

Wins in the Potency

赢在效能

——企业管理效能评价实务

樊光中◎著

一场改变企业管理效能评价传统模式的
革命

一个对业务流程运行效能情况进行测试评价的好
方法

一个优化、提高企业管理效能的好
帮手

一本员工培训用的好书，让你的员工成为企业管理效能评价与改进的
能手

总裁送给员工的智慧之礼，让员工更会管理，让高管更
省心

企业管理赢在效能才是真正的
赢家



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

赢在效能

——企业管理效能评价实务

樊光中 著

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在效能——企业管理效能评价实务/樊光中著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8750 - 0

I. 赢… II. 樊… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 131934 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬 (电话: 010 - 68354197)

责任印制: 石星岳

封面设计: 巢新强

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 710 × 1000mm B5

印张: 22.5 字数: 340 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

印次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8750 - 0/F · 7720

定价: 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序 一

今年年初,樊光中对我说,他计划将硕士论文整理成书。没想到这么快,也没想到这样有创意。就目前所知,全面系统深入地对企业管理效能评价问题进行研究,《赢在效能——企业管理效能评价实务》是第一本。我相信,本书的出版对企业管理效能评价工作具有重要意义。

企业在加强风险管理的同时,必须加强对企业管理效能的过程管理,这是比企业风险管理更高层次更综合的企业管理行为。企业防范风险是解决企业的生存问题,而解决企业管理效能问题是解决企业管理质量的根本问题,是确保企业可持续发展的关键所在。

随着社会发展和社会主义市场经济的逐步完善,公众投资者越来越关注企业内部管理效能。管理效能将成为上市公司对股东负责的新的管理要求,企业管理效能评价将成为现代企业管理内容中的重要部分。近几年的世界 500 强企业中,我们不难发现,那些稳居市场领袖企业的管理不仅在风险管理方面做得很好,在企业管理效能方面也做得非常优秀。沃尔玛总是比它的竞争对手早一步开发研制出新的能够提高物流速度和工作效能的软件和硬件设施。DELL 电脑则是以其最快的电脑定制生产与交货服务而占尽市场的先机。他们为顾客能够提供更快、更多和更高质量服务的高效能管理体系是他们成为市场赢家的核心竞争力。现代企业管理已经进入风险管理与效能管理并重的时代。

在现代企业管理理论中,有关企业管理方面的理论随着现代企业管理实践有了许多新的管理成果出现,并且在不断发展与完善,如企业风险管理理论、企业内部控制理论、企业绩效评估理论、企业价值评估理论、业务流程理论等。目前,在学术界和企业界对企业管理效能测试与评价方面的研究成果还比较少。樊光中第一次从企业管理效能的角度系统研究企业管理效能测试评价问题,充分利用现代企业管理理论,提出从认知性、充分性、符合性、有效性和适宜性五个方面测试和评价企业管理效能的“五性评价模型”,为企业管理理论研究打开了一个新的研究方向。“五性评价模型”为企业管理效能测试与评价并发现管理效能问题提供了一种全新的系统的解决方案。通过“五性评价模型”测试和评价企业管理体系、业务流程的管理效能情况,发现企业管理效能中存在的问题,为不断改进和优化企业管理体系、业务流程管理效能提供科学决策依据,从而实现对企业的有效管理。《赢在效能——企业管理效能评价实务》的出版,将为企业发现和改进管理体系运

营效能问题,建立高效能管理体系,赢得市场,提供重要的理论参考与管理指导。

樊光中在中国建筑工程总公司的二级、三级公司从事过多年的项目物流管理、项目商务等管理实践活动,在公司担任过物料部经理和纪检监察部、审计部经理,以及招标监督办公室的主任;他还曾担任过物料贸易公司的副经理和租赁公司的经理等公司高管职务。由于他做过执行者,做过监督者,也做过基层公司的领导,多种管理角色转换和工作经验,使他成为在集团层次负责企业管理效能监督工作的恰当人选。在调任总公司纪检组监察局之前,他的职务是中国建筑第三工程局纪检监察部副主任。

2004年,企业效能监察工作还没有统一规范的制度要求可遵循,中国建筑工程总公司研究探索将ISO9000体系与效能监察理论与实践相结合,设计了一套科学规范的效能监察体系。2005年,我们颁布了《中国建筑工程总公司效能监察工作体系文件》。经过一年试点与推广,基层理人员对文件给予了充分的肯定和很高的评价。2006年,我们又将实践经验加以总结,上升到理论,由中国方正出版社出版了《施工企业效能监察实务、制度与案例》一书,该书得到了国家监察部、国资委和建设部相关领导的肯定和好评。在这个体系的探索和实践过程中,樊光中是主要参与者,也是体系文件的主要执笔人。我想,他目前在企业管理效能方面的深入系统的研究,应该得益于当初的体系文件设计。而《赢在效能——企业管理效能评价实务》一书的实践支撑,也能在中国建筑工程总公司的效能监察实践中得到认证。

