系统思考框架，为企业管理人员、咨询师提供有关运营管理的完整知识体系。

这一理论的形成，虽然基于笔者将近二十年的咨询实践，但首先要感谢恩师邓荣霖教授。作为现代企业制度理论奠基人，邓老师对中国企业的发展不仅有深刻洞察，还有顶层思考。正是他对我博士培养期间的支持、鼓励和指导，给予了我理论探索的勇气；其次要感谢我的诸多客户，正是你们的成功，给予了我来自实践的底气。

本书的写作，首先要感谢和君咨询集团。这里，不仅云集了当今中国最顶尖的咨询高手，可以学习、切磋；更是一个充满了使命感的道场，令笔者不敢懈怠。其次，要感谢和君咨询集团的高级咨询师王巍，在将近一年的写作过程中，感谢他的一遍遍审读、质疑和指正。

---

① [美]詹姆斯·P. 沃麦克，丹尼尔·鲁斯，[英]丹尼尔·T. 琼斯. 改变世界的机器[M]. 北京：商务印书馆，1999.

② 邓德海. 精益管理与中国企业的未来[R]. 和君商学院总裁班讲座.

③ 卓越绩效模式(performance excellence model)，是以各国质量奖评价为代表的一类经营管理模式的总称，源自美国国家质量奖(又称波多里奇奖)评审标准。该评奖标准后来逐步风行世界，成为事实上的企业运营管理国际标准。中国政府参照该模式制定颁布了国家标准《卓越绩效评价准则》，国家质检总局设立了“全国质量奖”，中国质量协会设立了“全国质量奖”。

本书的出版，则要感谢和君咨询集团同仁赵长城先生和清华大学出版社张伟编辑，感谢他们的辛勤工作，让这本书能够如期展现在各位读者面前。

刘宗斌

2013 年 11 月 1 日

于北京·海丰园

《卓越运营》QQ 群：328523729

目录

上篇　企业运营模式的设计与变革

第一章　商业模式创新与运营模式勾勒 …… **3**

第一节　商业模式与运营模式的理解与变革 …… 4

一、企业商业模式 …… 4

二、企业运营模式 …… 7

三、制定企业变革方案的思路——“加减乘除”法 …… 8

第二节　企业商业模式的战略分析 …… 11

一、结构效率大于运营效率 …… 11

二、ECIRM——适合中国国情的企业成长战略模型 …… 11

三、基于 ECIRM 模型的商业模式战略分析 …… 13

第三节　企业商业模式、运营模式的战略设计 …… 16

一、“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀 …… 16

二、战略三层次模型决定企业的商业模式、运营模式 …… 21

三、企业业务结构的战略设计 …… 23

四、企业运营模式的战略设计 …… 23

第四节　企业运营模式的勾勒 …… 24

一、波特“价值链”评述 …… 24

二、卓越绩效模式的一般价值链 …… 25

三、卓越绩效模式一般价值链的运用 …… 27

第二章　企业组织流程框架设计 …… **31**

第一节　流程管理的发展历程 …… 31

一、从职能管理到流程再造 …… 31

二、“流程再造”理论的局限 …… 32

三、流程体系理论 …… 32

第二节　流程的定义和分类 …… 34

一、流程定义的困惑 …… 34

二、流程分类 …… 35
第三节 管理流程的定义和识别方法 …… 37
一、管理流程的定义 …… 37
二、管理流程的识别方法 …… 38
第四节 组织流程框架设计的步骤和方法 …… 45
一、为企业勾勒卓越绩效模式价值链 …… 46
二、识别管理流程并确定其主管部门 …… 46
三、识别、梳理企业管理流程的二级职能分配 …… 48
四、提出组织结构变革方案,绘制组织流程框架图 …… 53
第三章 企业成长与组织结构调整 …… 56
第一节 对企业组织结构的基本认识 …… 56
一、组织的重要性 …… 56
二、中国企业的组织命题 …… 57
第二节 企业成长与组织模式变革 …… 61
一、创业阶段 VS 直线式 …… 61
二、职能建设阶段 VS 直线职能式 …… 63
三、事业拓展阶段 VS 事业部式/模拟事业部式 …… 64
四、集团管控阶段 VS 企业集团的各种形制 …… 65
五、文化引领阶段 VS 学习型组织 …… 69
第三节 组织结构调整的原则 …… 78
一、战略决定的原则 …… 79
二、客户导向原则 …… 81
三、符合企业自身特点的原则 …… 86
四、专业分工与流程协作相结合的原则 …… 86
五、职责与职权对等原则 …… 86
六、内部牵制原则 …… 87
第四节 组织结构调整的前提和关键 …… 87
一、组织结构调整的前提是组织流程框架设计 …… 87
二、组织结构调整的关键是解决好“钱从哪里来,人往哪里去” …… 89
第五节 组织结构调整的方式 …… 92
一、职能调整 …… 92
二、职能集中 …… 92
三、职能转变 …… 93
四、职能社会化 …… 93

五、建立团队方式 …… 94

第四章 企业再造与企业变革 …… 95

第一节 “企业再造”理论回顾 …… 95

一、“企业再造”理论的诞生 …… 95

二、哈默的道歉 …… 96

三、“企业再造”理论的局限 …… 96

第二节 卓越绩效模式的企业变革 …… 101

一、卓越绩效模式企业变革的定义 …… 101

二、企业变革的原则 …… 102

三、企业变革的步骤 …… 105

下篇 企业系统的构建、运营与改进

第五章 企业流程制度体系构建 …… 113

第一节 企业流程制度体系概说 …… 113

一、企业流程制度体系的基本构成 …… 113

二、与企业标准体系的关系 …… 114

三、构建流程制度体系的意义 …… 115

第二节 构建流程制度体系的指导标准 …… 116

一、卓越绩效评价准则 …… 116

二、企业内部控制基本规范 …… 119

三、ISO 9000 族质量管理标准 …… 123

四、ISO 14000 环境管理系列标准 …… 127

五、OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准 …… 129

六、各类指导标准的共同特点 …… 131

七、各类指导标准对构建流程制度体系的指导作用 …… 132

第三节 “两张皮”现象与多重管理体系一体化 …… 133

一、克服“两张皮”的思路和方法 …… 134

二、当前企业多重管理体系一体化整合的问题与解决思路 …… 135

第四节 流程制度体系构建步骤和方法 …… 137

一、组织流程框架设计 …… 137

二、建立流程文件清单 …… 137

三、流程现状调研 …… 139

四、各级流程优化 …… 141

五、编写流程文件 …… 144

六、完善支持性文件和记录表格 …… 154
七、编写运营管理手册 …… 154
第五节 构建信息化的流程制度体系管理平台 …… 156
一、文档形式流程制度体系的局限 …… 156
二、信息化流程制度体系管理平台的作用 …… 156
三、信息化流程制度体系管理平台的构建与运行 …… 158
第六章 企业运营的纵向推进 …… 160
第一节 战略绩效管理 …… 160
一、平衡计分卡理论 …… 161
二、战略目标的确定与分解 …… 162
三、绩效策划 …… 168
四、组织实施 …… 171
五、绩效监测 …… 173
六、绩效监测结果的应用 …… 176
第二节 授权管理 …… 181
一、授权的原则 …… 182
二、授权审批体系的构成 …… 182
三、如何建立授权审批体系 …… 183
第三节 沟通与协调 …… 186
一、会议报告机制 …… 187
二、走动式管理 …… 188
第四节 管理信息系统开发和应用 …… 189
一、管理信息系统概说 …… 189
二、管理信息系统规划 …… 192
三、信息系统项目可行性研究 …… 194
四、信息系统分析 …… 197
五、信息系统设计 …… 198
六、信息系统实施、运行管理与评价 …… 199
第五节 全面预算管理 …… 200
一、全面预算的组织 …… 200
二、全面预算基本业务流程及控制措施 …… 202
三、全面预算管理应避免的五大误区 …… 207

第六节 企业集团管控 …… 209
一、企业集团的定义和分类 …… 209
二、集团管控的目的 …… 210
三、集团管控模式的构成 …… 212
四、理顺集团治理体系 …… 213
五、整合组织体系 …… 214
六、建立集团管控体系 …… 216
七、强化集团管控机制 …… 218

第七章 企业运营的横向咬合 …… 223
第一节 市场链模式概说 …… 223
一、何谓“市场链”模式 …… 223
二、市场链模式的优势 …… 223
第二节 初级形态的市场链模式 …… 228
一、需求拉动 …… 228
二、签订内部协议 …… 229
三、横向考核 …… 230
第三节 高级形态的市场链模式——建立内部市场 …… 234
一、划小核算单位,确立内部市场主体 …… 234
二、委任经营单元负责人 …… 239
三、制定内部市场的要素价格体系 …… 240
四、制定内部市场规则 …… 242
五、内部市场运营 …… 246

第八章 企业运营的内部精益 …… 248
第一节 精益生产方式介绍 …… 248
一、精益生产方式的产生和发展 …… 248
二、精益生产方式的效果 …… 248
三、精益管理体系——丰田屋 …… 249
四、丰田管理模式 …… 251
第二节 精益管理工具 …… 254
一、计划管理方面的精益管理工具 …… 254
二、现场管理方面的精益管理工具 …… 257
三、设备管理方面的精益管理工具 …… 266

四、员工管理方面的精益管理工具 …… 268
第九章 企业运营的外部整合 …… 274
第一节 企业运营外部整合概说 …… 274
一、深度营销 …… 274
二、供应链整合 …… 278
第二节 供应链规划与设计 …… 279
一、实施供应链管理的基础条件 …… 279
二、供应链规划的基本内容 …… 280
三、供应链系统设计的参照标准——SCOR …… 282
第三节 供应链构建 …… 290
一、确定供应链的推拉组合方式 …… 290
二、优化供应链的企业资源网络 …… 293
三、基于 ERP 系统，集成供应链管理信息系统 …… 299
四、优化物流网络 …… 304
第四节 供应链运营 …… 308
一、计划与订单管理 …… 308
二、生产管理 …… 313
三、采购管理 …… 314
四、配送管理 …… 316
第十章 企业运营的改进创新 …… 319
第一节 改进创新机制 …… 319
一、树立追求改进创新的企业文化 …… 319
二、制定鼓励改进创新的人力资源政策 …… 320
三、建立改进创新的管理流程 …… 323
第二节 识别改进需求的方法 …… 325
一、绩效监测 …… 325
二、绩效分析评价 …… 328
第三节 改进创新的方法 …… 328
一、6sigma …… 328
二、QC 小组活动 …… 332
三、员工合理化建议制度 …… 336
参考文献 …… 337

上篇

企业运营模式的设计与变革

第一章 商业模式创新与运营模式勾勒

当一个职业经理人，得到某企业的应聘机会；或是一个管理咨询团队，得到某企业要求改进管理的咨询机会时，最初得到的关于企业的信息总是非常有限的。如何对企业的商业模式、运营模式尽快地做出理解和判断，以决定是否要把握这个机会呢？等到稍微深入了解企业的情况时，又会发现企业的问题千头万绪。那么，如何才能尽快地理清思路，完成企业变革的系统思考，进而指导企业展开变革行动呢？

（1）本章首先说明的，是如何对企业的商业模式和运营模式进行简单的理解和判断。其后说明的，则是基于变革，对企业商业模式、运营模式进行战略设计的步骤和方法（如图 1-1 所示）。

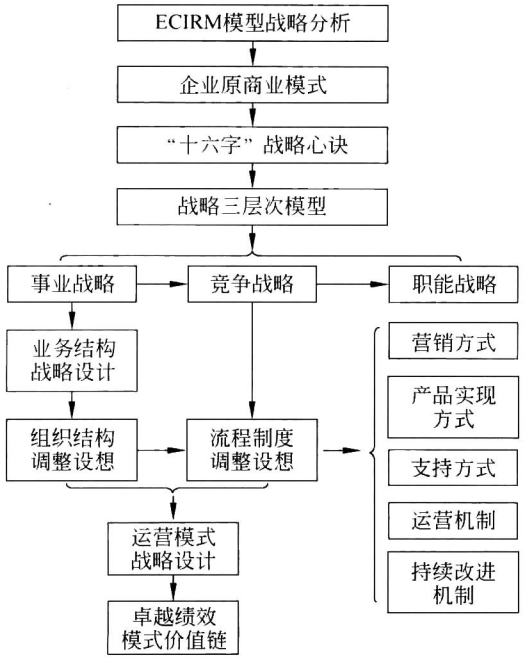


图 1-1　企业运营模式的设计和勾勒

（2）运用 ECIRM 模型，对企业原商业模式、运营模式进行深入分析。

（3）以“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀，展开对企业事业战略、竞争战略、职能战略等三层次战略的设计。

（4）基于事业战略，形成企业的业务结构战略设计，进一步形成组织结构调整设想。

（5）基于竞争战略，形成营销方式、产品实现方式及其他各方面流程制度的调整设想。

（6）由组织结构调整设想和流程制度调整设想，共同形成企业运营模式的战略设计。

（7）用卓越绩效模式价值链，对运营模式的战略设计加以勾勒。

第一节　商业模式与运营模式的理解与变革

一、企业商业模式

（一）简单看懂企业的商业模式

在理解企业的运营模式之前，应先理解企业的商业模式。早在 20 世纪 50 年代就有人提出了“商业模式”的概念，但直到 40 年后（20 世纪 90 年代）才流行开来。而现在，各种各样的商业模式层出不穷，令人眼花缭乱，似乎不容易弄懂。

所谓商业模式，简单地说，就是企业赚钱的方式，因此也可以称之为盈利模式，包括企业、产品、顾客、顾客掏钱的理由四个基本要素（如图 1-2 所示）。

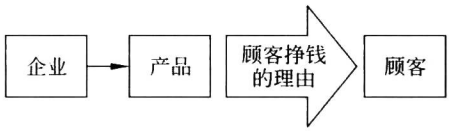


图 1-2　企业的商业模式

简单看懂一个企业的商业模式，要搞清楚的两个基本问题是：它的产品是什么？它的顾客是谁？例如，虽然同样是房地产企业，但万科、SOHO 中国、万通三家企业的产品、目标顾客并不相同，因而它们的商业模式并不相同，见表 1-1。

搞清楚企业的产品是什么、顾客是谁这两个问题，看似非常简单，但有时企业老板自己对这个问题也会糊涂，特别是企业集团要进行多元化扩张的时候。例如，联想集团当初曾建过一个网站 FM.365.COM，于是请和君咨询公司的包

表 1-1 房地产公司的不同商业模式比较

企业	产品	顾客	顾客掏钱理由
万科	开发建成的房地产	房地产购买者	希望自有/投资
SOHO 中国	开发建成的房地产	房地产租赁者	希望租赁
万通	房地产运营	房地产使用者	租赁及物业服务
		金融机构	投资

政教授做个咨询，结果包政教授却反问“你们这个 FM. 365. COM 网站的顾客是谁呢?”把他们给问住了。后来联想最终也没能把这个网站搞起来。

（二）简单研判企业的商业模式

对企业商业模式的简单研判，主要是研判其商业模式是否成立。

首先要看其产品和顾客是否匹配。因此，需要做好市场定位、产品定位的工作，并寻求产品与目标顾客之间的匹配。

其次，是判断它让顾客掏钱的理由是什么？例如，小区的理发店能够让顾客掏钱的理由，是它为小区附近的居民提供了近距离的理发方便。让顾客掏钱的理由，是企业核心竞争力的重要组成部分。理由越充足，在市场中的竞争力就越强；反之，企业生存、发展的可持续性就很值得怀疑，进而可以怀疑这个企业的商业模式是否成立。理由是否成立的判断依据，一方面是行业经验，但更多可以来自常识。

最后，对于多元化发展的企业而言，其产品、业务种类可能很多，这时不仅要分别对不同产品、业务种类进行判断，判断其产品与顾客的匹配程度、卖给顾客的理由是否充分；还要判断不同种类的产品、业务之间是否协调，例如和君咨询集团的“一体两翼”商业模式，因其业务之间相互支撑、高度协调，而荣获“21 世纪最佳商业模式奖”。

当然，也有的商业模式，从表面上看其产品和业务似乎并不协调，但其背后可能有着资本运营的协调关系。

企业商业模式的深入诊断，则有赖于战略分析，具体见本章第二节。

[案例 1-1] 和君咨询集团荣获“21 世纪最佳商业模式奖”

和君咨询集团，创建于 2000 年春。自成立时起，和君就以“管理咨询＋投资银行”的双重专业能力闻名业界。经历十多年风雨，迄今已发展成为中国本土规模最大的综合性咨询公司，注册资本 1 亿元，管理咨询师与投资银行家队伍超过

1 000 人，累计服务于各行各业的客户超过 2 000 家。

和君认为，作为一家咨询公司，其唯一可以传世的不是它在商业上的成就，而是它树立的思想和文化。建树商学思想，是和君的最高追求，其最终理想是造就一个足以代表中华民族智慧深度和文化魅力的、能够征服全球商学院的中国商学派。基于此，和君建立了以管理咨询为主体、以资本和商学教育为两翼的“一体两翼”的商业模式（如图 1-3 所示）。

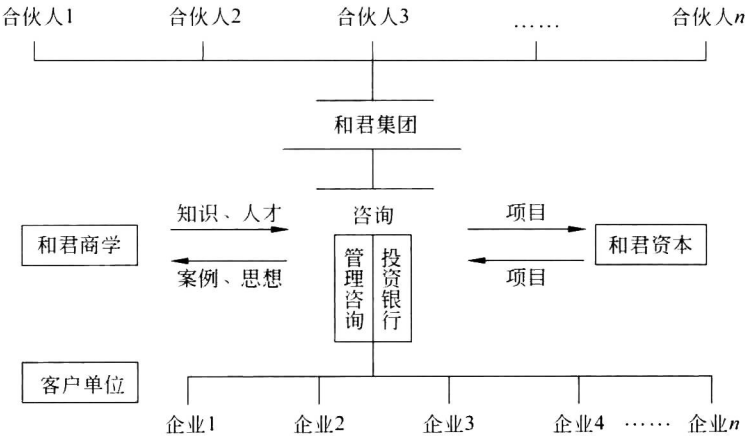


图 1-3　和君咨询“一体两翼”的商业模式

其具体含义是：以做强做大“管理咨询”业务作为公司事业的根本，利用“管理咨询＋投资银行”的双重专业能力，研究产业走向、捕捉投资机会，为“和君资本”源源不断地提供优质项目，以此带动和君资本投资业务的发展；同时，和君“管理咨询”又为投后管理和增值服务提供强有力的支持，而和君资本获得的投资回报又弥补了“管理咨询”商业模式上的不足；其次，“管理咨询”和“投资银行”的大量管理案例、投资案例以及商学思想为和君商学教育提供高质量的教材教案，和君商学培养的学员为咨询和资本两块业务提供人才支持。同时，商学教育本身又是一种市场开发手段，可以为“管理咨询”和“投资银行”提供项目来源；咨询、资本、商学两两互哺、相生互动，共同组成一个和谐共生的有机整体，为客户提供管理改进、资本运作和人才培养的组合服务。

到中国商业原生态中去行走、写生，在获得一份商业利益的同时，获取真知灼见，浓缩成商学思想。商学思想的树立可以进一步拉动业务和人才向公司靠拢，社会范围的更高级档次、更重量级的商机与资源必将涌来，从而实现思想与商业的互动升级，商业与思想交相辉映。最终实现：咨询奠定基石、研究提升能力、资本突破格局、产业创造价值、商学成就理想。

2012年年底，在《21世纪商业评论》和《21世纪经济报道》联合主办的第六届“21世纪最佳商业模式评选”活动中，和君集团“一体两翼”商业模式荣获该年度“21世纪最佳商业模式奖”。①

二、企业运营模式

把图1-2企业的商业模式中企业部分扩展开来，如图1-4所示。企业的体制、机制由以下四个部分组成。

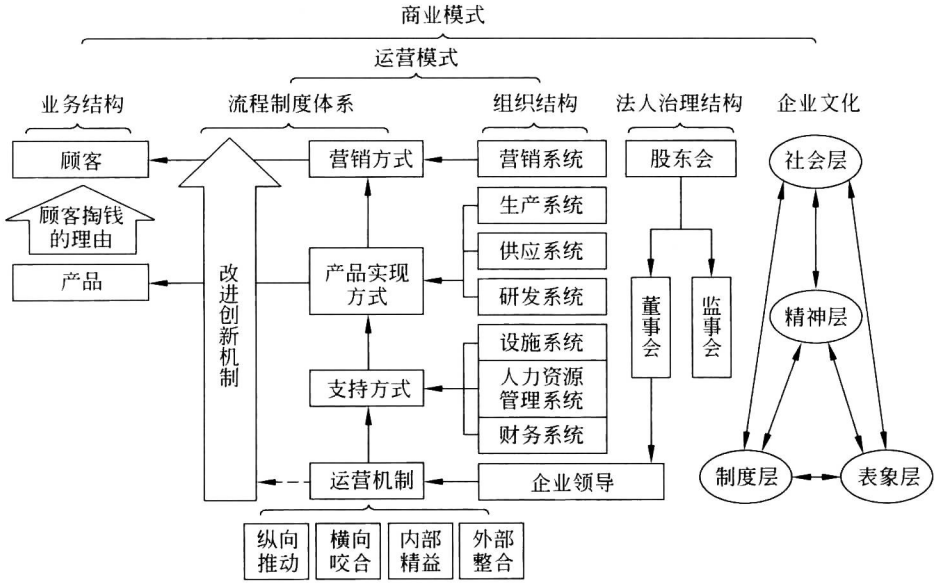


图1-4 企业的体制和机制组成

（1）企业文化，包括精神层、表象层、制度层和社会层四个层次。②

（2）法人治理结构，包括股东会、董事会、监事会、企业领导等。

（3）组织结构，包括企业领导及人、财、物、研、供、产、销等各个职能系统。

（4）流程制度体系，规定了企业的营销方式、产品实现方式、支持方式，以及运营机制、改进创新机制等方面的内容。

这其中，企业的运营模式是商业模式的组成部分，是商业模式的实现方式，由组织结构和流程制度体系所组成。

---

① 2012年度中国最佳商业模式十强出炉[J]. 21世纪商业评论，2013(1).

② 郝继涛. 企业文化咨询[R]. 和君商学院讲座.

在组织结构和流程制度体系之间存在着对应关系，见表 1-2。

表 1-2　组织结构与流程制度体系的对应关系

组织结构			流程制度体系	
组织层次		职责	文件形式	规范范畴
企业领导		运营机制	企业战略 计划预算 会议报告 绩效考核	纵向推进 横向咬合 内部精益 外部整合
		改进创新机制	愿景使命 鼓励政策 项目评审	改进创新
职能经理	营销职能系统	职能管理	流程文件 管理标准 制度规范	营销方式
	研产供职能系统			产品实现方式
	人财物职能系统			支持方式
员工		管理活动 作业活动	岗位说明书 工作标准 技术标准 记录	管理活动 作业活动

在很多企业，往往是“有制度、没执行”，或者是只靠企业领导的亲力亲为，这都是因为没有真正建立有效的系统运营机制和改进创新机制。

三、制定企业变革方案的思路——“加减乘除”法

在很多情况下，企业的变革需求常常会被表述得散乱、不明确。但所有的变革需求，其最终指向都是企业绩效。换句话说，企业经营的所有成败得失，最终都会在绩效中反映出来。因此，在确认企业的变革需求、制定变革方案时，应围绕改进运营绩效做“加减乘除”法。

（一）为企业做乘法

为企业做“乘”法，是要确定企业当前有效且能持续的利润增长空间、企业发展空间。具体可见本章第二节“企业商业模式的战略分析”、第三节“企业商业模式、运营模式的战略设计”。

（二）为管理做减法

为管理做“减”法，就是厘清内部关系、降低管理成本、提高运营效率，包括以

下几点。

（1）理顺企业内部的组织流程关系，具体可见第二章“企业组织流程框架设计”。

（2）基于企业运营模式的战略设计和流程体系的框架设计，调整组织结构，具体可见第三章“企业成长与组织结构调整”。

（3）基于企业组织流程框架设计，构建企业流程制度体系，具体可见第五章“企业流程制度体系构建”。

（4）构建企业运营机制，本书介绍了纵向推进、横向咬合、内部精益、外部整合等运营机制，分别见第六章、第七章、第八章、第九章。

（三）为员工做加法

为员工做“加”法，就是建立员工激励机制，以充分调动企业员工参与变革的积极性。

（四）为积弊做除法

为积弊做“除”法，就是建立改进创新机制，以革除积弊、精益求精、追求卓越，具体可见第十章“企业运营的改进创新”。

[案例 1-2] 岳阳市自来水公司以“降低产销差率”为导向的管理变革

（一）岳阳市自来水公司变革的背景

岳阳市自来水公司成立于 1960 年，是岳阳市政府的直属国有企业。在册员工七百余人，年供水 7 000 余万立方米，承担岳阳市区 70 万人口的工业及民用自来水的供给。抄表收费模式居于国内同行先进水平。

但是，和其他国营供水企业一样，岳阳市自来水公司一直沿用传统的国有企业管理模式，企业运营中存在很多问题。

（1）组织机构设置往往因人设事或事跟人走，造成有的部门职权过于集中却难以发挥作用。

（2）绩效考核主要依赖行政手段，但碍于人情、面子很难推动。

（3）员工的薪酬结构存在诸多不合理，严重挫伤工作积极性，导致有人没事做、有事没人做。

加之制供水运营成本不断上升、供水基本建设资金持续短缺、管网老化、服务压力急剧增加等诸多困难，公司领导疲于奔命却效益不彰。为此，公司领导提出了以下变革需求。

（1）优化组织结构，调整职能分配。

（2）改革绩效管理制度。

（3）改革薪酬分配制度，对历年积累的薪酬结构矛盾提出解决办法。

（4）建立岗位发展通道，以期能调动员工的工作积极性。

（二）以降低“产销差率”为目标，统一各项管理变革的方向

公司领导提出的这几项变革需求，分别涉及组织、绩效、薪酬、岗位发展，如果是分别对待，似乎也都能提出解决方案，但如果没有统一的方向，容易分别陷入无谓的争议。

笔者在调研过程中了解到公司的“产销差率”（产销差率＝（供水量－售水量）/供水量）指标居于全省同行的中下游水平，是影响公司效益的核心问题，而造成这一点的主要原因，也正是管理薄弱。为此，笔者建议以三年内降低产销差率10个百分点为战略目标，统一各项管理变革的方向；通过改革促进效益提升，进而持续改善员工薪酬、福利水平。

这个提议，立即得到公司领导的首肯，也使许多对企业变革抱观望、怀疑态度的员工为之一振。

（三）管理变革的思路

确定了变革方向，变革思路如下。

（1）给企业做乘法，以三年内降低产销率10个百分点为目标，可望获益1 600余万元。

（2）给管理做减法，为能有效实施考核，按流程梳理、优化部门之间的职能关系，以此制定《组织结构优化方案》。

（3）给员工做加法，为激发员工活力，缩小核算单位，建立了“市场链模式”的绩效考核制度；并为适应新的岗位体系，把以往的“以岗定薪”式薪酬制度改为“以级定薪”式的《薪酬管理制度》。

（4）给积弊做除法，为激励员工成长、充分调动每个员工改进创新的积极性，分“管理”、“技术”、“操作”三个序列设立从初级到中级、高级的员工发展通道，制定相应的《岗位体系管理制度》。

（四）实施步骤及效果

变革的方向、思路经确定并得到公司领导的认可后，首先推出的是《组织结构优化方案》，并开展了全员竞聘活动，得到许多员工的热烈响应；之后，经反复调研、测算，推出了《薪酬制度改革方案》，在公司职代会上得到全票通过；最后，推出了《绩效管理制度》。

变革实施后一年内，“产销差率”指标降低了三个百分点，创造效益近五百万元。

第二节　企业商业模式的战略分析

一、结构效率大于运营效率

对企业的运营模式有了初步的了解之后，不应简单地基于企业现有的运营模式着手改善，而应基于对商业模式的战略分析做出更有前途的选择和设计。从中外企业发展史来看，如果企业所在产业的产业结构失效，那么仅仅从企业层面改善运营效率是没有出路的。这正是和君咨询集团创始人王明夫先生（见图 1-5）提出的“结构效率大于运营效率”①。



图 1-5　王明夫先生

例如，有家电力宾馆因为长期亏损，邀请和君咨询公司提供咨询。对该宾馆的情况做了初步了解后，和君咨询提供了以下三种改善经营的思路。

思路一：基于现有的运营模式，加强管理、改善经营。

思路二：引进、整合区域内的行业标杆，改善自身在区域内的竞争地位和经营能力。

思路三：行业性整合电力系统的所有酒店、宾馆、招待所，建立酒店连锁，彻底提升酒店的战略价值。

以上三种思路，都没有改变酒店的业务形态，但不同发展思路所导致的运营模式则完全不同。“任何一个企业的盈利模式和盈利能力，都是基于特定产业结构的；同样，任何一个企业的价值，也都是基于特定产业结构的。当我们试图去改变一个企业盈利能力或企业价值的时候，我们的眼光不能仅仅局限在企业经营和内部管理上，局限在一个企业的研产供销运营上。我们还需要把眼光投放到这个企业身处期间的那个产业结构上。在中国的商务环境中经常出现的一个情况是：经营管理已到山穷水尽时，改变产业结构或可柳暗花明。”②

二、ECIRM——适合中国国情的企业成长战略模型

自从 20 世纪 60 年代安索夫开创企业战略学以来，迄今已出现了十大战略学流派观点纷呈的所谓“战略管理理论丛林”。各派理论观点各异，但共同的认

① 王明夫. 市值时代的产业整合[R]. 国务院国资委“中外名家”系列讲座之一，2007.

② 王明夫. 市值时代的产业整合[R]. 国务院国资委“中外名家”系列讲座之一，2007.

识是：世界上不存在唯一正确的公司战略模型，需要的是因应各个企业的个性和约束条件做出合适的选择。

王明夫先生在领导和君咨询公司完成100多家中国大企业战略咨询的基础上，系统研究了欧美大企业和中国本土大企业的成长经验，总结提炼出在中国商务环境下造就大企业的战略模型，称为“ECIRM战略模型”（如图1-6所示）。这其中，企业家（E，entrepreneur）、资本（C，capital）、产业（I，industry）、资源（R，resource）、管理（M，management）五个要素共同耦合成为一个以企业家为核心的大公司战略模型。①

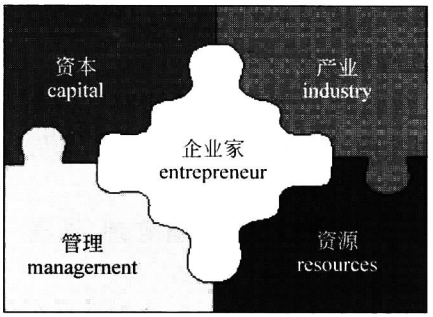


图1-6　ECIRM战略模型

王丰博士指出，ECIRM战略模型中，企业家E、资本C、产业I、资源R、管理M五个要素是成就一个大企业所不可或缺的，但它们在不同企业中的地位是不一样的，例如，

（1）有的企业依赖资源而生，则R为重，如矿业。

（2）有的企业凭管理取胜，故M为先，比如充分竞争行业。

（3）有的企业因处在了一个好行业，所以I是源头。

（4）有的企业善于资本运作，则C为活水。

（5）有的企业啥都没有，就是人顶用，能够白手起家变无为有、化生万物，那么企业家E就成为决定性的要素。

所以成功的战略思维和资源配置，不是力量均衡地去完整布局五个要素并试图齐头并进，而应该是首先识别或抓紧那一个或两个要素，放大它的优势、做足它的强势，生拉硬拽其他几个要素渐次跟上，在五维要素相互呼唤、逼迫或拉动中实现整体进发和系统优化，最终实现企业从无到有、从小到大、从粗鄙残缺

① 王明夫. ECIRM战略模型——造就中国大公司的战略与逻辑[R]. 和君咨询内部资料.

到高级完美。[①]

三、基于 ECIRM 模型的商业模式战略分析

运用 ECIRM 模型对企业的商业模式进行分析，目的在于确认企业商业模式在完善、转型或升级中主要的发力点。也就是说，要识别、确定 ECIRM 模型中的 1～2 个关键要素，分析其优势所在，以此为核心展开战略设计。[①]

（一）E（entrepreneur）——企业家维度的分析

企业家，是指一个企业的经营主持者和最高管理者，是企业经营意志的源泉和灵魂。所谓企业的经营意志，也就是奈特所讲的“在存在不确定性的情况下决定做什么和怎样去做”。

从造就大公司的角度上说，企业家最不可或缺的素质和能力应该是雄心壮志、胆识、决断力、号召力、统御力和体力。《卓越绩效准则》（GB/T 19580—2012）指出，企业领导应发挥以下方面的作用。

（1）确定和贯彻组织的使命、愿景和价值观。

（2）与全体员工和其他相关方坦诚、双向沟通。

（3）激励以强化方向和重点。

（4）营造诚信守法、改进创新、快速反应和学习的环境。

（5）履行质量安全职责。

（6）推进品牌建设，提高质量水平。

（7）强化风险意识，培养未来领导者，推进持续经营。

（8）评审绩效，采取行动以改进绩效，实现战略和愿景。

西方管理学宗师德鲁克说：一个企业组织只能在企业家的思维空间之内成长。企业家（经理）的思维、知识和能力，却也成为企业成长的极限，一如金字塔再高高不过它的塔尖。这就是“企业家封顶”定理。

李书玲博士认为，越是在企业发展早期阶段，企业家对企业的影响作用越为明显，企业往往都要经历从依靠人到依靠组织系统的转变。而对于当前的中国企业而言，总体所处的阶段决定了大部分企业尚未走出对企业家的依赖。而如果企业家自身的缺陷因为没有组织系统的制衡和约束，会在企业情境中被放大，出现企业家封顶现象。[②]

因此，企业个人能力和素质的成长，对企业成长有着至关重要的影响。为

---

① 王丰. 我理解的战略设计逻辑[R]. 和君商学院讲座.

② 李书玲. 寻找规律——中国企业常见问题的本质理解与应对思路[M]. 北京：机械工业出版社，2013.

“培养杰出的企业领袖、造就卓越中国企业”，和君商学院（见图 1-7）开办了“总裁班”，致力于为企业打造“管理＋产业＋资本＋国势”的复合式知识结构和卓越能力，并协助学员企业解决实际的运营管理、资本运作的问题。迄今已连续举办四届，诸多知名企业家参与了学习，对总裁班的教学给予了高度评价。



图 1-7　和君商学院

（二）C(capital)——资本维度的分析

企业的组建与诞生，需要有资本的投入。企业的持续成长，需要有持续的资本供给。一个企业从诞生到分阶段地一步步成长，再到最后成就为大型的蓝筹公司，必定是一个“融资→投资→再融资→再投资”的规模不断放大的资本循环过程，同时也是一个伴随着大量收购、兼并、重组、合资、战略结盟等活动的资本扩张过程。在企业成长的任何一个阶段，只要资本供血中断或出现资本短缺，企业都有可能在走向蓝筹理想的过程中前功尽弃、中途夭折。

“C——资本”要素的质地优劣从以下三点开展分析，依据这三个指标来衡量一个企业的竞争优势和成长质量。

（1）资本规模，即资本量的大小，包括公司的存量资本多少、市值规模大小、需要时候可望实现的融资额多少等。

（2）资本成本或曰资本价格，即公司占用的存量资本成本和增量融资成本。

（3）资本生成的速度，即融资的时效性。

努力做到资本生成规模大、成本低、速率快，应该是所有公司在改善资本要素的品质方面致力追求的目标。

（三）I(industry)——产业维度的分析

产业选择对企业的生存和发展是至关重要的。迈克尔·波特说：“制定战略很重要的一步，是企业家必须花心思好好界定企业所经营的产业。”

“I——产业”要素的质地优劣可以从以下几点开展分析。

（1）公司所在或拟进入的产业，其市场和利基规模足够大吗？产业趋势增长抑或衰退？

（2）产业的竞争结构和长期盈利水平合适吗？演变趋势如何？公司能在多大程度上改良产业的竞争结构和长期盈利水平？

（3）公司所在或拟进入的产业有现实的盈利模式吗？公司掌握了这个盈利模式的成功要点吗？

（4）政府的产业政策有利于产业的发展和本公司的成长吗？公司能在多大程度上影响产业政策或利用产业政策？

（5）公司所拥有或所准备拥有的多元产业或多元业务之间能够产生协同效应吗？这种协同效应足以抵销增加的管理成本吗？

（6）本公司是该项业务的最佳拥有者吗？

总之，要成为大企业，在产品和产业选择上，必须进入或必须创造条件准备进入那些市场足够的大型产业，而且必须有能力创造产业利基，主导产业秩序，领导产业升级换代。

（四）R(resource)——资源维度的分析

资源是个非常宽泛的概念。ECIRM 战略模型中的“R——资源”，是指一个企业从事某一特定产品或产业的经营所必须具备的那些有形和无形的生产要素、条件、技能(skill)和能力(capabilities)。

资源制约着公司的业务范围、成长空间、成长速度、竞争优势和竞争赖以展开的产业环境。“R——资源”要素的质地优劣可以从以下几个方面分析。

（1）资源保有量。

（2）基于资源对产业机会和竞争优势的贡献看资源的价值性、稀缺性和不可模仿性。

（3）公司获得资源的规模、成本和速度。

（4）公司所处的资源环境。

（五）M(management)——管理维度的分析

当资本和资源都为着特定的产业经营而聚合到一个企业体之后，如何保证企业组织在运营上的有效，从而使这些资本和资源能够得到有效率的使用，就成为企业经营中的致命问题。在 ECIRM 战略模型中，“管理”是一个促进组织结构合理和保障组织运营效率的要素。

“M——管理”要素质地的优劣，可以从以下几个角度分析。

（1）企业愿景、使命与所在产业发展趋势的协调性。

（2）公司治理结构。

（3）企业价值链中的优势环节。

（4）组织模式是否与其人员规模、发展阶段、业务结构相适应，组织结构是否合理。

（5）运营机制、改进创新机制的有效性。

（6）流程制度体系的可操作性、内在逻辑性。

第三节　企业商业模式、运营模式的战略设计

一、“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀

王明夫先生累积多年率和君咨询为中国大企业进行战略咨询的经验，提炼出“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀。①

（一）产业为本

所谓产业为本，是指应以企业所在或拟进入的产业为企业战略设计的出发点和落脚点，而不能把目光局限于企业内部的运营管理上。

在“I——产业”要素分析的基础上，进行企业的“R——资源”要素分析，比对企业自身相对于产业演进，还有多大的成长空间、多久的成长时间；能否尽快占领产业格局的关键位势；或者运用金融手段促进产业集中、重塑产业格局，一如一百多年前的摩根重组美国钢铁制造业一样；或是运用创新性破坏技术改变产业格局，一如当代的乔布斯重塑手机行业一样。

[案例 1-3]　摩根重组了美国

1865 年美国南北战争结束后，由于铁路、军火工业发展的需要，美国钢铁需求量猛增，步入大量需要钢铁的时代。而当时上千家钢厂的分散经营和无序竞争状态，不仅造成了巨大的资源浪费、不利于提高生产效率和降低成本，而且极大地损害了生产厂商的利润水平，企业都处于挣扎的边缘。



图 1-8　J. P. 摩根

美国金融家 J. P. 摩根（见图 1-8）首先成立了一个联邦钢铁公司，其中包括 265 家钢铁企业。之后，摩根以此为资本，开始了那场和美国钢铁大王卡内基家喻户晓的谈判，最终以四亿美元收购了后者的钢铁公司。1991 年，摩根自己的美国钢铁公司终于正式成立。为了使公司加速运转，摩根一方面制定高额铁矿石收购价格，以挤压中小钢铁公司的方式抬升了行业门槛；另一方面，趁这些中小公司财务吃紧时继续收购，美国钢铁公司一举吞并了 800 多家相关钢铁企业。

摩根的美国钢铁公司鼎盛时期，控制了全美 4/5 的钢铁生产，实现了规模化

① 王明夫. 战略规划与设计[R]. 和君商学院讲座.

经营，大大降低了生产成本，使得钢铁产业得以健康发展。之后，美国钢铁公司马上开始降价，进一步促进了产业增长，并支撑了汽车、制造业等其他产业的发展。

因此，历史学家评价：如果说是哥伦布发现了北美大陆，那么可以说是摩根重组了美国。

[案例 1-4] 乔布斯改变了世界

2007 年，你用什么手机？当时满大街的诺基亚、机皇 N95、N73。在那以前，我们的手机基本上处于一种用按键操控屏幕的操作模式，触屏操控的手机也有，只是都是电阻屏，用手指操作很困难，只能借助触控笔。各大厂商对于手机的概念大概都在这样的思维之内。

在 2007 年的 1 月，这一切都被改变了。当苹果公司 CEO 乔布斯拿着那一部当时大家都很陌生的 iPhone 站在台上时（见图 1-9），大家仿佛来到了未来。看着我们的手指直接在屏幕上滑动即可解锁，一个拉动就能滚动列表，两个手指直接将图片缩放……这在当时简直就是科幻片里才有的产品，就这样活灵活现地在我们面前出现了。



图 1-9　乔布斯发布 iPhone

这一款智能手机的出现，颠覆了手机行业，诸多手机生产厂商都受到重创，曾经的霸主诺基亚至今已是奄奄一息。

苹果公司 CEO 乔布斯这一生改变了很多东西。

他用 iPod 颠覆了音乐，将音乐播放器的功能放大到极限，这种 MP3 播放器容量高达 10～160GB，可存放 2500～10 000 首 MP3 歌曲。

他用 iPhone 颠覆了手机，将创新的移动电话、可触摸宽屏 iPod 以及具有桌面级电子邮件、网页浏览、搜索和地图功能的突破性互联网通信设备这三种产品完美地融为一体。

他用 Mac、iPad 颠覆了计算机。Mac 区别于装配有微软 Windows 系统的个人计算机（PC），是第一款采用点击用户界面的大众计算器，堪称是 Windows 的“前辈”。

他又用皮克斯电影工作室奉献的《海底总动员》、《飞屋环游记》颠覆了电影，他赋予皮克斯的“苹果魔法”，改变了电影行业的格局，赋予了电影动画全新的含义。

年轻时的乔布斯在为公司劝说投资家投资时，面对投资者们关于他想做什

么的提问，乔布斯骄傲地回答："我想要改变世界！"

（二）战略为势

势，是影响力的意思。所谓以战略为势，包括两层含义。首先一层含义，是企业经历了混沌的生存期，发展到一定阶段、一定规模之后，应开始明确发展战略，以战略凝聚人心、统筹企业内部各项工作，形成合力。否则会是一盘散沙或内耗严重。

以战略为势的另一层含义，是ECIRM战略模型中，企业家E、资本C、产业I、资源R、管理M五个要素在真实企业中的地位是不一样的，往往只有一两个要素具有明显优势，其他要素则相对处于弱势。而战略设计，不应对五个要素平均用力，而应当先识别或抓紧企业中的优势要素，以优势要素为核心展开战略设计，放大它的优势、做足它的强势；然后死拉硬拽其他弱势要素渐次跟上，在ECIRM战略模型的五维要素相互呼唤、逼迫或拉动中实现企业的整体进发和系统优化，最终实现企业从无到有、从小到大、从粗鄙残缺到高级完美。①

1. 以企业家为核心的战略设计

这类企业的典型代表是台塑集团及其他家族式企业，其基本特征是企业是企业家的生命寄托、企业家的目标高于企业的通行目标，其竞争要点主要是企业家精神、企业家的五项修炼及人情世故。

2. 以产业为核心的战略设计

这类企业的典型代表是微软、中国移动等，其基本特征是限定在某一产业，试图执掌产业秩序，其竞争要点是市场份额、价值创新、垄断产业内资源。

3. 以资本为核心的战略设计

这类企业的典型代表是和黄集团、GE等，其基本特征是企业本身就是一个资本，追求资本价值最大化，竞争要点是资本的风险管理、股东结构/治理结构、公司的管理团队。

4. 以资源为核心的战略设计

这类企业的典型代表是矿产企业、地产企业，其基本特征是经营的是垄断性资源，收获的是资源品的溢价或垄断的经济租金，其竞争要点是资源的掌控力、资源的价格趋势。

5. 以管理为核心的战略设计

这类企业的典型代表是海尔、格力等企业，其基本特征是处于充分竞争行

① 王丰. 我理解的战略设计逻辑[R]. 和君商学院讲座.

业，竞争要点是运营管理效率。

（三）创意为魂

所谓创意为魂，是指任何一个战略设计，其实守正出奇、法无定法，运用之妙、存乎一心。但创意倒也并非玄而又玄、不可捉摸。创意水平的高低，来自于个人生命态度、胸襟气度和底蕴厚度的综合反映。

每一个渴望成功、渴望为社会创造价值的人，都应当自觉开展生命态度、胸襟气度、底蕴厚度的“三度修炼”。因为，态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度。[①]

（四）金融为器

所谓金融为器，是指企业发展到一定程度，应以各种金融手段为工具，通过资本运作，快速实现企业成长甚至是跃升。

但很多中国企业，特别是上市的中国企业，非但不懂得资本运作，更不懂得如何以“金融为器”迅速提升企业层级。往往上市圈了一大堆钱之后，不知道怎么办，坐失发展良机。

[案例 1-5] 中远修船的产业整合与资本运作

（一）项目背景

中远集团是超大型国企集团，运输船只 600 多艘，是世界上最大的远洋运输船队之一。修船业务是中远集团围绕远洋运输主业而形成的陆上产业，在 2000 年时，修船业务分散，总体亏损严重。中远集团委托和君咨询公司为中远修船业务寻求出路。[②]

（二）山重水复疑无路：“二条路”的探索及其放弃

最初，和君咨询小组试图让修船厂通过管理改进来实现扭亏转盈，于是展开了中远修船业务的收入和成本结构分析，探讨了增加收入和减少成本的各种可能途径。结论令人沮丧：各大修船厂扭亏转盈无望，沉重的包袱难卸。

于是，咨询小组很快提出了第二条解决思路：寻找买家，转让修船业务，通过并购重组的方式来把亏损的不良资产剥离或转让出去，为集团卸去包袱。

---

① 王明夫. 三度修炼[M]. 北京：机械工业出版社，2008.

② 王明夫，王丰. 高手身影[M]. 北京：机械工业出版社，2008.

谁是潜在的买家呢？显然，财务投资者对这样的业务没有收购的兴趣。更可能的买家是同行。但是搜集信息的结果发现：中国所有修船厂商都生存维艰，困难重重，没有谁对收购亏损的修船业务有兴趣，哪怕是以极其低廉的价格出让甚至白送，也无人接手。

至此，中远修船业务走出困境的二条出路，行不通！

（三）柳暗花明又一村：从产业分析中看到曙光

为了探寻出路，咨询小组展开了修船产业分析。

第二次世界大战后50年，世界修船进行了几次大的产业转移，大致形成了一个以远东为重心、以波罗的海和中东及中美为二翼的格局。其中，远东地区的新加坡是世界修船产业的中心。新加坡修船由两个行业寡头垄断，分别是圣科海事和吉宝日立，它们承接了全球80%左右的修船业务，技术装备先进，管理效率高。

时间延至20世纪90年代末和21世纪初，新加坡修船产业面临着劳动力成本居高不下、效益渐趋微薄直奔无利可图的尴尬局面，两个行业寡头都在寻求新出路。世界修船业正在面临从新加坡移出的又一次国际产业转移！

那么这次世界修船产业转移的目的地将会是哪里呢？中国内地是不二之选！第一，中国劳动力成本低。第二，中国正在成为世界贸易的中心国，世界航运中心和物流带正在围绕中国而形成。第三，因为制造成本的比较优势，造船业正在崛起，成为中国进入重化工业阶段的必备内容。

（四）产业整合战略思路的确立和战略实施步骤

由此，咨询小组的思路来了一个180°的大转弯：从转让退出到强化进入、从探讨如何割除包袱到探讨如何做强做大！

但中国的修船产业，整体呈现出规模小、能力弱、技术装备陈旧过时、管理落后而粗放、企业制度落后和缺效等特点。仅仅是“归堆”和报表合并式的收购和合并，是没有意义的；有意义的产业整合，实际上必须是“技术升级＋管理升级＋产业集中”三位一体的产业能力和产业效率的升级！离开了技术和管理升级支撑的所谓产业整合，很容易沦为“麻袋装土豆”式的行业归堆。麻袋口系紧了，表面上土豆们都团在了一块，实际上是一盘散沙，形不成协同效应和规模效率；哪天麻袋口松了，土豆必然四散。

引进或嫁接世界一流船务集团的技术、管理和能力，成为中国修船产业整合与升级的题中应有之义。咨询小组带着这样的战略思想先后登门拜访了圣科海事或吉宝日立两家行业巨头，结果一拍即合，两家行业巨头完全认同咨询小组对世界修船产业格局及其未来国际转移趋势的分析与判断。确定与它们合作、合资甚至合并，全面结盟国际巨头的管理、技术和品牌，最终实现对中国修船

产业的整合和再造，借助中国经济崛起的东风最后发展成为世界修船产业的领袖和霸主。同时，借助新加坡资本市场的力量，彻底改造中远修船业务的企业制度和治理结构，让中远修船业务的制度效率向国际惯例和现代企业制度看齐。

在此战略思路的基础上，形成以下四大战略步骤。

第一步，整合重组中远集团内部的各大修船厂，组建中远船务集团，建立起规范的法人治理结构和合适的公司组织结构。具体操作涉及以下“六大重组”。

（1）产权重组。

（2）资产重组。

（3）债务重组。

（4）人员重组。

（5）合同重组。

（6）组织结构重组。

第二步，以中远船务集团为主体展开资本运作：引进增量资本来分担消化历史包袱，构建资本强势来吞并同业对手、升级技术装备，同时通过引进市场化投资者来改良股东结构，建立现代企业制度和法人治理结构。

第三步，对中国修船业进行整合：以品牌、资本、规模和机制上的优势，选择合适的并购对象，开展同业并购，确立中国修船产业的龙头企业和行业领袖地位。

第四步，进行国际产业联盟，承接国际产业转移，最终成就为以中国为基地的世界修船产业巨头。

（五）实施效果

根据公开资料显示，截至2005年年初，中远修船产业的发展态势可简单描述如下。

中远船务工程集团于2001年6月在南通挂牌成立，系中远集团下属以大型船舶修理及改装为主业、集船舶配套为一体的跨行业、跨地区的大型企业集团，目前已经由最初的三家修船厂通过并购重组发展成13家子公司，中远船务工程集团是我国最大的修船企业集团，被誉为中国修船业的“航母”。

二、战略三层次模型决定企业的商业模式、运营模式

（一）战略三层次模型

企业商业模式的战略设计，应按事业战略、竞争战略和职能战略三个层次展

开(如图 1-10 所示)。

1. 事业战略

其中,事业战略主要决策企业的业务领域、业务结构和业务逻辑三个问题,即决定企业应进入哪些产业的哪些业务领域,不同业务之间的组合形成了怎样的业务结构,不同业务之间组合的逻辑关系。

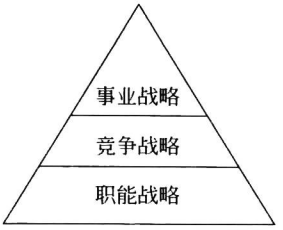


图 1-10 战略三层次模型

2. 竞争战略

竞争战略包括格局、产品和策略三方面的内容。所谓格局竞争,是指应明确产业格局中竞争的要点,如鲜花因其娇嫩,因而鲜花产业格局中的竞争要点是快递;所谓产品竞争,即如何做到人无我有、人有我优、人优我廉;所谓策略竞争,则包括跟随、仿制、并购、合资等,不一而足。

3. 职能战略

职能战略,指的是事业战略、竞争战略分解到各部门之后,各部门根据自身职能所制定的战略,包括营销战略、产品战略、财务战略、人力资源战略等。

(二) 战略三层次模型与企业商业模式、运营模式之间的关系

战略三层次模型中,事业战略决定了企业的业务结构,基于业务结构可以开展组织结构设计或调整设想;基于竞争战略,展开关于流程制度调整设想,包括营销方式、产品实现方式、支持方式、运营机制、改进创新机制等;职能战略则决定了各部门的运行方式。因此,可以说,战略三层次模型决定了企业的商业模式、运营模式(如图 1-11 所示)。

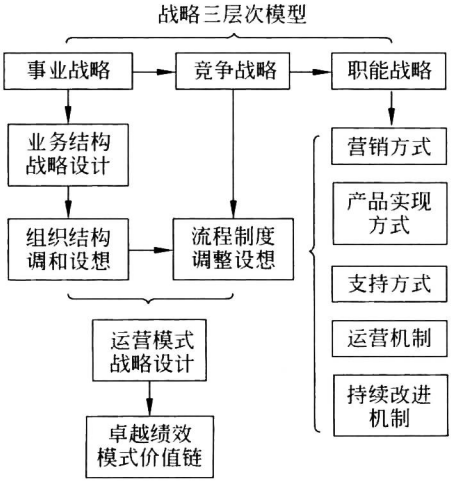


图 1-11 战略三层次模型与商业模式、运营模式的关系

三、企业业务结构的战略设计

企业业务结构的战略设计，常常有所谓专业化发展或多元化发展的论争，其实这是个伪命题。而且从统计来看，专业化发展的企业失败的比率甚至高于多元化发展的企业。

企业业务结构的战略设计，主要考虑的是业务之间的协调性和资金之间的协调性。

所谓业务之间的协调性，是指不同业务之间能否相互支持。如纵向一体化发展的企业，其上下游之间形成产业链，内部交易成本大大低于外部交易；又如和君咨询的“一体两翼”商业模式，优势在于业务之间相互支撑、资源共享。同时，不同业务之间还应注意在经济周期上的长短结合，否则会很危险。如中国远洋，在经济扩张时，同时大举扩张海运业务、造船业务。但这两项业务在经济周期上是同步的，结果经济萧条时，这两项业务同时受到萧条的影响，亏损累累[①]。因此，一味地进行专业化发展，并不必然取得成功。

所谓资金之间的协调性，是指不同业务板块之间能否形成相互补充。例如地产业务的特点是投资需求大、投资周期长、利润高，零售业务的特点是现金流量大、利润低，因此地产业务和零售业务的资本结构恰好具有互补性。

因此，企业的业务结构，不是专业化发展或多元化发展的问题，而是业务之间能否相互支持、协调、补充。多元化发展，其实是个技术活。

四、企业运营模式的战略设计

企业运营模式的战略设计，包括以下内容。

（1）基于新的业务结构，企业的组织结构要做哪些调整，包括企业层级的增加或减少、职能的增加或减少等。

（2）基于竞争战略和组织结构调整设想，企业的运营机制、各职能管理需要做哪些调整，包括以下几点。

① 营销方式需要做哪些调整？

② 产品实现方式需要做哪些调整，例如是否需要导入精益生产方式？质量水平是否需要提高？哪些业务可以外包？

③ 为配合营销方式、产品实现方式的调整，人力资源、财务管理、行政管理等支持政策需要做哪些调整，例如是否需要导入管理信息系统？或是需要调整人力资源政策？

---

① 刘斌. 三维突破[M]. 北京：中国人民大学出版社，2012.

④ 如何加强纵向推进？

⑤ 是否导入市场链模式？

⑥ 是否需要导入精益管理模式？

⑦ 是否需要导入供应链管理模式？

（3）基于重大制度调整，可能带来哪些主要流程的重大调整。

（4）基于组织结构和主要流程的调整设想，勾勒卓越绩效模式的价值链，具体见本章第四节。

第四节　企业运营模式的勾勒

基于组织结构和主要流程的调整设想，可以用价值链的方式为企业勾勒出它面向未来的运营模式，用以描述企业内部的主要价值活动和支持活动，以及这些活动之间的前后顺序、相互关系。目的在于，为系统梳理企业内部的流程、调整组织结构、构建流程制度体系奠定框架。

一、波特“价值链”评述

价值链概念，是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年在其所著的《竞争优势》一书中首次提出的。波特认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明”。

企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。如图 1-12 所示。[①]

但用今天的观点来看，波特的价值链存在以下几个方面的局限。

首先，企业经营的目的不符合现代企业经营理念。用卓越绩效模式的理念来看，现代企业经营的目的，已不再是追求利润最大化，而是为顾客、员工、股东、供应商、社会等相关方创造均衡的价值，追求相关方满意。只有如此，才能永续经营、实现卓越绩效。

其次，没有列出“战略管理”活动。波特价值链分析的目的，在于确定企业竞

① 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京：华夏出版社，1999.

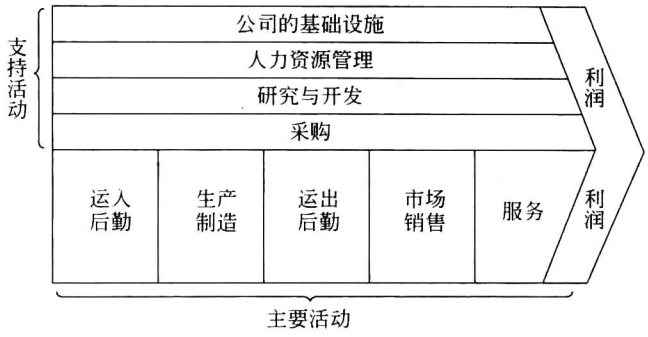


图 1-12　波特的一般价值链

争优势的关键点。但企业的竞争优势，不仅来自关键点，还来自关键点对价值链所有活动整体拉动所形成的系统效率，这就要求企业必须始终处于战略管理的态势中。

再次，主要活动的划分，局限于制造业，缺乏对其他行业的通用性。例如，会计师事务所、认证咨询机构等各种服务性企业，没有运入后勤，也没有运出后勤，更没有产品的生产制造等活动。

最后，非常奇怪的是，波特价值链没有列出“财务管理”活动，这或是波特的一个笔误，抑或是波特认为“财务管理”在任何企业都只是一个支持活动，不构成竞争优势。但在一些企业集团，财务管控恰恰成为它们的竞争优势。

二、卓越绩效模式的一般价值链

（一）卓越绩效模式价值链的基本构成

继承波特对企业价值链的分析方法，综合卓越绩效准则、企业内部控制基本规范、ISO 9000 标准等运营管理标准，设计出卓越绩效模式的一般价值链（如图 1-13 所示），以作为勾勒某个具体企业的价值链的通用标准。



图 1-13　卓越绩效模式的一般价值链

上图 1-13 所列出的各种活动，适用于所有类型、规模、性质的企业。其中“研究开发”、“采购供应”、“基础设施”、“生产服务”、“市场营销”是价值链中的业

务类活动；“财务管理”、“人力资源管理”、“行政及其他支持活动”是支持类活动；“战略规划”、“绩效监测”、“改进创新”是战略类活动，并与其他所有活动共同构成一个完整的战略管理流程。

上图 1-13 中的“绩效监测”、“改进创新”，既包括业务、资源、支持等类活动层面的绩效监测、改进创新，也包括企业总体层面上的绩效统计、改进创新。

（二）卓越绩效模式价值链的特点

卓越绩效模式的一般价值链，具有以下几个特点。

（1）以“卓越绩效”为追求目标。

（2）具有对所有类型、规模、性质企业的通用性。

（3）以战略为势，强调战略管理、统筹运营。

企业整体的运营管理，其实是战略管理的 PDCA 循环，即以“战略规划”为 P(plan)、以企业内各项活动为 D(do)、以“绩效监测”为 C(check)、以“改进创新”为 A(action)。

（三）卓越绩效模式价值链与波特价值链中的活动概念的比较

卓越绩效模式价值链与波特价值链的活动概念，并不完全相同，两者的比较见表 1-3。

表 1-3 卓越绩效模式价值链与波特价值链的活动比较

活动类别	卓越模式的活动	波特模式的活动	说明
战略类	战略规划	空缺	企业绩效的最终实现，应基于统一的战略方向，通过统筹运营，才能发挥整体效率。因此，必须包括战略管理、绩效监测、分析改进等活动
	绩效监测	空缺	
	改进创新	空缺	
业务类	研究开发	研究开发	相同
	生产服务	生产制造	波特的“生产制造”主要是指产品的生产制造，“服务”则主要是指售后服务。卓越模式中的“服务”，则指的是企业履约过程中，与顾客互动时发生的所有活动，包括售后服务；当需要为顾客提供有形产品时，需要进行“生产”
		服务	
		运出后勤	
	市场营销	营销	基本相同。卓越模式用“市场营销”概念，为的是强调“市场开发”活动的重要性

续表

活动类别	卓越模式的活动	波特模式的活动	说　明
资源类	基础设施	基础设施	相同。但在卓越绩效模式价值链中，把“基础设施”列为业务类活动，是考虑到在很多企业中，生产服务类“基础设施”的建设、维护往往表现为与顾客相关的活动，例如顾客向水务公司申请用水时，水务公司往往就要安排安装水表甚至管道
	财务管理	空缺	
	人力资源	人力资源	相同
支持类	采购供应	采购	“采购供应”并非简单合并波特价值链中“采购”、“运入后勤”两个活动，而是包括了采购、进货检验、运入、库管、领发料等活动
		运入后勤	
	行政及其他支持活动	空缺	

三、卓越绩效模式一般价值链的运用

基于对企业运营模式的设计，相对原来的组织结构，可以明确企业需要增加哪些业务活动、删减哪些活动；再以卓越绩效模式的一般价值链为思维框架，从而为企业勾勒出基于现实、面向未来的卓越绩效模式价值链。

需要说明的是，卓越绩效模式的一般价值链，是包括了各种类型企业所有的主要职能活动的一般价值链，但并不是所有企业同时具备全部这些主要职能活动。由于企业的业务结构、组织规模、组织结构、战略愿景等方面都存在很大不同，不同企业的价值链所包括的活动并不相同。

因此，不同的企业在具体运用卓越绩效价值链时，要做不同情况的变形处理。这里，主要分专业化发展企业和多元化发展企业两种情况。

（一）专业化发展企业的卓越绩效模式价值链的勾勒

对专业化发展企业而言，虽然它们可能也生产提供很多品种的产品，但总的来说属于同一品类，例如汽车生产企业、医院等。

这些企业所包括的主要活动会有很大区别，需要具体识别。当识别出企业的价值链中没有一般价值链的某个活动时，可以剪裁。例如很多企业没有“研究开发”活动，则在勾勒该企业的价值链时，可以剪裁掉“研究开发”活动。

一般来说，“财务管理”、“人力资源管理”、“行政及其他支持活动”等职能活动在各种类型的企业中均会存在。但“基础设施”、“研究开发”、“生产服务”、“市

场营销”、“采购供应”等职能活动在不同企业则会有很大不同，需要具体识别，而且活动的描述也须注意应符合企业特色。

1. “基础设施”的识别与描述

企业的基础设施，分为办公类基础设施和生产服务类基础设施两类。办公类基础设施的维护和管理职能可以归并为“行政及其他支持类活动”中，不需要在价值链中描述；在价值链中描述生产服务类基础设施时，应转化为企业的行业用语，例如，供水公司的基础设施管理是供水管网的建设与维护，则应描述为“管网建设”（如图 1-14 所示）。

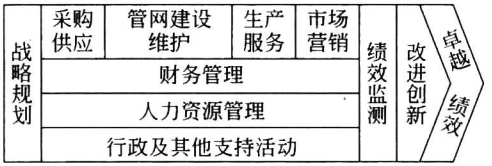


图 1-14　供水公司的价值链

对于中介服务类企业或集团类企业的企业总部，可能没有生产服务类基础设施，则无须在价值链中描述“基础设施”活动。

2. “研究开发”的识别与描述

这里的“研究开发”，是指对产品的研究开发或设计。有的企业可能存在多种类型产品的研究开发，分别由不同团队负责，这时应在价值链中做相应描述，如图 1-15 所示，这个企业既有产品的研究开发，也有工程设计。



图 1-15　北京环卫研发公司价值链

对很多不具备产品研发能力也不涉及这方面责任的企业来说，并不存在“研究开发”职能活动。另外，有的企业可能会有对基础设施的设计、开发，但这属于“基础设施”职能活动的二级职能，无须在企业价值链中描述。

3. “生产服务”的识别与描述

这里的生产服务，指的是企业为顾客提供产品及相关服务的全部活动，包括有形的产品和无形的服务，并且延伸到售后服务，如图 1-14 中的“供水生产”、图 1-15 中的“工程建设”等。

对一些纯粹的贸易类企业而言，它们对顾客的服务，更多表现为营销服务，

它们在市场中的价值创造，主要体现为购销对接，因而无须在价值链中描述“生产服务”活动，如图 1-16 所示。



图 1-16　贸易企业价值链

4.“市场营销”的识别与描述

一般来说，企业都会有“市场营销”活动，如图 1-14、图 1-15、图 1-16 所示。但一些集团类企业可能存在多种类型的产品业务，且当集团总部没有设置统一的营销管理职能时，集团总部的价值链中则不便描述单独的“营销”活动。

5.“采购供应”的识别与描述

企业的采购供应，分为办公类用品的采购供应和生产服务类用品的采购供应。对于许多中介服务类企业来说，没有生产服务类用品的采购，只有办公类用品的采购，这时把办公类用品的采购归并为“行政及其他支持类活动”中，不再需要在价值链中描述“采购供应”活动，如图 1-17 所示。



图 1-17　律师事务所价值链

（二）多元化发展企业的卓越绩效模式价值链的勾勒

对于多元化发展的企业而言，其价值链中的不是业务类活动，而应当是业务板块，如某粮食集团价值链中有“不动产经营”、“粮油加工贸易”、“军粮储备粮管理”、“电子商务”、“商贸物流”等多种类型的业务板块，价值链描述如图 1-18 所示。



图 1-18　某粮食集团价值链

又如，天坛公园的业务板块包括古建文物保护、园林绿化和旅游接待三项，则应分别描述为“古建文物保护”、“园林绿化”和“旅游接待”，如图 1-19 所示。



图 1-19　天坛公园的价值链

通过对卓越绩效模式价值链的勾勒，不仅完成了对企业运营模式基于现实、面向未来的系统认识和思考，而且为调整组织结构、设计流程制度体系、提出企业变革方案提供了基准。

第二章

企业组织流程框架设计

理清企业内部各种职能、流程之间错综复杂的关系，是企业系统运营的前提。否则，企业的整个系统就会看上去像个“黑箱”，理不清、剪还乱。企业内部各种问题的诊断和解决，也只能是“头痛医头、脚痛医脚”。

所谓组织流程框架设计，是基于企业价值链，通过对企业内部各个管理流程的系统梳理、优化，绘成组织流程框架图，从而明确企业内各部门之间的横向协作关系，为调整组织结构、流程制度体系化奠定基本框架。简单地说，组织流程框架设计，是一种系统化、结构化的流程再造方法。[①]

第一节　流程管理的发展历程

企业运营，是通过流程运行实现的。就像人体经络是运行气血、联系脏腑和体表及全身各部的通道一样，企业流程承载着企业的商流、物流、信息流和现金流，是上下贯穿、横向交接、内外沟通的通道。

流程管理的实践和研究，经历了以下历程。

一、从职能管理到流程再造

在企业内部，传统的沟通方式主要是纵向沟通（如图 2-1 所示），每个员工、每个部门只对上级负责、对本职工作负责，而无须对流程负责、对顾客负责，所有的横向协调都交给上级处理。

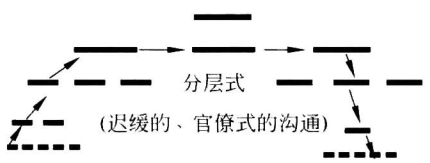


图 2-1　传统的纵向沟通方式

当企业规模发展到一定程度后，纵向的组织层级会越来越多，企业领导面对的协调工作量也会越来越大、协调的问题越来越复杂，日久必然造成领导的官僚主义、部门的本位主义，严重影响企

① 刘宗斌. 企业管理流程体系的规范研究[D]. 北京：中国人民大学，2009.

业的运营效率。尤其进入20世纪80年代以后，顾客需求日趋个性化、市场竞争日趋激烈，单纯的职能管理模式已难以适应这一变化。

从20世纪90年代开始，基于信息技术的广泛应用，企业管理兴起“流程再造”的理论和实践。企业开始重视流程管理，强调按照流程建立部门之间的横向协调关系，以提高效率，如图2-2所示。

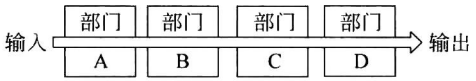


图2-2 流程的横向沟通方式

二、“流程再造”理论的局限

“流程再造”理论的提出，震撼了企业，在很短的时间内便风行全球。但整个20世纪90年代，仅有20%左右的流程再造项目获得了成功。[①]

无论是“流程再造”理论，还是后来的学者提出的“流程管理”理论，都有一定的局限性（具体可见本书第四章“企业再造与企业变革”）。尤其是在方法层面，没有开展深入的研究，更多只是案例说明，这造成流程再造项目的随意性。

其中的一个局限，是只关注“关键业务流程”。其实，任何一个企业都是由诸多不同功能、不同层次的流程相互连接、相互作用而构成的一个流程体系。如果只关注“关键业务流程”，只见树木、不见森林，缺乏系统的视野，并不能真正解决企业的流程问题。

三、流程体系理论

ISO 9000族标准提出的“管理的系统方法”认为，将相互关联的流程作为系统加以识别、理解和管理，有助于企业提高实现目标的有效性和效率。

（一）流程体系理论的提出

笔者在ISO 9000等国际认证标准的认证咨询的长期实践中，总结提出了按流程构建管理体系的方法，并成功应用于实践，汇成专著《国际认证标准管理体系文件简约化》（清华大学出版社，2003）[②]。之后，又深入开展了博士研究，首创性地提出了完整的流程体系理论及相关的一系列方法，包括以下几项。

---

① 王璞. 流程再造[M]. 北京：中信出版社，2005.

② 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化[M]. 北京：清华大学出版社，2003.

（1）管理流程的定义和分类。

（2）管理流程的界定、识别、优化方法。

（3）组织流程框架设计方法。

（4）流程制度体系构建方法。[①]

（二）组织流程框架设计的作用

在流程体系理论当中，组织流程框架设计居于核心地位，是一种规范的流程再造方法。其在企业管理实践中的作用，在于以下几个方面。

1. 为组织结构设计优化提供了横向协作的设计依据

到目前为止，关于组织结构的设计优化理论，多是依据纵向维度的分工原则。虽然也强调横向协作，但并没有相关的方法介绍如何去确定横向协作的关系。

另外，关于组织结构设计的一个著名观点，是哈佛商学院教授艾尔弗雷德·D. 钱德勒提出的“战略决定结构”[②]。但战略对组织结构的决定，多是决定一级职能在组织结构中的分配，即决定应设置哪些部门或经营单元。至于二级职能乃至更低层级的职能分解，则是基于战略目标的分解、事权的分工等角度进行设计的，同样是基于纵向维度的设计。

而流程体系的框架设计，则是基于企业价值链的横向维度，梳理出各部门间相互交错的横向协作关系，这就为组织结构的设计优化、特别是二级职能的调整提供了流程维度的设计依据，具体见本章第四节“组织流程框架设计的步骤和方法”。

2. 为流程制度的体系构建提供了结构框架

到目前为止，多数企业的流程制度文件往往存在新旧文件之间、各部门文件之间的相互矛盾、不协调等问题，这加剧了部门之间的扯皮，解决的办法是必须对企业内部所有流程制度进行体系构建。

也许有的人会说，我们企业的文件的确是按体系构建的，例如按照 ISO 9001 质量管理体系认证标准，或是按照《企业内部控制基本规范》所要求的内控体系。但实际的情况，是企业应用这些标准时，并不是按照企业自身的流程关系建立管理体系，而是按照标准、规范的文本结构建立的管理体系。这么做，非但没能理顺企业内部的流程关系，反而把这些流程给切割得七零八落。特别是分

① 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化[M]. 北京：清华大学出版社，2003.

② [美]艾尔弗雷德·D. 钱德勒. 战略与结构[M]. 昆明：云南人民出版社，2002.

别依据多个标准，在企业内部建立了多重管理体系之后，这个问题就变得益加严重。[①]

组织流程的框架设计，则为企业流程制度的体系构建提供了结构框架。有了组织流程框架，每个部门在编制流程制度时，就不仅有了职能管理的纵向聚焦，也有了与相关部门之间横向协作的宽广视野。具体可见本书第五章“企业流程制度体系构建”。

3. 为战略目标、绩效指标的流程分解提供了路径

绩效考核在企业中难以真正实施，原因之一是目标、指标的分解不科学。事实上，企业的战略目标、绩效指标不能简单地像切西瓜那样在各部门之间进行分解，而应当先把战略任务分解到相关责任部门，由这些责任部门推导出目标、指标，再按流程分解到相关部门，具体可见本书第六章第一节“战略绩效管理”。

第二节　流程的定义和分类

一、流程定义的困惑

流程也被称为过程，两者的英文词源出于同一个单词——process。一般来说，从事流程再造的人，称 process 为流程；从事国际标准认证的人，则称 process 为过程。本书中，主要采用“流程”说法。但在涉及国际标准的描述中，也顺其习惯采“过程”说法。

但流程到底是什么，却是要搞清楚的事。关于流程的定义，有以下几种。

（1）《朗文当代英语词典》：一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定结果。

（2）哈默（Hammer）：流程是把一个或多个输入转化为对客户有用的输出的活动。[②]

（3）达文波特（T. H. Davenport）：流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，有始点和终点，有明确的输入和输出，是一系列结构化的可测量的活动的

---

① 刘宗斌. 当前企业多重管理体系一体化中的问题及解决之道[G]. 中国合格评定国家认可委员会2008年度优秀论文集.

② 【美】迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮. 改革公司：企业改革的宣言书[M]. 胡毓源，译. 上海：上海译文出版社，1978.

集合。[①]

(4) ISO 9000:2005 标准：一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。[②]

上述定义都显得过于抽象、宽泛，没有清晰地界定流程的边界。因为企业内部的流程，既有层次的不同，又有职能的不同。根据上述定义，既可以微观地从工艺流程的角度，把工人制作某个工件的一系列作业活动看做是一个流程；也可以宏观地从供应链的角度，把供应链中的各个企业分别看做是一个流程。

不能准确地定义流程概念，在管理实践中便难以准确地确定流程管理的对象，不知从何入手——究竟是从每个员工的工作流程入手呢？还是从职能内部的流程入手？或是从跨职能的流程入手？

二、流程分类

前面说过，企业是由不同层次、不同功能的流程，以纵横交错的方式连接而成的一个流程体系。企业流程，既有职能的划分，也有层次的划分。

（一）流程与职能的关系

所谓职能(competency)，是指人、事物、组织所应有的作用。企业的管理职能，有不同职权、作用的划分，如生产管理、营销管理、研发管理、财务管理等；也有层级的划分，通常把企业的主要职能称为一级职能；为实现一级职能而必须开展的几个方面的管理活动称为二级职能；逐级分解，直到可具体化为员工的作业活动。

每一种职能，都需要通过流程运行才能实现。相对应地，实现不同层级的每一种职能的流程可以分别定义为该职能的流程，如实现人力资源管理职能的流程，是人力资源管理流程；实现工件生产的流程，是工艺流程等。这正是流程的职能分类。

职能与流程的关系，其实是同一个事物的不同说法，都是指企业在某个方面所起的作用。职能，是从组织结构的纵向维度强调企业内部的分工；流程，是从组织结构的横向维度强调企业内部的协作。当某个职能需要以流程的形式分解、展开时，称其为流程，否则一般称其为职能。

---

① Darvnport T H, Short J E. The New Indusdrial Engineering: Information and Business Process Redesign[J]. Sloan Management Review, 1990, Summer: 11-27.

② ISO 9000:2005《质量管理体系——基础和术语》。

（二）流程的职能划分

综合 ISO 9001:2008 标准、企业内部控制基本规范(2008 版)、卓越绩效准则(2012 版)等管理标准及部分学者、机构的研究结果，按照企业主要管理职能的不同，职能可分为战略、业务、资源和支持四类，进一步划分可以确定为以下各个主要职能的流程(见表 2-1)。

表 2-1　企业主要职能的管理流程分类表

战略类	战略管理流程
业务类	市场营销流程
	生产服务管理流程
	基础设施管理流程
	采购供应管理流程
	研究与开发流程
资源类	人力资源管理流程
	财务管理流程
	信息系统管理流程
支持类	业务外包管理流程
	行政管理流程
	环境/职业健康安全管理流程
	管理体系审核流程
	危机管理流程
	改进创新管理流程

（三）流程的层级划分

正如职能有着层级的划分一样，实现职能的流程也有着层级的划分。

为便于区分，把实现主要职能的流程，定义为管理流程(或称为一级流程)；把实现二级或三级职能的流程，定义为二级或三级流程(或称为子流程)；把实现员工作业活动的流程，定义为作业流程。

1. 管理流程的二级职能分解

每个管理流程都是某个主要职能的体现，可以分解为若干二级职能。依据

ISO 9000 标准提出的“过程方法”要求，每个管理流程均应分解为策划、实施、监测和处理四个方面的二级职能。

PDCA 模式简述如下。

P——策划：根据顾客要求和企业战略，为实现流程绩效制订目标、计划。

D——实施：实施过程。

C——监测：根据策划的目标、计划，对流程和产品的绩效进行监测，并报告结果。

A——处理：采取措施，对不合格进行处理，并分析绩效监测结果，制订并实施改进措施，以持续改进流程。

对管理流程进行 PDCA 模式的分解，可以用于管理流程的组织结构分析、流程制度评审、绩效指标分解，分别见本章第四节第三条“识别、梳理企业管理流程的二级职能分配”、第五章第四节第五条“编写流程文件”、第六章第一节第二条“战略目标的确定与分解”。

2. 二级以下各级流程的分解

二级以下的各级流程，是否需要按照 PDCA 的方法进行分解、展开，应根据流程的复杂程度及工作需要来确定。作业流程通常只需要按照作业活动的顺序进行分解，而不必按照 PDCA 模式进行分解。

第三节　管理流程的定义和识别方法

一、管理流程的定义

管理流程，是企业主要职能的流程展开，是以实现该职能在企业层面的绩效为目的，将输入转化为输出并按照 PDCA 模式分解展开（必要时跨部门）的一组活动链接。

管理流程具有以下特点。

第一，每个管理流程的输入和输出，需要和其他流程的相关部门进行对接，如生产管理流程需要营销部提供生产需求、物资部提供原料，产成品需要提交给物资部或营销部等。

第二，管理流程按照 PDCA 方法所分解的各个二级职能，往往分配在各个相关职能部门，需要相关职能部门的相互协作才能完成管理流程的实现，如生产管理流程的分解见表 2-2。

第三，管理流程不仅要实现企业的主要管理职能，而且实现的绩效是企业层面的绩效。

表 2-2 生产管理流程分解

流程阶段	二级职能	负责部门
策划	编制下达生产计划	生产管理部
实施	生产实施	车间
监测	产品质量监测	品质部
	生产周期监测	营销部
	生产成本监测	财务部
	设备状况监测	生产管理部
处理	不合格品控制	车间
	生产绩效分析改进	生产管理部

二、管理流程的识别方法

表 2-1 所列示的管理流程，并非同时存在于每一个企业中，应根据企业规模、行业特色、组织结构、发展战略等因素，做具体识别。同时，对各个管理流程，应当按照 PDCA（策划 plan、实施 do、监测 check、处理 action）循环的方式，识别该流程的计划、实施、监测、处理等不同阶段的二级职能。

需要注意的是，不仅不同的企业会包括不同的管理流程，而且所包括的二级职能也因企业规模不同、流程复杂程度不同会有很大的区别，需要结合企业原有组织结构的职能分工情况做具体识别。

下面，是各个管理流程及其二级职能展开的识别方法。

（一）战略管理流程的识别

对于中小企业，其战略管理可能只表现为企业领导的思考和判断，并不必称其为“流程”。但对具有一定规模的企业，建立规范的战略流程是十分必要的。战略管理流程的各个二级职能展开如下，见表 2-3。

表 2-3 战略管理流程的各个二级职能展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
战略管理	战略规划 年度计划	战略部署 年度计划分解 签订目标责任书	绩效统计	月/季经营分析 年度总结 战略评估

（二）市场营销管理流程的识别

客户是企业的生存之本，因而对每一个企业来说，都存在有至少一个市场营销流程。当企业存在有多种不同类型的产品且没有对营销团队、营销渠道进行统一整合时，就会存在多个市场营销流程。市场营销流程的各个二级职能展开如下，见表 2-4。

表 2-4　市场营销流程的各个二级职能展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
市场营销管理	市场调研与营销预测 市场营销政策制定 市场营销策划	市场营销实施 渠道管理 客户关系管理	市场绩效监测 客户绩效监测	客户投诉处理 绩效分析改进

在一些中小企业或一些特定行业，市场营销的“策划”阶段可能不包括“市场调研与营销预测”、“市场营销策划”等职能。对于一些企业来说，市场营销的“实施”阶段可能也没有“渠道管理”职能。

在一些集团类企业可能存在多种类型的产品业务，且集团总部没有设置统一的营销管理职能时，则集团总部并不存在市场营销流程。

（三）生产服务管理流程的识别

在任何一个企业中，最能体现企业特点的是生产服务管理流程，应当首先予以识别。有的企业可能会同时存在多种不同类型产品，则相应有多个不同生产服务管理流程。例如宾馆通常有住宿接待、餐饮提供等两个服务流程。当然，对每一个生产服务管理流程都需要识别、展开。生产服务管理流程通常展开如下，见表 2-5。

表 2-5　生产服务管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
生产服务管理	产品实现的策划	生产服务提供	生产服务过程监测 产品监测	不合格品控制 绩效分析改进

一般来说，在企业中，每有一种类型的产品，相应有一个生产服务管理流程，例如建筑施工企业的产品是工程施工建设，其生产服务管理流程就是施工管理流程，展开如下，见表 2-6。

表 2-6　建筑施工企业施工管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
施工管理	编制施工组织设计	施工过程控制	施工过程检查 工程质量验收	不合格工程控制 绩效分析改进

在一些服务行业，不提供有形产品，只提供无形服务，则其监测阶段不存在“产品监测”职能。例如在工程监理公司，其监理管理流程的展开如下，见表 2-7。

表 2-7　工程监理公司监理管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
监理管理	编制监理大纲 编制监理规划	监理实施	监理过程督查	不合格监理控制 绩效分析改进

（四）研究开发管理流程的识别

对那些既不从事产品研究开发活动，也不涉及研究开发法律责任的企业来说，并不存在研究开发管理流程。例如许多来料加工企业、施工企业，都没有研究开发管理流程。

而在有些企业，例如房地产公司，虽然自身没有产品研究开发的能力，也不从事产品的研究开发，但不能免除产品研究开发法律责任。在这类情况下，有关产品研究开发控制流程仍然是必要的。

研究开发管理流程通常展开如下，见表 2-8。

表 2-8　研究开发管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
研究开发管理	研发项目可行性研究 项目研发策划	研发输入 研发输出 研发成果保护	研发评审 研发验证 研发确认 研发评估	研发更改 绩效分析改进

在某些研发流程中，研发评审、研发验证和研发确认三项职能可以合并。

（五）基础设施管理流程的识别

基础设施分为办公类基础设施和生产服务类基础设施两类。其中，办公类基础设施的管理可以归并为“行政管理”中的“办公设施管理”。对于中介类服务企业（如律师事务所、咨询公司、婚姻介绍所等）来说，其使用的基础设施主要是办公类设施，因而其管理流程可以归并在行政管理流程中。

生产服务类基础设施管理流程展开如下，见表 2-9。

表 2-9　生产服务类基础设施管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
基础设施管理	基础设施规划	设备设施添置 基本建设管理 基础设施维护	基本建设绩效监测 设备设施监控 基础设施维护绩效监测	基础设施废旧处理 绩效分析改进

但在很多情况下，企业的基础设施管理并未归口在某一个职能部门，而是分别由不同职能部门分担基本建设管理、固定资产管理、基础设施维护等职能，在这种情况下则需要把这些职能作为一级职能来看待，并进一步展开其流程的二级职能。

基本建设管理流程展开如下，见表 2-10。

表 2-10　基本建设管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
基本建设管理	项目可行性研究	项目准备 工程招标 工程造价控制 工程建设	质量/安全/成本/进度监控 竣工验收与决算 试运行 工程项目后评估	不合格工程处置 绩效分析改进

基础设施维护流程展开如下，见表 2-11。

表 2-11　基础设施维护流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
基础设施维护管理	制订维护计划	基础设施维护	关键设施监控 基础设施维护绩效监测	设施问题处置 绩效分析改进

（六）人力资源管理流程的识别

每个企业都会有人力资源管理，只是复杂程度不同而已。其流程展开如下，见表 2-12。

表 2-12　人力资源管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
人力资源管理	人力资源规划	招聘与配置 培训与开发 绩效管理 薪酬福利管理 劳动关系管理	人力资源绩效监测	员工投诉处理 绩效分析改进

（七）财务管理流程的识别

每个企业都会有财务管理，只是每个阶段所包括的职能不同、职能的复杂程度也不同。其流程展开如下，见表 2-13。

表 2-13　财务管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
财务管理	预算管理 资本结构设计	会计核算 资金运营管理 筹资管理 投资管理 固定资产管理	财务审计 固定资产清查	财务分析 财务报告

（八）采购供应流程的识别

对许多中介服务类企业来说，往往并不存在供应生产服务需要的大宗物资采购供应活动。例如律师事务所、会计师事务所、工程监理公司、咨询公司、认证机构等，会有一些办公用品、礼品的采购，可以归为“行政办公活动”。

但在有的企业的流程管理体系中，却可能同时存在多个物资采购管理流程。例如，在不少企业，往往分别由原料供应部门负责原料采购、设备管理部门负责设备采购，这两个采购供应流程在业务上往往没有交叉，各自独立存在。

不论是存在一个还是多个物资采购流程，其流程展开如下，见表 2-14。

表 2-14　采购供应流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
采购供应	规定采购方式 确定采购需求 供应商选择评价	签订采购合同 进货管理 存货管理 领发料管理	进货检验 库存盘点 采购供应绩效监测	不合格物资控制 绩效分析改进

在有的企业，所需要采购的物资可能很少或物资采购流程非常简单，其机构设置中也没有单独设立物资供应管理的职能部门，而由生产服务部门自行采购所需要的物资。在这种情况下，可以考虑把物资采购流程合并在生产服务管理流程中加以描述。

（九）业务外包管理流程的识别

业务外包，是指企业利用专业化分工优势，将日常经营中的部分业务委托给本企业以外的专业服务机构或其他经济组织（简称承包方）完成的经营行为。当企业存在一个或多个业务外包时，应建立外包业务管理流程。其流程展开如下，见表 2-15。

表 2-15　业务外包管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
业务外包	确定外包需求 承包商选择评价	签订外包合同 外包业务实施	外包业务绩效监测	外包不合格控制 绩效分析改进

（十）行政管理流程的识别

企业的行政管理，是企业内部的行政服务和综合协调活动的总称，其流程展开如下，见表 2-16。

表 2-16　行政管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
行政管理	制订行政工作计划	行政事务管理 后勤服务 协调与沟通	行政绩效监测	行政管理不合格处置 绩效分析改进

行政事务管理的内容包括办公室管理、文件档案管理、印章管理、会议管理等；后勤服务包括办公用品管理、公关接待、车辆管理、食堂宿舍管理等。在行政管理中，协调与沟通是一个较为重要的职能，在规模较大的企业，协调与沟通职能有必要形成制度，确定信息的收集、处理、传递、督办的流程。

（十一）环境/职业健康安全管理流程的识别

当企业的经营活动涉及环境保护、资源节约、职业病危害或一定程度的职业安全风险时，企业应建立相应的管理流程，以尽到社会责任。当环境管理和职业健康安全管理由一个部门主管时，可以合并形成一个流程，否则应形成多个流程。流程展开如下，见表 2-17。

表 2-17　环境/职业健康安全管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
环境/职业健康安全管理	环境因素识别评价 危险源识别评价 法律法规收集评价 制订目标、方案	环境控制 职业健康控制 安全控制 应急准备与响应	环境绩效监测 职业健康绩效监测 安全绩效监测	事故、事件处理 绩效分析改进

（十二）危机管理流程的识别

规模较大的企业，危机处理不当往往会给企业造成系统性风险，因此有必要建立危机管理流程。危机管理流程通常展开如下，见表 2-18。

表 2-18　危机管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
危机管理	危机识别与评价 制订危机处理预案	危机预案演习 危机响应	危机预案评估 危机响应评估	危机处理改进

（十三）管理体系审核流程的识别

当企业需要通过各种管理体系认证时，这些管理体系标准通常要求企业建立相应的管理体系审核流程。管理体系审核流程展开如下，见表 2-19。

表 2-19 管理体系审核流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
体系审核	组成审核组 制订审核计划	审核实施	出具不符合报告 出具审核报告	管理体系改进

（十四）信息系统管理流程的识别

由于信息技术的迅猛发展，越来越多的企业需要建立管理信息系统。信息系统管理流程展开如下，见表 2-20。

表 2-20 信息系统管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
信息系统管理	确定信息系统需求 制订信息系统规划 评价选择信息系统	信息系统安装升级 信息系统运营维护	信息系统安装验收 信息系统应用评价	系统问题处理 信息系统改进

（十五）改进创新管理流程的识别

目前，多数企业未能建立有效的改进创新管理流程。改进创新管理流程通常展开如下，见表 2-21。

表 2-21 改进创新管理流程展开

流程名称	流程展开			
	策划阶段	实施阶段	监测阶段	处理阶段
改进创新	改进创新需求识别 改进创新项目策划	改进创新实施	改进创新效果评估	改进创新效果巩固

第四节 组织流程框架设计的步骤和方法

组织流程框架的设计和优化，应从管理流程入手。首先基于企业的卓越绩效模式价值链，对每个管理流程进行识别、梳理，调整、优化组织结构，然后确定各个管理流程之间的顺序和相互关系，从而完成企业组织流程的框架设计。

这里，以某水务公司的组织结构优化为案例，具体说明企业组织流程框架的

设计步骤和方法。

一、为企业勾勒卓越绩效模式价值链

在第一章，阐述了如何基于对企业商业模式的战略分析和设计，进行企业运营模式的战略设计，为企业勾勒出卓越绩效模式的价值链，从而为企业流程体系的框架设计提供基准。

[案例 2-1] 某水务公司的卓越绩效模式价值链

某水务公司一直沿用传统的国有企业管理模式，组织机构设置往往因人设事或事跟人走，不尽合理；绩效考核主要依赖行政手段，但碍于人情、面子很难推动；薪酬分配缺乏激励作用，导致有人没事做的同时有事没人做；加之制供水运营成本不断上升、供水基本建设资金持续短缺、管网老化、服务压力急剧增加等诸多困难，公司领导疲于奔命却效益不彰。为此，公司领导提出了优化组织结构、调整绩效薪酬分配等方面的企业变革需求。

咨询组经与公司领导层及各方面的大量访谈，认为影响公司效益的核心问题，是产销差率（产销差率＝（供水量－售水量）/供水量）偏高。应以三年内降低产销差率 10 个百分点为战略目标、以“市场链”模式为借鉴，在组织结构、考核机制、薪酬制度等方面全方位启动管理变革。

公司的战略方向经明确后，可以勾勒公司的卓越绩效模式价值链如下，见图 2-3。

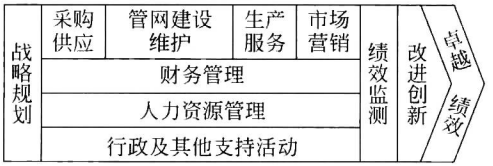


图 2-3　某水务公司的卓越绩效模式价值链

二、识别管理流程并确定其主管部门

基于公司的卓越绩效模式价值链及公司原有的组织结构、职能分配，参照“企业主要职能的流程分类表”（见表 2-1），可以识别该企业的各个主要职能的管理流程，并确定各个管理流程的主管部门。

在传统管理中，企业的各个职能部门往往只注重本部门的职能管理，而缺乏对一些主要职能进行全流程管理的意识，这是造成企业内部本位主义严重、部门

壁垒森严的一个重要原因。因此，在识别企业管理流程并确定其主管部门的过程中，会发现企业原有组织结构中存在一些职能缺失、设置不合理的地方。其中，对一些需要着重加强管理的二级职能，可以考虑作为一级职能，专设机构，加以专管。

[案例 2-2] 某水务公司组织结构现状诊断及部门调整建议

基于某水务公司的卓越绩效模式的价值链，深入分析公司原有的组织结构及职能分配(如图 2-4 所示)，识别出公司主要职能的管理流程，并明确或调整其主管部门(见表 2-22)。

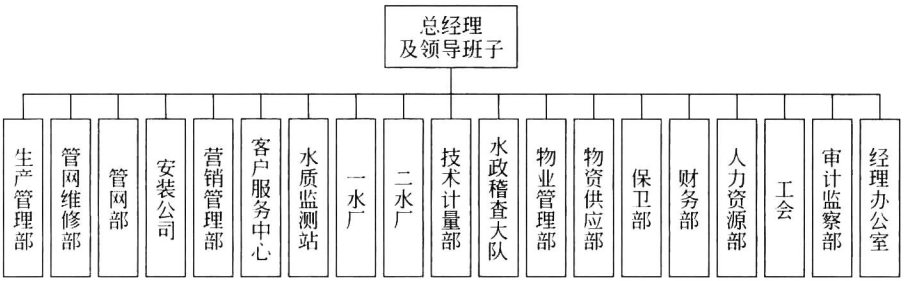


图 2-4 某水务公司原有的组织结构图

在这个过程中，发现公司组织结构在职能分配中存在以下几个问题，并提出了相应的咨询建议。

1. 没有明确的战略管理部门

公司一直缺乏战略管理意识，多年来的各种改革也多是就事论事，以至于改来改去，最终却发现是原地踏步。为此建议设立企业发展部，负责企业战略管理及运营管理。

2. 供水管理的主管部门需要调整

原来的生产管理部既负责供水管理，又承担了较多的运营管理职能，包括管网协调、水表发放、绩效考核等，职能过多过重且不符合专业管理的原则。为此撤销生产管理部，转型为企业发展部，负责战略管理及运营管理；把供水管理职能移交给技术计量部，技术计量部更名为生产技术部；其他职能也做相应移交。

3. 管网管理没有全流程的主管部门

虽然设立了管网部并承担了管网管理流程的主要职能，但并没有明确其全流程管理的职责。为此，把管网部更名为管网管理部，负责对管网的全流程管理。

4. 水表管理没有全流程的主管部门

水表管理是供水企业的一项重要职能，但长期以来，水表管理流程的各个相关职能分散在不同部门，却始终没有该流程的主管部门，造成水表安装不合理、水表计量不准确、表卡户不一致现象严重等诸多问题，不仅引起用户许多投诉，也严重影响公司的经济效益，为此专门成立水表管理部，负责对水表的全流程进行管理。

表 2-22　主要职能的管理流程及主管部门调整前后一览表

主要职能流程	主管部门	
	调　整　前	调　整　后
战略管理流程	不明确	企业发展部
市场营销流程	营销管理部	不变
供水管理流程	生产管理部	生产技术部
管网管理流程	管网部	管网管理部
水表管理流程	不明确	水表管理部
物业管理流程	物业部	不变
人力资源流程	人力资源部	不变
财务管理流程	财务部	不变
采购供应流程	物资部	不变
行政管理流程	经理办	不变
安全保卫流程	保卫部	不变
信息系统流程	技术计量部	生产技术部

三、识别、梳理企业管理流程的二级职能分配

企业各个主要职能的管理流程及主管部门经识别、确定后，进一步地应对管理流程的二级职能进行识别，并按照以下原则梳理二级职能在各个部门的分配。

（一）健全主要职能部门的全流程管理职能的原则

健全主要职能部门的全流程管理职能，是企业建立流程管理的关键。

但在实际情形中，由于缺乏流程管理意识，相当多企业在部门的职能规定中，往往只有实施性的二级职能规定，而没有按照 PDCA 的方法对管理流程的“策划”、“实施”、“监测”“处理”等各个阶段的二级职能进行充分的分解、展开，并合理分配给相关职能部门。这其中，“绩效监测”职能规定不充分，缺失“绩效分析、改进”等职能，是许多主要职能部门普遍存在的问题，从而阻碍企业走向精细化管理。

（二）流程优化的原则

主要职能的管理流程，往往跨越多个职能部门，为避免流程冗长，应尽可能使该流程 PDCA 等各个阶段的二级职能所涉及的部门较少。

同时，管理流程与相关管理流程的职能部门也要发生输入、输出的接口关系。因此，应按照流程优化的原则，设计、分配管理流程的各个二级职能，及与相关管理流程的交接关系。

（三）监测职能与实施职能不相容的原则

虽然按照“流程优化”的原则，应使管理流程跨越的职能部门尽可能的少，但仍须使监测职能与实施职能不相容，以保证监测职能的独立性。

[案例 2-3] 某水务公司组织结构二级职能的诊断与调整

（一）二级职能的诊断

按照以上原则，对某水务公司组织结构中二级职能进行识别、梳理的过程中，发现存在以下若干问题。

（1）由于普遍缺乏流程管理的意识，各个主要职能的主管部门的部门职责中，往往缺乏流程的策划、绩效分析改进等职能；这个问题不仅在某水务公司中存在，也是目前中国企业普遍存在的问题，是和美国企业的主要差距之一。

（2）一些实施性的二级职能的部门分配明显不合理，如管网协调职能放在生产管理部，而未放在管网部。

（3）一些监测职能未能独立于实施职能，如巡线、检漏职能是管网维修的监测职能，但放在管网维修部，缺乏监测的独立性要求。

（二）二级职能的梳理、调整

这里以二级职能调整较大的战略管理、营销管理、供水管理、管网管理、水表管理等主要职能流程为例，说明其二级职能梳理、调整情况如下。

1. 战略管理流程的识别、梳理

战略管理流程的识别、梳理见表 2-23。

依据前面关于撤销生产管理部、设立企业发展部的调整意见，把有关战略管理流程的各个二级职能调整给企业发展部，并补充以往缺失的战略规划、战略评估等二级职能。

2. 市场营销管理流程的识别、梳理

市场营销管理流程的识别、梳理见表 2-24。

表 2-23　战略管理流程的识别、梳理

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
策划	战略规划	空缺	企业发展部
	制订年度计划	生产管理部	企业发展部
实施	签订目标责任书	生产管理部	企业发展部
监测	绩效统计	生产管理部	企业发展部
处理	月/季经营分析	生产管理部	企业发展部
	年度总结	生产管理部	企业发展部
	战略评估	空缺	企业发展部

表 2-24　市场营销管理流程的识别、梳理

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
策划	营销预测与计划	空缺	营销管理部
实施	客户报装及其他服务	客户中心	不变
	抄表	营销管理部	不变
	收费	营销管理部	不变
	切水管理	营销管理部	不变
	水费账务处理	营销管理部	不变
监测	抄表收费督查	生产管理部	稽查大队
	违规违法用水稽查	稽查大队	不变
	水费回收统计	生产管理部	财务部
	售水量统计	生产管理部	财务部
	营销成本监测	空缺	财务部
	客户满意率调查	空缺	客户中心
处理	客户投诉处理	客户中心	不变
	营销绩效分析与改进	空缺	营销管理部

在营销管理流程中，补充营销预测与计划、客户满意率调查、营销成本监测、营销绩效分析与改进等缺失职能；抄表收费督查职能改由稽查大队负责，目的是

集中专业督查职能；水费回收统计、售水量统计等与财务相关的职能改由财务部负责。

3. 供水管理流程的识别、梳理

供水管理流程的识别、梳理见表 2-25。

表 2-25 供水管理流程的识别、梳理

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
策划	供水计划	生产管理部	生产技术部
实施	制水管理	水厂	不变
	供水调度	中心调度室	不变
	停水管理	生产管理部	生产技术部
监测	水压及管网状况监测	中心调度室	不变
	出厂水质检验	水质检测站	不变
	供水量监测	财务部	不变
处理	水质不合格处理	水厂	不变
	供水绩效分析改进	生产管理部	生产技术部

在供水管理流程中，把供水计划、停水管理、供水绩效分析改进职能等原由生产管理部负责的职能改由生产技术部负责。

4. 管网管理流程的识别、梳理

管网管理流程的识别、梳理见表 2-26。

表 2-26 管网管理流程的识别、梳理

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
策划	管网规划	管网部	管网管理部
	项目可行性研究	管网部	管网管理部
	管网协调	生产管理部	管网管理部
	管道工程设计	管网部	管网管理部
实施	工程造价控制	管网部	管网管理部
	管道安装	安装公司	不变

续表

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
实施	管道维修	管网维修部	安装公司
	水表安装	安装公司	水表管理部
	消防栓管理	生产管理部	生产技术部
监测	工程监理	管网部	管网管理部
	竣工验收	管网部	管网管理部
	违法偷水稽查	稽查大队	不变
	检漏	管网维修部	管网管理部
	巡线	管网维修部	管网管理部
	管网水质检测	水质检测站	不变
	工程成本监测	空缺	财务部
处理	工程不合格控制	管网部	管网管理部
	管网事故处理	生产管理部	管网管理部
	绩效分析改进	空缺	管网管理部

在管网管理流程中，把管网部更名为管网管理部，负责管网的全流程管理；原属管网部的职能均调整给管网管理部；撤销管网维修部，把其中管网维修职能调整给安装公司；本着监测与实施不相容的原则，检漏、巡线等监测职能调整给管网管理部；为防止水表安装出现偷换等问题，改由水表管理部负责安装；管网协调、管网事故处理等职能原属生产管理部，本着专业分工的原则调整给管网管理部；补充工程成本监测职能，由财务部负责；补充管网绩效分析改进职能。

5. 水表管理流程的识别、梳理

水表管理流程的识别、梳理见表 2-27。

表 2-27 水表管理流程的识别、梳理

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
策划	水表经营计划	空缺	水表管理部
实施	水表采购	物资部	不变
	水表检定	技术计量部	生产技术部

续表

流程阶段	二级职能	负责部门	
		调整前	调整后
实施	水表验收入库	物资部	不变
	水表库房管理	物资部	不变
	水表发放	客户中心	不变
	水表安装	安装公司	水表管理部
	水表换装	营销管理部	水表管理部
	表井维护	营销管理部	水表管理部
监测	水表检定抽查	空缺	营销管理部
	水表安装验收	管网部	营销管理部
	表井维护抽查	营销管理部	不变
	水表管理成本监测	空缺	财务部
处理	废旧水表处理	物资部	水表管理部
	绩效分析与改进	空缺	水表管理部

在水表管理流程中，设立水表管理部负责水表的全流程管理，补充水表经营计划、水表管理绩效分析改进等职能，由水表管理部负责；为防止水表安装出现偷换等问题，改由水表管理部负责安装；水表换装、表井维护等职能，改由水表管理部负责；考虑到营销管理部是水表的内部用户，因此把水表检定抽查、水表安装验收、表井维护抽查等监测职能，均由营销管理部负责；补充水表管理成本监测职能，由财务部负责；废旧水表处理职能，改由水表管理部负责。

四、提出组织结构变革方案，绘制组织流程框架图

对企业的主要职能的管理流程及其二级职能进行识别、梳理、优化之后，可以提出组织结构调整方案。

在组织结构变革方案的基础上，基于企业的卓越绩效模式价值链中各管理流程之间的顺序关系，可以绘制流程体系框架图，进一步细化各个职能部门、各个管理流程之间的接口关系。

[案例 2-4] 某水务公司组织结构调整方案及流程体系框架设计图

某水务公司组织结构调整情况如图 2-5 所示，组织结构调整方案如图 2-6 所示，流程体系框架设计如图 2-7 所示。在流程体系框架图中，横轴是公司卓越绩效模式价值链的顺序展开，纵轴是公司的各个职能部门。

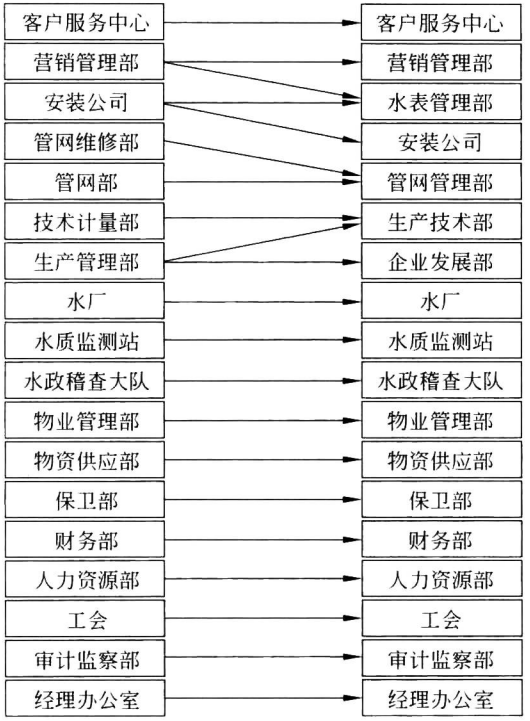


图 2-5 某水务公司组织结构调整情况

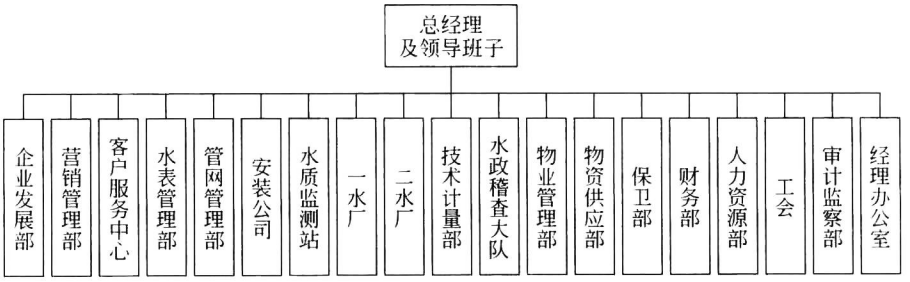


图 2-6 某水务公司组织结构调整方案

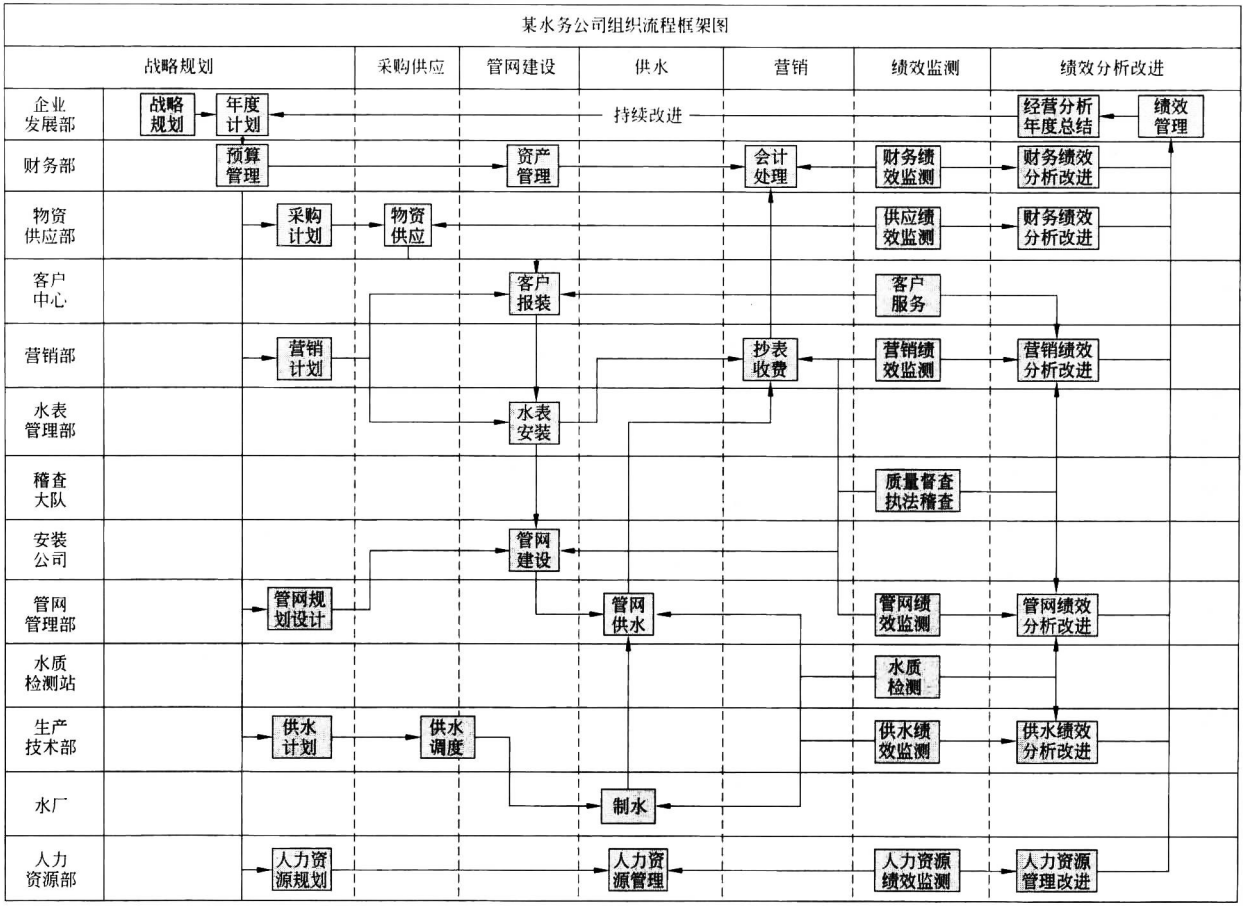


图 2-7　某水务公司流程体系框架图

第三章 企业成长与组织结构调整

组织结构调整，往往是企业变革的第一步。而且，规模较大的组织结构调整，会涉及企业内部各种利益调整，会给员工带来观念上和心理上的强烈冲击，处理不慎将直接影响企业变革的成败，因而也是非常关键的第一步。

组织结构调整，不仅仅是在现有组织模式内的调整，更是伴随着企业成长过程中一次又一次的组织模式突破。这一点对于中国企业来说，有着尤为重要的意义。

第一节 对企业组织结构的基本认识

一、组织的重要性

企业组织结构是企业组织内部为实现企业目标，有效、合理地把全体员工组织起来，通过战略设计形成的企业内部各个部门、各个层次之间的分工、协调方式。通常以组织结构图、部门职能说明、授权体系表等形式体现。

组织结构有多重要呢？王明夫先生认为可以从以下几个方面解读。[①]

（一）组织的重要性

人是具有社会性的群居动物。如果没有各种各样的组织，乌合的人群，将变成一个个阻挡不住的“欲望洪流”，终将会泛滥成灾！

群体的理性出路，只能是学会组织起来，找到建设组织的秘密，让组织成员体验组织的力量，纳入组织的秩序，分享组织的福利。

这其中，非常值得借鉴的，有中国共产党的三大建设经验：思想建设、组织建设、队伍建设；有科班管理学关于管理的四大要素：计划、组织、领导、控制。

---

① 王明夫. 企业组织理论与设计[R]. 和君商学院讲座.

（二）组织才能是个人的成长瓶颈和事业大限

做业务和做组织是两件不同的事情。例如，做基金投资与做基金公司，做地产与做地产公司，做服装与做服装公司，做医生与做医院等。

一个企业老板，如果不能完成从业务高手到组织高手的转变，那他将永远只能在小老板的层次上打转。

（三）企业家心中的组织图景，决定了企业发展的未来前景

对每一个企业家而言，他心目中的组织图景，决定企业发展的未来前景。对中国的民营企业家来说，组织概念的进化路线通常如下。

（1）从没有组织概念到觉醒组织建设。

（2）从觉醒组织建设到开始组织建设。

（3）从私人作坊和梁山团伙到正规组织。

（4）从产品经营型组织到资本经营型组织。

（5）从区域性组织到全国性组织，然后到跨国性组织，最后到全球化组织。

（6）从传统形态组织到信息化组织甚至是虚拟化组织。

（四）组织模式是企业的成长瓶颈与事业大限

从企业成长生命周期来说，企业每成长到一定阶段、扩张到一定规模，组织结构就必须突破原有模式，否则就会陷入某种管理陷阱直至衰落、死亡。

遥想世界500强，是什么让一罐碳酸水做成了可口可乐、一个汉堡包做成了麦当劳？是什么支撑了迪斯尼、沃尔玛、GE、花旗、杜邦、波音、安利那样大的商业规模？

近观中国产业，以房地产业为例，中国房地产企业是怎样出发的？组织起点是怎么样的？成长瓶颈在哪里？

对比几组异军突起的中国企业，复星与德隆、万科与顺驰……哪里是它们的命运分水岭？

这一切的答案，都在于组织模式的能否成功突破。

二、中国企业的组织命题

王明夫先生认为，当今中国企业，无论是国有企业还是民营企业，无论是大企业还是中小企业，都面临着深刻的组织变革的命题。[①]

---

① 王明夫. 从业务高手到组织高手[R]. 和君商学院总裁班讲座.

（一）国有企业 VS 民营企业

国有企业是适应计划经济需要而建立起来的，它们的基本组织命题是企业改制和组织变革；与国有企业不同，很多民营企业靠的是“逐鹿中原、跑马圈地、野蛮生长”，粗放式经营的成功掩盖了组织上的发育不良，它们的基本组织命题是组织机能发育和组织规范化、正规化。如果不能完成这个组织过渡，后果将不堪设想。

（二）大型企业 VS 中小企业

当前，中国的大型企业的基本组织命题是组织变革、流程再造和组织创新；中小企业的基本组织命题是管理体系和组织职能的发育。

对大多数中国企业来说，老的组织课题还没补完，如组织化、规范化、专业化、标准化、职业化等；新的组织课题又迫在眉睫，如 IT 化、虚拟化、扁平化、流程再造、精益生产、多元化、平台化等。

总的来说，对中国企业而言，我们必须抓紧补好老课程，迎头赶上新趋势。其中的佼佼者，一旦阶段性地完成组织变革的命题，则会给企业带来惊人的成长。

[案例 3-1] **《中国合伙人》成功的关键**

——新东方战略转型与组织再造

《中国合伙人》，是以新东方学校三个合伙人俞敏洪、王强、徐小平共同创业的故事为原型的励志电影，其票房成功突破 5 个亿。而真实的故事中，他们合伙创业的成功关键，正是王明夫先生亲率团队为新东方战略转型与组织再造所做的咨询。[①]

（一）背景：新东方学校的乱局与危机

新东方学校，系由其时年仅 28 岁的北大英语系青年教师俞敏洪创办。从早年白手起家干起，筚路蓝缕、艰苦卓绝，至 2000 年前后，新东方学校已经成为中国民营教育的最具影响力品牌之一。

但此时，在新东方喧腾和繁荣景象的背后，潜伏的却是致命的管理乱局和危机。其时新东方的总体格局是：大牌子底下的一群个体户，各显神通。他们依据“分封割据、收入提成”的方式各自把持一块业务，有的把持了 TOEFLE 和 GRE、有的把持了雅思或 GMAT、有的把持了出国留学咨询……

① 王明夫，王丰. 高手身影[M]. 北京：机械工业出版社，2008.

然而，各路“诸侯”自种自收、各自为战的这种局面，走到2000年，已经难以为继。举个例子说，TOEFLE班的市场规模大、盈利水平高，于是大家都想办TOEFLE班。原来主持TOEFLE的人，肯定反对别人染指。想进入的人，则肯定设法进入。如果大家一哄而上都办TOEFLE班，那么良莠不齐的办班质量必定影响新东方TOEFLE班的品牌信誉，最终危及大家的TOEFLE生源。如果不让谁办TOEFLE班，那么凭什么只许你办而不许我办呢？围绕类似这样的问题，新东方内部展开了无休止的争论、指责和明争暗斗。

如何化解治理危机、走出混乱局面、重建管理秩序，成为新东方生存还是死亡的燃眉之急。

（二）分析与诊断：以管理咨询的眼光

就在上述背景下，和君咨询于2000年春季受聘为新东方的管理顾问。和君咨询从管理咨询的角度对局势的基本诊断如下。

（1）各个关键人物“自种自收、分灶吃饭”的业务模式和利益机制，是矛盾和冲突的核心症结。重新构建业务模式和利益机制，是集体走出危机的基础命题。

（2）缺乏统一的、能够惠及并约束全员的组织功能体系，是危机爆发的直接原因。发育出统一的市场营销和品牌管理功能、产品研发功能、质量测评和控制功能、人力资源开发功能、后勤保障功能等，是新东方能否走向未来的关键。

（三）估值50亿元：以投资银行的眼光

随着对新东方了解的不断加深，和君咨询师对新东方的商业价值有了全新的发现，应该不止是“办班→收费”的学费来源，它或迟或早还可开发出基于人流的一系列商业模式，演绎成为当时资本界上炙手可热的新经济主题。假定新东方上市，综合考虑其品牌影响力、行业情况、增长趋势和未来的商业潜力，市盈率应该能达到50倍左右。由此推断，新东方应该值50亿元。

和君咨询抛出的这个50亿元的“大饼”，逆转性地让新东方乱局中的所有事主改变了看待利益大小的口径和视角。他们之间一直以来纠缠不息的眼前利益纷争陡然变小，甚至可以忽略不计或不足挂齿。人们开始审视自己的真正利益所在，开始考虑如何寻求妥协和保持合作以求那份真正利益的到来。

（四）解决方案：五年战略规划

基于管理咨询和投资银行的双重眼光，和君咨询形成了新东方的五年战略规划，要点如下。

（1）在“学校的旁边”构建一个规范的公司化运作主体，注册成立新东方公司。

根据有关规定，新东方学校不适合作为“公司”来运作，尤其是无法作为资本运作的合格主体。新东方要走向真正的产业化，第一要做的是依据《公司法》的

要求注册成立一家产权清晰、符合现代企业制度的要求、完全市场化生存的公司。

(2) 创新和明确股东(创业元老和关键人物)的盈利模式,追求企业价值最大化,直取50亿元目标。

长期以来,新东方创业元老和关键人物的盈利模式是:各自把持一块业务,办班→收费→分钱。新模式的要求是:大家放弃"吹糠见米、落袋为安"式的个体户收益模式,依据对经营发展的贡献度和重要程度分享股权,通过股权增值来实现股东收益的最大化。

(3) 彻底变革"分封割据、自种自收"的运营模式,建立现代法人治理结构,发育和建设统一的、能够惠及和约束全员的组织功能体系。

在原来的格局下,新东方是大牌子下的一群个体户,各自为政、各自为战。比如说,在研发方面,没有统一的和清晰的课程设计理念,各路诸侯依据自己的感觉推出课程,课程质量良莠不齐。在营销方面,谁办班就谁贴海报、谁做广告,没有统一的营销部门和市场推广功能。在教学管理方面,没有统一的课程质量评价体系,谁办班谁组织教学。甚至直至2000年,新东方都还没有统一的财务部门和财务管理,连收支和结算都各自为政,财务隐患随时都可能引发系统风险。这种状况下,客户(学员)越多,业务规模越大,混乱就越甚,风险就越大,品牌信誉就越难保证。在和君咨询提出的解决方案中,组织功能体系的发育和建设被定性为"新东方走向未来的生命线"。

(4) 伺机引进战略投资者,通过市场化的外来股东来促进公司治理的优化和运作规范化,同时增加资本实力,通过加大投入来加速公司做成"模样",拉开与竞争对手的落差,在条件成熟的时候尝试和探索基于人流的商业模式开发。

(五) 后续结果:五年后

新东方公司于和君咨询提出建议的当年(2000年)在国家工商管理总局注册成立。此后五年来,新东方学校和公司沿着上述战略方向,走过了一段炼狱般的战略转型和组织变革之路,俞敏洪及其新东方最终实现了凤凰涅槃一样的重生。

(1) 在经营模式和组织功能方面,新东方彻底改变了"分封割据、收入提成"的个体户经营模式,逐步过渡到了组织化和流程化的运营体系,在决策机制、产品研发、市场营销、人力资源、品牌建设和传播、财务管理、组织管控、信息系统等各方面,建立起了一整套相对完整的规章制度、功能体系和企业文化。

(2) IPO和纽约上市:2006年9月,新东方公司在纽约证券交易所正式上市挂牌,IPO及SECONDLY OFFER募集资金约1.5亿美元。以私募估值和上市交易为契机,持有股权的一批新东方人成为千万富翁和亿万富翁,一个新东方

富豪群在中国财富界一夜之间冒出，关键人物全部成为声名显赫的财富新贵。其中，俞敏洪持股价值约30亿～40亿元，被媒体称为中国5 000年历史上“最富的教师”。早已退居二线的新东方元老徐小平和王强的持股价值达到10亿元左右。

（六）思考与启示

中国企业的一个普遍现象是：机会的来临大于能力的成长，业务增长的速度快于组织发育的速度。本案例中的新东方，就是这个普遍现象的一个典型缩影。

市场机会潮水般地涌来了，企业领袖管理好一个大公司的理念、知识、能力和心理还没有准备好；业务规模已经足够体量甚至疯长了，组织功能体系却还依然处在稚拙甚至是洪荒的阶段。这是很多中国企业在高速成长中的一种深层次“反差”。一切管理混乱和组织危机，都不过是这种深层次反差的表征和结果。

解决之道在于：发育组织功能，提升管理能力，让业务的展开实现从基于个人能力到基于组织体系的转型和升级。在这个问题上，目前时代的中国，还有很多风头正劲、声名广大、高速增长的公司，都需要冷静下来问一问：能过得去吗？过得去的，历史上的辉煌岁月只不过是一段小小的彩排，真正的大好时光还在后头；过不去的，好汉勿念当年勇，风流总被雨打风吹去。

第二节　企业成长与组织模式变革

研究企业成长的代表人物葛瑞纳（L. E. Greiner）认为，企业成长不是无规律的，而是像人的成长一样要依次经历若干阶段。每个发展阶段又由两个时期组成，一个是稳定发展时期，一个是变革时期。即在稳定发展到一定规模之后，都会出现一个管理危机，需要进行组织模式的成功变革，才能进入下一个更高阶段的成长。[①]

结合企业组织设计理论，笔者对葛瑞纳的企业成长模型做了新的阐释，如图3-1所示。

一、创业阶段 VS 直线式

企业诞生之初，主要靠创业者的企业家精神推动，这一时期所采用的组织模式通常是直线式，如图3-2所示。

① ［美］葛瑞纳. 组织成长的演变与变革[J]. 哈佛商业评论，1972(7-8).

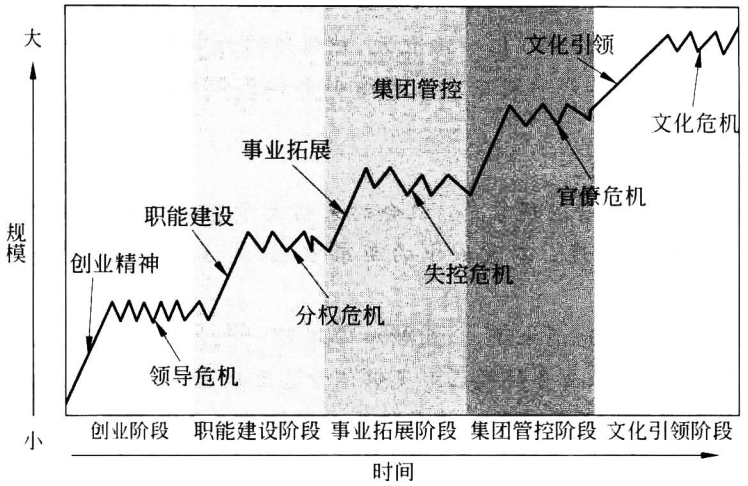


图 3-1　企业成长模型

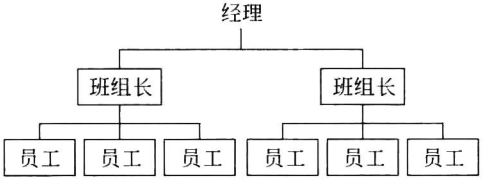


图 3-2　直线式组织结构图

（一）直线式

直线式组织机构是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构，通常适用于规模较小或业务活动简单、稳定的企业。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门职能机构。其特点如下。

（1）结构简单，指挥系统清晰、统一。

（2）责权关系明确。

（3）横向联系少，内部协调容易。

（4）信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率较高。

（5）缺乏专业化分工，要求领导是全才。

（二）领导危机

创业到一定规模，超出创业者的个人精力和能力时，就会爆发领导危机。特

别是当创业者未能有意识地从业务高手向组织高手进行转变时，企业的发展就会严重受制于创业者个人观念、格局。这就是第一次变革的开始，需要开始进行组织职能的建设。

二、职能建设阶段 VS 直线职能式

第二个阶段，为了渡过领导危机，需要通过深化企业内各个职能部门的建设，发挥专业人士的作用，建立健全各项规章制度，这属于靠职能建设成长的阶段。这一时期所采用的组织模式通常是直线职能式，如图 3-3 所示。

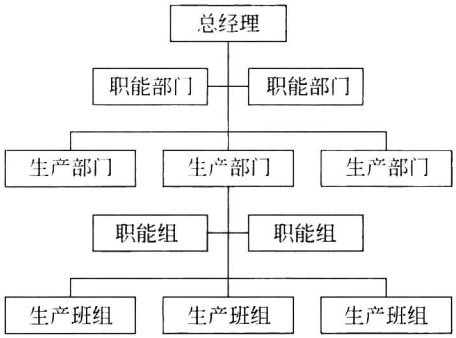


图 3-3　直线职能式组织结构图

（一）直线职能式

直线职能式，是以直线式结构为基础，在经理领导下设置相应的职能部门，实行经理统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。通常适用于企业规模中等、职能部门不多的企业。其特点如下。

（1）经理对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任。

（2）职能部门是经理的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门指导和监督，因此它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

（3）当职能部门数量较多时，各部门之间的横向联系和协作会变得非常复杂、困难。

（4）经理无暇顾及企业重大问题。

（二）分权危机

当随着时间的流逝和职能部门权力边界的形成，各个职能部门会出现本位

主义倾向，部门之间踢球扯皮、推诿责任成为普遍现象，企业成长陷入分权危机。这个阶段，为了维持企业的正常运营，需要经常地理清职能之间的接口关系、修订规章制度、适时成立项目部，以应对市场变化。

三、事业拓展阶段 VS 事业部式/模拟事业部式

第三个阶段，为了渡过分权危机，企业需要提出新的发展战略、开发新的产品、拓展新的市场，也就是所谓的“二次创业”。这个阶段为了鼓励开拓，通常采用事业部式组织模式或模拟事业部式成立事业部（包括产品事业部和区域事业部）并给予事业部更多的自主权，以对市场需求做出快速反应。企业总部朝着集团化方向发展，企业总部的各个职能部门则需要转变管理职能，减少对事业部的干预，以使企业得到快速的扩张和成长。

（一）事业部式

事业部式是一种在直线职能式基础上演变而成的现代企业组织结构形式，如图 3-4 所示。最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的，故有“斯隆模型”之称，具体可见本章第三节案例“美国企业发展史上的两次重要变革”。

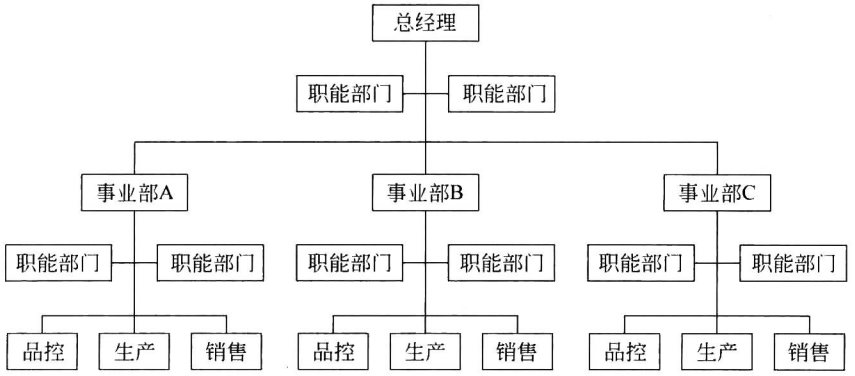


图 3-4　事业部式组织结构图

事业部式的主要特点如下。

（1）各事业部自主处理日常工作，有助于提高其经营适应能力。

（2）各事业部可以集中力量从事某一方面的经营活动，实现高度专业化，整个企业可以容纳若干经营特点有很大差别的事业部，形成大型联合企业。

（3）各事业部经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

（4）容易造成组织机构重叠，管理人员膨胀。

(5) 各事业部独立性强,考虑问题容易忽视企业整体利益。

(二) 模拟事业部式

这是一种介于直线职能式和事业部式之间的结构形式,如图 3-5 所示。许多大型企业,如连续生产的钢铁、化工企业由于产品品种或生产工艺过程所限,难以分解成几个独立的事业部。又由于企业的规模庞大,以致高层管理者感到采用其他组织形态都不容易管理,这时就出现了模拟事业部式组织结构形式。

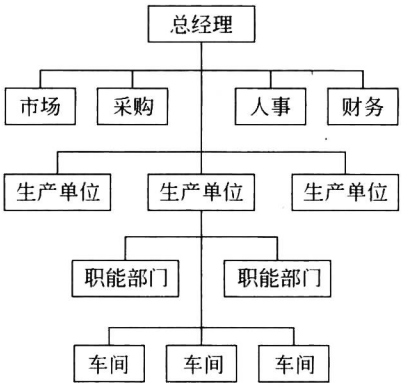


图 3-5 模拟事业部式组织结构图

所谓模拟,就是要模拟事业部式的独立经营,单独核算,而不是真正的事业部,实际上是一个个"生产单位"。这些生产单位有自己的职能机构,享有尽可能大的自主权,负有"模拟性"的盈亏责任,从而要调动它们的生产经营积极性,达到改善企业生产经营管理的目的。需要指出的是,各生产单位由于生产上的连续性,很难将它们截然分开,就以连续生产的石油化工为例,甲单位生产出来的"产品"直接就成为乙生产单位的原料,这当中无须停顿和中转。因此,它们之间的经济核算,只能依据企业内部的价格,而不是市场价格,也就是说这些生产单位没有自己独立的外部市场,这也是与事业部的差别所在。

(三) 失控危机

随着事业部的不断扩张,各个事业部之间往往会既在企业内部争夺资源,又在外部争夺同一片市场,严重影响企业的整体绩效;同时,事业部的独立倾向越来越强,很多问题反映到总部而总部却难以处理。这时,失控危机就横亘在企业继续成长的道路上了。

四、集团管控阶段 VS 企业集团的各种形制

第四个阶段,为了跳过失控危机,企业总部需要对各事业部的业务进行整合,并加强对事业部的管控和协调职能。即一方面把集中起来能产生规模效益的职能归并到总部,如统一采购、统一研发、统一销售等;另一方面把各事业部的业务和组织架构进行优化组合,明确新的事业部在企业整个价值链中的功能定位和发展方向;同时,总部不仅要确立对事业部的管控模式(具体见第六章第六

节“企业集团管控”），还要明确各事业部之间的横向关联规则并做好相应的监督、协调，这属于靠管控、协调成长的阶段。这一时期，企业会根据实际需要，采用各种各样的企业集团形制。

（一）U 型结构（unitary structure）企业集团

U 型组织结构，是一种高度集权的职能式组织结构，如图 3-6 所示。适合于规模较小、产品品种少、生产连续性和专业性强的控股公司，如矿业、电力、汽车业等。

U 型结构分为决策层、职能层和执行层（子公司或分公司）三个层次，其中执行层权利较小，在经营上没有自主权，在财务上没有独立性，因而集权程度高，管理控制严格，组织效率高。

优点在于鼓励专业化和内部规模经济，促进组织实现职能目标等。缺点在于对外界环境变化较慢，易引起高层决策堆积，部门/子公司间缺少横向协调等。

（二）H 型结构（holding structure）企业集团

H 型结构即控股公司结构（holding company，H-form），如图 3-7 所示。它严格讲起来并不是一个企业的组织结构形态，而是企业集团的组织形式。H 型公司持有子公司或分公司部分或全部股份，下属各子公司具有独立的法人资格，是相对独立的利润中心。适合于规模较大、产业相关性不强、产品品种多的多元化控股公司。

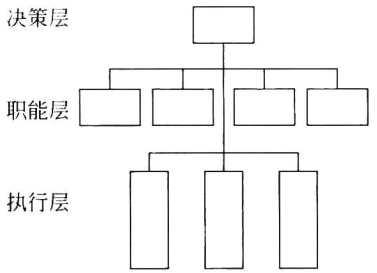


图 3-6　企业集团 U 型组织结构

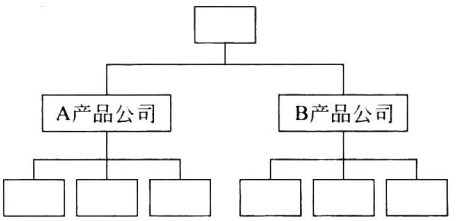


图 3-7　企业集团 H 型组织结构

H 型结构企业集团的特征是子公司权利较大，具有较大的经营自主权，在财务上具有独立性；分权程度高，控股公司总部专注于战略管理；子公司负责具体产业的生产经营活动。

优点在于适应不确定环境下的高度变化；清晰的事业部/产品责任和联系环节；易实现客户满意；便于跨职能的高度协同；使各子公司适应不同的产品、地区

和顾客。缺点在于失去了职能部门内部的规模经济，子公司/产品线间缺乏协调，子公司产品线间整合与标准化变得困难。

（三）M 型结构（multidivisional structure）企业集团

M 型结构亦称事业部式或多部门结构，如图 3-8 所示，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。这种结构可以针对单个产品、服务、产品组合、主要工程或项目、地理分布、商务或利润中心来组织事业部。

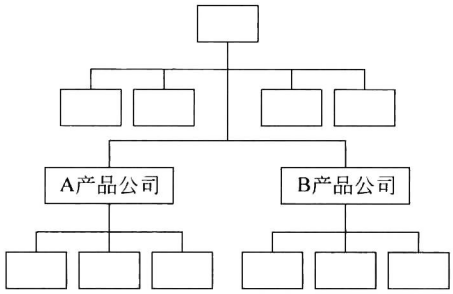


图 3-8　企业集团 M 型组织结构

M 型控股公司组织结构与典型的事业部式结构相似，只是其事业部层面的形式有所不同，从总体上来看，是属于事业部式组织结构。母公司保持投资中心、决策中心、战略发展中心的地位，而事业部作为利润中心、管理协调中心进行考核。

M 型结构是 U 型与 H 型两种结构发展和演变的产物。它通过划分事业部或以集团公司的形式，保证了在控股公司的子公司较多的情况下，整个控股公司的管理幅度虽大，但仍可以进行有效的控制。实行事业部式的企业，可以按职能机构的设置层次和事业部取得职能部门支持性服务的方式划分为三种类型。

1. 产品事业部结构（product division structure）

总公司设置研究与开发（R&D）、设计、采购、销售等职能部门，事业部主要从事生产，总公司有关职能部门为其提供所需要的支持性服务。

2. 多事业部结构（multi-division structure）

总公司下设多个事业部，各个事业部都设立自己的职能部门，进行科研、设计、采购、销售等支持性服务。各个事业部生产自己设计的产品，自行采购和自行销售。

3. 矩阵式结构（matrix structure）

矩阵式结构是对职能部门化和产品部门化两种形式相融合的一种管理形式（如图 3-9 所示），由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系

列组成，适用于临时性工作任务较多或突发事件频繁的企业。

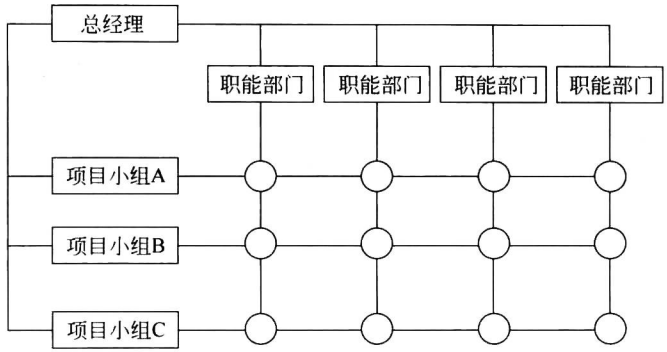


图 3-9　矩阵制组织结构图

其优点在于，加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性；实行了集权与分权较优的结合；有利于发挥专业人员的潜力，培养专业人才。

其缺点在于，由于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导，处理不当，会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；由于这种形式一般还具有临时性的特点，因而也容易导致人心不稳。

（四）超事业部式

超事业部式又叫作“执行部制”，如图 3-10 所示，是在事业部式组织结构的基础上，在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责管辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。

20 世纪 70 年代中期，随着大企业的迅速扩张，事业部越来越多。以通用电气公司(GE)为例，自 50 年代初期共分 20 个事业部，到 1967 年便膨胀到 50 多个，这使得组织的协调成本加大。而美国 70 年代的经济停滞，更加剧了企业的困难。于是从 1971 年开始，通用电器在最高领导和事业部之间设立了 5 个“超事业部”(执行部)，统辖协调所属事业部活动，由副总经理负责；事业部日常事务决策，向执行部报告，以加强协调。1978 年 1 月这种体制正式确立，其后一些大企业也相继采用类似结构。

超事业部式可以更好地协调各事业部之间的关系，甚至可以同时利用若干个事业部的力量开发新产品，减轻公司总部的工作负荷；通过超事业部强化了对各事业部的统一领导和有效管理，但增加了需要配备的人员和支付的各项费用。超事业部式这种组织机构形式，对规模很大的公司尤为适宜。

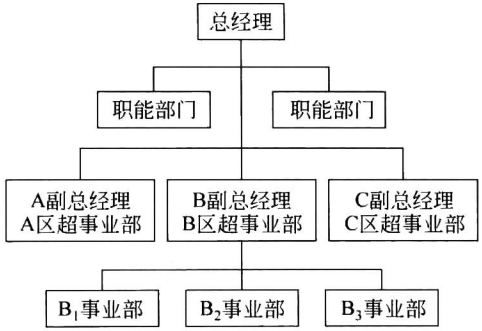


图 3-10　超事业部式组织结构

（五）官僚危机

随着企业集团规模的巨大增长，内部关系越来越复杂，信息传递越来越失真，需要越来越多的条文、规定、制度来规范、平衡相互之间的关系和利益，这时企业又会渐渐陷入官僚主义的危机，变成一头行动迟缓的大象。

五、文化引领阶段 VS 学习型组织

第五个阶段，为了跳过官僚危机，葛瑞纳认为需要在部门之间、员工之间形成强有力的互动组织和互动文化。例如企业总部抽调不同部门、不同专业的人员组成跨部门、跨专业的委员会或项目组，它们的任务不是对各事业部发布命令，而是提供咨询和帮助，这属于靠互动成长、企业文化引领的阶段。

（一）学习型组织

针对官僚危机，美国学者彼得·圣吉（Peter M. Senge）在《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）一书中提出，企业应建立学习型组织，其含义为面临变化剧烈的外在环境，组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造，以维持竞争力。[①]

学习型组织是以五项修炼为基本的学习和修炼，如图 3-11 所示。

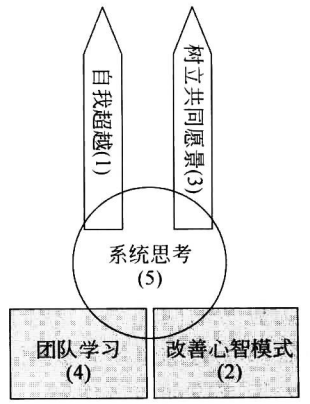


图 3-11　学习型组织的五项修炼

① ［美］彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 北京：中信出版社，2009.

（1）自我超越。
（2）改善心智模式。
（3）树立共同愿景。
（4）团队学习。
（5）系统思考。

（二）自主经营体

为克服官僚危机，激发企业员工的活力和创造性，日本经营之神稻盛和夫和中国海尔 CEO 张瑞敏都做了非常成功的尝试。他们的做法是把市场经济中的自行调节机制导入企业，使企业中的各个部门、每个员工都成为自主经营体，并且把企业的组织结构变成一种横向之间自行咬合的市场链式结构。具体可见本节案例“海尔集团的成长历程和组织模式变革”，以及第七章“企业运营的横向咬合”。

（三）文化危机

葛瑞纳认为，企业发展到相当规模之后，中高层管理者往往会产生一种“心理上的饱和感”或“创造力缺乏感”，称之为未知危机。笔者认为，文化引领阶段的危机，应该称为文化危机。克服文化危机的秘诀，在于如何保持基业长青。

（四）基业长青的秘诀

《基业长青——企业永续经营的准则》被誉为 20 世纪 90 年代两本最重要的管理书籍之一，作者柯林斯和波勒斯在斯坦福大学为期 6 年的研究项目中，选取了 18 个卓越非凡、长盛不衰的公司，研究发现了它们基业长青的秘诀。[①]

第一，企业应“造钟，而不是报时”。也就是说，企业应一直致力于企业运营机制的建设。以美国建国为例，“最重要的不是谁当总统？谁应该领导我们？谁是我们当中最聪明的人？谁是最好的国王？绝非如此！国家应该如何运作？我们应该制定什么指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家？”美国建国先贤们致力思考的问题是：“我们能够创建什么样的程序，使国家在我们身后仍然能拥有很多优秀的总统？我们希望建立哪一种长治久安的国家？要靠什么原则来建国？国家应如何运作？”

第二，企业运营机制的建设，来自于“保存核心、刺激进步”的持续互动，如图 3-12 所示。这其中，所谓核心，是指一种超越对利润追求的核心理念，追求更

① ［美］吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 第 4 版. 北京：中信出版社，2009.

有意义的理想才能长久。



图 3-12　企业运营机制建设的方法

保存核心的方法有两个，一是要在企业内部形成像宗教一样的文化；二是注重从内部培养、选拔中高层管理人员。

刺激进步的方法有三个，一是要定期制订胆大包天的计划，使之成为刺激进步的动能；二是模仿生物物种的进化，进行适应环境的多方尝试，保存有用的部分；三是要有永远追求进步的持续改善机制。

[案例 3-2]　海尔集团的成长历程和组织模式变革

海尔集团创立于 1984 年。创业以来，海尔坚持以用户需求为中心的创新体系驱动企业持续健康发展，从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为全球最大的家用电器制造商之一。2012 年，海尔集团全球营业额 1 631 亿元，在全球 17 个国家拥有 8 万多名员工，海尔的用户遍布世界 100 多个国家或地区。

伴随海尔的成长历程，其组织模式、组织结构也在不断调整，最早的组织结构是直线职能式，后来是矩阵制事业部式结构，第三阶段就是市场链式结构，持续到现在的第四阶段是“人单合一”的倒三角结构，如图 3-13 所示。海尔集团首席执行官张瑞敏认为，一个企业应建立一个有序的非平衡结构。一个企业如果是有序的平衡结构，是没有活力的，但如果一个企业是无序的非平衡结构，肯定就是混乱的。

（一）名牌战略时期（1984—1991 年）VS 直线职能式组织结构

这一时期，是海尔的创业阶段，采用的是直线职能式组织结构。这种结构在

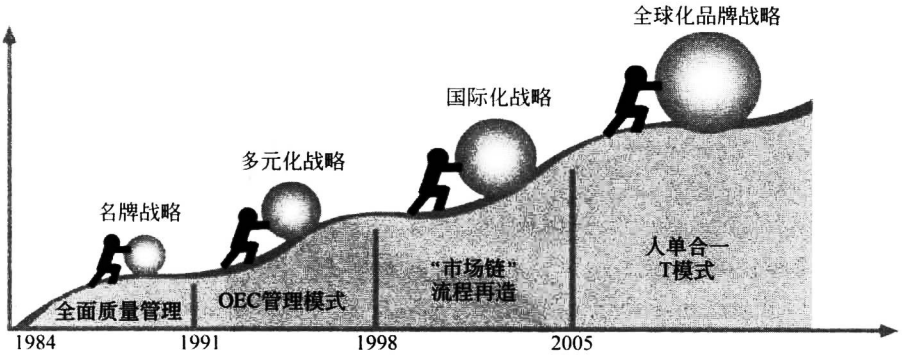


图 3-13　海尔的成长历程

海尔发展的初期起了很大的作用。当时国内仍是物资短缺的计划经济时代，没有真正意义上的国产“名牌冰箱”，于是张瑞敏从最基础的“不许随地大小便”规定开始，狠抓全面质量管理，成功实施海尔的名牌战略。

（二）多元化战略时期（1991—1998 年）VS 事业部式组织结构

1. 多元化拓展

1992 年，邓小平南巡讲话掀起了市场经济建设的热潮。同时海尔集团正式成立，以“吃休克鱼”、“克隆休克鱼”的方式实施多元化战略，生产冰柜、空调、洗衣机，开始超常规发展。“吃休克鱼”就是挑选硬件好但软件不好（即经营管理不好）的企业作为兼并对象。而“克隆海尔鱼”是指先做好一种产品，在生产和管理上形成一套成功的、可操作的模式，然后将模式移植到另一个企业或产品上，获得相同的效果。通过先吃后克隆的方式，海尔集团由单一冰箱生产厂商成为全家电生产厂商，由青岛走向了全国。

2. 形成 OEC 管理模式

这一过程中，随着管理精细化，形成了海尔的 OEC 管理模式（日事日毕，日清日高），对顺利实现战略起到了巨大的推动作用。具体可见本书第六章第一节案例“海尔集团的 OEC 管理法”。

3. 推行事业部制组织结构

为了适应海尔的多元化发展战略，海尔在 1993 年进行“权力分散化”，在原工厂制（直线职能制）的基础上推进事业部制，总部集中筹划集团发展目标，集团下属是事业部，已经形成规模效益且管理机制较完善的称为事业本部，未达到标准的称为事业发展部，对各事业部兼并的企业，集团有最终决策权。

4. 建立联合舰队模式组织结构

海尔集团于 1996 年开始实行事业本部制，1997 年又在事业本部基础上，采

取了“细胞分裂”方式，使整个组织结构形成四个层次：集团总部是投资决策中心，事业本部是经营决策中心，事业部是利润中心，生产工厂是成本中心，班组是质量中心，各个层次各负其责。如图 3-14 所示。

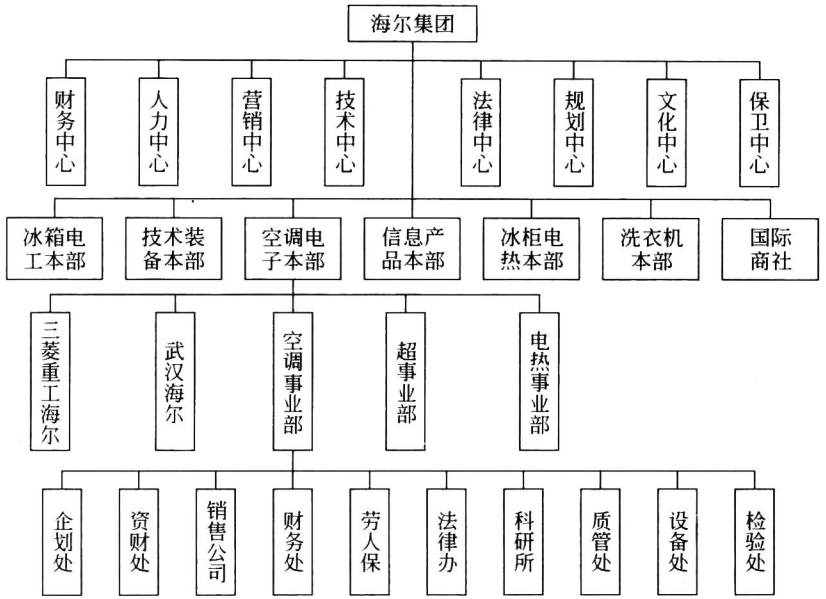


图 3-14　流程再造前的海尔组织结构图

这种组织管理模式称为“联合舰队模式”。集团总部作为“旗舰”，以“计划经济”的方式协调下属企业。下属企业在集团内部是事业本部，对外则是独立法人，独立进入市场经营，发展“市场经济”。允许各事业本部各自为战，但不许各自为政，在企业文化、人事调配、项目投资、财务预决算、技术开发、质量认证及管理、市场网络及服务等方面必须听集团统一协调。

实行事业部制，必须要有一个强有力的“中央”。

5. 海尔的“大企业病”及矩阵式尝试

随着海尔的发展壮大，张瑞敏发现海尔染上了“大企业病”，反应迟钝，效率低下。企业由上到下都是行政隶属关系，一级传递一级。结果，所有的人只面对上级，都没有面对市场，没有责任对整个过程负责，各司其职，根本无法对大规模企业灵活管理。

经过一段时间的酝酿，于 1999 年 3 月，海尔开始动组织结构的第一刀：把“金字塔式”的直线结构转变成矩阵结构的项目流程。这种结构仍然保留了所有的事业部和事业部的研发、采购、销售等职能，但是集团的整个管理职能不再是

程序化的由上到下的统一指令，而是把所有的事业部业务流程分成若干项目小组，项目小组有权力面对市场和用户，组织生产订单，而后的各事业部职能部门抽调人员组成小组完成整个业务流程（从研发到销售）。这在一定程度上是集团通过项目的形式把分散在各事业部的业务集中起来进行管理。

虽然，项目小组同样代表集团区开展业务，但它不是一个实体，职能松散，往往赋予项目管理部门的权力太大，彼此没有制约。职能部门的人员要听命于他的头，如果有几个项目这个部门的头儿不愿意做，就会影响到项目的进展。这种通过项目来捏合业务管理的模式也无法搭建信息平台，更不利于实现真正的市场链管理。问题越来越突出，各个项目小组的问题又不统一，总部的统一管理职能极其乏力，于是，仅仅试运行几个月的矩阵式项目管理结构就被废除了。

（三）国际化发展战略时期（1998—2005年）VS市场链式组织结构[①]

到20世纪末期，国内家电市场趋于饱和，同时由于中国加入WTO在即，中国企业面临国际化发展机遇。为此，海尔于1999年8月开始BPR流程革命，开始了组织结构的深度变革。

第一步，把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。

（1）商流内部建立企划部、市场资源部、广告部和全国各地工贸公司。

① 企划部负责把从工贸公司获得的订单向产品事业部转变为内部制造订单。

② 市场资源部负责进行营销渠道的建设和管理。

③ 广告部的业务流程负责广告策划和媒体管理。

④ 全国各地的工贸公司负责当地产品销售和接受市场订单。

（2）物流内部建立采购事业部、储运事业部、配送事业部。

① 采购事业部负责从分供方采购产品事业部所需要的零配件，并对分供方进行管理。

② 储运事业部负责仓储和运输采购事业部的零配件，以供产品事业部制造产品所用。

③ 配送事业部负责从储运事业部的仓库把零配件直接配送到产品事业部生产线上，同时把产成品配送到客户手上。

（3）产品事业部建立从预装、发泡、总装到成品的制造业务流程。

第二步，把集团原来的职能管理资源进行整合，如人力资源开发、技术质量

① 苏慧文.海尔管理变变革：市场链与业务流程再造[J].南开管理评论，2001(1).

管理、信息管理、设备管理等职能管理部门全部从各事业部分离出来，成立独立经营的服务公司，形成六大支持流程，包括创新订单实施的开发支持流程(3R)：R&D——产品研究开发流程、HR——人力资源开发流程、CR——客户关系管理开发流程；保证订单实施的基础支持流程(3T)：TCM——全面预算管理流程、TPM——全面设备管理流程、TQM——全面质量管理流程。

经过对原来的核心流程和支持流程进行彻底的重新设计，形成首尾相接和完整连贯的流程体系，把原来的金字塔式职能组织结构转变成扁平化的市场链式组织结构，如图 3-15 所示。

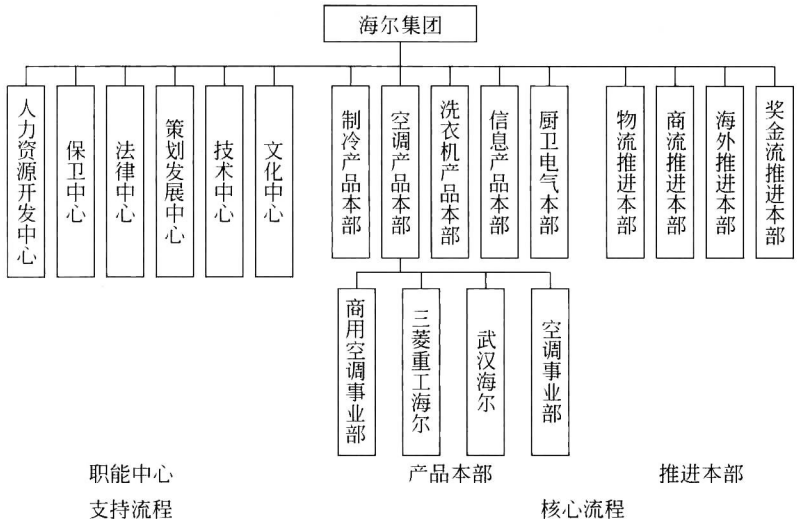


图 3-15　流程再造后的组织结构图

第三步，设计 SST(索酬、索赔、跳闸)标准，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来。具体可见第七章第三节案例 7-18“海尔集团的 SST(索酬、索赔、跳闸)机制”。

这种市场链式的组织结构，其运营模式如图 3-16 所示。

(1) 全球的商流(商流推进本部、海外推进本部)搭建全球的营销网络，从全球的用户资源中获取订单。

(2) 产品本部在 3R 开发支持流程的支持下通过新品的研发、市场研发及提高服务竞争力不断创造用户新的需求，创造新的订单。

(3) 产品事业部在 3T 基础支持流程支持下将商流获取的订单和产品本部创造的订单执行实施。

(4) 物流本部利用全球供应链资源搭建全球采购配送网络，实现 JIT 订单

加速流。

（5）资金流搭建全面预算系统。

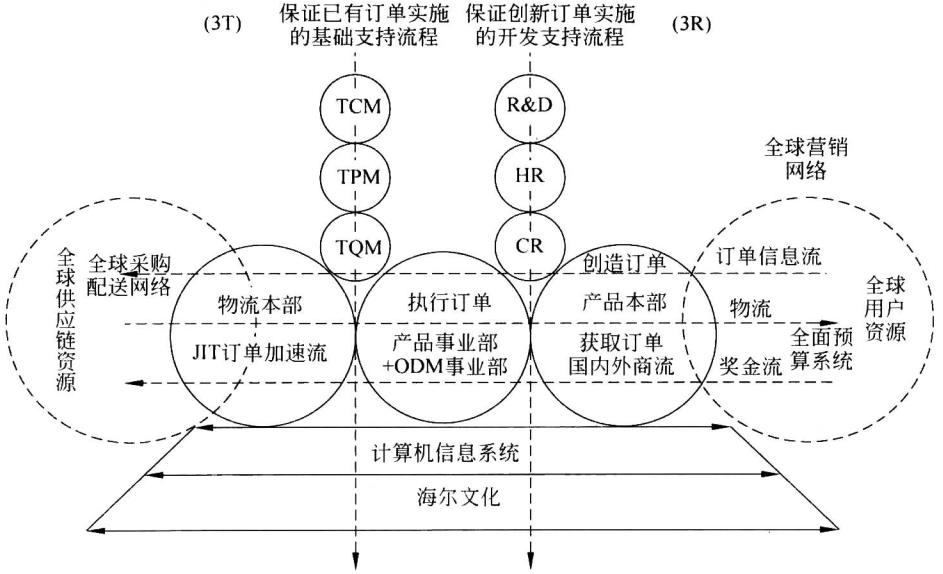


图 3-16　海尔市场链运营模型

这种首尾相接的横向网络化的同步的业务流程体系，是以订单信息流为中心，带动物流、资金流的运行，通过信息不落地、产品不落地、资金不落地，实现订单信息、产品、资金加速流。从而实现三个“零”的目标。

（1）用户零距离：商流以空间消灭时间，通过 CRM（客户关系管理）系统实现与客户的零距离销售。

（2）产品零库存：物流是以时间消灭空间，即用速度时间消灭库存空间，把所有仓库都消灭掉。

（3）资金零占用：零营运资本。

（四）全球化品牌战略时期（2005 年至今）VS 人单合一模式[①]

自 2005 年始，为了探索适应互联时代的模式创新，海尔提出了“人单合一模式”，其变革体现在三个方面，即管理模式、组织结构和传统报表的变革颠覆。

1. 管理模式的变革：创新“人单合一”的双赢模式

人单合一，也就是把员工和他应该为用户创造的价值，面对的用户资源“合”在一起。双赢，即员工不是根据上级下达任务完成的多少和好坏拿钱，而是以员

① 张瑞敏. 人单合一双赢模式[R]. 2012 年全国企业管理创新大会发言稿.

工创造的用户价值来体现自己的价值。

互联网时代，是“用户为王”的时代。用户在网上可以看到所有企业的信息，可以决定企业的生存。企业的唯一选择就是跟上用户点击鼠标的速度。要做到这一点，就要给一线员工以自主权和决策权，让他在第一时间对用户需求做出反应。就像美国在战争中采用的信息化手段，一线士兵不仅仅是端着冲锋枪往前冲的普通士兵，而是一个信息化的终端，把前线的信息在第一时间传给总部，总部及时提供火力支持。

传统模式的弊端，对企业来说是大企业病，对员工来说则是懈怠。人单合一双赢模式对这个难题的解决方案是，给员工提供一个创新的空间和平台，让每个人的价值和为用户创造的价值挂钩。员工能力高低不是领导评价而是市场和用户认可，形成每个人创新空间的平台，自己的成果自己说了算，是自驱动而非他驱动。

2. 组织结构的变革：由正三角结构变为倒三角结构

企业过去都是按照金字塔的正三角组织来搭建的。金字塔最上面的尖就是最高领导，最底下是普通员工，中间是不同层次的管理者。这种结构带来的问题是，最底层的员工接触用户，得到的信息要一级级汇报上去，领导做的决策也要一级级传下去，这显然不能适应互联网时代快速反应的要求。所以海尔把金字塔结构倒过来，接触用户的员工在第一线，领导在下面，领导从原来的指挥者变成了资源提供者，如图 3-17 所示。

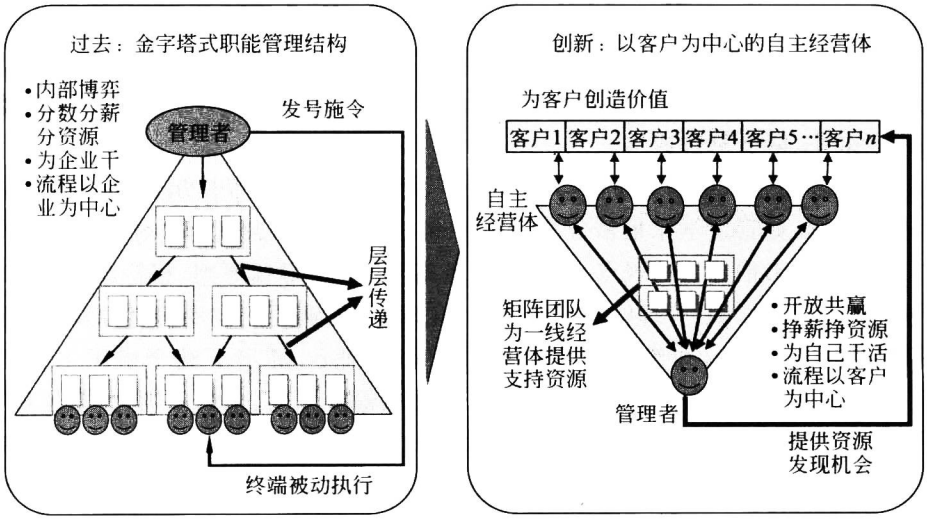


图 3-17　以创造用户价值为核心的“倒三角”式组织结构

倒三角的组织结构体现的是实现两个“零”的目标：员工内部协同的零距离，以及组织与外部用户的零距离。第一个零距离体现在一线员工要完成为用户创造价值的目标，原来的领导要支持他，和他协同零距离；第二个零距离则是内部员工协同起来共同创造用户资源，必须全流程和用户零距离。比如研发人员和营销人员都面向用户，共同满足用户需求。

集团内部的各个部门因为都要面对客户，所以要打破各部门间的壁垒，海尔称之为自主经营体，大家共同来达到客户的价值。

3. 传统报表的变革：从传统利润表到战略利润表

一般企业都有三张表，利润表、资产负债表和现金流量表。海尔将其变革为每个自主经营体的战略利润表、保证事前算赢的日清表和每个员工的人单酬表，使每个员工、每个自主经营体成为自己的 CEO。

海尔探索“人单合一”双赢管理模式以来，在市场上已初步显现成果。从品牌角度来看，国际权威调查机构欧睿国际连续三年评海尔为“全球白电第一品牌”。从利润角度看，过去五年，海尔利润复合增长率达到 38%，增幅最低的年份不低于 20%，增幅最高的年份达到 70%，这就是自主经营体对市场业绩的贡献。从现金流角度看，海尔的营运资金周转天数达到负的 10 天（即 CCC 为 −10 天），一般企业是正的 30 天左右。

第三节　组织结构调整的原则

企业的组织结构调整（再设计）实质上是一个组织变革的过程，是把企业的任务、流程、权力和责任重新进行有效组合和协调的一种活动，以有效提高企业的运营效率、降低管理成本。

在长期的企业组织变革的实践活动中，西方管理学家曾提出过一些组织设计基本原则，如管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、马克斯·韦伯等人的观点，提出了 8 条指导原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则；美国管理学家孔茨等人，在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的 15 条基本原则：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导原则。

但上述原则，多是组织设计的一般原则，未能体现企业这一商业组织的结构

特点。特别是20世纪80年代以来，企业面临的市场环境有了重大变化，顾客占上风、竞争在加剧、变化是常事，组织结构的设计调整必须体现客户导向；信息技术得到广泛应用，组织结构趋于扁平化，传统的管理幅度原则受到挑战；流程再造思潮席卷全球，流程管理受到普遍重视等。

因而，必须根据新的情况，提出新的企业组织结构设计、调整原则。

一、战略决定的原则

企业组织结构的设计、调整，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的。从这一原则出发，当企业的战略任务、目标发生重大变化时，例如，从单纯生产型向生产经营型、从内向型向外向型转变时，组织结构必须做相应的调整和变革，以适应战略任务、目标变化的需要。又如，进行组织结构调整，必须明确要从任务和目标的要求出发，该增则增，该减则减，避免单纯地把精简机构作为改革的目的。

[案例 3-3] 美国企业发展史上的两次重要变革

对于企业战略与组织结构联系的研究始于大师钱德勒，他在1962年出版的巨著《战略与结构：美国工业企业史的若干篇章》中，研究了杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司以及西尔斯公司组织结构的演变。由此得出了如下结论，企业的组织结构是根据企业所制定的战略发展而来的，而这些战略又是受到环境的变化所驱动。这个思想就概括为战略管理的经典格言“战略决定结构，结构跟随战略”。①

钱德勒通过对企业发展史的考察注意到，现代企业的出现经历了两个“关键变革”，一个是依靠职能部门进行集中管理的结构和企业集团(conglomerate)的出现，后来的学者们将这两种结构简称为U型结构(unitary form，U-form)和H型结构(holding form，H-form)。另一个则是自20世纪初以来大企业组织越来越多地采用多部门组织结构(multidivional form)。

U型结构和H型结构产生于19世纪晚期，当时技术和市场基础设施的发展为在化工、机械、烟草等行业获取规模经济和范围经济提供了机会，像美国烟草、杜邦公司、麦考梅克收割机公司等首先在所在行业进行了大规模生产设备的投资，因而得到了迅速扩张，并发展出U型结构，这种结构能够对劳动进行专业化分工，有助于实现制造、营销等职能活动的规模经济。H型结构则是产生于

① [美]艾尔弗雷德·D.钱德勒.战略与结构[M].昆明：云南人民出版社，2002.

像通用汽车公司那些靠横向兼并组合而成的企业，往往经过同业协会、卡特尔等“松散联合”，逐步达到控股公司式的“紧密联合”，形成各子公司有很大独立性和自主权的企业集团(conglomerate)。

钱德勒发现20世纪20年代越来越多的大型企业向M型结构转变，最先发明了多部门结构的公司是杜邦、通用汽车、新泽西标准石油和西尔斯。这四家企业之间并没有模仿，它们是在解决各自问题时独立创新出来的。

杜邦原来是一家主要生产炸药的化工企业，公司管理层预期第一次世界大战后对主线产品的需求会下降，企业开始采取多样化战略，到1919年杜邦进入人造革、染料、漆料、化工品、低氮硝化纤维素和人造纤维等领域，以充分利用公司的研发、资金、销售、技术和组织管理等资源，特别是它在硝化棉技术优势方面的潜力。然而，由此出现了每一种产品领域之间协调变得日益困难，原有组织的不适应导致了管理上的混乱。1921年的公司财务年中报表：除了炸药以外，其他所有的产品线都出现亏损。杜邦的解决方案是采用新的组织结构，建立五个产品事业部和一个总部。总部负责公司整体的战略问题并协调、评估各事业部的工作，公司的职能部门的专业人员协助执行委员会工作，不再承担行政职责。每个事业部享有经营的自主权，都有自己的职能部门；事业部对自己的财务负责。

早期的通用汽车公司是由金融家杜兰特一手创建的控股公司。他运用金融手段从1904到1919年并购了几十家生产汽车、卡车和各种零件的厂商。但通用内部没有建立一个紧凑的组织结构，独立的小公司被兼并过来以后，仍然保持着很大的独立性和自主权，而公司总部协调全公司投资和生产活动的能力几近于无。同时，各子公司不顾市场萎缩的实际状况继续扩大生产，导致存货大幅度上升。而面对这种情况，杜兰特“完全不能够使事情得到控制”。危机导致公司被杜邦财团和摩根财团所接管，斯隆担任新的领导人。斯隆的战略是通过为不同收入水平的消费者提供相应档次的产品，使通用汽车占领所有的市场，“为每一个钱包和用途都生产一辆汽车”。新的组织结构是按市场档次划分产品事业部，它们依次为凯迪拉克、别克、奥克兰和沃尔兹，最后是雪佛兰。新结构基于两个原则，一是每个事业部经理负责部门经营和绩效，总部专注公司长远的战略问题并对公司的资源进行分配和协调，总部负责协调与监督各事业部的投资以及资本回报率，协调各事业部工作以及制定产品政策。

新泽西标准石油公司是标准石油托拉斯(美孚)在1911年被美国最高法院裁定违反反托拉斯法被拆散后保留下来的公司。新泽西基本目标是降低公司资源在炼油部门的集中度，向后并购油田和向前建立运油船队的纵向合并。随之而来的问题是，油田数量和产品加工量不断增加，附属的部门和办事机构越来越

多。制造部门越来越难以协调从采油到炼油的生产流程，国内销售、出口和国外生产等部门倾向于从各自需要来规定产品流量。1927 年新泽西为了控制原油产量并降低成本，实行部门行政首长负责制，把集中于总部的职能下放到运营企业，在那里建立职能部门。

西尔斯原是一家邮寄零售公司，主要为分散在农村的消费者服务，其组织结构是按主要业务而设立的职能式组织结构。为了进入日益增长的城市市场，西尔斯采取新的扩张战略，通过建立零售店而进入直接零售领域，到 1929 年西尔斯的全国连锁店扩张到 324 家。从 1932 年起公司对连锁店重新集中管理并发展了会计和统计的控制方法，以后开始重建地区办事处，逐步建立具备所有职能的地区分部及发展有能力管理分部和公司职能部门的总办事处。

这四家企业案例说明，扩张战略必须跟随相应的结构变化。M 型组织结构是在企业规模扩大，向新的产品和地区市场扩张时被采纳的。创造新组织结构的真正原因并不是企业规模本身，而是在多元化扩张战略下，当企业开始在若干不同的地区市场或若干相关的产品市场上运营时，高级管理人员决策的多样性和复杂性不断增加。

钱德勒 1997 年指出，大公司总部执行官员的作用，是执行两项互相紧密关联的功能：一个是“企业家的或价值创造的”功能。这就是决定企业战略，并运用企业的管理技能、设备和资本，以及配置企业拥有的资源，去实施这些战略。另一个是“行政性的或防止亏损的”功能。这就是监测各运营分部的绩效，控制它们对分配给自己的资源的运用，并在必要时重新规定它们的产品范围以便企业的组织能力持续地得到有效利用。钱德勒总结道：一个企业面对新的机会（进入相关的产品市场和地理扩张）可能会采取一个投资战略；但这个投资战略就生产工艺、产品和地理来说越是目标远大，发展一个能够协调投入流量和产出分配的管理结构就越是关键；因为只有这种相应的结构才能协调多元化和复杂化的企业生产过程，从而证明大规模投资的合理性。

二、客户导向原则

客户是企业的生存之本。企业变革的初衷，往往是因为客户需求的变化或是为了拓展新的市场。因此，组织结构的设计、调整，必须体现客户导向原则，以保证企业能及时抓住市场机遇并做出快速而灵活的反应。

体现客户导向原则，首先要求企业应分析客户需求，细分客户群，对不同类型客户的市场开发应有明确分工。但现在很多企业，往往对同一个客户进行内部竞争。其次，要求企业应按照实现、满足客户需求的过程，设计企业内部的流程和分工，以保证对客户需求的快速响应。

[案例 3-4] 按客户导向原则优化某集团公司组织结构

（一）案例公司基本情况

该公司是一家集团公司，业务集中在彩票行业，下属三家公司，业务范围分别为——A 公司负责为客户省福彩中心提供电脑彩票发行的有关软硬件系统的技术开发、销售及实施维护；B 公司负责网点即开票（纸质刮刮乐）技术开发、系统集成、维护及销售运营（销售渠道的拓展管理）；C 公司负责手机投注的技术开发、系统集成、维护及销售运营。优化前的组织结构如图 3-18 所示。

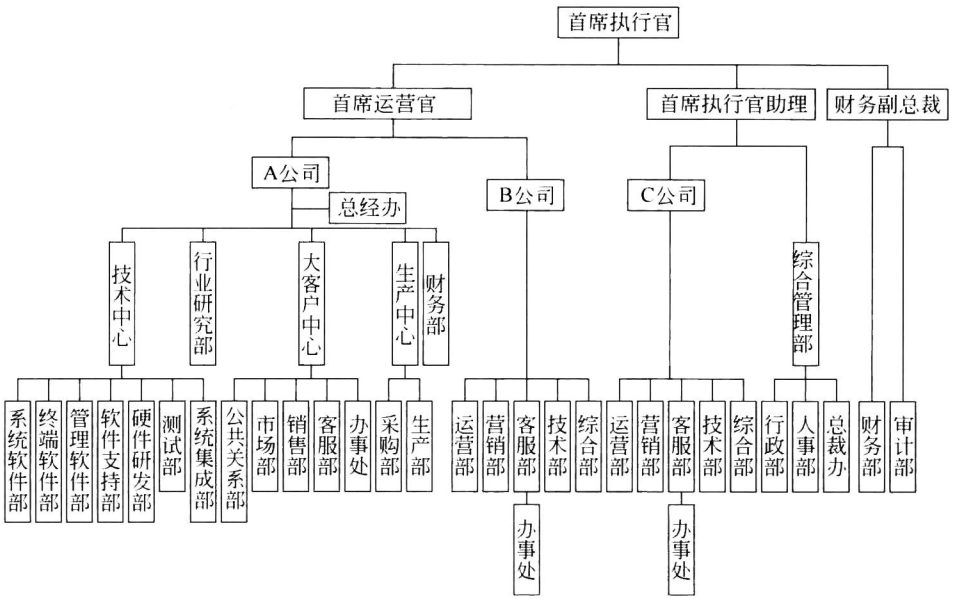


图 3-18　优化前的组织结构

（二）客户分析

我们从该集团公司的客户对象着手分析。公司的客户可分为三类：机构客户（中国福利彩票发行中心、各省福利彩票发行中心）、渠道客户（彩票投注站、其他代销参与机构）、彩民。这三类客户的特征、需求及实现需求的过程是完全不一样的。

（三）原有组织结构的弊端

我们从集团及各子公司服务客户的情况中会发现，原有组织结构存在以下弊端。

1. 从集团层面看

技术开发：三个公司均有自己独立研发部门，但最终都需要集成到 A 公司

的彩票销售热线系统上；独立的开发，很容易造成产品交叉和兼容性不足的问题。

综合运营平台：在集团层面，只有人事行政和财务管理功能；而A公司的行业研究部、公共关系部实际上应作为集团统一的支持平台，实现在集团和各子公司之间共享。

新业务（现有业务外）拓展、战略投资功能欠缺：彩票行业是个新兴行业，还有很多新的业务机会，在集团层面缺少对新业务的投资、孵化功能。

三个子公司之间的协作不够。

2. 从A公司看

缺少对客户解决方案的研究与规划：公司转型为“彩票行业解决方案提供商”，但如何有效地整合技术与业务、如何系统地规划行业解决方案、如何通过方案咨询诱发商机，公司没有相应职能部门。

对客户需求的跟踪管理分散：公司销售部负责订单分解，客户部负责日常客户需求的接收与分解。事实上，日常需求很多事根据订单分解得到，往往有紧密的关系，由不同的部门进行分解与跟踪，难以对客户需求进行统一管理。

客户服务资源分散：现有客服部事实上是硬件维修管理部，此部门代管各办事处；办事处负责当地客户软硬件的维护维修；软件支持部负责软件的实施及较严重问题的支持服务（办事处解决不了软件技术问题）。由于软硬件的服务常紧密联系在一起，将软件支持部放在技术中心，使其相对远离客户，也不利于客户服务资源的统一调度。

办事处定位太低：目前办事处仅仅是硬件维修，没有软件维护。事实上，很多问题往往是软硬件交织在一起的，一些小的软件问题可能也导致终端无法运转，而此时办事处维修人员无法识别，就得将设备快递回来，成本高昂；更重要的是，降低了反应速度，尤其是在客户中央系统出现一点小问题无法解决时，极易导致客户不满。同时，办事处缺少对客户有关市场信息的收集功能，也使公司对客户的市场信息收集能力弱。

（四）组织结构优化设计

1. 集团组织结构

从集团相关单位对三类客户的需求满足——即集团三个子公司与三类客户的接触界面，来分析集团各单位的定位和应有职责。如图3-19所示。

（1）集团定位及主要部门设置。

集团总部定位为战略决策和运营支持平台，设立如下几个部门。

① 战略投资部：负责战略规划、新业务投资拓展研究。

② 行业研究部：研究彩票行业政策、运营规律、发展趋势、客户、竞争对

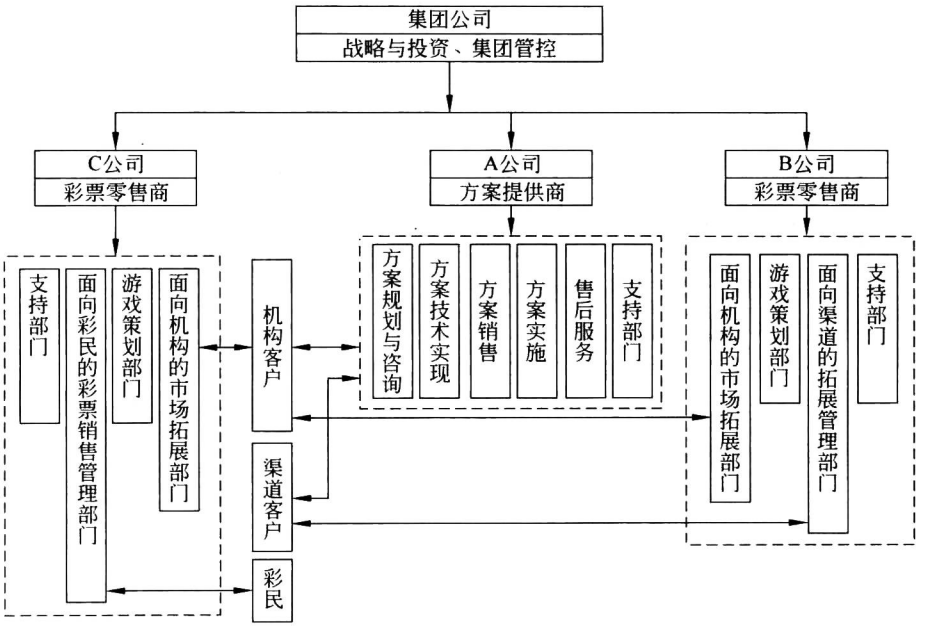


图 3-19　优化后的组织结构

手等。

③ 公共关系部：是集团及三个子公司的公共关系运作平台。

④ 人事行政部：集团 HR 政策制定、集团总部的人事行政管理。

⑤ 财务部：集团财务制度建立、集团及子公司审计、集团总账。

(2) A 公司定位：彩票行业技术解决方案提供商，负责彩票行业技术解决方案的研发实现，将原 B 公司和 C 公司的技术研发全部转入 A 公司。主要面向机构客户和渠道客户(向机构客户销售解决方案，为机构客户和渠道客户服务)。

(3) B 公司定位为彩票零售商，负责网点即开票游戏的策划、销售与运营管理。主要面向机构客户和渠道客户(向机构客户销售网点票方案、拓展渠道客户并管理)。

(4) C 公司定位彩票零售商，负责手机彩票投注有关的游戏策划、销售管理。主要面向机构客户和彩民(向机构客户销售手机投注有关方案，向彩民宣传销售彩票)。

2. A 公司组织优化设计

根据客户实现其需求的五个环节(需求确认、信息寻找、选择评价、购买决策、购买后行为)，公司为实现客户需求的主流程为：解决方案的研究与规划、解决方案的技术实现(按照不同产品线进行细分)、解决方案的销售、解决方案的实

施与维护、客户需求满足跟踪的监督、运营支持管理。如图 3-20 所示。

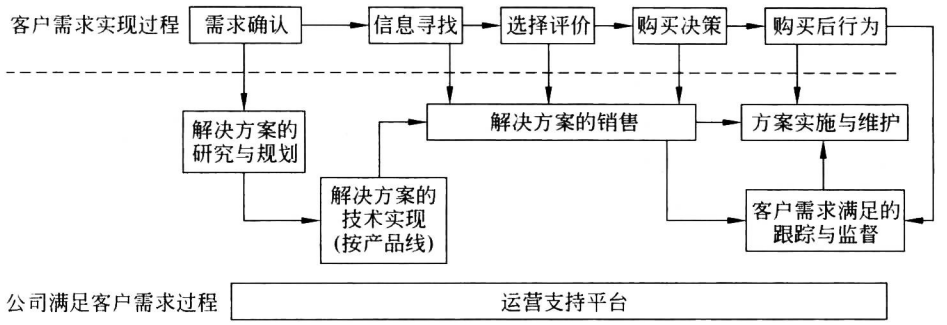


图 3-20　客户需求实现的流程分析

基于图 3-20，重新设计的 A 公司的组织结构如图 3-21 所示。

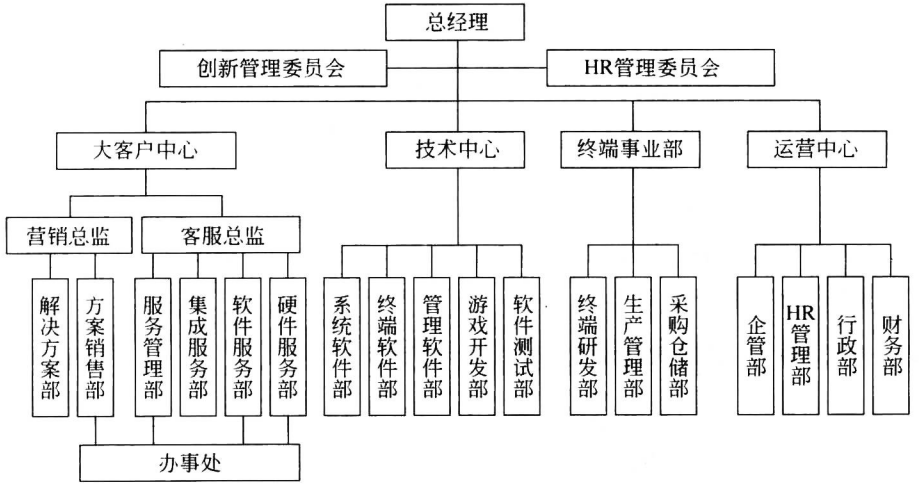


图 3-21　优化后的 A 公司组织结构

（五）组织结构的主要变化和创新

组织结构的主要变化和创新有以下几点。

（1）新设了解决方案部和营销总监职位：原来没有部门负责客户总体解决方案的规划，使公司被客户牵着鼻子走，很少能主动向客户提出创新方案。新部门集中公司技术、管理、业务方面的顶尖人才，总体规划客户解决方案，并监督方案的技术实现、协助方案销售部向客户提供咨询。

（2）将分散的服务部门归集在客户总监下，并新设服务管理部：由服务管理部统筹监督客户需求的分解、并监督在公司内和客户处的实现。

（3）办事处从公司的区域硬件维护维修平台升级为区域综合客服中心和市场信息收集中心：在办事处配置软件技术支持人员、市场信息管理员等资源，升级办事处功能。

（4）将原来的游戏开发小组从终端软件部独立为一个部门：定位更清晰。游戏技术实现和B、C公司联系更紧密，对彩民需求更了解，同时它和终端软件对技术要求的差别很大，独立为一个部门，有利于走更专业化的道路。

（5）将硬件研发部、生产管理部、采购仓储部归集在终端事业部（准事业部）：将硬件研发与生产实现打包，使其逐步走向标准化，解耦终端硬件和软件的关系，并在将来实现部分硬件机型的研发外包（目前只是生产外包）。

（6）将原来的总经办和财务部归集在运营中心，作为公司的运营管理平台。

三、符合企业自身特点的原则

采取什么样的组织结构形式，集权的程度多一些还是分权的程度多一些，都应与企业自身的特点、成长阶段相适应。例如，钢铁、电业、矿业等生产连续性企业，宜采用模拟事业部式的组织结构。又如，企业处于事业拓展阶段时，分权程度应高一些；处于集团管控阶段时，则宜集权程度高一些。

但需要注意的是，组织结构的调整不完全是适用当下，还应当适用未来，需要在未来一段时间内保持稳定。因此，不能拘泥于企业的当前所处阶段，而应当结合企业的发展战略、可资利用的各种技术（特别是移动互联时代的信息技术），进行适当超越的调整设计。

四、专业分工与流程协作相结合的原则

亚当·斯密在其《国富论》中，系统阐述了由于专业分工所导致的生产效率的极大提高。但分工必然要求协作，否则分工就会变得没有意义。因此，基于分工协作的原则，组织结构的设计、调整，应从以下几个方面进行考虑。

（1）基于不同职能、专业，进行部门设置、岗位分工。

（2）基于企业组织流程框架设计，明确不同部门、岗位之间的流程协作关系，具体可见第二章“企业组织流程框架设计”。

（3）规定例会制度等，建立协调机制，必要时设立一些超越部门的委员会。

（4）提高管理人员的全局观念，创造协调的环境。

五、职责与职权对等原则

职责与职权对等原则，即赋予下级的权力必须对等于所分配的职责。该原则要求上级将其权力充分委任给某项职责的下级，从而减轻了上级的工作量。

这样的授权方式既能把企业主要领导从繁忙的日常事务中解脱出来而集中精力考虑企业的战略发展，同时能够真正激励下级发挥和提高自己才能，完满地行使职权。

六、内部牵制原则

为保证各项业务实施过程及结果的公正、可信，组织结构中的部门和岗位设置，应起到内部牵制的作用。具体做法有两方面，一方面是监测职能独立于业务职能；另一方面是不相容职务的分离。

（一）监测与实施职能分离

监测职能部门、监测职务都应与实施职能进行分离设置，才能保证监测的公正性。例如产品质量检验独立于产品生产、财务审计独立于财务管理、绩效监测独立于绩效实施等。

（二）不相容职务分离

所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任，既可能发生错误和舞弊行为，又可能掩盖其错误和弊端行为的职务。一般情况下，单位的经济业务活动通常可以划分为授权、签发、核准、执行和记录五个步骤。如果上述每一步都有相对独立的人员或部门分别实施或执行，就能够保证不相容职务的分离，从而便于内部控制作用的发挥，其内容包括以下几项

（1）对每一项业务不能完全由一人经办。

（2）钱、账、物分管，例如，仓库保管员负责原材料的收、发、存和管理工作，并负责登记原材料的数量，而相关的账务处理则由会计人员负责。

（3）有健全严格的凭证制度。

第四节　组织结构调整的前提和关键

一、组织结构调整的前提是组织流程框架设计

在调整组织结构之前，须先进行组织流程框架设计（具体见第二章“企业组织流程框架设计”）。即弄清楚需要做什么工作和如何把这些工作结合起来以适应市场的需要，把握住在这个过程中需要哪些技术予以支持，在此之后，才可以进行较大范围的组织结构调整。否则，如果先对组织结构进行大的改动，就等于在不清楚如何进行工作的情况下调整人员的结构，极容易引起混乱。

[案例 3-5] 华为的研发流程再造

（一）项目背景

1997 年，华为意识到企业当时的业务流程无法适应战略的需要，经过一段时间的思考，华为在 1998 年年初开始以研发为切入点实施 IPD（集成产品开发）项目，即以研发为核心进行业务流程再造。当时选择研发领域主要基于两点考虑：一是如果华为介入系统和终端两个市场，就需要开发手机产品，国外手机厂商利用研发优势获得了产品的市场占有优势，华为由于研发周期相对较长，自己新产品的推出总会落后于对手，这样国外厂商就会获得高价撇脂和降价放量两个阶段的利润；二是研发环节属于企业经营的上游，一旦研发出现问题，会在下游的生产、销售等环节不断放大错误，企业整体损失很大。

（二）第一次流程再造的失败

为了 IPD 项目的实施，华为成立了专门的项目小组，配备了专业人员和专门的办公场所。经过一段时间的工作，项目组拿出了业务流程再造的方案，其中包含了新的研发流程的设计方案，以及组织结构调整的内容，随后各产品线着手推行新的 IPD 流程，其管理办法采用项目管理的方式。总地看来，大体的设计思路是希望通过研发人员与其他职能领域的相关人员紧密合作，打通整个研发流程的接口环节，逐步实现对产品生命周期过程的管理，这在方向上是正确的。然而，推行的结果远远低于预期，新的流程效率低下，甚至出现了混乱局面，旧的问题仍然存在同时又产生新的麻烦，再造项目遭到很多人的抱怨。

虽然在后来的经验总结中，有各种对失败原因的解释，如：流程的整体结构设计不够合理、研发团队没有得到相应的授权、职责定义不清、缺乏新的绩效考核等。这些问题也确实是失败的原因，一般的企业初次实施流程再造项目都会经过一段时间的不适应，甚至混乱。但如果从更为本质、更为深层次的原因来考虑，一个更为关键的问题是华为在没有对研发业务流程进行彻底的、仔细的重新设计，投入的力量明显不足的情况下，就急于调整了组织结构，这等于在不清晰具体要做的工作情况下就先调整了人员的安排，调整了权力和沟通的路线，其结果当然会造成混乱，这种混乱并不是一般意义上的由于变化多带来的不适应，而是存在着逻辑上的顺序错误。这一点在后来华为的实践中得到了充分的说明。

（三）引进 IBM 的咨询

1999 年，华为吸取了以前的经验教训，认识到独自进行研发流程的再造能力不足，于是聘请外部咨询公司参与项目。在 IBM 咨询公司的帮助下再次启动 IPD 项目，这次 IBM 的专家和华为的工作人员花了很长时间共同对业务流程进行深入分析，把整个研发流程划分为 12 个阶段、进一步划分为 250 余个任务，再

把所有任务划分为2 500余个活动，利用信息技术等新技术对各种活动如何组合进行重新设计。IBM专家提出的把工作任务分解的方法对华为的人员触动很大。以前华为的研发管理只是针对需求描述、概念形成、产品初步设计等阶段以及一些重要的工作任务，较为粗略地把整个工作体系进行了分解和描述，而在IBM专家的要求和技术支持下，现在华为需要把阶段和任务细化成“活动”，而且针对活动需要有详细的描述和必要的量化指标。这样在不断调整的过程中逐渐形成了流程再造新的后研发组织结构，其后华为真正大范围的组织结构调整在2003年才进行，即在对研发流程进行了充分的认识、再设计和调整过程之后，才进行大范围的组织结构调整，这时个人、团队或部门就对需要做什么工作有了比较清晰的认识，对于如何做工作有了进一步的了解，使组织结构的调整有了落脚点。①

二、组织结构调整的关键是解决好“钱从哪里来，人往哪里去”

组织结构调整，对企业来说，同时意味着利益、观念的调整。能否有效实施，其中的关键是要解决好“钱从哪里来，人往哪里去”这两个基本问题。

所谓“钱从哪里来”，指的是在组织结构调整方案中，应明确企业整体、特别是各个经营单位的发展前景，给员工以信心。

所谓“人往哪里去”，指的是在组织结构调整方案中关于员工流向的安排，应充分关照好员工各种各样的心理诉求，以化解各种消极因素、调动一切积极因素，从而保证组织结构调整方案的妥善落地。

[案例3-6] 海南农垦的组织变革

（一）海南农垦组织变革的背景②

海南农垦集团是一个超大型企业，是中国最大的天然橡胶生产基地。创建于1952年1月，拥有土地总面积78.59万公顷，占海南省总面积的八分之一；管辖人口105万人，占海南省总人口数的1/8，其中职工人数21.30万人。农垦企事业单位遍布海南全省18个市县，是次于新疆生产建设兵团、黑龙江农垦的全国第三大农垦集团。

在改革之前，海南农垦的体制是“政企不分、社企不分”，导致经济发展陷入严重困境、经常发生群体性事件，引起党中央、国务院的高度重视。2008年6月

① 包政. 华为和联想的流程管理案例研究[J]. 商业时代，2006(27).

② 刘斌. 变革之舞[M]. 北京：清华大学出版社，2010.

18日，国务院出台《关于推进海南农垦体制改革的意见》，要求海南农垦用五年时间实现“政企分开、社企分离、建立现代企业制度”。明确省农垦总局作为行政机关，主要从事行政社会管理，负责农垦的社会和民生事业；省农垦总公司则按照市场规律，建立现代企业制度，用企业的办法来发展产业。

（二）钱从哪里来

任何一个组织变革的方案，首先要解决“钱从哪里来”这一事关组织生存和发展的大问题，否则所有变革都会变成空谈，甚至可能酿成事变。知名咨询专家刘斌博士经过系统研究之后，在企业发展和职工收入的两个层面，向集团领导提出了以下咨询建议。

（1）海南农垦的商业模式：由生产胶向经营胶转变，由拥有胶向控制胶转变。

长期以来，海南农垦主要从事天然橡胶种植，靠天吃饭，风险大且利润低。为增强企业核心竞争力，海南农垦必须由单纯的现货生产及标准产品供应向期现货结合经营、多品种多环节协同经营转变，即由生产胶向经营胶转变；为加强终端市场的控制能力，由通过中间商交易向终端客户供应转变，同时为保证经营规模，必须不断扩大产地资源规模，即由拥有胶向控制胶转变。

（2）胶工的计酬方式：由联产计酬向联产承包转变。

2008年之前，对胶工实行的是联产计酬方式，即由企业与胶工确定一个与胶工结算的价格，但这个价格相当于市场价的20%，结果不仅使得胶工收入很低，而且引发大量偷胶事件。建议改为联产承包制，即由企业与胶工确定包干上缴的部分，剩余部分归个人，参考市场价格与企业结算。这个转变，不仅是计酬方式的转变，而且使胶工真正成为胶园的主人。

上述咨询建议，得到了总公司总经理王一新的认可和接受。同时，他认为海南农垦拥有得天独厚的自然资源，可以发展物流、林产、热带农业、旅游及旅游地产、金融、教育、医疗等产业，构成海南农垦的多元化发展格局。另外，为优化资本结构、把海南农垦由一个传统农场彻底改造成为现代企业、确立在天然橡胶产业的优势地位，则需要推动海南农垦公开发行股票，成为上市公司。

（三）人往哪里去

为实现上述转变，需要做好组织变革及相应的人员安排。

1. 总部的“政企分开”

改革之前，海南农垦的总部一直是“一套人马、两块牌子”，一个是农垦总局，一个是农垦总公司，政企不分。各级管理者早已习惯于公务员的心态、观念开展工作，真要实施“政企分开”，抛弃公务员的身份和福利，在很多人的内心其实因陌生而恐惧。

为了平稳实现“政企分开”，总部领导采取了以下步骤。

第一步，是在观念上“政企分开”，即让农垦总局用公务员的行政思维管理农垦系统的政府和社会职能，让农垦总公司用企业思维去管理企业、发展产业，各走各的路。体现在做法上，就是海南农垦的重大决策，分别由局务会和总经理办公会分别讨论确定，这种形式上的改变其实促进了观念变革。

第二步，是让海南农垦的所有中层干部填写一张表，自主选择“公务员身份”或“企业身份”，以“身份划断”实现“观念划断”。这种尊重自主选择、不损害当下利益的方式，有效解决了“人往哪里去”的问题，保证了改革的平衡过渡。

第三步，是按照“体外再造、循序渐进”的思路，逐步建立健全农垦总公司的组织体系。即先行设立总公司的人力资源部、投资管理部，然后随着职能的细化、充实和完善，原由农垦总局代管的企业管理职能不断转移到总公司的职能部门，所需人才也根据企业需要广泛招聘。

经过一年多时间，截至2010年年初，农垦总公司的职能部门统一独立办公，静悄悄地实现了海南农垦“政企分开”的战略转变。

2. 农场的“社企分离”

海南农垦的中间层，是92家农场，其中83家农场都挂牌成立了基地分公司。农场与基地分公司虽然在财务、机构等方面实现了相对分开，但农场场长和基地分公司经理通常由一人兼任，农场的社会管理职能也长期依靠基地分公司的收入输血供养，账目难清，不能满足上市公司要求。

要真正实现农场的“社企分离”，必须分设农场和基地分公司的一把手，明确两者之间的经济关系。在实际操作中，需要解决的核心问题，是一把手的人员安排，以及社企分离后农场的生存，这正是农场层面的“钱从哪里来、人往哪里去”。为此，总部领导采取了以下步骤。

第一步，总部领导与每个农场一把手进行面对面的深入交流，了解他们的思想动态，探讨农场“社区分离”方案，客观分析农场场长和基地分公司经理两个岗位的各自优势和风险，请这些干部以“胸怀农垦”的格局为自己做一个选择。

第二步，总部领导组织制订了农场的“社企分离”方案，内容包括：每个农场成立社区管理委员会，负责农场的社会管理职能；严格核定社区管理委员会的编制，费用则来自农垦总局的经费划拨、基地分公司支付的综合管理费、土地出租收益等。

第三步，用“快刀斩乱麻”的方式全面实施83家农场的“社企分离”，前后仅用了3个月时间，过程中没有出现任何不稳定的问题。

第四步，为了真正解决农场的生存和发展问题，总部领导进一步推动农场由92家整合为49家，精简了机构；指导各个农场开展减负、增收、节支活动，依托

自然资源发展多种产业。

（四）变革效果[①]

由于成功解决了“钱从哪里来、人往哪里去”的关键问题，海南农垦于2008年正式启动组织变革，初步实现从小农业到大农业、从传统农场到现代企业的跨越，基本形成天然橡胶、热带农业、旅游地产、金融服务、文化产业等五大产业格局，经济效益从2007年亏损4 295.5万元，发展到2010年营利5.2亿元，今年有望突破8亿元；总资产从2007年的130.88亿元，壮大到2010年的365.55亿元，增长179.3%。职工收入得到成倍增长，2011年1月7日，农垦集团旗下的“海南橡胶”正式在上海证券交易所挂牌上市，集团总经理王一新则于2008年当选为央视“年度经济人物”。

第五节　组织结构调整的方式

组织结构调整，可以采取职能调整、职能集中、职能转变、职能社会化、建立团队方式等。[②]

一、职能调整

职能调整，是组织结构调整最为常用的方式。本书第二章第四节“组织流程框架设计的步骤和方法”中，说明了对管理流程的二级职能进行了识别、梳理后，为体现流程最优的原则，可以采取以下方式进行职能调整。

（1）撤并或分设职能部门。

（2）调整二级职能在不同部门间的分配。

二、职能集中

职能集中主要是针对经营职能和部分专业管理职能。这些职能是指那些能够共享，而且有条件共享的职能。集中化的职能构成企业的管理平台。职能集中有利于在专业化领域内实现规模经济。信息化为职能集中创造了条件。

在层级组织结构中，随着规模的扩大，职能管理机构重叠、中间层次多，而这些中间管理层一般只执行一些非创造性的统计、汇总、填表等工作，在流程管理之后，利用现代信息技术完全可以取代这些业务而将中间层取消，使每一项职能从头至尾只有一个职能机构管理，从而做到机构不重叠、业务不重复。例如，分

① 陈伟光，马跃峰. 海南农垦成立六十周年4年改革华丽转变[N]. 人民日报，2011-11-28.

② 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

散的信息管理改为集中化的管理；物资管理由分层管理改为集中管理，取消二级仓库；财务核算系统将原始数据输入计算机，全部核算工作由计算机完成，变多级核算为一级核算。

还有一种情况是，在许多大型企业的各个事业部中均有与总部类似的职能，如营销、人力资源管理等。虽然在一定程度上有利于事业部保持相对独立性，但是在企业规模不断扩张的情况下，不利集团整体的协调一致，容易出现失控。而且这种部门的重复设置也是一种资源的浪费。因此，许多大企业都逐步在将分散的职能统一集中起来。从国内企业的实践来看，由于这种情况而进行职能集中的情况居多，如海尔、东方通信和中国石化江苏石油分公司。

海尔在组织变革过程中，把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部和海外推进本部，实行全集团统一营销、采购、结算；同时把规划、财务、人力、法律、营销、技术、文化和保卫这八大职能集中到集团，设立了职能中心。

三、职能转变

在流程管理的基础上，不仅要进行职能的调整，同时还要强调部门职能的转变。这种职能的转换，要包括具体职能和职责的转变，但更重要的是要转换观念，树立服务和支持意识。从企业实践来看，这种职能的转变主要是针对核心流程中的上游部门以及支持流程中的部门。

以生产制造企业为例，核心流程至少要涉及生产部门和销售部门。生产部门是上游部门，销售部门是下游部门。销售部门直接面向客户，有较强的外部约束。生产部门不与市场接触，无法充分感受到市场的压力。职能转换就是要明确，生产部门的职能是向它的内部客户——销售部——提供产品或服务。

以海尔人力资源开发中心为例。在流程管理之前，强调指导和监控，中心的职能是发现并纠正各单位在劳动人事管理过程中出现的问题；在流程管理之后，强调职能服务，中心的职能是为各单位提供劳动人事管理和效率提高等服务，各单位在劳动人事管理过程中出现的问题都是人力中心内部的问题。

部门职能转换的目的是，实现上游部门向下游部门提供支持和服务，支持流程向核心流程提供支持和服务，最终保证客户订单的实现，部门职能的转换有效地弥补了部门间横向分工的矛盾。

四、职能社会化

从国内企业的实践来看，职能社会化有两种具体情况：一种情况是委托给其他企业承担；另一种情况是将这部分职能改造成为相对独立的经营单位，强化

其外部约束，使之提供有效的支持和保障。

青岛啤酒集团在进行销售流程管理的过程中，将原有的运输处和车辆进行了重组，组建了具有独立法人资格的青岛啤酒物流有限公司。物流有限公司既为公司的销售配货，也可以承接社会运输业务；不但提高了配货效率，而且也盘活了现有资源。另外，对于全国物流规划，青岛啤酒以招标方式请第三方物流公司来设计，准备逐步将全国的物流配送转交专业物流公司承担。

对于企业现有的某些职能也可以通过“独立核算”来模拟“社会化”，以此强化有关部门和岗位的服务意识和效益意识，从而提高其工作效率。对于机修、计量、运输、食堂、医务、仓库等辅助服务岗位，上海易初通用机器有限公司通过“经营体”管理，以货币形式量化了它的所有投入和费用，同时以收费方式来完成投入资源的回收。海尔的支持流程 3R 和 3T 也是以集团的职能中心为主体，注册成独立经营的服务公司。

五、建立团队方式

团队相当于任务小组，是一种面向流程的横向协调能力最强的组织手段。当某种活动牵涉到许多不同的部门且需要长期的紧密协作时，企业常常会采取跨部门的团队的方式。

第四章 企业再造与企业变革

带领企业经过一次又一次的变革，走向未来，对企业领导来说，是一个艰巨的挑战，绝不只是调整了组织结构、把员工安排到位就够了，还需要坚持正确的理念、原则，对变革过程本身做好方案设计，并精心领导变革。这正是本章讨论的重点。

企业变革研究领域的代表性人物有两位：迈克尔·哈默和约翰·科特。前者提出了企业再造理论，后者提出了企业变革理论。

本章首先回顾了企业再造理论的诞生和发展，在肯定哈默先生伟大学术贡献的同时，对其理论局限做了全面剖析；其后，综合运用卓越绩效模式理念、流程体系理论、企业变革理论，阐述了企业变革的原则和步骤。

无论是对企业现有管理模式的完善，还是导入市场链模式、精益管理模式、供应链整合，都应当严格遵循企业变革的原则和步骤。

第一节 “企业再造”理论回顾

一、“企业再造”理论的诞生

迈克尔·哈默被称为“企业再造”之父。在1990年，哈默在《哈佛商业评论》上发表《再造：不是自动化，而是重新开始》，率先提出企业再造的思想[①]。随后，在1993年，他与钱皮合著出版《企业再造——企业管理革命的宣言》，被认为是企业再造理论诞生的标志。[②]

哈默对于亚当·斯密1776年在《国富论》中首次提及的劳动分工制度提出了彻底挑战，200多年以来，这种劳动分工思想一直指导着企业的发展——在生产领域演变成了福特式的自动流水线，在管理领域则形成了职能式组织结构。而企业再造理论则认为，正是由于劳动分工制度在各个领域的流行造成了美国

---

① *Harvard Business Review*, July-August 1990: 104-112.

② 【美】迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮. 企业再造——企业管理革命的宣言[M]. 王珊珊，等，译. 上海：上海译文出版社，2007.

企业的运营效率普遍下降，例如销售部门只对合同负责、财务部门只对收款负责、库房只对准确发货负责，却没有人对客户的要求真正负责。

企业再造理论认为，应该尽量让员工对整个流程负责，而不是像以前那样将工作像积木一样分为一块一块。这种新的管理思想在西方国家被称为“毛毛虫变蝴蝶”的革命，就是以工作流程为中心，运用现代信息技术的力量重新设计企业的经营、管理及运作方式，以使企业更适应未来的生存发展空间。

在当时供需关系逆转、市场竞争日趋激烈的情况下，企业的成本压力越来越大，这种“自上而下”的管理变革方式立刻引起了企业界，尤其是企业管理者的热烈追捧。到1994年，由“再造”滋生出来的咨询产业市场就达到了500亿美元，在当时CSCIndex公司对北美和欧洲6 000家大公司进行了621家抽样问卷调查，调查的结果是：北美497家的69%、欧洲124家的75%已经进行了一个或多个再造项目，余下的公司有一半也在考虑这样的项目。

二、哈默的道歉

但是很快来自各方面的批评和质疑声就扑面而来。来自权威的统计表明：虽然有极少数企业在企业再造后效果奇佳，但是多于70%的企业实施再造后的结果很糟，并引发了企业内部的困惑、怨恨和拖延。除此之外，由于再造过程中合并了大量岗位，使得很多人丢掉了饭碗，并由此引发了中层管理者的恐慌。

出其不意的结局，迫使哈默、钱皮和达文波特在1995年相继为此进行了道歉：承认没有充分考虑过“人”的因素，结果导致了第一轮的“企业再造”风潮事实上宣告失败。达文波特回忆说：“我最没有想到的是，因为我的某个提法，人们开始丢掉饭碗。”当然，这对于作为虔诚的基督教徒的哈默而言，似乎更不可容忍。

哈默和钱皮、达文波特都承认，企业再造并不应该是革命性的，而应该是一个渐进的过程。而在此前，哈默曾公开宣称：企业再造最多应该在一年之内完成。[①]

三、“企业再造”理论的局限

企业再造的管理实践虽然遇到了挫折，但少数案例的巨大成功仍然放射着迷人的光彩，证明“企业再造”理论有其合理的内核。针对“企业再造”理论存在的问题，包括哈默本人的无数学者进行了反思和新的探索。但企业再造理论发展到现在，仍然存在着以下几个方面的局限。

---

① 黄君发.“企业再造”有没有辉煌[EB/OL]. http://manage.org.cn/article/200707/48866.html.

（一）“企业再造”的目的未能充分关照企业相关方利益

哈默提出的“企业再造”理论的目的，是要在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展。但这个目的单纯迎合了客户需求和股东利益，而忽视了员工及其他相关方的利益。

企业本质上是人的利益共同体，任何变革理论和实践都必须关照好各方利益。如果某一方的利益受到忽略、漠视甚至损害，这一方势必会漠然、抵制甚至激烈地反对。哈默的企业再造理论过于强调客户利益和股东利益，而忽略了员工利益。如果企业再造的结果之一是导致大量裁员，那么员工的抵制就是必然。

尽管哈默本人意识到了人的问题，并对他的理论进行了修正，但哈默始终未能从理论上有效地证明减员不一定是万用良药，或许哈默只能说减员在道德上是个错误而已。

在美国 strategy＋business 杂志专栏作家阿特·克莱纳（Art Kleiner）看来，这就是再造理论失败的深层次原因：任何管理变革的倡议实际上都是对人类活动本质的哲学陈述，其成功与否主要取决于这种陈述的严密性、深度以及见识的高下。与很多管理咨询顾问相似，鼓吹再造的大师还达不到哲学家的完美无缺。他们太注重推销自己的东西，而没有努力建构智慧基础，而恰恰是“道”才赋予“器”以意义并确实引发显著而高效的变革。

克莱纳据此认为：企业再造理论要想重塑辉煌，就必须强化再造的理论建设，建立一整套的流程再造规则。[①]

（二）哈默准确地发现了流程管理的问题，却把问题的原因错误地指向了分工原理

哈默对美国企业组织结构的发展变化进行了历史回顾和现实观察之后，他发现“美国公司是 19 世纪设计出来的，在 20 世纪运行得不错，而目前是全新的 21 世纪。大多数公司的组织结构是典型的金字塔式的。当前典型的企业结构是实行专业分工并把整个流程分割得鸡零狗碎。这种结构由于遏制了企业内的革新和创造性而使自身凝固化了。今天，就大多数美国公司而言，对整个流程无人负责的状态比比皆是。公司中甚至几乎没有人注意到流程问题。这就是美国企业当前面临问题的所在。”[②]

---

① 黄君发.“企业再造”有没有辉煌[EB/OL]. http://manage.org.cn/article/200707/48866.html.

② 【美】迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮. 企业再造——企业管理革命的宣言[M]. 王珊珊，等，译. 上海：上海译文出版社，2007.

应该说，哈默准确地发现了当时大多数美国企业在流程管理中的问题，其原因在于当时的企业管理者没有意识到流程管理的重要，也缺乏流程管理方面的理论指导，致使企业成长到一定规模之后，面对“客户占上风、竞争在加剧、变化是常事”的3C世界显得体态臃肿、反应迟缓。解决办法应当是系统梳理企业内部的所有流程，对其中关键业务流程进行优化甚至再造。根据流程再造的结果，对企业职能式组织结构进行适应性调整甚或根本再造，明确相关职能部门不仅要对本部门的职能负责，还要对其所主管的流程负责。

但哈默把造成流程管理问题的原因指向亚当·斯密的劳动分工原理却是错误的。他认为，“自从亚当·斯密首先阐明劳动分工原理以来，公司一直采用的劳动分工已成了一种过时的方式，不再适应形势”。[①] 事实上，亚当·斯密的分工原理并没有过时，也永远不会过时，只要人类社会有组织形式存在，就必须要有分工。而且，如果没有劳动分工的话，那就根本不存在什么流程，因为任何流程都是由若干工序、环节、岗位或部门构成的，它本身就是分工的产物。[②]

（三）用流程执行小组取代职能部门的观点不具有普遍适用性，并且会引起混乱

正因为认定分工原理已经过时，因此他逻辑地认为“公司已不再需要、也不再适宜根据亚当·斯密的劳动分工原理去组织自己的工作。在当前的‘3C’（即客户、竞争和变化）世界中，公司应以流程为中心去安排工作。业务流程进行再造之后，流水线的劳动消失了。职能部门丧失了自身存在的缘由。工作单位发生变化——从职能部门变为流程执行小组”。

用流程执行小组替代职能部门的观点，在小型组织中或许可能，例如橄榄球队。但在大中型组织中，则是不可想象的。没有稳定的职能部门的结构支撑，不可能形成大型组织。以至于哈默后来又说：“如果你不喜欢你公司中的官僚主义管理机构，试图取消它，那么，就会引起混乱。官僚主义的管理机构过去曾经是、今天依然是对付根本性问题的一种办法，而问题的根本在于业务流程的割裂。”

流程运行之于企业职能结构的关系，恰如人体经络之于人体骨架，是表里之间并且共存于人体的关系。若人体经络运行出现了问题，医生的做法不是摧毁人体然后再造一个新的人体，而是采用针灸的治疗方法疏通经络。

同样的道理，流程管理与职能管理也并不是水火不容的对立关系，而是表里

---

① 【美】迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮. 企业再造——企业管理革命的宣言[M]. 王珊珊，等，译. 上海：上海译文出版社，2007.

② 郑明身，桑强. 企业流程再造理论的局限性及其修正[J]. 经济管理，2004(17).

之间并且共存于企业系统的关系。职能式组织结构中出现了流程管理的问题，问题的根源只在于缺乏对流程的管理。解决的办法不应当是摧毁职能式组织结构，而应当是对企业的流程进行系统梳理、优化，并明确流程管理要求。

（四）未能厘清“流程再造”与“企业再造”两个不同的概念

关于什么是“流程再造”、什么是“企业再造”，哈默没有分别给出不同的定义，他只是笼统地给出“再造”的定义：针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展。[①]

严格地说，这是流程再造的定义，并且完全正确。流程再造是一项设计性的工作，需要大胆狂想，不被现有的组织结构、流程模式所束缚。哈默特别强调地说，“要着手再造就不应有前提，不应以现有的事物作为再造的起点，实际上，要进行再造的公司就必须对当前大多数业务流程所已经接受的假定加以警惕”。要知道，企业的流程中不仅仅有扭曲、工作冗余需要改进，也不仅仅是信息技术会给流程带来巨大的改变，一切新技术、新材料、新工艺、新工具都可能会给流程模式、组织方式乃至社会生活方式带来巨大的改变。小小马镫的发明，使古代战车退出了战争舞台，骑兵成为主战兵种，成吉思汗则把骑兵的作战效能发挥到极致，从而横扫亚欧大陆；第二次世界大战初期德国人把飞机和坦克组合运用之后，实现了“闪电战”效能，这种军事领域的流程再造，把同样拥有飞机、坦克但战术思想仍然停留在第一次世界大战时期的英法等国打得措手不及。因此，企业管理人员要经常对流程的基本问题进行反思，始终以“再造”的观念、雄心和胆气对流程进行重新设计，尽最大可能充分利用一切新技术、新材料、新工艺所带来的变革。因此，流程再造的这个定义，不仅对当时未能重视流程管理的企业具有时代意义，而且对今后的管理变革永具意义。

但流程再造的定义，并不等同于企业再造的定义，企业再造的内涵比流程再造的内涵要深广得多。流程再造或者说对流程进行重新设计后，落实到企业，往往会牵涉到企业组织结构、人员分工、管理与评价制度等方面的调整甚至是根本再造。因此，企业再造是一项实施性的工作。企业再造无论是激烈的根本再造还是温和的调整、改良，都会牵涉到员工在观念、心态、利益等方面的变化，都需要考虑到现实可能并稳步推进，因此需要以“变革”的观念谨慎对待。

有许多学者批评哈默的“再造”观念，认为企业的条件千差万别，不问具体情况地一律要求激烈变革式的“再造”并不适宜。这些批评意见，同样是没有厘清

---

① 【美】迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮. 企业再造——企业管理革命的宣言[M]. 王珊珊，等，译. 上海：上海译文出版社，2007.

"流程再造"和"企业再造"两个不同的概念。

"流程再造"和"企业再造"是两个不同的概念，也是两项不同性质的工作，两者之间是设计与实施之间的关系。"流程再造"是一项设计性的工作，需要牢固树立"再造"观念，以防止企业陷于因循守旧，从而为企业设计出一个更具竞争力的管理模式；而"企业再造"是一项实施性的工作，需要以"变革"的观念谨慎对待，有步骤、积极稳妥地推进变革，从而最终实现"流程再造"所设计的目标模式。这个实施过程，究竟是激烈地再造还是温和地渐进，既关乎条件是否许可，也关乎情境是否急迫。

（五）未强调从流程体系的视野研究流程再造，难以真正解决流程和企业的问题

流程再造理论所关注的对象是流程，尤其是关键业务流程。但仅仅关注流程，并不能真正解决流程的问题。

因为企业内部是一个流程体系，这个流程体系并不是各个业务流程之间简单地从端到端的串联结构，而是由众多不同层次、不同职能的流程以纵横交错的方式连接而成的网络式结构。任何一个流程的有效运行，既取决于流程本身的通畅，又取决于与其他相关流程的通畅连接。某一个流程特别是关键业务流程的调整抑或再造，势必需要相关流程配套的调整、改变，才能保证这个关键业务流程真正实现调整或再造的效果。流程再造，不仅是要对企业业务流程的基本问题进行反思和重新设计，更要对企业的业务流程体系进行反思并重新设计，才能保证企业的系统优化。[①]

后来有学者认为哈默的流程再造理论过于激进，而提出流程管理理论。所谓流程管理，是"一种以规范化地构造以端到端的卓越业务流程为中心，以持续地提高组织业务绩效为目的的系统化方法"[②]。强调流程管理与流程再造的不同在于流程管理并不要求对所有的流程进行再造。而是根据流程的具体情况，分别进行规范、优化或再造。

但无论是流程再造理论还是流程管理理论，关注对象都只是局限于流程，未免"只见树木、不见森林"。尽管哈默也强调要做好流程的框架设计，但并没有就这一点展开他的论述。这方面的理论失误，给企业再造实践造成的问题就是，单个流程单个流程的单独诊断、优化之后，这些流程之间既没有层次上的区分，又没有流程之间的系统衔接，所谓的流程体系，不过是一堆流程的杂乱堆砌，最终并不能给企业带来整体上的改进。

---

① 刘宗斌. 企业管理流程体系的规范研究[D]. 北京：中国人民大学，2009.

② 梅绍祖，James T C Teng. 流程再造——理论、方法和技术[M]. 北京：清华大学出版社，2004.

（六）小结

总的来说，哈默准确发现了企业在流程管理中存在的问题，并且大声呼吁再造流程、再造企业，这是他伟大的学术贡献。但他提出的流程再造方法则显得过于粗疏，提出的企业再造方法则犯了原理性的错误。笔者在这里颇费笔墨地剖析“企业再造”理论的局限，目的在于帮助读者树立这样几个观念。

（1）流程，在企业中是一个体系的存在，而不只是一个所谓的“端到端的业务流程”。

（2）流程管理并不高于职能管理，两者也绝不是非此即彼的关系，它们是企业中一横一纵的两个维度。

（3）流程再造和企业再造是不同的两件事，前者是设计，需要大胆想象；后者是实施，需要稳步推进。

第二节　卓越绩效模式的企业变革

一、卓越绩效模式企业变革的定义

卓越绩效模式的企业变革，是指企业为了能够适应竞争激烈且不断变化的市场环境，不能墨守成规，必须充分利用各种新技术、新手段、新观念，敏锐地抓住各种变革机会，对流程体系进行彻底的重新设计，对企业的组织结构和运营机制进行相应的调整、优化甚至是根本再造，以实现卓越绩效，为客户、员工、股东、合作机构、社会等相关方均衡地创造价值，追求相关方满意。

卓越绩效模式企业变革理论与企业再造理论的区别在于以下几点。

其一，企业变革的目的不是单纯为了企业业绩的显著增长，而是把实现卓越绩效作为管理理念，根本目的是为客户、员工、股东、合作机构、社会等相关方均衡地创造价值、追求相关方满意。

其二，企业变革理论的流程概念，是一个体系的概念，而不仅仅是指关键业务流程。

其三，企业变革理论不主张用流程执行小组的方式代替职能式组织结构，认为斯密的分工原理、职能式组织结构并不过时。

其四，企业变革理论把企业的流程体系和组织结构分开来看，变革时主张流程体系的重新设计，组织结构则做适应性的调整、优化甚至根本再造；无论是激进的再造还是渐进的改良，都只是变革的方式选择，视乎条件是否许可、情势是否危急。

二、企业变革的原则

企业，本质上是由股东、员工、客户、合作机构、社会等各相关方共同参与的利益共同体。在激烈竞争的市场环境下，企业必须经常变革才能适应不断变化的环境。但变革也意味着风险，应有各相关方的通力合作，才能保证变革的顺利进行，否则势必受到利益受损方的抵制，而使企业变革变得风险莫测。

企业变革的根本原则，是卓越绩效模式的理念，即均衡地满足客户、股东、员工、合作机构、社会等相关方的需求和利益。

（一）企业变革战略的制定和实施，应体现相关方利益

企业变革，是一种战略行为，甚至可能关系到企业的生死存亡。因此，企业变革应形成战略，进行总体规划。传统的企业战略理论，往往体现的是“股东至上”的原则，但现在也普遍转变为战略应体现相关方利益的观点。

企业变革战略，应包括企业变革的战略愿景、目标模式、变革步骤等方面的内容。制定变革战略时，应充分考虑各相关方的利益和需求，听取各方面意见。这也是使各相关方达成战略共识、完善战略规划的一个过程；企业变革战略的实施，也是企业利益格局的调整过程，应当善于在利益增量上做文章，在利益预期上做调整，同时稳妥推进存量利益的优化。

（二）企业变革应围绕客户需求重新设计企业的流程体系

彼得·德鲁克曾说过，顾客的需求是企业整个活动的中心和出发点，企业从事商品生产、商品交换及市场营销的最终目的，是促使顾客购买、满足顾客某种需求。赢得顾客并不仅仅是营销人员的事，甚至也不仅仅是产品研发、生产人员的事。企业之间对顾客的竞争，根本上是企业价值链与企业价值链之间的竞争。

在工业经济时代，顾客通常站在企业价值链的前端，只在营销环节与企业发生交换，顾客需求通过营销环节向企业价值链的后端传递。而在当今移动互联时代，为能更快、更好地满足顾客需求，应使顾客站在企业价值链的核心位置，围绕顾客需求对企业价值链做环状设计，如图 4-1 所示，以此展开对企业流程体系的重新设计。

这么做，一方面是因为顾客需求越来越个性化，不同于以往只是被动地接受产品，而是对产品特点、服务需求、供应时效、售后服务等各方面都介入并提出要求；另一方面是企业为节省管理成本、激发员工活力，也在不断尝试把市场机制引入内部管理，使企业内部的研、产、供、销等各个环节、各个部门都能直接面对客户，并从客户身上获取相应的报酬。

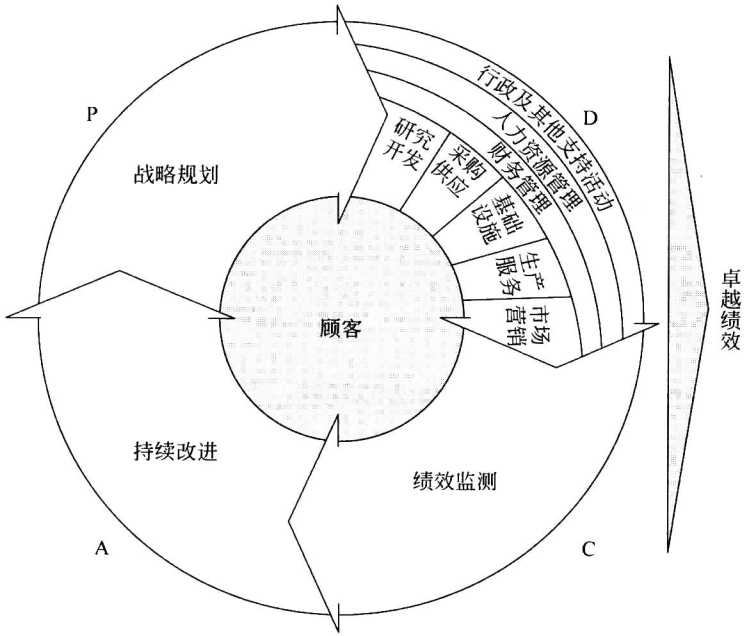


图 4-1　以顾客为核心再造企业流程体系

例如传统的产品设计方式，设计人员是从营销部门获得客户需求的反馈，确定产品设计任务后实施设计，设计完成后，设计人员获取相应的设计工作薪酬。而海尔集团实施“市场链”模式企业变革后，设计人员一方面从营销部门获得客户需求的反馈；另一方面自己也深入客户进行产品体验，然后自行提出产品设计的设想，所设计的产品投放市场后，设计人员除获得基本的设计费用外，还随产品销售获得相应提成，这样就更加激发了设计人员深入了解客户需求的热情。

（三）企业变革应激励全员参与

员工，是企业最重要的载体，也是变革的实施者、承载者。一般来说，由于害怕现有地位和利益受到威胁、变革愿景没有达成共识，加之人性本身的惰性等因素，员工对企业变革天然地会有抵触情绪甚至是抵制的行动。来自国内外的理论与实践都证明，绝大多数企业变革失败的原因主要还是来自员工抵制。

但人性从来就有双重性，人们在害怕改变的同时也渴望改变能带来更好的前景；变革意愿没有达成共识也可能说明变革方案还有许多待完善的地方。因此，消极地化解员工抵制是不够的，应激励员工广泛参与，才能保证企业变革的成功实施。激励员工参与变革的有效方法有以下三种。

（1）企业首先提供论据证明变革的好处和效益，把企业和同行、竞争对手相比较，激发员工的竞争意识。告诉他们市场上永远都有比本企业更成功的范例，让他们产生“变革是唯一出路”的觉悟。

（2）对企业的经营状况进行评估。把这些信息真实地反馈给员工，让他们了解企业运营的实际情况，特别是当业绩下滑、落后于竞争对手时，他们的变革欲望就会陡然上升并日益旺盛。

（3）打开员工的视野，帮助他们认识到他们在变革中可获得的直接或者间接的收益，了解他们可能承担的新角色。这是一项艰巨的任务，需要高超的领导艺术和辛勤的付出。

（四）企业变革应与合作伙伴建立和谐、互利的合作关系

合作伙伴是指为实现共同目标或改进绩效而与企业合作的关键组织或个人，其中主要是供应商。

与供应商和合作伙伴建立互利的合作关系，在市场竞争日趋激烈的今天变得越来越重要。在巨大的全球化经济浪潮的冲击下，市场竞争已不再是单纯的企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争，竞争优势的获取来源于基于供应链上下游企业协同所形成的质量、成本和效率等优势。

企业在制定和实施变革战略时，应从战略的高度，与合作伙伴构建和谐、互利的合作关系。特别是与供应链的上下游企业共同构建卓越的供应链管理体系，通过上下游企业的有效沟通和协同，提高供应链的效率和有效性，从而取得行业中的竞争优势。

（五）企业变革应体现社会责任

企业的社会责任是指企业对公众和社会所必须承担的最基本责任，特别是对人类可持续发展的基本责任。这不仅是企业应尽的义务，也是企业建设品牌形象的一种有效手段。企业的品牌价值，很多时候需要从社会责任的角度予以体现。

企业输出的产品、服务能够为顾客创造价值，但也可能带来负面的影响，例如在使用过程中和废弃后可能产生环境影响和资源的异常损耗，可能由于产品安全问题给顾客及公众带来人身财产的威胁；企业的内部运营过程能够生产产品和提供服务，但也会带来负面的环境影响和资源的不良损耗，带来威胁员工健康安全的风险，以及可能威胁公共卫生安全和公共安全的风险等。

企业变革，可能会淘汰落后的产品、废旧的设备，需要开发新的产品、拓展新的市场，这一系列的过程对社会都会发生正面及负面的影响。如果处理不好企

业变革与社会责任之间的关系，将对企业品牌形象产生重大影响。

三、企业变革的步骤

关于企业变革的步骤，举世公认的领导力和变革管理权威约翰·科特教授(John P. Kotter)在其专著《领导变革》(*Leading Change*)中勾勒出成功变革的八个步骤，具有极强的可操作性，已经成为全世界经理人的变革指南。[①]

（一）建立变革的紧迫感

企业的内外环境以及顾客需求都处于经常的变化中，但这些变化是否需要引起企业的变革，则需要审慎对待。

变革成败对企业关系重大，同时任何变革必定具有一定的风险，因此变革必须在确实需要的情况下进行，绝不能凭一时的热情或是赶时髦而盲目进行。科特认为，人们在对企业实行调整中犯下的最大错误是：在公司各级管理人员和心目中还未形成高度紧迫感的时候，就大刀阔斧地实施改革举措。这个错误是致命的，因为企业在众人极度自负的情况下，历来无法使改革的目标实现。

只有当企业面临内外变化而产生种种不适应，不变革将会在可预见的将来没有前途时，才确实需要变革。这种时候，推进变革才能产生足够的紧迫感。这一阶段的关键，是主要管理者的作用。一个企业能否把握适当的时机，适应环境的变化，迅速调整自身，实现经营管理革新，关键在于主要领导者。主要领导者的预见能力、胆略和气魄，在这一阶段起决定性作用。

[案例 4-1] 20世纪90年代末家电制造业面临的三大悖论

在20世纪90年代末期，海尔集团张瑞敏发现中国的家电制造业正在面临三大悖论，面对这三大悖论，企业不追求变化就是等待死亡。

当时，中国家电制造业面对的第一个悖论就是“销售额越来越大，利润额却下降”。通过分析家电行业上市公司的报表后，发现整个家电行业中，冰箱、洗衣机、空调等大多数企业，总体上都是利润下降，这边是销售额增长，那边是利润额下降，如果利润再下降，出现亏损，那么销售额的增长也不复存在。

第二个悖论是，在国际上中国制造的产品很多，但是中国创造的名牌太少。近年家电的出口有很大的增长，但却一直没有自己的品牌。另外，国外企业往往还规定，不管产品打谁的牌子，只要是你做的，将来出了问题都要由你来承担，反倾销也包括在内，这样让中国的企业根本赚不到多少钱。

---

① 常桦，逸飞. 约翰·科特——领导变革之父[M]. 北京：中国物资出版社，2010.

第三个悖论是，加入 WTO 后，企业的压力很大，但是企业员工并没有感受到相应的压力，压力传导机制没有形成。如果员工感受不到企业的压力，就不会为企业分忧。①

（二）建立足够强大的变革领导集团

有了紧迫感之后，成功的变革领导者会马上召集那些有着一定的可信度、技能、关系、声誉和权威的人员组成一支指导团队来担任变革过程中的领导工作。这支团队应该有着很强的责任感，并且能够得到大家的信任。而那些不大成功的组织却会把工作重心都放在一个人的身上，有的时候甚至是依靠复杂的管理结构。当从事具体的变革领导工作的人缺乏必要的能力时，整个变革工作也就难以继续开展。

无论企业的规模有多大，在变革发起的头一年，就算是成功的变革领导团队可能也只有三五人。但在大公司里，这个集团必须在第二阶段扩大到 20～50 人，否则变革在以后阶段就不可能取得很大的进展。这个集团的核心通常是由高管组成，但是你偶尔也会发现有其他人参与其中，例如公司董事、某关键客户的代表人，甚至是颇有实力的工会领袖。

管理层中的高度紧迫感非常有助于变革领导集团的形成。但仅有这个条件还不够，还必须有人把这些人凝聚起来，帮助他们对公司面临的困难和机会形成统一认识，并且在他们之间建立起最起码的信任和沟通。外出静思会（off-site retreat）是广受欢迎的手段之一。高管组成 5～35 人不等的团队，在一连几个月内，不时放下手头杂务，抽出两三天的时间到公司外的某个地方专门探讨变革的相关问题。②

（三）建立明确的愿景和变革思路

在认识到了企业面临的问题并确认了变革的必要性之后，不能单单“头痛医头、脚痛医脚”，就问题本身提出改进方案，而应当基于战略分析，明确企业整体变革的愿景和未来的商业模式（具体见本书第一章），以统揽全局；其次，应基于卓越绩效模式价值链和企业流程体系的框架设计，明确企业未来的运营模式（具体见本书第一章、第二章）。

在每一个成功案例中，变革领导集团都会勾勒一幅美好的未来图景，并且让

---

① 肖宾. 张瑞敏细说海尔流程再造[EB/OL]. http://finance.sina.com.cn/roll/20030908/0218436177.shtml.

② 约翰·科特. 领导变革：转型为何失败[J]. 商业评论，2007(2).

顾客、股东和员工都容易理解和心神向往。变革的愿景不能像一个五年规划那样只是罗列一些数字，而是要阐明这个组织必须为之努力的方向。有时，愿景的初稿主要是由一个人拟订的，它通常比较模糊，但是经变革领导集团三五个月甚至一年的严谨分析和大胆想象之后，它会变得丰满起来。最后，用于实现这个愿景的战略也会出台。①

[案例 4-2] 海尔确立新世纪的国际化发展愿景和商业模式、运营模式

1. 确立新世纪国际化发展战略愿景

1999 年年初，海尔集团 CEO 张瑞敏参加了瑞士达沃斯国际经济年会，这次会上中外企业家在国际化企业标准方面达成一致共识，提出了国际化企业的三条标准。

（1）企业内部组织结构必须适应外部市场的变化。

（2）造就一个全球化的品牌。

（3）要有一个基于网络系统的营销战略。

这三条标准为海尔实现国际化战略提供了努力方向，因此海尔在 1999 年 3 月提出企业必须完成三种转变，一是从职能型结构向流程网络型结构转变、由主要经营国内市场向国外市场转变（提出了 3 个 1/3 战略，即 1/3 国内生产国内销售，1/3 国内生产国外销售，1/3 国外生产国外销售）以及从制造业向服务业转变。②

2. 变革的重点和思路

确立国际化经营战略愿景之后，结合中国家电制造业所面临的三大悖论，海尔集团进一步明确了变革的重点和思路。

为解决“销售额越来越大，利润额却下降”的问题，海尔开始关注“大流通”问题。张瑞敏解释说，20 世纪 80 年代谁的产品质量好，谁就可以在行业里领先；到了 20 世纪 90 年代讲的是“服务为王”，谁服务好谁就有发展；现在是流通为王，企业的核心竞争力很简单，谁卖得多、卖得快、卖得好就是核心竞争力，你技术再高，不能转化成市场竞争力就没有用，海尔之所以到全球各地设了很多工厂，也建了很多的公司，就是要加入到全球的企业网络连锁中去。

为解决品牌问题，海尔的措施就是不能光在国内做产品加工，而是要在全世

① 约翰·科特. 领导变革：转型为何失败[J]. 商业评论，2007(2).

② 肖宾. 张瑞敏细说海尔流程再造[EB/OL]. http://finance.sina.com.cn/roll/20030908/0218436177.shtml.

界做企业的“本土化”，比如在美国直接加入美国的家电协会，这样就可以参与制订标准；在巴基斯坦海尔也有一个工厂，但一开始当地总反映海尔产品的质量不行，后来了解到，巴基斯坦的一个家庭有20～40口人，买了冰箱，平均每天开门的次数是80～100次，根据当地的实际情况，我们解决了制冷问题，同样也就拿下了当地市场，海尔自己的体会就是你要成为国际名牌，就要成为本土化的名牌。

为解决企业内部的“压力传导机制”，海尔开始“流程再造”。张瑞敏表示，从1998年开始到2003年的五年时间里，海尔做的就是打通员工与市场的壁垒工作，要让每个人都直接面对市场。海尔员工现在每个人都直接面对市场的销售利润，如果员工自己参与的型号的产品在市场上亏损的话，就不能得到收入，只能从海尔集团借工资、借生活费，而且只能借到六个月，到时候市场利润再上不来，请离开。这样，市场的压力直接就传递给了员工。具体见本节下一个案例4-3“海尔市场链模式的推进过程”。

（四）传播变革愿景

变革愿景形成后，应运用各种可能的媒介，持续传播新愿景及相关战略。在那些较成功的变革行动中，管理者会利用现有的各种沟通渠道广泛宣传变革的愿景。他们会把枯燥无味、无人愿看的公司简报变成生动有趣、读来轻松的变革愿景宣传册。他们会把程式化的、沉闷不堪的季度管理大会变成振奋人心、群情激昂的变革大讨论。他们会废弃公司的许多管理教育通用教程，换成一些强调业务问题和变革愿景的新课程。他们的指导原则很简单：利用一切可能的渠道，特别是那些被非重要信息所占据的渠道。①

其一，在沟通之前一定要做好准备，尤其是要理解人们的真实感受。

其二，要注意解决人们心中的焦虑、混乱、愤怒和不信任的情感。

其三，消除沟通渠道中的障碍性因素，保证重要的信息能够畅通无阻。

在就变革进行内部沟通时，不能仅仅局限于“推销变革计划”，还要就变革的目标、范围、方法等各方面的问题进行沟通，这样既有利于确保计划内容的科学性，也能够调动员工的广泛参与，而这本身就具有激励作用。

（五）授权员工行动

变革源于存在问题，而同时，变革本身又会产生问题，变革的量和速度越大、

① 约翰·科特. 领导变革：转型为何失败[J]. 商业评论，2007(2).

越快，遇到的问题也就越多、越复杂。其中有些问题在变革之前能够预料到，有些则是不能事先预料的。这就要求企业能够根据企业的战略原则和变革的原则，妥善解决出现的问题。

与此同时，企业员工出于担心失去既得利益或者不愿意打破原有习惯，往往会抵制甚至拒绝变革。对于这些阻力必须区分对待，有些阻力出于对变革及其对自身的影响存在误解，这需要进行变革培训，加强沟通，强调广泛参与。当然，变革必然会触动一部分人的利益，因此一定的强制手段也是必不可少的。

为此，需要改变严重损害愿景规划的体制、结构及流程；鼓励冒险，鼓励非传统的观点、活动和行为，授权组织成员实施组织制定的愿景规划，授权员工为愿景而努力。

（六）制定变革战略，创造短期成效

应依据变革愿景、目标模式制定系统的变革战略及实施规划。在实施规划中，应本着“慎重初战、先易后难”的原则，审慎地选择容易见效的部位开启变革的第一步。一旦取得初步成效，应对参与变革并获得短期胜利的组织成员进行表彰和奖励，也就是要创造近期战果并奖励有关人员。

[案例 4-3] 海尔市场链模式的推进过程

海尔集团于 1999 年开启的“市场链”模式变革，历时五年，期间历经以下步骤。

（1）变革酝酿：因新经济和国际化需要，简单提出市场链思想和 BPR 思路，集团内部单位实体间转向服务意识。

（2）结构调整：由“金字塔”式的事业部制组织结构转向“市场链式”组织结构，具体见第三章第二节案例 3-2“海尔集团的成长历程和组织模式变革”。

（3）导入市场链机制：设计 SST（索酬、索赔和跳闸）标准，导入市场链机制。具体可见第七章第三节案例 7-8“海尔集团的 SST（索酬、索赔、跳闸）机制”。

（4）外部整合：整合供应商与经销商，具体可见第九章第三节案例 9-4“海尔集团物流与供应商的整合”和案例 9-5“海尔集团商流与经销商的整合”。

（5）检验市场链：初步检验“市场链”模式，搭建信息平台。

（6）E 化市场链：以 BOM（bill of material）报表为基础，全员市场链工资，推广 SBU（strategic business unit）制；进一步提升信息系统。

（七）巩固成果并推行更多的变革

变革取得初步成功后，人们容易犯的错误是“过早地庆祝成功”，这个时候也容易失去对“反对势力”应有的警惕，或是忽视变革之后的整合，使变革成果不能得到巩固，甚至出现反复，导致变革的最终失败。

这时需要的是不断深化变革，及时将变革成果形成文件化的管理体系，并尽可能把变革成果纳入软件系统，从而固化、E 化变革成果。

（八）深植新做法于企业文化中

企业文化是企业成员共有的价值体系，它是企业成员行为的标准。在变革实施过程中，可能会遇到文化的强抵触力，重要的是进行有效的疏导，将新行为模式深植于企业文化；对企业文化变革加以明确定位，同时阐明新的企业行为与实现企业目标之间的关系；利用各种手段，确保领导和员工培训和开发后继有人；使新的工作办法及行为模式制度化。这种新型的文化既要适应企业当前发展的需要，也要具有一定的延展性。[①]

① 约翰·科特. 领导变革：转型为何失败[J]. 商业评论，2007(2).

下篇

企业系统的构建、运营与改进

第五章 企业流程制度体系构建

对企业的所有流程、制度、表单进行系统梳理，不仅能保证企业规范、高效运营，而且是有效开展信息化管理的重要前提，即所谓“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”[①]。但现实中普遍存在的问题，是企业的流程、制度、表单的系统梳理，或者没有章法、或者是照搬某些认证标准的文本结构，形成与实际运行的“两张皮”现象等。[②]

本章首先说明了企业构建流程制度体系的意义；然后介绍了卓越绩效准则、内部控制基本规范、ISO 9000 认证标准等各种运营管理指导标准，说明了它们的各自构成及共同特点，以及如何克服“两张皮”现象的思路和方法；最后说明了流程制度体系的构建步骤和方法。

第一节 企业流程制度体系概说

一、企业流程制度体系的基本构成

流程制度体系，是以文件形式对企业内部所有流程、活动、记录等管理要素加以规范的管理体系，包括企业运营管理手册、流程文件、支持性文件和记录表格四个层次的文件，如图 5-1 所示。

策划流程制度体系文件结构时，应考虑到企业的规模和产品类型、流程及其相互作用的复杂程度以及人员的能力。例如，对于非常小型的企业，可以考虑把四个层次的文件合编在一本手册中；对于一般的中小型企业，可以考虑把流程文件包含在手册中。

总的来说，考虑到文件使用的效率，在保证企业有效运营的前提下，应使文件数量最少。例如，中国红军在草创时期，对红军纪律规定只有简单的“三大纪律、八项注意”，但有效地约束了军队行为；直到后来发展成百万大军，也不过是

---

① 周放生. 台塑管理体制[R]. 和君咨询集团培训讲座.

② 刘宗斌. 企业管理流程体系的规范研究[D]. 北京：中国人民大学，2009.

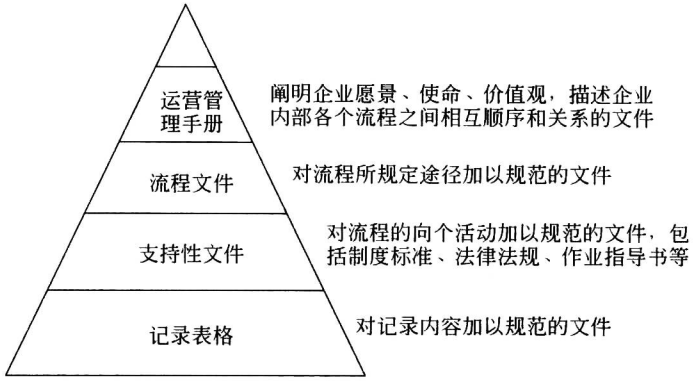


图 5-1　流程制度体系结构图

“三大纪律、八项注意”。

二、与企业标准体系的关系

（一）企业标准体系

企业标准体系，是企业依据其经营方针、目标，相关法律、法规及国家相关标准，对企业内部各种技术活动、管理活动、工作活动所制订的标准总和，包括技术标准体系、管理标准体系、工作标准体系等，如图 5-2 所示。[①]

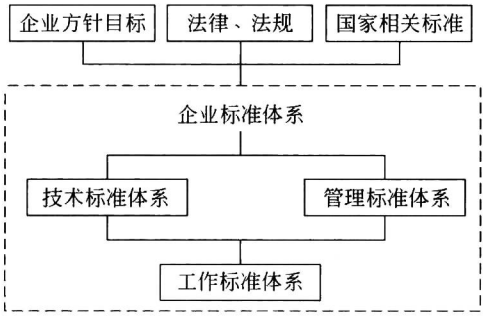


图 5-2　企业标准体系结构图

这其中，所依据的国家相关标准主要包括以下几项。

（1）GB/T 15496—2003《企业标准体系 要求》。

（2）GB/T 15497—2003《企业标准体系 技术标准体系》。

① GB/T 13017—2008 企业标准体系表编制指南。

(3) GB/T 15498—2003《企业标准体系 管理标准和工作标准体系》。

(4) GB/T 19273—2003《企业标准体系 评价与改进》。

(5) GB/T 13017—2008《企业标准体系 表编制指南》。

(二) 企业标准体系与企业流程制度体系的关系

企业标准体系与企业流程制度体系,听起来似乎是一回事。事实上,企业标准体系与企业流程制度体系相比,缺乏流程文件,未明确各个标准之间的工作关系。但企业标准体系是企业流程制度体系中第三层次"支持性文件"的组成部分。

三、构建流程制度体系的意义

企业的流程制度体系,是企业运营体系的文件方式呈现。构建流程制度体系,需要依据企业价值链的逻辑关系、企业流程体系框架,对企业内部的所有流程、活动进行识别、梳理、优化、规范,然后和组织结构的层次关系进行系统集成。其意义在于以下几点。

第一,是规范企业运营的要求。

企业流程制度体系经设计后,应把企业的所有文件依据流程之间的顺序和相互关系分层次地进行系统整理。对企业内部所有流程、活动、职责等管理要素加以规范,不仅有利于企业文件的系统性、协调性,提高流程和企业整体的运行效率,而且有利于企业知识、经验的积累、传承,培养和凝聚企业的核心竞争力。

第二,是认证监管的要求。

自 20 世纪 90 年代以来,ISO 9000、ISO 14000、OHSAS 18000、企业内部控制基本规范等各种认证评价标准不断被企业所采用,以提高企业运营管理水平,满足市场、监管机构对企业的认证监管要求。这些认证评价标准都是基于对企业流程的规范,要求企业建立文件化的管理体系。为适应这个要求,企业应以流程为基础,以文件形式建立流程制度体系。

第三,是多重管理体系一体化的要求。

当企业为了满足各种认证评价标准的要求,建立各种管理体系时,随之就出现了企业内部存在多重管理体系之间不协调、不一致的问题。由于各种认证评价标准都是基于对流程的规范,只是涉及的流程范围、规范的侧重有所不同而已。因此,建立一个包括所有流程、满足各种认证评价标准要求的流程制度体系,则可以实现对多重管理体系的一体化整合。

第四，是管理体系 IT 固化的要求。

企业的各种管理体系经构建后，为方便员工的学习、使用，以及管理体系的调整、改进，应将文件形式的管理体系进行 IT 固化。而管理体系的固化，则需要对所有文件按流程进行系统的识别、梳理、优化、规范，保证对每个流程、活动、职责要求的唯一性。

第五，是巩固、深化企业变革成果的要求。

企业变革，一定伴随着各种要求的调整、改变、创新，为使企业变革能够得到巩固、深化，必须建立流程制度体系并不断调整、改进。

第二节　构建流程制度体系的指导标准

卓越绩效评价准则、企业内部控制基本规范、ISO 9000 族质量管理标准、ISO 14000 环境管理系列标准、OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准等，都是对企业流程提出规范要求并对企业运营管理具有指导作用的指导标准。

为使企业的流程制度体系能够得到更为系统、规范的构建，并能符合相关认证、评价要求，应综合借鉴上述指导标准。

事实上，相关的指导标准还有很多，如企业标准体系 GB/T 15496—2003、食品安全认证标准 HACCP 等。但凡各类机构所发布的管理标准，都具有一定的借鉴、指导作用。

一、卓越绩效评价准则

（一）卓越绩效评价准则的产生和发展

现代质量管理活动分为三个阶段，第二次世界大战之前可以看做是第一阶段，通常称为质量检验阶段，即主要通过产品质量检验的“事后把关”式质量管理；第二次世界大战开始到 20 世纪 50 年代属于第二阶段，称为统计质量控制阶段，强调应用统计技术预防和控制生产过程不合格的发生；第三阶段，即为从 20 世纪 50 年代开始的全面质量管理阶段。

日本在 1950 年以后，邀请戴明、朱兰等美国质量专家赴日本讲学指导，引进统计质量控制等方法，之后在实践中逐渐发展成为全面质量管理。20 世纪 80 年代以后，日本经济和日本企业竞争力达到顶峰。在竞争压力下，许多美国企业经营管理者开始重新认识“全面质量管理”，“日本能，我们为什么不能？”一

度成为美国工商界的热点话题。在时任美国商务部长的马尔科姆·鲍德里奇的积极推动下，美国政府于1987年通过《国家质量提高法》，该法案规定了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划的创立。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评审依据称为“卓越绩效准则”，该准则是决定获奖者和向申请者提供反馈的基准。它超越了狭义的产品和服务质量的概念，关注组织系统的运营管理质量，关注组织全面的经营绩效和长期成功，体现了全面质量管理的概念和原则。相当程度地促成了美国20世纪90年代后的发展，使之重新回到世界经济霸主的地位。目前全世界80多个国家或地区设立了质量奖。卓越绩效准则几乎成为“运营管理事实上的国际标准”。

为了引导中国广大企业追求卓越绩效，提高管理水平，增强竞争优势，中国质量协会于2001年正式启动了“全国质量管理奖”（2006年更名为“全国质量奖”）计划，每年组织全国质量奖评审。2004年，国家质检总局会同中国标准化研究院，组织中国质量协会及部分专家、获奖企业代表，研究制定了第一版《卓越绩效评价准则》（GB/T 19580—2004）和《卓越绩效评价准则实施指南》（GB/T 19579—2004）并予颁布实施。2012年则颁布实施现行使用的第二版卓越绩效评价准则及实施指南。[①]

（二）卓越绩效评价准则的基本理念

卓越绩效评价准则建立在一组相互关联的基本理念的基础上，这些基本理念是许多世界级成功企业的经验总结，反映了国际上最先进的经营管理理念和方法。它贯穿于卓越绩效评价准则的各项要求之中。

1. 远见卓识的领导

以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，确立组织的使命、愿景和价值观，带领全体员工实现组织的发展战略和目标。

2. 战略导向

以战略统领组织的管理活动，获得持续发展和成功。

3. 顾客驱动

将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进产品和服务质量、提高管理水平及不断创新的动力，以提高顾客的满意和忠诚程度。

---

① 马林. 卓越绩效评价准则实务[M]. 北京：中国标准出版社，2009.

4. 社会责任

为组织的决策和经营活动对社会的影响承担责任，促进社会的全面协调可持续发展。

5. 以人为本

员工是组织之本，一切管理活动应当以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工的发展，保障员工的权益，提高员工的满意程度。

6. 合作共赢

与顾客、关键的供方及其他相关方建立长期伙伴关系，互相为对方创造价值，实现共同发展。

7. 重视过程与关注结果

组织的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；要通过有效的过程管理，实现卓越的结果。

8. 学习、改进与创新

培育学习型组织是组织追求卓越的基础，传承、改进和创新是组织持续发展的关键。

9. 系统管理

将组织视为一个整体，以科学、有效的方法，实现组织经营管理的统筹规划、协调一致，提高组织管理的有效性和效率。

（三）卓越绩效评价准则的构成

卓越绩效评价准则规定了总分 1 000 分的定量评价要求，包括 7 个类目、23 个条目，并根据不同的权重分配了评分的分值，如表 5-1 所示。

表 5-1　卓越绩效评价准则内容和分值分布

7 个类目(分值)	23 个条目(分值)
4.1　领导(110)	4.1.2　高层领导的作用(50)
	4.1.3　组织治理(30)
	4.1.4　社会责任(30)
4.2　战略(90)	4.2.2　战略制定(40)
	4.2.3　战略部署(50)
4.3　顾客与市场(90)	4.3.2　顾客和市场的了解(40)
	4.3.3　顾客关系与顾客满意(50)

续表

7个类目(分值)	23个条目(分值)
4.4 资源(130)	4.4.2 人力资源(60)
	4.4.3 财务资源(15)
	4.4.4 信息和知识资源(20)
	4.4.5 技术资源(15)
	4.4.6 基础设施(10)
	4.4.7 相关方关系(10)
4.5 过程管理(100)	4.5.2 过程的识别与设计(50)
	4.5.3 过程的实施与改进(50)
4.6 测量、分析与改进(80)	4.6.2 测量与分析(40)
	4.6.3 改进与创新(40)
4.7 结果(400)	4.7.2 产品和服务的结果(80)
	4.7.3 顾客和市场的结果(80)
	4.7.4 财务结果(80)
	4.7.5 资源结果(60)
	4.7.6 过程有效性结果(50)
	4.7.7 领导方面的结果(50)

二、企业内部控制基本规范

《企业内部控制基本规范》(财会[2008]7号)是财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会共同制定的部颁规范,于2008年6月28日发布,要求自2009年7月1日起在上市公司范围内施行,鼓励非上市的大中型企业执行。目的是为了加强和规范企业内部控制,提高企业经营管理水平和风险防范能力,促进企业可持续发展。[①]

(一)企业内部控制的产生和发展[②]

内部控制是社会经济发展到一定阶段的产物,其内容是随着企业对内强化

① 企业内部控制基本规范(财会[2008]7号)。

② 杨眉.企业内部控制的新发展与新要求[J].现代商业,2011(26).

管理、对外满足社会需要而不断丰富和发展的，其发展大致经历了以下过程。

1. 内部牵制（1940 年以前）

内部控制源于内部牵制。内部牵制是指提供有效的组织和经营，并防止错误和其他非法业务发生的业务流程设计。它以账目间的相互核对为主要内容并实施一定程度的岗位分离、不相容岗位分离，在当时一直被认为是保证账目正确无误的一种理想控制方法。在现代的内部控制理论中，内部牵制仍占有相当重要的地位，是有关组织规划、职务分离控制的基础。

2. 内部控制制度（1940—1970 年）

20 世纪 40 年代至 70 年代，在内部牵制的基础上，逐渐产生了内部控制制度的概念。1949 年美国注册会计师协会将内部控制定义为："内部控制是企业为了保证财产的安全完整，检查会计资料的准确性和可靠性，提高企业的经营效率以及促进企业贯彻既定的经营方针，所设计的总体规划及所采用的与总体规划相适应的一切方法和措施。"这一概念已突破了与财务会计部门直接有关的控制的局限，使内部控制扩大到企业内部各个领域。1958 年美国注册会计师协会下属的审计程序委员会又将内部控制的定义做了进一步的说明，并将内部控制划分为内部会计控制和内部管理控制。

3. 内部控制结构（1988）

控制环境逐步被纳入内部控制范畴。于是，美国注册会计师协会在 1988 年发布的《审计准则公告第 55 号》中明确提出了"内部控制结构"概念。

4. 内部控制整体框架（COSO，1992）[①]

COSO 提出《内部控制——整体框架》，并于 1994 年进行了修改。这就是著名的"COSO 报告"。COSO 报告将内部控制定义为：内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的，为运营的效率、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。包括控制环境、风险评估、控制活动、信息和沟通及监督五个要素。

5. 企业风险管理框架（COSO，2004）

2004 年，COSO 发布了其研究报告《企业风险管理——整体框架》。企业风险管理包含八个相互关联的要素。这些要素来源于管理层管理企业的方法，并与管理过程合成一个整体。这些要素包括：①内部环境；②目标设定；③事项识别；④风险评估；⑤风险应对；⑥控制活动；⑦信息与沟通；⑧监控。

（二）中国的内控体系建设进程

1999 年，修订后的《中华人民共和国会计法》第一次以法律的形式对建立、

① COSO 是全国虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）的英文缩写。

健全内部控制提出原则要求，财政部随即连续制定发布了《内部会计控制规范——基本规范》等七项内部会计控制规范，审计署、国资委、证监会、银监会、保监会以及上海、深圳证券交易所等也从不同角度对加强内部控制提出明确要求。

在国内资本市场中，由于没有统一的企业内部控制规范，加上一些上市公司内部控制意识淡薄，也出现了一些企业内部控制失效甚至舞弊的案件，损害了投资者利益，在市场上造成了恶劣影响。此外，由于企业内部控制不规范而使银行产生大量不良贷款的现象屡见不鲜。

针对这些问题，财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会等部门于2006年7月15日发起成立具有广泛代表性的企业内部控制标准委员会，研究推动企业内部控制规范体系建设问题。2007年3月2日，企业内部控制标准委员会公布《企业内部控制规范——基本规范》和17项具体规范的征求意见稿；2008年6月28日，基本规范正式发布；2010年4月26日，发布《企业内部控制配套指引》。至此，标志着适应中国企业实际情况、融合国际先进经验的中国企业内部控制规范体系基本建成。

（三）企业内部控制基本规范的构成与特点

《企业内部控制基本规范》（财会[2008]7号）共七章五十条，各章分别是：总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则。

基本规范立足国情、借鉴国际惯例，确立了中国企业建立和实施内部控制的基础框架，具有以下特点。

（1）科学界定了内部控制的内涵，强调内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程，有利于树立全面、全员、全过程控制的理念。

（2）准确定位了内部控制的目标，要求企业在保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果的基础上，着力促进企业实现发展战略。

（3）合理确定了内部控制的原则，要求企业在建立和实施内部控制全过程中贯彻全面性原则、重要性原则、制衡性原则、适应性原则和成本效益原则。

① 全面性原则

内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

② 重要性原则

内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

③ 制衡性原则

内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互

制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

④ 适应性原则

内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

⑤ 成本效益原则

内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当成本实现有效控制。

(4) 统筹构建了内部控制的要素，有机融合世界主要经济体加强内部控制的做法经验，构建了以内部环境为重要基础、以风险评估为重要环节、以控制活动为重要手段、以信息与沟通为重要条件、以内部监督为重要保证，相互联系、相互促进的五要素内部控制框架。

(5) 建立了以企业为主体、以政府监管为促进、以中介机构审计为重要组成部分的内部控制实施机制，要求企业实行内部控制自我评价制度，并将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系；国务院有关监管部门有权对企业建立并实施内部控制的情况进行监督检查；明确企业可以依法委托会计师事务所对本企业内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。[①]

(四) 企业内部控制基本规范配套指引

为了促进企业建立、实施和评价内部控制，规范会计师事务所内部控制审计行为，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》(财会[2008]7号)，财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定了《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》(以下简称企业内部控制配套指引)。

其中，18项应用配套指引见表5-2。[②]

表5-2 企业内部控制基本规范应用指引一览表

指引名称	指引的基本内容
1. 组织架构	组织架构的设计、运行
2. 发展战略	发展战略的制定、实施
3. 人力资源	人力资源的引进与开发、使用与退出
4. 社会责任	安全生产、产品质量、环境保护与资源节约、促进就业与员工权益保护

① 企业内部控制基本规范(财会[2008]7号)。

② 企业内部控制基本规范配套指引。

续表

指引名称	指引的基本内容
5. 企业文化	企业文化的建设、评估
6. 资金活动	筹资、投资、营运
7. 采购业务	购买、付款
8. 资产管理	存货、固定资产、无形资产
9. 销售业务	销售、收款
10. 研究与开发	立项与研究、开发与保护
11. 工程项目	工程立项、工程招标、工程造价、工程建设、工程验收
12. 担保业务	调查评估与审批、执行与监控
13. 业务外包	承包方选择、业务外包实施
14. 财务报告	财务报告的编制、对外提供、分析利用
15. 全面预算	预算编制、执行、考核
16. 合同管理	合同订立、履行
17. 内部信息传递	内部报告的形成、使用
18. 信息系统	信息系统的开发、运行与维护

三、ISO 9000 族质量管理标准

ISO 9000 族标准是国际标准化组织(International Organization for Standardization,ISO)于 1987 年制定颁布的一族质量管理标准。ISO 9000 族标准并不是产品的技术质量标准,而是针对组织的组织结构、人员、技术能力、各项规章制度、技术文件和内部监督机制等一系列体现组织保证产品及服务质量的管理措施的标准。

(一) ISO 9000族标准的产生和发展

世界上最早的质量保证标准是 20 世纪 50 年代末,为保证军品质量,美国国防部颁布的 MIL-Q-9858A《质量大纲要求》。70 年代,美、英、法、加拿大等国先后颁发了一系列质量管理和保证方面的标准。为了统一各国质量管理活动,持续提高各类组织的质量管理体系,国际标准化组织(ISO)于 1979 年成立了质量管理和质量保证技术委员会,该委员会于 1987 年 3 月发布了第一版 ISO 9000 质量管理和质量保证系列标准。

该标准一经问世,即受到全球关注和各行各业的广泛引用,获得了 ISO 始

料未及的巨大成功。但由于标准产生于制造业，带有浓厚的制造业特色，严重影响了对其他行业的适用性。为此，20 世纪 90 年代初，ISO 在“质量方面国际标准的实施战略”（亦被称为“2000 年展望报告”）中，提出应遵循四个战略目标：全世界通用性、当前一致性、未来一致性、未来适用性。在这四个目标中，最主要的是全世界通用性，即可以通用于全世界范围内不同行业、类型、规模的组织，否则就失去了管理标准的生命力。

按照这个实施战略，ISO 对 1987 版标准的技术内容做了一些局部修改之后，于 1994 年推出了第二版标准，作为一个过渡；在此基础上，于 2000 年 12 月推出了第三版即 2000 版标准，对 1994 版标准进行了总体结构与局部技术的全面修改，消除了制造业特色，全面实现了“质量方面国际标准的实施战略”的目标；之后，于 2008 年推出第四版标准，目的在于对 2000 版标准做出更加明确的表述，并更加强调与其他标准之间的兼容。

到目前为止，全世界已有 150 多个国家或地区相继采用了 ISO 9000 族标准，近百万家各种类型的组织获得 ISO 9001 标准认证证书。中国自 1988 年起，开始引进该标准，之后与标准的修订、推出保持同步，将此标准等同转化为国家标准，予以等同采用。[①]

（二）ISO 9000 族标准的构成

ISO 9000 族标准由四个核心标准、一个支持性标准、若干个技术报告和宣传性小册子组成，见表 5-3。[②]

表 5-3　ISO 9000 族标准的构成

核心标准	
ISO 9000:2005	质量管理体系 基础和术语
ISO 9001:2008	质量管理体系 要求
ISO 9004:2009	质量管理体系 业绩改进指南
ISO 19011:2002	质量和(或)环境管理体系审核指南
支持性标准和文件	
ISO 10012	测量控制系统
ISO/TR 10006	质量管理——项目管理质量指南

① 李瑞. 质量管理体系教程[M]. 北京：中国经济出版社，2000.

② ISO 9000:2005《质量管理体系 基础和术语》。

续表

支持性标准和文件	
ISO/TR 10007	质量管理——技术状态管理指南
ISO/TR 10013	质量管理体系文件指南
ISO/TR 10014	质量经济性管理指南
ISO/TR 10015	质量管理——培训指南
ISO/TR 10017	统计技术指南
	质量管理原则
	选择和使用指南
	小型企业的应用

（三）基础标准及质量管理八项原则

在四个核心标准中，ISO 9000：2005《质量管理体系 基础和术语》标准首先明确了质量管理的八项原则是组织改进其业绩的框架，能帮助组织获得持续成功，也是 ISO 9000 族质量管理体系标准的基础；表述了建立和运行质量管理体系应遵循的 12 个方面的质量管理体系基础知识；给出了有关质量的术语共 80 个词条。

ISO 9000 族标准认为，为了成功地领导和运营一个组织，需要采用一种系统和透明的方式进行管理。组织的最高管理者，可以运用八项质量管理原则，针对所有相关的需求，领导组织实施并保持持续改进其业绩的管理体系。

1. 以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此，组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。

2. 领导作用

领导者建立组织统一的宗旨和方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

3. 全员参与

各级人员是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。

4. 过程方法

将活动和相关的资源作为过程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。

5. 管理的系统方法

将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目

标的有效性和效率。

6. 持续改进

持续改进整体业绩应当是组织的一个永恒目标。

7. 基于事实的决策方法

有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

8. 互利的供方关系

组织与供方是相互依存的，互利的供方关系可增强双方创造价值的能力。①

（四）认证标准 ISO 9001: 2008 的基本框架

在四个核心标准中，最为核心的标准是 ISO 9001：2008《质量管理体系要求》，可以用于认证目的。标准规定了对质量管理体系的要求，供组织需要证实其具有稳定地提供顾客要求和适用法律、法规要求产品的能力时应用。组织可通过体系的有效应用，包括持续改进体系的过程及确保符合顾客与适用法规的要求，增强顾客满意。②

其基本框架见表 5-4。

表 5-4 ISO 9001：2008 标准的基本框架

1 范围	1.1 总则
	1.2 应用
2 规范性引用文件	
3 术语和定义	
4 质量管理体系	4.1 总要求
	4.2 文件要求
5 管理职责	5.1 管理承诺
	5.2 以顾客为关注焦点
	5.3 质量方针
	5.4 策划
	5.5 职责、权限和沟通
	5.6 管理评审

① ISO 9001:2005《质量管理体系 基础和术语》。

② ISO 9001:2008《质量管理体系要求》。

续表

6 资源管理	6.1 资源的提供
	6.2 人力资源
	6.3 基础设施
	6.4 工作环境
7 产品实现	7.1 产品实现的策划
	7.2 与顾客有关的过程
	7.3 设计和开发
	7.4 采购
	7.5 生产和服务提供
	7.6 监视和测量装置的控制
8 测量、分析和改进	8.1 总则
	8.2 监视和测量
	8.3 不合格品的控制
	8.4 数据分析
	8.5 改进

四、ISO 14000 环境管理系列标准

（一）ISO 14000 环境管理系列标准的产生和发展

从 20 世纪 80 年代起，美国和西欧一些公司为了响应持续发展的号召，减少污染，提高在公众中的形象以获得商品经营支持，开始建立各自的环境管理方式，这是环境管理体系的雏形。1985 年荷兰率先提出建立企业环境管理体系的概念，1988 年试行实施，1990 年在环境圆桌会议上专门讨论了环境审核问题。英国也在质量体系标准（BS 5750）基础上，制定 BS 7750 环境管理体系。英国的 BS 7750 和欧盟的环境审核实施后，欧洲的许多国家纷纷开展认证活动，由第三方予以证明企业的环境绩效。这些实践活动奠定了 ISO 14000 系列标准产生的基础。

1992 年在巴西里约热内卢召开“环境与发展”大会，183 个国家和 70 多个国际组织出席会议，通过了“21 世纪议程”等文件。各国政府领导、科学家和公众认识到要实现可持续发展的目标，就必须改变工业污染控制的战略，从加强环境管理入手，建立污染预防（清洁生产）的新观念。通过企业的“自我决策、自我控制、自我管理”方式，把环境管理融于企业全面管理之中。

为此国际标准化组织（ISO）于 1993 年 6 月成立了 ISO/TC 3207 环境管理

技术委员会，正式开展环境管理系列标准的制定工作，以规划企业和社会团体等所有组织的活动、产品和服务的环境行为，支持全球的环境保护工作。①

（二）认证标准 ISO 14001:2004《环境管理体系——规范及使用指南》基本框架

ISO 14001 是 ISO 14000 系列标准中的核心标准。它规定了组织建立、实施并保持的环境管理体系的基本模式和 17 项基本要求。该模式适用于任何类型和规模的组织，并适用于各种地理、文化和社会条件。这样一个模式可供组织建立一套机制，用来确定环境方针和目标，通过环境管理体系的持续改进实现组织环境绩效的持续改进，总目的是支持环境保护和污染预防，协调它们与社会需求和经济需求的关系。②

标准的基本框架见表 5-5。

表 5-5　ISO14001:2004 标准的基本框架

1　范围	1.1　总则
	1.2　应用
2　规范性引用文件	
3　术语和定义	
4　环境管理体系要求	4.1　总要求
	4.2　环境方针
	4.3　规划(策划) 4.3.1　环境因素 4.3.2　法律和其他环境要求 4.3.3　目标、指标和方案
	4.4　实施与运行 4.4.1　资源、作用、职责和权限 4.4.2　能力、培训和意识 4.4.3　信息交流 4.4.4　文件 4.4.5　文件控制 4.4.6　运行控制 4.4.7　应急准备和响应

① 中国认证人员国家注册委员会环境管理专业委员会. 中国环境管理体系注册审核员国家培训教材[M]. 北京：中国人事出版社，1999.

② ISO 14001:2004《环境管理体系——规范及使用指南》。

续表

4 环境管理体系要求	4.5 检查和纠正措施 4.5.1 监测和测量 4.5.2 合规性评价 4.5.3 不符合、纠正和预防措施 4.5.4 记录控制 4.5.5 内部审核
	4.6 管理评审

五、OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准

（一）OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准的产生和发展

对企业而言，职业安全卫生是应尽的社会道义和法律责任。各类企业组织日益关心如何控制其作业活动、产品或服务对其员工所造成的各种危害风险，并考虑将对职业安全卫生的管理纳入企业日常的管理活动中。

基于以上因素，英国标准化组织在全球率先制定职业安全卫生管理体系指南（BS 8800：1996），许多企业将该指南作为纲要来建立职业安全卫生管理体系。在尚无国际通用的职业安全卫生管理体系认证标准的情况下，为满足企业的认证需求，各大评审机构纷纷在 BS 8800 的基础上制定本机构的职业安全卫生管理体系认证标准。这其中最具代表性的主要包括 1999 年由英国标准协会（BSI）、挪威船级社（DNV）等 13 个欧洲国家或地区的标准化组织提出的职业健康安全评价体系（OHSAS）系列标准，即 OHSASl 8001：1999《职业安全卫生管理体系 规范》和 2000 年由 19 个组织提出的 OHSAS 18002：2000《职业安全卫生管理体系 OHSASA 18001 实施指南》。2007 年，43 个组织又共同修订了第二版 OHSAS 标准，OHSAS 18001：2007《职业安全卫生管理体系 要求》，2008 年 31 个组织又参与修订了 OHSAS 18002：2000《职业安全卫生管理体系 指南》。

中国已于 2000 年 11 月 12 日转化为国标：GB/T 28001—2001 idt OHSAS 18001：1999《职业健康安全管理体系规范》，同年 12 月 20 日国家经贸委也推出了《职业安全健康管理体系审核规范》并在中国开展起职业健康安全管理体系认证制度。国标《职业健康安全管理体系要求》已于 2011 年 12 月 30 日更新至 GB/T 28001：2011 版本，等同采用 OHSAS 18001：2007 新版标准（英文版）翻译，并于 2012 年 2 月 1 日实施。[①]

① 职业健康安全管理体系审核员培训教学资料 2011 版[R]. 国培认证培训中心.

（二）核心标准 OHSAS 18001:2007《职业安全卫生管理体系要求》基本构成

OHSAS 18001:2007《职业安全卫生管理体系要求》是 OHSAS 系列标准中的核心标准。它规定了组织建立、实施并保持的职业健康安全管理体系的基本模式，适用于任何类型和规模的组织，并适用于各种地理、文化和社会条件。这样一个体系可供组织建立一套机制，用来确定职业健康安全管理方针和目标，通过职业健康安全管理体系的持续改进实现组织职业健康安全管理绩效的持续改进。[①]

标准的基本框架见表 5-6。

表 5-6　OHSAS 18001：2007 标准的基本框架

1　范围	1.1　总则
	1.2　应用
2　规范性引用文件	
3　术语和定义	
4　职业健康安全管理体系要求	4.1　总要求
	4.2　职业健康安全方针
	4.3　策划 4.3.1　危险源辨识、风险评价和控制措施的确定 4.3.2　法律、法规和其他要求 4.3.3　目标和方案
	4.4　实施与运行 4.4.1　资源、作用、职责、责任和权限 4.4.2　能力、培训和意识 4.4.3　沟通、参与和协商 4.4.4　文件 4.4.5　文件控制 4.4.6　运行控制 4.4.7　应急准备和响应
	4.5　检查和纠正措施 4.5.1　绩效测量和监视 4.5.2　合规性评价 4.5.3　事件、不符合、纠正措施和预防措施 4.5.4　记录控制 4.5.5　内部审核
	4.6　管理评审

① OHSAS 18001:2007《职业安全卫生管理体系要求》。

六、各类指导标准的共同特点

对卓越绩效评价准则、企业内部控制基本规范、ISO 9000 族质量管理标准、ISO 14000 环境管理系列标准、OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准等标准进行比较研究，发现它们有以下共同特点。[①]

（一）均强调运用管理的系统方法，提高企业运营管理质量，实现企业绩效

卓越绩效评价准则是质量奖的评审准则，但这里的质量概念，并不单指产品和服务质量，而是指基于产品和服务质量的企业运营管理质量。评价的目的在于促进组织提高运营管理质量，全面、卓越地实现组织绩效。

企业内部控制基本规范的全面性原则，要求内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

ISO 9000 族标准为成功地领导和运营一个组织提供了一种系统和透明的方式，即“管理的系统方法”。认为将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理，有助于组织提高实现目标的效率和有效性，并在标准中详细提出了建立、保持和改进质量管理体系的系统方法和逻辑步骤，从而保证组织产品服务质量和顾客满意等绩效目标的实现。

ISO 14000 标准和 OHSASA 18000 同样强调要以建立管理体系的方式，通过组织的整体运营，保证组织环境绩效和职业健康安全绩效目标的实现。

（二）均具有对各种行业、类型、规模企业的通用性

ISO 9000 标准，最初产生于制造业，带有浓厚的制造业色彩，造成服务、软件、教育、医疗等其他行业应用上的困难。但国际标准化组织致力于使 ISO 9000 标准具有全世界通用性，即在全世界范围内，在不同规模组织和不同产品之间可以得到广泛采用。经过历次修订，现行使用的 2008 版 ISO 9000 标准已完全消除制造业色彩，能够适用于所有的产品类别、所有的行业和各种规模的组织，是适用范围最广的国际标准之一。

卓越绩效评价准则产生于 20 世纪 80 年代末。最初的评奖针对制造业、服务业和小企业三个类别，1999 年又添加了教育和医疗两个类别，之后迅速传播到世界各地，被广泛应用于对各种类型组织的质量奖评审，证明了卓越绩效评价

① 刘宗斌. 企业管理流程体系的规范研究[D]. 北京：中国人民大学，2009.

准则对所有类型企业的通用性。

企业内部控制基本规范推出之始，即要求所有上市公司贯彻实施，并鼓励非上市的大中型企业执行，同样说明其具有对所有类型企业的通用性。

ISO 14000 环境管理系列标准及 OHSAS 18000 职业健康安全管理标准等，也都具有对所有类型企业的通用性。

（三）均以过程为规范的主要对象

无论是卓越绩效评价准则，还是企业内部控制基本规范，以及 ISO 9000 族质量管理标准、ISO 14000 环境管理系列标准、OHSAS 18000 职业健康安全管理系列标准，都是基于对组织各个过程的控制，并分别从过程的设计和实施、财务控制、质量管理、环境管理、职业健康安全管理的角度，提出了规范的控制要求。

例如，对于人力资源管理过程，卓越绩效准则从“工作的组织和管理”、“员工绩效管理”、“员工的学习与发展”、“员工的权益与满意程度”等方面规范了要求；企业内部控制基本规范则从“员工的聘用、培训、辞退与辞职”，“员工的薪酬、考核、晋升与奖惩”，“关键岗位员工的强制休假和轮岗”，“关键岗位员工离职”及其他人力资源管理的其他政策等方面予以了规范；ISO 9000 标准、ISO 14000 标准、OHSAS 18000 标准则对员工的“能力、意识、培训”等方面分别提出了相应的质量、环境、职业健康安全方面的要求。

总之，各类指导标准所规范的主要对象是一致的，都是组织的各个过程，也即是流程；所提出的规范性的要求也基本相似，只是在说法上和具体要求上略有不同的侧重。

七、各类指导标准对构建流程制度体系的指导作用

由于企业所构建的流程制度体系应充分满足各类指导标准要求，同时由于前述各类指导标准所具有的共同特点，因而各类指导标准对流程制度体系的构建具有以下指导作用。

（一）流程制度体系应体现各类指导标准的基本理念和原则

企业所构建的流程制度体系，应体现卓越绩效准则的九个基本理念、企业内部控制规范的五项基本原则以及 ISO 9000 族标准的八项质量管理原则。这些理念和原则之间，本身也有着很高的相似性，见表 5-7。

表 5-7　各类指导标准的基本理念、原则对照表

序号	卓越绩效评价准则基本理念	八项质量原则	企业内控原则
1	远见卓识的领导	领导作用	/
2	战略导向	/	/
3	顾客驱动	以顾客为关注焦点	/
4	社会责任	/	/
5	以人为本	全员参与	/
6	合作共赢	互利的供方关系	/
7	重视过程与关注结果	过程方法	全面性原则
8	学习、改进与创新	持续改进	/
9	系统管理	管理的系统方法	全面性原则
10	/	基于事实的决策方法	/
11	/	/	重要性原则
12	/	/	制衡性原则
13	/	/	适应性原则
14	/	/	成本效益原则

（二）流程文件应体现各类指导标准对过程的要求

流程制度体系是文件化的管理体系。在编写、修订企业的流程文件、管理制度的过程中，应依据各类指导标准中对相应过程的规范要求，结合企业实际，制订相应的流程和制度规定。

第三节　“两张皮”现象与多重管理体系一体化

当前企业运用各类指导标准所建立的各种管理体系，例如内控管理体系、质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系等，普遍存在体系文件规定与实际运营不相符合的“两张皮”现象，未能对企业的实际运营管理起到应有的规范和改进作用。

同时，出于市场竞争和提高管理水平的需要，许多企业往往会申请多重管理体系认证，这些管理体系多从不同角度建立、以项目形式展开，并随着项目的结束而给组织留下一套套新的管理体系，在企业内部形成多重管理体系，客观上需要一体化整合，以提高企业运营效率。但目前许多学者及绝大多数企业的一体化整合思路，并没有按照企业内在的流程关系进行整合，同样给企业造成“两张皮”甚至是“多张皮”现象。

一、克服“两张皮”的思路和方法

克服“两张皮”现象的思路和方法，可以从以下几个方面着手。

（一）从企业运营的实际需求出发，不只是技术性地完成体系构建

相当多的企业在构建管理体系时，更多的是考虑如何满足相关指导标准的要求，尽快通过相关的审核，因而只是技术性地完成了管理体系构建的任务，而未能从企业运营的实际需求出发，特别是企业需要解决的重大问题或企业变革需求。这是造成“两张皮”现象的首要原因。

企业的最高管理者应当认识到，如果是单纯满足相关指导标准要求，而没有结合企业运营的实际需求的话，那么所建立的管理体系往往不能对实际运营管理起到一定的规范、改进作用，最后的结果，其实是得不偿失。

（二）应按“过程模式”而不是“要素模式”建立管理体系

建立管理体系的“要素模式”，是指按照指导标准的条款顺序，建立管理体系的结构。具体表现在管理手册中，就是管理手册的章节顺序，完全对应标准的条款顺序。这种模式，不仅割裂了企业实际的管理流程，也完全不符合企业实际的流程之间的关系结构。

这个问题，最初表现在 1987 版和 1994 版 ISO 9000 标准的应用中，但在内控管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系等各种管理体系的建立中，同样存在这个问题，给企业造成很大困扰。

国际标准化组织意识到了这个问题，因此在 2000 版 ISO 9000 族标准的修订过程中，提出应按“过程模式”建立质量管理体系，即应当按照流程之间的顺序和相互关系，建立管理体系。但 ISO 9000 标准只是给出了一个关于“过程模式”的概念，并没有提供流程的识别方法，以及如何确定流程之间顺序和关系的方法。而现行的各种流程再造、流程管理、过程控制理论，都只是针对关键业务流程的再造、规范或优化，而没有从体系的角度，提出流程制度体系的建构方法。

因此，现行使用的各种指导标准，尽管声称是按照“过程模式”进行建立管理体系，但实际上运用的仍是“要素模式”。表现出来的问题，就是往往识别了少则几十个多则几百个流程，流程之间缺乏必要的层次和职能区分，流程之间的关系也不清楚。看上去，似乎每个流程都很清楚，但整个流程体系却是流程的堆砌，简直一团乱麻。①

---

① 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化[M]. 北京：清华大学出版社，2003.

在本书第二章“企业组织流程框架设计”中，详细讲述了流程的识别方法、流程体系框架设计的步骤和方法。在本章第四节，则将详细讲述流程制度体系的建立步骤和方法。

当企业按照内在的流程顺序而不是标准条款顺序建立管理体系时，为了说明管理体系能够满足认证标准的要求，可以在管理手册中附录“标准条款与手册章节对照表”。例如，本章第四节案例 5-5“北京环卫集团环境研究发展有限公司运营管理手册目录”中，附录了卓越绩效准则、企业内部控制基本规范、ISO 9001 质量认证标准、ISO 14001 环境认证标准、GB/T 28001:2011 职业健康安全认证标准、GB/T 50430:2007 建筑施工质量认证标准六个标准条款与手册章节的对照表。

（三）应结合企业原有的管理基础，而不是“另起炉灶”

很多企业在建立管理体系时，往往一味迎合标准要求。标准说要建立一个程序，便建立一个程序；标准说要制定一个制度，便制定一个制度。但事实上，相当多企业经过多年运营，都有一定的管理基础。所谓标准要求的程序或制度，在企业也有相当一部分是已经具备的，只是具体文件名称、内容与标准要求相比有一定差距。这时，不应当是“另起炉灶”地另行编写新的文件，而应该对照标准要求，对现有的文件进行评审，并予以适当修订。流程文件应适当引用现行文件，从而把管理体系建立在企业原有的管理基础上。[①]

（四）应建立管理体系运行的激励约束机制

在各种认证标准中，均明确要求建立管理目标，并予以分解、实施、监测、分析和改进。在企业内部控制基本规范中，也明确要求建立内控体系的激励约束机制。但从实际情况来看，各种管理体系的激励机制多流于形式，未能真正起到对管理体系持续改进的作用。

本书的第六章、第七章分别讲述了绩效管理、市场链模式等激励约束机制的有效建立，第十章则讲述了企业的改进、创新机制的建立。

二、当前企业多重管理体系一体化整合的问题与解决思路

（一）当前企业多重管理体系一体化整合中存在的问题

多重管理体系在企业内部的并存运行，不可避免地会给企业带来工作重复、资源浪费和管理效率、效益低下的问题，客观上要求对企业的多重管理体系进行

① 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化[M]. 北京：清华大学出版社，2003.

一体化整合。国内学者开始了对多重管理体系进行一体化整合的研究与思考，许多企业也着手进行了这方面的探索与实践。

但无论是学者的思考还是企业的实践，其思路都基本一致。即以 ISO 9001 质量管理体系认证标准的文本结构为基本框架，把其他认证标准的要素掺加进去，形成一个整合型的认证标准；然后按照这个整合型标准的文本结构和要素要求，建立一体化的管理体系。这个思路造成的问题有以下几个方面。

首先，这种多重管理体系之间的整合，并非有机的整合，而是板块式的机械结合，不能解决企业管理流程中质量、成本、速度、安全、环境等要素同步运行、同步控制的问题。用国内一家优秀企业老总的话来说："这种一体化的做法，不过是把黄豆、绿豆、红豆等几种豆子简单地混合在一起。而我们是希望把这几种豆子都磨成粉，然后把这几种豆粉拌和成一种复合粉，再用这种复合粉做成面，蒸出好吃的馍，这才是我们想要的真正意义上的一体化。"

其次，这种按照标准文本结构所建立的一体化管理体系，不可能符合企业管理实际，非但不能帮助企业理顺内部流程以及流程之间的关系，反而扭曲、割裂了企业内部流程，造成企业管理的"两张皮"甚至"多张皮"现象。

最后，这种整合思路，只能局限于认证标准所要求建立的管理体系，不能与其他的如供应链管理体系、经营风险内部控制管理体系兼容，尤其是无法与信息技术管理系统兼容。[①]

（二）当前一体化整合问题的原因分析

造成当前一体化整合思路出现偏差的主要原因，在于管理体系建立的主导思路仍然沿用 1987 版（第一版）和 1994 版（第二版）ISO 9000 质量管理体系认证标准的"要素模式"，而未能采用 2000 版 ISO 9000 标准所提出的"过程模式"。

所谓"要素模式"，是指在 1987 版和 1994 版 ISO 9000 标准中，把质量管理体系要求列为 20 个基本要素。企业为符合认证标准要求，通常是针对这些要素分别制订企业内部的相应执行文件。但这种做法割裂了企业内部流程，造成文件编制、理解和执行的困难。因而国际标准化组织在修订 2000 版 ISO 9000 标准时，借鉴流程再造理论和流程管理思想提出了"过程方法"的管理原则。

所谓过程方法，是指将活动和相关资源作为流程进行管理，可以更高效地得到期望的结果。由此要求企业应在识别、理解管理体系内部的相关流程的基础

---

① 刘宗斌. 当前企业多重管理体系一体化整合中存在的问题及解决之道[G]. 中国合格评定国家认可委员会 2008 年度优秀论文集，2008.

上，理顺、优化流程之间的关系，按照流程之间的顺序和相互关系，建立管理体系。这样一种管理体系建立模式，相对于“要素模式”，被称为“过程模式”。这种过程模式，不仅适用于质量管理体系的建立，也适用于环境管理体系、职业健康安全管理体系等各种管理体系的建立。①

（三）应以流程为基础一体化整合多重管理体系

从流程的角度来看，任何一个企业，都是由众多流程所构成的流程体系。其他的各种管理体系，无论是质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系，抑或是供应链管理体系、内控体系、信息技术管理系统，都是以流程为基础，也都是企业流程体系的组成部分。

流程，是企业流程体系与其他各种管理体系的共同基础。企业的实际运行，是依托流程进行的。其他各种管理体系，作为企业流程制度体系的组成部分，也都是以流程为基础，只是涉及的流程范围不同，以及对同一流程的要求不同而已。例如，质量管理体系所涵盖的流程范围，通常不涉及财务管理流程，而内控体系却是以财务管理流程为核心；另一方面，几乎所有的管理体系对生产服务流程都有要求，具体要求却有不同侧重。①

各种管理体系对流程的具体要求，是体现在流程的各个业务活动当中。因此，一体化整合多重管理体系的步骤和方法，应参照本章第四节“流程制度体系构建步骤和方法”。

第四节　流程制度体系构建步骤和方法

流程制度体系的构建步骤，如图 5-3 所示。

一、组织流程框架设计

流程制度体系构建的第一步，是进行组织流程框架设计（可详见本书第三章）。并在必要时，根据组织流程框架设计的结果调整组织结构。

二、建立流程文件清单

完成组织流程框架设计后，可以确认企业管理流程的识别结果，进而建立流程文件清单，明确一级流程及相应的主管部门。

例如，在本书第二章第四节中，说明了某水务公司各个管理流程的识别结果

① 刘宗斌. 国际认证标准管理体系文件简约化[M]. 北京：清华大学出版社，2003.

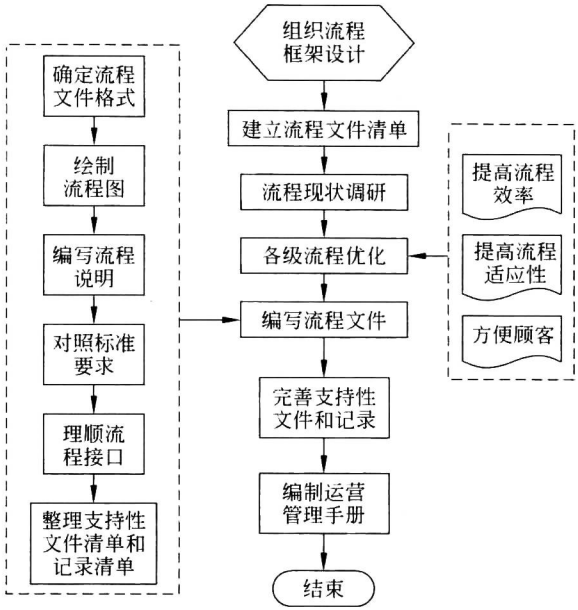


图 5-3　流程制度体系构建步骤

及流程体系的框架设计，确定该公司的流程文件清单见表 5-8。

表 5-8　某水务公司流程文件清单

主管部门	一级流程	二级流程
企业发展部	1. 战略管理流程	
	2. 改进创新管理流程	1. 绩效管理流程
营销管理部	3. 市场营销管理流程	
生产技术部	4. 供水管理流程	
	5. 信息系统管理流程	
管网管理部	6. 管网管理流程	
管道安装公司	7. 管网管理流程	2. 管道安装管理流程
		3. 管网维修管理流程
水表管理部	8. 水表管理流程	
物业部	9. 物业管理流程	
人力资源部	10. 人力资源管理流程	
财务部	11. 财务管理流程	4. 全面预算管理流程
物资部	12. 采购供应管理流程	
经理办公室	13. 行政管理流程	
保卫部	14. 安全保卫流程	

三、流程现状调研

流程现状调研，主要通过收集资料、现场访谈的方式进行。访谈过程中，应做好访谈记录。清晰的访谈记录，可以作为下一步编写流程文件的输入。

访谈通常不是一轮可以完成的，往往要经过多轮、反复、深入的访谈，才能对流程的现状、问题做出清晰的诊断。

（一）收集资料

访谈之前，访谈人员应注意收集以下资料。

（1）企业简介。

（2）企业发展战略或变革需求。

（3）企业领导的重要报告。

（4）企业组织机构设置及各部门职责规定。

（5）企业绩效目标的分解及考核规定。

（6）拟诊断流程所涉及的现行文件、现行使用表单。

（二）初步访谈

应通过对所收集资料的分析、研究，围绕着流程，从绩效指标、职责、流程、接口、问题等几个方面，列出初步访谈提纲（参见本节案例：研发部初步访谈提纲）。

[案例 5-1] 研发部初步访谈提纲

访谈对象：研发部长。

（1）请您介绍一下研发部的岗位设置及人员情况。

（2）请您介绍一下研发部目前的业务开展情况和未来的发展设想。

（3）公司对研发部有哪些考核指标？如何考核？研发部对课题组又有哪些考核指标？如何考核？是否有重叠、交叉之处？

（4）研发任务主要从哪些渠道获得？怎么组织投标？客户关系如何管理？主要的风险有哪些？是否建立了管理标准？

（5）研发流程的“策划、实施、监测、处理”等各阶段的业务活动如何展开？

（6）与集团内部其他公司有哪些业务上的衔接关系？是否有相关公司业务与研发部业务重叠？

（7）在研发项目管理过程中，与工程、设计咨询、监测、综办等部门有哪些衔接？有哪些流程不合理的地方？

（8）在研发项目管理流程中，已经建立了哪些标准、制度？有哪些难点？特别是项目经理和研发部长的权限界定不清楚或不合理的地方。

（9）在课题研发项目管理流程中，有哪些风险？如何防控？

（三）深度访谈

初步访谈后，还应进一步列出深度访谈提纲（见表 5-9），做深度访谈。

表 5-9　深度访谈提纲

阶段	活动/结果	部门/岗位	原有文件/记录	现场访谈
策划	流程绩效指标			
	流程策划输入			
	流程策划输出			
实施	应在初步访谈基础上，参照《企业内部控制基本规范》应用指引及 ISO 9001 标准中关于人、财、物、研、产、供、销等各个管理流程的控制要求，列出流程实施的各个关键活动/结果			
监测	流程绩效监测			
处理	不合格处置			
	流程绩效统计、分析、改进			

（四）管理流程的常见问题

调研的目的在于诊断管理流程现状中存在的问题，但多数企业管理流程的问题是非常相似的。管理流程的常见问题，可见表 5-10。

表 5-10　管理流程常见问题

策划阶段	流程绩效目标、指标规定不合理
	流程策划职责规定不合理
	流程策划内容不合理
	流程策划的输入及输出的相关接口不清晰
实施阶段	流程实施职责规定不合理
	流程实施过于复杂
	流程实施适应性不够

续表

实施阶段	造成顾客的不方便
	实施的相关接口不合理
监测阶段	流程监测职责规定不合理或缺失
	流程监测方法与流程绩效目标不配套
	流程监测方法不科学
	流程监测与流程实施、处理的接口不合理
处理阶段	不合格处理的职责、权限规定不合理
	未对不合格处理职责、权限做分级规定
	绩效指标统计、分析职责规定不合理或缺失
	绩效指标统计、分析方法不科学
	绩效分析、改进职责规定不合理或缺失

四、各级流程优化

在流程体系框架设计阶段，对管理流程有一个优化过程。这个阶段的流程优化，主要是从管理流程“策划、实施、监测、处理”等二级职能在相关部门分配的角度进行的优化。而在流程体系框架设计之后，对管理流程及以下的各级子流程需要做进一步的深入调研、优化，优化的目的在于使各级流程能够更好地实现绩效目标。

由于管理流程的二级职能是按照“策划、实施、监测、处理”的 PDCA 循环模式分解、展开的，这其中的关键，是“实施”阶段二级职能的流程展开能否有效地实现管理流程的绩效目标。因此，应围绕着管理流程所要实现的绩效目标要求，首先对管理流程的“实施”子流程进行调研、优化；然后，对“策划”、“监测”、“处理”等阶段的子流程进行调研、优化，优化的结果应使管理流程的各个阶段的职能（或谓子流程）相互协调，并与流程绩效目标保持逻辑一致。

流程优化的方法，主要有提高流程效率、提高流程适应性、方便顾客等几种类型。[①]

（一）提高流程效率的方法

在层级组织中，穿越不同管理层次和职能部门的流程，本身存在着许多低效

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

率的情况，另外在演化过程中均会遭受到自然劣化[①]。通过流程的优化、再造，就是要尽可能地减少低效率的环节，提高流程运行的效率。通常有以下六种提高流程效率的方法。

（1）消除。消除部分冗余的流程活动，提高流程执行的准确性和效率。

（2）整合。将原来几种分散执行的活动，压缩成一个活动。

（3）简化。就是将原来烦琐、庞杂的活动，去繁就简，强化关键活动。

（4）细化。其主要思路是将原来集中于专业人员或单一部门的流程活动，扩散融入更大范围和更加深入、具体的执行环节之中。

（5）信息化。就是通过信息技术手段，优化、改进传统流程。

（6）综合法。就是综合运用上述几种方法，进行流程优化或再造。

（二）提高流程适应性的方法

面对市场多样化和个性化的需求，要求流程要有较高的适应性。在提高流程的适应性方面，有两种典型的做法：差异化延迟和流程多样化。差异化延迟可以使企业对市场的变化迅速做出反应，流程多样化则可以使企业灵活应对各种需求。

1. 差异化延迟

该种做法源于奥德尔森得出的延迟差异化，是指需求信息应该在分销渠道中加以有效利用，以便对产品从形态、特性、数量等方面加以管理。为了应付市场和顾客需求的不确定性，及时满足顾客的差异化需求，应当尽可能地将产品或服务的差异化放在流程的后端来实现。

例如，市场上成衣的流行色变化很快，许多企业因为跟不上流行的变化而造成大量库存。班尼顿公司是意大利一家成衣厂商，为了缩短商品从设计到销售的时间，对原有的流程进行再造，把先染方式的流程改为后染方式，通过这种把色彩差异化形成的活动后移的做法，织布和裁剪这些工作可以提前完成，当市场上的流行色发生变化时，企业只需要在颜色上进行调整，而不必等待织布和裁剪工作，从而提高了新产品的上市速度，如图 5-4 所示。[②]

宏碁公司的“速食店模式”也是差异化的典型代表。宏碁公司在开拓海外市场时，将原来在我国台湾地区生产计算机整机模式，转变为在台湾地区生产主机板、外壳装置、监视器等组件，卖给其海外事业单位。在当地市场，宏碁公司可以

---

① ［美］约瑟夫·M. 朱兰，A. 布兰顿·戈弗雷. 朱兰质量手册［M］. 第五版. 北京：中国人民大学出版社，2003.

② 徐建新，翁云翔. 电子中介对于“延迟制造”的影响研究［J］. 决策借鉴，2002(4).

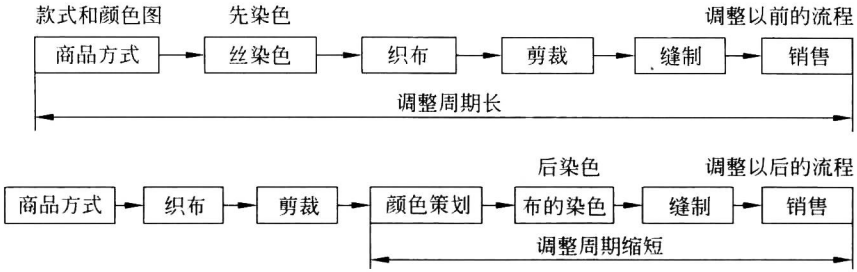


图 5-4　成衣设计销售流程调整图示

根据市场需要，快速地装配出不同的产品，并依据组件的最新价格及时调整价格。①

2. 流程多样化

针对今天市场和顾客的多样化需求，应根据业务活动的类型分别设计合适的流程，避免以一种流程模式应付所有的特殊业务，否则会增加流程的复杂性。例如，IBM 信用公司对客户信用的审核程序也做了分类，有三种变化形式：一种是简单明确的，完全由计算机来完成；一种是比较难办的，由综合交易员来完成；还有一种是棘手的，则由交易员在专门的顾问帮助下完成。

又如，银行在贷款申请的受理上，可以设计出低、中、高三个风险类别的流程。经过初步信用审核后，对低风险客户可交由低风险流程小组以更为简便、迅速的流程进行处理；对于中度风险的客户则按例行的标准化程序加以办理；对高风险客户，则须由高风险流程小组附加特殊的处理机制来分析和研究。这样可以满足顾客在质量和时间方面的要求，提高银行在业务处理上的灵活性。

（三）方便顾客的方法

每一个流程都有自己的顾客，这是流程的基本性质之一。以顾客为关注焦点，是质量管理的重要原则，为了让顾客选择本企业的产品，愿意提出需求，流程在接触点应当给予顾客以极大的方便。通常可以采取与顾客直接接触或提供一站式服务的方法，来方便顾客。

1. 与顾客直接接触

企业与顾客最理想的联系方式是即时的全过程的直接联系方式。企业直接从顾客那里获得需求信息，企业根据顾客需要组织生产，就可以保证没有“不必

① 颜光华，刘正周. 企业再造[M]. 上海：上海财经大学出版社，1998.

要的"劳动。戴尔模式的核心就是直接与顾客打交道，直接向顾客销售，根据订单进行生产。

不仅是电脑这种高科技产品可以采取"与顾客直接接触"的营销方式，依靠现代信息技术，许多传统行业也可以实现"与顾客的直接接触"。例如奥康集团开发出这样一个系统：当边远省份的一个顾客走进奥康专卖店之后，快速三维扫描仪将顾客双脚的信息迅速完成数字化，通过网络实时传送到奥康总部，总部马上启动鞋楦快速成型系统为这位顾客制作一次性鞋楦，鞋楦的信息传递给皮鞋生产线生产个性化的皮鞋，这位顾客将很快就拿到充分适合其双脚的皮鞋。

2. 提供一站式服务

在设计流程时，在与顾客的接触点上，企业应当争取提供"一站式"服务，以方便顾客的消费活动。例如网通公司制定的"首问负责制"就是这种做法的典型代表。上海爱建信托公司的客户经理制度改变了传统的金融机构岗位设置精细的做法，按照客户要求设置客户经理，要求客户经理能够独立承担金融机构内的所有业务，顾客则只把业务交由客户经理办理就一切搞定。

五、编写流程文件

管理流程及各级子流程、活动经深入调研、优化后，管理流程的主管部门应及时按以下步骤，组织编写流程文件。

（一）确定流程文件的格式

一般来说，流程文件应包括以下内容。

(1) 流程目的(或流程目标)。

(2) 适用范围。

(3) 流程图。

(4) 流程说明。

(5) 支持性文件清单。

(6) 记录清单。

其中，流程说明和流程图是流程文件的核心内容。当流程文件合并于企业的运营管理手册时，流程文件可以只包括流程说明和流程图。

（二）按"PDCA"模式确定管理流程的活动顺序，绘制流程图

每一个管理流程，都应按表 5-11 所示的要求，即"策划、实施、监测、处理"的 PDCA 模式，确定管理流程的活动顺序及相关责任部门或责任岗位，然后按

一定规范绘制流程图。

表 5-11 PDCA 模式的流程文件框架

策　划	实　施	监　测	处　理
流程策划的输入、输出	流程的实施	流程绩效的监测	不合格处置；流程绩效的分析、改进

流程图是流程各个活动顺序的直观展示，应按照以下规范进行绘制。

(1) 使用 PowerPoint 软件绘制泳道式流程图。

(2) 为便于浏览，一页流程图中活动框的数量一般不应超过 20 个，保证一页流程图在 A4 页面范围内能清楚显示，否则可分页绘制。

(3) 尽量避免多条交叉线。

(4) 在保证能体现流程活动先后顺序的前提下，活动框的排列应尽量紧凑。

(三) 编写流程说明

从理论上说，应按“5W1H”的模式描述流程中的每一个活动。

(1) Why 为什么做?

(2) Who 谁来做?

(3) What 做什么?

(4) When 何时做?

(5) Where 在何地做?

(6) How 怎么做?

实际编写时，通常应按这样的逻辑来编写：在何时(when)何地(where)，谁(who)依据什么(how)做什么(what)，填写什么记录，一式几份，分别交给谁。必要时，应清楚交代与相关活动的输入、输出的接口关系。

例如物业公司的“保安部主管的检查活动”可以这样描述：

保安部主管根据《北京市消防条例》制定《消防预案》，每月定期联合客服部、工程部有关人员对大厦消防、电器安全进行检查和复查，填写《安全消防记录》一份。对发现的隐患提出限期整改要求，填写《整改通知书》一式两份，一份留底，一份交隐患单位，复查时验证。

(四) 对照检查流程说明是否符合相关指导标准要求

当企业的流程制度体系需要满足若干认证评价标准要求时，则流程说明中每个活动的描述均应对照检查其是否符合相关认证评价标准的要求。

[案例 5-2] 流程文件如何同时满足 ISO 9001:2008 标准及企业内部控制基本规范要求

例如，已经通过 ISO 9001 标准认证的上市公司，所构建的流程制度体系需要既符合 ISO 9001:2008 标准要求，又要满足企业内部控制基本规范的要求。那么，流程说明编写之后，应就流程中每个活动的描述，逐条地分别对照 ISO 9001：2008 标准及企业内控规范的相关条款，检查核对其符合性。这里以“采购办理”活动为例，具体说明如下。

1. 按企业管理需要，描述流程的各个活动要求

“采购办理”活动要求描述如下。

原则上，所有的采购均应签订采购合同并应符合公司《合同管理流程》规定。合同中应包括以下几项内容。

（1）采购用品品种、规格、型号。

（2）质量等级要求和验收标准。

（3）采购单价、数量、付款总额。

（4）供货时间。

（5）付款方式。

（6）违约责任等其他要件。

在采购合同中，除上述内容外，适当时还应包括以下几项内容。

（1）产品、服务或程序软件的批准要求或版本要求。

（2）供方人员资质或资格要求。

（3）供方质量管理体系的要求。

需要时，采购经办人员应当根据项目进度和采购用品特性，选择合理的运输工具和运输方式，办理运输、投保等事宜。

2. 列出流程活动与相关认证评价标准的对照表

例如，“采购供应管理流程”的活动顺序与 ISO 9001 标准及企业内控规范应用指引对照见表 5-12。

3. 比照 ISO 9001:2008 标准，检查确认活动要求是否满足标准要求

例如，“采购办理”活动对应 ISO 9001：2008 标准 7.4.2 条款“采购信息”要求。经检查确认，该活动的流程描述能够满足 7.4.2 条款的下列要求。

采购信息应表述拟采购的产品，适当时包括以下内容。

（1）产品、程序、过程和设备的批准要求。

（2）人员资格的要求。

表 5-12　采购供应流程与 ISO 9001 标准及企业内控规范应用指引对照表

阶段	活　动		ISO 9001:2008 标准	企业内控规范
策划	1. 采购的归口管理及预算控制			购买
	2. 采购申请	2.1　请购手续规定		
		2.2　采购方式规定		
	3. 供应商评选	3.1　供应商调查	7.4.1　采购过程	
		3.2　供应商评价		
		3.3　供应商重新评价		
实施	4. 采购办理		7.4.2　采购信息	合同管理
监测	5. 进货检验	5.1　供应商货源处检验	7.4.3　采购产品的验证	
		5.2　采购用品现场验收		
	6. 付款	6.1　付款申请		付款
		6.2　付款审核及办理		
		6.3　定金及预付款管理		
	7. 库存管理	7.1　采购用品贮存、标识	7.5.3　标识和可追溯性	存货
		7.2　办公用品领用、盘点	7.5.5　产品防护	
		7.3　项目用品领用、盘点		
处理	8. 不合格用品控制		8.3　不合格品控制	
	9. 绩效分析与改进		8.4　数据分析 8.5　持续改进	

(3) 质量管理体系的要求。

在与供方沟通前，组织应确保规定的采购要求是充分与适宜的。

4. 比照企业内部控制基本规范的应用指引，检查确认活动要求是否满足规范要求

例如，“采购办理”活动对应企业内部控制基本规范的 16 号应用指引《合同管理》中关于“合同管理”的要求，以及 7 号应用指引《采购业务》“购入”要求。经检查确认，该活动的流程描述能够满足规范要求。

第十条 企业应当根据确定的供应商、采购方式、采购价格等情况拟订采购合同，准确描述合同条款，明确双方权利、义务和违约责任，按照规定权限签订采购合同。

企业应根据生产建设进度和采购物资特性，选择合理的运输工具和运输方式，办理运输、投保等事宜。

（五）理顺流程之间的接口

流程说明经编写后，各个管理流程因为是分头组织编写，因此不同的流程文件之间通常会出现接口关系不协调、不一致的情况，需要理顺。

理顺流程之间接口关系的方法是，首先确定主营业务流程，检查该流程文件对其他流程提出的协作要求，然后与相应流程文件进行核对，发现不一致时，进行协调处理。依此类推，逐步核对各个流程之间的接口关系。以下是某科技公司流程接口处理中发现的问题，并要求相应流程负责人之间进行协调处理。

[案例 5-3] 某公司流程接口存在的问

1. 合同及客户关系管理流程

（1）《月度市场需求表》与备货任务单有什么区别？

（2）《月度市场需求表》在这份文件中明确是 25 号给物流部，但在《生产管理流程》中是在 22 号。

2. 工程管理流程

（1）未提到一式五份《发货清单》（见《库存发货管理流程文件》）。

（2）未明确工程需求明细及单元明细（见《采购》）。

3. 采购管理流程

（1）物流部是否有必要获得《工程进度表》、《项目会议纪要》（见《工程管理流程》）？如果有必要，则应在采购管理流程文件中明确这两份资料的用途（是否用于编制采购计划）。

（2）未明确《合同设备清单》（见《合同及客户关系管理流程》）。

（3）《配套表》、《项目设计元件明细表》是否专对新产品项目需要的表格？

（4）未规定《月度自产品需求计划》的编制和传递，也未提及与之相关的《月度在产品月盘点表》、《烤机月统计表》、《月产成品库存表》等内容（见《生产管理流程》）。

（5）在《采购流程》和《生产管理流程》两份文件中，关于《月度采购计划》编制依据的说法不一致。

（六）整理支持性文件清单和记录清单

经对照检查了与相关指导标准的符合性、理顺了与相关流程的接口关系后，

流程说明的编写可谓基本完成，这时应整理流程所引用的支持性文件清单和记录清单，列在流程文件中。

这个整理过程，也是对支持性文件和记录进行评审的过程。

[案例 5-4] 北京环卫集团环境研究发展有限公司研发管理流程文件

（一）流程目标

战略目标：规范化管理研发业务，提高企业科技创新能力、推动企业科技进步及战略目标的实现。

合规目标：确保研发项目经费预算合理、使用合规。

效果目标：加强企业科技研发成果的转化和保护，促进企业生产经营发展、保护企业利益。

（二）适用范围

用于对公司研发项目管理工作的全程控制，主要包括部门年度计划、基础研究、立项、研发项目实施、项目研发监控、项目验收、研发活动评估及年度总结改进等环节。

（三）研发管理流程图

研发管理流程图见图 5-5。

（四）研发管理流程说明

1. 年度工作计划

研发部部门主管依据《计划预算管理流程》中的相关规定，并根据公司阶段性战略和年度工作计划，制订研发部的年度工作计划。

2. 基础支撑类研究要求

各个领域负责人均应积极开展基础类研究，对所负责领域的产业技术需求、研发水平、政府导向、当前国际趋势等方面的问题进行跟踪研究，每年向研发部提交一份研究报告，报经公司技术委员会评审通过后，予以发布。

3. 立项

1）项目建议阶段

公司实行开放式创新战略，各个业务部门可根据专业和领域发展需要、工作需要以及工程实践和研究中的新发现、新问题，随时直接向研发部提出立项项目建议书。建议书应为 PPT 格式，由公司技术委员会对项目建议书进行评审，形成“项目建议书评审记录”。

项目建议书经评审通过后，项目申请人可着手申请立项。根据课题经费来源，将项目划分为政府项目、集团项目、公司项目和其他委托项目。

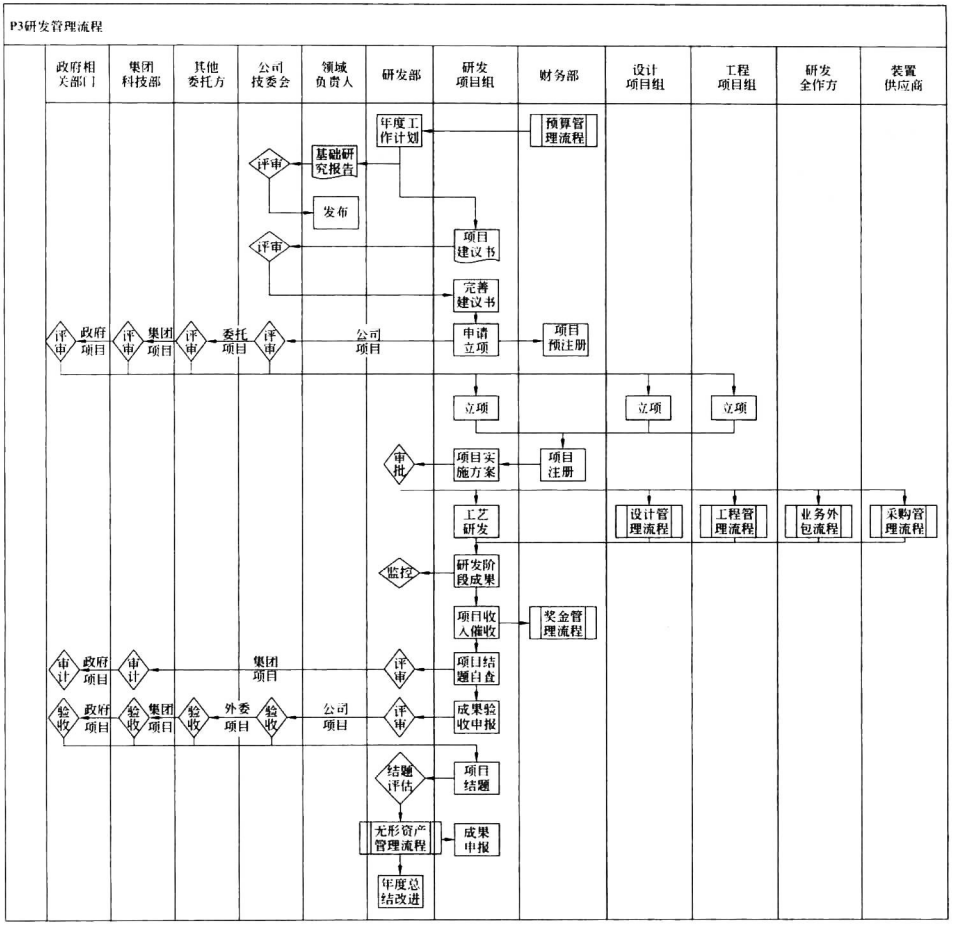


图 5-5　研发管理流程图

2）项目立项阶段

（1）政府项目

政府项目是指由政府科技相关部门出资并接受政府部门审计的科研项目。

科技相关部门收到公司申请人提交的项目建议书后，如提出问题和意见，研发部组织申请人，根据科技主管部门反馈意见，修改、完善项目建议书或可研报告，并对相关问题进行解答。

在项目基本确定立项后，由申请人准备任务书和财政评审材料，并报研发部进行内部审核，审核通过后由研发部将所有申报材料提交科技主管部门，争取通过立项。其中，政府科技主管部门网站提交内容由项目组填写，分管项目管理工

程师审核，财政评审会由分管项目管理工程师和项目申请人共同参加。

（2）集团项目

集团项目是指由集团出资的科研项目。

集团科技开发部收到公司申请人提交的项目建议书后，如提出问题和意见，研发部组织申请人，根据科技开发部反馈意见，修改、完善可研报告，并解答相关问题，争取通过立项。

（3）公司项目

公司项目是指由本公司出资和管理的科研项目。

对于公司项目，项目项目建议书经研发部组织的评审通过后，报经技术委员会审批同意，即予立项。

（4）其他委托项目

其他委托项目是指其他公司或机构委托我公司开展的某项研发活动。

委托方收到公司申请人提交的项目建议书后，如反馈问题和意见，研发部组织申请人，根据反馈意见，修改、完善可研报告，并解答相关问题，争取通过立项。

4. 项目研发实施

1）预注册、组建项目组

项目立项后，研发任务书下达或研发合同签订之前，研发部按照《资金管理办法》要求，对项目进行预注册，征集项目组成员，组建项目组。

当项目的研发内容涉及设计咨询、工程建设时，公司技术委员会评审决定是否需要在设计部、工程部分别立项，并由设计部、工程部分别负责成立设计项目组、工程项目组。

2）签订项目任务书、项目注册

研发任务书下达或研发合同签订之后，项目组编写《项目实施方案》，报经研发部长审核审批后，按照《资金管理办法》要求，办理项目注册。项目实施方案及项目注册表一式三份，项目组、研发部、财务部各持一份。

3）项目研发

（1）项目研发组织

项目经注册后，组长应按照项目实施方案要求，全面负责项目研发的组织实施。

当项目研发内容涉及设计咨询、工程建设时，无论是否单独立项，公司技术委员会均应指定设计咨询负责人、工程建设负责人，并分别按照《设计咨询管理流程》、《工程管理流程》要求开展工作。研发项目组长负责做好项目内部研发、设计、咨询之间的总体协调、监控工作。

（2）合作研发

当项目需要与其他单位合作进行研究时，应当按照《业务外包管理流程》要求，研发部负责组织对合作单位进行评价、选择，签订书面合作研究合同，明确双方投资、分工、权利义务、研究成果产权归属等；项目组长负责做好合作研发的管理、协调。

（3）装置制造的外部委托

当项目需要委托外部单位制造相关的工艺装置时，项目组负责按照《采购管理流程》要求，做好相关工作。

5. 项目研发监控

研发部负责对项目的进度、质量及经费使用情况进行监控，分阶段评审研发成果。项目组每个月向研发部汇报项目进行情况及取得的成果。项目实施过程中，如经费预算、周期、人员等需调整，项目组可向研发部提出课题变更申请（变更申请模板由研发部提供）。项目组提出变更申请后，研发部一般情况下在5个工作日内确认变更。如出现超过预算的情况，则需要经总经理审批确认。

研发过程中，如果组长组织协调不力，项目不能顺利进行，研发部要及时提请公司项目协调会更换组长；如项目组成员在项目实施过程中不能承担项目组安排的任务，组长要及时提请研发部更换项目组成员。项目进行到中期时，项目组进行向研发部做中期汇报，主要内容包括项目完成情况、取得的成果、经费使用情况和下一步工作安排等，对出现的问题研发部应及时督导、解决。

6. 项目结题验收

1）结题自查

项目结题前，组长应自查项目完成情况，包括任务书内的各项考核指标、预算资金使用情况等。

2）部门评审

组长填写《项目完成情况评审表》并报研发部，研发部根据项目任务书对项目完成情况进行审核。并准备结题报告及成果文件等相关材料，提交研发部组织内部评审。

3）接受审计

项目组和财务负责人应准备好结题审计材料，接受专项审计。

4）成果验收

根据内部评审意见，项目组对结题报告（技术报告和工作报告）进行修改。报研发部审核通过后，方可提交成果验收。

（1）对政府项目，应报政府科技主管部门，并协助其进行成果鉴定及课题验收。

（2）对集团项目，应报集团科技开发部，并协助其进行成果鉴定及课题验收。

（3）对公司项目，应报公司技术委员会，并协助其进行成果鉴定及课题验收。

（4）对其他委托项目，应报委托方，并协助其进行成果鉴定及课题验收。

5）项目结题

验收通过后，项目组填写项目总结报告书、验收意见、总决算表、验收确认表，并提交研发部进行审核。审核通过后，项目组在研发部的协助下，办理项目结题手续。

6）无形资产管理与成果申报

成果经验收后，研发部应按照《无形资产管理流程》要求，做好研发成果保护、研发成果标准化等方面的无形资产管理工作，并积极组织项目小组进行成果申报（如专利、论文、科学技术奖等）。

7. 研发活动评估及年度总结改进

1）项目结题评估

项目结题验收通过后，研发部根据《研发项目评估办法》及项目考核指标，对项目进行评估。

2）年度总结、改进

在每年的年度总结中，研发部应认真总结研发管理经验，分析存在的薄弱环节，完善相关制度和办法，不断改进和提升研发的管理水平。

（五）支持性文件清单

（1）《公司知识产权管理办法》。

（2）《关于项目管理有关事项的通知》。

（3）《关于印发工程项目管理流程》的通知。

（4）《关于印发研发公司咨询设计类项目管理流程的通知》。

（5）《货币资金管理制度》。

（六）记录清单

（1）《基础支撑类研究报告及评审记录》。

（2）《项目建议书及评审记录》。

（3）《可研报告》。

（4）《研发任务书》。

（5）《项目实施方案》。

（6）《研发合同》。

（7）《项目完成情况评审表》。

(8)《结题报告》。

(9)《技术报告》。

(10)《项目总结报告书》。

(11)《验收意见》。

(12)《总决算表》。

(13)《验收确认表》。

六、完善支持性文件和记录表格

在管理流程的诊断和流程文件编写过程中,应以流程绩效为导向,注意对流程的各个活动所涉及的原有文件、原有记录进行评审。评审的要点,是原有文件、原有记录与优化之后的流程规定是否协调、一致。

通过对原有文件的评审,明确哪些原有文件是现行有效的,哪些原有文件应当作废;哪些原有文件需要修订;哪些文件可以保留,但需要在流程文件中引用该文件时做一些补充说明;还有哪些活动需要制定新的文件。

通过对原有记录表格的评审,明确哪些记录表格可以留用、哪些记录表格需要修改、哪些记录表格可以作废。需要说明的是,并不是每项工作都要形成记录。

七、编写运营管理手册

企业运营管理手册,是阐明企业使命、愿景、价值观,描述企业内部各个管理流程之间顺序和相互关系的文件,管理手册的主要内容应包括以下几项。

(1) 发布实施令。

(2) 企业简介。

(3) 适用范围,主要说明手册适用的产品范围、场所范围。

(4) 引用标准,主要说明编写该手册所引用的标准。

(5) 术语和定义,对手册中的重要术语做出定义。

(6) 各个管理流程(一级流程)文件,其中应引用或包含支持性文件、记录表格。

(7) 组织机构图。

(8) 权限指引。

(9) 风险清单。

(10) 标准条款与手册章节对照表。

[案例 5-5] 北京环卫集团环境研究发展有限公司运营管理手册

目录

第 1 章　管理手册概述
1.1　范围和适用领域
1.2　规范性引用文件
1.3　术语和定义
第 2 章　管理策划
2.1　使命、愿景、价值观、管理方针
2.2　组织架构
2.3　流程制度体系要求
2.4　企业文化
第 3 章　领导
3.1　领导作用
3.2　授权体系
3.3　沟通协调
3.4　社会责任
第 4 章　战略管理
第 5 章　资源管理
5.1　人力资源管理流程
5.2　财务管理流程
5.3　基础设施管理流程
5.4　信息系统管理流程
5.5　业务外包控制流程
5.6　行政管理流程
第 6 章　业务管理
6.1　市场营销管理流程
6.2　研发管理流程
6.3　设计管理流程
6.4　咨询管理流程
6.5　工程总承包流程
6.6　采购供应管理流程
第 7 章　改进创新
7.1　内部审核流程

7.2 管理评审流程
7.3 改进创新管理流程
附录 A 组织机构图
附录 B 风险清单
附录 C 权限指引
附录 D 卓越绩效准则条款与管理手册章节对照表
附录 E 企业内部控制规范条款与管理手册章节对照表
附录 F ISO 9001：2008 条款与管理手册章节对照表
附录 G ISO 14001：2004 条款与管理手册章节对照表
附录 H GB/T 28001：2011 条款与管理手册章节对照表
附录 I GB/T 50430：2007 标准条款与管理手册章节对照表

第五节 构建信息化的流程制度体系管理平台

一、文档形式流程制度体系的局限

以文档形式(包括电子文档)体现的流程制度体系，由于文档功能的局限性，因此存在以下三个方面的局限。

(1) 不能把各个流程中的各种管理举措、责任、工作标准、风险等内容，进一步分解给每一个员工，不利于各项管理要求落实到“人”，也不利于员工学习、理解。

(2) 难以适应企业经常的变化，时间不长就会变得僵化而缺乏适用性。

(3) 难以与企业的管理信息系统实现集成。

二、信息化流程制度体系管理平台的作用

因此，对较为复杂的流程制度体系来说，有必要应用流程管理信息技术构建信息化的流程制度体系管理平台，这个管理平台具有以下几方面的作用。[①]

(一) 为每一个员工建立专用门户，方便员工查询、学习和使用

如图 5-6 所示的“员工门户”，包括以下功能菜单。

(1) 流程管理，可查询每个员工所需了解、所需执行的流程，如图 5-7 所示。

(2) 责任管理，可查询每项活动的责任与工作标准。

① 蔡翔国. 自动实现责任到人的流程管理软件[R]. 北京天航质诚科技有限公司讲座.



图 5-6　信息化流程制度体系管理平台的员工个人门户

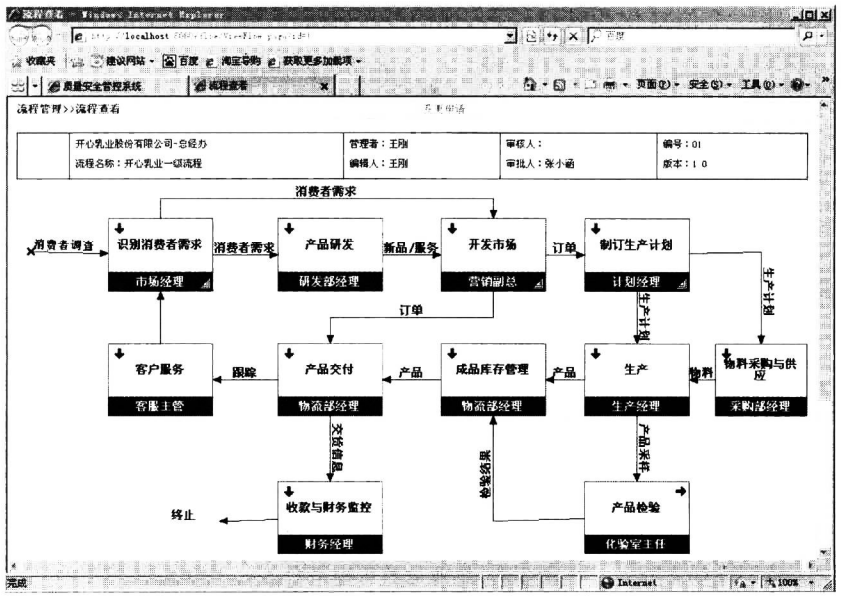


图 5-7　员工个人门户显示的流程图

(3) 风险控制，可查询每项活动的风险。

(4) 合规性管理，可查询每项活动的标准法规与公司制度。

(5) 知识管理，为员工建立在线学习平台。

（6）记录管理，可查询每项活动需填写的记录表单。

（7）组织管理，可明确各岗位说明书。

（二）方便流程制度体系的持续改善

企业的流程制度体系经常处于变化之中，因此需要动态维护、持续改善。但如果是文档形式，那么这种改善的工作量很大。因为某一个流程/制度发生变化，通常需要相关流程/制度做相应调整。如果是人工处理，工作量巨大，而且难免顾此失彼。

如果建立了信息化的流程制度体系管理平台，那么当某一个流程发生变化时，其他相关流程需要做哪些调整，系统会自动提示，这就方便了流程制度体系的持续改善。

（三）系统集成企业的各个专业管理信息系统

企业往往存在多种业务信息系统，如采购系统、生产系统、销售系统等。信息化的流程制度体系管理平台，可以系统集成这些专业管理信息系统，从而为企业整体构建一个信息化的管理平台，如图 5-8 所示。

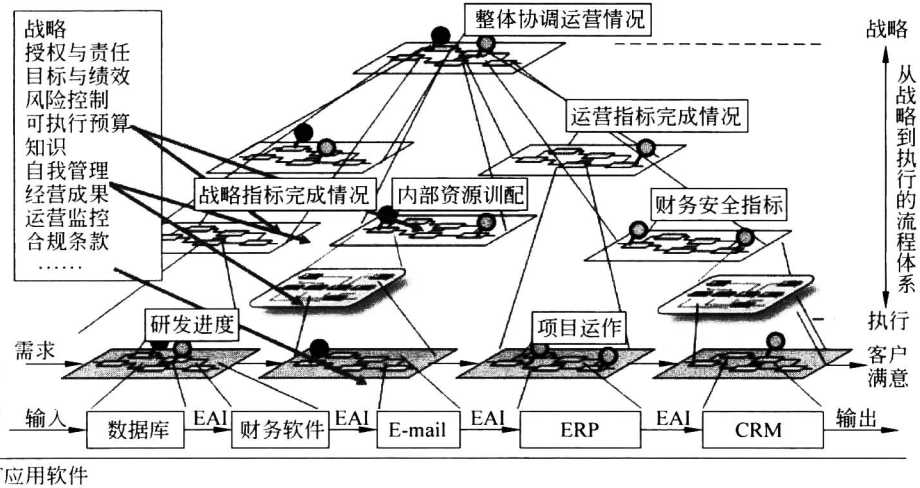


图 5-8　企业运营管理平台

三、信息化流程制度体系管理平台的构建与运行

应按图 5-9 所示步骤，构建信息化流程制度体系管理平台。

信息化流程制度体系构建之后，应有一个专门的管理部门负责平台维护。

一、准备阶段	二、总体设计阶段	三、流程设计阶段	四、流程执行阶段	五、运行/监视阶段
1.成立推进机构	3.确定卓越绩效模式价值链	6.深入调研、优化各级流程	12.建立流程推进管理机制	15.日常监控，持续改善
2.开展项目调研	4.设计流程体系框架	7.理顺流程接口	13.建立员工门户，执行流程	
	5.高速组织结构(需要时)	8.流程角色设计，形成责任体系	14.建立员工知识库	
		9.识别关键控制点		
		10.完善支持性文件、记录		
		11.建立法规库与文档库，并分解至流程		

图 5-9　信息化流程制度体系管理平台的构建步骤

例如当供应链改进项目组试图改变发货流程时，就应向此部门申请在统一的流程管理平台上进行流程的变革，而此部门则应召集此流程所牵涉到的所有相关部门进行统一的协商，以避免顾此失彼。

这个管理部门的作用不仅在于能够保证管理体系运行中流程之间的动态链接，还能避免管理体系设计与实际执行之间的脱节。在通过信息化技术实施流程固化时，如果做得不好，甚至反而直接造成“两张皮”，即所设计的流程与信息化系统中执行的流程不一致。造成这种现象的原因其实也很简单，即实施信息化时虽然理论上是按所设计的业务流程进行系统的开发或配置，但由于流程管理平台上所设计的流程不能直接生成可用的系统。因此在进行系统建设时，如果需要修改流程，往往会直接在系统中改，而忘了到流程管理平台上进行修正。久而久之，系统内的流程就没有人能讲清楚，“两张皮”又随之产生了。要避免上述问题，到目前为止，最具可操作性的方法是在进行系统测试验收时，必须坚持由统一的信息化的业务流程管理平台产生流程测试计划，并严格按照此测试计划对系统进行验收。这样，可以有效地保证所设计的流程与系统中所执行的流程的一致性。[①]

① 王磊. 从几张皮到一张皮[J]. 每周电脑报，2006(25).

第六章

企业运营的纵向推进

企业运营的纵向推动，是指企业领导通过计划、组织、协调、控制等管理手段，从上至下推动企业的日常运营。本章主要介绍了以下管理手段的运用（如图 6-1 所示）。

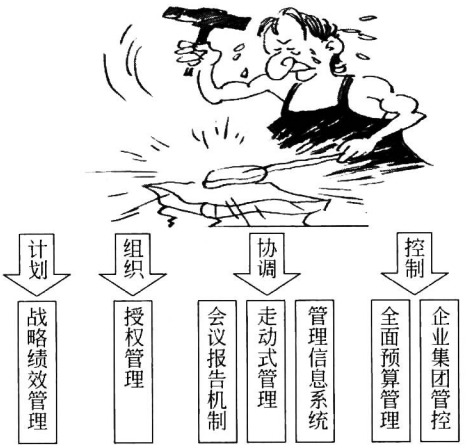


图 6-1　企业运营的纵向推进

（1）计划方面，主要是基于平衡计分卡的战略绩效管理。

（2）组织方面，主要是授权管理。

（3）协调方面，包括会议报告机制、走动式管理、管理信息系统（management infomation system，MIS）开发应用等。

（4）控制工作，包括全面预算管理、集团管控等。

第一节　战略绩效管理

绩效考核，是企业战略实施最重要的管理工具。但据 GH-BPM（北京大学光华海波龙企业绩效管理研究中心）对中国 1175 家实施绩效考核企业的调查显示，90％的企业绩效考核都是失效的。造成失效的问题及解决办法，可以归结为

三个层次，如表 6-1 所示。[①]

表 6-1　绩效考核失效及解决办法

问题的层次	经常出现的问题	解决办法
为什么考核	以惩罚或薪酬分析为主的考核思想，导致员工抵制	战略绩效管理
考核什么	考核指标不反映战略目标　缺乏系统性	战略地图、平衡计分卡
怎么考核	缺乏有效的考核办法 考核工作量太大	完善流程制度体系 运用基于 IT 的绩效管理软件

战略绩效管理，是运用平衡计分卡的理论和方法，基于企业战略制订绩效计划，组织各级管理者和全体员工共同实施、适时监测，并将监测结果应用于绩效分析评价和员工激励成长的持续循环的过程，包括制订绩效计划、组织实施、绩效监测和绩效结果运用四个阶段的内容。

一、平衡计分卡理论

（一）平衡计分卡理论的产生和发展

传统的绩效考核都是采取单一的财务性考核。因为在工业化时代，产品和服务的一致性和生产过程的标准化导致公司能力的提高和顾客关系的改善，通过提高投资便可达到。而在当今竞争激烈的信息时代，顾客需求的个性化导致生产过程多样化，这需要员工能力的不断提高。传统财务指标的考核不能完成这一过程的指导和评价。

因此，企业必须用一种全面的观点来代替任何具体的、短期的衡量尺度。1990 年开始，哈佛商学院教授罗伯特·S. 卡普兰和复兴全球战略集团总裁戴维·P. 诺顿在美国诺顿研究所进行的一项题为“衡量组织的未来绩效”的课题研究成果基础上，提出了一整套用于评价企业战略经营绩效的财务与非财务指标体系，即平衡计分卡（balanced score card，BSC）。[②]

历经 20 年的发展，平衡计分卡理论融合利益相关者理论、目标管理理论、关键业绩指标理论和能力素质理论，已不仅是企业绩效考核的工具，更是企业战略

① 李翔. 人力资源管理工具[R]. 和君商学院讲座.

② Kaplan Robert S, David P Norton. The Balanced Scorecard.: Translating Into Action[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996: 52.

管理的工具。

（二）平衡计分卡理论的基本框架

作为一种新型的绩效评价工具，平衡计分卡以组织战略为导向，通过财务、客户、内部业务流程和学习与增长四个方面及其业绩指标的因果关系，全面管理和评价企业综合业绩，如图 6-2 所示。

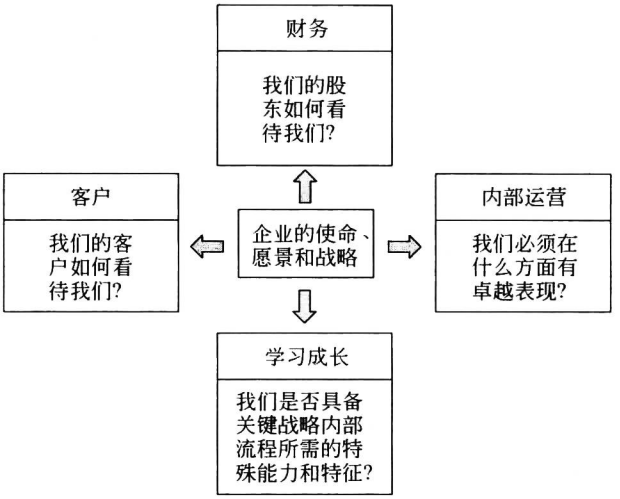


图 6-2　平衡计分卡的四个维度

平衡计分卡的上述四个维度是相互支持的：为了获得最终的财务绩效，必须要有良好的市场表现，以顾客为关注焦点；为了获得良好的市场表现，必须努力改善内部运营；为了进行有效的内部运营，员工必须不断地学习成长。

二、战略目标的确定与分解

（一）确定战略主题、分解战略任务

战略主题，是保障企业战略成功的主要任务，是连接战略目标与经营计划的纽带和桥梁。这些战略主题，应结合相关部门的职能分工，进一步分解为战略任务。

确定战略主题和战略任务后，应用战略地图的形式，描绘出各个战略主题、战略任务之间的相互支撑的逻辑关系。

[案例 6-1] 某水务公司的战略地图

某水务公司的企业使命是“保障供水、服务用户、提升效益”。由此确定公司的战略主题是以下四项。

(1) 财务维度：降低产销差率，全面控制运营成本，提升效益。

(2) 客户维度：服务客户，关注行风评议。

(3) 运营维度：保障供水。

(4) 员工维度：关注员工满意。

对公司战略主题进一步分解为相应的战略任务，并分解到相应的管理流程，见表 6-2。

表 6-2 战略主题、战略任务分解表

维度	战略主题	战略任务	管理流程
财务	降低产销差率	降低漏损率	战略管理流程
		提高售水量	营销管理流程
		提高水费回收	营销管理流程
	控制成本	加强成本预算控制	财务管理流程
客户	关注行风评议	做好客户服务	客户管理流程
		加强部门协作	客户管理流程
运营	保障供水	部门职责履行到位	客户管理流程
		水表检定准确、安装到位	水表管理流程
		管网安装合格、维护正常、抢修及时	管网管理流程
		水压调节正常	生产管理流程
		保证水质合格	生产管理流程
			管网管理流程
		设备正常运行	生产管理流程
		安全/6S 管理到位	安全管理流程
员工	关注员工满意	改善薪酬福利/完善员工激励机制	人力资源管理流程

水务公司战略地图如图 6-3 所示。

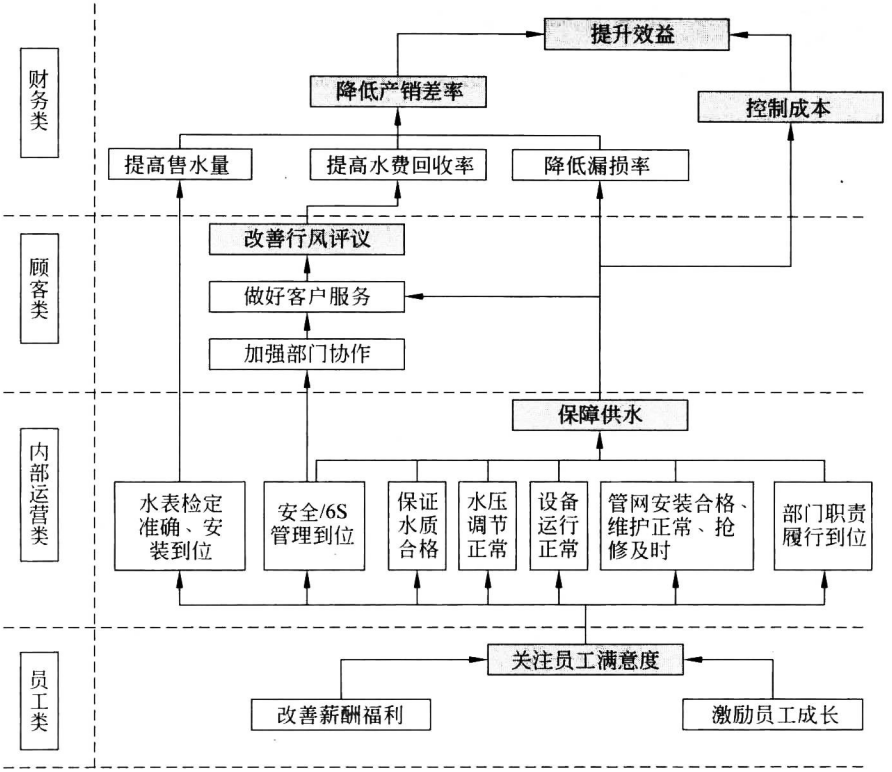


图 6-3　某水务公司战略地图

（二）确定公司级战略目标

战略目标是企业战略构成的一个基本内容，是战略主题、战略任务在一定时期内要达到的水平。应根据战略任务要求，确定公司级战略目标。通常由企业的战略管理部门，会同各个管理流程的主管部门，设定、分解公司级战略目标。

战略目标可以是定性的，也可以是定量的。目标设定应以 SMART 原则来进行，即具体的(specific)、可衡量的(measurable)、具有挑战性的(ambitious)、现实可行的(realistic)、可跟踪的(trackable)。

企业设定战略目标的数量，应尽可能精简。一方面要切实反映战略主题、战略任务；另一方面要与企业的管理基础相匹配。管理基础较为薄弱的企业，战略目标尤应数量少、可监测。卡普兰认为，平衡计分卡中应有 20～25 个指标，指标在四个维度上典型的分配比例大致是：财务类 5 个(22%)，客户类 5 个(22%)，内部流程 8～10 个(34%)，学习与成长 5 个(22%)。

战略目标的描述，建议采取“时间期限＋重点对象＋量化标准”或“时间期限＋重点对象＋定性描述结果”的结构，如“到2010年，产品销售额达到25亿元以上”；“2003年12月31日前完成信息化系统建设”等。①

正如不同维度的战略任务应形成前后支撑的关系一样，不同维度的战略目标也应形成有效的前后支撑关系。财务类和客户类战略目标，尤应得到内部运营目标的有效支撑。

（三）公司级战略目标的分解

关于战略目标的分解，有的学者主张直接分解为部门目标，这很容易导致部门之间各自为政，而没有人对流程、流程的最终结果负责；也有的学者主张先分解到流程，再分解到部门，但并没有说清楚分解的步骤和方法。

战略目标的分解，应按以下步骤进行，如图6-4所示。

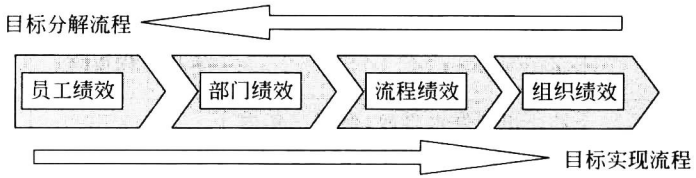


图6-4　战略目标分解与实现步骤

第一步，战略目标分解为管理流程目标。

把公司级战略目标分解到相应的管理流程，成为管理流程目标，具体落实到管理流程的主管部门，如表6-3所示为“水务公司战略目标的流程分解”。

表6-3　水务公司战略目标的流程分解

战略任务	战略目标	管理流程	主管部门
降低产销差率	产销差率三年内降低10个百分点	战略管理流程	企业发展部
提高售水量	售水量每年提高一个百分点	营销管理流程	营销管理部
提高水费回收	水费回收三年内达到95%以上	营销管理流程	营销管理部
控制成本	成本控制三年内降低5个百分点	财务管理流程	财务部
做好客户服务	行风评议三年内排名全市第一	客户管理流程	客户中心

① 秦杨勇. 平衡计分卡与绩效管理[M]，第2版. 北京：中国经济出版社，2009.

续表

战略任务	战略目标	管理流程	主管部门
加强部门协作	部门协作满意率80%以上	客户管理流程	客户中心
部门职责履行到位	职责履行满意率80%以上	客户管理流程	企业发展部
水表检定准确、安装到位	水表检定一次验收合格率98%以上、安装一次验收合格率96%以上	水表管理流程	水表管理部
管网安装合格、维护正常、抢修及时	管网安装质量合格率100%、维护抽查合格率95%以上，抢修及时率99%以上	管网管理流程	管网管理部
水压调节正常	水压问题处理及时率99%以上	生产管理流程	生产技术部
保证水质合格	出厂水质一级合格率96%以上	生产管理流程	生产技术部
	管网水质一级合格率96%以上	管网管理流程	管网管理部
设备正常运行	设备停机维修不能影响正常供水	生产管理流程	生产技术部
安全/6S管理到位	防止出现供水事故，保障三年内行风评议满意率排名全市第一	安全管理流程	安全管理部
改善薪酬福利，完善员工激励机制	员工满意率80%以上	人力资源管理流程	人力资源部

第二步，对流程目标进行PDCA模式的部门分解。

把流程目标在流程内各个部门进行分解，转化为部门目标，才能建立部门间的流程关系，消除部门间的壁垒，促使各个部门为共同完成流程而加强协作。

但是，应注意对流程目标进行部门分解，不能就目标分解谈目标分解，而是首先要明确各个部门在流程内的分工，即流程目标分别由哪个部门进行绩效策划、方案实施、绩效监测和分析改进。这就是所谓的“流程目标PDCA模式的部门分解”，如表6-4所示为“水务公司流程目标的PDCA模式部门分解”。

通常情况下，流程主管部门即为该流程的绩效策划部门，也是绩效分析部门，还可以是方案实施部门或是绩效监测部门。但绩效实施和绩效监测不能是同一个部门。

把流程目标进行PDCA模式的部门分解，能够形成战略目标的压力传导机制。例如，表6-4中流程目标“三年内行风评议排名全市第一”分解到客户中心，但客户中心本身无法完成这个目标，需要各个业务部门的配合；因此，客户中心将这个流程目标转化为“客户满意率”指标，分解到各个业务部门，这样就把“三年内行风评议排名全市第一”的目标压力，由客户中心有效地传导给了各业务部

门，并由客户中心负责监测、分析改进该指标的完成情况，进而实现“三年内行风评议排名全市第一”的目标。

表 6-4　水务公司流程目标的 PDCA 模式部门分解

流程目标	流程目标的 PDCA 部门分解			
	绩效策划	方案实施	绩效监测	分析改进
产销差率三年内降低 10 个百分点	企业发展部	各业务部门	财务部	企业发展部
售水量每年提高一个百分点	营销管理部	营销管理部	财务部	营销管理部
水费回收三年内达到 95%以上	营销管理部	营销管理部	财务部	营销管理部
成本控制三年内降低 5 个百分点	财务部	各部门	财务部	财务部
三年内行风评议排名全市第一	客户中心	各业务部门	政府/客户中心	客户中心
部门协作满意率 80%以上	客户中心	各支持部门	企业发展部	客户中心
职责履行满意率 80%以上	企业发展部	各支持部门	企业发展部	企业发展部
水表检定一次验收合格率 98%以上、安装一次验收合格率 96%以上	水表管理部	水表管理部	营销管理部	水表管理部
管网安装质量合格率 100%、维护抽查合格率 95%以上，抢修及时率 99%以上	管网管理部	安装公司	管网管理部	管网管理部
水压问题处理及时率 99%以上	生产技术部	中调室	管理信息系统	生产技术部
出厂水质一级合格率 96%以上	生产技术部	水厂	水质站	生产技术部
管网水质一级合格率 96%以上	管网管理部	管网管理部	水质站	管网管理部
设备停机维修不能影响正常供水	生产技术部	水厂	生产技术部	生产技术部
防止出现供水事故	安全管理部	各部门	安全管理部	安全管理部
员工满意率 80%以上	人力资源部	各部门	人力资源部	人力资源部

第三步，推导出部门级绩效指标。

战略目标的具体实施，是由管理流程中“方案实施”部门负责的。因此，应结合“方案实施”部门的具体职能，分析实现战略目标的关键成功因素，推导出部门级的关键绩效指标(key performance indicators，KPI)。

第四步，建立指标词典。

关键绩效指标经确定后，应在有关绩效管理的文件中建立指标词典，通常包括表 6-5 中所示的内容。

表 6-5 指标词典

KPI 名称	计算公式	实施部门	监测部门	监测周期

第五步，把部门指标分解为员工级绩效指标。

三、绩效策划

绩效策划，包括三个层次的内容，即管理流程、部门和员工三个层次的绩效策划。

（一）管理流程的绩效策划

管理流程的绩效策划，应由企业的战略管理部门组织各个管理流程的主管部门进行。包括以下几项内容。

（1）明确管理流程内各个部门的分工，对流程目标进行 PDCA 模式的部门分解。

（2）把流程目标转化为“绩效策划”部门、“方案实施”部门的部门级目标。

（3）明确各部门绩效目标的考核要求。

推导出部门级的绩效指标后，应进一步明确考核要求。确定考核目标时，通常要确定基本目标和挑战目标。但无论是基本目标还是挑战目标，都有一个实际困难，就是目标值的难以预测，影响到考核效果。但谁又能真正解决预测的准确性呢？这似乎成了一个无解的问题。但深入思考下去，就会发现目标值的准确预测其实不是真正的问题，真正的问题在于考核的效果，即被考核人是不是觉得考核公平。因此，确定基本目标时可以考虑采取“纵向公平”的原则，即在相同条件下，基本目标可以设定为与去年同期一致，与基本目标挂钩的薪酬也与去年同期保持一致，这样被考核人自己与自己相比，不会感觉吃亏；同时，在确定挑战目标时，则应考虑采取“横向均衡”的原则，即在相同难度的情况下，尽量使不同部门在完成挑战目标后，能获得大致相同的收益。

（二）部门层级的绩效策划

1. 结合预算，制订职能战略及年度经营计划

各部门的部门级目标确定后，各部门应分头负责制订职能战略，并结合年度预算制订年度经营计划。

年度经营计划应包括完成目标的行动方案、实施步骤、进度、实施主体，以及所需要的资源支持等。并在自上而下的反复沟通中，就计划方案达成一致。

2. 编制部门级《平衡计分卡》

各部门经制订经营计划并与预算平衡后，应汇总各个被考核指标，编制部门

级《平衡计分卡》。

这其中，要注意指标权重的分配，应本着两个原则进行协商确定，一是按照指标在该部门的重要程度的优先次序进行分配；二是考虑同一个指标在不同部门间的适当平衡。

表 6-6 和表 6-7 所列示的分别是水务公司营销管理部和企业发展部的平衡计分卡。

表 6-6 营销管理部平衡计分卡

维度	指标名称	权重/%	目标	考核部门	考核周期
财务类	售水量增长率	35		财务部	季度
	水费回收增长率	25		财务部	季度
	营销成本控制率	15		财务部	季度
客户类	客户满意率	10		客户中心	季度
运营类	安全/6S 达标率	10		企发部	季度
职工类	职工满意率	5		人资部	季度

表 6-7 企业发展部平衡计分卡

维度	指标名称	权重/%	目标	考核部门	考核周期
财务类	产销差降低率	60		财务部	季度
	部门预算控制率	15		财务部	季度
客户类	行风评议满意率	10		政府	季度
运营类	安全/6S 检查达标率	10		企发部	季度
职工类	职工满意率	5		人资部	季度

（三）员工层次的绩效策划

编制了部门级别的《平衡计分卡》后，有的企业可能需要汇总若干部门的《平衡计分卡》，编制副总级别的《个人绩效考核表》，与公司董事会签订经营目标责任书；有的企业可能需要分解《部门平衡计分卡》，编制部门内每个员工的《个人绩效考核表》。

无论是副总级别还是普通员工级别的《个人绩效考核表》，都只是部门级别《平衡计分卡》的汇总或分解。区别在于，个人《绩效考核表》的指标，一方面来自于部门指标的汇总或分解；另一方面来自于岗位职责的推导。

（四）修订完善绩效管理制度、监测标准

许多企业在制定了绩效指标后，往往缺乏有效的绩效监测办法，致使绩效监测非常随意。因此，确定了关键绩效指标后，应对公司的绩效管理制度、监测标准进行评审，并予修订、完善，确保每个绩效指标都有相应的监测标准。

绩效管理制度通常应包括以下内容。

（1）总则。

（2）指标词典。

（3）考核流程及考核办法。

（4）各部门平衡计分卡。

（5）考核结果的运用。

某水务公司的绩效考核流程图及系列考核规定分别见图 6-5 和表 6-8。

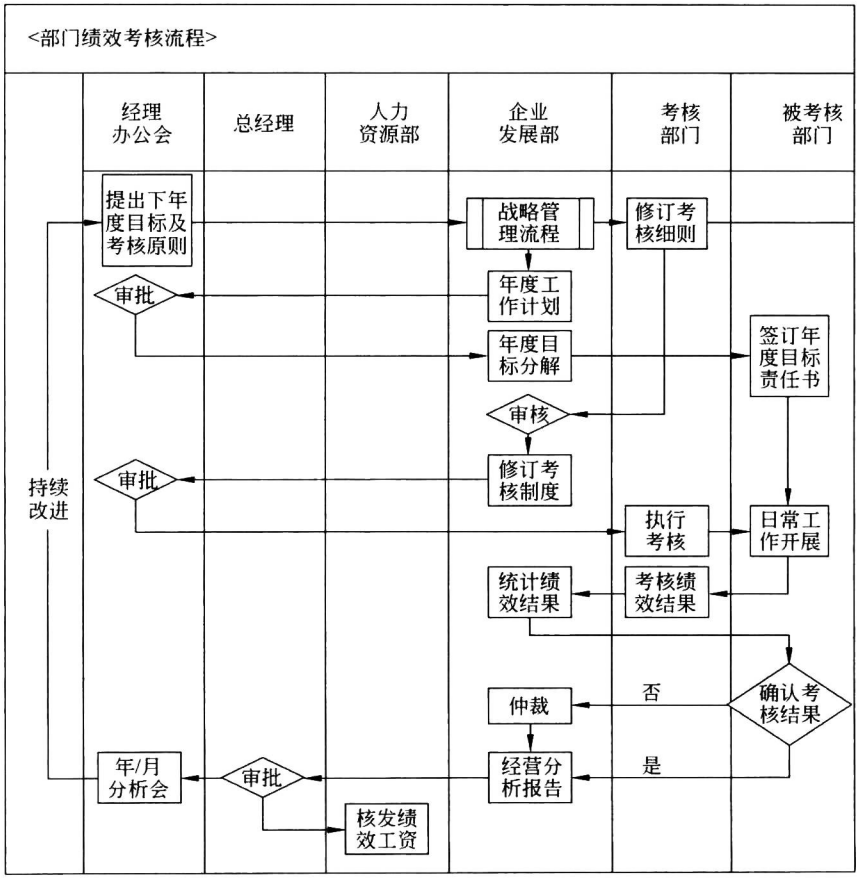


图 6-5　绩效考核流程图

表 6-8　水务公司横向考核系列规定一览表

考核指标	考核部门	系列考核规定
售水量增长率	财务部	《绩效管理制度》第八条注 1
回收水费增长率	财务部	《绩效管理制度》第八条注 1
成本预算控制率	财务部	《预算管理流程》、《成本考核细则》
净利润率	财务部	《预算管理流程》、《成本考核细则》
产销差降低率	财务部	国家建设部部颁规定
行风评议满意率	政府主管部门	政府相关文件
客户满意率	客户中心	《客户关系管理办法》
部门协作满意率	企业发展部	《绩效管理制度》第九条注 3
职责履行满意率	主管领导	《绩效管理制度》第十二条
用户资料及水表安装、换装、维护一次验收合格率	营销部	《水表管理流程》
水表检定一次验收合格率	营销部	《水表检定及验收规定》
管网安装、维修一次验收合格率	管网管理部	《管网工程质量管理办法》
管网维护抽查合格率	管网管理部	《管网工程质量管理办法》
管网水压合格率	系统自动监控	《水压调节及处理规定》
出厂水质一级合格率	水质监测站	《水质检测管理办法》
管网水质一级合格率	水质监测站	《水质检测管理办法》
设备完好率	生产技术部	《设备管理办法》
安全/6S 检查达标率	企业发展部	《安全/6S 检查办法》
员工满意率	工会	《职工满意率考核办法》

四、组织实施

绩效计划经编制后，在组织实施过程中须注意以下几点。

（一）组织对绩效方案的培训

绩效计划方案经制订后，最终需要通过实施才能发挥预期效果，而实施的好坏却与实施人员对方案的理解与消化程度有着直接关系。特别是如果运用新的管理思想、方法、工具所制订的新方案时，新的计划方案可能打破了企业原有的

利益平衡，对每个人的思想观念及管理技能都提出了新的要求。

在绩效计划方案的培训学习中，公司中层干部参与程度往往是最重要的。因为中层干部是企业的中流砥柱，在企业中起着承上启下的作用。根据咨询经验，企业中层干部能不能掌握战略绩效管理的基本原理、方法与工具，往往是管理变革实施成败与否的关键。

（二）“并轨”试运行

绩效考核与员工利益有着直接联系，非常敏感。同时，如果绩效计划是按照新的管理方法、工具制订的，那么任何一个未经实践检验的管理变革方案，实施起来都会有一定风险，员工因害怕变革也会有本能的抵触情绪。因此，为顺利推动绩效管理方面的变革，应本着保证员工利益的“就高不就低”原则，与原有绩效管理机制“并轨”试运行。

在试运行过程中，各层级的管理者应注意做好绩效沟通，及时发现、解决存在的问题，为绩效管理变革方案顺利落地创造条件。

（三）绩效沟通

绩效沟通，是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题以及考核机制本身存在的问题展开实质性的面谈，并着力于寻求应对之策。

事实上，绩效沟通并不仅限于在绩效计划的实施过程中，而是贯穿于绩效管理全过程，包括绩效目标制定的沟通、绩效实施的沟通、绩效面谈的沟通、绩效改进的沟通等，如图 6-6 所示。

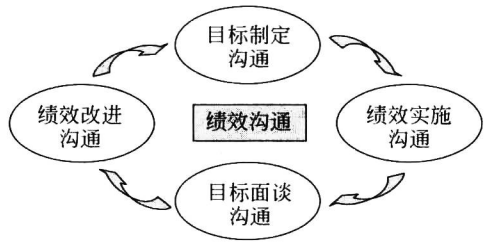


图 6-6　绩效沟通

但企业在实际实施绩效管理时，往往容易忽略绩效管理实施过程中的沟通，而这个过程的沟通又恰恰最为重要，收益也最大。被考核者要反馈预定的工作目标完成情况，从考核者那里得到支持和帮助，而考核者需要了解被考核者的绩效实施情况、所遇到的障碍，以帮助其清除障碍或改进监测、考核方法。

五、绩效监测

（一）绩效监测方法

参照2012版《卓越绩效准则实施指南》关于绩效监测的要求，企业应建立绩效监测系统，进行绩效对比，并使监测系统随内外部环境变化而调整。

（1）明确所选择的关键绩效指标，确定负责部门、数据和信息来源、收集和整理及计算方法、监测周期等，以客观、准确地监测企业的运营及企业的整体绩效，为战略制定和日常决策、改进和创新提供支持。

（2）针对关键绩效指标及关键活动，识别、收集和有效应用关键的绩效对比数据（包括内部对比、竞争对比和标杆对比数据）以及相关信息（如企业内部、行业内部或行业外标杆的最佳实践），开展内部对比、竞争对比和标杆对比活动，为战略制定和日常决策、改进和创新提供支持。

（3）对绩效指标、指标值、监测方法等进行适时评价，使监测系统的各要素能够随着内部环境的快速变化和战略的调整，进行动态、灵敏的调整，以保持协调一致。

（二）绩效管理软件运用

绩效监测工作，往往工作量很大，这是造成多数企业绩效考核失效的重要原因之一。一个500人企业的月度绩效考核，可能需要人力资源部门连续地埋头工作一周时间。但如果运用绩效管理软件系统，则只需要一个人力资源专员一天时间就可以搞定。而且，基于互联网操作，不受企业员工工作地域限制，支持数据采集、分析自动化，以及绩效的长期跟踪。[①]

[案例6-2] 某电器公司的绩效监测系统

某电器公司根据在战略计划过程中确定的公司层级和部门层级的关键绩效指标体系以及测量频率来测量企业绩效，与绩效目标进行比较，支持改进，如图6-7所示。个人绩效的测量主要是通过人力资源部，根据岗位要求制定相应的指标和目标，每月进行测量和评价，年底汇总形成年度员工绩效考核结果。

该公司的绩效测量是通过一套完整的综合管理信息系统来实现的，包括设计、采购、制造、销售、售后服务、质量、财务等若干子系统，从运营、服务、质量、收入、成本、利润等方面监测经营绩效，提高管理水平。

---

① 李翔. 标准化、IT化咨询产品研发与服务[R]. 和君商学院讲座.

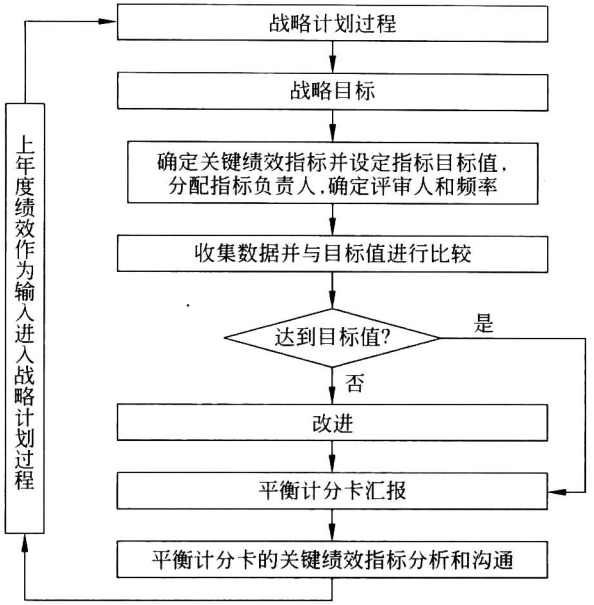


图 6-7　某电器公司的绩效监测系统

该公司对在经营中产生的数据进行选择、整合，并对数据进行重组，进而实现多维分析、统计报表、即时查询、灵活报表等业务决策支持功能，产生对生产运营情况深层认识的分析报表，从而构造出基于数据库基础上的经营分析系统。经营分析系统主要涉及对设计、生产、客户、营销等方面的数据，以便于各业务部门更好地了解生产能力及利用状况、客户需求和发展趋势，发现新的业务机会。公司在数据的选择和收集、整合数据和信息方面有系统、规范、严密的流程、方法和途径。如图 6-8 所示。

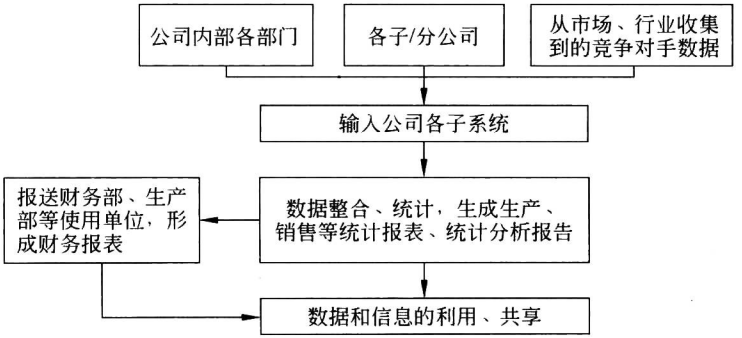


图 6-8　数据的选择、收集、整合

为加强竞争力，该公司选择世界领先的空调企业作为标杆，主要是通过各种会议、上市公司报表、网站、专业报刊杂志、行业协会以及通过其他途径来获取相关信息，如通过市场调查获取标杆企业和竞争对手价格、促销政策；技术人员通过模拟、观察、报告等方式获取竞争对手的最新技术信息等；通过工厂考察、咨询顾问的方式进行管理技术的比较和学习，比如精益生产、TPM 的引进和推广；同时公司的科技管理部有专门人员负责对有关情报信息的收集、整理。通过对这些数据的分析使用来寻找差距，并制定相应的对策和措施。这对公司进行日常运营及制定公司战略能起到很好的支持作用。

该公司的绩效管理委员会负责采用绩效改进过程来确保对企业整体绩效测量系统进行必要的评估和修订，以支持企业的需要，每年评审对企业的绩效测量系统的有效性进行评审。评审涉及所有的企业层级和部门层级的测量指标，以确定它们是否提供了必要信息，清晰地描绘了企业的有效性。在评审中会对所有关键绩效指标进行分析以确定该指标是否需要保留，并考虑潜在的新测量指标。如销售量的权重变化由原来的全部家用空调转变为商用空调也占有一定的份额，销售区域由内销转化为内外销并举的战略目标等的测量系统的调整。如图 6-9 所示。

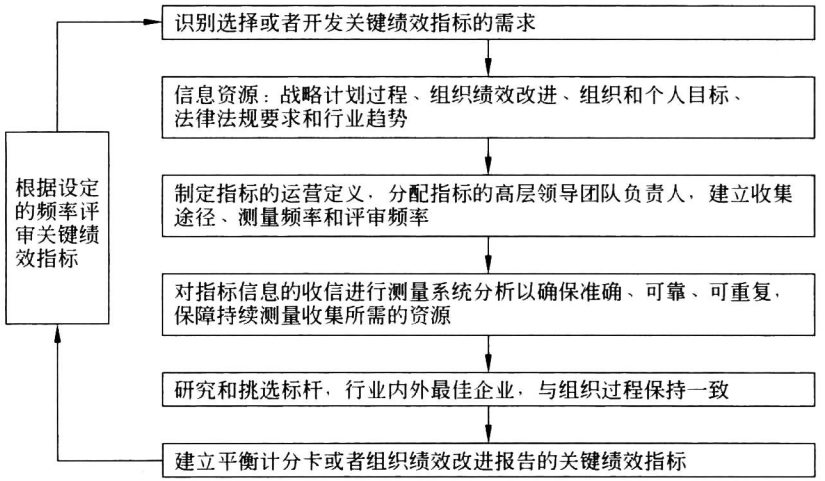


图 6-9　绩效监测指标评审过程

另外，公司绩效管理委员会在日常持续监测整个测量系统，在需要时进行更为频繁的调整。这些调整主要是基于企业战略和行动计划的改变、新项目或服务的开展，或者意料之外的市场变化，如公司加强了对设备的管理，因此增加了设备测量指标——设备综合效率等。

六、绩效监测结果的应用

按照考核周期进行绩效监测后，会得到一系列的监测结果。监测结果主要应用于绩效分析评价和员工成长激励两方面。

（一）绩效分析评价

参照2012版《卓越绩效准则实施指南》关于绩效分析评价的要求，企业应在绩效监测的基础上开展绩效分析、评价和决策，包括以下几项内容。

（1）在战略制定过程和战略部署、日常运营过程中，都需要开展趋势分析、对比分析、因果分析和相关分析等，以找出绩效数据和信息的内在规律和彼此之间的关系，支持绩效评价，帮助确定根本原因和资源使用的重点。

（2）企业的绩效评价应由高层领导主持，不仅要评价自身长短期目标和计划的达成情况，而且要考虑在竞争性环境下的绩效对比，并评价企业应对内外环境变化和挑战的快速反应能力。绩效评价的输入可包括：绩效数据和信息的监测、分析结果，管理体系审核、卓越绩效评价的结果，战略实施计划、改进和创新举措的实施状况，内外部环境的变化等。

（3）企业应综合考虑所存在问题的影响、紧急程度以及绩效趋势与对比等因素，识别改进的优先次序和创新的地方。当改进和创新举措涉及外部时，还需要将其展开至供应商和合作伙伴。

[案例6-3] 某电器公司的绩效分析评价机制

某电器公司采用经过整合、分析和总结的具有决策质量的信息来支持战略计划、企业绩效评审以及日常运营管理。采用多种分析方法来支持战略计划和关键绩效指标的评审并根据数据类型以及达到目的所需要分析的层次来选取分析工具。常用的分析工具包括相关性分析、趋势分析、回归分析、质量机能展开、帕累托图、成本收益分析、周期时间、统计过程控制、FMEA（failure mode and effects analysis，失效模式与影响分析）等。

在公司战略管理线路图的战略输入阶段，对影响战略的关键因素进行了详尽的收集、统计和分析，主要采用了顾客和市场需求分析、五力模型分析、产品生命周期分析、行业创新和变化分析、宏观环境分析以及SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析等分析方法。公司也采用了多种分析工具，如对从市场调查获取的数据进行回归分析来识别顾客满意的驱动因素。采用帕累托图来分析用户了解公司的渠道，采用趋势分析来预测市场需求等。

在企业绩效分析中，为准确客观地评价整体绩效，找出存在问题，实施改进，

公司高层领导进行了大量的分析。分析主要包括公司层面的整体分析、职能单位的价值链分析、部门分厂执行单位的局部分析和项目课题项目分析。例如，在整体分析中公司运用管理验收等方法对管理的过程和结果进行评估。如表 6-9 所示。

表 6-9　绩效分析评价一览表

层次	会议名称	主持	关键内容(案例)	参加人员	分析方法	频次
整体分析	办公会	董事长	战略目标，经营目标实现情况，综合绩效、重要人事	董事会成员	趋势、对比、标杆、时间序列分析	1 次/月
	年度经营管理会	公司总裁	国内外经济形势、行业发展趋势、战略制定和落实、市场占有率、市场预测、预算、资金、利润、主营业务收入、投资等绩效、重点项目	公司领导、各子公司领导、各部门领导、各分厂厂长及骨干	SWOT、标杆、趋势、对比分析、头脑风暴	1 次/年
	半年度销售管理会	公司总裁	行业发展趋势分析、战略评估、市场占有率、市场预测、预算、资金、利润、主营业务收入、投资等绩效、重点项目分析	家经、商经、小家电经营、出口、市场部部长、客户服务中心主任、全国销售公司总经理	统计、趋势、对比分析	2 次/年
	月度销售管理会	公司总裁				每月
	质量体系管理评审	管理者代表	体系的适宜性、充分性、有效性	总裁、副总裁、企管部部长、质控部部长	抽样、对比分析	每年
	管理验收	验收委员会	内部运营的结果和过程进行验收	验收委员会、各部门、分厂、子公司	趋势、对比分析	每年
价值链分析	每月产销协调会	生产总助、采购总助	上月生产完成情况、订单交期达成率、存货分析对比表；当月生产计划、重点工作、产能分析	生产总裁助理、采购总裁助理、生产部、物资采购中心	趋势、对比分析	每月
	每周生产协调会议		日常生产协调	生产科长、PMC(production material control，生产及物料控制)科长		一三五
	每周产品讨论会					
		技术部门、研究院	开发草案收集、筛选及讨论新品开发方向	各研发部门经理		每周六

续表

层次	会议名称	主持	关键内容(案例)	参加人员	分析方法	频次
价值链分析	不定期新产品开发会	出口部	根据客户来访要求针对性召开、新客户开发，合作意向	客户、业务部长、业务经理、产品工程师		不定期
	每周质量例会	质量副总裁/质控部部长	顾客满意度、产品质量趋势、质量问题、客诉、进货、制程、出货及上月完成情况	质量副总裁/质控部部长、分厂厂长、质量管理员	统计、趋势、对比、抽样分析	每月
	每月效率分析会	生产总裁助理	生产计划完成率、产量、生产力、人均产量、生产效率	设备动力部、生产分厂厂长	统计、趋势、对比、抽样分析	每周
	每月安全例会	设备、安全部	消防安全、交通安全、作业安全、危险化学品安全、工伤	安全管理员	趋势、对比分析	每周
	每月设备例会	设备动力部	设备故障、设备备件、修旧利废、设备管理	设备管理员	趋势、对比、PM分析	每月
	每月财务分析	财务部、审计部	财务报表、财务数据、成本分析、能源消耗、材料消耗等	财务部、审计部	趋势、对比、因素分析	每月
	人力资源分析	人力资源部	人力资源流失率、满意度等	人力资源部	趋势、对比、因素分析	
局部分析	部门例会	部长、厂长	部门承担的工作目标、计划及其达成情况	部门主管及其以上人员	趋势、对比分析	每周、月
执行分析	员工面谈小组会议	主管	个人绩效完成情况	员工、主管、小组	趋势、对比分析	2次/月

公司从2007年年底开始策划、组织管理验收活动。公司先后成立管理验收委员会，根据各单位的具体职责和存在的主要问题建立管理验收标准和细则。验收的内容依据卓越绩效标准，结合企业实际，主要为各单位在质量、效率、成本、安全、人力资源等方面的管理方法和管理效果。验收的方法主要依据PDCA循环，每个项目必须要有完善的制度或方法、方案；严格按照制定执行；在执行的过程中需进行测量、统计、分析，从趋势、对比、因素分析中挖掘问题和分析原因；针对存在的问题进行改进，并将改进的措施进行知识管理或标准化。经过2008年的两次验收，各单位的管理水平都有不同程度的提升，2008年5—6月份进行

了管理预验收，各单位平均得分为69.5分，2008年各单位的全年验收平均得分高于80.1分，提升了17.5%，为提升公司整体管理水平做出了一定的贡献。

（二）员工成长激励

绩效结果应用的另一个方面，是对员工的成长激励，包括以下几项内容。

（1）作为核算绩效奖金的依据，并作为薪资调整的参考。

（2）帮助员工发现能力、素质的改进机会。

（3）作为职位等级晋升（降）和岗位调配的依据。

（4）记入员工发展档案，为制定职业生涯发展规划提供依据。

[案例6-4] 海尔集团的OEC管理法

OEC管理法（overall every control and clear），意思为全方位优化管理法，是海尔集团于1989年创造的企业管理法。该法为海尔集团创造了巨大的经济效益和社会效益，获得国家企业管理创新“金马奖”、企业改革“风帆杯”，朱镕基总理曾批示在全国推广这种管理经验。其内涵是“日事日毕、日清日高”，即：每天的工作每天完成，每天工作要清理并要每天有所提高。

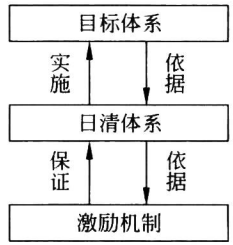


图6-10 OEC法框架

OEC管理法由目标体系、日清体系和激励机制三个基本框架构成，如图6-10所示。[①]

（一）目标体系

（1）根据企业发展方向、市场竞争需求确定合理的目标。例如，海尔的三大发展战略。

（2）进行目标管理：将企业的大目标分解到各部门，再分解到每个员工的身上。

（3）目标特征：指标具体、可以度量，将量化值编成小册子。目标分解到人：责任人、主管人、配合人、审核人等。例如，冰箱有156道工序，545项责任都落实到人，并规定第一道工序不出废品。

（4）做到管理不漏项，事事有人管，人人都管事，并将责任人、检查人明确显示出来。

（5）做到企业内所有人都十分清楚自己每天该干什么，按什么标准干，如何获得优秀标准。

---

① 海尔OEC管理手册。

（二）日清体系

日清体系是目标系统得以实现的支持系统，它有“三本账”、“三张表”。

1. 三本账

“三本账”是指单位管理工作总账、部门管理工作分类账和员工个人的管理工作明细账。

管理工作总账即公司年度方针目标展开实施对策表，它按照工作项目、目标值、先进的母体水平、企业现状及差异难点、实施对策、完成期限、责任部门、工作标准、见证性资料、审核办法的统一格式，将整个单位经营指标（含生产、经济效益、劳动生产率）、管理工作指标（含质量、市场网络开发、新产品开发、项目开发及发展）作为重点进行详细分析和分解，由单位负责人签发执行，按照规定的标准和审核周期进行考核奖惩。

分类账，即各部门、分厂年度方针目标展开实施对策表。它采用与公司相同的格式，按工作分工和总账中确定的主要责任进行分析和分解，由部门负责人或分厂厂长签发执行。对职能部门，按其职能确定重点工作分解到人。例如质量部门，按质量体系、质量管理、现场管理、新产品和内部日清等方面进行分解和控制。对分厂则按产量、质量、物耗、设备计量、现场管理、安全和管理七个方面进行分解和控制。

明细账，即工作控制日清台账，其格式为项目、标准和指标（分先进水平、上期水平、本期目标）价值比率、责任人、每天的完成情况、见证性材料、考核结果、实得总额和考核人。此账按天进行动态控制，每天将控制的情况填入，以达到有效控制和纠偏的目的。

2. 三张表

“三张表”是指日清表、三E卡和现场管理日清表。

日清表，它包含企业和个人两部分，个人日清表即个人对每日自己控制的项目受控状态的清理和分析，找出存在问题的原因并进行整改纠偏，不断提高受控率。企业的日清表由两部分组成：一部分是在每个作业现场设立的一级大表，将该作业现场的质量、工艺纪律、设备、物耗、生产计划、文明生产和劳动纪律等方面的实际情况每两小时由职能巡检人员检查登记一次，将检查结果公布于众。另一部分是职能人员对上述七项进行巡检时做的记录和每天的日清栏考核意见，将每天日清栏的全部情况进行汇总和评价存档备查。

三E卡，指“三E日清工作记录卡”。三E卡将每个员工的各个要素（一线员工每日七个要素即产量、质量、物耗、工艺纪律、安全、文明生产、劳动纪律，其他员工为经营指标、工作主项、工作辅项三个要素）量化为价值，每天由员工自我清理计算出当日的日薪并填写台账、检查确认，上级领导及市场闸口位进行抽

查，月底汇总兑现的工资分配形式。公式为：单价×劳动量±各种奖罚。

现场管理日清卡包括六项内容，即质量日清表、设备日清表、物耗日清表、生产计划日清表、文明生产日清表和劳动纪律日清表。

日清体系的最关键的环节是复审。所以在日清中重点抓管理层的一级级复审。复审中发现问题，随时纠偏。在现场设立“日清栏”，要求管理人员每两小时巡检一次，将发现的问题及处理措施填在“日清栏”上。如果连续发现不了问题，就必须提高目标值。

（三）激励机制

激励机制是日清控制系统正常运转的保证条件。

海尔在激励政策上坚持的原则：一是公开、公平、公正。通过三E卡，每天公布职工每个人的收入，不搞模糊工资，使员工心理上感到相对公平。二是要有合理的计算依据，如海尔实行的计点工资，从12个方面对每个岗位进行了半年多的测评，并且根据工艺等条件的变化不断调整。所谓“计点工资”，是将一线职工工资的100%与奖金捆在一起，按点数分配，在此基础上，又进一步在一、二、三线对每个岗位实行量化考核，从而使劳动与报酬直接挂钩，报酬与质量直接挂钩，多劳多得。

在激励的方法上，海尔更多地采用及时激励的方式。例如在质量管理上利用质量责任价值券，员工们人手一本质量价值券手册，手册中整理汇编了企业以往生产过程中出现的所有问题，并针对每一个缺陷，明确规定了自检、互检、专检三个环节应负的责任价值及每个缺陷应扣多少钱，质检员检查发现缺陷后，当场撕价值券，由责任人签收；操作工互检发现的缺陷经质检员确认后，当场予以奖励，同时对漏检的操作工和质检员进行罚款。质量价值券分红、黄两种，红券用于奖励，黄券用于处罚。

第二节　授权管理

授权(authorization)，是指主管将职权或职责授给某位部属负担，并责令其负责管理性或事务性工作。授权是一门管理的艺术，充分合理的授权能使管理者们不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展，以及如何引领下属更好地运营企业上。

20世纪五六十年代，伊恩·戈登基于大公司面临的等级制度弊端和管理效率低下问题，提出了这一管理思想。面对以客户为中心和全球市场力量的威胁，许多企业，特别是大公司，需要通过授权管理，减少中间层级、简化办事程序、提高办事效率，以提升企业绩效。

一、授权的原则

授权的基本依据是目标责任，要根据责任者承担的目标责任的大小授予一定的权力。在授权时还要遵循以下一些原则。

（一）相近原则

这有两层意思：一是给下级直接授权，不要越级授权；二是应把权力授予最接近做出目标决策和执行的人员，确保一旦发生问题，可立即做出反应。

（二）授要原则

授给下级的权力应该是下级在实现目标中最需要的、比较重要的权力，能够解决实质性问题。

（三）明责授权

授权要以责任为前提，授权同时要明确其职责，使下级明确自己的责任范围和权限范围。

（四）动态原则

针对下级的不同环境条件、不同的目标责任及不同的时间，应该授予不同的权力。贯彻动态原则体现了从实际需要出发授权，具体可采取常规授权和特别授权两种方式。

二、授权审批体系的构成

《企业内部控制基本规范》（以下简称《基本规范》）从外部监管的角度，明确企业必须建立授权审批体系。

授权审批是企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权，在授权期限内可重复使用；特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权，问题解决后权力即行收回。

《基本规范》要求，企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。通常，权限指引是管理流程文件的一个组成部分，应结合管理流程需要，具体编制。

具体说来，权限指引由三方面要素构成。

（一）管理流程中需要决策的业务事项

通常，管理流程中需要决策的业务事项是权限指引的核心，所有的授权审批都围绕业务事项的决策要求展开。业务事项可根据业务的类型、重要性水平、风险等级、常规性与突发性等进行分类处理，如生产投料计划、员工差旅费报销、发行债券进行融资等，这些业务事项的申请、审核、批准的过程和批准权限完全不同。对于上市公司而言，由于需要有针对性地保护公众投资者利益，还特别需要梳理董事会和股东大会的授权审批事项。

（二）业务事项的执行部门及相关审核、审批部门与岗位

健全组织架构和岗位设置是科学编制权限指引的前提。只有实现了这个前提，才能进行自上而下的、不同层级不同岗位的权限分配。部分企业在组织架构和人员职责都还不太完善的情况下，最终建立的授权审批权限没有对应到岗位，而是对应了具体的个人。这样的授权审批体系既无防范风险的作用，又僵化了审批过程，降低了管理效率，反而为未来发展埋下隐患。而健全的组织架构有利于指导各个岗位根据自身职责对事项进行审批，有效优化决策效果。

（三）申请、审核与批准的权限规定

“申请、审核与批准”是授权审批体系的实现过程。申请是指具有相关业务需求的岗位，为实现企业业务目标，提出拟实施的事项；审核是指由申请人之外的人员，从自身岗位职责出发，对该决策事项进行分析，排除该事项可能带来的风险（是否一定需要审核、审核的复杂性可根据该事项的重要水平和风险水平而定）；批准是指具有权限的岗位最终决定该事项的实施与否。从内部控制的角度来看，申请与审核、申请与批准彼此是不相容职责，不得由同一人实施，否则无法防范舞弊风险或决策失误。

表 6-10 所示的是某集团公司权限指引表，其中表的纵向是管理流程中需要决策的业务事项，横向是业务事项的执行部门及相关审核、审批部门与岗位，表格中间部分是申请、审核与批准的权限规定。

三、如何建立授权审批体系

通过对授权审批体系构成要素及有关问题的分析，授权审批体系的实施可分以下几个步骤进行。

表 6-10　某集团公司权限指引表

编号	授权级别 / 业务类型 / 权限	执行部门	1	2	3	3.1	3.2	3.3	3.3	4	4.1	5	5.1	签门复岗企部或核位	权限设定依据
			集体决策权限			总经理/董事长	股份公司		集团公司	事业部(管理部)/职能部门主任	事业部(管理部)/职能部门分管副主任	企业办公会	企业负责人		
			股东大会	董事会	办公会		总裁	总部分管领导/财务总监	总部分管领导						
1	资金活动														
1.1	筹资业务														
1.1.1	筹资方案的执行														
1.1.1.1	长期银行贷款	集团财务部/股份财务部		当年长期融资计划		签内额元贷并划金亿长同批计笔>10的款审署单	并计单额元(含)—10的贷审批署内金亿元期合同签划笔5亿长款	授权批署贷经可并长款合同	并计单额元(含)—10的贷审批署内金亿长期合同签划笔5亿长款	①审批并签署计划内≤5亿元长期贷款合同 ②审批并签署长期借款、债券和融资租赁内部分割协议 ③审批长期借款、债券和融资租赁本息的偿还	—		审批：长期借款、债券和融资租赁部分割协议	法律事务部	股份公司章程
1.1.1.2	短期银行贷款	集团财务部				①审批并期信签署合授协议 ②审批并信单>的款签署度金额笔10亿元短期贷合同额授内额			并批署授度笔金额5—10亿元(含)的贷短期款合同审签信内单元亿	①审批并签署授信额度内≤5亿元的短期贷款合同 ②审批短期借款和融资租赁内部分割协议 ③审批短期借款和融资租赁本息的偿还	—		在授信额度内批借	法律事务部、企业法律事务部门	

（一）树立并推行授权审批的正确理念

企业构建授权审批体系是涉及经营管理各个方面的一项系统性管理提升工作，是企业经营哲学从“人治”到“法治”的重大转变。从管理的角度来看，建立授权审批体系体现了规范经营、维护股东利益的公司治理理念，实现了相互牵制和防范风险的内部控制作用，满足了现代企业组织扁平化和授权分权的管理需求。企业授权审批体系建设工作启动时，必须全员明确关于授权审批的正确理念。而在这个过程中，企业领导者的倡导和推行起着不可或缺的决定性作用。

（二）组建或指定授权审批体系的相关机构

一方面，授权审批体系建设不是简单形成一份权限审批表，而是包括体系的建立、维护、监督和完善的一整个持续的过程；另一方面，授权审批体系建设绝不是一项孤立的工作，而是涉及了企业各项流程中的审批过程，梳理授权审批体系从某种程度上来说，就是整个企业的流程再造。从这两方面出发，都需要由相应的机构来负责授权审批体系的构建。一般来说，可由企管部或内审部负责授权审批体系建设与运行的相关日常工作，董事会负责批准整个体系。

（三）梳理授权审批事项

组织机构确定后，便可进行授权审批事项的梳理，确定审批事项的类别、金额和范围。在对授权审批事项进行梳理时，应体现全面性和重要性的原则，一方面尽可能覆盖企业经营的各个业务流程；另一方面要抓大放小，把精力花在影响大和风险高的事项上，避免形成一份过度强调“大而全”的授权审批清单，而忽视了对关键环节和风险控制点的深入分析和控制。

（四）确定各审批事项申请、审核和批准的审批过程

在完成了审批事项梳理后，企业可根据不同的审批事项来确定该事项经过申请、审核和批准而生效的程序。这里的申请、审核和批准都须对应明确的岗位和层次，避免对应到个人的不规范做法。而整个审批过程可依照以下原则进行。

一是成本效益原则。重大和复杂的事项应加强审核，一般和日常的事项应简化程序。对于一些影响极小的日常事项，可通过总额限制或事后绩效考核来控制，无须在过程中进行审核和审批，如办公室用品领用可取消审批，可直接设置每个岗位领用的总量。而复杂事项就应当加强审核，如企业进行重大投资，就要分别从经济、技术、市场等多个层面进行审核，对项目建议书、可研报告和合同多个环节进行审核，并最终由董事会乃至股东大会进行批准。

二是统筹分析原则。涉及同一个事项不同阶段的权限应当统筹分析、统一进行梳理。以采购为例，某个采购事项的审批可能涉及预算与计划、事项决策、合同与用印、验收和付款多个阶段，而这几个阶段都会出现审批的情形。那么，对于重大采购，这几个阶段都应由公司管理层审核并批准；对于一般采购，只需要管理层批准合同和付款两个环节，其他环节由部门负责人审核和批准即可。

在完成了授权审批事项和授权审批过程的梳理后，企业可通过授权审批权限表的形式将梳理后的结果固化下来，作为部门和岗位实际操作的依据。

（五）建立授权审批体系的持续跟踪和反馈机制

许多企业的授权审批体系运行不久，便再无人提及。在有些情况下，这并不是由于体系本身的不合理，而是由于缺乏跟踪和反馈机制。例如由于事情紧急突发，某事项先做后批，却没有再做事后处理，随后就会有更多的员工倾向于采取这种“高效”的方式。再例如部门或岗位变化，原授权审批体系对应不上相关部门和岗位了，却无人对其进行调整，时间一长大家也弄不清究竟该走哪个授权审批程序，最终造成了授权审批体系的无人问津。因此，企业应当指定专门部门对授权审批体系进行持续跟踪监督和评价，纠正和处理授权审批体系中的违规行为，追究违规审批所造成的损失，对不合理的权限设置进行及时调整和再发布。

（六）建立授权审批体系的追责机制

建立授权审批体系的追责机制不是针对具有决策过失的个人进行惩罚，而是一种健康的组织学习和反馈机制，强调的是对决策失误进行分析并提出未来防范类似问题的方案。良好的授权审批体系追责机制能够协助企业不断优化决策体系，促进整个企业的健康发展。

第三节　沟通与协调

为促进企业目标的实现，各级管理者需要做好协调工作，正确处理企业内外各种关系，保证企业正常运营的良好条件和环境。而做好协调工作所依赖的主要手段，是信息交流和沟通。

信息交流与沟通的方式有很多，但在企业内部的上传下达、多方协调，主要还是依赖会议报告机制，以及企业领导的走动式管理。

一、会议报告机制

（一）怎样写好报告

关于报告，既有下级对上级的报告，也有领导对下属的报告；既有口头报告，也有书面报告，下面谈的是如何做好书面报告，也适用于口头报告。

1. 要突出重点

汇报材料一般包括工作情况、取得的成绩、存在的问题、今后的设想等内容，但整个材料如何布局、怎样安排，先写什么、后说什么，要精心斟酌，不一定都按上述四部分内容一顺排列下来，而应当突出重点。

2. 要语言明快

写汇报材料要充分考虑有声语言的特点。一是叙述语言要简明。切忌冗长啰唆，千万不能把有用的东西淹没在废话之中。二是要多用短句。这样既便于说，又便于听，而且干脆有力，节奏感强。如果句式过长，无论汇报的人还是听汇报的人，都会感到费劲。三是要流畅和谐，上口顺耳，不能气结语涩。四是要通俗易懂，不要用生僻的语言。

3. 要写出思想

写汇报材料不仅是一个收集资料、积累情况的过程，而且是一个研究工作、升华理论、提高认识的过程。因此，汇报材料不能只是罗列情况，更重要的是要写出思想。

（二）如何开好会议

开好一个会议，需要做好会前准备、会中控制和会后跟踪三个阶段的工作。

1. 做好会前准备

即使是小型的会议，也不能疏忽会前准备工作，这直接影响着会议的效果。

首先，设计好会议议程和议题。例如，总结上周工作、汇报下周工作，沟通重要项目的实施情况、提出新项目或课题等。

其次，会前几天要公布议题。主管不但要自己明晰议题，更要让大家知道。

再次，确定参加者。让许多与议题无关的人参会，会让会议效率变得更低。

2. 做好会中控制

首先，明确会议讨论方向。在会议中，常会出现讨论主题不清晰的状况，会议主管一定要思路清楚，控制会议方向。

其次，不要跑题。其实，“跑题”很多时候都是不由自主发生的。因此，主管此时就要及时“喊停”，如果一个话题被四个人说跑了题，那么离题就已经十万八

千里了，这完全是一个级数效应。

3. 做好会后跟踪

首先，要做好会议纪要。会议纪要是一个很重要的部门资料，尤其对于达成了明确目标、责任人、注意事项、完成时间等内容的成果，都是对项目、个人、成果进行考核的依据。

其次，对会议形成的决议，要做好会后跟踪。

[案例 6-5] 三星会议的三原则

三星集团曾经出过一本书——《开会就要学三星》。[①] 为什么三星会将开会这样的"小事"出一本书？是因为，三星认为会议文化的差异，将直接影响一个公司的经营业绩。

在三星会议中，有三个最基本的原则不可不知。

第一个原则：周三不开会。对于许多公司而言，开会一般是不会考虑哪天不宜开会的。而在三星，则确定了周三不开会。因为这一天，无论是员工的工作状态还是业务，都是处于最高潮的时候，一定要抓住这个良好的状态服务于工作。

第二个原则：会议时长 1 小时，最多不超过 1.5 小时。召开会议时，三星还会将一个定量为一小时的沙漏放置在会议室中，为严格遵守时间施加了无形的压力。而三星这么做，也是有充分科学依据的，专家称：一个成年人集中精力的时间，不超过两个小时。

同时，为了避免闲谈或因无关的事浪费会议时间，三星还采用了可使效率提高两倍的站立式会议形式。因为，据说人的大脑活动最活跃的时间是在站立的状态下，并且是确定好了结束时间的时候。

第三个原则：将会议内容整理成一张纸。有时只要一说会议结束了，至于谈了什么、结果是什么、必须实施的内容就记不清楚了。因此，三星规定：会议内容要由专人整理好，发给参会者和相关人员，同时，这份记录一定要是简洁的一张纸。

二、走动式管理

走动管理(management by wandering around，MBWA)是指高阶主管利用时间经常抽空前往各个办公室走动，以获得更丰富、更直接的员工工作问题，并及时了解所属员工工作困境的一种策略。这是世界上流行的一种新型管理方式，它主要是指企业主管身先士卒，深入基层，体察民意，了解真情，与部属打成

① [韩]金咏韩，金咏安. 开会就要学三星[M]. 北京：新华出版社，2005.

一片，共创业绩。

走动管理的概念起源于美国管理学者彼得思(T. J. Peters)与瓦特门(R. H.，Jr. Waterman)在1982年出版的名著《追求卓越》(*In Search of Excellence*)一书。书中提到，表现卓越的知名企业中，高阶主管不是成天待在豪华的办公室中，等候部属的报告，而是在日理万机之余，仍能经常到各个单位或部门走动走动。该书作者因此建议，高阶主管应该至少有一半以上的时间要走出办公室，实际了解员工的工作状况，并给予加油打气。走动管理在20世纪80年代蔚为风潮，并与"management by walking around"一词交互使用。

管理不是到各个部门走走而已，而是要搜集最直接的信息，以弥补正式沟通管道的不足。正式的沟通管道透过行政体系逐级上传或下达，容易生成过滤(filtering)以及缺乏完整信息的缺点。过滤作用经常发生在超过三个层级以上的正式沟通管道中，不论是由上而下或由下而上的信息传达，在经过层层转达之后，不是原意尽失就是上情没有下达或下情没有上达；另外，透过正式沟通管道搜集到的信息，缺乏实际情境的辅助，不易让主管做出正确的判断，往往会因此失去解决问题的先机。走动管理就是要上层主管勤于搜集最新信息，并配合情境做最佳的判断，以及早发现问题并解决问题。

敏锐的观察力是走动管理成功的要素。在走动的过程中，主管必须敏锐地观察到工作的情境与人员，及其所透露出的信息；同时也透过询问、回答、肢体语言等，对信息做出及时的回应。主管的态度也很重要，如果让员工或同人有被视察的感觉，主管就很难获得想要获得的信息；如果来去匆匆，也难以达成预期的效果。同时，主管也不必期望每次都能获得新的信息，只要有机会获得最新信息，就有机会防患事发于未然，不必等到事发之后再焦头烂额地处理。

走动管理最适用于离第一线比较远的高阶主管，企业比较庞大的单位由于层级较多，高阶主管更须勤于走动，协助其做政策性的决定。至于其他层级的主管离工作现场比较接近，平时就应该透过敏锐的观察搜集必要的信息。走动管理是一种方法或技术，不是一种理论，强调高阶主管应及时搜集第一手的信息，至于其他经营管理事项，则仍应采取其他适当的方法或技术。

第四节　管理信息系统开发和应用

一、管理信息系统概说

(一) 管理信息系统的基本组成

管理信息系统(management information system，MIS)，是一个由人、计算

机及其他外围设备等组成的能进行信息的收集、传递、存储、加工、维护和使用的系统，如图 6-11 所示。其主要任务是最大限度地利用现代计算机及网络通信技术加强企业信息管理，通过对企业拥有的人力、物力、财力、设备、技术等资源的调查了解，建立正确的数据，加工处理并编制成各种信息资料及时提供给管理人员，以便进行正确的决策，不断提高企业的管理水平和经济效益。①

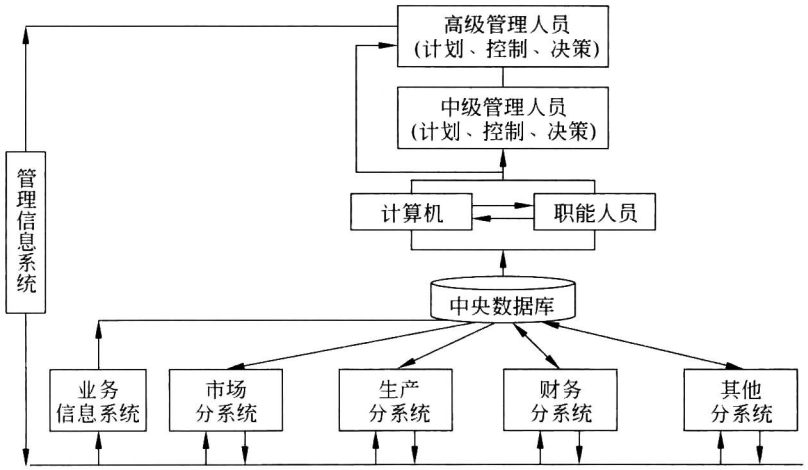


图 6-11　管理信息系统总体概念图

由图 6-11 可以看出，管理信息系统是一个“人-机”系统。机器包含计算机硬件和软件（软件包括业务信息系统、知识工作系统、决策支持系统和经理支持系统），各种办公机械和通信设备；人员包括高层决策人员、中层职能人员和基层业务人员。

从层次划分来说，管理信息系统分为基层的业务信息系统、中层的决策支持系统、高层的经理支持系统。其中，业务信息系统可以按企业的一级职能流程分为市场分系统、生产分系统、物流分系统及其他各种分系统等。

从产业价值链的划分来说，上游是供应链管理（supply chain management，SCM）系统，中游是企业资源计划（enterprise resource planning，ERP）系统，下游是销售链管理（customer relationship management，CRM）系统，如图 6-12 所示。

上游的供应链管理系统是由物料到企业的整个物流管理，简单的供应商管理系统则能进行采购的招投标、供应商的选择、供应商关系的历史记录、供应商

① 薛华成. 管理信息系统[M]. 第 5 版. 北京：清华大学出版社，2007.



图 6-12　管理信息系统的产业价值链划分

的信用考核等；中游的企业资源管理系统把企业内部的生产服务、财务会计、销售和市场以及人力资源系统集成起来，担当起企业所有流程的管理；下游的销售链管理系统主要从事分销渠道的分析和管理，简单的顾客关系管理系统则维护一个顾客数据库，包括招揽顾客、分析评估顾客、提供顾客商品或服务给顾客、售后的技术支持等。

目前各种软件供应商能够提供 SCM、ERP、CRM 等成套软件。它们往往以这三种软件中的一种为基础，扩展功能包含了其他两种软件的一些功能，如 ERP 软件扩展了 SCM 和 CRM 的功能。有的 SCM 软件甚至包含了全部三种功能。

（二）不是自动化改造，而是重新开始

早在 1990 年，流程再造大师哈默就发表文章《再造：不是自动化改造，而是重新开始》，大声呼吁：利用现代信息技术的力量，从根本上重新设计业务流程，以显著地提升企业绩效，而不应当把计算机系统嵌入过时的流程。[①] 但直到现在，许多企业仍然把信息系统的应用，看做是信息技术专业人员的事。事实上，管理信息系统的应用，更多的是一项管理工程，而不仅仅是一项信息技术工程。

曾有个“上 ERP 是找死”的说法流行很广。其实，问题的症结在于两方面，一方面，是很多企业在应用管理信息系统之前，企业战略不明确、内部组织与流程不合理等问题普遍存在，这种情况下“上 ERP”其实是固化了企业原有的错误，其结果当然是“找死”；另一方面，很多软件供应商往往不是以企业的管理需求为核心，而是以它们的软件产品为核心，要求企业变革流程满足软件产品的要求，实际上这是舍本逐末的做法。[②]

为充分发挥信息系统的作用，企业领导应把信息系统的开发和应用这项工作提到企业流程再造、调整组织结构、改变运营方式的战略高度来看待。

（1）首先应结合企业战略规划，做好信息系统规划。

（2）在决策具体项目前，应做好可行性研究。

（3）在系统设计之前，应结合管理信息系统的强大功能，对企业进行流程再造。

---

① *Harvard Business Review*, July-August 1990: 104-112.

② 蔡翔国. 自动实现责任到人的流程管理软件[R]. 北京天航质诚科技有限公司讲座.

（三）管理信息系统对企业变革的影响

管理信息系统由于在信息输入、信息存储、信息处理、信息输出和信息控制等方面具有比人工处理更为便捷、准确、保持一致性的优点，因而具有极大提高企业运营管理效率的功能，并能有效支持各层次人员的信息交流、沟通、决策。

管理信息系统在企业变革方面的影响，突出表现在能有效地再造管理流程、优化组织结构。企业变革在利用信息技术简化管理流程方面，有以下一些思路可以借鉴。

（1）横向集成：压缩跨部门流程，如交易员代替定价员和核对员的工作。

（2）纵向集成：压缩管理层次，组织结构呈扁平化。

（3）减少检查：由于信息系统具有自动检查功能，因而可以减少很多人工的检查工作。

（4）单点对外：给每个员工一个单独的界面，也可以给顾客一个唯一性的入口信息，代替中间信息。

（5）单库连接：建立统一的共享信息库，把相互的交道变成对库的交道。

（6）单路达出：不用许多路径均能走通，多路径会让人不知该走哪条。

（7）并行工程：串行已不可能再压缩的，可考虑把串行变为并行。

（8）灵活选择：对于某些输入，可能不需要全过程，少几个过程也可以连接起来，达到输出。

利用信息技术简化管理流程后，不仅组织结构将趋于扁平化、运营效率和效益大为提高，而且工作方式也将得到改变，更多采取大团队工作方式；团队间相互了解和主动协调将大大提高；领导将更像是教练而不像是司令官；整个组织将更积极地面向顾客。

二、管理信息系统规划

管理信息系统规划，是关于管理信息系统的长远发展计划，是企业战略规划的重要组成部分。一个好的信息系统规划，不仅能够有效地支持企业战略规划的实施，而且能再造企业流程、优化组织结构，极大地改善企业绩效，对企业变革产生重大影响。因此，企业领导对此应有足够的重视，并亲自主持信息系统规划工作。

早期的管理信息系统规划只是系统开发前的职能需求调查，称为职能需求法，即针对企业现有各个职能调查其需求，然后靠经验和艺术的方式总结汇总，

投射未来，做出规划。可惜目前绝大多数企业仍然采用这种方法。[①]

（一）管理信息系统规划应结合企业战略规划

管理信息系统规划，应基于企业变革、结合企业战略规划。最能说明企业战略规划和信息系统（information system，IS）规划、信息技术（information technology，IT）规划关系的是“三明治法”，如图 6-13 所示。

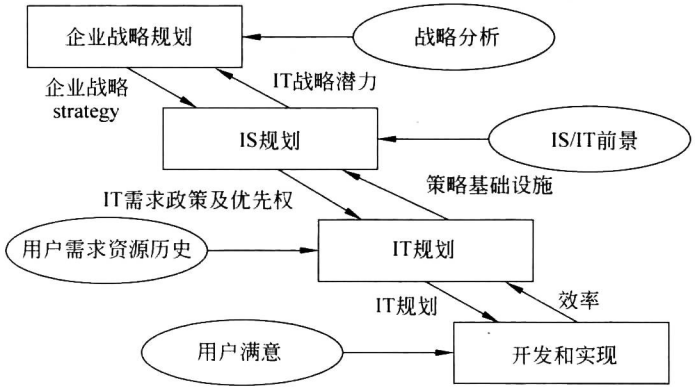


图 6-13　管理信息系统规划的三明治法

图 6-13 中，将企业战略规划、IS 规划、IT 规划分为三层，形如三明治。企业规划是龙头，是领先的，也是最上层的，基于战略分析并考虑 IT 潜力而确定；IS 规划在中层，要说明的是 IS 需求是什么，这个规划是基于企业业务的，面向需求、面向应用的，基于企业战略并考虑信息系统和信息技术的发展前景而确定；IT 规划在下层，将解决 IS 需求将如何给以供应，为 IS 规划提供基础设施和服务支持，基于 IS 需求并考虑用户需求资源历史而确定。

从企业战略规划到 IS 规划、再从 IS 规划到 IT 规划完成了正向过程；而 IT 规划到 IS 规划、再由 IS 规划到企业战略规划则完成了反馈过程。早期的规划基本上是顺序的、单次的。而现在则为多重循环的，也就形成了互动规划。

图 6-13 的最底层描述了信息系统在规划指导下的开发和实现。

（二）管理信息系统规划的基本内容

管理信息系统的战略规划的内容包含甚广，由企业的总目标到各职能部门的目标，以及它们的政策和计划，直到企业信息部门的活动与发展。一个管理信

① 薛华成. 管理信息系统[M]. 第 5 版. 北京：清华大学出版社，2007.

息系统的规划应包括以下几项内容。

（1）组织的战略目标、政策和约束、计划和指标的分析。

（2）管理信息系统的目标、约束以及计划指标的分析。

（3）应用系统或系统的功能结构、信息系统的组织、人员、管理和运行的分析；信息系统的效益分析和实施计划等。

三、信息系统项目可行性研究

管理信息系统的项目可行性研究，主要包括初步调查、提出新方案设想、对新方案进行可行性分析等步骤，如图 6-14 所示。

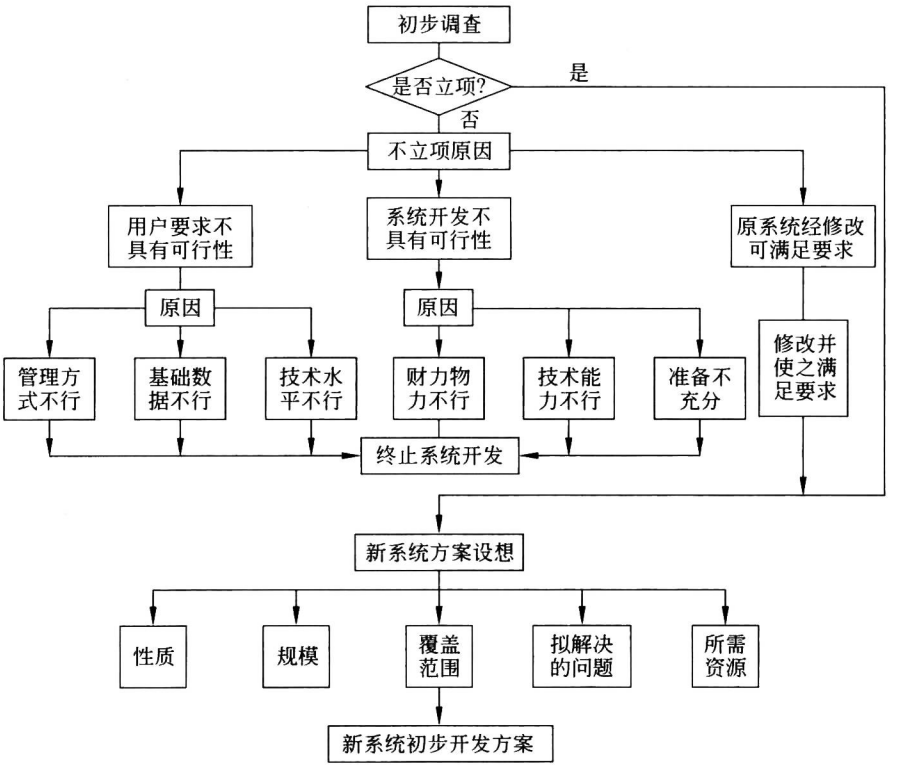


图 6-14　管理信息系统项目可行性研究

（一）初步调查

初步调查是企业信息系统规划的第一步，包括以下内容。

（1）需求分析：包括调查企业发展战略、企业对信息系统的开发要求及预

期目的、企业内部员工对管理信息系统的需求及优先顺序等。

(2) 企业现行状况：包括调查企业的性质、现行组织结构、生产物流过程、信息沟通方式等。

(3) 管理方式和基础数据管理状况：主要了解企业的管理方式和基础数据状况是否科学、健全、完善等，初步分析存在的问题。

(4) 现有的信息系统运行状况：对于企业现行的信息系统状况，不论其是手工处理的信息系统还是计算机辅助人工处理的信息系统，均应了解其运行状况、特点、所存在的问题、可利用的信息资源、可利用的技术力量以及可利用的信息处理设备等。

(二) 提出新方案设想

初步调查后，应提出新建系统的方案设想，包括以下内容。

(1) 根据用户要求，新系统应考虑是覆盖整个组织的信息系统还是以某几个重点环节为主的信息系统，新系统大致可按什么规模来开发。

(2) 新系统拟覆盖的范围，即新系统初步考虑可包括多少个子系统。

(3) 新系统拟解决的主要问题。

(4) 新系统预计的投入产出比。

(三) 对新方案进行可行性分析

根据系统环境、资源等条件，判断所提出的规划方案是否具有实际开发的可行性，包括以下几项内容。

(1) 技术方面的可行性(技术条件)。

(2) 经济方面的可行性(费用与效益)。

(3) 管理方面的可行性(人员态度、工作水平)。

[案例 6-6] 某鲜奶公司管理信息系统项目可行性研究

1. 某鲜奶公司管理信息系统初步调查

某鲜奶公司始建于 1998 年，目前以牛奶家庭配送业务和各种酸奶的生产销售为主，是集科研、生产、销售、服务于一体的企业。

企业经过十几年的奋斗，已具有较大规模，生产经营种类也越来越多。企业在快速成长的同时，对企业结构的设计、业务流程的规划、各种数据存储和应用提出了新的要求，旧的模式已不能再适应企业迅速发展的需要。随着业务的开展和市场竞争的加剧，企业高层领导也意识到企业内部管理存在的一些问题，他们一致决定引用先进的信息管理系统改变企业的现状。

经过初步调查发现，公司的业务全是人工系统，所有的数据全是由人工记录、统计、保存和分析；所有的单据全是人工填置、分类和保存，这样的业务操作既费时又耗费了大量的人力和物力。

例如，企业库存管理部门，主要负责出、入库管理和库存分析，并向上级主管部门和高层领导提供库存信息查询。不断扩大的企业规模，库存管理工作变得日益繁重。最重要的是无法实现实时地清点库存奶品，包括库中该奶品的数量够不够调拨、什么时候应该生产多少数量的某种奶品等这些要求，手工操作已经远远不能满足。

基于以上企业现状，信息系统开发的应用潜力很大。

2. 新方案初步设想

基于初步调查，确定管理信息系统初步设想如下。

(1) 建立管理信息系统，改变过去手工操作方式，提高数据准确性，使企业运作过程更加快捷、高效。

(2) 方便企业对产品的管理，包括产品类目的管理和产品信息的管理。

(3) 方便企业对库存的管理，能够及时了解库存，减少库存积压，依据库存量及时调整生产，调整销售策略，将不必要的损失降到最低，大大降低了公司运作成本，从而使企业取得更佳效益。

3. 项目可行性研究

1) 技术可行性

企业目前拥有计算机、打印机、复印件。在设备方面，企业购置少量的计算机、打印机就可以满足信息系统应用的要求。系统对软件的要求不是很高，市场上常用的系统软件足可以满足系统开发的需要。同时，开发人员具有开发复杂管理信息系统的丰富经验，在开发技术上不存在困难。因此完全可以建立一个适用的管理信息系统。

2) 经济可行性

系统所需的软硬件环境成本和开发维护费用都不是很高，企业所需投资较少，完全有能力承受。信息系统投入使用后会给企业带来明显的经济效益。系统可以提高企业工作效率、简化工作流程、方便管理、辅助高层决策等。这些改变增加了企业的市场竞争力。因此，在经济上是可行的。

3) 管理可行性

由于企业管理者已认识到企业内部管理存在的问题，并一致同意引用先进的信息管理系统改变企业的现状，所以对信息系统的开发是大力支持的。企业在管理方法方面存在一定的缺陷，但领导和职工的支持、比较简单的业务流程以及完整准确的原始数据都使得实行相应的管理制度改革成为可行。

4）结论

根据以上可行性分析，企业进行信息系统开发的基本条件已经成熟，可以进行系统的开发。编写系统可行性分析报告。

四、信息系统分析

系统分析又称为系统逻辑设计，是对系统进行详细深入的调查研究，将一个系统分解成各个组成部分，确定新系统的逻辑观念的过程。分析的目的是研究系统的各个部分如何工作、如何交互，以获得一个合理的新系统的逻辑模型来实现其系统目标。系统分析阶段的任务是定义或制定将来新的系统应该“做什么”，暂且不涉及“怎么做”。

系统分析总体上分两步走，首先将业务或数据流程弄清楚，然后研究分析问题，提出解决问题的思路，提出新系统拟采用的方案。具体包括系统调查、流程再造、系统数据流程分析、建立新系统的逻辑模型、编制系统分析报告等。

（一）系统调查

系统调查是集中一段时间和人力，通过各种途径对企业的现行状况做全面、充分和详细的调查，为系统开发做好原始资料的准备工作。调查内容包括以下几项。

（1）组织机构、人员分工、业务流程等。

（2）各种计划、单据和报表的格式、种类及处理过程。

（3）用户要求，是指系统必须满足的所有性质和限制。它通常包括功能要求、性能要求、时间要求、可靠性要求、安全保密要求，以及开发费用、开发周期、可使用资源等各方面的要求和限制。

（二）流程再造

开发一个新系统应该看做是对组织的一种有目的的改造过程。在系统调查的基础上，应结合信息系统可以开发的各种功能，对企业的流程体系进行彻底的重新设计，即流程再造（具体可见第二章“企业流程体系框架设计”、第五章第四节“流程制度体系构建步骤和方法”中有关深入诊断、优化各级流程的内容）。并在流程再造的基础上，调整企业组织结构、岗位分工（具体可见第三章“企业成长与组织结构调整”）。

（三）系统数据流程分析

数据流程分析就是把数据在组织或原系统内部的流动情况抽象地独立出

来，舍去具体组织机构、信息载体、处理工作、物资、材料等，仅从数据流动过程考察实际的数据处理模式。主要包括对信息的流动、传递、处理与存储的分析。

（四）建立新系统的逻辑模型

在系统调查和系统分析的基础上建立新系统逻辑模型，用一组图表工具表达和描述，方便用户和分析人员对系统提出改进意见。

（五）编制系统分析报告

系统分析阶段的成果就是系统分析报告。它是系统分析阶段的总结和向有关领导提交的文字报告，反映这个阶段调查分析的全部情况，也是下一步系统设计的工作依据。系统分析报告格式通常如下：

一、引言部分（名称、开发目标、主要功能、开发背景等）

二、现行系统概况

（一）现行系统现状详细调查说明：包括组织机构图、系统目标、功能一览表、业务流程图、业务流量以及存在的薄弱环节、数据、主要算法等。

（二）现行系统分析：用户需求及主要存在的问题等。

三、新系统逻辑方案

（一）新系统目标（要求具体）。

（二）新系统逻辑模型（数据流程图、数据字典、实体关系图）。

（三）新系统功能分析（改进，补充，优越之处）。

（四）新系统在各个处理环节上采用的管理方法、模型。

（五）与新系统相配套的管理制度和运行体制的建立。

四、下阶段工程进度计划

五、信息系统设计

在系统分析的基础上，即可进行系统设计，其主要任务就是在各种技术和实施方法中权衡利弊，精心设计，合理地使用各种资源，最终勾勒出新系统的详细设计方案。[①]

系统设计阶段的主要任务包括以下几项。

（1）系统的总体设计，包括系统流程图设计、功能结构图设计和功能模块图设计等。

（2）代码设计和设计规范的制定。

---

① 薛华成. 管理信息系统[M]. 第5版. 北京：清华大学出版社，2007.

（3）系统物理配置方案设计。

（4）系统的平台设计，包括设备配置、通信网络选择和设计以及数据库管理系统选择等。

（5）计算机处理过程设计，包括输入设计、输出设计、处理流程图设计、数据库或数据文件设计、模块内部的算法设计以及编写程序设计说明书等。

（6）系统设计报告。

六、信息系统实施、运行管理与评价

（一）系统实施

系统实施是指将系统设计阶段的结果在计算机上实现。目前信息系统实施方法有两种，一种是根据系统设计结果，自编程序实现系统；另一种是根据分析结果，选配一套现有的软件产品导入企业，即二次开发。①

系统实施阶段的主要任务如下。

（1）按总体设计方案购置和安装计算机网络系统。

（2）建立数据库系统。

（3）程序设计调试。

（4）整理基础数据，培训操作人员。

（5）投入切换和试运行。

（二）系统运行管理制度

系统投入运行后，应制定以下管理制度，以保证系统的运行、维护。

（1）系统运行的组织机构。

（2）基础数据的管理制度。

（3）运行管理制度。

（4）系统运行结果分析。

（三）系统运行评价指标体系

信息系统投入运行后，要不断地对其运行状况进行分析评价，以此作为系统维护、更新以及进一步开发的依据。系统运行评价指标一般有以下几方面。

（1）预定的系统开发目标的开发情况。

（2）系统运行实用性评价。

---

① 薛华成. 管理信息系统[M]. 第5版. 北京：清华大学出版社，2007.

（3）设备运行效率的评价。

第五节　全面预算管理

全面预算是指企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，整合和优化配置企业资源，提升企业运行效率，成为促进企业实现发展战略的重要抓手。

全面预算管理是对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统。这一方法自从20世纪20年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后，很快就成了大型工商企业的标准作业程序。从当初的计划、协调，发展到现在的兼具风险管理、控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具。正如美国著名管理学家戴维·奥利所指出的那样：全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。①

是否编制预算，就好比航海时任意漂流与航程排定的不同；任意漂流，可能无法达到希望的目的；而排定航程，就能朝着预定的目标前进，虽然不能保证达成目标，但确实能使目标容易达成。

一、全面预算的组织

全面预算的组织领导与运行体制健全，是防止预算管理松散、随意，预算编制、执行、考核等各环节流于形式，预算管理的作用得不到有效发挥的关键。为此，企业应当加强对全面预算工作的组织领导，明确预算管理体制以及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制。

（一）健全预算管理体制

企业设置全面预算管理体制，应遵循合法科学、高效有力、经济适度、全面系统、权责明确等基本原则，一般具备全面预算管理决策机构、工作机构和执行单位三个层次的基本架构。

1. 全面预算管理决策机构——预算管理委员会

大中型企业应当设立预算管理委员会，作为专门履行全面预算管理职责的

① 周彦平，全面预算管理解决困惑老板的问题[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4d588c410100b5rn.html.

决策机构。预算管理委员会成员由企业负责人及内部相关部门负责人组成，总会计师或分管会计工作的负责人应当协助企业负责人负责企业全面预算管理工作的组织领导。具体而言，预算管理委员会一般由企业负责人（董事长或总经理）任主任，常务副总任副主任，其成员一般还包括其他各副总经理、主要职能部门（财务、战略发展、生产、销售、投资、人力资源等部门）和分（子）公司负责人等。

2. 全面预算管理工作机构

由于预算管理委员会一般为非常设机构，因此企业应当在该委员会下设立预算管理工作机构，由其履行预算管理委员会的日常管理职责。预算管理工作机构一般设在财会部门，其主任一般由总会计师（或财务总监、分管财会工作的副总经理）兼任，工作人员除了财务部门人员外，还应有计划、人力资源、生产、销售、研发等业务部门人员参加。

3. 全面预算执行单位

全面预算执行单位是指根据其在企业预算总目标实现过程中的作用和职责划分的，承担一定经济责任，并享有相应权利和利益的企业内部单位，包括企业内部各职能部门、所属分（子）公司等。企业内部预算责任单位的划分应当遵循分级分层、权责利相结合、责任可控、目标一致的原则，并与企业的组织机构设置相适应。根据权责范围，企业内部预算责任单位可以分为投资中心、利润中心、成本中心、费用中心和收入中心。预算执行单位在预算管理部门（指预算管理委员会及其工作机构，下同）的指导下，组织开展本部门或本企业全面预算的编制工作，严格执行批准下达的预算。

（二）明确各环节授权批准程序和工作协调机制

在建立、健全全面预算管理体制的基础上，企业应当进一步梳理、制定预算管理工作流程，按照不相容职务相互分离的原则细化各部门、各岗位在预算管理体系中的职责、分工与权限，明确预算编制、执行、分析、调整、考核各环节的授权批准制度与程序。预算管理工作各环节的不相容岗位一般包括预算编制与预算审批、预算审批与预算执行、预算执行与预算考核。

在全面预算管理各个环节中，预算管理部门主要起决策、组织、领导、协调、平衡的作用。企业可以根据自身的组织结构、业务特点和管理需要，责成内部生产、市场、投资、技术、人力资源等各预算归口管理部门负责所归口管理预算的编制、执行监控、分析等工作，并配合预算管理部门做好企业总预算综合平衡、执行监控、分析、考核等工作。

二、全面预算基本业务流程及控制措施

企业全面预算业务的基本流程一般包括预算编制、预算执行和预算考核三个阶段。其中，预算编制阶段包括预算编制、预算审批、预算下达等具体环节；预算执行阶段涉及预算指标分解和责任落实、预算执行控制、预算分析、预算调整等具体环节。这些业务环节相互关联、相互作用、相互衔接，并周而复始地循环，从而实现对企业全面经济活动的控制。图 6-15 列示了各类企业全面预算的基本业务流程。

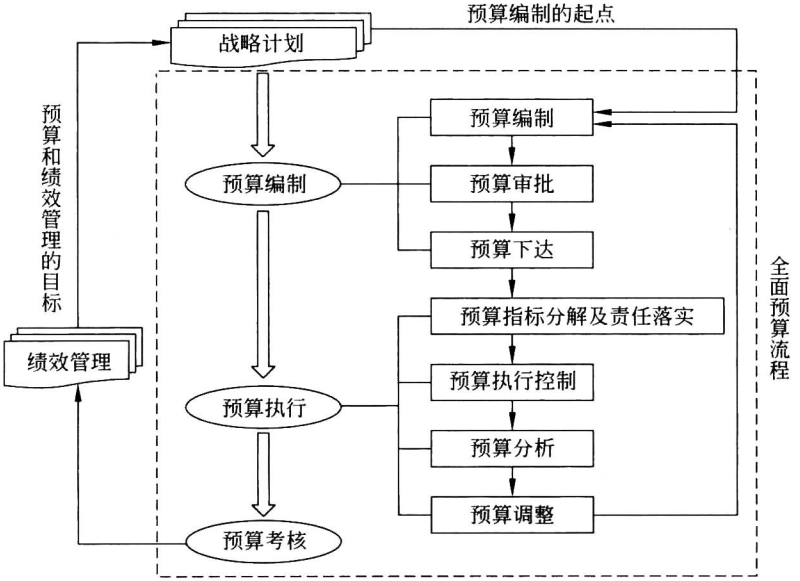


图 6-15　全面预算基本业务流程图

如前所述，全面预算是企业加强内部控制、实现发展战略的重要工具和手段，但同时也是企业内部控制的对象。企业应当参照图 6-15 的基本流程，结合自身情况及管理要求，制定具体的全面预算业务流程。

（一）预算编制

预算编制是企业实施全面预算管理的起点。为做好预算编制工作，应注意采取以下控制措施。

第一，全面性控制。一是明确企业各个部门、单位的预算编制责任，使企业各个部门、单位的业务活动全部纳入预算管理；二是将企业经营、投资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节都纳入预算编制范围，形成由经营预算、投资

预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和钩稽的综合预算体系。

第二，编制依据和基础控制。一是制定明确的战略规划，并依据战略规划制订年度经营目标和计划，作为制定预算目标的首要依据，确保预算编制真正成为战略规划和年度经营计划的年度具体行动方案；二是深入开展对企业外部环境的调研和预测，包括对企业预算期内客户需求、同行业发展等市场环境的调研，以及对宏观经济政策等社会环境的调研，确保预算编制以市场预测为依据，与市场、社会环境相适应；三是深入分析企业上一期间的预算执行情况，充分预计预算期内企业资源状况、生产能力、技术水平等自身环境的变化，确保预算编制符合企业生产经营活动的客观实际；四是重视和加强预算编制基础管理工作，包括历史资料记录、定额制定与管理、标准化工作、会计核算等，确保预算编制以可靠、翔实、完整的基础数据为依据。

第三，编制程序控制。企业应当按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。其基本步骤及其控制为：一是建立系统的指标分解体系，并在与各预算责任中心进行充分沟通的基础上分解下达初步预算目标；二是各预算责任中心按照下达的预算目标和预算政策，结合自身特点以及预测的执行条件，认真测算并提出本责任中心的预算草案，逐级汇总上报预算管理工作机构；三是预算管理工作机构进行充分协调、沟通，审查平衡预算草案；四是预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡的基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出进一步调整、修改的建议，形成企业年度全面预算草案，提交董事会；五是董事会审核全面预算草案，确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。

第四，编制方法控制。企业应当本着遵循经济活动规律，充分考虑符合企业自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要的原则，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制预算。

第五，预算目标及指标体系设计控制。一是按照“财务指标为主体、非财务指标为补充”的原则设计预算指标体系；二是将企业的战略规划、经营目标体现在预算指标体系中；三是将企业产、供、销、投融资等各项活动的各个环节、各个方面的内容都纳入预算指标体系；四是将预算指标体系与绩效评价指标协调一致；五是按照各责任中心在工作性质、权责范围、业务活动特点等方面的不同，设计不同或各有侧重的预算指标体系。

第六，预算编制时间控制。企业可以根据自身规模大小、组织结构和产品结构的复杂性、预算编制工具和熟练程度、全面预算开展的深度和广度等因素，确定合适的全面预算编制时间，并应当在预算年度开始前完成全面预算草案的编

制工作。

（二）预算审批、下达

企业全面预算应当按照《中华人民共和国公司法》等相关法律、法规及企业章程的规定报经审议批准，经审议批准后应及时以文件形式下达执行。

（三）预算指标分解和责任落实

为做好预算指标分解和责任落实工作，企业应注意做好以下几点。

第一，企业全面预算一经批准下达，各预算执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，横向将预算指标分解为若干相互关联的因素，寻找影响预算目标的关键因素并加以控制；纵向将各项预算指标层层分解落实到最终的岗位和个人，明确责任部门和最终责任人；时间上将年度预算指标分解细化为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

第二，建立预算执行责任制度，对照已确定的责任指标，定期或不定期地对相关部门及人员责任指标完成情况进行检查，实施考评。可以通过签订预算目标责任书等形式明确各预算执行部门的预算责任。

第三，分解预算指标和建立预算执行责任制应当遵循定量化、全局性、可控性原则。即：预算指标的分解要明确、具体，便于执行和考核；预算指标的分解要有利于企业经营总目标的实现；赋予责任部门和责任人的预算指标应当是通过该责任部门或责任人的努力可以达到的，责任部门或责任人以其责权范围为限，对预算指标负责。

（四）预算执行控制

在预算执行控制环节，企业应注意采取以下主要控制措施。

第一，加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。

第二，严格资金支付业务的审批控制，及时制止不符合预算目标的经济行为，确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。企业应当就涉及资金支付的预算内事项、超预算事项、预算外事项建立规范的授权批准制度和程序，避免越权审批、违规审批、重复审批现象的出现。对于预算内非常规或金额较大事项，应经过较高的授权批准层（如总经理）审批。对于超预算或预算外事项，应当实行严格、特殊的审批程序，一般须报经总经理办公会或类似权力机构审批；金额较大的，还应报经预算管理委员会或董事会审批。预算执行单位提出超预算或预算外资金支付申请，应当提供有关发生超预算或预算外支付的原因、依据、金

额测算等资料。

第三，建立预算执行实时监控制度，及时发现和纠正预算执行中的偏差。确保企业办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等各项业务和事项均符合预算要求；对于涉及生产过程和成本费用的，还应严格执行相关计划、定额、定率标准。

第四，建立重大预算项目特别关注制度。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。对于重大的关键性预算指标，也要密切跟踪、检查。

第五，建立预算执行情况预警机制，科学选择预警指标，合理确定预警范围，及时发出预警信号，积极采取应对措施。有条件的企业，应当推进和实施预算管理的信息化，通过现代电子信息技术手段控制和监控预算执行，提高预警与应对水平。

第六，建立、健全预算执行情况内部反馈和报告制度，确保预算执行信息传输及时、畅通、有效。预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向预算管理委员会和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

（五）预算分析

在预算分析环节应注意采取的主要控制措施如下。

第一，企业预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，认真分析原因，提出改进措施。

第二，企业应当加强对预算分析流程和方法的控制，确保预算分析结果准确、合理。预算分析流程一般包括确定分析对象、收集资料、确定差异及分析原因、提出措施及反馈报告等环节。企业分析预算执行情况，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第三，企业应当采取恰当措施处理预算执行偏差。企业应针对造成预算差异的不同原因采取不同的处理措施：因内部执行导致的预算差异，应分清责任归属，与预算考评和奖惩挂钩，并将责任单位或责任人的改进措施的实际执行效果纳入业绩考核；因外部环境变化导致的预算差异，应分析该变化是否长期影响

企业发展战略的实施，并作为下期预算编制的影响因素。

（六）预算调整

在预算调整环节应注意采取的主要控制措施如下。

第一，明确预算调整条件。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。企业应当在有关预算管理制度中明确规定预算调整的条件。

第二，强化预算调整原则。一是预算调整应当符合企业发展战略、年度经营目标和现实状况，重点放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面；二是预算调整方案应当客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；三是预算调整应当谨慎，调整频率应予以严格控制，年度调整次数应尽量少。

第三，规范预算调整程序，严格审批。调整预算一般由预算执行单位逐级向预算管理委员会提出书面申请，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容。预算管理工作机构应当对预算执行单位提交的预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，提交预算管理委员会。预算管理委员会应当对年度预算调整方案进行审议，根据预算调整事项性质或预算调整金额的不同，根据授权进行审批，或提交原预算审批机构审议批准，然后下达执行。企业预算管理委员会或董事会审批预算调整方案时，应当依据预算调整条件，并考虑预算调整原则严格把关，对于不符合预算调整条件的，坚决予以否决；对于预算调整方案欠妥的，应当协调有关部门和单位研究改进方案，并责成预算管理工作机构予以修改后再履行审批程序。

（七）预算考核

在预算考核环节应做好以下工作。

第一，建立、健全预算执行考核制度。一是建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，将预算目标执行情况纳入考核和奖惩范围，切实做到有奖有惩、奖惩分明。二是制定有关预算执行考核的制度或办法，并认真、严格地组织实施。三是定期组织实施预算考核，预算考核的周期一般应当与年度预算细分周期相一致，即一般按照月度、季度实施考评，预算年度结束后再进行年度总考核。

第二，合理界定预算考核主体和考核对象。预算考核主体分为两个层次：预算管理委员会和内部各级预算责任单位。预算考核对象为企业内部各级预算

责任单位和相关个人。界定预算考核主体和考核对象应当主要遵循以下原则：一是上级考核下级原则，即由上级预算责任单位对下级预算责任单位实施考核；二是逐级考核原则，即由预算执行单位的直接上级对其进行考核，间接上级不能隔级考核间接下级；三是预算执行与预算考核相互分离原则，即预算执行单位的预算考核应由其直接上级部门来进行，而绝不能自己考核自己。

第三，科学设计预算考核指标体系。应主要把握以下原则：预算考核指标要以各责任中心承担的预算指标为主，同时本着相关性原则，增加一些全局性的预算指标和与其关系密切的相关责任中心的预算指标；考核指标应以定量指标为主，同时根据实际情况辅之以适当的定性指标；考核指标应当具有可控性、可达到性和明晰性。

第四，按照公开、公平、公正原则实施预算考核。一是考核程序、标准、结果要公开。企业应当将全面预算考核程序、考核标准、奖惩办法、考核结果等及时公开。二是考核结果要客观公正。预算考核应当以客观事实作为依据。预算执行单位上报的预算执行报告是预算考核的基本依据，应当经本单位负责人签章确认。企业预算管理委员会及其工作机构定期组织预算执行情况考核时，应当将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计制度。三是奖惩措施要公平合理并得以及时落实。

预算考核的结果应当与各执行单位以及员工的薪酬、职位等进行挂钩，实施预算奖惩。企业设计预算奖惩方案时，应当以实现全面预算目标为首要原则，同时还应遵循公平合理、奖罚并存的原则。奖惩方案要注意各部门利益分配的合理性，要根据各部门承担的工作难易程度和技术含量合理确定奖励差距。

要奖罚并举，不能只奖不罚，并防止奖惩实施中的人情添加因素。

三、全面预算管理应避免的五大误区

企业推行全面预算管理，常务副总必须发挥实际的主导作用，让全面预算管理成为企业运营的支撑。很多企业做不好全面预算管理的一个重要原因，是把全面预算管理更多看成是“财务”的事，交由财务人员主导，结果往往把全面预算管理变成了全面费用平衡。

同时，帮办式咨询创始人周彦平先生认为，企业实施全面预算管理应注意避免以下几个方面的误区。[①]

---

① 周彦平，企业实施全面预算管理的五大误区[EB/OL]，http://blog.sina.com.cn/s/blog_4d588c410100fyte.html.

（一）为预算而预算

企业和企业的主管部门均认识到了全面预算管理的有效作用，并把是否实施全面预算管理作为衡量企业管理水平高低的一个标准，但对预算到底应是什么样子，如何安排和实施预算，尚缺乏深刻的理解。实际上，企业实施预算管理是提高企业整体管理水平的重要手段，而不是衡量管理水平高低的标准，预算管理的核心在于对企业未来的行动进行事先安排和计划，对企业内部各部门、单位的各种资源进行分配、考核和控制，以使企业按照既定目标行事，从而有效实现企业发展战略。所以，企业不能只将预算管理作为管理制度的组成部分去填补制度空白，而应将预算管理作为实施企业发展战略的具体手段，重点不在于企业有无预算管理制度，而在于预算管理是否得到有效实施和落实。

（二）认为编制预算纯属财务部门的事

很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。随着管理的计划性加强，全面预算逐渐受到管理层的重视，全面预算是集业务预算、投资预算、资金预算、利润预算、工资性支出预算以及管理费用预算等于一体的综合性预算体系，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源、管理等众多方面。尽管各种预算最终可以表现为财务预算，但预算的基础是各种业务、投资、资金、人力资源、科研开发以及管理，这些内容并非财务部门所能确定和左右。财务部门在预算编制中的作用主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法，而非代替具体的部门去编制预算。

（三）片面追求预算编制的准确度

预算是企业对未来行为的一种计划安排，在预算确定中体现为一系列的具体指标，这些指标尽管考虑了不确定因素对未来的影响，并进行了合理的估计，但实际执行结果与预计指标仍存在差异，甚至差异很大。管理层总是希望预计值与实际执行结果尽可能接近，最好是能吻合，能够不偏不倚地落实既定方针。但执行的结果往往是，要么远远超过预算指标，要么大大低于指标，很少有企业能够使预算指标同实际执行结果接近或吻合。因为环境的不确定性，我们对未来一年的结果都考虑定夺得非常准确是不现实的，年度的全面预算方案更多是指导性的，企业的具体实施要靠以日保周、以周保月、以月保季、以季保年，企业整体响应内外部环境的变化。制订年度全面预算的作用在于，在制订方案的过程中，各单位、部门的负责人对企业和部门的状况预先进行了分析与评估，如机

会、风险、长处、弱点、客户群、产品特性、竞争优势、产品价格等。对一些不确定的重大问题，拟订了方案，资源的取得也预先做了准备，提升了企业日后经营管理的效率。

（四）预算能否批准主要取决于管理层对预算结果的满意度

预算草案上报后，预算的审批就成为关键。预算审批是企业实施预算管理的核心内容，大多数人认为这是一个讨价还价的争论过程。大多数企业的管理层在审批预算草案时，多以预算结果满意度作为是否批准该预算的主要依据，只要预算结果在管理层可接受的满意程度之内，预算就会被批准。这实际上是形式主义在预算管理中的表现，不符合预算管理的本质要求，满意度的高低无法衡量，带有很大的主观成分，也容易产生腐败。为了使预算能真正起到细化战略管理的作用，预算的审批应注重预算草案的编制假设或编制依据是否与企业发展战略一致，预算编制的内容是否完整，预算指标的计算方法或确定原则是否与企业预算制度规定的原则和方法吻合。也就是说，预算审批应注重预算编制内容、编制过程和方法的合理性，而不能只注重预算结果。

（五）管理部门的预算考核只注重费用节约额

大多数人认为对管理费用实施预算管理的主要目的就是通过预算控制费用，以使费用支出不超过预算。在这种指导思想下，很多企业都规定了管理费用超支或节约奖惩办法。但导致的结果是，有些管理部门为了节约费用、得到相应的奖励，而削减了一些必要的活动，从而产生了减少工作、多得奖励、消极怠工的矛盾现象，这与实施管理费用预算控制的目的相违背。正确的做法是：制定和审批管理费用预算时，宜采用零基预算的做法，根据实施有利于企业管理战略的管理活动，分项制定和审查其费用预算的合理性；进行预算考核时，应首先看其中的管理活动是否按质完成，只有在百分之百完成各项管理活动的情况下节约费用才可获得适当的奖励。

第六节　企业集团管控

一、企业集团的定义和分类

（一）企业集团的定义

企业发展到一定规模之后，必然采取企业集团的组织结构形式。企业集团是现代企业的高级组织形式，是以一个实力雄厚的控股公司（母公司）或大型企

业为核心，以产权联结为主要纽带，并以产品、技术、经济契约等多种纽带把多个企业联结在一起，具有多层次结构的、以母子公司为主体的多法人经济联合体。

（二）企业集团的分类

1. 按组织形式分类

按照企业集团的组织形式，可以分为U型结构、H型结构、M型结构、超事业部制等，具体可见第三章第二节“企业成长与组织模式变革”。

2. 按集团功能分类

从企业集团所具备的功能来看，主要有金融型控股集团和产业型控股集团两类。

1）金融型控股集团

这类企业集团没有明确的产业选择，主要从事投资和投资管理业务，一般以追求资本增值为唯一目标。所投资的子公司之间通常没有明确的产品、技术、经营上的关联性，投资的对象多为上市公司，其投资股权流动性很高，持股通常不具普遍的稳定性。例如各种基金，当被持股公司盈利水平达不到出资者预期及社会平均利润率水平时，便通过“用脚投票”方式转让所拥有股权，转而投向盈利水平更高的公司。

2）产业型控股集团

这类集团通常有明确的产业选择，兼有产业经营和资本经营业务。有明确的通过企业集团体制实现的市场目标和整体发展战略。所追求的目标是“资本增值”和“多元产业发展”的双重目标。产业型控股集团又可划分为纯粹控股集团和混合控股集团。其中纯粹控股集团，其本身是个管理型公司，从事产业化公司的股权管理，本身除了自己的办公楼和交通工具外，不从事产品性经营；混合控股集团，既从事产业化公司的股权管理，其自身又直接从事生产经营活动。

二、集团管控的目的

（一）企业集团的优势

企业集团有资本放大、投资组合和协同共享三种核心功能，使其具有单体企业所不具备的巨大优势。

1. 资本放大功能

资本放大功能就是通过多层次控股，可以把资本放大。

单体企业所能动用的财务杠杆是有限的。而企业集团不仅可以动用自身的财务杠杆，而且可以动用子公司、孙公司的财务杠杆等。洛克菲勒把整个集团做

到了十几个、二十几个层次以后，他的资产放大了将近 2 000 倍。当然，资本放大功能在多数时期表现为灾难，只有在少数集团里面才可以被管理和被利用，因为它的不可控性实在太大。

2. 投资组合功能

单体企业通常只是集中在一个产业内发展，而企业集团则有实力投资多个产业，进而抵御风险，“东方不亮西方亮，西方不亮南方亮”。

3. 协同共享功能

正因为企业集团可以进行投资组合，由此可以进行不同产业的下属企业相互之间的协同共享，包括内部交易、资源共享、税收统筹、集中采购等。

（二）企业集团的劣势

伴随企业集团的优势，也同时具有多组织冲突、管理复杂、风险巨大等劣势。

1. 多组织冲突

企业集团往往是多法人联合体。集团下属的每一个法人组织，都有着自身的利益诉求，它们与集团的利益诉求并不完全一致，并且天然地具有独立发展的离心倾向。发展到一定程度，会让集团出现失控危机。

2. 管理复杂、风险巨大

企业集团因其管理复杂而风险巨大。企业集团的管理复杂表现在以下两方面。

首先，企业集团往往规模巨大，跨产业、跨地域，甚至是全球布局，这种规模的巨大必然造成管理的复杂。

其次，企业集团的组织层次往往很多，其运营过程会形成大量的多层次损耗。其中最主要的是信息损耗，这就给管控的准确性带来挑战。

（三）集团管控的目的

集团管控的目的，简单地说，就是扬长避短。扬企业集团之优势，避企业集团之劣势，加强对下属企业的管理，追求集团价值最大化。

有的专家认为，集团管控的目的是实现集团战略。但这个观点缺乏针对性，基本等于没说，因为任何管理手段都是为了实现战略。

白万纲先生认为，集团管控通常有七个方面常犯的、但是不应该犯的认知错误，实际上是旧集团理念，必须调整为新的、正确的集团管控理念，如图 6-16

所示。[①]

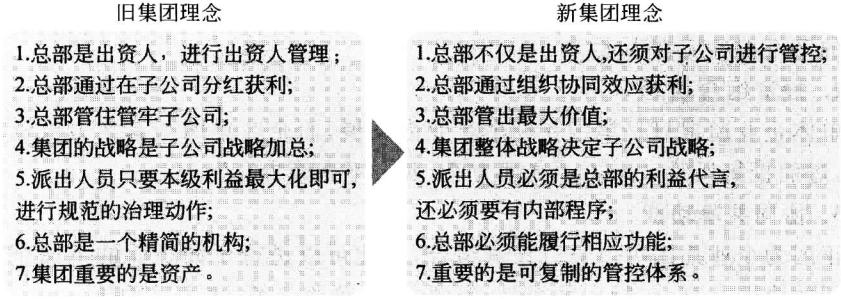


图 6-16　集团管控的新旧理念比较

三、集团管控模式的构成

集团管控是指企业集团为了实现集团的战略目标，通过对下属企业进行战略统筹、职能管控、资源整合，使得集团组织架构和业务流程达到最佳运作效率的管理模式。集团管控模式由组织体系、治理体系、管控体系和管控机制四部分组成，如图 6-17 所示。

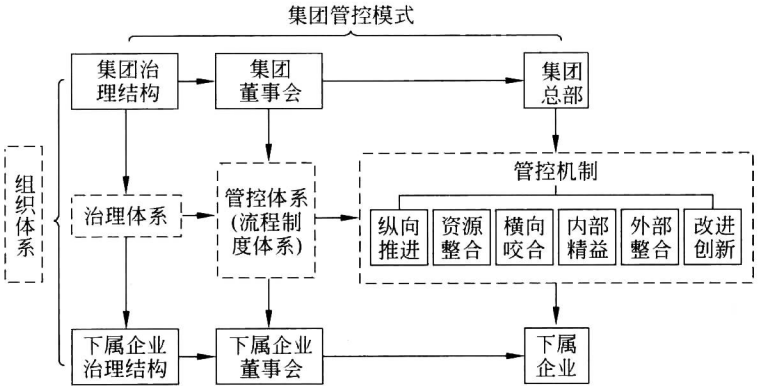


图 6-17　集团管控模式的构成

（一）集团组织体系

企业集团的组织体系，总的来说分为集团总部和下属企业两个层面。有的

① 白万纲. 新旧集团理念的转变[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b2fce870101hnk4.html.

企业集团还包括子集团，子集团通常被认为属于集团层面。

集团层面，包括集团治理结构和集团总部两部分。集团的治理结构包括集团股东会、董事会、监事会、专业委员会、高级经理人员等，这其中的核心是董事会；集团总部则包括高级经理人员和各个职能部门，在集团董事会的领导下开展工作。

下属企业的性质，可以是事业部、分公司、子公司。子公司性质的下属企业有其治理结构，同样包括股东会、董事会、监事会、专业委员会、高级经理人员等。

（二）集团治理体系

集团治理体系，包括集团层面的治理制度体系和治理机制，以及下属子公司治理制度体系和治理机制。这其中的关键，是集团的治理机制，能够形成对子公司治理的控制。

（三）集团管控体系

集团管控体系，即企业集团的流程制度体系，由集团董事会主导、集团总部组织制订和修订。包括战略管控子体系，以及人、财、物、研、产、供、销等各个职能的管控子体系，体现的是集团对下属企业的管理功能。

（四）集团管控机制

集团管控机制，即企业集团的运营机制和改进创新机制，由集团总部主导。集团管控机制和单体企业运营改进机制的一个很大的区别在于，企业集团通常具有丰富的社会资源和内部资源，其资源整合能力往往能为集团带来巨大的效益。

四、理顺集团治理体系

公司治理，是指公司制企业中股东大会、董事会、经营班子之间划分权力、责任、利益，对经营班子形成激励和约束，进而保证股东利益最大化的治理结构、章程规则和治理机制的总称。

集团治理体系，既包括集团层面股东会、董事会、经营班子之间的责权利划分，还包括与下属企业的股东会、董事会、经营班子之间的责权利划分，即跨层次的治理，以保证集团利益最大化。因此，集团治理体系也是集团管控体系、管控机制的法务基础。

理顺集团治理体系，要解决“如何建设一个高效的集团董事会”和“集团董事会如何控制下属企业董事会”这两个关键问题。

（一）建设集团董事会

集团董事会不能仅仅承担出资人的角色，而应当成为一个专业、高效的管控人。应从以下方面着手，建设一个高效的集团董事会。

（1）明确董事的任职资格。

（2）董事会成员之间应形成良好的专业组合。

（3）建立董事的绩效考核与弹劾制度。

（4）经常组织董事学习、培训。

（5）充分发挥专业委员会的决策参谋作用。

（6）优化决策机制。

（二）控制下属企业董事会

为了保持集团董事会对下属企业董事会的控制力，应采取以下措施。

（1）尽可能通过下属企业的章程规定，把下属企业的部分职权委托给集团董事会。

（2）争取对章程或章程细则的制定、修订权。

（3）争取下属企业董事、监事的提名权、任职资格确定权。

（4）争取对董事会召集程序、议事规则、表决方式的修订权。

（5）积极参与董事会的搭建、运行控制。

（6）集团职能部门、专业委员会应积极为下属企业提供咨询服务。

（7）加强对集团派驻下属企业的董事、监事、高级经理人员的管理。

集团职能部门、专业委员会应积极为派出的董事、监事提供咨询服务，必要时聘请咨询公司，使它们成为集团利益代言人。

五、整合组织体系

企业集团在发展过程中，下属企业天然地具有谋求独立发展的诸侯化倾向，如果不能实施有效管控，势必形成失控危机。

因此，对企业集团而言，整合组织体系需要把握三个关键点：一是科学制定集团发展战略，二是加强集团总部建设，三是整合下属企业的业务关系并简化其管理职能。

（一）科学制定集团发展战略

集团发展战略是集团组织体系整合的导航仪。

无论是全产业链的战略发展，还是多产业的非相关多元化发展，绝大多数大

型企业集团都会面临多个业务领域的进入问题。因此，一般来说，企业集团的战略都面临多元化管控的问题。因此，集团战略往往要关注以下两个问题。

一是集团未来需要做什么样的业务，以何种方式进入该种业务？

二是集团总部如何处理旗下多元化的业务单元关系并创造协同效应？

总的来说，集团战略需要明晰三个方面的内容。

（1）集团使命、愿景、价值观，这是集团业务选择的依据。

（2）集团战略目标。

（3）集团业务组合与发展规划。

集团的业务组合与发展规划主要涉及：如何设计集团整体的盈利模式，创造各业务单元的战略协同效应？如何实现产融结合超限度发展？各业务单元发展时间与方式及处理的深度与速度？集团总部如何创造价值？现在的集团战略资源如何在集团内部合理地配置、预算？[①]

（二）加强集团总部建设

关于企业集团总部的功能定位，有一些糊涂认识，或者认为集团应该把下属企业管住管牢，结果把集团给管死了；或者认为集团应该放手让下属企业发展，集团本身只须是个精简的机构，结果把集团变成了类似看门老头的角色。[②]

集团总部的基本功能，应包括战略统筹、职能管控和资源整合，具体说明如下。

1. 战略统筹

战略统筹，是指集团不仅要科学制定中长期发展战略并予分解，而且在战略实施过程中要对各个下属企业进行统筹协调。

2. 职能管控

职能管控，是指总部的各个职能部门，不仅要做好集团层面的职能管理，同时要做好对下属企业的条线控制、协同共享。对下属企业的控制和协同共享方式，可以根据不同情况组合运用以下各种管理手段。

（1）绩效指标的监测，如财务绩效指标的监测。

（2）政策制度的制定贯彻，如在全集团实施、共享的创新鼓励政策。

（3）职能战略规划的组织贯彻，如人力资源战略的组织贯彻。

（4）具体职能的管理，如对外派给下属企业的董事、监事的管理，或是建立资金结算中心、共享融资平台等。

---

① 秦杨勇. 集团管控——中国最佳实践[M]. 北京：中国经济出版社，2011.

② 白万纲. 集团管控大趋势[M]. 北京：科学出版社，2008.

（5）财务审计、风险稽核、内部体系审核、纪律监察等。

（6）职能集中到总部，如规模采购、统一营销、总部研发等。

3. 资源整合

资源整合，包括集团的内部资源整合和外部资源整合内化。

内部资源整合，首先是整合、理顺下属企业之间的业务关系，避免相互间业务交叉、内部竞争；其次是按照集权的趋势，整合各个职能模块的资源，尽可能把各个下属企业的内部管理职能集中到总部，这样可以简化下属企业的管理职能，从而既便于对下属企业实施控制，又便于复制、推广，支持集团的快速发展。

外部资源整合内化，是指集团总部应拿出相当多的精力、时间争取外部资源并在集团内部进行整合。

（三）整合下属企业的业务关系并简化其管理职能

通过集团总部对下属企业业务关系的整合、理顺，以及对下属企业内部管理职能的简化，可以尽可能压缩集团的管理层级、合并同类企业，从而整合、优化集团的组织体系。

六、建立集团管控体系

（一）建立集团管控体系的意义

集团管控体系，即集团的流程制度体系。建立集团管控体系的意义在于，集团管控体系是集团管控模式的载体；通过管控流程优化，有助于引导树立大集团的全局观念；同时，明确了集团对下属企业的管控准则、与下属企业之间的责权关系，构建了集团与下属企业之间顺畅沟通的通道。

（二）建立集团管控体系的原则和依据

关于管控体系，许多学者有关于管控类型划分、模式设计的观点。例如分为战略管控型、财务管控型和运营管控型的“三分法”等。但事实上，类型的划分往往是学者事后总结的结果；管控体系也不应该搞什么模式设计，因为管控体系不仅是一个多方博弈的结果，也是动态演进的体系。

站在企业集团的层面，应按照集权的原则，依据以下因素，建立集团管控体系。

（1）企业集团发展战略。

（2）集团总部各个职能部门当下的管控方式及存在的问题。

（3）下属企业的业务类型及管控中存在的问题。

（4）治理体系中规定的集团与下属企业之间的责权关系。

（5）《企业内部控制基本规范》。

（6）集团领导的偏好。

（三）建立集团管控体系的步骤和方法

建立集团管控体系的步骤和企业流程制度体系的构建步骤是一样的，具体可见第五章第四节“流程制度体系构建步骤和方法”。

但集团管控体系的构建方法，是以集团各个部门为主导，以集团的主要职能为主线，编制纵贯集团上下的、跨层次的管控流程，总体构成集团管控流程体系。

集团的各个管控流程，应体现集团职能部门对下属企业的职能管控方式、责权关系、风险控制等内容。见表 6-11。

表 6-11　企业集团职能管控方式一览表

主要职能	管控方式
战略统筹 （必要职能）	1. 制订集团中长期发展战略和年度计划； 2. 监测集团战略实施绩效，对发现的偏差进行分析并提出改进措施； 3. 对集团总体经营状况及新业务机会、业务组合的分析与评估； 4. 审核并质询下属企业战略规划，提出调整建议
财务管控 （必要职能）	1. 集团财务战略规划； 2. 集团总部财务制度建设，以及对下属企业财务制度建设的检查、指导； 3. 集团全面预算管理； 4. 集团资金管控，重点强调现金流管控，可行时提供内部银行功能； 5. 集团融资管控； 6. 集团投资管控； 7. 集团总部的会计核算，检查、指导下属企业的会计核算； 8. 集团总部的费用管理； 9. 集团税收统筹； 10. 集团产权管理； 11. 集团资产管控； 12. 集团财务监督； 13. 集团财务报告
人力资源管控 （必要职能）	1. 集团人力资源规划； 2. 集团人力资源管理制度建设，以及对下属企业人力资源制度的检查、指导； 3. 集团总部人力资源管理，以及对下属企业人力资源管理的检查、指导； 4. 外派董事、监事的人员管理，以及激励、约束政策； 5. 各层次高级经理人员的激励、约束政策

续表

主要职能	管控方式
研发管控 （非必要职能）	1. 制定集团统一的创新鼓励政策； 2. 集团总部负责研发
营销管控 （非必要职能）	1. 集团不设此项管控职能； 2. 制定集团市场协调政策； 3. 集团总部负责大客户管理； 4. 设立专职营销的部门或下属企业
采购管控 （非必要职能）	1. 集团不设此项管控职能； 2. 制定集团的内部交易政策、价格体系； 3. 集团总部负责规模以上采购或关键部件采购
组织体系管理 （必要职能）	1. 集团总部的机构设置与调整； 2. 集团组织架构的设计与调整
风险管控 （必要职能）	1. 内部稽核； 2. 财务审计； 3. 法律事务； 4. 纪检监察
环境管控 （必要职能）	1. 集团品牌管控； 2. 集团文化建设； 3. 集团信息系统管控； 4. 集团总部的行政事务管理

七、强化集团管控机制

集团管控机制，是由集团领导所主持的管控操作，包括纵向推进、资源整合、横向咬合、内部精益、外部整合、改进创新等（如图 6-17 所示），应予强化，才能使集团管控体系落到实处。

其中纵向推进，主要是指集团的战略统筹、职能管控；资源整合更多需要集团领导的远见卓识、广积人脉。横向咬合、内部精益、外部整合、改进创新等内容，分别见本书第七章、第八章、第九章、第十章。

[案例 6-7] 冀东发展集团的集团管控变革

（一）变革的背景

冀东发展集团有限责任公司是国家建材行业大型骨干企业，是中国水泥行业国家政策重点支持的 12 家全国性大型水泥集团之一，其前身是始建于 1979 年的河北省冀东水泥厂。2009 年集团公司完成改制，其时拥有 11 家子公司，总资产 200 多亿元。

此时正值水泥建材行业大整合、大发展的时期，冀东发展集团果断出击，收购ST秦岭、ST唐陶两家上市公司，展开对东北、华北、华中、华南、西北、西南等地水泥厂、混凝土搅拌站、石灰石矿山、骨料资源地的大规模并购，同时新进入水泥机械、重型装备、风电等领域。

与众多大型国有企业集团的形成过程一样，冀东发展集团也是先有儿子，后有老子。后成立的集团公司如何去管控众多不同行业、不同地区、不同所有制且并入集团时间先后不同的众多分、子公司，形成协同效应，成为摆在集团领导班子面前的当务之急。

当其时，国内知名咨询专家张军伟应邀率领咨询团队进驻了冀东集团。

（二）自下而上的摸底

咨询伊始，咨询团队采取自下而上的方式，从企业战略、治理结构、组织流程、人力资源、财务、业务管理、企业文化、管控基础等各个维度，对集团进行了系统的摸底调研。因为找对了问题，问题也就解决了一半。经过近一个月的摸底，咨询团队总结出冀东集团当时存在“2345”的问题。

（1）两大差距：管理水平与集团战略定位的差距、管理水平与行业领先企业的差距。

（2）三大失衡：院内与院外失衡、机制与指令失衡、制度与执行失衡。

（3）四大并存：冗员与短缺并存、基础性问题与战略性问题并存、横向协调与纵向协调不畅并存、小事过细与大事不管并存。

（4）五大矛盾：发展与人力资源滞后的矛盾、有效性与规范性的矛盾、过程管控与结果管控的矛盾、柔性管理与刚性管理的矛盾、专业管理与综合管理的矛盾。

（三）自上而下的变革

摸底调研的结论，得到了集团领导的高度认同。在此基础上，咨询团队提出在战略管控框架下对下属企业进行分层分类管控的总体思路，从集团的管控模式、组织体系、治理体系、管控体系和管控机制五大方面入手，确定了以下十大举措。

管控模式层面——

（1）管控模式设计：2005年以前，子公司各自为政，一盘散沙；2005年，总部开始集中管理，但到2009年时这种操作管控模式的弊端已逐渐明显，我们提出了战略管控框架下的分层分类管控模式。具体来讲，总部对各业务板块龙头公司采用战略管控模式，各业务板块龙头公司对其下属子、孙公司采取以操作管控为主的模式。但又根据具体情况做具体安排，不简单一刀切，比如水泥板块龙头公司冀东水泥股份公司，由于业务体量庞大，简单的操作管控模式难免影响其

运营效率与效果，就对下属大区实行战略管控，由大区对下属公司实行操作管控。而在具体方案设计中，又根据业务实际现状、母子公司管理成熟度等因素从人权、财权、事权入手，在大的管控模式框架下做有针对性的管控方式细节设计。

（2）调整总部功能与角色定位：针对性地扭转服务意识淡漠、本位主义过强、老好人心态等问题；明确总部功能定位为战略投资中心、资源整合中心、管理输出中心和风险控制中心。

组织体系层面——

（3）调整组织架构：解决母子公司即集团公司与冀东水泥股份公司的职能部门双跨问题，做实集团公司总部，完成母子分立；建立三级组织管控体系，定部门、定岗、定编、定员，补足缺失职能，强化薄弱职能，实现事事有人管，人人忙做事。

（4）明确母子公司责权体系：重点是人权、财权、事权。

治理体系层面——

（5）建立完善集团治理结构。明确股东会、董事会、监事会与经营班子的职责，董事会下设三个专业委员会，明确三会及三个委员会的议事规则以及决策、监督程序，为集团未来从行政型管控逐步过渡到治理型管控奠定基础。

管控体系层面——

（6）调整人力资源管控制度与流程：打通集团内人员流动通道；建立子公司薪酬总额控制机制；做实责任中心制、理清组织绩效与个人绩效的关系。

（7）调整财务管控制度与流程：资金管理上从行政指令性调拨管理过渡到以收支两条线为特征的半紧密型资金管理，预算管理上强化全面预算与预算滚动管理。

（8）调整各核心业务部门运行机制；重点包括采购、营销和研发等。

（9）提出企业文化管控路线图：重点是被并购企业的文化融合与文化发展问题。

管控机制层面——

（10）完善各类管控机制：包括会议管理系统、管理报表系统、审计监察系统、干部述职系统，以及配套 IT 支撑系统等。

通过这十大举措，从集团总部变革入手，初步形成了自上而下、层层传导、层层推进的变革态势。

（四）推动子公司内部管理持续升级

1. 变革之始的困境

2009 年项目的初步成功，为集团总部的良性运转开了个好头。新架构、新面孔、新楼舍，本来以灰绿色为主色调的冀东大院内比平日多了更多的笑脸与生

机，加上新推出的冲刺500强大幅宣传牌的气氛烘托，呈现出一派欣欣向荣的景象。但时隔不久，集团就发现旗下公司原有的很多老大难问题仍未从根本上好转，比如商品混凝土板块大量新并购企业的管理整合步履维艰；重型装备板块的部分公司持续亏损，但上级单位又难以有力干预，且前阶段管控方案中的不少细节落实下去就走了样，甚至起到了相反的效果。以至于有不少基层干部抱怨说总部瞎折腾，出现这种情况就是因为请来外面的歪嘴和尚念了歪经。

怎么办？

2. 信任与碰撞

在巨大的压力面前，集团领导本着对冀东发展的强烈事业心、责任心和对咨询团队的信任，召回咨询团队，做了一次坦诚沟通。在沟通过程中，双方谈问题、不回避、不推脱，讨论是激烈的，在外人看来有时甚至像是吵架。意见不同不要紧，要的就是相互碰撞，碰撞才能出火花！经过两天的讨论，双方终于达成共识——集团管控不仅仅是总部的事情，更是集团上下全体员工在集团发展壮大过程中的必修课。

此时，推进改革的紧迫性已不容丝毫迟疑！

3. 迎难而上

在2010至2011年间，咨询团队迎难而上，陆续介入集团旗下商品混凝土板块、水泥板块、重型装备板块等多个下属子公司，以管控落地为契机，大幅度地推动各企业的管理提升。

在商品混凝土板块方面，总结提炼出了三套处于不同发展阶段的搅拌站的综合管理模式以及各自配套的薪酬方案，以薪酬提升为牵引，强力推动了后进搅拌站的管理提升进程。

在水泥板块方面，做实了大区负责制；建立了集中采购机制；以精细化的绩效管理为牵引，强化销售激励，促进成本节约，推动跨单位跨部门协作。

在重型装备板块方面，以新并购的子公司ST唐陶为依托，完成新并购企业的尽职调查，制定《重装板块管理大纲》，建立二级集团的管控框架与细化方案。

（五）实施效果

截至2012年，集团公司拥有的子公司从11家增加到包括冀东水泥、冀东装备和秦岭水泥三家上市公司在内的120余家企业，管控企业的数量增长了10倍，分布在全国12个省区和多个国家与地区；总资产也从项目开始时的200多亿元增加到556亿元，规模增长了近三倍；在持续的高速扩张中，集团的利润水平并未下滑，反而持续走高，两家并购上市公司短期内成功扭亏并实现ST摘帽。

冀东发展集团现已发展成为涵盖水泥、混凝土、装备工程、房地产，涉足砂石骨料及建材制品、矿业、贸易物流、海外发展等跨行业、跨区域、跨所有制、跨国界的大型国际化企业集团。

2012年，曾经的一家省属水泥厂，现在的冀东发展集团公司，成功跻身中国企业500强行列。

第七章

企业运营的横向咬合

第一节　市场链模式概说

一、何谓“市场链”模式

“企业就像脓包一样，大了就会破”，这是曾经流行于日本企业界的一句俗语。说的是当企业规模小的时候，靠着老板的亲力亲为，足可以把企业经营得风生水起。但当企业规模大到一定程度时，“大公司病”往往随之产生，企业领导就会普遍感到力不从心，甚至破产。

日本经营之神稻盛和夫早年创业时，正遇到过这样的困境。于是他把公司细分成所谓的“阿米巴”的许多个小集体，使之成为自主经营体。这种“阿米巴”经营模式成就了两家世界500强企业——京瓷和第二电信(KDDI)，后来又把这种经营模式导入破产重建的日本航空公司，不到三年时间使之起死回生。

另一方面，企业领导是市场压力、企业生存的直接感受者，但他们常常郁闷地发现，企业内部的员工似乎感受不到市场的压力，反而为部门利益、个人利益相互间内耗不已。海尔集团的张瑞敏，正是为了把市场压力传导给员工，才导入“市场链”模式，从而保证了海尔国际化战略的成功。

无论是“阿米巴”模式还是“市场链”模式，都是把市场经济中的自动调节机制引入企业内部。把外部市场订单转变成一系列的企业内部订单，形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链，因而称之为企业运营的横向咬合方式。

按照企业内部市场深化程度的不同，市场链模式有初级形态和高级形态，本章分别做了具体阐述。企业试图导入市场链模式时，可以根据企业实际情况，综合运用若干种模式。

二、市场链模式的优势

市场链模式有以下几项优势。

（一）有助于压缩管理层次，降低运营成本、提高管理效率

企业规模增长之后，通常伴随着管理层次的增加和管理流程的冗长，由此往往会引发企业运营成本的成倍增长，并严重降低管理效率，形成典型的“大企业病”。

在企业内部运营中导入市场链模式，使各个部门、各个岗位基于自身利益的驱动，自发地与相关部门、相关岗位之间进行协调，从而为企业运营提供了一个横向驱动力，可以大幅减少管理者的监督、协调工作，有助于压缩管理层次、缩短管理流程，进而提高管理效率、降低运营成本。

[案例 7-1] 海尔集团导入市场链模式后，组织结构扁平化

海尔企业形成集团后，企业由上到下都是行政隶属关系，一级传递一级，集团是投资决策中心，本部是经营决策中心，事业部是利润中心，分厂是成本中心，班组是质量中心。结果，所有的人只面对上级，都没有面对市场，没有责任对整个过程负责，各司其职，根本无法对大规模企业灵活管理。海尔原组织结构如图 7-1 所示。①

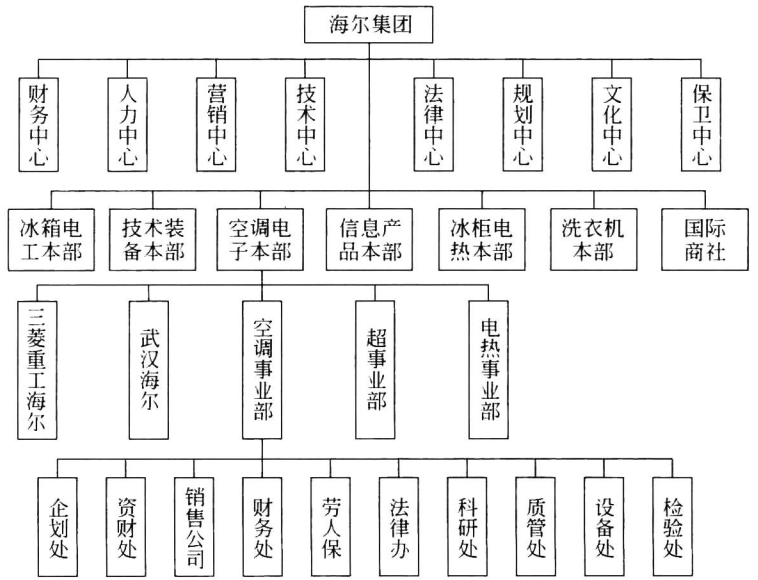


图 7-1　导入市场链模式前的海尔组织结构

① 肖宾. 张瑞敏细说海尔流程再造[EB/OL]. http://finance.sina.com.cn/roll/20030908/0218436177.shtml.

1999年8月12日，海尔集团根据国际化发展思路对机构进行战略性调整，第一步，把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。第二步，把集团原来的职能管理资源进行整合，如人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理等职能管理部门全部从各个事业本部分离出来，成立独立经营的服务公司。整合后集团形成直接面对市场的、完整的物流、商流等核心流程体系和资金流、企业基础设施、研发(R&D)、人力资源等支持流程体系。第三步，把这些专业化的流程体系通过市场链连接起来，设计索酬、索赔、跳闸标准。经过对原有的职能结构和事业部进行重新设计，把原来的职能型的结构转变成流程型网络结构、垂直业务结构转变成水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新的业务流程。如图7-2所示。

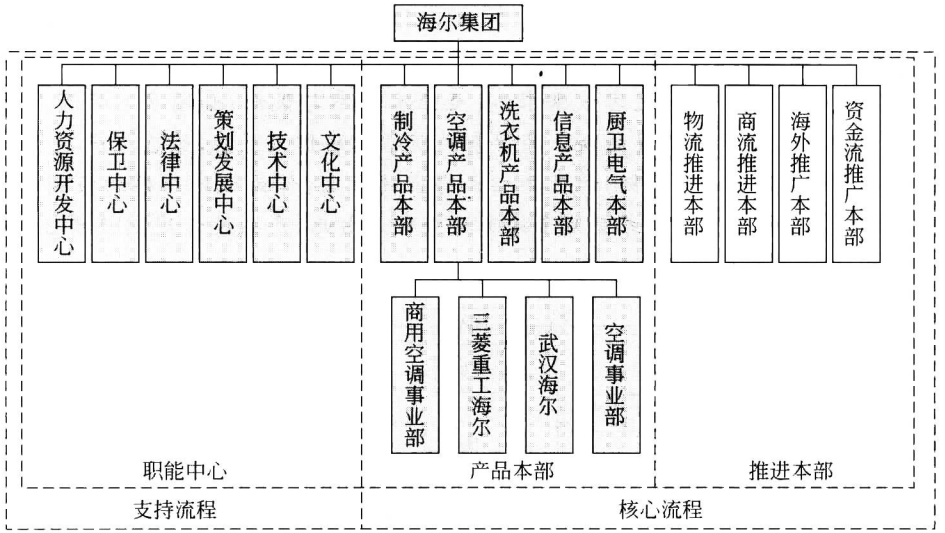


图7-2　导入市场链模式后的海尔组织结构

（二）有助于提高企业对外部市场变化的反应速度、优化内部资源配置

小企业对市场变化十分敏感，能够及时地根据市场变化进行自我调整。企业规模扩大之后，部门林立且与市场相隔绝，难以体会到市场竞争的激烈，市场敏感性就会降低。杰克·韦尔奇曾经说过："在今天残酷的竞争世界里，企业规模不再是王牌，我的目标是在大公司里装上小公司的灵魂和速度。"导入市场链模式，把企业内部诸多部门变为单独核算的经营单元，直接置于市场环境中，不

仅有助于提高企业对市场变化的反应速度，而且由于部门之间有偿交易，也有助于优化内部资源配置。

[案例 7-2] 导入市场链后的海尔的产品设计速度大幅提高

在导入市场链之前，海尔的产品设计部门是企业内部的一个部门，通过营销反馈的市场需求，开展产品设计，如图 7-3 所示，设计部门的报酬也是传统的按劳分配。一个新产品的设计周期约需 8～10 个月的时间。

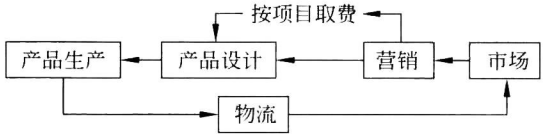


图 7-3 导入市场链之前产品设计与市场的关系

导入市场链之后，产品设计部门成为独立的战略经营单元，直接面对市场，与营销人员相互配合，确定客户需求，甚至让客户参与设计，如图 7-4 所示。设计人员的薪酬，是根据研发的新产品带来的新增利润作为基数，然后与产品生产部门经过协商确定一个比例，和基数相乘得出的数额，作为设计应得的报酬，事实上把按劳分配的付酬方式变为了按市场分配。由此，产品设计周期只需 2～3 个月，较之前的速度提高了一倍。

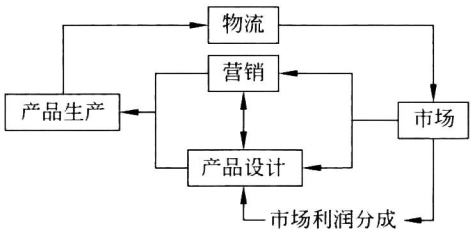


图 7-4 导入市场链之后产品设计与市场的关系

（三）有助于激发员工的创业活力

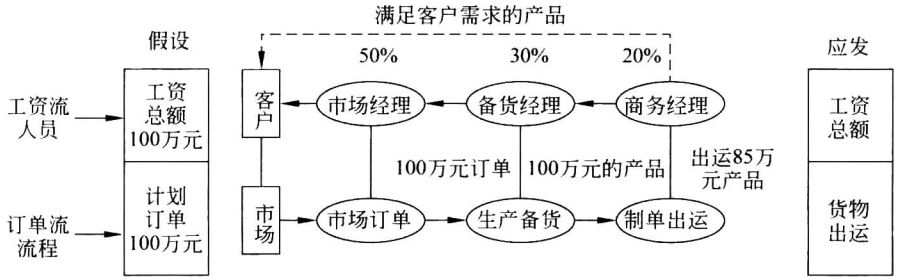
在大型企业的层级结构中，各个部门和员工只对上级负责，既无须对顾客负责，也无须对相关部门和员工负责。企业运营单纯依靠管理者推动，员工自己没有动力去主动做好各项工作。导入市场链模式，使员工面向顾客、面向市场，感受来自市场的压力，从而有助于增强员工的责任心，激发员工的创业活力。

[案例 7-3] 海尔导入市场链模式后员工的心态变化

例如海尔集团在导入市场链之前，员工工作行为是围绕着OEC管理标准完成企业下达的目标任务，工作的动力就是上级下达的目标，目标完成了，动力也随之结束。如何进一步提高效率和工作目标是管理者的事情，员工只需要执行就可以了。就其机制本身而言，没有产生进一步创新的动力和活力。这样就不能及时响应快速变化的市场需求。

导入市场链后，不管是管理者还是普通员工，都直接面对用户，员工工作行为不仅仅只是对上级负责，更重要的是对用户负责，并且只有顾客满意了，最终上级才能满意，而顾客满意是动态的，是个性化的，反过来要求每一个员工必须不断创新，这种激励约束机制就是岗位市场链机制。它的主要思想是根据国际化的运作和海尔员工的实际情况，要全面提高员工的素质，最大限度地发挥每一个人的工作潜力和责任心，必须使每个人都成为一个市场主体，以OEC管理为平台，通过市场链把每个员工自己的目标和企业的目标有机地结合起来。

如图7-5所示，职能管理时，每个人由上司发工资，因此工资总额不与外部总效果挂钩，导致订单完成85万元，却要付出97万元，多付出12万元。流程咬合时，每个人的工资兑现由其下道工序而不是上司负责，而最后一道是根据外部效果。因此每道工序会为追求外部市场效果而加倍努力，外部订单转化为内部每个人的订单，且工序与工序之间的订单交接是买卖关系，由于后面的原因而影响效果将被索赔。①



计	职能管理计酬：市场经理100×50%=50，备货经理100×30%=30，商务经理85×20%=17	97
酬	流程咬合计酬：50，80−50=30，85−(50+30)=5	85

图7-5 市场链导入前后计酬方法

① 苏慧文.海尔管理变革：市场链与业务流程再造[J].南开管理评论，2001(1).

（四）兼具管理机制与市场机制的作用

在企业市场链模式中，企业的内部市场并不同于外部的纯粹市场，是一种被直接管理的市场机制。内部市场的最大特点是，它不是对管理的完全替代，而是置于管理之下。当“市场交易”无法继续时，上级部门会出面干预，保证交易的顺利进行，海尔集团的“跳闸”处理即是如此。也因此，市场链模式使企业运营兼具“管理机制”和“市场机制”的优势。

第二节　初级形态的市场链模式

初级形态的市场链模式包括需求拉动、签订内部协议和横向考核等，适用于管理基础薄弱、规模不大的企业。

一、需求拉动

市场链模式是顾客导向的，最原始动力来自于市场需求。因此，市场链模式的企业运营机制应当是需求拉动的，而不是供给推动的。企业的最终顾客提出需求，销售部门为了满足顾客的需求又向生产部门提出需求，生产部门又进一步向采购部门提出需求。这样，市场需求的动力就快速传递到流程的每一个环节，实现流程的有效联动。

[案例 7-4]　安徽烟草公司的生产模式转型[①]

安徽烟草公司原来的运营模式是一种生产导向型。烟厂首先从供应商采购原辅材料，根据对市场的预测进行卷烟加工生产，再通过业务员向商业企业进行产品推销，商业企业上门订货，烟厂销售部门安排发货，最后财务部门进行货款结算。这种生产导向的运营模式带有一定的盲目性，往往导致生产与市场脱节。

安徽烟草公司导入市场链之后，改变了运营模式，由供给推动型转变为需求拉动型。在新的运营模式中，企业内部各个环节和部门共同为满足最终顾客的需求而努力，实现了整体的协调联动。商业企业的配送中心每天根据采集的订货信息和库存情况通过电子商务交易平台向烟厂下达订单，订单内容包括生产厂家、品种、规格、数量；烟厂销售部门接收到订单后安排发货，同时生产部门接收到最新的产品库存信息，对处于安全库存以下的产品组织生产；工厂信息系统根据生产需求自动生成新物料需求信息，采购部门同样对处于安全库存以下的

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

物资进行采购，采购申请通过物资采购平台传递给供应商，如图 7-6 所示。

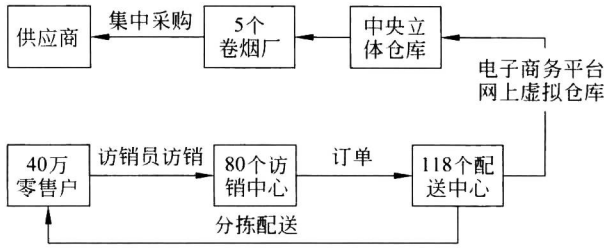


图 7-6　安徽烟草公司需求拉动的运营模式

二、签订内部协议

从理论上分析，市场交易中的契约关系既然可以用来约束企业与外部顾客之间的关系，那么同样可以利用契约关系来约束核心流程上下游部门之间的关系。将市场契约关系引入企业内部，流程上下游部门之间签订内部协议，以此来激励和约束部门的行为。内部协议对于流程的运行是一种非常有效的机制，核心流程上下部门之间在平等协商的基础上订立内部协议，履行协议规定的义务，接受协议的约束，共同努力使协议能够落实。以内部协议为纽带的流程联动方式，大大减少了第三方的协调工作。许多企业都通过引入内部协议为流程的高效运行提供了机制保证。

在不同行业的企业中，内部协议的内容会有所不同。服务水平协议(Service Level Agreements，SLAs)是电信行业国际通行的客户/服务评估标准，可以明确违约责任等条款，有助于用户对服务商提供具体服务的能力、可靠性及响应速度做出充分、正确的评估。英国电信公司在流程再造的过程中，引入服务水平协议来对跨事业部边界的流程进行管理。江苏电信也引入服务水平协议来协调营销服务中心和网络中心的工作。

[案例 7-5]　江苏电信的服务水平协议

(一) 电信行业的服务水平协议

在电信行业，当电信公司与客户之间、电信公司与其他电信公司或服务提供商之间签署服务协议时，通常可以采用 SLAs。这种协议具有法律效力，一方面规范了服务提供商提供的服务水平和服务质量、价格策略及违反协议的服务提供商对客户的赔偿方式，以及服务水平指标监测点、方法、监测内容等；另一方面，也明确了客户接受这种服务的相关责任和权利。

服务水平协议可以有效地约束双方的行为，促进双方的协作。SLAs的内容一般包括三部分：①常规条款，主要是定义法律实体间的契约关系框架。具体包括：标题（契约方、契约类型、日期、签名）、法律事项（责任、适用法律）、时间限制（合同有效期、更改频率）、程序（处理流程、付款条款与手续等）、机密性、附加参考文件等。②管辖法规。具体包括：采购的自由度（许可/禁止从第三方采购）、风险保护（投资/退出决定、数量与价格承诺）、定价方法（基于价格和基于市场的计算基础对比）。③服务协议。具体包括：服务说明（服务要素、递送流程、服务水平、处罚、控制流程）、数量（期望数量、最低/最高限额）、价格（单价、价格区分、打折）等。

（二）江苏电信的服务水平协议

江苏电信在进行网络资源调配再造时发现，由于部门之间的主要目的不一致，市场营销部门与网络管理部门之间缺乏协调，资源配置难以反映市场变化。为了有效地协调这两个部门之间的工作，实现网络资源调配流程的整体联动，江苏电信在这两个部门之间引入SLAs。

江苏电信SLAs的主要内容包括：协议量和服务水平。SLAs中的协议量条款规定市场营销部门应当将市场预测信息反馈至网络中心，协议量本身不具约束力，但市场预测的准确性是考核营销服务中心各部门的重要指标。SLAs的协议量可以按时间段分摊到每月或每季度中去，为每一个时间段的可能需求量制定框架。SLAs中的服务水平按服务等级而定，不同服务等级有不同的价格与限制。服务等级的标准，如开通时间、价格和限制条件等，对营销服务中心和网络中心都具有约束性。

营销服务中心各部门包括大客户部、商业客户部和公众客户部必须分别与网络中心签订SLAs；各部门还要按数据、语音和增值业务各项产品分别签订SLAs。通过服务品质协议的签订，从管理的角度而非会计的角度来协调营销服务中心与网络中心围绕资源的关系。[①]

三、横向考核

（一）横向考核的定义

横向考核，不同于由上级对下级的纵向考核，是指由被考核者的横向利益相关者负责实施考核。这里的横向利益相关者，包括以下若干种情况。

---

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

（1）被考核者所属管理流程的主管部门，如财务部是财务管理流程的主管部门，那么各个部门的财务类绩效指标都由财务部负责考核。

（2）被考核者所提供产品或服务的监测者，如产品质量检测部门负责考核生产部门的产品质量绩效。

（3）被考核者所提供产品或服务的接受者，如下游部门是上游部门的工序接受者，那么由下游部门考核上游部门。

（二）横向考核的优势

首先，考核主体由于是被考核者的利益相关者，具有积极性，强化了对被考核者的约束，因而在企业内部建立了一种自动运行的运营机制。而上级对下级的纵向考核方式，往往因为上级不愿意得罪人而放松考核，或者对下级吃拿卡要，同样不能实现考核目标。

其次，如果运用平衡计分卡设计考核指标，会牵涉到财务、客户、运营和员工四类指标。运用横向考核方式，可以使得各个部门既是被考核部门，又是考核部门，部门之间建立了一种基于流程的相互咬合关系。

[案例 7-6] 某水务公司的内部横向考核

某水务公司依据平衡计分卡的方式，设计了财务、客户、运营和员工四类考核指标。为解决考核的动力问题，均由被考核部门的利益相关部门实施考核，某水务公司横向考核关系表见表 7-1。

表 7-1 某水务公司横向考核关系表

类 别	考核指标	被考核部门	考核部门
财务类	售水量增长率	营销部	财务部
	回收水费增长率	营销部	财务部
	成本预算控制率	各部门	财务部
	净利润率	子公司	财务部
	产销差降低率	企业发展部	财务部
客户类	行风评议满意率	客户中心 企业发展部	政府主管部门
	客户满意率	各业务部门	客户中心
	部门协作满意率	各支持部门	企业发展部

续表

类　别	考核指标	被考核部门	考核部门
运营类	职责履行满意率	各支持部门	主管领导
	用户资料及水表安装、换装、维护一次验收合格率	水表管理部	营销部
	水表检定一次验收合格率	水表管理部	营销部
	管网安装、维修一次验收合格率	安装公司	管网管理部
	管网维护抽查合格率	安装公司	管网管理部
	管网水压合格率	中调室	系统自动监控
	出厂水质合格率	水厂	水质监测站
	管网水质合格率	管网管理部	水质监测站
	设备完好率	设备使用部门	生产技术部
	安全/6S检查达标率	各部门	企业发展部
员工类	员工满意率	各部门	工会

现将各类考核指标的考核关系及考核动力说明如下。

1. 财务类指标考核

财务类指标均由财务部负责考核，财务部的考核动力来自于公司对财务部的利润指标压力，且财务数据集中于财务部。

2. 客户类指标考核

客户类指标分三个层次，第一是政府主管部门对公司考核的“行风评议满意率”指标，由客户中心代表公司负责承担；第二是客户满意率指标，由客户中心负责收集客户对每次服务的满意程度，对相关业务部门实施考核，以便于客户中心调度相关业务部门加强客户服务意识，提高服务水平；第三是部门协作满意率指标，由企业发展部对后台的各个支持部门实施考核，以便于企业发展部调度这些支持部门，最大限度地服务于前台的各个业务部门。由此形成“后台服务前台、前台服务客户”的客户服务递进关系。

这其中，客户中心对各个业务部门实施考核的动力，来自于公司对客户中心“行风评议满意率”指标的考核压力；企业发展部对各个管理部门实施考核的动力，同样来自于公司对企业发展部“行风评议满意率”指标的考核压力，同时也来自于公司赋予企业发展部综合调度的权利和责任。

3. 运营类指标考核

运营类指标包括“职责履行满意率”，“用户资料及水表安装，换装、维护一次

验收合格率”,“水表检定一次验收合格率”,“管网安装、维修一次验收合格率”,“管网维护抽查合格率”,“管网水压合格率”,“出厂水质合格率”,“管网水质合格率”,“设备完好率”,“安全/6S检查达标率”等。

“职责履行满意率”指标由主管领导对分管部门实施考核,考核动力来自于主管领导对分管部门的督导职责。

“用户资料及水表安装、换装、维护一次验收合格率”及“水表检定一次验收合格率”等指标由营销管理部对水表管理部实施考核,考核动力来自于营销管理部是水表的接受者和实际使用者,水表的安装质量和计量准确与否直接关系到营销人员的收益。

“管网安装、维修一次验收合格率”及“管网维护抽查合格率”等指标由管网管理部对安装公司实施考核,考核动力来自于管网管理部是管网安装和维修的接受者,是管网管理流程的主管部门,对公司负有管网绩效指标的考核压力。

“管网水压合格率”由信息系统自动对中调室的水压调度工作实施考核。

“出厂水质合格率”、“管网水质合格率”等指标由水质监测站对水厂、管网管理部实施考核,考核动力来自于公司赋予水质监测站的水质监测职责,以及监测发现不合格可予罚款的利益驱动。

“设备完好率”指标由生产技术部对设备使用部门实施考核,考核动力来自于生产技术部负责设备状态的监测。

“安全/6S检查达标率”指标由企业发展部对各相关部门实施考核,考核动力来自于企业发展部负有政府对公司“行风评议满意率”指标的考核压力。

4. 员工类指标考核

员工类指标只设置了“员工满意率”一个考核指标,由工会通过对员工发放问卷调查的方式,对各相关部门实施考核。考核动力来自于工会是员工利益的代表。

[案例 7-7] 珠海电信公司的横向考核

珠海电信公司设计的横向考核机制,确立了“市场考核前台、前台考核后台、运作层(前后台)考核支撑层”的思路,形成了对运作过程的考核传递链,保证责任落实到位。

(1) 前台(市场经营部)的职能是销售服务,公司对前台的考核主要是依靠经营业绩,具体包括六个指标:业务收入、产品质量、电信费用回收、资源需求及利用率、服务质量和客户关系管理。

(2) 后台(网络发展与保障部)的职能是为前台的销售服务活动有效地整合资源。由前台对后台实施考核,考核的依据是后台对前台的服务支持力度。

（3）支撑层的主要职责是为运作层的经营活动提供服务。接受服务的运作层对支撑层实施考核，考核的依据是运作层的满意度。

这种考核方式，有效地实现了流程和部门的联动，促使企业真正面向市场，关注客户需求，并在满足客户需求的同时实现企业效益和长期盈利能力，使企业组织目标得以实现。①

第三节　高级形态的市场链模式——建立内部市场

高级形态的市场链模式是在企业内部建立模拟市场，适用于管理基础较好、规模较大的企业。建立内部市场的主要内容，如图 7-7 所示。

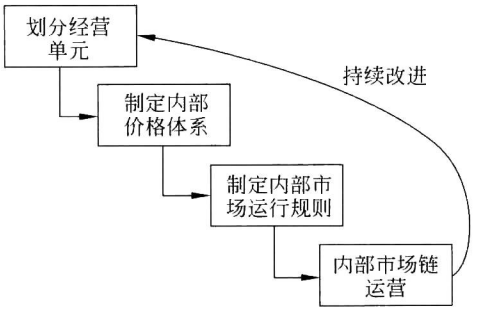


图 7-7　建立内部市场

（1）划小核算单位，组建独立核算的经营单元。

（2）委任经营单元负责人。

（3）建立内部市场价格体系。

（4）制定内部市场规则，构建内部市场关系。

（5）内部市场链运营。

（6）持续改进（持续改进机制见第十章）。②

一、划小核算单位，确立内部市场主体

建立企业内部市场，首先要划小核算单位，明确企业内部市场的主体。划小核算单位、确立内部市场经营单元的基本原则，是该单位具有独立性、赢利性，单位绩效可核算、可衡量，即该单位要能够确定其工作的投入与产出、成本与收入。

---

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

② 刘宗斌. 企业管理流程体系的规范研究[D]. 北京：中国人民大学，2009.

企业内部的市场主体，可以是部门、子公司，也可以是项目、班组、个人。在能够明确投入产出的前提下，核算单位划得越小，越有助于强化对员工的激励和约束作用。同时，核算单位划小的程度，要考虑到企业的管理基础，循序渐进。

在这里，重点介绍易通公司的精细化管理和海尔的负债经营机制两种划小核算单位的实践。

[案例 7-8] 稻盛和夫的阿米巴经营模式

（一）阿米巴经营模式的由来

在京瓷公司刚刚成立时，企业规模很小。但随着业务的发展，人员迅速增加，到了几百人的规模后，稻盛和夫就应付不过来了。他意识到："既然我能够管理 100 名员工，那为何不把公司分成若干个小集体呢？有些中层人员已经有能力管理 20～30 名员工的小集体，那为何不让这些人担任小集体的领导，放权让他们管理呢？"

由是，稻盛开创了阿米巴经营模式。阿米巴(amoeba)是一种单细胞生物，俗称变形虫。其最大特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。阿米巴经营模式，就是把企业划分成若干独立核算单元，每个单元都是一个市场生存的阿米巴。

（二）划分阿米巴的原则

将作为整体的企业划分为若干阿米巴，各自独立核算，计算收益，其关键是如何划分。过细有可能破坏企业的整体性，过粗则收不到阿米巴的实际效果。一般而言，划分阿米巴应遵循三个原则。

首先，划分后的阿米巴必须能够独立核算。阿米巴的规模根据实际情况而定，小则只有三五个人，大则有成百上千人。但不管大小，都必须做到"有明确的收入，同时能够计算出为获取这些收入而所需的支出"。

其次，划分后的阿米巴必须能够独立完成业务。例如，在陶瓷的生产过程中，调配原料是最早的一道工序，该工序通过向外采购原料，调配之后销售给成型工序。由于调配工序的领导者具有一定的采购权，并有权通过钻研业务改变各种原材料的比例，提高原材料的利用率。鉴于以上情况，稻盛和夫决定将其划分为独立的阿米巴。

再次，划分后的阿米巴必须能够贯彻公司的整体目标和方针。即使能够明确计算收支情况，并且能够成为一个完成独立业务的单位，但如果妨碍了公司方针的实施，就不能把它独立成一个阿米巴，否则公司内部的协调机制就会被分割得支离破碎，无法完成公司的使命。例如，如果仅仅考虑独立核算、独立完成业务这两个前提条件，那么，销售部门就可以划分为接单、交货、回款等阿米巴。然

而，这样做可能有助于公司内部的管理，但却会造成各阿米巴在为客户服务的问题上互相扯皮，不利于贯彻公司的整体目标和方针，所以，从保证为社会服务的质量出发，销售部门不能划分成若干阿米巴。

（三）如何衡量阿米巴的经营业绩——单位时间核算制度

如何才能有效衡量阿米巴的经营业绩呢？京瓷公司制定了单位时间核算表，以此计算各阿米巴在单位时间内的增值率。由于采取统一的计算方法和核算标准，所以不同规模、不同业务的阿米巴所产生的增量价值可以衡量比较。

对一个独立核算的阿米巴而言，其单位时间增值率取决于总出货、内部采购、自身费用以及总时间。其中涉及采购和出货的事项，要通过协商价格让市场调节机制发挥作用，只有涉及自身费用的事项，是由阿米巴通过内部管理控制。

根据稻盛和夫的经验，阿米巴核算中的自身费用，包括水电费等一切生产过程中的支出，但不包括劳务费。因为稻盛和夫认为员工不是成本，而且一旦将劳务费归入自身费用，阿米巴领导人就能够控制员工的工资，工资高的员工将不受欢迎。为了增加单位时间增值率，阿米巴运行的首选原则就是尽最大努力降低费用，削减不必要的支出。

可见，单位时间核算制度，将稻盛提出的“追求销售额最大化和费用最小化”落到实处，使其成为各阿米巴的努力方向。

另外，公司如果成为这些小的经营单元的集合体，那么企业领导只要通过检查每个单元的核算报告，就知道哪个部门盈利、哪个部门亏损，从而能够准确地把握公司的实际情况，如此一来，经营决策层就能做出正确的经营判断，对公司整体进行细致的管理。①

[案例 7-9] 易通公司划小核算单位的实践

易通公司是国内专业从事汽车空调压缩机研究与生产的企业。易通公司在实施全员精细量化管理的过程中，根据工作的需要，打破部门、岗位的限制，重新划分了“经营单位”。重新划定的经营单位是根据工作任务组建的，不受原有部门和机构的限制。这也是精细量化管理的最大特点。

根据岗位的性质不同以及考核的需要，易通公司把经营单位分为两类：虚拟经营公司和经营体。虚拟经营公司是指投入产出目标明确，经营性资产占用关系明确，能以货币量化其经营利润的团队或个人，如审计室、总会计室。2001年易通公司总共注册登记了81个经营实体，其中虚拟经营公司56个，经营体

① ［日］稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠，译. 北京：中国大百科全书出版社，2009.

25 个。

易通公司把企业所有的资产、资源以货币形式精细量化到每个经营单位。所谓精，就是要求量化尽量做到准确，所谓细，就是把核算单位尽量划到最小。以此来强化对经营单位的激励和约束作用，调动经营单位的积极性。

每个经营单位与相关管理部门共同制订经营方案。每套经营方案对经营单位的人员构成、工作职责、经营范围、工作目标、成本费用的核算、管理项目考核标准以及奖惩办法作出规定。所有的考核项目都是明确具体和可量化的。

划分经营单位并不是全员精细量化管理的全部内容。全员精细量化管理还涉及内部模拟市场的构建。划分经营单位是建立内部模拟市场的基础性，是确立内部市场关系、制定内部价格的前提。[①]

[案例 7-10] 海尔的 SBU 再造

（一）SBU 概念的提出

SBU(strategic business unit)即战略事业单位，指一种单一事业或相关事业的组合，每一个事业单位应当有自己独特的使命和竞争对手，使得每一个战略事业单位有自己独立于其他事业单位的战略。管理目的在于，既要有大企业的规模，又要有小企业的快速反应，因此必须把大企业的航母变成无数个可以拆分的单独作战的主体，不是“各自为政”，而是“各自为战”。

SBU 最早是由经济学家安索夫提出的，美国的 GE 在 20 世纪 70 年代、日本的 Panasonic 在 20 世纪 80 年代初就开始推行以 SBU 为单元的战略管理体系，并取得了很好的市场效果和竞争优势[②]。以客户经济为特征的信息时代，SBU 对提高战略管理及企业核心竞争力有着不可替代的作用。

（二）海尔的 SBU 再造

海尔在战略转型实践中，为了把集团的战略有效地传递到员工终端，对传统的 SBU 做了延伸和深化，把 SBU 分成三级，即 S 级 SBU、B 级 SBU、U 级 SBU。S 级 SBU 指战略级 SBU，在海尔把产品本部长及以上的高管层定位成 S 级 SBU；B 级 SBU 指事业级 SBU，在海尔把产品事业部长级管理者定位成 B 级 SBU；U 级 SBU 指单元级 SBU，在海尔 S 级和 B 级以外的都属于 U 级 SBU。即从原来每个事业部级 SBU，延伸到企业中的每个员工，让每个人都是经营者，每个人都是创新的主体。

这几级 SBU 的关系是：上一级 SBU 为下一级提供市场空间和资源平台，

---

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

② [日]坂本合一. GE 組織革新[M]. 京都：法律文化社，1997.

提供的资源平台主要包括帮助下属准确诊断现状水平、提供先进标杆信息、分析问题解决渠道、设计和整合支持流程，每一级 SBU 在企业和上一级 SBU 为自己提供的平台上创新经营。

（三）采购经理 SBU 再造案例

张永劭自 1999 年进入海尔集团，最初负责的是有色金属采购。2002 年，海尔物流推进本部决定试点 SBU 的时候，选中了钢板采购岗位。当时张永劭通过竞争上岗，海尔物流推进本部和他签订了 SBU 经营合同，负责 2002 年全年的钢板采购。一个普通员工突然经营年营业额近 10 亿元的“公司”，不是件简单的事。海尔对其要求是：价格一开始就定死，如果降低了营业费用，则都属于你经营的利润，与收入挂钩，就像经营一家公司一样。

一般来说，一家公司必须有三张财务报表：资产负债表、利润表、现金流量表，而海尔为张永劭设计的个人财务报表融合了这三张表的内容，叫作 SBU 经营效果兑现表，对他来说就像一张“存折”一样，有经营收入、经营成本及费用、经营效果以及个人兑现等几十个项目，其中成本包括港杂费、保险费、仓储费、工资福利、办公费、利息费等。海尔借用银行存折的概念，将员工的工作效果通过实报实销的方式，将其经营成果在资源存折中体现。如果资源存折的结余数是正数，证明经营有效果，能够得到报酬；反之资源存折的结余是负数，则说明其经营是亏损的，得不到报酬。即使已经生产出产品，出了质量问题，如果是钢板的原因，张永劭也要承担材料质量损失。他的个人报酬是在订单毛利中减去港杂费、仓储费、办公费、利息费等几十个成本项目后得出利润额，再从利润额中减去所得税的纯利润后按照一定的比例算出来的。

从 2002 年开始全国钢板市场价格飙升。如果是过去，张永劭可以说钢板提价与否与自己无关，而现在作为一个负责钢板采购的 SBU，他需要自己来经营，因此他就要自己想办法完成合同。于是，张永劭通过各种办法降低自己的成本。比如，钢板进港了，以前他只管采购，何时拉货从不过问，现在必须及时联系拉货，因为晚拉一天就多一天港杂费，拉进物流中心后还要赶紧将钢板发出去，因为晚发一天就多一天仓储费。另外，张永劭还主动与国际化分供方合作，开发新型替代材料，既保障了客户的利益，也消除了因钢板涨价对自己的不利影响。

通过主动经营，张永劭扭亏为盈了。一年下来，他的收入比上年翻了一番。小试牛刀便取得阶段性成果，让张永劭产生了扩展业务的念头：海尔的钢板供应商都是国际化的大钢铁企业，因此，其提供的钢板质量是毋庸置疑的；海尔集团相对于绝大多数国内厂商来说，在采购方面有很强的规模优势，规模优势带来了价格优势，而质量和价格优势对那些想搭顺风车的企业来说，非常具有诱惑力。于是，自 2003 年年初起，张永劭开始开拓集团外的客户，做第三方采购。这一招

果然见效：2003年1月，即成交了第一笔生意。张永劭兴奋地说："到目前为止，我得到的2003年订单总量比去年提高了50%，我的营业额也要超过10亿元，而这多出的部分中，相当一部分是集团外的订单。"由于业务越来越多，张永劭招聘了两个助手，并支付给他们不菲的报酬。

张永劭通过海尔SBU再造机制搭建起的平台，创造了更多新资源，把业务扩展到了社会，成为海尔员工自主经营的楷模。[①]

二、委任经营单元负责人

一个经营单元能否有效经营，首要的因素是负责人的素质、能力。因此，应让有实力的人来担任负责人，不问年龄和阅历。

同时，由于负责人要做好下属之间的矛盾协调工作，因此其应具有良好的品质，不撒谎、不欺骗，要正直，才能成为公正的裁判。

[案例7-11] 阿米巴经营的目的

稻盛指出："所谓的'阿米巴经营'，就是以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订各自的计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标。"具体来说，阿米巴经营有三个主要目的。

第一，"确立与市场挂钩的单元核算制度"。

稻盛出身于技术员，没有企业经营和会计核算的相关知识，致使其在创业初期难以看懂复杂的会计报表。因此，他将企业的核算简单理解为"追求销售额最大化和费用最小化"，并要求可以核算的每一道工序、每一个部门，都要学会自己算账，降低支出，增加销售。经过不断努力，原来企业中不具有独立性的各个部门逐渐变成具有独立性的核算单元。原来部门之间的管理流程，现在变成了各自算账的交易流程。部门之间的物质流和技术流，以协商价格提供。这样，市场信息就能够迅速在企业内部传播，有助于培养所有单元的市场意识。

第二，"培养具有经营者意识的人才"。

阿米巴的领导人享有经营权，有权制订本阿米巴的计划，并提出相应的目标。为了实现经营目标，阿米巴领导人必须主动采取各种措施，减少自身的消耗，提高工作效率，在同下游阿米巴协商的基础上尽量提高价格。所以，经营阿米巴犹如经营一个独立的小公司一样，需要领导人具备方方面面的能力。

第三，"实现全体员工共同参与经营"。

阿米巴作为企业内部的小集体，其效益直接取决于成员的努力，一旦某位成

① 苏慧文.海尔集团SBU再造机制的案例研究[J].管理案例研究与评论，2008.

员偷工减料或磨洋工，阿米巴的效益立刻就会下滑。为了调动全体员工的积极性，稻盛一方面不断强调自己的经营理念，使之获得所有员工的认同；另一方面将阿米巴的经营信息以晨会方式通报给所有员工（包括临时工），实现玻璃般透明的经营，所有员工能够实时掌握所在阿米巴的动态，明确努力的方向以及成果。①

三、制定内部市场的要素价格体系

企业内部市场的各种要素包括人员、原材料、机器设备、资金、场地和服务等。在传统管理方式下，各类要素在供求之间无偿转移，各类要素的供给方和需求方都没有合理配置资源的积极性。建立内部市场的要素价格体系，就是为了明确供给方和需求方的责任，强化各经营单位的资源约束，提高要素的利用效率。

所有要素的价格都应当在贯彻市场原则的基础上协商制定。内部价格的确立，一般有三种形式。

（1）业务类流程中各部门之间的价格在市场价格基础上加上或减去一个折扣比例确定。

（2）业务类流程中各部门与资源类流程中服务部门之间的价格参照市场价格制定，一般低于市场价格水平。

（3）业务类流程中各部门与支持类流程中各部门之间确定契约价格。

[案例 7-12] 阿米巴经营模式的定价机制

独立核算的阿米巴，是企业的基本经营单位。通过授予阿米巴相应的经营权，可以有效激发其领导及成员的工作热情。然而，分的目的是为了合，如何将不同阿米巴的努力拧成一股绳，转化为企业整体前进的合力呢？稻盛和夫以定价为手段，将不同的阿米巴连为一体；以经营理念为指导，将阿米巴之间的竞争限定在一定的范围之内，克服其破坏性。

一种商品的利润空间有多大，既受制造成本的影响，也受用户需求的影响。企业经营的一个重要方面，就是降低制造成本以增加利润空间。然而，利润是通过销售部门实现的，用户需求对利润空间的影响，制造部门不能直接感受到。为了使用户信息能够传感到制造部门，京瓷公司采用了内部定价方式，把内部运行机制市场化。

创业之初，京都陶瓷是一家订单生产企业，其产品的价格是同客户谈判决定

① ［日］稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠，译. 北京：中国大百科全书出版社，2009.

的，而非企业自主决定。在这种情况下，企业的任务是以客户承诺的价格为前提，通过努力降低自身的生产成本，减少相关费用，从而获取利润。这种方式即“订货型生产”。京瓷的做法是，销售部门获取订单，将其转交制造部门。制造部门以订单价格为基础，按照一定比例向销售部门返还佣金（即通常所说的折扣），销售部门从佣金中扣除自身的销售费用，即为销售利润（销售部门的增值）。制造部门从生产金额中扣除返还销售部门的佣金和制造成本，剩下的就是制造利润（制造部门增值）。

在这种经营方式之下，制造部门为了提高自身的单位时间核算值，必然尽可能缩减各类费用，严格控制生产成本。同时，价格将制造部门同市场紧密连接起来，一旦产品的市场价格发生变化，就会反映在销售部门的订单上，而佣金比例往往是相对固定的，所以，当价格下降时，制造部门唯有缩减成本、控制费用，才能保持以往的单位时间附加价值。制造部门缩减成本，马上会把信息传递到采购部门，要求降低原材料和外购件的购买价格。采购部门要想维持一定的单位时间附加价值，也必须缩减成本，控制费用。这样一来，企业中原有的不同部门，通过价格机制的联系，变成了一个个独立核算的阿米巴。在经营实践中，这种阿米巴的划分，还可以根据是否能进行独立核算、核算的条件是否具备、能否形成成本优势、会不会增加协调成本等因素，不断进行调整。

因此，在京都陶瓷，“定价是经营之本”。各阿米巴之间通过定价机制进行交易，产品价格的高低就成为影响阿米巴单位时间附加值的重要变量。在这种情况下，每个阿米巴都会尽最大努力提高自己产品的价格，压低原材料的价格。稻盛运用定价机制，将不同阿米巴紧密连接在一起，企业所有成员能够迅速感知市场变化，并积极采取对策。从管理学角度说，这种方法的本质，是以市场调节方式在一定范围内替代了过去的内部流程管理方式。①

[案例 7-13] 易通公司的内部价格体系

易通公司的内部价格分为四大类：产品内部收购价、内部采购价、辅助服务性收费标准和契约协议价。

（1）产品内部收购价：老产品由测算和成本降低指标确定，新产品由市场可接受价格减目标利润确定，零部件价格按产品内部销售价分解。

（2）内部采购价：以市场价为基础确定各类采购物资的采购价。

（3）辅助服务性收费标准：原则上参照社会经营单位收费方法和企业实际情况确定，经由有关部门协商确认后生效。内部价格一般应小于或等于市场

① ［日］稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠，译. 北京：中国大百科全书出版社，2009.

价格。

（4）契约协议价：根据项目内部确定，适用于管理部门。[①]

[案例 7-14] 海尔的内部价格体系

以几个主要流程之间的内部价格为例进行说明。

（1）产品事业部与商流的价格体系是根据整合前产品事业部的销售费用占销售额的比例作为基数（以后根据上年度的销售费用作为基数），以此为标准，双方通过协商确定新的折扣比例，核算出商流从事业部的采购价，即采购价＝产品市场价格×（1－折扣比例）。

（2）产品事业部与物流的价格体系是根据整合前产品事业部每批次采购物品所需的采购费用作为基数（以后根据上年度的采购费用作为基数），以此为标准，双方通过协商确定新的折扣比例，核算出事业部从物流的采购价，即采购价＝物流采购价×（1＋折扣比例）。

（3）设备公司与产品事业部的内部价格体系是根据整合前产品事业部采购设备、维修设备所消耗的费用作为基数（以后根据上年度的采购费用作为基数），然后双方经过协商确定一个比例和基数相乘得出的数额，作为设备公司应得的报酬。

（4）人力资源中心与产品事业部的内部价格体系是根据由于人力中心的服务而提高生产效率从而降低的成本作为基数，双方经过协商确定一个比例和基数相乘得出的数额，作为人力中心应得的报酬。

（5）研发公司与产品事业部的内部价格体系是根据研发的新产品带来的新增利润作为基数，然后双方经过协商确定一个比例，和基数相乘得出的数额作为研发公司应得的报酬。[②]

四、制定内部市场规则

为保证内部市场的正常运行，企业应根据实际需要，制定一整套市场规则。包括以下四个方面。

（1）内部市场进出规则，是经营单位和各种要素进入或退出内部市场的行为准则与规范，如有关经营单位的成立、撤销、清算等方面的规定等。

（2）内部市场竞争规则，是维护经营单位之间等价交换、公平竞争而确立的市场竞争行为准则与规范，如是否允许内部经营单位直接面向外部市场，是否允

① 桑强. 以流程再造为中心的组织变革研究[D]. 北京：中国人民大学，2003.

② 苏慧文. 海尔管理变革：市场链与业务流程再造[J]. 南开管理评论，2001(1).

许内部经营单位之间的竞争等。

（3）内部市场交易规则，是各经营单位在内部市场进行交易活动所必须遵守的行为准则与规范，如经营单位的经营范围、经营方式、横向考核规定、内部价格计算方法、结算方法、报酬计算方法等。

（4）内部市场仲裁规则，是企业内部承担市场仲裁职能的管理部门在对经营单位之间的经济纠纷进行仲裁时必须遵守的行为准则和规范，仲裁规则最重要的是遵循公平原则。

[案例 7-15] 某水务公司的横向考核规定

某水务公司确定公司内部各个业务部门及子公司为独立核算的经营单位，明确各个单位之间横向考核关系、考核指标的同时，要求建立以下一系列的考核规定，如表 7-2 所示。并规定在横向考核的过程中，考核方与被考核方之间如有疑问或矛盾，由企业发展部负责仲裁。

表 7-2 某水务公司横向考核系列规定一览表

考核指标	考核部门	系列考核规定
售水量增长率	财务部	《绩效管理制度》第八条注 1
回收水费增长率	财务部	《绩效管理制度》第八条注 1
成本预算控制率	财务部	《预算管理流程》、《成本考核细则》
净利润率	财务部	《预算管理流程》、《成本考核细则》
产销差降低率	财务部	国家建设部部颁规定
行风评议满意率	政府主管部门	政府相关文件
客户满意率	客户中心	《客户关系管理办法》
部门协作满意率	企业发展部	《绩效管理制度》第九条注 3
职责履行满意率	主管领导	《绩效管理制度》第十二条
用户资料及水表安装、换装、维护一次验收合格率	营销部	《水表管理流程》
水表检定一次验收合格率	营销部	《水表检定及验收规定》
管网安装、维修一次验收合格率	管网管理部	《管网工程质量管理办法》
管网维护抽查合格率	管网管理部	《管网工程质量管理办法》
管网水压合格率	系统自动监控	《水压调节及处理规定》
出厂水质合格率	水质监测站	《水质检测管理办法》

续表

考核指标	考核部门	系列考核规定
管网水质合格率	水质监测站	《水质检测管理办法》
设备完好率	生产技术部	《设备管理办法》
安全/6S检查达标率	企业发展部	《安全/6S检查办法》
员工满意率	工会	《职工满意率考核办法》

[案例7-16] 北京环卫集团环境研发公司的内部采购机制

（一）案例背景

北京环卫集团环境研究发展有限公司，是一家专门从事城市垃圾处理技术研发与相关服务的高新技术企业，成立于2007年，公司业务包括研发、咨询、设计、检测、设备成套和工程技术服务。

公司成立以来，在环卫集团领导的大力支持下，承担国家科技部科技项目4项、北京市固废领域全部重大项目，建设示范工程6座，研发出新工艺、新设备20余台套，自主知识产权18项，科技成果在北京、辽宁、广东、山东、陕西等地得到广泛应用。公司目前已成为国内最具实力的研发机构，总经理何亮入选北京市百名领军人才计划。

公司愿景是要在2017年之前，成为全球城镇固废处置领域顶级的工程技术研究中心和最值得信赖的解决方案供应商，成为环保产业界中国创造和中国力量的代表。

（二）高速成长初期的困境

公司成立之初，总经理何亮狠抓科研任务和工程技术服务，采取传统的“项目制”管理模式，即针对每一个科研或工程推广项目，设立项目，任命项目负责人。项目负责人全面负责项目的工艺设计、工业设计（含结构和外观设计）、电气与控制设计、原材料采购与加工、设备总装、设备安装调试、售后服务等主要环节，这些环节分别由研发部、设计咨询部、工程部等业务部门指派相关技术人员参加项目组。项目完成后，各项目组成员绩效由项目负责人依据项目执行情况进行分配。

但随着项目的迅速增加，项目管理的问题随之凸显，公司领导也疲于奔命。以至于总经理何亮戏称自己成了计划经济体制下的农村生产大队长，每天要敲钟派活。

经过仔细分析，发现传统的项目管理模式主要存在以下几个问题。

一是对项目负责人要求较高，要有全面的知识、高尚的品德和影响力，但非

常优秀的项目负责人不可能有很多。

二是项目负责人管理范围冗长，从技术、质量到加工、采购、售后服务和进度都需要进行管理，是一种以人的能力为核心的管理方式，容易造成项目负责人身心疲惫。

三是没有确定各业务执行部门的主体地位，没有进行部门绩效考核，容易形成大锅饭的思想；项目执行过程中进度、质量、成本控制效率不高，各业务执行部门对项目本身的支持力度不足，项目进度容易拖沓、项目质量和成本疲于应付。

四是项目负责人对于项目组成员的贡献判断存在一定的主观意识，不能科学合理地分配绩效奖励，容易造成项目组成员热情不高。

五是针对设备供货或总包类的工程项目，负责人对于设备开发者开发价值的认识不够清晰，容易造成设备开发者的热情和积极性不高。

（三）试行内部采购机制

为了防止项目制管理拖累公司发展，进一步激发员工创造价值的热情，公司上下进行了长时间的反复分析、探讨。最终发现问题的原因在于，传统的管理模式下，没能客观地体现项目参与各方的价值。为此，总经理何亮提出试行内部采购机制的建议。

所谓内部采购机制，简单地说，就是改变以往各业务部门对项目无偿支持的方式，由项目负责人向各业务部门实施“内部采购”，与各业务执行部门签订内部采购单（协议），使公司与项目组、项目组与各业务执行部门之间都形成了契约关系，内部采购单中规定了采购标的物的规格、性能、各项要求、采购价格和进度，以及未完成协议后的罚则。项目组向所有能够进行内部采购的标的进行采购，如向产品经理采购定型产品，采购价格（不得高于同类产品的市场价格）与成本价格的差额计为产品经理所在部门的利润，其他执行部门也参照此类绩效计算。项目实施过程中，通过契约关系的约束，各执行部门负责人对各标的成本、质量和进度进行严格管控，尤其是设备的生产加工，由产品经理负责（即产品开发者）组织生产，大大提高了设备的质量，降低了成本。研发公司实施内部采购制度后，不仅上述五个问题得到有效解决，而且还取得了令人满意的效果。

（四）实施效果

内部采购机制的实施效果，主要体现在以下几个方面。

一是大大降低了项目经理的工作量，使项目经理能够专心于项目组织与管理，进行项目总体把控，而技术层面由各执行部门负责，将完整的合格产品交付项目经理即可。

二是项目中各执行部门的价值链划分清晰，能够调动价值创造主体的积极性，推动公司各项业务的蓬勃发展。

三是项目质量、效率大幅度提高，成本得到有效控制，执行部门对契约标的物进行质量控制、交付周期控制；而公司通过绩效考核将项目成本与执行部门绩效相挂钩，即执行部门执行契约时，契约价格减去成本等于部门绩效，这大大激发了执行部门通过技术改进和成本控制等方式提高部门绩效的热情。

四是薪酬激励、绩效考核等配套制度，进一步激发了公司全体员工创造价值的热情，薪酬激励制度明确了公司“大市场”的战略，全体员工只要为公司带来效益，即可获得相应奖励；绩效考核明确了获得奖励的方式，将部门绩效与个人绩效联动挂钩，在激励创造价值的同时，也加强了公司团队的凝聚力和战斗力。

通过以“内部采购”为主，辅以绩效考核、薪酬激励等制度，确立了项目负责人、各业务执行部门和产品经理的主体地位，清晰了价值链上的每一个关键环节，大大地激发了公司每个部门和每位员工创造价值的热情，同时也激发了改进产品、提高性能、降低成本、不断研发新产品的激情，从而支撑了公司的高速成长。

五、内部市场运营

既然运用价格机制，按照市场调节方式可以搞好企业经营，那么，企业还需要管理吗？“看得见的手”岂不成为多余？稻盛和夫的回答是，还需要管理，“看得见的手”并不多余，然而，管理的宗旨、方式、措施需要有根本的转变。从宏观角度看，管理主要放在企业的理念建设和人格培养上；从微观角度看，管理主要放在按照经济核算办法保证价格机制发挥作用上。

[案例 7-17] 阿米巴经营的基础和前提

具体来说，阿米巴经营需要有以下基础和前提：

第一，企业成员之间必须相互信任。阿米巴之间固然存在一定的竞争，但作为同一个企业的不同单元，肯定唇齿相依。各阿米巴通过定价进行交易，阿米巴的领导者就有义务如实报价，如实告知客户阿米巴关于产品的详细真实信息，如实向供应商阿米巴通报市场信息。组织成员之间相互信任，可以大大减少协调成本，使阿米巴领导者集中精力钻研业务，提升技能。另外，阿米巴经营要求全员参与，势必要将企业、阿米巴的所有相关信息如实、迅速告知员工。只有在充分掌握信息的基础上，员工才能明白努力的方向和目标。

第二，上级领导必须成为“公正的裁判”。阿米巴之间通过价格进行交易，市场价格剧烈下降时，各阿米巴的利润空间必然大幅压缩，下游阿米巴必然力图将损失向上游阿米巴转移，此时，阿米巴之间必然产生冲突，难免产生价格谈不拢的情况。稻盛和夫认为，领导者如果不能比员工站得更高、看得更远，就会把阿

米巴引上歧途。“如果为了自身利益的最大化而践踏对方的立场，那么就无法维护公司整体的利益和道德标准。”

第三，阿米巴领导者要具备诚实正直的品格。诚实正直是最基本、最朴实的人世伦理。稻盛认为，当今商界的各类丑闻，实际上都是因为领导者违背了这一基本的伦理道德观念。一个人的才华可能会带来一时的成功，但只有秉承诚实正直的做人之道，才能使事业长久不衰。①

[案例 7-18] 海尔集团的 SST（索酬、索赔、跳闸）机制

海尔集团经流程再造，把组织结构变成流程网络式结构后，设计索酬、索赔、跳闸标准，建立每一个流程都有一个市场、每一个流程都与市场零距离、每一个流程的收入都由市场来支付的流程市场链机制。

以设备管理公司与产品事业部之间的关系为例，说明 SST 咬合机制。整合后的设备管理公司隶属技术装备本部，技术装备本部必须根据用户即产品事业部的要求确定以降低设备的停机时间为其主项目标，将集团全部设备管理整合起来，实行 TPM 的第三方综合服务，包括设备的购置、维护、保养及备品备件的准备。标准是经过技术装备本部与产品事业部协商以合同的形式确定下来。在合同中明确规定了在双方确定的指标范围内超指标每停机一分钟索赔的额度和停机时间减少一分钟索酬的额度，并且也规定了服务的项目，如果这些服务目标完成由产品事业部付酬。技术装备本部在签订了服务合同后，就改变了原来的设备管理方式及观念，将产品事业部的要求即市场的要求目标层层分解到每个设备管理员、每位设备维修工及每台设备，且规定到每月、每日、每时，并将此指标与各责任人的工资相挂钩，目标明确、责任清楚，每月技术装备本部根据为产品事业部服务的总的停机工时提取服务费，设备管理员、维修工根据自己负责区域的设备停机工时及服务获取报酬。同样如果技术装备本部的服务做得不好，事业部在索赔的同时，也可使用社会上的设备管理服务，因此技术装备本部必须提供优质的服务和满意的价格。这样，表面上似乎是在组织内部做改变，实际上却形成了与外部市场紧密相联的大市场链。这样，技术装备本部是产品事业部的服务提供者，技术装备本部为产品事业部提供设备管理服务，设备管理员是其在产品事业部为产品事业部提供设备管理服务的执行者，产品事业部是设备的使用者，同时也是技术装备本部的市场。②

---

① [日]稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠，译. 北京：中国大百科全书出版社，2009.

② 苏慧文. 海尔管理变革：市场链与业务流程再造[J]. 南开管理评论，2001(1).

第八章 企业运营的内部精益

第一节 精益生产方式介绍

一、精益生产方式的产生和发展

20世纪初，从美国福特汽车公司创立第一条汽车生产流水线开始，大规模生产方式就一直是现代工业生产的主要特征，满足了当时商品匮乏的短缺经济时代要求。但第二次世界大战之后，随着经济的发展，顾客需求日益个性化，大规模生产方式日渐难以适应这一变化。

在这种情况下，由日本丰田汽车公司于20世纪50年代首创的一种生产方式，因其能在满足顾客的个性化需求进行定制生产的同时，降低成本、保证质量、准时快速供货，给丰田公司带来了巨大且持续性的成功。丰田公司虽迭遭各种全球或地区性的政治、经济、质量危机，到今天为止仍然保持汽车销量全球第一的地位。

这种生产方式，最初被称为“丰田生产方式”，由于其突出强调准时生产，也被称为“准时生产方式(just in time，JIT)”，后又被美国管理学家研究定名为“精益生产方式(lean production，LP)”。[①] 20世纪80年代之后开始风行于世，精益生产方式在许多领域得到了推广应用，产生了精益服务、精益物流、精益营销、精益供应链管理等。

丰田公司也一直在研究改进精益生产方式。2001年，丰田公司在其管理文件中，正式提出了内涵更为丰富的“丰田管理模式”，在企业内部推行并向全球推广。具体可见本节第四条“丰田管理模式”。

二、精益生产方式的效果

所谓精益生产方式，是一种以客户需求为拉动，以消灭浪费和不断改善为核

---

① [美]詹姆斯·P.沃麦克，丹尼尔·鲁斯，[英]丹尼尔·T.琼斯.改变世界的机器[M].北京：商务印书馆，1999.

心，使企业以最少的投入获取运营效益显著改善的一种全新的运营模式。它的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织生产，为客户带来增值，缩短生产周期，从而显著提高企业的市场响应能力。

统计表明，很多企业由于没有建立支持精益改善的文化环境，它们的精益之旅一般只能做到不超过40%的改善，有的甚至还回到了起点。而那些将精益的原则融入企业文化，在企业中建立起支持精益改善的文化环境和支持构架的企业，它们的精益之旅会达到或超过400%的绩效提升，如图8-1所示。[①]

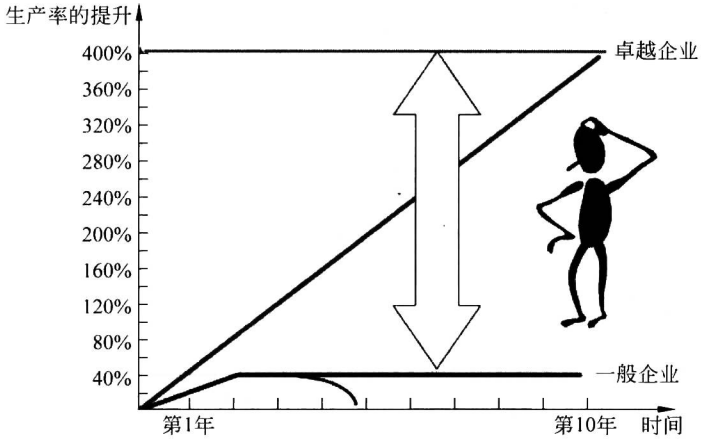


图8-1 精益改善的空间

三、精益管理体系——丰田屋

精益管理体系可以用丰田屋表示，如图8-2所示。其结构说明如下。

（一）目标：消除七种浪费，追求“七个零”目标的实现

所谓七种浪费，指的是“产品缺陷”、“过度生产”、“无谓等待”、“无谓搬运”、“无谓库存”、“无益动作”、“过度加工”。

所谓七个零，包括“零转产工时浪费”、“零库存”、“零成本浪费”、“零不良品质”、“零设备故障”、“零物流停滞”、“零事故灾害”。

（二）两大支柱：准时化生产、自动化

“准时化(just in time)生产”，目的在于消除时间上的浪费，是根据后面流程

① 邓德海. 西贝莜面村咨询案例分享[R]. 和君咨询集团培训资料.

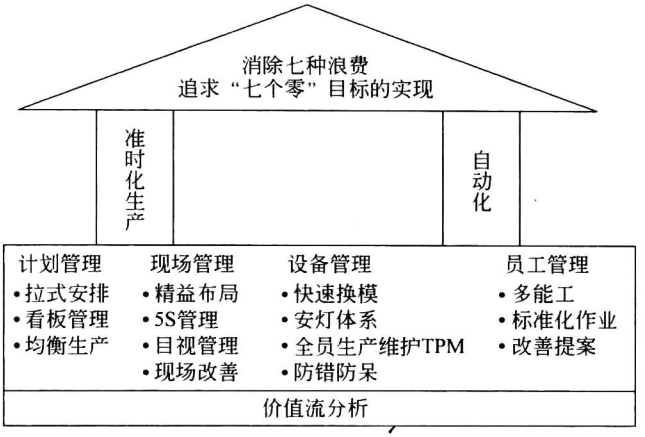


图 8-2　丰田屋

所提取或消耗的部件来进行及时生产并补充的一种生产方式，以确保在需要的时候以需要的数量生产需要的产品，从而消除生产现场中的无效劳动和浪费，提高总体效率，降低生产成本。

“自动化”，目的在于消除产品质量的浪费。自动化并不是单纯的机械自动化，而是将人的因素包括进“自动化”，或者说是将人的智慧赋予机器。“自动化”的这种思想来自丰田公司的创始人——丰田佐吉。丰田佐吉设计的自动织布机，在经纱断了一个或者是纬纱用完的时候，能够立即停止运转，发出警告，提醒工作人员及时发现并纠正错误，从而提高了产品的品质。另一方面，工作人员只是在机器发生异常情况、停止运转的时候才去处理。所以一个人可以管理多台机器，使得生产效率大大提高。后来，丰田公司又把这种思想用于整个流水线，每个作业员工在发现异常情况时，都有权利停止整个流水线，从而有效地防止了次品的产生，避免了过量生产。

（三）基础：各种管理工具

精益生产方式的各种管理工具，包括计划管理、现场管理、员工管理、设备管理等方面的管理工具，具体见本章第二节。

（四）起点：价值流图分析

1. 价值流图分析的基本概念和应用范围

价值流就是将一种产品从原材料状态加工成客户可以接受的产成品的一整套操作过程，包括增值和非增值活动。统计研究发现，在企业生产活动中，增值

活动约占企业生产和经营活动的5%。必要但非增值活动约占60%，其余35%为浪费。

价值流图分析就是通过绘制价值流图，进行价值流图分析来发现并消灭浪费、降低成本，赢取最高的边际利润。价值流图分析是实施精益生产的起点，通过发现浪费的根源，才方便运用各种精益管理工具，有的放矢地消灭浪费。

价值流图分析方法，可以应用于企业的不同层次。可以应用于生产车间或餐厅现场的改善，也可以应用于企业内部整体价值流的改善，还可以应用于企业的供应链改善。

2. 价值流图分析步骤

第一步，是绘制“当前状态图”。即使用铅笔和纸的工具，用一些简单的符号和流线从头到尾描绘每一个工序状态、工序间的物流、信息流和价值流的当前状态图。

第二步，是对“当前状态图”进行分析。从顾客(或下道工序)开始，首先了解顾客(或下道工序)的需求情况和节拍，然后研究运作流程中的每一道工序，从下游追溯到上游，直至供应商。分析每个工序的增值和非增值活动，包括准备、加工、库存、物料的转移方法等，记录对应的时间，了解分析物流信息传递的路径和方法，然后根据分析情况来判别和确定出浪费所在及其原因，为消灭浪费和持续改善提供目标。

针对价值流分析，尉洪朝教授主持开发了一套“制造现场查核评估体系”，能帮助企业在一周内核查1 126个关键点，从而帮助企业在一年内减少至少20%的资金占用、20%的场地占用、20%的人力资源浪费。①

第三步，是根据企业的实际情况，找出需要改善的地方后，再描绘一个未来状态图，以显示价值流改善的方向和结果。

四、丰田管理模式

本章开头说过，丰田公司一直在研究改进精益生产方式。2001年，丰田公司在其管理文件中，正式提出了内涵更为丰富的“丰田管理模式”，如图8-3所示。

丰田管理模式与精益生产方式的主要区别，是把精益生产方式中的“准时化生产”、“自动化”这两个工具性的支柱，替换为“持续改善”和“尊重他人”这两个

① 尉洪朝. 制造现场查核评估体系[DK]. 和君咨询集团内部资料.

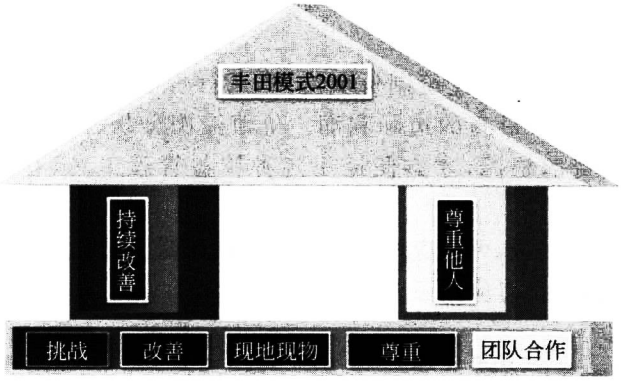


图 8-3　丰田管理模式

理念性的支柱，但把精益管理体系整体地置于“持续改善”这个支柱当中，如图 8-4 所示。①

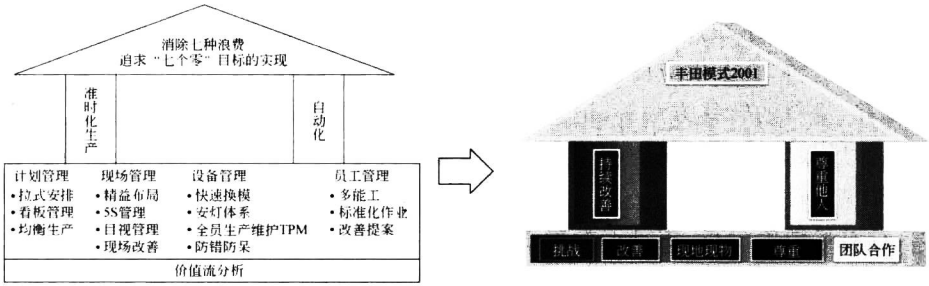


图 8-4　从精益生产方式到丰田管理模式

之所以要有这个变化，在于提醒人们认识到，丰田管理模式带给人们的不仅仅是工具或技术，而且是文化的转变；依靠工具或方法能够快速达到设定的目标，但是必须通过体系变革来达到新的改善高度和长久的成功，同时必须依靠人们正确的态度和行动。

丰田管理模式的“持续改善”与“尊重他人”这两大支柱，具体体现在丰田管理模式的公司的 14 项原则中。

（一）持续改善——丰田管理模式的支柱之一

“持续改善”的理念体现在以下几方面。

① 邓德海. 精益管理与中国企业的未来[R]. 和君商学院总裁班讲座.

1. 挑战

原则 1：在管理决策上，坚持长期理念，即使牺牲短期财务目标也在所不惜；以挑战的精神，追求实现“七个零”的极限目标；通过制造产品和提供服务，为社会创造价值。

2. 持续改善

以持续改善的精神和创新思维，建立、保持和改进精益管理体系，因此应做到以下几点。

原则 2：建立无间断的操作流程以使问题浮现。

原则 3：实施拉式生产制度以避免生产过剩。

原则 4：使工作负荷水平稳定（生产均衡化）。

原则 5：建立立即暂停以解决问题，从一开始就重视质量管理的文化。

原则 6：工作的标准化是持续改进与授权员工的基础。

原则 7：运用视觉管理使问题无处隐藏。

原则 8：使用可靠的、已经过充分测试的技术以协助员工及生产流程。

3. 现地现物

丰田公司认为，持续解决根本问题是企业不断学习的驱动力。因此应坚持以下几点。

原则 12：亲临现场查看以彻底了解情况（现地现物）。

原则 13：不急于做决策，以共识为基础，彻底考虑所有可能选择，并快速执行决策。

原则 14：通过不断省思与持续改进，以变成一个学习型组织。

（二）尊重他人——丰田管理模式的支柱之二

“尊重他人”的理念体现在以下几方面。

1. 尊重

原则 9：把彻底了解且拥护公司理念的员工培养成为领导者，使他们能教导其他员工。

原则 11：重视事业伙伴与供货商网络，激励并助其改进。

2. 团队合作

原则 10：培养与发展信奉公司理念的杰出人才与团队。

第二节　精益管理工具

企业内部存在的各种浪费现象，经价值流图分析发现后，需要运用包括计划管理、现场管理、设备管理、员工管理等一系列的管理工具，才可能消除。

一、计划管理方面的精益管理工具

计划管理方面的精益管理工具，包括拉式生产、生产均衡化、看板管理等工具，目的在于使价值流像一条河流那样“流动”起来，使每一个工序稳定、连续地运行，没有批量、排队、等待和干扰现象，从而确保整个生产系统是最有效率的。

（一）拉式生产

拉式生产就是指一切从市场需求出发，根据市场需求来组织产品的生产，借此拉动前面工序的零部件加工。

在拉式生产方式中，计划部门只制订最终产品计划，每个生产部门、工序都根据后向部门以及工序的需求来完成生产制造，同时对前向部门和工序发出生产指令。

根据拉动方式组织生产，可以保证生产在适当时间进行；并且由于只根据后向指令进行，因此生产的量也是适当的，从而保证企业不会为了满足交货需求而保持高水平库存产生浪费。

（二）生产均衡化

生产均衡化，就是每个月中用与各种产品的平均销售速度同步的速度生产每一件产品，也就是按照生产节拍均衡生产。生产均衡化也可以理解为最终装配线每天遵循循环时间以均衡的数量制造各种产品。由此，各个子装配线上生产的零部件领取量的不均衡被减少到最低程度，各子装配线以一定的速度，或者每小时生产一定数量的方式生产各自的零部件。

因此，丰田的总装线均以最小批量装配和输送制成品，以期实现“单件”生产和输送的最高理想。其结果是总装线也会以最小批量从前工序领取必要的零部件。简言之，生产的均衡化使得零部件被领取时的数量变化达到最低程度，即各后工序每天如一地以相近似的时间间隔领取数量相近的零部件。这样，各工序能够以一定速度和一定数量进行生产。

为实现生产均衡化，首先要适应年度的月度均衡化，其次要适应月度的每日均衡，如图 8-5 所示。月度均衡是通过月度生产计划来实现的，其中基本生产计

划用来指示生产线各工序每天的平均生产量，每日生产均衡化是通过看板方式和顺序计划的拉动生产方式来实现的。①

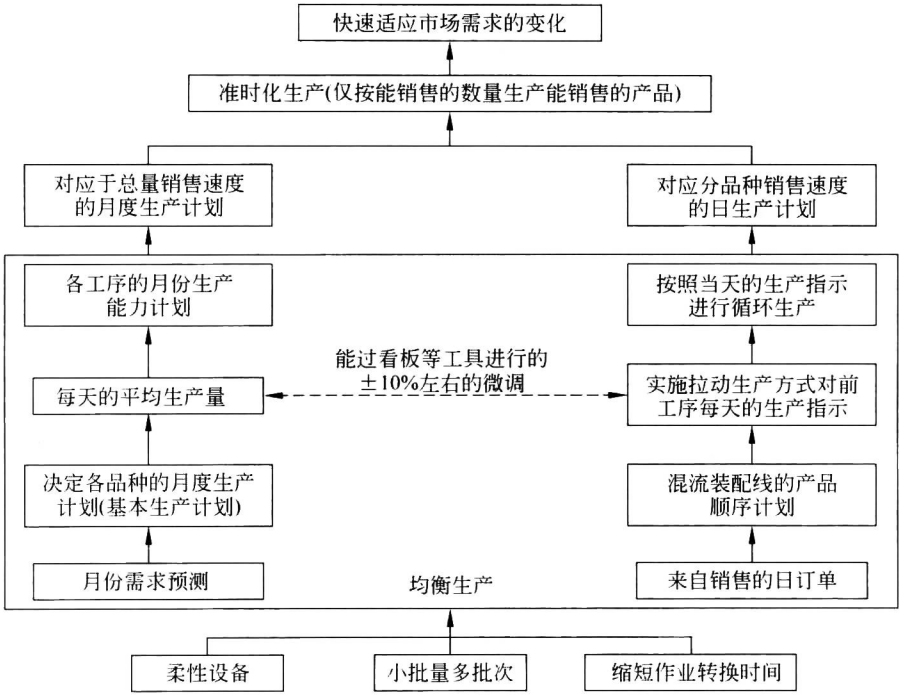


图 8-5　精益生产方式中的均衡生产结构

（三）看板管理

看板就是表示某工序何时需要何数量的某种物料的卡片，是一种精简的、整合化的、传递生产状况的信息载体。精益生产中的看板管理是协调地管理全公司的生产，将必需的产品在必需的时候仅按必需的数量制造出来的一个信息系统。

准时化生产方式以逆向“拉动”方式控制着整个生产过程，即从生产终点的总装配线开始，依次由后退工序从前进工序“在必要的时刻领取必要数量的必要零部件”，而前道工序则“在必要的时刻生产必要数量的必要零部件”，以补充被后道工序领取走的零部件。这样，看板就在生产过程中的各工序之间周转着，从

① 张彤臻，侯昌志. 浅析制造型企业如何实现生产均衡化[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_62f979c10100jkct.html.

而将与取料和生产的时间、数量、品种等有关的信息从生产过程的下游传递到了上游，并将相对独立的工序个体连接为一个有机的整体。

这种后工序向前工序要零件的“拉动”方式，其特点是生产计划只下达到装配线上，然后依工序层层向前推进，最后再向仓库管理部门、采购部门下达相应的指令。因此，看板不仅是生产以及运送的工作指令，也能防止过量生产和过量运送。

经常被使用的看板主要有两种：取料看板和生产看板。生产看板（如图 8-6 所示）显示着前道工序应生产的物品的数量等信息，取料看板（如图 8-7 所示）标明了后退工序应领取的物料的数量等信息。

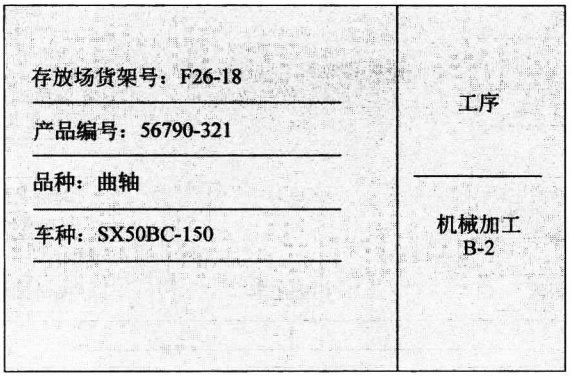


图 8-6　生产看板

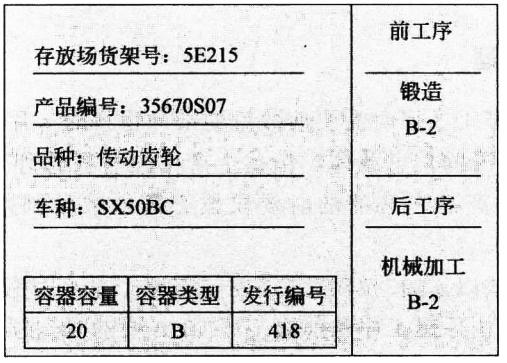


图 8-7　取料看板

看板的操作必须严格符合规范，否则就会陷入形式主义的泥潭，起不到应有的效果。概括地讲，看板操作过程中应该注意以下六个使用原则。

(1) 没有看板不能生产也不能搬运。

(2) 看板只能来自后工序。

(3) 前工序只能生产取走的部分。

(4) 前工序按收到看板的顺序进行生产。

(5) 看板必须和实物一起。

(6) 不把不良品交给后工序。

同时,实施看板管理是有条件的,如生产的均衡化、作业的标准化、设备布置的合理化等。如果这些先决条件不具备,看板管理就不能发挥应有的作用,从而难以实现准时化生产。

二、现场管理方面的精益管理工具

现场管理方面的精益管理工具,包括精益布局、5S 管理、目视管理和现场改善等。

(一) 精益布局

1. 传统布局模式介绍

布局(layout),是企业为实现其工作目标、效益最大化,对其工艺、部门、设施设备和工作区进行的规划和实际定位、定置。

传统布局模式,是适应大规模生产方式的布局模式,包括以下内容。

(1) 固定式布局,是指加工设备、操作平台以产品为中心进行的布局,如飞机制造、工程施工等。

(2) 功能式布局,是指同种设备布置在一起的、以设备为中心进行的布局。

(3) 流程式布局,是指按照加工工艺进行的布局。

(4) 混合式布局,是混合了固定式、功能式和流程式的混合布局。

传统布局模式,不仅存在过多的在制品、不必要的搬运等大量浪费,而且生产缺乏柔性,难以应对竞争激烈的市场需求。

2. 精益布局模式介绍

精益布局(lean layout)是以“单件流”这一精益化的核心思想,改善布局现状,消除人、机、料、法、环等各个环节上的浪费,从而提高工序间平衡能力、消除搬运、提高场地利用率、降低劳动强度、改善作业环境。

表 8-1 是某芯片车间实现精益布局后产线效果对比。

表 8-1　某芯片车间实现精益布局后产线效果对比

关键指标	改善前	改善后	改善效果/%
1. 批次产品需提前作业时间	2.3	0.54	−76
2. 产线作业员工数量/人	20	18	−10
3. 物料运送距离/米	800	220	−72.5
4. 处理步骤	69	39	−43
5. 库存量/千件	83	10	−88
6. 生产效率(作业员/周/完成千件数)	2.5	2.8	+12

精益布局有五种模式，分别是以下几种。

1）串联式布局

串联式布局，如图 8-8 所示，优点在于物流线路清晰、方便设备维修、设备配置按物流路线直线配置、扩大时只需增加列数即可、回收材料与垃圾可用皮带传送等；缺点在于对周转方式考虑较少、对工序之间的联系考虑较少、对场地利用率考虑较少等。

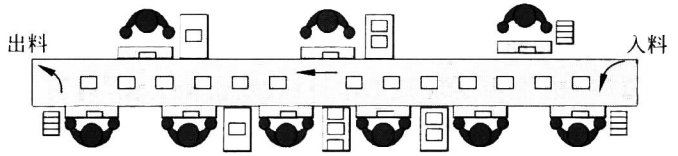


图 8-8　串联式布局

2）并联式布局

并联式布局，如图 8-9 所示，适合一人操作两台设备，步行及搬运距离短，可以随时观察设备运作状态。

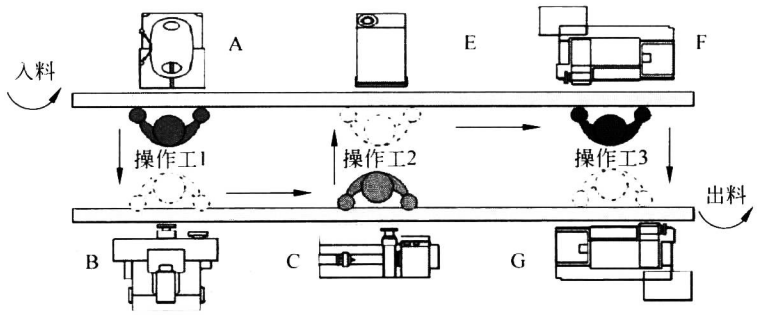


图 8-9　并联式布局

3）U 形布局

U 形布局，如图 8-10 所示，其特点是进料和出料口一致，异常信息可以及时传递；一人操作三台以上的设备，员工操作步行距离较短，可以随时观察设备运作状况；占用空间场地较小等。

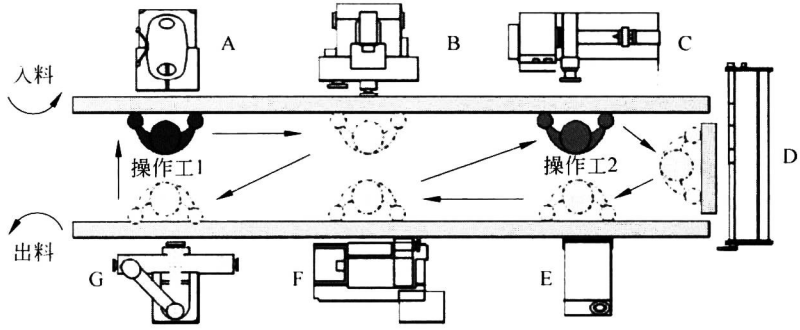


图 8-10　U 形布局

4）L 形布局

L 形布局，如图 8-11 所示，其特点是一人操作两台以上的设备，员工操作步行距离较近，可以随时观察设备运作状况；操作物料流动方向与原物流路线一致。

5）单元化布局

单元化布局（细胞式布局，cell line），如图 8-12 所示，是指将设备和厂房以特定的顺序安排，使材料和零件由一个或极少的作业者以最小的搬运完成部分或者全部生产过程。它是实现“单件流”的最简易布局形式。

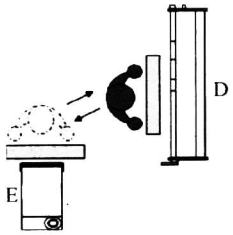


图 8-11　L 形布局

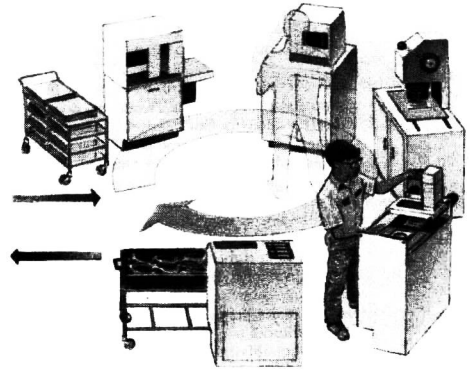


图 8-12　单元化布局

3. 精益布局的原则

精益布局，应按以下原则进行。

1）统一原则

应把工序中的“人、机、料、法、环”五要素统一起来，并充分保持平衡。反之，会造成作业流程割裂、延长停滞时间、增加物料搬运的次数。

2）最短距离原则

设备、物料配置时要使搬运距离、时间最短。

3）物流顺畅原则

要设法使物流像水从高处向低处那样顺畅，使物流不要倒流和交叉迂回。

4）利用立体空间原则

材料、零件等在仓库中堆积，一定是极狭窄放置的。因此把仓库设计成网架，以便高效率地利用三角空间。

5）安全满意原则

确保作业人员的安全和减轻疲劳是非常重要的。材料的移动、旋转等都会出现不安全状况，抬升、卸下货物会加剧作业疲劳，应尽量减少。

6）灵活机动原则

面对各工序的增减等变化，应尽可能随机应变、见机行事。

4. 实现精益布局的步骤

第一步，绘制现场布局图。

第一步是了解布局现状，选定产量大、投入少、见效快的试点区域，重点推动。结合企业工艺布局图，绘制企业制造现场的设备、工装、模具、电器部分、工位器具、安全通道、员工工作位置等生产要素的相对布局位置和布局结构，各个绘制要素的尺寸按照统一的缩放比例进行描述，但相对精确尺寸和本身实际尺寸不需要明确地标明。

如图 8-13 所示，是某芯片生产车间的原有产线布局。

第二步，根据产品族确定分析对象。

确定要分析的产品对象，获取一个产品的生产工艺过程作为主线来综合考虑布局结构的合理性和通用性，如图 8-14 所示。

第三步，收集过程块关键信息。

获取现场实际存在的最全面的信息，它们是实现精益布局的基础条件，这些重要数据的收集可以帮助我们详细辨别生产过程中外部信息和内部信息，并通过信息的梳理和结构化，作为精益布局实施的依据。如以下几种信息。

（1）产品种类清单。

（2）周期时间。

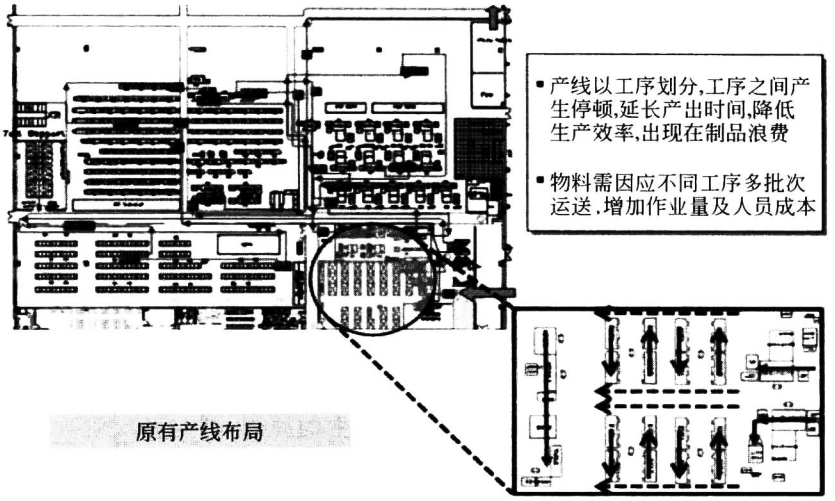


图 8-13　某芯片生产车间原有产线布局

	加工步骤和设备																
产品型号	挤板上胆	挤板下胆	箱吸塑上胆	箱吸塑下胆	门吸塑上胆	门吸塑下胆	门板成型上门	门板成型下门	门发泡	星级门	侧板成型	U型箱壳	喷涂	箱预装	箱发泡	总装	包装
DF2-28WLP	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×		×	×	×	×	×
DF2-34FAC	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×		×	×	×	×	×
DF2-20WLP	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×						
DF2-28酒柜	×		×		×							×					
DF1-16	×		×		×		×		×	×	×						
DF1-29	×		×		×		×		×	×	×		×	×	×	×	×

选择工序最多、产量最大或工艺流程最复杂的型号

图 8-14　根据产品族确定分析对象

(3) 产品换模/换型时间。

(4) 设备有效工作时间。

(5) 生产批量大小、操作工数量。

(6) 有效工作时间、废品率等。

第四步,生产过程节拍分析及定拍。

在布局结构分析的过程中,节拍是一个非常重要的分析信息,它的作用是确定生产能力、工作量大小等,从而给各个产品系列设计需求的人、机、料、法、环(4M1E)等各个生产要素。

例如,对比工序节拍与生产节拍,实施新布局必须重点解决的瓶颈工序;设

备配置数量的确定；换模/换型时间的分析和改善。

根据全年生产预测计划大纲及每一种产品产量、节拍等数据计算出每一种产品需求的线体数量。

例如，全年生产预测计划 1 000 000 件，其中 A 型号 200 000 件，B 型号 350 000 件，C 型号 450 000 件，A、B、C 三种型号生产节拍分别是 43s、50s、40s，全年工作 300 天，8 小时制，生产线稼动率为 85%，请问各需要多少条生产线？

C 型号生产线＝生产节拍/客户需求节拍

＝40/[(8×3 600×85%)/(450 000/300)]

＝2.451 0(条)

第五步，现场库存状况分析。

通过现场观察和员工沟通来获取库存产生的原因，并与基层管理人员和一线员工共同讨论减少或消除库存的方法和精益布局结构所带来的影响，探讨出适合当前情况条件下的最佳布局结构和运行方式，降低精益布局的风险。

第六步，实际物流路线分析。

依据的主要原则是距离最短原则，以此确定整体物流方向。分析的内容主要包括以下几项。

(1) 物料的补给方式。

(2) 物料的包装方式。

(3) 物料的运输配送方式。

(4) 工序物料的存放方式。

(5) 运输工具和运输人员的资源配置以及物流路线的优化等。

第七步，建立生产现场精益布局结构。

通过以上各个环节的分析，以建立单件流为指导，针对每个工序的设备、工装、模具、人员、信息等生产要素进行重新排布，实现精益布局结构。

第八步，建立生产现场精益布局结构。

根据产品族特点、物流距离最短和作业面积最小原则，设计精益布局。图 8-15 是某芯片车间改善后的精益布局。

第九步，制订详细的搬迁实施计划。

对比新旧布局结构，寻找布局的差异，获取布局过程中需要克服的问题和寻找解决的办法。

在布局之前，由项目总指挥制订详细的搬迁实施计划。在实施精益布局的过程中，综合调配资源，各负其责，严格按照既定的精益布局方案实施。

在实施精益布局的过程中，如果遇到特别需要重新考虑的环节，需要紧急召

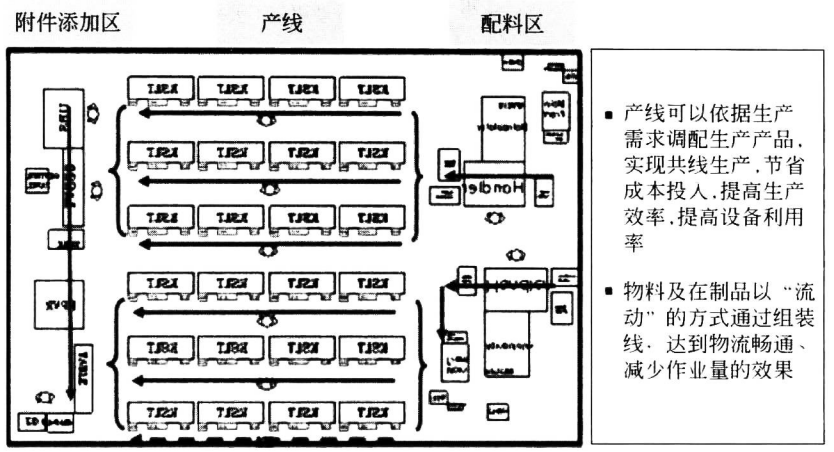


图 8-15　某芯片生产车间改善后的布局

集搬迁的相关人员共同寻找解决办法，以减少精益布局的实现对生产过程的影响。

考虑布局后满足柔性生产要求。IE 部门需要根据价值流分析混合作业，以使新布局生产线适应柔性生产要求，也就是多品种少批量生产要求。

第十步，精益布局中的超市化管理。

实现“单件流”是精益布局的目的，但很多时候会发现，工艺结构或工序分配或设备及工装等原因都会导致“单件流”不能完全如愿，在这些环节可以实施看板管理，追求超市化管理也可以达到目标和要求。

（二）5S 管理

5S 是指整理（seiri）、整顿（seiton）、清扫（seiso）、清洁（seiketsu）和素养（shitsuke）五个项目，因日语的罗马拼音均为 S 开头，所以简称为 5S。5S 广泛应用于现场环境中人员作业、设备保养、材料码放、工艺改进和工作环境的改善。

5S 的相互关联如图 8-16 所示。

1. 整理

整理（seiri）是区分要与不要的物品，现场只保留必需的物品。目的在于改善和增加作业面积；保持现场无杂物，行道通畅，提高工作效率；减少磕碰的机会，保障安全，提高质量；消除管理上的混放、混料等差错事故；有利于减少库存量，节约资金。

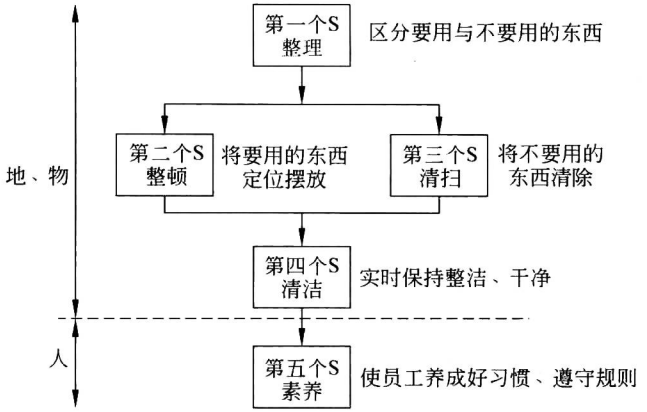
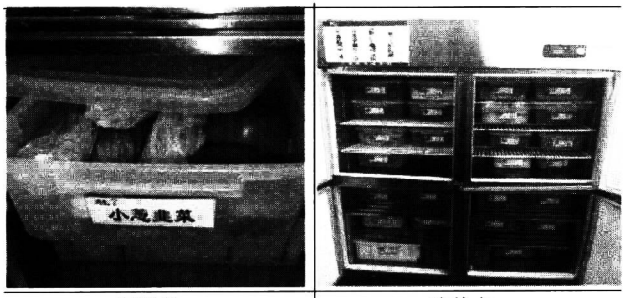


图 8-16　5S 关联图

2. 整顿

整顿(seiton)是要求必需品依规定定位、定方法摆放整齐有序,明确标示。目的在于不浪费时间寻找物品、提高工作效率和产品质量、保障生产安全。图 8-17 是冰箱整顿前后的效果比较。



问题点:	改善点:
1.乱放 2.东西找不到 3.原料混放	1.定位摆放 2.不用花费时间找原料 3.检查原料库存方便

图 8-17　冰箱整顿前后①

3. 清扫

清扫(seiso)要求清除现场内的脏污、清除作业区域的物料垃圾,以保持现场干净、明亮。

① 邓德海. 西贝莜面村咨询案例分享[R]. 和君咨询集团培训资料.

4. 清洁

清洁(seiketsu)要求将整理、整顿、清扫实施的做法制度化、规范化，维持其成果。认真维护并坚持整理、整顿、清扫的效果，使其保持最佳状态。

5. 素养

素养(shitsuke)要求人人按章操作、依规行事，养成良好的习惯，使每个人都成为有教养的人。

（三）目视管理

目视管理，是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来沟通信息、组织现场生产活动，以提高劳动生产率、规避问题的管理工具。目视管理的内容包括以下几项。

(1) 规章制度与工作标准公开化。

(2) 生产任务与完成情况图表化。

(3) 与定置管理相结合，实现视角显示信息标准化。

(4) 生产作业控制手段现象直观与使用方便化。

(5) 物品码放和运送数量标准化。

(6) 现场人员着装标准化。

(7) 色彩的标准化管理。

目视管理的手段，包括红牌、看板、信号灯或者异常信号灯、操作流程图、提醒板、区域线、警示线、告示板、生产管理板等。

（四）现场改善

现场改善，就是不带任何成见地到现场实地观察生产状况，对每件事、每个问题重复问五个“为什么”，对工作场所的所有要素进行改良和优化，以提高效率、质量及降低成本的活动。

实施现场改善应遵循的原则如下。

(1) 丢掉对工艺原有的僵化的看法。

(2) 考虑怎样可以做事情，而不是找出不做的理由。

(3) 不找借口，对现有方法质疑。

(4) 不要追求完美，要马上付诸实施，尽管只达到约定目标的5%。

(5) 立即纠正错误。

(6) 不要对现场改善活动花钱。

(7) 排除障碍，寻找解决方法。

(8) 问上五次“为什么”并寻找真正的原因。

(9) 集合大家的意见而不仅仅是个别人的主意。

(10) 现场改善的可能性是无穷无尽的。

丰田公司创始人丰田喜一朗巡视工厂,看到一名员工搔着头、喃喃自语地抱怨机器不转,丰田看了一眼那位操作员,伸出双手从机器中捞出两手满满的沉淀物,说道:“你不把你的手弄脏,如何能把工作做好?”

三、设备管理方面的精益管理工具

设备管理方面的精益管理工具,包括快速换模、安灯系统、全员生产维修和防错防呆等,目的在于实现自动化,追求“零转产工时浪费”、“零设备故障”、“零事故灾害”等目标的实现。

(一) 快速换模

实现以“多品种、小批量”为特征的均衡化生产最关键和最困难的一点就是设备的快速换模。为了实现设备的快速换模,丰田公司发明并采用的方法是SMED(single minute exchange of die)法,即“10分钟内整备法”。

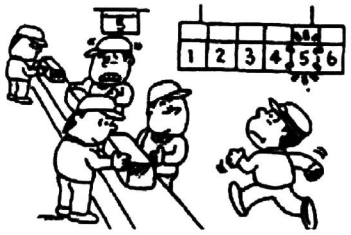
这种方法的要领就是把设备转换调整的所有作业划分为两大部分,即“外部转换调整作业”和“内部转换调整作业”。所谓“外部转换调整作业”,是指那些能够在设备运转之中进行的转换调整作业,而“内部转换调整作业”是指那些必须或只能够在设备停止运转时才能进行的转换调整作业。为了缩短转换调整时间,操作人员必须在设备运行中完成所有的“外部转换调整作业”,一旦设备停下来,则应集中全力于“内部转换调整作业”。这里,最重要的一点就是要尽可能地把“内部转换调整作业”转变为“外部转换调整作业”,并尽量缩短这两种作业的时间,以保证迅速完成转换调整作业。

(二) 安灯系统

安灯系统(Andon system)是指为了能够使生产过程中发生的问题得到及时处理而安装的系统。如图8-18所示,安灯系统的工作流程如下。

当操作者需要帮助或发现质量问题时,他就拉下吊绳或用遥控器激活Andon系统,该信息通过操作工位信号灯、Andon看板、广播发布出去,提醒所有人注意。

这时,班组长响应要求,与操作工一同确定问题。如果班组长可以解决问题,重新拉下吊绳,系统恢复正常。如果确定的问题必须向其他部门求助解



1.发现问题，停止生产；
2.找也不良原因，制定对策；
3.再发生防止，事后管理。

图 8-18　安灯系统工作流程

决，则班组长通过设置在区域的集中呼叫台进行呼叫，将信息类型、呼叫内容再次通过 Andon 看板、广播发布出去，呼叫物料、质量、油漆、维修等前去处理问题。

安灯系统使同一系统里的员工互通信息，使员工和主管尽快找出问题的根源。

（三）全员生产维修

全员生产维修（total productive maintenance，TPM），是以达到设备综合效率最高为目标，确立以设备一生为对象的全系统的预防维修。涉及设备的计划部门、使用部门、维修部门等所有部门，从领导者到第一线职工全体参加，通过小组自主活动推进预防维修。

全员生产维修的主导思想是“自己的设备由自己管”，最大的特点是开展 PM 小组活动，其主要内容有以下几项。

（1）根据上级的 PM 方针，制定小组的工作目标。

（2）开展 5S 活动。

（3）填写点检记录，根据所得数据分析设备的实际技术状况。

（4）为提高设备生产效率，减少六大损失，分析故障原因，研究改进对策。

（5）组织教育培训，提高成员技能。

（6）检查小组目标完成情况，进行成果评价。

（四）防错防呆

防错防呆，是丰田生产体系的创建者新江滋生先生根据其长期从事现场质量改进的丰富经验首创的概念，并将其发展成为用以获得零缺陷，最终免除检验的质量管理工具。

其基本理念，是通过防错防呆技术和装置的应用，如自动作用、报警、标识、分类等手段，替代过去依靠工人完成的重复劳动，并杜绝那些因难以保持高度注意力和记忆力而产生的缺陷。图 8-19 列示了防错打孔法。

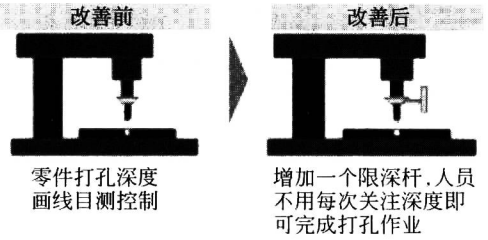


图 8-19　防错打孔法①

四、员工管理方面的精益管理工具

员工管理方面的精益管理工具包括多能工和标准化作业等，以支撑准时化生产和自动化。

（一）多能工

多能工（或称“多技能作业员”）是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。多能工是与设备的单元式布置紧密联系的。在 U 形生产单元内，由于多种机床紧凑地组合在一起，这就要求生产作业工人能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业，例如一个工人要会同时操作车床、铣床和磨床等。

多能工和组合 U 形生产线可以将各工序节省的零星工时集中起来，以便整数削减多余的生产人员，从而有利于提高劳动生产率。②

（二）标准化作业

精益生产方式强调的标准化作业，是通过以人的动作为中心，重新设计工序，求得标准工时、作业顺序和标准手持三要素的最佳适配，以没有动作浪费的操作顺序进行有效生产的方法，最后形成标准的作业指导书。如图 8-20 所示，是豆腐作业流程经改善后，制作时间缩短了 20%。

---

① 尉洪朝. 精益生产的咨询管理[R]. 和君咨询集团培训资料.

② 王海军. 准时化生产方式的技术体系[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_850005e80100yy7x.html.

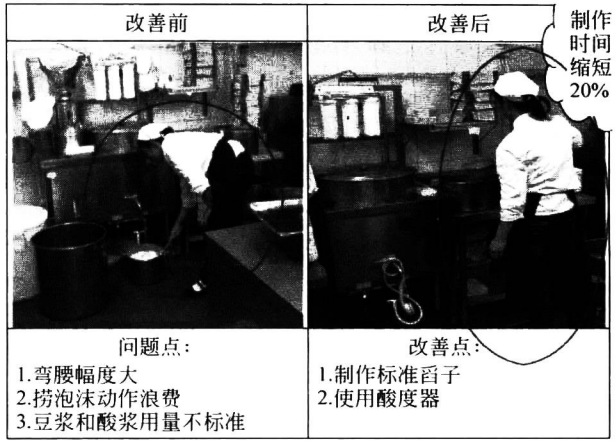


图 8-20　豆腐制作的作业流程改善①

[案例 8-1]　豫北转向系统股份有限公司推行精益生产方式

豫北转向系统股份有限公司（以下简称豫北）隶属中国航空工业集团公司，主要生产各类动力转向系统。从 2000 年开始导入精益生产方式，经过 10 年努力，取得卓越成效。2009 年 4 月，荣获中航工业颁发的“中航工业精益六西格玛最优实践奖”；2009 年 11 月，荣获中国制造业管理国际论坛颁发的“精益企业奖”；2010 年 1 月 16 日，荣获“第四届全国优秀企业管理成功案例奖”。

（一）豫北导入精益生产方式的实践

1. 建设 U 形生产线

2000 年，公司组建了第一条 U 形生产线，并经过一年的“典型”引路、样板先行的实践方法，从 2002 年 3 月开始全面建立 U 形生产线，到年底共建 18 条生产线，U 形生产单元 40 个，从形式上打破了原有的集群式设备布局方式。

2. 推行生产线标准作业，培养多能工

U 形生产单元的建立，必然带来对人的要求。员工必须具备一人多机、一专多能，才能满足生产线的需要。从 2002 年年底，公司开始全力在各生产单元推行标准作业；开展了“三星”岗位标兵、“全线通”工作；将原来的生产调度改为生产线线长，并竞聘上岗，实行线长负责制，协调生产，发现、解决现场问题。

3. 全员改善——改善推动委员会

随着 U 形生产线及标准作业能力的持续提高，生产成本也不断降低，持续

① 邓德海. 西贝莜面村咨询案例分享[R]. 和君咨询集团培训资料.

的改善活动起到了至关重要的作用。公司成立改善推动委员会，推动公司日常改善工作；设立改善工资，每月根据改善工作开展情况给予不同等级的改善经费，鼓励分厂自主改善设立项目启动资金，用于大项目推动。

2009 年，公司全体员工共提出改善案 12 946 份，人均月提案率达到 101%；提案完成 12 038 份，改善提案完成率为 93%，员工改善的有形效果达到 230 万。

4. 实践 TPM——全员生产维护

为了保证公司的生产效率，及时满足客户交期，公司从 2006 年 3 月开始导入 TPM，严格按照“TPM 自主管理渐进 7 阶梯”（如图 8-21 所示）的方式，推进全员设备维修活动。从 TPM“0”阶段开始，到 2009 年 12 月份进行完 TPM“4”阶段。

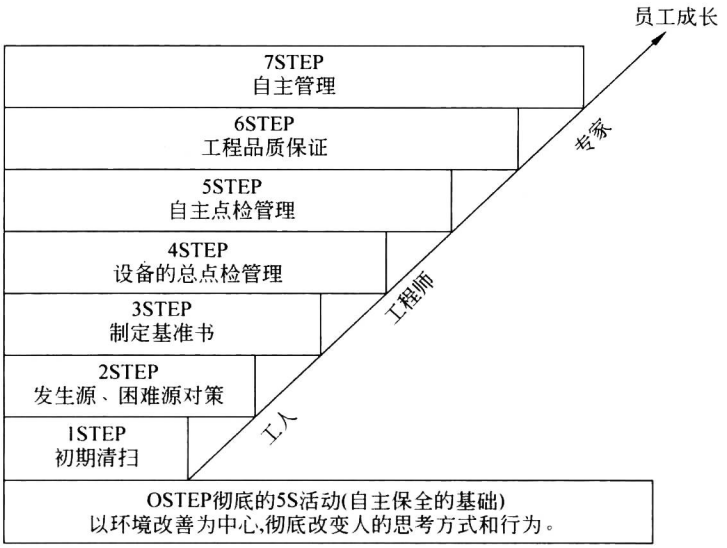


图 8-21　TPM 自主管理渐进 7 阶梯

每个阶段都贯穿了学习培训、深入实践创新、总结和提高。公司从员工到现场的各个方面都发生了深刻变化。

5. 专家指导下推行规范生产线标准作业和实施看板拉动

经历了五年多的精益生产方式的推进，豫北深知精益管理无止境，清醒地认识到必须以“丰田”为标杆，深入推进精益管理，才能实现新的愿景目标。2007 年 4 月，豫北聘请精益专家进行现场指导，以产量最高、市场前景最好符合公司战略的轻卡转向器生产线为平台，按照以下步骤，推行规范标准作业和实施看板

拉动。

(1) 收集整理基础现场信息。

(2) 绘制价值流图。

(3) 推进标准化作业。

(4) 各示范线标准作业验收。

(5) 研讨及确定物流与搬运方案。

(6) 全面拉动运行。

(7) 拓展精益成果。

(二) 实践精益管理的效果

豫北实践精益管理历经 10 年,取得了丰硕成果,简单罗列如下。

(1) 生产效率:从 2002 年到 2009 年,在职工人数大幅减少的情况下,月产量由 4 千台提升到 7 万台。

(2) 客户认可:被各大汽车生产企业评为"最佳供应商"。

(3) 质量水平:转向器总成交付不良率与 2008 年相比,ZD 系列下降 17%,CD 系列下降 70%。总成售后三包期内返厂故障率比 2008 年下降 10.4%。

(4) 可动率:从 2000 年到 2009 年,公司可动率由 50%提升到 85%以上。

[案例 8-2] "西贝莜面村"精益之旅

"西贝莜面村"是西北风味的餐饮品牌,创业于 1988 年,历经 20 余年发展,营业规模达到 10 亿元。2011 年,为推动企业跨越餐饮品牌连锁门槛,把"西贝莜面村"品牌推向世界,企业导入精益生产方式,开始了精益之旅。准备在两年内,提炼西贝在过去 22 年发展中所积淀的成功元素、借鉴精益管理在服务行业的最佳实践经验,构建支持西贝发展战略、科学规范的"西贝管理系统"。以期在未来 10 年内,使"西贝莜面村"成为具有 500 家连锁店、百亿元规模的精益管理企业。

"西贝莜面村"精益之旅,分为导入准备、试点突破、全面推进、整合供应链和持续改善五个阶段进行,预计费时两年。[①]

(一) 导入准备阶段

以创造西贝精益管理变革环境为目标,费时 2 个月,开展了以下工作。

(1) 开展精益管理培训,导入精益管理理念。

(2) 介绍世界级精益企业标杆。

(3) 评估企业运营现状。

---

① 邓德海. 西贝莜面村咨询案例分享[R]. 和君咨询集团培训资料.

（4）明确企业未来五年的战略定位、使命愿景及发展路径。

（5）确定关键绩效指标。

（6）开展精益人力资源评估。

（7）对准备阶段的工作进行总结评估。

（二）试点突破阶段

以初步完成试点餐厅精益改造为目标，测试餐厅精益运营模式，费时6个月，开展了以下工作。

（1）试点餐厅价值流分析。

（2）制订试点餐厅精益改造计划。

（3）开展试点餐厅精益改造，包括以下内容。

① 开展餐厅5S的整顿、整理、清扫、清洁、素养工作，减少各种浪费，优化餐厅工作环境。

② 优化作业流程，建立作业标准。

③ 建立精益餐厅管理体系等。

（4）示范区精益主管训练。

（5）示范区6S认证。

（6）试点阶段总结评估。

（三）全面推进阶段

把试点成功的餐厅管理模式向北京、上海等重点区域复制推广。费时6个月，开展了以下工作。

（1）企业整体价值流分析。

（2）企业精益流程改善项目。

（3）企业范围6S认证。

（4）企业范围精益意识培训。

（5）员工提案系统设计与展开。

（6）高绩效团队训练。

（7）导入工业工程。

（8）建立企业级标准作业体系。

（9）企业绩效管理。

（10）建立主管的标准化作业。

（11）推广安全文化管理。

（四）整合供应链阶段

以初步建立试点区域企业精益运营系统为目标，费时6个月，开展了以下工作。

（1）建立内部精益物流。

（2）建立外部精益物流。

（3）精益供应商开发。

（4）开展精益办公活动。

（5）精益研发与制造。

（6）整合供应链阶段总结评估。

（五）持续改善阶段

以整合西贝精益管理体系为目标，使精益改善从项目管理向日常管理过渡，改善逐步成为日常工作方式。预计费时5个月，开展以下工作。

（1）建立文件化的精益管理系统，包括以下几项。

① 西贝企业文化手册。

② 西贝战略管理手册。

③ 西贝餐饮精益研发管理手册。

④ 西贝餐饮精益供应管理手册。

⑤ 西贝餐饮精益生产管理手册。

⑥ 西贝餐饮精益标准化手册。

⑦ 西贝精益领导发展手册。

（2）自我导向团队。

（3）教练式领导。

（4）领导力评估。

（5）改善成为日常工作方式。

（6）方针管理。

（7）项目总结评估。

第九章 企业运营的外部整合

第一节 企业运营外部整合概说

企业运营的外部整合，是指对企业外部的供应商（包括供应商的供应商）和经销商（包括经销商的经销商）的整合，继而形成企业对整条产业链（从原材料、零配件、产成品直到最终用户）的控制力，是企业在产业链层面的运营。

企业运营的外部整合，不同于企业的产业整合。前者是企业运营范畴的概念，后者是企业战略范畴的概念。产业整合，是企业为谋求竞争优势，对外部企业的并购、重组，包括纵向整合、横向整合、混合整合等。当企业通过并购、合资、合作等手段，把外部企业并进企业内部之后，从企业运营的角度来说，就不再是“外部整合”，而是企业内部的管理整合或是“集团管控”。

企业运营外部整合的方式，包括深度营销和供应链整合两种。

一、深度营销

（一）深度营销基本模式

深度营销，是为实现快速、有效出货[①]，对营销渠道的经销商、终端进行整合、管理，并不断追求为渠道、客户创造价值，进而不断升级企业商业模式的营销理论和方法。深度营销的基本模式如图 9-1 所示。

（二）深度营销的基本步骤

深度营销的基本步骤如下。

1. 开展市场调查

通过市场调查，应了解以下情况。

（1）市场宏观面，包括人口特征、经济状况、市场容量及其构成和变化趋势等。

---

① 有效出货，也可以称为有效销售，是指产品被用户真正消费或使用，而不是产品出厂却滞留在销售渠道。

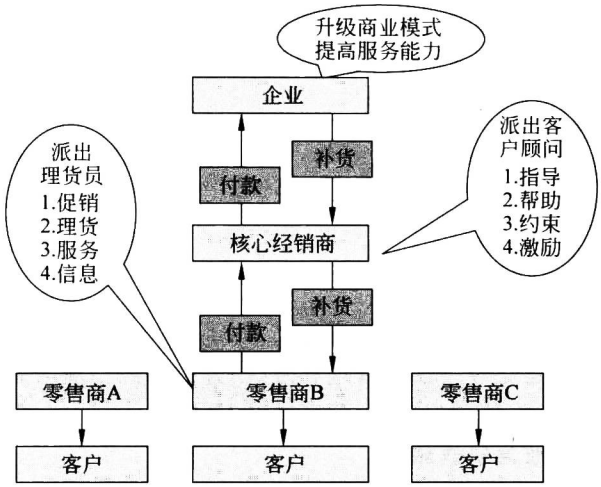


图 9-1　深度营销基本模式

（2）消费者情况，包括用户结构、偏好、习性、购买方式以及需求排序等。

（3）竞争情况，包括主要竞争对手及其营销模式、市场 4P 策略和反应模式等。

（4）经销商情况，包括其数量、规模、状况、网络结构、经营方式和储运能力，以及优秀经销商的需求和经验等。

（5）终端情况，包括终端构成、销量结构、覆盖区域、经营状况和服务特色等。

2. 开展管理诊断

在市场调查之后，还应对企业进行管理诊断，以了解以下情况。

（1）产品特性、质量水平、生产能力，确认企业的产品定位及竞争力。

（2）渠道管理基础，以及营销队伍的状况。

（3）研、供、产、销之间的矛盾，确认企业价值链中的关键环节。

（4）企业发展战略，确认企业领导的胸怀和志向。

（5）员工薪酬结构和水平，确认员工心态。

3. 制订营销方案[①]

结合市场调查和管理诊断，应分析确定影响有效出货的关键瓶颈及其他影响因素，以突破关键瓶颈为竞争要点，制订营销方案。营销方案应包括以下内容。

① 程绍珊，李国华. 深度营销战法[M]. 北京：北京大学出版社，2007.

(1) 产品组合方案。

(2) 定价策略。

(3) 渠道合作方案。

(4) 促销方案。

4. 营销方案实施

实施营销方案,包括以下几项内容。

(1) 选择切入市场区域。

(2) 建立渠道管理平台。

(3) 整合经销商,并加强对经销商的支持、维护、约束和激励。

(4) 整合终端,建立对终端的管理和维护,并协调经销商与终端的关系。

(5) 取得成功经验后,在其他市场区域复制、推广。

5. 制定实施企业竞争战略

为配合营销方案实施,规避产销矛盾,特别是产量与销量的不匹配,应制定实施企业整体的竞争战略;适时升级企业的商业模式,为经销商、终端、最终用户提供更多增值。

[案例 9-1] 正虹饲料深度营销①

(一) 影响饲料销售的瓶颈是无法现货收款

湖南省是中国的养殖基地,在 2000 年前后,一年消耗的饲料是 450 万吨。在这 450 万吨中,各企业都占一个小小的份额,排在前三位的是正虹、正大、湘大,这类企业基本上在湖南地区可以获得的销售量也只有 20 万吨。很多企业都有一个梦,在湖南地区这么大一个市场空间,450 万吨的市场我只占 20 吨差得太远。怎么也得弄到 50%,做到 200 万吨差不多。但要达到这点非常困难,因为所有这些企业如果放量做,无法解决现货收款的问题。

(二) 赊销链的形成

造成这种情况的原因是竞争太激烈。在这个地区光做混合饲料的就有 80 多家厂在竞争,很多没有品牌的企业,饲料的门槛是很低的,弄点添加剂、谷物,装到口袋里(尤其正虹的包装袋)到处销,每家每户去送,农民拿饲料走,卖掉猪后再还钱。如果养猪成功了,这个钱自然就回去了,但养猪往往不成功。

经销商也很明白,如果我断你的货后再也收不回钱,我还要继续供你的饲料,因此形成了一个特殊的赊销链,同时也是信誉链。但厂家给经销商赊账的情况很少,经销商给农户赊账很多。因此每一个经销商将其原有的资本投入,比如

① 包政. 经营模式研究[R]. 和君咨询集团培训资料.

二三十万元投入进去，等这些钱全投入后不敢做大了，做大后更没有钱，进入到饲料厂就成了一条有限的价值链。到了这一步，实际上厂家要想放量，除非给经销商赊账，给经销商赊账销量就会变大。

有人讲厂家能否多开辟几个渠道？不可以。饲料行业很奇怪，所有的东西都有乡镇、都有一条街，这条街聚集了饲料的经销商，你给这家供料，就不可以给隔壁家。如果给了隔壁相互竞争，经销商就更不干了。

这种情况下，市场容量200万吨，你只能到20万吨，这样就不可能做大。所有的饲料行业都遇到了这样的困难，无法做下去。20万吨就成了龙头老大了，而事实上市场容量是450万吨。

（三）失败的“公司＋农户”模式

正虹曾经用“公司＋农户”的模式，投资3 000万元成立了一个公司，首先办一个种猪厂，培育出良种小猪崽，将这些猪崽再提供给地区的农民。在农民养殖的同时，再给农民供饲料。养过之后按约定价格统一收购。想得挺好，结果做砸了，亏得一塌糊涂，到现在还不挣钱。原因就在于，“公司＋农户”模式对于养殖产业化程度高的鸡、鸭等行业还是可行的，可以低成本地提供综合服务，规避资金回收风险。但是，对于以散养为主的生猪行业，无法做到对数量众多的一家一户农民提供综合服务，资金风险也就难以规避。

（四）深度营销的“公司＋大户＋农户”模式

在这种情况下，正虹饲料要脱颖而出，就要用深度营销的理论和方法架构一个模式，然后去超越对手。模式的要点就是要找到普遍存在于散户之中的、能提供技术支持的主体——养殖能手，即“公司＋大户＋农户”模式。

首先，要在自然状态下发现养殖能手，养100头猪以上的，他们很有经验。由于现实的养猪方法比较原始，不像“养鸡”那样，已经达到了相当的工业化程度，因此很难按某种规范或标准去培养养猪能手，只能从自然状态中去发现养猪能手。无法让养猪全部集中起来，而是要保持分散养殖的，如何把这些分散的养殖户整合成为“正虹”的用户，就必须通过养殖大户的示范和聚集效应。

然后，再由这些养殖大户来引进种猪，去发育种猪场，并给散户提供服务，包括防疫和销售等，来降低养殖风险，同时也把大户培养成“正虹”的经销商。

让大户主导去完成这条价值链上的活动，“正虹”依然是饲料企业，这些环节不能由“正虹”来做，一是成本大，二是正虹并没有足够的资源，也没有足够的能力，做起来远比不上养殖能手。①

① 王明夫，王丰. 高手身影[M]. 北京：机械工业出版社，2008.

（五）“公司＋大户＋农户”模式的意义

“公司＋大户＋农户”模式就是占有当地市场最好的养殖户，通过他们控制一批小的养殖户，提供综合服务后，使这些养殖户具有有效养殖的能力，规避了猪出栏的风险。这样做使大户和散户不会轻易放弃和正虹的合作。因为正虹可以帮助养殖大户和散户有效养殖，做好生意。这种方式可以使正虹在市场中扎根。他需要辅料，你可以直接提供如豆饼等东西。根据养殖情况，可以增减微量元素、维生素，使这些猪养得更好，这样你和农民、养殖大户的关系越来越深化，正虹饲料还不断发展兽医天使，招一些学兽医的大学生，联络、联系社会上已经学兽医的人，形成了兽医天使队伍，围绕这些合作社帮助其养好猪。这样做又帮助地方政府做到农业产业化的典范，有了成功的经验，在向上面汇报时地方政府有面子。这种模式的结果是：企业在当地将最好的养殖大户争夺到手中，只要这些大户跟着你走，对手就无法进入，对手就没有机会了。而且你占有的是最好的养殖大户。

这个模式对未来的意义是由单一的饲料生产、分销厂家，变成了一个围绕农户（大户加散户）合作社提供综合服务的综合分销商和产品的提供商，包括品种改良、养种技术的培育及防疫以及产品的开发，还有其他方面一系列的服务，包括乡镇关系的联系、联络以及生猪出栏，分销，对接肉联厂、对接保险公司规避风险等。在这种情况下，我的商业模式就升级。

（六）“公司＋大户＋农户”模式成为饲料行业的通用模式

我们为正虹咨询提供服务的时间是2001年。自此，正虹按照这个发展战略和营销模式的方向运作，并将其不断地推向深化，而且这种模式已经逐渐演变成为中国强势饲料企业的通用模式，通威、六合、永达等大型饲料企业大体上都采取了类似的发展战略和营销模式。

二、供应链整合

供应链，是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的，将制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构，如图9-2所示。它不仅是一条连接供应商到用户的物流链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业带来收益。

供应链整合（supply chain management，SCM），是指某个核心企业为不断提高客户服务水平、降低整个供应链系统成本，而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等相关企业有效地组织起来，进行产品研发、制造、转运、分销及销

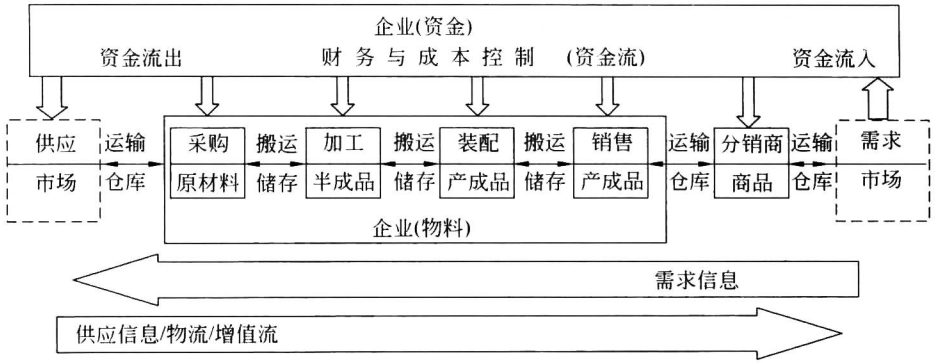


图 9-2 供应链网络

售的管理方法。

研究表明，有效的供应链管理总是能够使供应链上的企业获得并保持稳定持久的竞争优势，进而提高供应链的整体竞争力。统计数据显示，供应链管理的有效实施可以使企业总成本下降 20%左右，供应链上的节点企业按时交货率提高 15%以上，订货到生产的周期时间缩短 20%～30%，供应链上的节点企业生产率增值提高 15%以上。越来越多的企业已经认识到实施供应链管理所带来的巨大好处，比如 HP、IBM、DELL 等在供应链管理实践中取得的显著成绩就是明证。

越来越多的企业认识到，竞争的含义不再是以往意义上公司与公司之间的竞争或品牌与品牌之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。[①]

第二节 供应链规划与设计

一、实施供应链管理的基础条件

供应链管理涉及的主体多、地域范围广、环境复杂，所以实施风险较大，须具备以下条件方可实施。

(1) 在行业内或在一定区域内，企业具有较高的品牌影响力。

(2) 企业内部已实施精益生产方式，能够适应供应链管理对市场的快速响应要求。

(3) 企业内部信息技术(特别是 ERP)应用有一定基础。

---

① 马士华. 供应链管理[M]. 第 3 版. 北京：机械工业出版社，2010.

二、供应链规划的基本内容

企业要建立供应链，应基于企业发展战略以及现有物流体系存在的突出问题，制定发展规划。供应链发展规划应包括(但不限于)以下内容。

(1) 根据企业的目标客户需求及自身产品和服务的特点，确定企业供应链的运营方式和发展目标，对供应链系统进行整体设计。

(2) 导入精益生产方式，完善企业内部流程管理。

(3) 制定供应链管理平台发展规划。

(4) 整合上下游企业，建立供应链联盟。

(5) 制定配送网络发展规划，优化物流布局和设施。

[案例 9-2] 海尔的供应链规划实施[①]

(一) 海尔供应链规划实施的背景

由于历史的原因，海尔过去的物流状况不尽如人意，同国内的其他企业一样仅仅一味做纯粹功能基础上的仓储和运输工作，与集团走国际化的总体战略存在着一定差距。集团领导在总结世界制造业的先进企业供应链管理系统的基础上，将物流重组提到日程上来，将物流重组定位在增强企业竞争优势的战略高度，希望通过物流重组，有力推动海尔的发展。

(二) 改革计划与实施进程

海尔集团从 1998 年开始，对内部的物流管理进行了回顾及检查，对照国际先进企业的物流管理找差距。为了保证物流改革的科学性，海尔还邀请了专业的供应链公司协助确定企业供应链系统设计方案，并成立供应链专家委员会作为海尔供应链系统改革的智囊团，向海尔介绍世界最新供应链理论和系统设计方法，使海尔的供应链规划实施能紧紧把握住世界供应链管理的最新成果及潮流。

在海尔集团总体供应链战略的指引下，集团制订了以“一流三网”为核心的供应链改革实施计划，即以订单信息流为中心，以全球供应链资源网、全球配送网络、计算机网络为基础，三网同步流动，为订单信息流的增值提供支持。说明如下。

1. 为订单而采购，消灭库存

海尔物流每年的采购额达到数百亿元，所有的物资是按订单采购。在海尔，

---

① 海尔集团供应链与物流管理革新[EB/OL]. http://wenku.baidu.com/view/89b47562ddccda38376baf9f.html.

仓库不再是储存物资的水库，而是一条流动的河，河中流动的是按单采购来生产必需的物资，从根本上消除了呆滞物资、消灭了库存。

2. 全球供应链资源网的整合使海尔获得了快速满足用户需求的能力

海尔物流通过整合内部资源、优化外部资源，先后引进了 GE、爱默生、BASF、DOW 等世界 500 强企业成为海尔的供应商，实施并行工程，使一批国际化大公司以其高科技和新技术参与到海尔产品的前端设计中，保证了海尔产品技术的领先性，加快了开发速度。另外建成开发区和胶州国际化工业园，爱默生等国际化供应商在此投资建厂，不但将最先进的技术带给了海尔，也加快了订单的响应速度。

海尔的全球供应链资源网络从三个方面提升了海尔的竞争优势。

（1）通过整合内部的资源，提升优化外部的资源。

（2）与供应商建立公平、互动、双赢的战略合作伙伴关系。

（3）实施并行工程，加快开发的速度，获得最领先的技术。

3. 全球配送网络

海尔建立的全球配送资源网具备专业的配送能力。该网络以海尔现代化配送中心为依托，全面采用条形码识别、RF 与 RFID 技术、激光导引技术、无线通信技术、标准化、单元化、集装化技术、机械化和自动化搬运技术、GPS 卫星定位技术等。截至 2002 年年底，海尔在国内已建立了 42 个配送中心，每天可将 5 万多台定制产品配送到 1 550 个海尔专卖店和 9 000 多个营销点。通过实现分拨物流的 JIT，可使海尔在中心城市实现 8 小时配送到位，区域内 24 小时配送到位，全国 4 天以内到位。这样，海尔现在完成客户订单只需 10 天时间，而一般企业至少需要 36 天。在欧洲、美国，海尔与专业化的物流公司合作开展海外物流业务。

4. 计算机网络连接新经济

海尔集团的一体化的信息平台和信息网络集成了企业 BBP、ERP 和 CRM，支持先进的电子商务下的采购、生产、销售、售后服务等服务需求。2000 年 10 月份，海尔 ERP 上线，B2B 电子采购平台投入使用，在该平台上，供应商能够接收订单、查询库存与配额、招标竞价、网上支付、信息交流，与供应商真正实现了公平、互动与双赢。

（三）供应链实施效果

对海尔来讲，供应链改革实现了三个零的目标，即零库存、零距离和零营运资本，从而成为能够在市场竞争中取胜的核心竞争力。

1. 零库存

实现零库存的武器是 JIT 采购、JIT 送料、JIT 配送。现在海尔的仓库已经

不叫仓库了，它只是一个配送中心，是为了下道工序配送而暂存的一个地方。零库存不仅意味着没有物资积压形成呆滞物资，还意味着为零缺陷铺平了道路。

2. 零距离

零距离就是根据用户的需求，拿到用户的订单，再来以最快的速度满足用户的需求。海尔的生产过程是柔性的生产线，都是为订单来进行生产的。在全国有 42 个配送中心。这些配送中心可以及时地配送到用户手里去。通过这种做法，可以实现零距离。

3. 零营运资本

所谓零营运资本，就是零流动资金占用。由于能够实现零库存和零距离，海尔完全能够根据客户的订单来安排生产，因而能够做到现款现货，从而可以在给分供方付款期到来之前，先把用户应该给的货款收回来。这就是企业进入良性运作的过程。

三、供应链系统设计的参照标准——SCOR[①]

SCOR(supply-chain operations reference-model) 是由国际供应链协会(supply chain council,SCC) 开发支持，适合于不同领域的供应链运作参考模型，也是供应链的诊断工具。

(一) SCOR 模型的适用范围

SCOR 模型包括几个子部分，并且被分成计划、采购、制造、交割和回收五个基本管理流程，如图 9-3 所示。通过利用这些基本流程模块可以来描述不同行业任何简单或者复杂的供应链的宽度和深度。

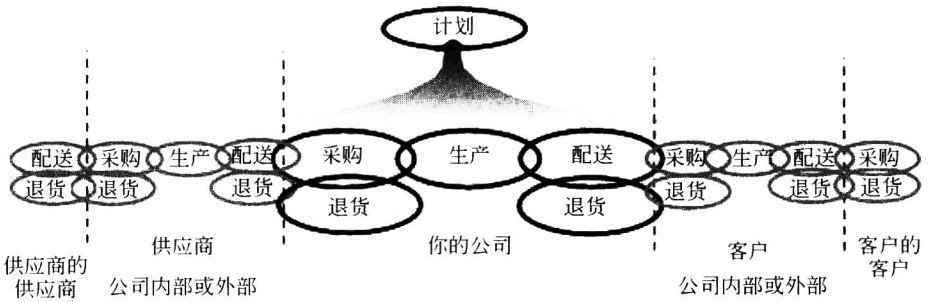


图 9-3 SCOR 模型

① 国际供应链协会. 供应链运作参考模型版本 4.0.

SCOR 的适用范围包括以下几项。

(1) 所有与顾客的交互活动(order entry through paid invoice)。

(2) 所有物资材料交易(供应商的供应商到顾客的顾客,包括设备、供应、备件、主要产品、软件等)。

(3) 所有市场交互活动(从所有需求的确认到每一张订单的实现)。

(二) SCOR 模型结构的三个层次

SCOR 模型按流程定义可分为三个层次,每一层都可用于分析企业供应链的运作,如图 9-4 所示。在第三层以下还可以有第四、第五、第六层等更详细的属于各企业所特有的流程描述层次,这些层次中的流程定义不包括在 SCOR 模型中。

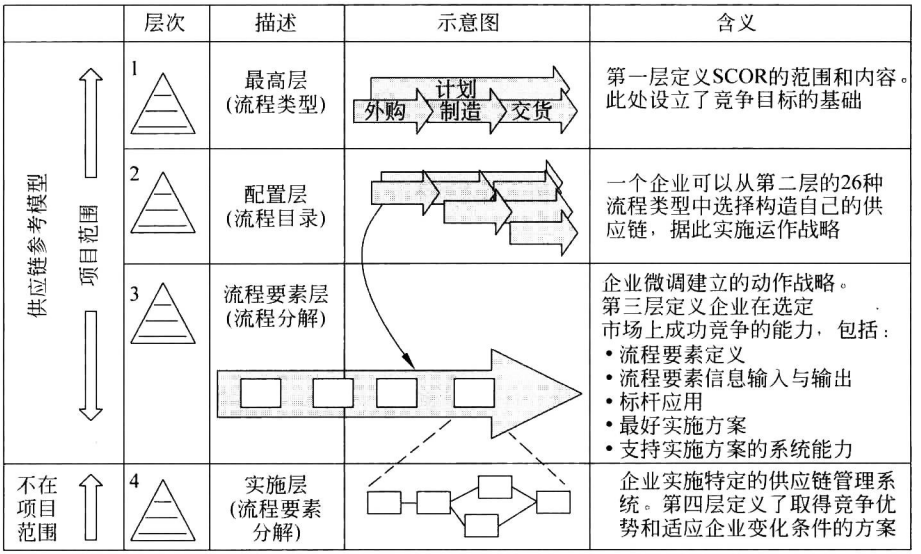


图 9-4 SCOR 模型结构

SCOR 模型的第一层,描述了五个基本流程:计划(plan)、采购(source)、生产(make)、发运(deliver)和退货 (return)。它定义了供应链运作参考模型的范围和内容,并确定了企业竞争性能目标的基础。企业通过对第一层 SCOR 模型的分析,可根据供应链运作性能指标做出基本的战略决策。

与每个流程、分流程和流程因素划分不同层次一样,测量指标也是分层次的。层次 1 的测量指标是分配给 P1(供应链计划)的,并且分解到特定的计划、执行和使能因素(即层次 2 或层次 3 的指标和更细的诊断指标),见表 9-1。

表 9-1 SCOR 模型绩效类型和层次 1 测量指标

面 向	绩效类型	绩效类型定义	层次 1 测量指标
面向顾客	供应链可靠性	在交割时供应链的表现(7C)：正确的产品、正确的地点、正确的时间、正确的条件和包装、正确的数量、附带正确的文件、交割正确的顾客	交割表现
			订单完成比率
			无差错订单实现比率
	供应链反应性	供应链提供产品给顾客的速度	订单完成前置时间
	供应链灵活性	为了加快市场变化的反应，以获得或者维持市场竞争优势，供应链必须具备的敏捷性	供应链反应时间
			生产灵活性
面向内部	供应链管理成本	伴随供应链运营而产生的成本	货物销售成本
			完全供应链管理成本
			增值生产率
			保修和回收处理成本
	供应链资产利用率	在管理资产满足顾客需求方面，企业组织的效率。包括所有资产的管理成本，例如固定资本和运营资本	现金周期
			供应的库存天数
			资金周转

SCOR 模型的第二层，是配置层，由 26 种核心流程类型组成，如图 9-5 所示。企业可以从这些核心过程中选择适合自己需要的，构造实际的或理想的供应链。每一种产品或产品型号都可以有它自己的供应链。每一个 SCOR 流程都分三种流程元素进行详细描述：计划元素、执行元素和支持元素。

SCOR 模型的第三层，是流程要素层，如图 9-6 所示。为企业提供提高供应链绩效所需要的计划和设置目标的信息。计划部分包括流程要素定义、问题诊断、行业目标选择、系统软件能力等。

（三）SCOR 的应用

SCOR 模型是业务流程改进指南，也可作为供应链管理软件开发商的参考，如图 9-7 所示。参照该模型的流程分析方法，可以指导企业进行流程再造；并通过标杆设定，分析出业内最优绩效的管理方法和软件解决方法的特点。这是 SCOR 模型的独特性、有效性和成功实施的主要原因。

在许多情况下，改变管理流程即可使企业获得最佳业绩而不需要开发软件。大多数公司都是从 SCOR 模型的第二层开始构建它们的供应链，此时常常会暴露出现流程的低效或无效现象，因此需要花时间对现有的供应链进行重组。典

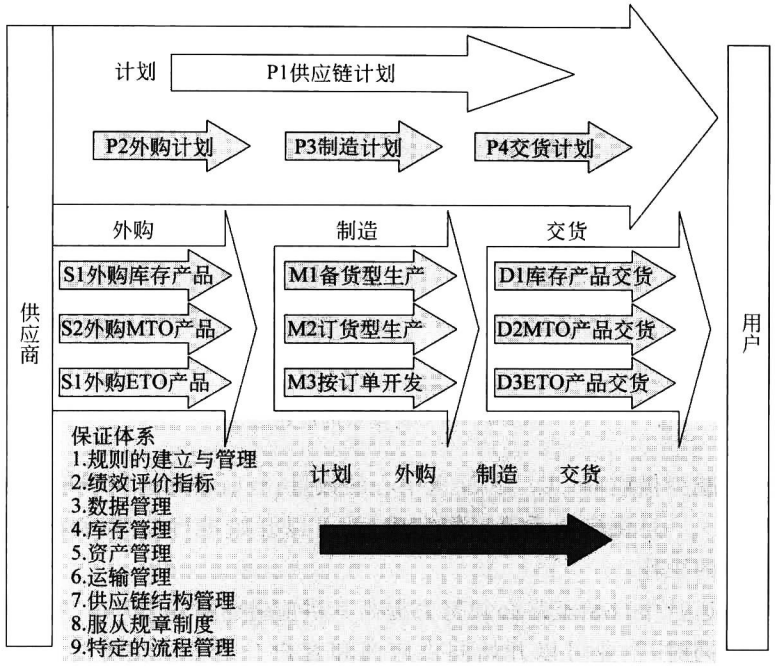


图 9-5　SCOR 模型的第二层：配置层

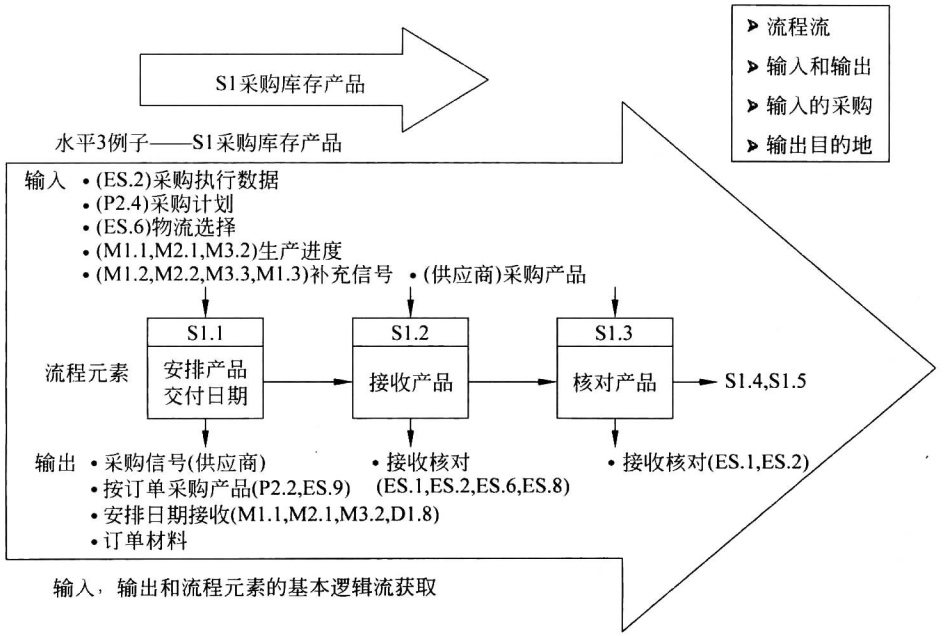


图 9-6　SCOR 模型的第三层：流程要素层

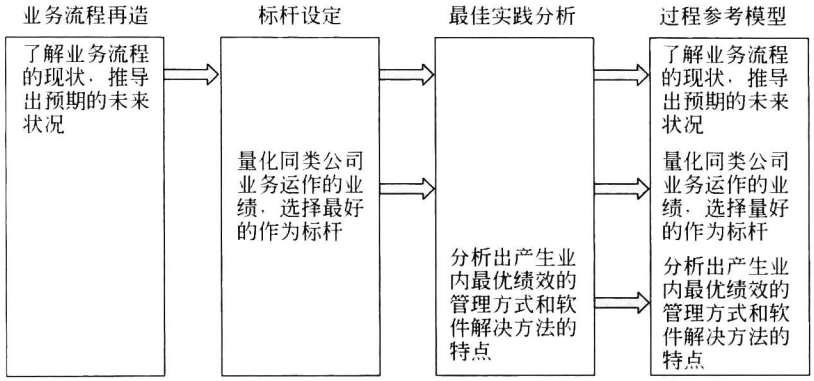


图 9-7　SCOR 模型的应用方法

型的做法是减少供应商、工厂和配送中心的数量，有时公司也可以取消供应链中的一些环节。一旦供应链重组工作完成，就可以开始进行性能指标的评测和争取最佳业绩的工作。

企业在运营中自始至终必须努力提高其供应链管理的效率。在提高其自身运作效率的同时，企业可以开始同供应商和客户一道发展被称为“扩展企业”(extended enterprise)的一种供应链成员间的战略伙伴关系。

SCOR 在各个行业的应用及收益记录：消费食品行业，项目实施时间 3 个月，投资额——5 000 美元，第一年投资回报——300 000 美元；电子行业，项目实施时间 6 个月，投资额——500 万美元，第一年投资回报——23 000 万美元。

[案例 9-3]　基于 SCOR 的汽车制造企业供应链运作模型的构建[①]

（一）引言

汽车行业供应链被公认为是世界上最复杂和技术难度最大的供应链系统。在 SCOR 的基础上，建立汽车制造企业供应链运作模型，建立一套标准的业务流程，使链上各企业能够准确交流供应链问题，并设计相应的指标体系，便于汽车制造企业衡量各业务流程绩效，通过对供应链流程的管理与改善，提高汽车制造企业的核心竞争力。

（二）汽车制造企业供应链运作模型第一层的构建

根据 SCOR 模型以及汽车行业供应链特点，构建汽车制造企业第一层运作模型，主要由计划、采购、生产、配送及退货五个流程组成，如图 9-8 所示。

① http://wiki.mbalib.com/wiki/SCOR%E6%A8%A1%E5%9E%8B.

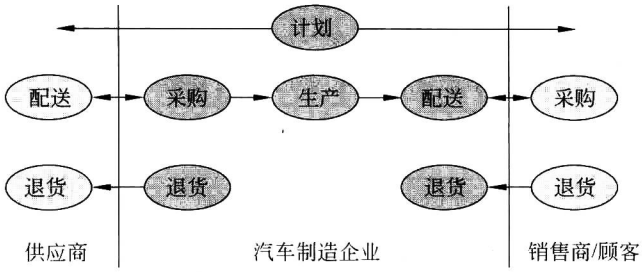


图 9-8　汽车制造企业供应链第一层运作模型

与供应链绩效分类直接相关联的就是层次的测定指标，每一层的评价指标用于测定供应链的节点企业在市场竞争中实现其预期定位的成功程度。供应链关键绩效评价指标体系包括绩效分类以及每一层模型中各绩效类型所对应的指标。

第一层指标是根据低层指标制定的，它可能并不直接与第一层流程紧密相关，而是从总体上跨越多个流程而设计的指标，因此也是基础的指标体系。根据最新的 SCOR 版本，将汽车制造企业第一层绩效指标设计成如图 9-9 所示。

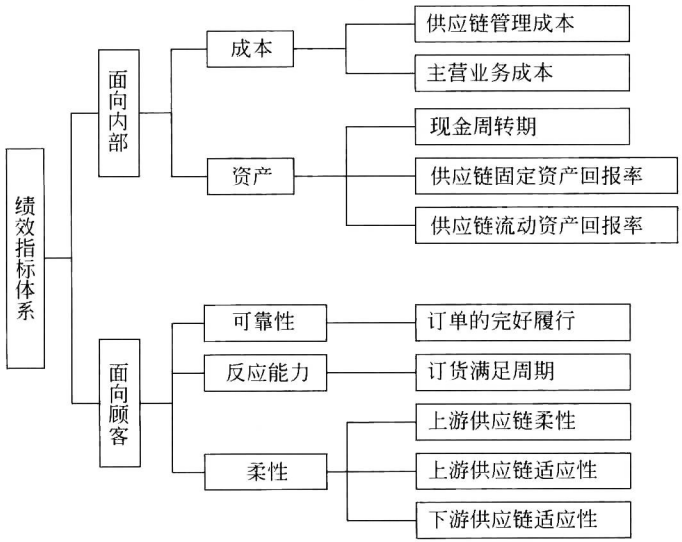


图 9-9　汽车制造企业供应链运作模型第一层性能指标

（三）汽车制造企业供应链运作模型第二层的构建

运作模型的第二层是配置层，在这一层又定义了三种流程类型：计划类型、执行类型、使能类型。汽车制造企业通过这三种类型与第一层的基本流程类型

的关系，就可以得出包含30个供应链管理核心流程细目的配置供应箱（如图9-10所示），管理者可从配量工具箱中选择适合的流程用来具体配置符合实际的供应链。每一种产品或产品型号都可以有它自己的供应链。

		SCOR模型					
		P计划	S采购	M生产	D配送	R送货	
流程类型	计划	P1	P2	P3	P4	P5	流程细目
	执行		S1-S3	M1-M3	D1-D3	SR1-SR3	
	使能	EP	ES	EM	ED	DR1-DR3	

图9-10　运作模型流程类型与流程细目

汽车制造企业指的是以总装厂为核心的汽车生产商，包括总装厂和核心零部件供应商。汽车制造业专业性很强，产品结构复杂，零部件组成种类繁多，因此，零件供应商数量庞杂。

组件供应商数量比零件供应商少，主要是接收零件进行组装，并向总装厂和总成件供应商提供组件或自身生产的零件。汽车供应链中的总成件供应商数量很少，主要是接收组件组装，向总装厂提供组件或自身生产的零件。总装厂是整个供应链的核心企业，接受零件和组件进行整车的装配、销售工作，同时还负责整个供应链的产品开发、市场开发、客户管理、售后服务等主要职责。汽车行业的销售渠道主要有直销点和代销点，尤其以代销商渠道为重，大部分的面对终端客户的销售工作由代理商完成。汽车制造企业在供应链中的位置如图9-11所示。

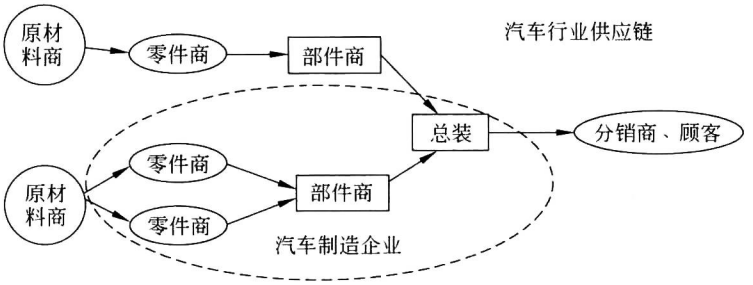


图9-11　汽车制造企业在汽车行业供应链中的位置

总体来说，传统的生产后库存的生产模式仍旧是国内汽车的主导生产模式，基于经销商订单的模式也为我国很多汽车制造企业所采用，按订单生产模式是

一种趋势，目前，国内采用大规模定制生产模式实际上也就是传统的大规模生产方式与现代的基于订单生产的一种结合，实现了优势互补。

根据SCOR模型、汽车制造行业的特点及国内汽车制造企业的运作模式，构建出汽车制造企业第二层运作模型，如图9-12所示。

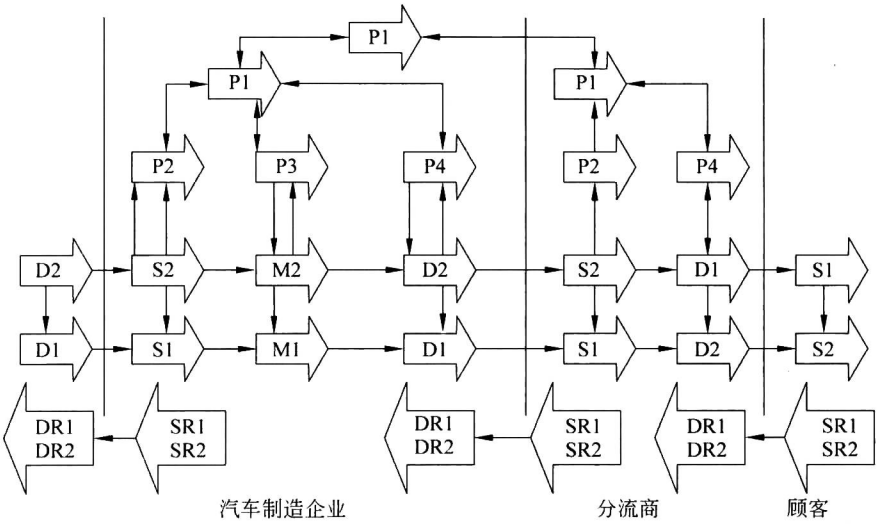


图9-12　汽车制造企业供应链运作模型第二层

（四）汽车制造企业供应链运作模型第三层的构建

供应链运作模型第三层是流程元素层，它定义了企业能否在特定市场中取得成功的竞争实力。这一层把第二层的每个流程细目分解为详细的流程元素信息，汽车制造企业在这一层上可以根据SCOR模型对其运营战略进行微调。

第三层的具体工作包括流程要素的定义、各项要素的输入信息和输出信息、各项流程要素的业绩评价、可行的最佳实践、能支撑最佳实践的系统容量等。进一步，需要分析该流程要素的业绩评价指标。所选择的有用指标将通过实际情况和目标的对比直观地体现出供应链的整体表现，具体如图9-13所示。

同时，在模型第三层，还需进行各项流程要素的业绩评价指标的设计，以及最佳时间分析等，如产品交付安排环节，设计的指标主要有体现可靠性的在供应商交货周期内形成计划的百分比、体现响应能力的变化周期时间指标、体现柔性的单次工程变化天数、体现成本的生产与管理成本指标，以及体现资产的资金周转率指标等。对该环节进行最佳实践分析可采取的措施如应用电子交易、实行VMI(vendor managed inventory，供应商管理库存)、降低库存等。

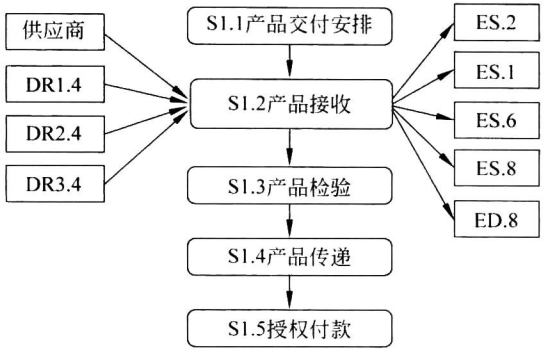


图 9-13　汽车制造企业供应链运作模型第三层(以 S1.2 为例)

(五) 汽车制造企业供应链运作模型第四层及以下的构建

第四层及以下都是实施层,企业可以对流程元素进一步分解。例如在汽车制造行业的生产后库存产品的交货流程中,根据企业的实际情况,其接收订单环节又可以分为接收订货、订货信息录入、客户信用检查、与客户商定价格等。而这里有些环节还可以继续细分作业,如客户信用检查又可以分为进入信用评级界面、检查信用额度、财务介入等作业。如此层层分解,直到在实施过程中不能再细分为止。

这一层定义了获得竞争优势的实践,对已配置的特定供应链进行实施。同时,根据环境的变化,对实施方案不断进行调整,从而获得持续的竞争优势。

第三节　供应链构建

一、确定供应链的推拉组合方式

按照供应链的驱动方式来划分,主要有推动和拉动两种方式,各有不同的特点和适用范围。同时,供应链内部有各种各样产品的生产、物流,其需求特性、生产销售的经济规模各不相同。因此,应根据供应链内部各种产品的需求确定性、生产销售的经济规模等因素,对不同产品分别采取或推动或拉动的驱动方式,从而使供应链形成各种各样的推拉方式组合。

(一) 推动和拉动方式的各自特点

1. 供应链推动方式的特点

供应链的推动方式,是综合考虑产品的需求预测和库存情况,制订生产、销售计划,把产品推销给客户。通常适用于需求比较稳定的产品,如食品、书籍等,

其管理目标是追求物流成本的最小化。

供应链的推动方式，其生产和销售的决策主要是根据长期预测的结果做出的。准确地说，制造商是利用从零售商处获得的订单进行需求预测。事实上企业从零售商和仓库那里获取订单的变动性要比顾客实际需求的变动大得多，这就是通常所说的牛鞭效应，这种现象会使企业的计划和管理工作变得很困难。例如，制造商如果根据最大需求确定，就意味着大多数时间里制造商必须承担高昂的资源闲置成本；如果根据平均需求确定生产能力，在需求高峰时期需要寻找昂贵的补充资源。同样，对运输能力的确定也面临这样的问题：是以最高需求还是以平均需求为准呢？因此在一个推动式供应链中，经常会发现由于紧急的生产转换引起的运输成本增加、库存水平变高或生产成本上升等情况。

供应链的推动方式对市场变化做出反应需要较长的时间，可能会导致一系列不良反应。比如在需求高峰时期，难以满足顾客需求，导致服务水平下降；当某些产品需求消失时，会使供应链产生大量的过时库存，甚至出现产品过时等现象。

2. 供应链拉动方式的特点

供应链的拉动方式，是以客户订单为基准，组织生产、物流和销售，其管理目标是追求服务水平最大化。在这种运作方式下，供应链各节点集成度较高，有时为了满足客户差异化需求，不惜追加供应链成本。比较适用于产品需求特性变化较大的产品，如电脑、家具等。

在一个真正的拉动式供应链中，企业不需要持有太多库存，只需要对订单做出反应。这种运作方式对供应链整体素质要求较高，要获得成功并非易事，需要具备相关条件。

其一，必须有快速的信息传递机制，能够将顾客的需求信息（如销售点数据）及时传递给不同的供应链参与企业。

其二，能够通过各种途径缩短提前期。当提前期不太可能随着需求信息缩短时，拉动式系统是很难实现的。

当然拉动方式也有缺陷，最突出的表现是由于拉动系统不可能提前较长一段时间做计划，因而生产和物流的规模优势难以体现。

（二）企业对供应链驱动方式的选择策略

企业在实际的供应链驱动方式的战略选择管理，不仅要考虑来自客户需求端的不确定性问题，而且还要考虑来自企业自身生产和销售规模经济的重要性。如图 9-14 所示，供应链策略与产品/产业相配合的矩阵式架构，纵轴提供顾客需

求不确定性的信息，横轴代表生产或销售所需经济规模的重要性。[①]

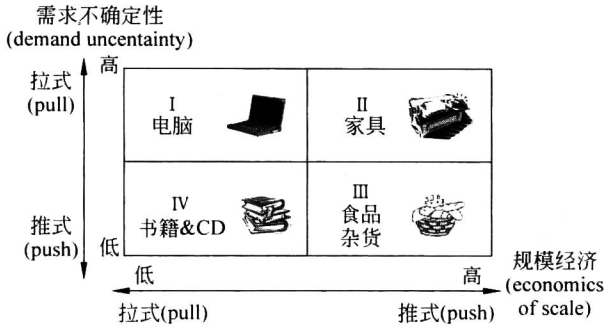


图 9-14　供应链与产品配合的矩阵式架构

综合考虑客户需求的不确定性与生产/销售的经济规模两方面的因素，企业对供应链驱动方式的选择策略如下。

（1）处于区域Ⅰ的产业，代表有高度的需求不确定性，且产品、装配或配销的经济规模较不重要的产业（或者更精确地说是产品），像计算机产业等，拥有这些特征的产业或产品适用于拉式基础供应链策略，熟知的戴尔计算机正是使用此一策略。

（2）处于区域Ⅱ的产业，是指需要借由经济规模来降低生产或配销成本且高需求不确定性的产品，家具业可谓是此一特征的代表性产业。由于无法依据长期预测来制定生产决策，因此生产策略必须遵循拉式基础策略；但另一方面，传统家具零售业提供大量不同形状、颜色或布料的类似商品，结果造成高度的需求不确定性，配销策略则需利用经济规模，采用推动式供应策略来降低运输成本。

（3）处于区域Ⅲ的产业，代表有较低的需求不确定性且有较重要规模经济的产品，像食品杂货业中的啤酒、面粉和羹汤等，依据长期预测的管理存货模式将不会增加存货持有成本，透过规模经济来降低配销成本，实施传统的推式供应链零售策略是合适的。

（4）处于区域Ⅳ的产业，代表低需求不确定性（推式基础供应链）与低经济规模（拉式基础供应链）的产品，大量的书籍和唱片均属这类商品。应当选择什么样的供应链，需要审慎地分析，因为传统的零售供应链策略和较新的推拉组合式供应链策略均可能合适，不过这要视特定成本和不确定性而定。

---

① 大卫·辛奇·利维（David Simchi-Levi），等. 供应链设计与管理[M]. 第 3 版. 北京：中国人民大学出版社，2010.

（三）供应链推拉组合的选择策略

供应链提供给终端客户的最终产品的特性，决定了其主要的驱动方式是拉动方式还是推动方式。但前面说过，供应链内部还有大量各种各样的产品供应，如原材料、半成品、设备，其需求特性、经济规模会有很大差别。因此，在供应链内部，还应根据不同产品的需求特性、经济规模等因素，分别采取不同的驱动方式。推动方式与拉动方式之间的接口，称为推拉边界。

以戴尔为例，戴尔计算机的组装，完全是根据最终顾客订单进行的，此时它执行的是典型的拉动战略。但戴尔计算机的零部件是按预测进行生产和分销决策的，此时它执行的却是推动战略。也就是说，供应链的推动部分是在装配之前，而供应链的拉动部分则从装配之后开始，并按实际的顾客需求进行，是种前推后拉的混合供应链战略，推拉边界就是装配的起始点。

对那些需求不确定性高，但生产和运输过程中规模效益十分明显的产品和行业，例如家具行业，则是另一种推拉方式的组合。事实上，一般家具生产商提供的产品在材料上差不多，但在家具外形、颜色、构造等方面的差异却很大，因此它的需求不确定性相当高。另一方面，由于家具产品的体积大，所以运输成本也非常高。此时就有必要对生产、分销策略进行区分。从生产角度看，由于需求不确定性高，企业不可能根据长期的需求预测进行生产计划，所以生产要采用拉动式战略。另一方面，这类产品体积大，运输成本高，所以，分销策略又必须充分考虑规模经济的特性，通过大规模运输来降低运输成本。事实上，许多家具厂商正是采取这种战略。就是说，家具制造商是在接到顾客订单后才开始生产，当产品生产完成后，将此类产品与其他所有需要运输到本地区的产品一起送到零售商的商店里，进而送到顾客手中。因此，家具厂商的供应链战略是这样的：采用拉动式战略按照实际需求进行生产，采用推动式战略根据固定的时间表进行运输，是一种前拉后推的组合供应链战略。

二、优化供应链的企业资源网络

供应链管理的重大前提，是核心企业能够实现对供应链节点企业的优化整合，包括整合上游供应商、整合下游渠道商和自设供应链环节三种手段。通过优化整合，使整个供应链除去冗余环节，形成完美的产业链。

在实践中，供应链的整合是非常困难的，这是因为以下几点。

首先，供应链中的不同成员存在着不同的相互冲突的目标。例如，供应商一般希望制造商进行稳定数量的大量采购，而交货期可以灵活变动；与供应商愿望相反，尽管大多数制造商愿意实施长期生产运转，但它们必须顾及顾客的需求及

其变化并做出积极响应，这就要求制造商灵活地选择采购策略。因此，供应商的目标与制造商追求灵活性的目标之间就不可避免地存在矛盾。

其次，供应链是一个动态的系统，随时间而不断地变化。事实上，不仅顾客需求和供应商能力随时间而变化，而且供应链成员之间的关系也会随时间而变化。例如，随着顾客购买力的提高，供应商和制造商均面临着更大的压力来生产更多品种、更具个性化的高质量产品。

（一）整合上游供应商

对上游供应商的整合思路，是通过优选供应商、帮助提高供应商的供货能力、信息共享、就近布局供应商、供应商参与产品设计等手段，实现保证采购产品供应及质量、降低企业库存、加快反应时间的管理目标。

1. 优选供应商

核心企业应根据供应商能否满足产品供应的原则，制定选择、评价和重新评价供应商的准则，以择优选择合格供应商。评选的准则，通常从供货能力、产品质量、供应及时性、价格等方面考虑。

例如华为公司，制定了一个完整的采购流程，首先由公司内部专职及兼职人员组成的物料专家团对供应商进行集中认证；然后采取竞争性评估、招标、价格比较、成本分析等方法，选择供应商，并把它们分为潜在供应商、合格供应商、核心供应商、战略供应商等若干等级；最后是与供应商签订供货协议或战略合作协议。

2. 帮助提高供应商的供货能力

一条供应链的各个企业在整合之前，由于目标及实体利益不一致，管理方式及企业文化各异，通常是相互脱节的。而供应商的产品质量及供货能力会严重影响核心企业对客户的履约能力，因此核心企业应大力帮助供应商提高供货能力。

例如华为公司对战略供应商提供的帮助包括：针对战略供应商，与之签订《战略联盟协议》，与供应商交流业务模式、选择流程、评价方法及共享信息，通过一种长期互惠的合作使战略伙伴关系成为新产品开发、关键资源的获得、发掘新的市场机会和提升核心竞争力的有效途径，同时能成为促进供应链合作提高效率的基础。

同时，华为公司对各个级别的供应商，制订了从 T（技术）、Q（质量）、R（响应）、D（交货）、C（成本）、E（环境）、S（社会责任）七个方面对供应商进行综合的评估方法和标准，以帮助供应商持续改进、动态管理、自我驱动、自我改进。

3. 信息共享

建立采购信息系统，使得供应商能与核心企业共享其需求预测信息、生产计划信息和库存信息，对核心企业来说，直接的效益是可以大幅减少库存。

例如戴尔公司，以订单为业务流程的核心，只有在接收到订单时，才组织生产活动。在此之前，戴尔产品的所有零配件都在供应商的仓库中，这种模式大大降低了戴尔公司的库存费用。美的公司也仿效了戴尔的做法，美的原先需要维持一定数量的电器零配件和成品，这需要美的付出很大的库存费用，积压的产品占去了可用于再生产的流动资金，为此美的加强了与供应商的互动与沟通，构建了功能齐全的 ERP 系统，供应商通过访问美的公司的 ERP 系统，就可查看美的公司的预期需求，并着手安排生产。通过这种模式，美的公司的库存状况得到了很大改观。

而对于供应商来说，共享信息有助于供应商改进生产安排、改进库存管理、快速响应核心企业的要求。

4. 就近布局供应商

信息化的结果可以使单据传递瞬间完成，但实体物流的用时仍然决定于物流作业的效率。为能进一步加快物流的响应时间，核心企业应就近布局供应商。

著名西班牙时装品牌公司 ZARA，50%的产品来自于 400 余家外部供应商，其中 70%供应商位于欧洲，主要分布于 ZARA 所在地西班牙和邻国葡萄牙。ZARA 公司有目的地缩短供应商与企业之间的地理位置，压缩供应商的反应时间，从而对供应物流及公司生产进行有效管理。

海尔集团为了压缩供应商的反应时间，专门建立了国际工业园厂，让爱默生等国际化供应商、分供方入驻，保持与供应商、分供方的距离同步，从而有力地保障了海尔 JIT 采购与配送。

5. 供应商参与产品设计

在产品设计初期，选择伙伴关系的供应商参与新产品开发小组。通过供应商早期参与的方式，使新产品开发小组依据供应商提出的性能规格要求，及早调整战略，借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

[案例 9-4] 海尔集团物流与供应商的整合[①]

海尔集团物流与供应商的整合，第一步就是整合采购，将集团所有事业部的物资集中采购，通过规模优势，纳入国际化的供应商，在全球范围内采购质优价廉的零部件，既降低了产品成本、提高了产品的竞争力，又保持了产品质量的一

① 苏慧文. 海尔管理变革：市场链与业务流程再造[J]. 南开管理评论，2001(1).

致性。有的分供方还直接参与海尔的产品设计，通过与国际化分供方建立起密切合作的伙伴关系，实现了采购JIT。同时在内部实施了ERP管理系统，通过以ERP为后台的B2B的网上采购与网上招标、网上支付，实现了集团内部生产、库存、销售、财务、人力资源与外部供应商和分销商信息的共享与共同计划，最大限度地缩短了采购周期。

在储运方面，统一运输，优化运输网络，通过SST机制整合邮政的配送网络，为零距离销售提供了保证。在生产物资配送方面，实施JIT送料，加快了库存资金的周转速度，减少了呆滞物资。整合前，各配送处以满足生产不停线为目标，生产线用量往往达不到2天以上，遇到计划变动，有些物料又未及时办理退库，时间一长就会变成呆滞造成浪费。整合后，物流人员首先整合观念，物流的目标是零库存资金占用，在这个思想的指导下，推行了1HJIT送料，即控制物资在线时间不得超过4个小时，超过1小时立即退库查明原因，按照SST契约进行处理，4小时之内的立即补料，使现场明亮整洁，呆滞物资减少了50%。1999年9月15日国际化的海尔物流中心启用，物流中心拥有9 160个库位，采用全世界最为先进的SAPP/3U资源管理集成系统，实行“JIT”生产模式管理。流程再造前后物流对照如图9-15所示。

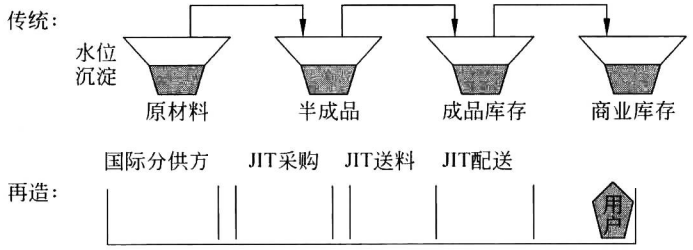


图9-15　海尔物流再造前后

（二）整合下游渠道商

供应链销售渠道信息的不透明不准确，会在渠道传递过程中被放大，就是通常所说的牛鞭效应。供应链的核心企业可以将自身的需求信息提前发布给自己的供应商，对于下游分销渠道，企业的角色由客户转向供应商，也可分享自己客户的需求信息，即获得分销渠道的库存状况与销售数据。

1. 管理渠道商的库存

这种思路最早起源于宝洁公司，宝洁公司于20世纪80年代将公司与密苏里州圣路易市一家超级市场的计算机连接在一起，做出了一个自动补充纸尿布的系统，试用良好。之后宝洁公司将这个系统不断扩大，并向下游的经销商和日

用品零售商推销这个系统。世界知名的零售商沃尔玛与凯玛特都曾试用宝洁公司的自动补货系统。凯玛特在试用之后就没再继续，沃尔玛则一以贯之地实行。这种思路对于企业的影响，可在以后两家企业的发展境遇上看出究竟。

宝洁公司向下游渠道推广“由我来管理你的库存”的理念，并不容易办到。但这种模式获取的来自于渠道商的数据却具有极其重要的价值。

2. 获取渠道商销售数据

获得分销渠道的销售数据，对于核心企业来说，有以下几个方面的意义。

(1) 销售数据可以决定生产企业的日常库存。

(2) 销售数据可以决定生产企业的存货量和补货速度。

(3) 销售数据可以决定生产企业的促销库存以及清理以往快过季的库存。

虽然销售数据对于核心企业有如此重要的作用，但获取销售数据仍然面临很多困难，主要障碍在于核心企业与分销渠道之间未达到充分信任，销售数据的所有权仍属于分销渠道商，仍然存在获得的销售数据未经提取分析、价值有限的可能。

要想突破此种逆境，核心企业需要与渠道商之间达成高度信任并能够拿出让渠道商满意的交换之物。同时，要注重销售数据的分析与挖掘。

[案例 9-5] 海尔集团商流与经销商的整合[①]

海尔成立商流本部的目的在于整合资源，提高商品流通速度，扩大市场份额，降低商品在流通过程中的运行费用，提高人均效益。从产品到商品的流动过程即为商流，包括售前、售中、售后三部分，商流由海外推进本部和国内推进本部两大部分构成。海外商流与国内商流整合程序和机制基本相同，只是海外商流面对的是国际市场，国内商流面对的是国内市场。下面主要介绍海外商流的整合机制。

海外商流的整合主要分三个层次，一是业务流程的整合。整合前夕各进出口公司同产品事业部是一家，“订单”执行没有规范的标准，而且各部有各部的“土办法”。整合初，新成立的海外推进本部对业务流程进行了再造，从客户洽谈、技术确认、“订单”执行到安全收汇共分成 26 步，清楚地规定了每一步的标准、责任人及操作的规范。因此整合后，没有因为与产品事业部的关系发生改变而影响了“订单”的执行，反而由于流程清楚、责任到位和标准明确，大大提高了“订单”的执行效率。二是搭建商务操作平台。整合前，各进出口公司独立对外，由于各公司同国际接轨的程度不一致，而且整合后的人员大多刚刚接触外贸业

① 苏慧文. 海尔管理变革：市场链与业务流程再造[J]. 南开管理评论，2001(1).

务不久、没有经验。有了规范统一的操作标准，提高了一次准确率和洽谈成功率。整合商务平台，不但提高了内部效率，而且提升了海尔集团的国际形象，提高了市场效果。三是推出“市场链”整合机制，为了实现倍速发展目标，必须激活员工的能动性。因此整合初期，海外推进本部内外均采用了“市场链”的激励办法，对外同各产品事业部签订采购合同以明确责任，同时用 SST 的机制明确索酬、索赔和跳闸标准，每天根据计划和实际情况的差距，通知工厂的 SS 结果，同时跳闸，不但使问题能被及时发现，而且大大提高了工厂备货的积极性。对内，同各市场经理、商务人员签订承包合同“市场链”，明确各人的指标和激励标准，通过“市场链”的内外整合，使每个人都成了一个“老板”。经营好坏、兑现结果在各人账户余额一清二楚，不但激活了每个人的自我发展斗志，而且形成了一个竞争氛围和群体，在人员没有增加反而下降的情况下，实现了倍速发展，取得了非常好的效果。

海尔商流在内部业务流程整合的基础上，形成了海尔能满足用户个性化需求的开发设计系统、柔性制造系统、能使信息增值的电子商务平台，提出了基于电子商务平台的“商家设计、海尔制造”的与市场零距离的营销模式，最大限度地整合了企业外部市场资源。例如 2000 年 7 月 12 日在青岛召开的“2000 年海尔集团 B2B 商务合作暨产品定制开发研讨会”上，来自全国各地商业系统的 10 大连锁店、80 家大商场、10 大专卖店的近 300 名优秀经销商在现场根据所在市场消费者习惯和地域特点的需求来设计产品，包括冰箱采用什么方式制冷、储物抽屉是否透明、门把手的形状甚至价格等都可提出设计与要求，海尔均以签约的方式进行确认，海尔根据商家的设计与要求来组织制造生产。这种全新的营销模式引起了与会商家的极大兴趣，这些家电经销商在现场会上变成了家电产品的设计者，它们根据本地区消费者的习惯与特点提出了许多个性化的设计方案。对这些个性化的设计要求，海尔集团仅半天时间就与商家签订了 218 万台（套）各类海尔家电产品的定制协议。北京西单商场的代表非常兴奋地说：“海尔推出的这种商家设计、厂家制造的营销新模式反映了海尔对自己开发设计能力和柔性制造能力的信心，同时由于这些产品都是我们根据北京消费者的消费水平和区域特点定制的，所以我们对自己定制的海尔产品的销售更是充满信心。”

海尔的这种“商家设计、海尔制造”的营销模式实质上就是海尔商流充分整合营销渠道的市场优势和了解顾客的优势，把渠道的这种优势通过“市场链”的整合无差异地传递到海尔，实现海尔与市场的零距离销售。2000 年 3 月 10 日，海尔在家电企业中率先推出电子商务开放式交易平台，2000 年 1 月 18 日，B2B 采购、B2C 系统对外试运行，并于 2000 年 6 月正式运行。海尔利用“一名两网”名牌、配送网络、支付网络的优势开展的 B2C 业务，一期推出 13 个门类 156 种

产品在网上直接销售。除此之外，在海尔的网站上最大特色就是面对用户的四大模块：个性化定制、产品智能导购、新产品在线预订、用户设计建议，这些模块为用户提供了独到的信息服务，并使网站真正成为海尔与用户保持零距离的平台。流程再造前后商流经营效果比较如图 9-16 所示。

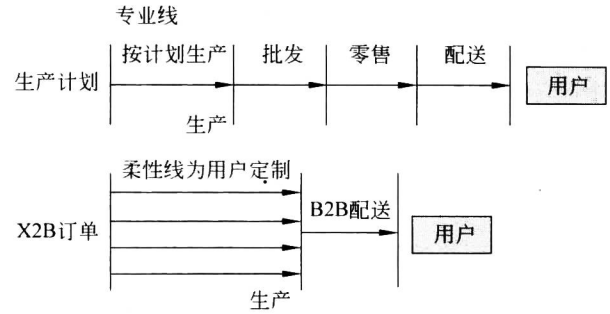


图 9-16　海尔商流再造前后

图 9-16 体现了再造后的商流以空间消灭时间，即营销网络的空间消灭商品滞留时间，通过再造工程真正追求实现三个零：产品零缺陷、资金零占用、顾客零距离，并以此形成电子商务的基础。

（三）核心企业自设供应链环节

通过与上游供应商及下游零售渠道的整合，可以优化整条供应链，但整合的思路并非仅限于此。有能力的公司，可以通过不断改造与重组供应链条，自己设置供应链的相关环节，让供应链为己所用，使核心企业自身成为供应链的主宰。

对于上游的整合，企业不必与其他供应商形成合作关系，而是直接建立自身的供应系统，实现无缝整合。如 ZARA 公司的 50％的产品通过自己的工厂来加工，这些工厂都有自己的利润中心，进行独立管理。对于下游的整合，企业采取直接设立连锁店、专卖店的形式，而不必借助已有的渠道。同样以 ZARA 为例，ZARA 不采用加盟形式，而直接设置专卖店，通过网络即时交互信息，把握市场动态与流行元素。

三、基于 ERP 系统，集成供应链管理信息系统

供应链管理信息系统（SCM 系统），是基于协同供应链管理的思想，配合供应链中各实体的业务需求，使操作流程和信息系统紧密配合，做到各环节无缝链接，形成物流、信息流、单证流、商流和资金流五流合一的管理信息系统。通常的 SCM 系统包括 ATP（available to promise）模块、需求计划模块、供应网络计划

模块、生产计划和排程模块以及优化器。其中优化器的作用不可小视。

设计构建 SCM 系统，一般应以 ERP、DRP、SCM 等管理信息系统为基础，面向供应链重新分析、设计、调整核心企业业务流程，保证业务流程连贯、畅通。新的业务流程不仅要涵盖企业内部供应链的管理，还必须涵盖对外部供应链的管理，如客户关系管理、供应商管理、网络交易等。在设计、调整业务流程时，必须充分把握 ERP、DRP、SCM 在采购、生产、销售决策上的相互影响与关系，保证企业能够及时响应外部供应链以及市场供求的变化；而且必须充分考虑将来业务扩展的可能性，保证新的业务流程具有较好的灵活性和可扩展性以能够在将来为这些业务的扩展提供充分的支持。

SCM 系统与 ERP 系统并不相同。SCM 系统的主要功能就是为企业制订计划，并随着计划的改变而快速调整供应链上各个环节的操作，增强企业内部和外部能力的可视性以及需求和供应的可视性。但 SCM 系统只涉及计划层面，具体的生产、成本、资金、库存等的控制，则由 ERP 系统来执行。在使用了 SCM 系统后，ERP 系统中的计划部分都会被取代。

就实际情形来说，SCM 是通过扩展增强 ERP 中销售和采购职能来实现的。SCM 通过扩展 ERP 的销售职能，销售部门不仅要负责企业产品的销售，还要想办法维持、改善与客户的关系，以保持、吸引更多的客户，因而发展出了客户关系管理；同时销售部门对需求信息的分析预测也由针对直接客户和分销商转移到针对整条供应链，对外部供应链的协调控制也转变为面向整条供应链的协调控制。

另一方面，SCM 通过扩展 ERP 的采购职能，采购部门不仅要负责企业的物料采购，还必须及时准确地获取上游企业的供应信息，以利于企业进行必要的协调和决策。供应链管理中与上游企业的协调也是通过采购部门来完成的。

[案例 9-6] 北汽福田供应链信息系统集成①

北汽福田汽车股份有限公司（简称福田汽车）是中国品种最全、规模最大的商用车企业。经过近十年的信息化建设，福田汽车现已在基础设施、各主要业务领域全面部署、完成了信息化系统建设，实现了对公司业务运营的系统支持，对集团的企业发展战略起到了强有力的支撑作用，其相应的规模、产生的效益均处于国内商用车行业的领先地位。

---

① 供应链协同公共电子商务平台实现北汽福田资源全面整合[EB/OL]. http://www.toberp.com/html/consultation/1082047213.html.

（一）项目背景介绍

目前我国有100多家汽车整车厂，在每个大型整车厂周围，都有零部件生产企业供应商群所构成的配套体系以及经销商群所构成的销售体系。目前的情况是各汽车整车厂必须设立专门的部门负责采购及销售业务的管理、控制和协调，传统的作业方式不仅效率低下，而且运行成本很高，过高的成本最终被转嫁到整车的价格上，使产品失去了市场竞争力。

主要存在的问题如下。

（1）企业的各个子公司都有各自的采购资源，由于没有统一规划，无法实现资源共享；采购政策和采购标准不统一，导致采购行为不规范；缺乏采购监控管理系统，主管部门无法监控采购过程，不能及时发现和处理采购中存在的问题。

（2）信息沟通的手段和工具落后，目前很多整车厂主要还是采用传统方式（电话、传真、信件、E-Mail）与供应商进行信息交流，使信息不能及时传达，导致采购效率低下，供应商参与能力低，企业对市场的反应速度迟滞，造成生产与市场的脱节。

（3）随着国内汽车配件与销售市场的发展，汽车整车厂与供应商、经销商间除了传统的业务需求外，对新型的金融服务需求也与日俱增，客观上需要信息系统的有力支持。

在全球化、创新和成本压力下，汽车厂和供应商、经销商在零部件采购与整车销售的组织和流程上发生了明显的变化。国际上的最佳实践和国内新的趋势着重于实现供应商提早参与新产品开发的决策过程，并通过金融服务支持核心供应商与经销商的发展，通过这些手段为制造企业提供控制成本并提高收入的最好机会。

因此，基于汽车行业供应链协同的公共电子商务平台建设，就关乎汽车企业的生存发展，具有重要的现实意义。

（二）项目整体规划

以北汽福田集团现有的供应链电子商务模型为基础，整合销售、生产、采购、财务、售后服务等信息系统，从而构建面向汽车行业业务需求的电子商务协同平台，为整车厂、供应商、经销商提供高效便捷的生产计划、采购资源、物流配送、售后服务、金融服务等信息的支持，此模型整体规划如图9-17所示。

本项目主要采用总体规划、分步实施的原则，有计划有步骤地推进项目实施。本项目将分三阶段实施，如图9-18所示。

第一阶段2012年年底前，采用新技术与运营模式整合福田汽车自身4 000余家供应商以及1 000余家经销商资源，实现福田汽车内部供应链的平台化集约化管理，实现系统营业额超300亿元，并同步向汽车相关行业推广。

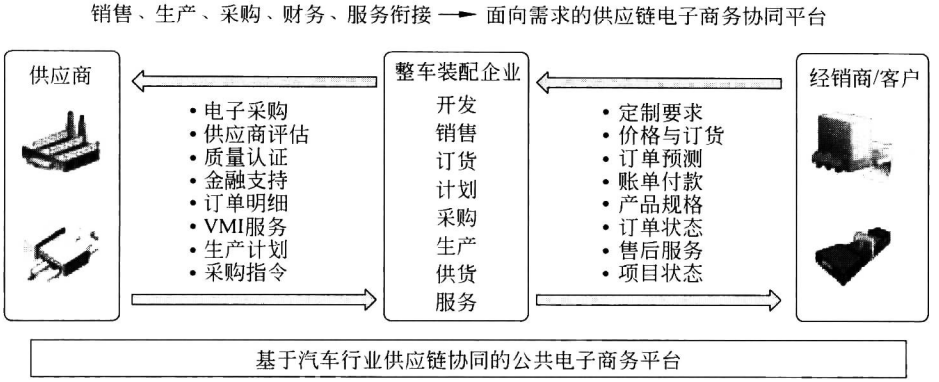


图 9-17　北汽福田集团现有的供应链电子商务模型

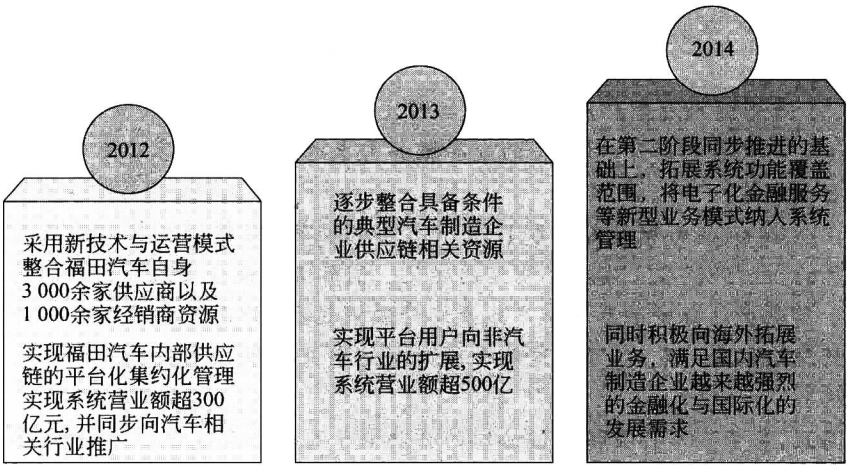


图 9-18　项目实施规划

第二阶段 2013 年年底前将逐步整合具备条件的典型汽车制造企业供应链的相关资源，实现平台用户向非汽车行业的扩展，实现系统营业额超 500 亿元。

第三阶段 2014 年，将在第二阶段同步推进的基础上，拓展系统功能覆盖范围，将电子化金融服务等新型业务模式纳入系统管理，同时积极向海外拓展业务，满足国内汽车制造企业越来越强烈的金融化与国际化的发展需求。最终在 2014 年终验前，将整合超过 10 000 家以上的销售、服务、制造、物流、零配件、原材料供应商及其相关企业群，实现整体产业链的 B2B、B2C 在线商务平台，集中高效地服务数千万用户，预计平台年度交易额在 1 000 亿元以上。

（三）重点与难点问题及解决思路

1. 电子商务模式开发

电子商务模式的开发，关系到基于汽车行业供应链协同的公共电子商务平台能否最终满足各汽车企业爆发式的业务增长需求，并最终决定了此项目的成败。福田汽车将与北京交通大学物流研究院通力合作，对目前现存的各电子商务模式进行深入调研，建立起务实、先进、具备一定前瞻性、能满足未来相当长时间内企业业务发展需求的电子商务模型。

此模型将依据福田汽车现有成熟的供应链电子商务业务模型建立，其基本结构如图 9-19 所示。



图 9-19 供应链电子商务业务模型基本结构示意图

其中研究的重点除了继续关注汽车行业现有的业务模式外，还对目前汽车企业增长最迅猛的金融融资方面进行了特别关注。目前根据福田汽车现有金融模式进行研究分析，并得出一般汽车企业供应链融资业务流程结构示意图，如图 9-20 所示。

其供应链环节融资类型可分为以下四类。

（1）核心企业信用融资。

（2）应收账款融资，如采购订单融资。

（3）存货质押融资，如仓单融资。

（4）未来提货权融资，如销售订单融资。

2. 系统集成技术

基于汽车行业供应链协同的公共电子商务平台作为供应链上下游企业信息

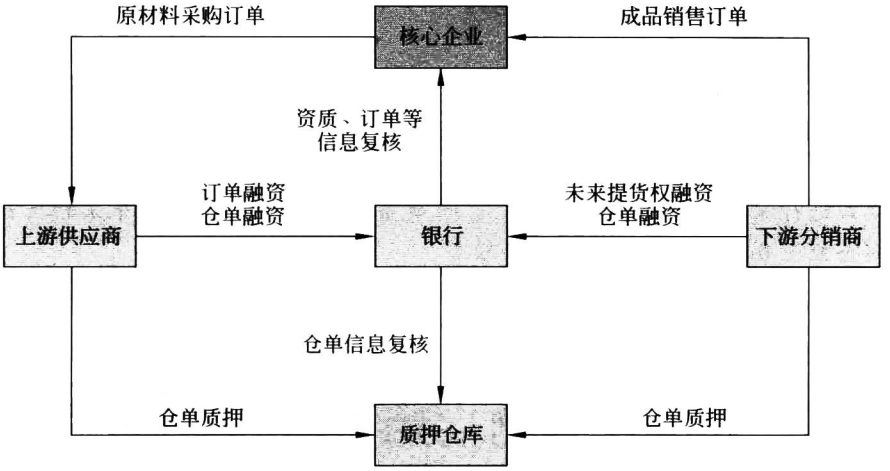


图 9-20　一般汽车企业供应链融资业务流程结构示意图

协同平台系统，平台与供应链各节点的信息系统、硬件、网络、服务之间必须实现实时无缝集成。

目前福田汽车供应链电子商务协同平台已经实现了系统平台与 U8、U9、SAP、ORACLE、QAD 等多种 ERP 系统的无缝集成，包括从 ERP 系统读取信息，并封装成相应的 EDI 报文，由通信软件安全发送给数据交换平台；从安全通信软件接收 EDI 报文，解析并写入 ERP 系统。集成技术模块结构如图 9-21 所示。

3. 安全保障技术

为在公共互联网上实现供应链成员企业之间的业务信息流的安全传递和交换，基于汽车行业供应链协同的公共电子商务平台在安全方面将分别从网络层、数据层以及应用层采取相应的安全保障措施，以确保信息传递过程安全可控。

四、优化物流网络

所谓物流网络，是指由执行物流活动使命的线路和执行物流停顿使命的节点两种基本元素所组成的网络结构。全部物流活动是在线路和节点上进行的。其中，在线路上进行的活动主要是运输，包括集货运输、干线运输、配送运输等。物流功能要素中的其他所有功能要素，如包装、装卸、保管、分货、配货、流通加工等，都是在节点上完成的。

物流节点又叫物流结点，是物流网络中连接物流线路的结节之处。在铁路运输领域，节点的称谓有：货运站、专用线货站、货场、转运站、编组站等。在公

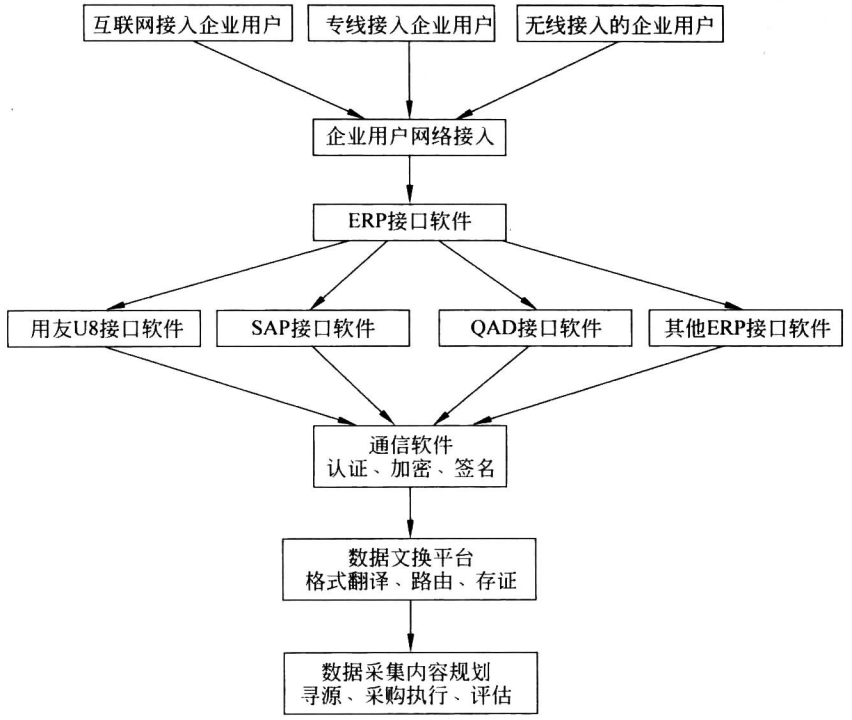


图 9-21　系统集成技术模块结构示意图

路运输领域，节点的称谓有货场、车站、转运站、枢纽等。在航空运输领域，节点的称谓有货运机场、航空港等。在商贸领域，节点的称谓有流通仓库、储备仓库、转运仓库、配送中心、分货中心等。

对于供应链的核心企业来说，物流网络优化的首要问题，是物流节点布局的不断优化。优化的原则又取决于供应链的性质是响应型还是有效型。对于客户需求难以预测、要求快速响应的响应型供应链而言，物流节点布局的优化原则是以缩短客户响应时间为主；对于客户需求可以准确预测的有效型供应链而言，物流节点布局的优化原则是以集中储存、降低物流成本为主。

其次，是不断改善、升级物流节点的仓储管理能力。

第三，是择优选择供应商和第三方物流服务商，并不断提高对它们的响应能力的要求。

第四，是伴随社会基础设施的不断改善，谋求不断地降低运输成本、提高运输速度。

[案例 9-7] 海尔物流重组

海尔物流重组是其流程再造的一个有机组成部分。集团从 1998 年开始，对内部的物流管理进行了回顾及检查，对照国际先进企业的物流管理找差距。为了保证物流改革者的科学性，海尔还邀请了专业的物流公司协助确定企业物流系统设计方案，并成立了物流专家委员会作为海尔物流改革的智囊团，向海尔介绍世界最新物流理论和系统设计方法，使海尔的物流改革能紧紧把握住世界物流管理的最新成果及潮流。

在海尔集团总体物流战略的指引下，集团制订了物流改革的实施计划，该计划突出了以点带线，以线带面、全面突破的方针，即选择空调的部件库为点，建设现代化的立体高架库，以此推动向部件采购配送物流及车间的物料配送系统的物流改革，向集团各事业部全面推进。

海尔重组借鉴了“及时制”(just in time，JIT)的先进理念和运营模式。海尔将这种理念全面应用到原材料采购、原材料配送和产成品配送过程中，形成了具有鲜明的海尔特色的原材料采购 JIT、原材料配送 JIT 和产成品配送 JIT。

改革后的物流组织架构包括 IPC 采购中心、JIT 采购配送中心和分拨物流中心等。

(一) IPC 采购中心

IPC 采购中心按照采购的产品分类，由白电 IPC、黑电 IPC 和 CIPC 三个部门组成。它借助完善的供应商网络资源，提供零部件的采购增值服务。

(二) JIT 采购配送中心

空调事业部首先开始建造海尔现代化立体库。立体库采用世界最先进的硬件及管理软件系统。该库共有 9 168 个库位，日进出托盘 1 600 个。该立体库在物流重组的不同阶段具有不同作用。立体仓库的使用，将下一工序——车间的物流规划不合理的问题暴露出来。海尔已采用先进和标准化的物流设备和器具，将车间进行物流系统规范化。推动实施 ERP 系统：海尔国际化物流中心立体高架库采取先进的计算机管理系统进行仓储管理，促使集团在采购订单的管理、生产计划内的调度、资金流的管理等方面与物流中心相配套，推动集团资源管理系统(ERP)的实施。

海尔物流 JIT 配送管理体系，通过建立两个现代智能化的立体仓库和自动化物流中心及利用 ERP 物流信息管理手段对库存进行控制，实现 JIT 配送模式。从物流容器的单元化、标准化、通用化到物料搬运机械化，到车间物料配送的“看板”管理系统、定置管理系统、物耗监测和补充系统，进行了全面改革，实现了“以时间消灭空间”的物流管理目标。目前，JIT 配送全面推广信息替代库存，

使用电子标签、条码扫描等国际先进的无纸化办公方法，实现物料出入库系统自动记账，达到按单采购、按单拉料、按单拣配、按单核算投入产出、按单计酬的目标。

于2004年3月31日启用的位于青岛开发区海尔工业园的海尔国际物流中心因采用了以激光导引无人运输车系统为代表的一系列先进技术，从而全部实现了物流的自动化和智能化。该中心是由国家863计划项目海尔机器人有限公司整合国内外资源建设而成，占地1.92万平方米，高22米，拥有18 056个标准托盘位，其中原材料位9 768个，成品位8 288个，是目前国内自行研制开发的规模最大、功能最全、科技水平最高的自动化物流系统。该物流中心7 200平方米的货区，完成的吞吐量相当于普通平面仓库的30万平方米。

该物流中心包括原材料和成品两个自动化物流系统，采用世界上最先进的激光技术开发的激光导引无人运输车系统、巷道堆垛机、机器人和穿梭车等，全部实现现代物流的自动化和智能化。该系统对原材料和成品自动化仓储与收发的全过程实施完全的控制、调度、管理和监控，并与海尔集团ERP(企业资源计划)系统实现了信息集成，以最少的人机接口实现了最大程度的物流自动化。同样的工作量，现在的物流中心只需10名叉车司机，而一般仓库至少需要上百名人员。

(三) 分拨物流中心

1999年年底到2001年海尔物流整合海尔内部的仓储、运输资源，在全国建立42个物流配送中心，建立成品库存管理系统及一系列销售物流操作平台，实现现代物流的统一信息化管理，成功地执行并满足了企业内物流发展的需求。

海尔物流有限公司拥有16 000部卡车、42座大型区域配送中心(其中15个中心建立了WMS)、投资过亿元的世界最先进的SAP R/3 ERP系统和SAP LES物流执行系统、与世界一流的第三方物流公司的策略联盟、满足客户需求的物流解决方案。每天可将5万多台定制产品配送到1 550个海尔专卖店和9 000多个营销点。通过实现分拨物流的JIT，可使海尔在中心城市实现8小时配送到位，区域内24小时配送到位，全国4天以内到位。这样，海尔现在完成客户订单只需10天时间，而一般企业至少需要36天。

2003年，分拨物流开始大力推进信息化，以信息化推进企业核心竞争力。在全国配送中心同步推行无线扫描和条码库存，通过无线扫描实现条码记账，条码库存能更准确地掌握条码库龄，以此推进先进先出，“三定”管理，最终达到“自己消灭自己”，实现零库存。

第四节　供应链运营

供应链运营，包括计划与订单管理、生产管理、采购管理和配送管理等内容。

一、计划与订单管理

在供应链管理环境下，信息传递的即时性，以及信息系统的集成功能，使得生产安排一方面要依据销售预测制订生产计划，以便提前安排物料需求、采购物流等事项；另一方面，可以依据客户订单最后落实生产安排。这不仅能够大大减少库存，也能降低由于销售预测不准确造成的牛鞭效应和浪费。

到目前为止，较完善的生产计划与控制系统的集成理论模型是马士华教授于1995年提出的三级集成计划与控制系统模型，即把主生产计划（master production schedule，MPS）、物料需求计划（material requirement planning，MRP）和作业计划三级计划与订单控制、生产控制和作业控制三级控制系统集成于一体，如图9-22所示。[①]

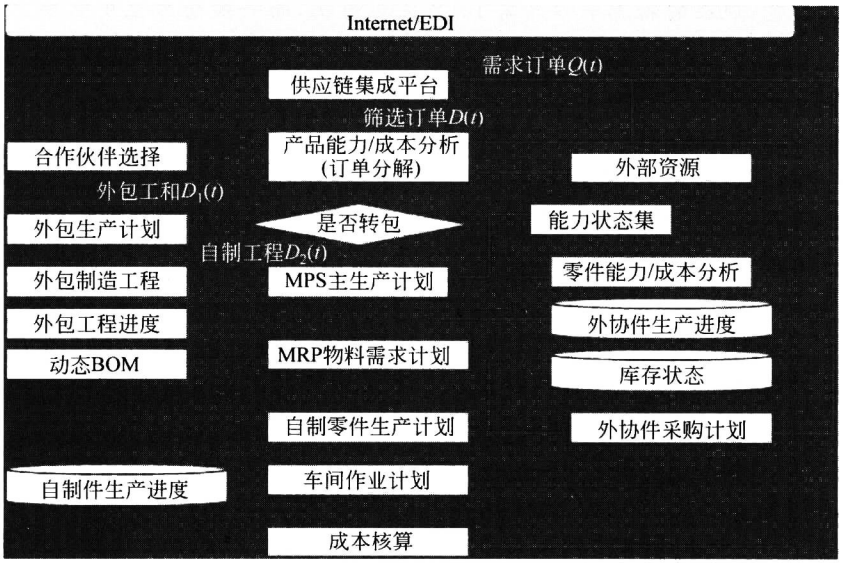


图9-22　供应链环境下的集成生产计划与控制总模型

在这个模型中，计划与订单管理是按照以下方式实现的。

① 马士华. 供应链管理[M]. 第3版. 北京：机械工业出版社，2010.

（一）主生产计划的编制下达

所谓主生产计划(master production schedule,MPS),粗略地说,是关于“将要生产什么”的一种描述。它根据客户需求预测,把销售与运作规划中的产品系列具体化,确定出厂产品,使之成为展开 MRP(物料需求计划)与 CRP(粗能力计划)运算的主要依据。主生产计划在计划管理中起着龙头模块的作用,决定了后续的所有计划及生产行为的目标。

主生产计划的编制过程,首先是对销售预测进行综合分析、决策。预测的用户订单进入供应链信息系统后,要进行价格/成本产生出两种订单:外包订单和自制订单。然后,综合所有的外包订单编制外包生产计划,综合所有的自制订单编制主生产计划。

主生产计划经编制后,要经粗能力平衡,才能成为正式的主生产计划。所谓粗能力平衡,一般是以设备生产能力或人工生产能力计算每月或每年的生产量。对应平衡主生产计划,有一个大概的平衡,这叫粗能力平衡。需要注意的是,这里的粗能力,并非是企业自身的粗能力,而是供应链所有企业的粗能力状态集。

（二）物料需求计划的编制下达

物料需求计划(material requirement planning,MRP),是以一台产品为基础,给出每种材料的单位消耗,对应产量、生产周期计算的必要物料需求计划。是基于主生产计划、外包进度、组成产品的材料结构表和库存状况,通过计算机计算所需物资的需求量和需求时间,从而确定材料的加工进度和订货日程的计划。

物料需求计划经编制后,应经细能力平衡,才能正式下达,以安排物料采购及到货。

（三）订单管理

客户订单进入供应链信息系统后,企业应对订单中提出的质量、价格、交货、服务水平等需求进行评审;经评审接受后,组织外包生产或企业内部生产,然后交货。如图 9-23 所示。

（四）车间作业计划的编制下达

车间作业计划,一方面是根据主生产计划,另一方面是根据客户订单中的定制需求而编制的计划。它往往以周、日为单位,进行滚动编制,以准确满足订单需求。经审批后,组织实施。

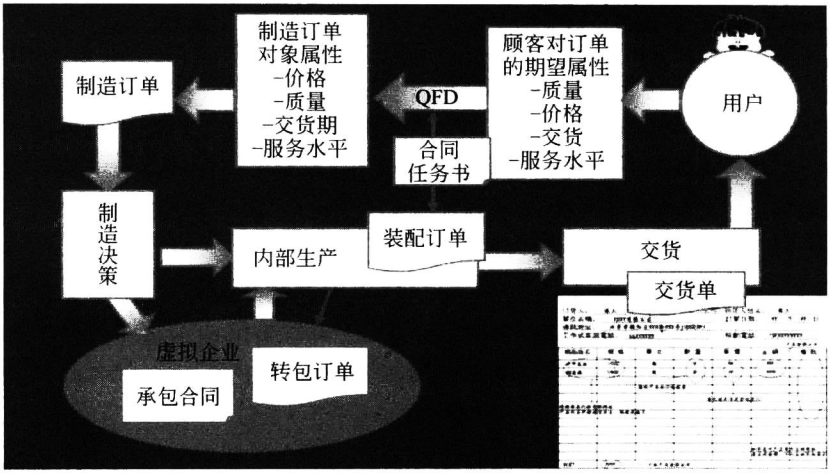


图 9-23　订单运行流程图

[案例 9-8]　华为公司的计划与订单管理体系

华为公司的组织结构如图 9-24 所示。

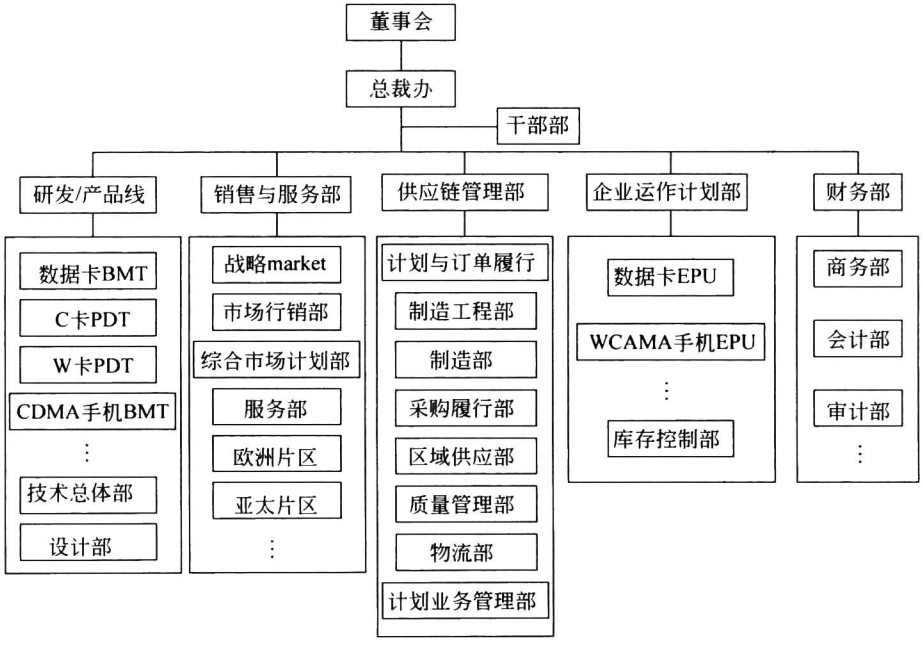


图 9-24　华为公司组织结构图

华为公司的计划与订单管理流程如下。

（一）制订销售与运营计划（sale and operation plan，S&OP 计划）

S&OP 计划制订流程如图 9-25 所示，步骤如下。

（1）销售与服务部负责汇总各片区的销售预测，形成综合市场计划；经评审与汇总后，定期输出市场要货计划；经评审后，形成总部要货计划；并参与季度及年度销售计划的制订等。

为提高销售预测的准确性，须制订详细的短、中、长期的销售目标和计划，并根据市场地位、销售淡旺季、各种促销活动等影响对计划做相应调整。对产品退市、新产品上市做全盘的节奏控制。

（2）企业运作计划部负责组织对要货计划的评审，形成 S&OP 计划；协调相关部门一起制订并发布 S&OP 计划；无法决策时，提交一级计委（由总裁及副总裁组成）或二级计委（包括供应链部长、EPU 主任、市场部部长、行销主任、研发部部长、采购与认证主任、财务经理等）审批决策；并参与企业中长期计划的制订、计划策略应用及战略储备等的评审。

要货计划评审中，要求行销对各项目的把握度进行详细分析，如商务或交付策略的优势、主要竞争对手产品分析、项目后续的潜在需求及项目投标失败后的处理措施等。

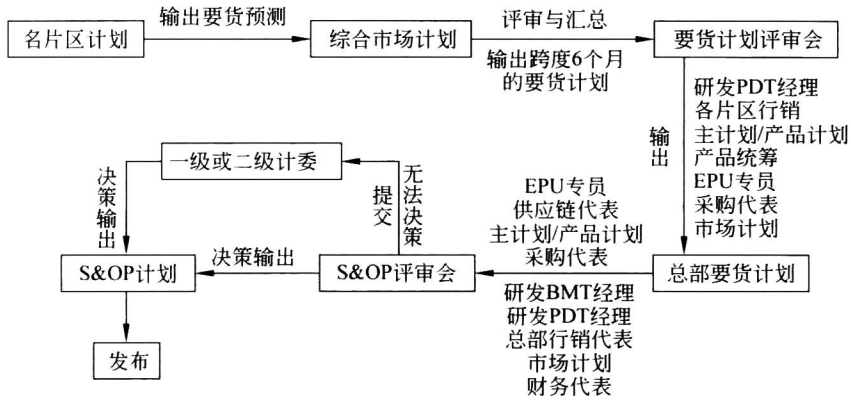


图 9-25　销售与运营计划制订流程

（二）制订生产及其他相关计划

基于 S&OP 计划及 S&OP 会议纪要，各部门将制订以下计划。

（1）主生产计划，由供应链管理部负责制订。

（2）物料需求计划，由供应链管理部负责制订，用以指导物料采购及提供给供应商备料的预测，以及结构件（主要是通用物料）模具的产能规划等。

（3）产能规划计划，由供应链管理部负责制订，以规划增加或缩减各产品的产能，主要包括治具、功测、机台、人力等的准备。

（4）库存计划，由企业运作部负责制订，根据会议纪要的要求，部分产品做一定的成品库存、半成品及原材料库存。

（5）销售计划，S&OP 本身就是可执行的销售计划，由销售服务部负责组织实施，还可以指导各片区做营销拓展等销售计划。

（6）财务计划，由财务部负责制订，是财务预算的依据。

为提高计划能力，须加强市场、研发、计划、采购等部门的信息交流，构建透明、高效的信息传递渠道和沟通机制。例如，计划与采购（CEG/TQC）每周三的供应保障例会，通报瓶颈物料的处理进度及未来需求的变化并考虑采购策略变化等；计划、研发、市场、EPU 在月中及月末召开沟通会，审视订单的执行情况，比较 S&OP 预测与实际订单的差异，通报一下物料瓶颈、研发进度及风险、项目市场拓展进度等。

（三）制订车间作业计划

车间作业计划，一方面是根据主生产计划，另一方面是根据客户订单中的定制需求，以周、日为单位，进行滚动编制的计划。制订流程如图 9-26 所示。

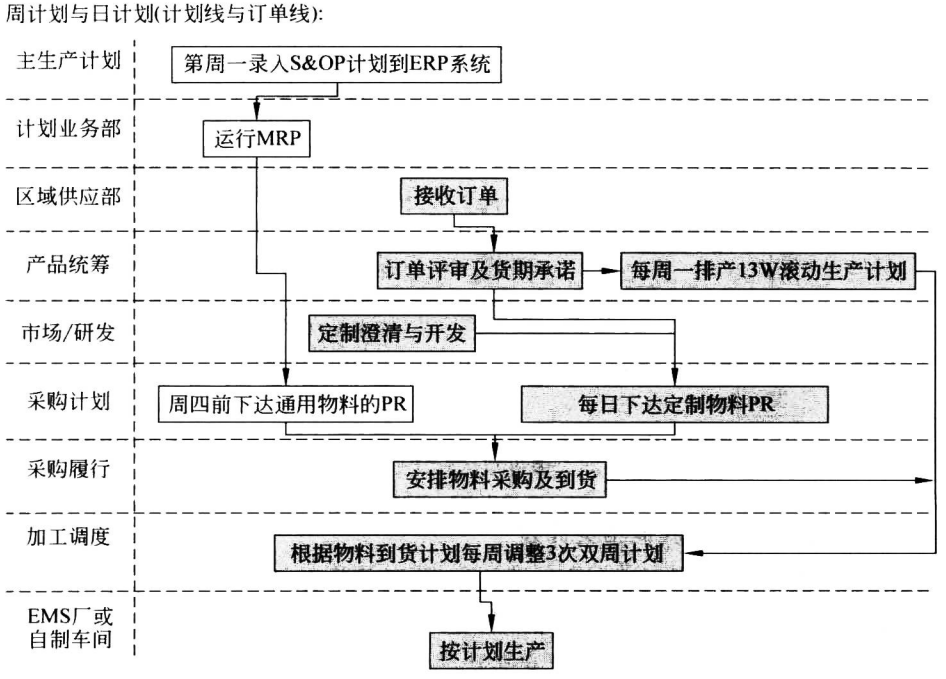


图 9-26　生产作业计划制订流程

（四）订单管理

客户订单进入供应链信息系统后，企业应对订单中提出的质量、价格、交货、服务水平等期望属性进行评审；经评审可以接受后，组织外包生产或企业内部生产，然后交货。订单运行流程如图 9-27 所示。

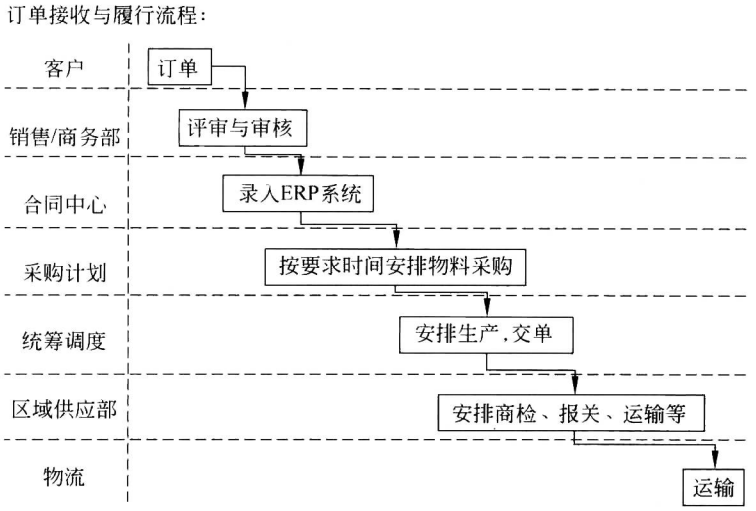


图 9-27　订单接收与履行流程

二、生产管理

供应链环境下的企业生产管理需要更多的协调机制（企业内部和企业之间的协调），因而体现出一些新的特点，包括以下内容。

（一）生产进度控制

生产进度控制的目的在于依据生产作业计划，检查零部件的投入和出产数量、出产时间和配套性，保证产品能准时装配出厂。

供应链环境下许多产品是协作生产和转包的业务，其控制难度更大，必须建立一种有效的跟踪机制进行生产进度信息的跟踪和反馈。

在供应链管理环境下，生产进度计划属于可共享的信息。共享生产进度信息的作用在于以下两点。

（1）供应链上游企业通过了解对方的生产进度情况实现准时供应。

（2）在供应链管理下，企业可以了解到上游企业的生产进度，然后适当调节生产计划，使供应链上的各个环节紧密地衔接在一起，以避免出现供需脱节的现

象，从而保证了供应链上的整体利益。

（二）生产节奏控制

供应链形成的准时生产系统，要求上游企业准时为下游企业提供必需的零部件。供应链中任何一个企业不能准时交货，都会导致供应链不稳定或中断，因此，严格控制供应链的生产节奏对供应链的敏捷性十分重要。

同步化计划需要同步化生产，只有各供应链企业之间以及企业内部各部门之间保持步调一致，供应链的同步化才能实现。

（三）提前期管理

缺乏对供应商不确定性有效控制是供应链提前期管理中的一大难点，因此，建立有效的供应提前期的管理模式和交货期的设置系统是供应链提前期管理中值得研究的问题。

基于时间的竞争是新世纪的一种新的竞争策略，具体到企业的运作层，主要体现为提前期的管理，提前期管理是实现快速响应用户需求的有效途径。缩小提前期、提高交货期的准时性是保证供应链获得柔性和敏捷性的关键。

（四）库存和在制品管理

基于 JIT 的供应与采购、供应商管理库存（vendor managed inventory，VMI）、联合库存（pooling）管理等是供应链库存管理的新方法，对降低库存都有重要作用。

在供应链管理模式下，实施的多级、多点、多方管理库存的策略，对提高供应链环境下的库存管理水平、降低制造成本有着重要意义。这种库存管理模式涉及的部门不仅仅是企业内部。

三、采购管理

供应链环境下的采购管理，主要是基于供应链信息集成平台和实施准时采购。

（一）基于供应链的采购管理模型

基于供应链的采购管理模型如图 9-28 所示。

在该模型中，采购部门负责对整个采购过程进行组织、控制、协调，它是企业与供应商联系的纽带。生产和技术部门通过使用企业内部的管理信息系统，根据订单编制生产计划和物料需求计划。

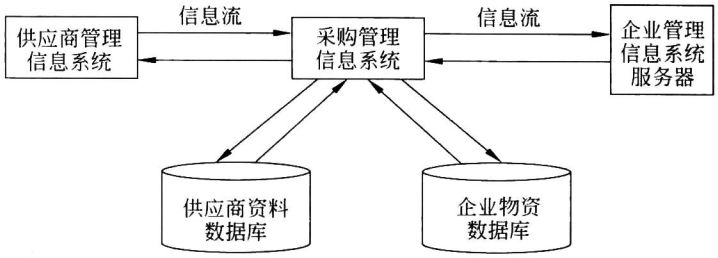


图 9-28　基于供应链的采购管理模型

供应商通过信息交流处理来自企业的信息，预测企业需求以便备货，当订单到达时按时发货，货物质量由供应商自己控制。这个模型的要点是以信息交流来实现降低库存，以降低库存来推动管理优化，畅通的信息流是实施这个模型的必要条件。

（二）准时采购

准时采购，是一种基于供应链管理思想的先进的采购管理模式。准时采购不但可以减少库存，还可以加快库存周转、减少提前期、提高购物的质量、获得满意交货等效果。准时采购与传统采购的主要区别见表 9-2。

表 9-2　准时采购与传统采购的主要区别

项　目	传统采购	准时采购
采购批量	大批量，送货频率低	小批量，送货频率高
供应商选择	短期合作，多源供应	长期合作，单源供应
供应商评价	合同履行能力	合同履行能力、生产能力、物料配送能力、产品研发能力等
检查工作	收货、点货、质量验收	逐渐减少，最后消除
协商内容	获得最低价格	长期合作关系、质量和合理价格
运输	较低的成本、卖方负责安排	准时送货、买方负责安排
包装	普通包装、没有特别说明	小、标准化容器包装
文书工作	文书量大，改变交货期和质量的采购单多	文书量少，需要的是有能力改变交货时间和质量
产品说明	买方关心设计、供应商没有创新	供应商革新、强调性能宽松要求
信息交流	一般要求	快速、可靠

实施准时采购的步骤则包括以下几个。

(1) 创建准时化采购班组。

(2) 制订计划,确保准时化采购策略有计划有步骤地实施。

(3) 精选少数供应商,建立伙伴关系。

(4) 进行试点工作。

(5) 搞好供应商的培训,确定共同目标。

(6) 向供应商颁发产品免检合格证书。

(7) 实现配合准时化生产的交货方式。

(8) 继续改进,扩大成果。

例如,华为公司的采购组的职责包括以下几项。

(1) 实施采购流程,按计划要求下达采购订单,跟踪到货,保证供应。

(2) 实施采购策略,参与供应商选择与管理,控制采购成本。

(3) 分析供需状况,向供应商发放预测。

(4) 根据计划调整信息和设计更改信息,及时调整订单,控制到货(提前、推迟和取消订单)。

四、配送管理

配送的主要活动是订货、进货、发货、仓储、订单拣取和配送作业。有的物流中心还要进行流通加工、贴标和包装等作业。当有退货作业时,还要进行退货品种分类、保管和退回等作业。在供应链环境下,配送管理的目标是依托配送中心实现准时配送。

准时配送是配送合理化的重要内容。配送做到了准时,用户才有资源把握,可以放心地实施低库存甚至零库存,可以有效地安排接货的人力、物力,以追求最高的工作效率。另外,保证供应能力,也取决于准时供应。

对于 JIT 物流系统中的送货而言,送货的准时化是由企业的配送中心保证的。配送中心有现代化的物流信息技术的支持,如条码技术、自动分拣系统、计算机网络系统、认址系统、定位系统等,通过它们来实现货物的快速识别、分拣、搬运、跟踪,确保送货的准确及时。对于商家的配送中心来说,由于借助了现代化的集成配送软件和先进的物流技术,保证了对货物的即收即发,实现了即时送货。对于商业企业而言,货物直接进入零售点进行销售,免去了仓库保存。从这个意义上讲,实现了商业企业的零库存,简化了流通环节,节约了流通成本,而这正是 JIT 物流理念追求的目标。

[案例 9-9] 青岛啤酒集团物流配送

（一）“啤酒保鲜战略”遇到了物流瓶颈

21 世纪初，青岛啤酒集团完成了大规模的产能扩张，但在啤酒的库存、配送方面却出现了问题，严重影响了集团“啤酒保鲜战略”的实施。具体表现为以下三个方面。

（1）混乱的物流配送网络由于缺乏严格的管理监控，外地卖不掉的啤酒竟流回了啤酒原产地青岛，结果不新鲜的酒充斥市场，使青啤的美誉度急剧下跌，销量自然上不去。

（2）青啤在运输上的混乱，带来了窜货、损耗过多等一系列问题，因而对市场终端的管控也力不从心。这样就造成对销售计划的预估极其不准确，使安全库存数据的可信度几乎为零。

（3）供应链上增加的需求变动导致了生产计划的扩大和过量的库存投资，增加了资金投入，降低了资金的利用价值。

（二）物流改进措施

针对物流瓶颈，青岛啤酒集团采取了以下措施。

（1）采取外包方式，打造供应链管理平台。

（2）优化仓库结构。先设立 CDC（中央分发中心），然后设立 RDC（多个区域物流中心）和 FDC（前端物流中心），一改以前仓库分散且混乱的局面 。这样，青啤从原有的总部和分公司都有仓库的情况，变成了由中央分发中心至区域物流中心，再到直供商，形成了“中央仓—区域仓—客户”的配送网络体系，对原来的仓库进行重新整合。

（3）整合区域分发中心（RDC），全国设置了四个 RDC，分别是在北京、宁波、济南和大连。在地理上重新规划企业的供销厂家分布，以充分满足客户需要，并降低经营成本。

（4）库存管理采用信息化管理，提供商品的移仓、盘点、报警和存量管理功能，并为货主提供各种分析统计报表，例如有进出存报表、库存异常表、商品进出明细查询、货卡查询和跟踪等。

（三）物流改进效果

经过一系列整合，实现了以下效果。

（1）青啤的每年过千万元亏损的车队转变成一个高效诚信的运输企业。而且就运送成本来说，由 0.4 元/千米降到了 0.29 元/千米，每个月下降了 100

万元。

(2) 在青啤运往外地的速度上，也比以往提高了30%以上。据称，山东省内300千米以内区域的消费者都能喝到当天的啤酒。而在其他地区，如东北的啤酒一出厂，直接用大头车上集装箱，运到大连时还是热乎乎的。

第十章 企业运营的改进创新

只有依靠持续地改进和创新，企业才能取得持续成功。

中国企业中的大多数未能建立有效的改进创新机制，这严重阻碍了企业成长。统计表明，同样是获得国家级质量奖的企业，中国企业的管理水平总体上落后于美国企业，落差主要体现在战略管理和改进创新管理。[①]

第一节 改进创新机制

企业运营的改进创新机制，应包括三个层次的内容。

（1）树立追求改进创新的企业文化。

（2）制定鼓励改进创新的人力资源政策。

（3）建立改进创新的管理流程。

一、树立追求改进创新的企业文化

树立追求改进创新的企业文化，应在以下几个方面采取措施。

（一）在企业愿景、使命中体现对改进创新的追求

企业能否做到持续地改进创新，首先取决于企业领导是不是一个有着企业家精神的梦想家，是不是有着伟大的愿景和使命。其次，为了实现伟大的愿景、使命，需要在愿景、使命中体现对改进、创新的追求。

例如，和君咨询集团的誓愿，是以初恋般的热情和宗教般的意志，来成就这样的事业。

（1）为企业、组织和政府提供有实效的思想、知识和方案，成为有传世意义的综合性专业服务机构！

（2）成为原创性管理方法、投资技术和商学思想的策源地，在世界商学流派和投资流派中造就一个和君学派。[②]

---

① 王海山. 中国企业管理成熟度现状分析及升级解决方案[R]. 北京海德国际商学院讲座.

② 和君管理手册(2013版).

又如，丰田公司将“持续改善”作为丰田管理模式的两大支柱之一。以挑战的精神，追求实现“七个零”的极限目标；以持续改善的精神和创新思维，建立、保持和改进精益管理体系；以现地现物的态度和工作方式，持续地解决问题；通过不断省思与持续改进，以变成一个学习型组织。

（二）在企业战略中部署各个层级的改进创新要求

首先，企业战略和战略目标须应对战略挑战和发挥战略优势，反映产品、运营、服务和商业模式方面的创新机会。

其次，应把战略目标分解到企业的各个职能、各个层级，从而在企业战略中部署各个层级的改进创新要求。

[案例 10-1] 格力电器的创新战略

格力电器自 1991 年成立以来，战略思想十分清晰，始终坚持“专业化”的发展道路。公司建立了以“缔造全球领先的空调企业，成就格力百年的世界品牌”为愿景，以“弘扬工业精神，追求完美质量，提供专业服务，创造舒适环境”为使命的企业文化，并在此基础上制定、修订每年的战略规划。

2005 年，公司成功登上了家用空调销售世界冠军的宝座，成为全球空调行业的“单打冠军”后，2006 年公司提出“打造精品企业，制造精品产品，创立精品品牌”战略。

公司系统采用方针目标管理的方法，制订并部署公司年度经营计划。公司每年通过战略管理会议，系统分析各方面的信息，以五年战略规划为依据，制订下一个年度的《年度经营计划》草案，同时，对五年规划中不再适合形势的部分进行修订。《年度经营计划》草案包括专业计划、项目和课题，各部门按此草案继续分解展开，同时检讨各自的资源保证程度，不足的制订相应的资源保证计划，补充到《年度经营计划》草案中，经过审批形成正式计划，纳入实施、检查、考核、调整的管理循环。图 10-1 为格力电器战略部署。

二、制定鼓励改进创新的人力资源政策

对员工的激励，主要包括金钱报酬、成长机会、肯定与赞赏、内在的满足四个方面，如图 10-2 所示。[①]

因此，制定鼓励改进创新的人力资源政策，也应围绕这四个方面展开，如表 10-1 所示。

---

① 解浩然. 企业文化与基业长青[R]. 和君商学院讲座.

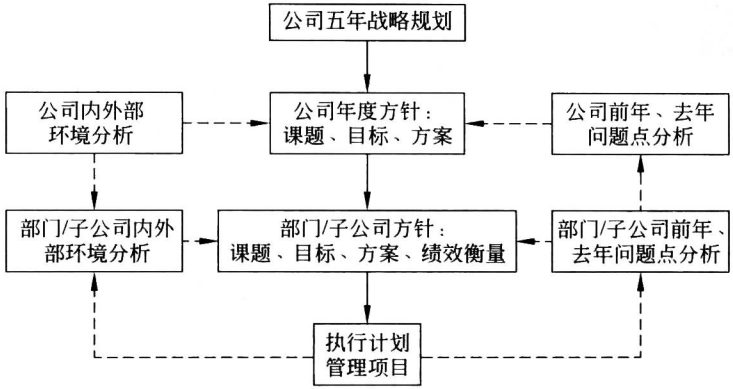


图 10-1　格力电器战略部署

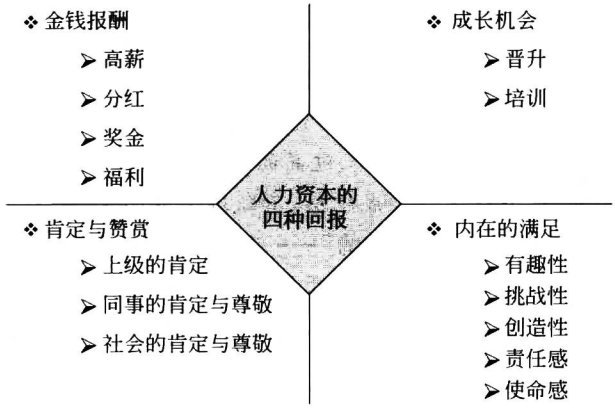


图 10-2　激励员工的四种方式

表 10-1　激励改进创新的人力资源政策

激励方式	激励政策
内在的满足	1. 倡导对本岗位工作的不断改进、创新，以使枯燥的工作变得有趣； 2. 开展岗位轮换，不断给予员工新的挑战
肯定与赞赏	对有成效的改进创新，给予表扬、报道、荣誉、命名等
成长机会	1. 对具有多个岗位经验的员工，使其成为员工明星，并优先晋升； 2. 把改进创新的成效，列入员工成长通道的要求； 3. 使具有改进创新经验的员工，成为新员工的师傅； 4. 通过绩效考评，帮助员工成长
金钱报酬	1. 员工工资的增长，基于员工能力的成长； 2. 员工奖金，来自绩效的增长和各种改进创新的成效； 3. 对失败的改进创新，持宽容态度

[案例 10-2] 丰田的人才培养体系

丰田的人才培养，总体上是围绕着丰田管理模式的两大支柱“尊重他人”、“持续改善”进行的，即以“尊重他人”为管理的起点，以发挥员工智慧、持续改善为管理的终点。

（一）尊重他人——员工从抵制到参与

丰田生产方式(TPS)的创始人是大野耐一。但由于TPS改变了工人们的生产习惯，所以在初期阶段没有人愿意跟他合作。直到20世纪80年代，丰田内部开始出现了自主研发活动，工人们要自主研究现场管理的改善方法。TPS的基本思想开始渗透到业务的各个环节，于是全面的TPS诞生了。其诞生标志着丰田管理模式出现了另一个伟大的支柱——尊重他人。

尊重他人的本质是调动员工的上进心、积极性。在丰田眼里，没有消极的员工。只要方法正确，员工都能焕发活力。因为，人都希望有归属感，个别人的落后也会在集体向上的带动下发生变化。只不过，时间不同而已。让员工做事情，不求100%地改善或者达到，只要有50%的可能，就开始去行动，在行动中现场现物，持续改善到100%。不要给员工过高的压力和期望，最好只要让他伸伸手就能够达到。然后，员工产生一种成就感，不断地进取向上。

（二）“只招合适的，不招最优秀的”——丰田的招聘理念

丰田的人才招聘，对专业的要求低于综合素质的要求。简单说来，就是“只招合适的，不招最优秀的”。这基于两点原因，一是根据员工能力提高速度，逐渐扩大工作范围、增加工作职责，促进其更快、更好地发展；二是实施岗位轮换制度，可以将员工培养成复合型人才。

在丰田公司，具有多个岗位经验的员工，特别是多能工，往往是员工中的明星，会受到优先晋升。

（三）OJT——一对一的在岗培训

丰田员工培训，采取集中培训与OJT(on-the-job training)相结合的方式，以OJT为主。OJT是指在工作岗位上，在上司或指导老师的指导下，一对一有计划地培养特定员工、特定工作技能的培训过程。OJT不单单是学习技能、经验的有效方式，还是传承企业文化的一种有效形式。

在丰田，多数老师都是兼职，在工作之余备课授课，没有一分钱报酬，但没有人抱怨。老师的培养和选拔非常严格，能做老师的人，不仅业绩优良，能力出众，而且是公司重点培养的对象，因此许多人把为人师当做一种荣耀、一种信任和受领导重视的体现。

（四）自上而下的持续改善

每年度公司都有改善方针，从质量、成本、安全等多个角度制定改善目标，然后，把目标层层分解到每个班组。

丰田公司绩效考评称为面谈培养。考评中，丰田公司考评员工工作绩效，但不唯绩效，真正的目的是通过考评，促进员工能力提高、员工个人成长——这才是丰田公司绩效考评的价值所在。

（五）自下而上的“合理化建议制度”

1951 年 5 月，丰田公司正式制定了“提合理化建议制度”。这一制度的意义并不仅限于收集与业务相关的发明方案，由于每一个员工都可以自由地就任意问题提出各种建议，因此在加强员工的参与意识、提高员工的劳动热情方面也取得了良好的效果。这个制度坚持不懈地实施了六十多年，得到了员工们的大力支持，提案建议始终保持着庞大数字，其最重要的直接效果是：最了解生产第一线情况的员工更加致力于改进各自的工作，丰田公司也得以不停顿地向前发展。

（六）基于能力的职业发展——职能资格制度

丰田的职能资格制度，是根据员工能力水平，评定为相应的级别或资格，并享受相应级别职务的薪酬待遇，这些级别或资格与年龄、学历、资历不挂钩。职能资格制度解决了唯资历论的问题，为有才华的年轻人提供了上升通道。

在丰田公司，只有雇佣终身制，没有职位终身制。

（七）基于能力和成果的薪酬分配

丰田员工的薪酬结构＝职能工资＋奖金＋年功工资＋福利，这其中，

（1）职能工资体现的是“能力主义”，即工资增长取决于能力的提高，表现形式为职务或资格的提升。

（2）奖金体现的是“成果主义”，即绩效的提升、改进创新的成效。

三、建立改进创新的管理流程

为实现持续的改进、创新，必须按照 PDCA 模式，建立改进创新的管理流程，如图 10-3 所示。

（一）识别改进需求

企业应通过持续监测、分析企业各层级绩效，将绩效情况与历史、目标或最佳实践目标值进行比较，以识别改进的需求。

（二）确定改进计划和目标

对于所识别的改进需求，企业各层级对改进机会进行优先排序，主要是考虑

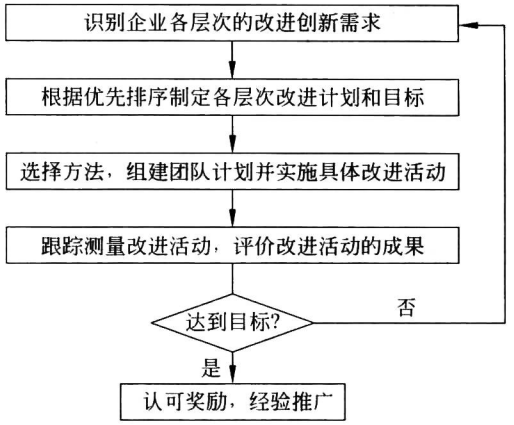


图 10-3　改进的管理过程

改进机会的重要度、风险、成本、收益、改进周期、影响等，最终选择确定改进计划，并根据相关方的要求确定改进目标。

（三）改进方法的整合实施

在改进方法方面，当代管理界向企业推出了各种各样的改进方法和工具，如QCC、6sigma、流程再造、精益生产等，过多的方法交叠，使员工混淆不清、无所适从，资源配置混乱。在整合推进多种改进方法的基础上，整合改进方法，建立一体化的持续改进模式是有效的办法。

图 10-4 显示了基于采用多形式、多层次的改进项目和活动来支持改进计划和目标的达成。改进实行自上而下和自下而上相结合的形式并行推进，对于不

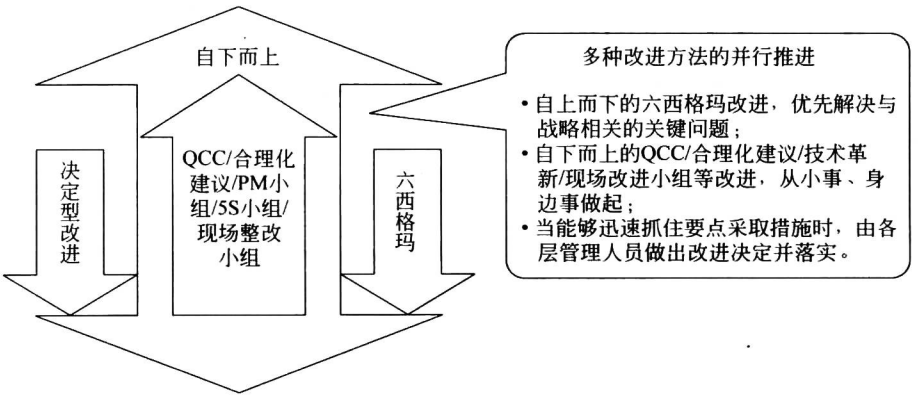


图 10-4　改进方法的整合改进模式

同性质的项目采用不同的改进方法。

（四）跟踪测量改进活动，评价改进活动的成果

改进活动完成后，各层级负责人员应组织改进活动的评审。为保证评审的标准化，可以制定《项目成果评审办法》，从项目经济收益、项目过程、工具和方法的应用以及发布效果四个方面来进行单个项目的评价。

（五）认可和奖励，经验推广

对达到目标的改进活动，企业应进行认可和奖励，如部门奖：先进单位奖、组织推进奖；项目组奖：科技进步奖、管理创新奖、优秀项目一等奖、二等奖和三等奖；个人奖：总经理奖章、认证黑带、认证绿带等。还应通过多种途径推广经验，如改进成果发布会、公司内网等。

第二节　识别改进需求的方法

识别改进需求的方法包括绩效监测和绩效分析评价等。

一、绩效监测

（一）关键绩效指标监测

企业可以通过职能检查、质量检验、顾客满意度调查等方式，对关键绩效指标进行监测。第六章第一节“战略绩效管理”的第三条“绩效策划”对此有详细阐述。

（二）标杆瞄准法

标杆瞄准(bench-marking)，是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中去的一种方法。[①] 图 10-5 列示了标杆瞄准法的实施步骤。

（三）内部审计

内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，旨在增加价值和改善组织的运营。它通过应用系统、规范的方法，评价并改善风险管理、控制及治理过程的

① 王璞. 流程再造[M]. 北京：中信出版社，2005.

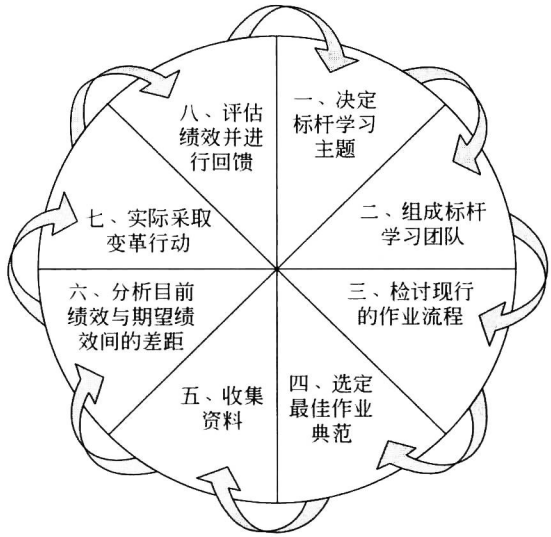


图 10-5　标杆瞄准法实施步骤图

效果，帮助组织实现其目标。①

按照审计对象存在的形态划分，有以下几种审计形式。

（1）以实物为对象。对存货、固定资产或货币资金的时点状态或期间状况进行审计。如：存货清查审计、固定资产购建及处置审计、资金收支审计。

（2）以账务为对象。对因提供、销售商品或劳务产生的债权债务的产生依据、期间过程和时点状态进行审计。如：账期审计、回款期审计、坏账审批审计。

（3）以规则为对象。对制度、计划、任务、标准、流程等的执行过程及结果进行审计。如：目标完成审计、采购审批流程审计、供应商入围政策执行审计、折扣权限与审批审计、预算执行情况审计。

（4）以责任人为对象。对经济责任人进行的期间责任、期末状态进行审计。如：负责人经济责任审计、责任人目标成本审计。

（四）内部体系审核与内控体系评价

内部体系审核，是包括 ISO 9000、ISO 14000、OHSAS 18000 等各种认证标准所要求的监测方法。主要目的在于系统性地审核企业流程制度的执行情况，以不断改进流程制度体系。审核流程如图 10-6 所示。

它和职能检查的区别在于，首先是系统性，是对流程制度体系进行全面的审

① 中国内部审计准则(2003 版).

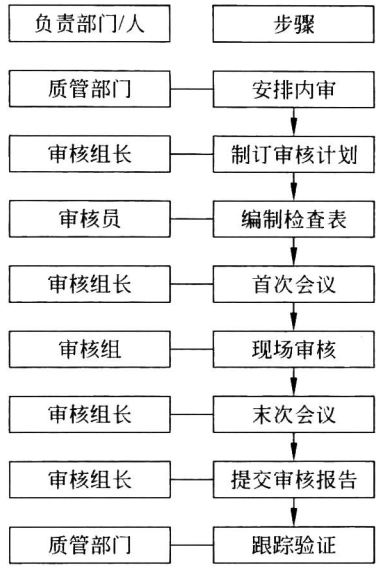


图 10-6　内部审核流程

核，不局限于某一职能；其次是独立性，是由与相关流程制度无责任关系的人员进行审核，任何人不能审核自己的工作。

内控评价，是企业应当根据《企业内部控制基本规范》、应用指引以及本企业的内部控制制度，围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，确定内部控制评价的具体内容，对内部控制设计与运行情况进行全面评价。[①]

内部审核与内控评价，是不同的标准分别提出的体系监测要求，各自有所侧重。但都是对流程制度执行情况的监测，而且其流程、方法完全一致，因此可以整合进行。

（五）自我评价

自我评价，是企业依据卓越绩效准则，对企业运营管理成熟度进行的自我诊断，既包括对企业的优势及改进机会的定性评价，也包括总分为 1 000 分的定量评价（可参见第五章表 5-1“卓越绩效评价准则内容和分值分布”）。[②]

企业运营管理的成熟度，可以分为五级，见表 10-2。

---

① 内部控制评价指引（财政部 证监会 审计署 银监会 保监会财会〔2010〕11 号）。

② 马林. 卓越绩效评价准则实务[M]. 北京：中国标准出版社，2009.

表 10-2 企业管理成熟度

成熟度	运作水平	指　南
1	没有正式的改进方法	改进是偶然的，甚至是被逼无奈才进行的
2	反应式的改进方法	基于检查发现的问题进行改进的方法，改进结果的数据很少
3	稳定、正式的系统方法	采用了系统的基于过程的改进方法，处于系统改进的初期阶段；可获得符合目标的数据和存在改进的趋势
4	重视持续改进	建立了改进创新的管理机制，绩效结果良好且保持改进趋势
5	最好的运作级别	最强的综合改进过程，绩效结果达到了水平对比的最好结果

二、绩效分析评价

企业可通过定期的财务分析、经营分析、年度总结、战略评估等方式，进行绩效的分析评价，进而识别不同层次的改进需求。

参照 2012 版《卓越绩效准则实施指南》关于绩效分析评价的要求，企业应在绩效监测的基础上开展绩效分析、评价和决策，包括以下几项内容。

(1) 在战略制定和战略部署、日常运营过程中，都需要开展趋势分析、对比分析、因果分析和相关分析等，以找出绩效数据和信息的内在规律及彼此之间的关系，支持绩效评价，帮助确定根本原因和资源使用的重点。

(2) 企业的绩效评价应由高层领导主持，不仅要评价自身长短期目标和计划的达成情况，而且要考虑在竞争性环境下的绩效对比，并评价企业应对内外环境变化和挑战的快速反应能力。绩效评价的输入可包括：绩效数据和信息的监测、分析结果，管理体系审核、卓越绩效评价的结果，战略实施计划、改进和创新举措的实施状况，内外部环境的变化等。

(3) 企业应综合考虑所存在问题的影响、紧急程度以及绩效趋势与对比等因素，识别改进的优先次序和创新的地方。当改进和创新举措涉及外部时，还需要将其展开至供应商和合作伙伴。

第三节　改进创新的方法

一、6sigma

sigma(希腊字母为 σ)实际上是一个用于测量每百万次操作中所犯错误的

计量单位。如 3σ 表示每百万次操作中的失误次数为 66 807 个，6σ 表示每百万次操作中的失误次数为 3.4 个。

（一）6sigma 的产生与发展

6sigma 最早作为一种突破性的质量管理战略在 20 世纪 80 年代初在摩托罗拉公司成形并付诸实践，三年后该公司的 6sigma 管理战略取得了空前的成功：产品的不合格率从百万分之六千二百一十（大约 4sigma）减到百万分之三十二（5.5sigma），在此过程中节约成本超过 20 亿美金。

但真正把这一高效的质量战略变成管理学，从而形成一种企业文化的是在杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司。之后，几乎所有的《财富 500 强》的制造型企业都陆续开始实施 6sigma 管理战略。值得注意的是，越来越多的服务性企业，如美国花旗银行、全球最大的 B2C 网站公司 Amazon.com 等也成功采用 6sigma 管理来提高服务质量、维护较高的客户忠诚度。更有一些政府机构也开始采用 6sigma 管理模式来改善政府服务。

目前，美国公司管理的平均水平已从 10 年前的 3sigma 上下提高到了接近 5sigma 的程度，而日本则已超过 5.5sigma 的水平。可以毫不夸张地说，sigma 水平已成为衡量一个国家综合实力与竞争力最有效的指标。[①]

（二）推行 6sigma 项目的活动步骤[②]

为使推动 6sigma 取得事半功倍的效果，可采取如下 DMAIC 步骤。

1. 界定（define）

做好项目界定，是 6sigma 管理的基础和前提。主要是界定核心流程和关键顾客，站在顾客的立场，找出对他们来说最重要的事项。

2. 衡量（measure）

找出关键评量，就是要为流程中的瑕疵建立衡量的基本步骤。人员必须接受基础概率与统计学的训练，以及统计分析软件与测量分析等课程。

3. 分析（analyze）

运用统计分析探究误差发生的根本原因，找出瑕疵发生的最重要根源。

4. 改进（improve）

找出最佳解决方案，然后拟订行动计划，确实执行。不断测试以减少错误。

---

① 曹冬梅. 全新高效的管理模式——6sigma 管理模式[J]. 中国西部科技，2005(2).

② 杨跃进. 六西格玛管理成功导入的“路线图”[M]. 北京：中国计量出版社，2003.

5. 控制(control)

实施了改进方案后,取得了突破。为了保持这种突破性成果,团队需要通过下面三项活动来进行有效的控制。

(1) 设计有效地质量控制措施。

(2) 反复验证改进措施。

(3) 对质量控制进行核查。

[案例 10-3] 中兴公司成功导入 6sigma

(一) 导入黑带、绿带培训

2001 年是 IT 业的冬天,GE 走进了中兴的视线。从研发、市场、综合管理、物流等部门选了 27 名业务骨干,开始全面实施第一期黑带培训。这个项目委托给摩托罗拉大学,41 天的课程,价码是 170 万元人民币,跨度长达 11 个月。

首轮黑带培训实施是否成功,直接关系到首轮六西格玛项目的成败,进而影响到六西格玛的顺利导入。带着项目学习是黑带培训的一大特点。参加学习的人都应有一个明确的项目,一边学习一边实践。六西格玛黑带培训一般按阶段展开,分为 D(界定)M(测量)、A(分析)、I(改进)、C(控制)四个阶段培训。每一阶段的培训大约为 1 个星期,随后用 3 个星期左右的时间做项目。在下一次培训前要先报告前一阶段项目实施的情况。

其后开展了绿带培训,分 DM、AIC 两个阶段培训,内容是黑带的浓缩。培训内容主要包括六西格玛的理念、解决问题的 DMAIC 流程、统计技术等,使受训者具备解决复杂问题所需要的技能。其中,影响力、亲和力、团队工作能力、沟通能力等的培训也很重要。

(二) 体系的初步建设

六西格玛管理体系的初步建设,是指导入阶段的基础保障体系建设。这些制度主要包括以下内容。

其一,建立六西格玛项目核算标准。每一个六西格玛项目最后都要以财务来证明项目的收益,所以,企业要让财务部门根据六西格玛的项目要求制定一个统一的六西格玛项目财务核算标准,每个六西格玛项目都要按照企业相关标准核算出项目的财务收益,并在项目结束后进行财务收益的审核、确认。

其二,建立六西格玛管理目标考核制度。比如说在 GE 公司,六西格玛工作占部门考核指标的 40%。六西格玛项目中不同角色在其绩效考核指标中所占的比重有所不同。一般来说,推荐部门可占 10%～30%,倡导者可占 10%～20%,黑带可占 60%～100%,绿带可占 20%～50%。

其三,建立奖励与认可制度,调动人们参与六西格玛工作的积极性。

其四，建立项目管理制度，包括从立项、过程监控，到结果评估全过程的管理。

（三）试点的惊人效果

最初，公司老总对六西格玛的功效也心存狐疑。所以选择康讯公司做试点，它是中兴旗下的一家主要生产单板机的公司，员工1 500多人。

六西格玛的实施在康讯公司取得了“震惊”的成果。最为显著的一个项目就是“焊接直通率”。原来的废品率很高，通过六西格玛实施几个月后，康讯的“焊接直通率”从原来的90%升至99%以上。

（四）整体推进

接下来，中兴迅速确立了长期在内部实行六西格玛的战略，并立刻在原来的组织架构上直接成立了六西格玛战略委员会和六西格玛办公室。实际上就是公司的经营战略委员会，一套班子“领导着”几块牌子。

中兴开始认真研究GE的情况。当年韦尔奇面对的是一个等级森严的官僚制度、企业文化趋于保守僵化的GE；而六西格玛倡导的正是无边界团队和跨部门团队流程，有助于打破这个局面。

2003年，整个中兴开始了一场组织架构的大变革。原先中兴是所有职能部门一起动手，共同去“卖”产品，但最终往往是没有人真正对产品负责；出了问题，也不知道是哪个环节的问题。

一个简单的例子，中兴的三个部门：直接面对运营商的营销事业部、负责研发和生产的产品事业部以及有采购任务的康讯；这是三个地位等同的经营实体。营销事业部主要考虑客户的需要，关心的是客户要什么和什么时间要提货；产品事业部是公司研发的基本单位，考虑产品技术发展的要求，以生产产品为主，也有部分库存问题；康讯作为采购部门，它主要考虑的是如何降低采购成本、降低库存。三个部门利益诉求不一样，而中兴通讯采取的又是单位实体的经济责任制的考核方法，因此它们各自都有自身的“小算盘”，缺乏相互协助，但是这三者在业务流程上又有先后顺序；这样的矛盾在公司运营中很难避免。

针对此矛盾，中兴迅速确立了两个标准：一方面对于外部客户，三个部门必须要有共同的行为指向；另一方面在内部流程上，中兴倡导要把下游工序当成客户来对待，并在考核上做了相应的调整，比方对康讯的考核中，产品事业部的满意度是其中一项衡量标准；营销事业部则对各个产品事业部打分：是否以客户为导向、技术支持力度是否到位、产品质量如何，最终进行排名。

现在中兴的所有经营单位都有责任去了解每一个运营商在每一个区域的投资计划，首先，要了解对方的预算如何做；其次，各个经营单位都要明晰所负责的区域市场，当地的产品占有率；最后，将数据汇总到中兴的市场决策中心，依照一

个具体的模型，进行预测与分析，然后再反馈到各级单位。

与此同时中兴将考核指标全部量化，包括员工满意度、敬业程度、员工压力、薪资满意度以及管理咨询干部任职资格是否合格等，设计一系列指标来让员工打分，用数据来保证公平。

（五）实施效果

六西格玛的项目有的是涉及流程改善，有的是具体业务的改进：企业内部设计、商务洽谈、采购、对供应商的质量控制等。在两年中，中兴大约已经实施了1 000个项目，带来的直接经济收益超过2亿元。

二、QC小组活动

（一）QC小组

QC小组(quality control circle，QCC)是指在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题，以改进质量、降低消耗、提高人的素质和经济效益为目的组织起来，运用质量管理的理论和方法开展活动的小组。

（二）QC小组活动步骤

QC小组开展活动的步骤，包括以下几个。

(1) 课题的选定。
(2) 选题理由。
(3) 现状调查。
(4) 目标设定。
(5) 原因分析。
(6) 要因确认。
(7) 制定对策。
(8) 对策实施。
(9) 效果确认。
(10) 巩固措施。

（三）QC小组与6sigma的联系与区别

QC小组活动与6sigma均遵循严格的活动步骤，QC小组的活动步骤是PDCA循环，即计划、实施、检查、处理四个阶段的循环；6sigma活动步骤遵循依据数据决策的DMAIC方法，即定义、测量、分析、改进、控制。6sigma活动步骤

是对QC小组活动步骤PDCA循环的进一步深化和细化，每一个阶段在DMAIC循环的步骤中都有对应，是在PDCA基础上发展起来的更为科学和严谨的质量管理方法。

QC小组是一种群众性的管理改进活动，可以经常从身边的小事做起，随时可以进行活动，具有灵活性、投入少、见效快的特点。6sigma要求有挑战性的目标，需要做好顶层设计，需要领导的赞助，对加速企业变革，具有高屋建瓴的作用。①

[案例10-4] 提高穿管电缆故障定位精度的QC小组活动

（一）课题的选定

提高穿管电缆故障定位精度。

（二）选题理由

随着经济的发展，用户对供电质量的要求越来越高，而由于电缆故障定位精度低，延长了故障线路的停电时间。

（三）现状调查

QC小组对2002—2004年发生的76次电缆故障定位误差，按照敷设方式分类进行了统计。结果发现，穿管敷设电缆故障查找57次，平均误差±4.5米/次；直埋敷设电缆故障查找19次，平均误差±1.43米/次。

进一步地，QC小组绘制频次表（表10-3）和帕累托图（图10-7），对57次穿管电缆故障定位误差的原因进行了深入分析。结果发现，造成穿管电缆定位精度低的主要原因是定点设备测量误差大。

表10-3 穿管敷设电缆故障原因频次表

序号	因　素	频数	累计频数	频率/%	累计频率/%
1	定点设备测量误差	45	45	78.9	78.9
2	测距误差	4	49	7	85.9
3	现场环境	3	52	5	91.2
4	操作失误	2	54	4	94.7
5	其他	3	57	5	100

（四）活动目标

穿管电缆故障定位误差由±4.5米/次降低到±1.5米/次。

---

① 李利，蔺艳琴. QC小组活动与六西格玛管理的对比分析[J]. 经济师，2010(10).

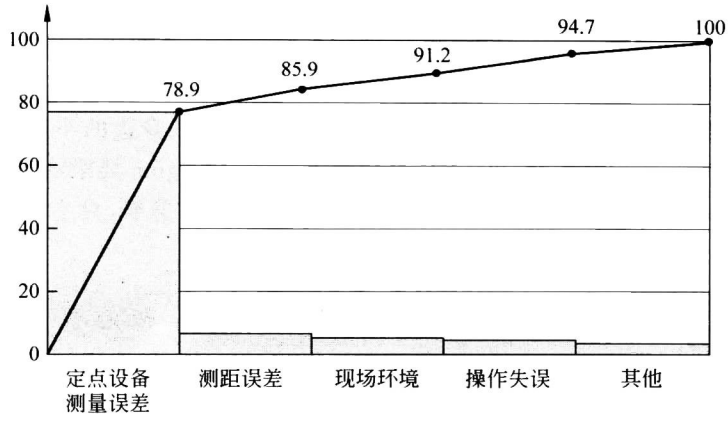


图 10-7　穿管敷设电缆故障原因帕累托图

（五）原因分析

QC 小组运用鱼骨刺图的方法，对故障原因从人员、设备、方法和环境四个方面进行了分析，如图 10-8 所示。

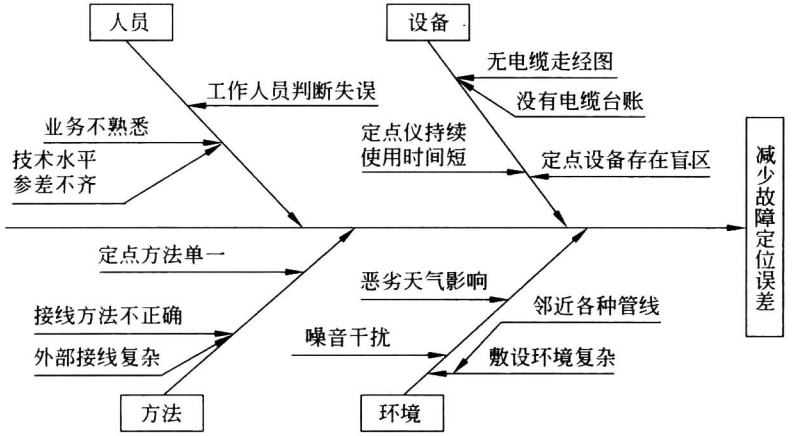


图 10-8　故障原因分析鱼骨刺图

（六）要因确认

通过要因确认，QC 小组认为造成故障定位误差的主要原因有以下几点。

（1）定点仪持续使用时间短。

（2）定点设备存在盲区。

（3）定点方法单一。

（七）制定对策

为了制定出最经济、最有效的对策，QC 小组成员召开了头脑风暴会议，针对每条要因都提出了多种对策，并对每种对策都进行了评价选择。经过反复讨论，制定了如下对策表，见表 10-4。

表 10-4 对 策 表

序号	要 因	对策	目标	措施	实施人	完成日期
1	定点仪持续使用时间短	更换电池	持续使用三小时	查看电池容量，更换新电池		
2	定点设备存在盲区	改进定点设备	定点时间缩短到三小时	研制一种基于磁场变化定点的新型设备。		
3	定点方法单一	探索新方法	定点误差±1.5 米以内	发明一种新的定点方法		

（八）对策实施

对策实施一：定点仪持续使用时间短

更换电池后的定点仪持续使用时间达到三小时，可以满足测试的需要。

对策实施二：定点设备存在盲区

通过要因确认，穿管电缆的故障声测法已经不能满足故障电缆定位的需要。通过检测磁场信号极性和幅值的变化，可以确定故障点的方向和具体位置。依据这种方法，小组成员与厂家联合研究制作了一种新型定点设备 DLD-201。通过新设备的应用，故障查找时间缩短到两小时。

对策实施三：定点方法单一

当出现电缆故障时，故障点放电，放电声沿电缆护管传播，定点仪在地面是无法监听的，但是电缆在敷设过程中每隔 50～80 米预留一个观察井，在观察井内的电缆护管出口处是可以听到放电声的，小组成员利用这一点，研究了一套新方法可以准确地查出故障点的具体位置。通过采用新方法，故障定位精度可以控制在 1.5 米以内。

（九）效果确认

QC 小组对 2005 年 7—9 月发生的 10kV 穿管电缆故障定位误差进行了统计，故障定位误差由原来的±4.5 米/次缩短为±0.82 米/次，实现了预期目标。对 2005 年 10—12 月的电缆故障情况进行统计，共发生 10kV 电缆故障 6 次，平均定位误差±0.94 米/次，确认了 QC 小组的成果非常稳定。

（十）巩固措施

活动中，小组制定了《电缆巡视制度》、《电缆运行测温制度》，建立健全了《电缆中间头记录》、《电缆台账》等技术资料，为今后的电缆专业化管理打下了良好的基础。①

三、员工合理化建议制度

员工合理化建议制度又称为奖励建议制度、改善提案制度、创造性思考制度，是一种规范化的企业内部沟通制度，旨在鼓励广大员工能够直接参与企业管理，下情上达，让员工能与企业的管理者保持经常性的沟通。它是员工参与到公司管理中的一个重要途径。

参与提案要注意以下几个事项。

第一，要注意提案的客观性及具体性，即要求提案人把现状真实地反映出来，以事实和数据说话。

第二，要注意把握问题原因的准确性，即要求提案人把问题发生的主要原因找出来。

第三，要注意解决问题的可行性，即要求提案人针对问题发生的主要原因，提出具体的改善对策，也就是提出解决问题的具体方法。对只提问题不提解决办法的提案，将其视为无效提案。

第四，要注意改善的绩效性，一切提案都以绩效为导向，这种绩效不一定是以金钱去衡量，它是一个综合性指标，它的判定标准是促使公司向越来越好的方向发展。

① 卞瑞涛. 提高穿管电缆故障定位精度[EB/OL]. 百度文库.

参考文献

[1] [美]吉姆·柯林斯,杰里·波勒斯.基业长青[M].第4版.北京:中信出版社,2009.

[2] [美]詹姆斯·P.沃麦克,丹尼尔·鲁斯,[英]丹尼尔·T.琼斯.改变世界的机器[M].北京:商务印书馆,1999.

[3] 李书玲.寻找规律——中国企业常见管理问题的本质理解与应对思路[M].北京:机械工业出版社,2013.

[4] 王明夫.三度修炼[M].北京:机械工业出版社,2008.

[5] 王明夫,王丰.高手身影[M].北京:机械工业出版社,2008.

[6] 刘斌.三维突破[M].北京:中国人民大学出版社,2012.

[7] 迈克尔·波特.竞争优势[M]北京:华夏出版社,1999.

[8] 王璞.流程再造[M].北京:中信出版社,2005.

[9] [美]艾尔弗雷德·D.钱德勒.战略与结构[M].昆明:云南人民出版社,2002.

[10] [美]迈克尔·哈默,詹姆斯·钱皮.改革公司:企业改革的宣言书[M].胡毓源,译.上海:上海译文出版社,1998.

[11] Darvnport T H,Short J E. The New Indusdrial Engineering. Information and Business Process Redesign [J]. Sloan Management Review. 1990, Summer: 11-27.

[12] [美]葛瑞纳.组织成长的演变与变革[J].哈佛商业评论,1972(7)－1972(8).

[13] [美]彼得·圣吉. 第五项修炼[M].北京:中信出版社. 2009.

[14] 苏慧文.海尔管理变革:市场链与业务流程再造[J].南开管理评论,2001(1).

[15] 包政.华为和联想的流程管理案例研究.[J].商业时代,2006(27).

[16] 刘斌.变革之舞[M]北京:清华大学出版社,2010.

[17] 陈伟光,马跃峰.海南农垦成立六十周年4年改革华丽转变[N].人民日报,2011-11-28.

[18] 桑强.以流程再造为中心的组织变革研究[D].北京:中国人民大学,2003.

[19] [美]迈克尔·哈默,詹姆斯·钱皮. 企业再造——企业管理革命的宣言[M].王珊珊,等,译.上海:上海译文出版社,2007.

[20] 黄君发."企业再造"有没有辉煌[EB/OL].中国管理传播网. http://manage.org.cn/article/200707/48866.html.

[21] 郑明身,桑强.企业流程再造理论的局限性及其修正[J].经济管理,2004(17).

[22] 梅绍祖,James T C Teng.流程再造——理论、方法和技术[M].北京:清华大学出版社,2004.

[23] 常桦,逸飞.约翰·科特:领导变革之父[M].北京:中国物资出版社,2010.

[24] 肖宾.张瑞敏细说海尔流程再造[EB/OL]. 新浪网. http://finance.sina.com.cn/roll/20030908/0218436177.shtml.

[25] 约翰·科特. 领导变革:转型为何失败[J].商业评论,2007(2).

[26] 马林. 卓越绩效评价准则实务[M]. 北京：中国标准出版社，2009.
[27] 杨眉. 企业内部控制的新发展与新要求[J]. 现代商业，2011(26).
[28] 李瑞. 质量管理体系教程[M]北京：中国经济出版社，2000.
[29] 中国认证人员国家注册委员会环境管理专业委员会. 中国环境管理体系注册审核员国家培训教材[M]北京：中国人事出版社，1999.
[30] [美]约瑟夫·M. 朱兰，A. 布兰顿·戈弗雷. 朱兰质量手册 [M]. 第5版. 北京：中国人民大学出版社，2003.
[31] 徐建新，翁云翔. 电子中介对于"延迟制造"的影响研究[J]. 决策借鉴，2002(4).
[32] 颜光华，刘正周. 企业再造[M]. 上海：上海财经大学出版社，1998.
[33] 王磊. 从几张皮到一张皮[J]. 每周电脑报，2006(25).
[34] Robert S Kaplan，David P Norton. The Balanced Scorecard：Translating Strategy Into Action[M]. Boston：Harvard Business School Press，1996.
[35] 秦杨勇. 平衡计分卡与绩效管理[M]. 第2版. 北京：中国经济出版社，2009.
[36] [韩]金咏韩，金咏安. 开会就要学三星[M]. 北京：新华出版社，2005.
[37] 薛华成. 管理信息系统[M]. 第5版. 北京：清华大学出版社，2007.
[38] 周彦平，全面预算管理解决困惑老板的问题[EB/OL]. 新浪网. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4d588c410100b5rn.html.
[39] 周彦平，企业实施全面预算管理的五大误区[EB/OL]. 新浪网. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4d588c410100fyte.html.
[40] 白万纲. 新旧集团理念的转变[EB/OL]. 新浪网. http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b2fce870101hnk4.html.
[41] 秦杨勇. 集团管控——中国最佳实践[M]. 北京：中国经济出版社，2011.
[42] 白万纲. 集团管控大趋势[M]. 北京：科学出版社，2008.
[43] [日]稻盛和夫. 阿米巴经营[M]. 陈忠，译. 北京：中国大百科全书出版社，2009.
[44] [日]坂本合一. GE组织革新[M]. 京都：法律文化社，1997.
[45] 张彤臻，侯昌志. 浅析制造型企业如何实现生产均衡化[EB/OL]. 新浪网. http://blog.sina.com.cn/s/blog_62f979c10100jkct.html.
[46] 王海军. 准时化生产方式的技术体系[EB/OL]. 新浪网. http://blog.sina.com.cn/s/blog_850005e80100yy7x.html.
[47] 程绍珊，李国华. 深度营销战法[M]. 北京：北京大学出版社，2007.
[48] 马士华. 供应链管理[M]. 第3版. 北京：机械工业出版社，2010.
[49] 海尔集团供应链与物流管理革新[EB/OL]. 百度文库. http://wenku.baidu.com/view/89b47562ddccda38376baf9f.html.
[50] SCOR模型[EB/OL]. MBA智库百科. http://wiki.mbalib.com/wiki/SCOR%E6%A8%A1%E5%9E%8B.
[51] 大卫·辛奇·利维，等. 供应链设计与管理 [M]. 第3版. 北京：中国人民大学出版社，2010.

[52] 供应链协同公共电子商务平台实现北汽福田资源全面整合[EB/OL]. 拓步软件网. http://www.toberp.com/html/consultation/1082047213.html.

[53] 曹冬梅. 全新高效的管理模式——6sigma 管理模式[J]. 中国西部科技,2005.

[54] 杨跃进. 六西格玛管理成功导入的"路线图"[M]. 北京:中国计量出版社, 2003.

[55] 李利,阐艳琴. QC 小组活动与六西格玛管理的对比分析[J]. 经济师,2010(10).

[56] 卞瑞涛. 提高穿管电缆故障定位精度[EB/OL]. 百度文库. http://wenku.baidu.com/link?url=t0Iop32_JfOouFrCYSTB73r0ZMA_UfOiYDCoX7xfOOr3iFSRHutzhqH9PKKMF770Wtt7m AGG3XG4kDAxL2SOdRtbGyKl8dA53Dc1CBKcfVq.