这些天,全中国人民都沉浸在成功地举办“真正的、无与伦比的”奥运会的喜悦之中,我们也尽情地享受着北京的蓝天白云。我们有理由相信,奥运会给我们留下的巨大的物质和精神财富,一定会转换成国家发展的巨大力量。作为企业,以奥运的精神,解放思想,更新观念,创新模式,加快发展,更是时不我待。而看着眼前这本《赢在效能——企业管理效能评价实务》,我觉得,企业的发展离不开人才,而企业也给人才搭建了广阔的实践舞台。舞台因人而有声有色,波澜壮阔;人因舞台而生龙活虎,意气风发。

中国建筑工程总公司党组成员、纪检组长
中国建筑工程股份有限公司监事会主席 管理学博士



二〇〇八年初秋于北京

序 二

《赢在效能——企业管理效能评价实务》即将由中国经济出版社出版，作者樊光中是中南财经政法大学2007届MBA毕业生，他十一年苦心研究并行之有效的成果就要为更多的专业人士所认同，为更多的企业所接受，我为他感到高兴。他对所从事的企业管理效能测试评价管理工作表现出的责任心和使命感让我对国有企业新生代管理群体肃然起敬。新书出版就是对他这种专注和执著的肯定。

《赢在效能》一书关于效能的讨论体现了以下特色：

一是对效能进行了重新定义。正确做事是管理的关键问题之一，它涉及效果、效率和效益三个方面，本书的管理效能定义既区别于目前的核心竞争力的表述，也区别于平衡积分卡构建的企业能力框架，更多强调效能的结构性和应变性特征。系统论认为结构决定功能，所以效能必须仰赖结构的优化，这里既涉及软能力和硬能力的协调，也涉及现实能力和未来能力的交替。开放和多变是当代企业营商环境的基本特征，所以效能既要有与渐变相适应的耐久力，又要有与突变相适应的爆发力。

二是结合企业内部控制理论、风险管理理论，考虑到管理效能的特殊性，创造性地提出了“五性评价模型”。虽然该模型还有优化的空间，但极具操作性的指标体系使该模型在企业生产经营一线具有了较强的应用价值。如果说经济学旨在探索经济活动运动变化的规律，经济法学旨在制定按规律办事的规制，而管理学则应寻求既定规制下能力的提升和效能的改进。只有当一线员工参与时，上述提升和改进才有可能发生，“五性评价模型”的生命力正因为其产生于生产经营一线，同时又可以造福生产经营一线。

三是收集了研究成果实际应用的案例，除了证明企业管理效能的重要性和评价企业管理效能的可行性外，还就改善和优化企业管理效能设计了针对特定企业和特定项目的解决方案。

“五性评价模型”也需要通过推广而不断完善，希望有更多企业在获取该模型带来企业经营管理效能提升的同时，也不断完善该模型。

中南财经政法大学教授 产业经济学博士生导师 MBA 学院院长

汪海震

二〇〇八年九月 于武汉

序 三

《赢在效能——企业管理效能评价实务》一书用现代管理理论解读企业管理效能评价的意义、内容、方法,进行了大胆探索与创新。

企业管理效能评价必将进一步发展和丰富效能监察理论。对企业管理的效能监察在企业管理中发挥了重要作用,广大实践工作者和专家、学者对效能监察的理论进行了积极探索,取得了很大成绩。特别是中国建筑工程总公司在一年多的时间里,连续出版两本书。他们试图用现代管理理论——控制论、系统论、信息论及风险管理等理论,指导和总结效能监察工作。2006年他们在总结效能监察工作实践的基础上,编著了《施工企业效能监察实务、制度与案例》一书,很高兴,这本书的执行编委樊光中同志又一次深入研究企业管理效能测试与评价方面的问题,把企业管理效能问题放到企业战略管理和企业可持续发展大局上来研究,出版了新作——《赢在效能——企业管理效能评价实务》,把企业管理效能方面的理论与实践又向前迈出了可喜的一步。本书的出版,也将推进企业效能监察的深化,对企业效能监察的全面化、制度化和规范化具有很好的理论借鉴与实践指导意义。

企业管理效能评价必将推进企业进一步加强管理。近年来,国家有关部门出台了不少具有现代企业管理理论特点的制度与指南。如国务院国资委发布了《中央企业全面风险管理指引》、《中央企业履行社会责任的指导意见》《企业内部控制基本规范》等文件,这些规定,为开展企业管理效能评价提供了重要依据。保证企业内部管理体系有效运行,保证生产经营内部控制体系的运行效能是现代企业可持续发展的重要管理内容。本书的出版,将为企业开展经营管理和内部控制体系运行效能测试评价、不断提高企业管理和内部控制效能提供了一套比较成型的系统解决方法。

我相信也希望,本书的出版,将为国有企业,特别是上市公司加强管理,不断提高管理水平,不断提高管理业绩有着重要的推进作用。

中国监察学会理事 原中央纪委、监察部驻化工部 纪检组副组长、监察局局长

刘占书

二〇〇八年九月于北京

前 言

企业要做好两件事情：一是做正确的事情，二是正确地做事情。前者是企业战略管理层面的问题，后者是企业管理体系运行层面的问题。企业只有不断地去提高正确的做事情的工作效能，才能够把正确的战略高效率地贯彻实施，才能够以同样的投入比竞争对手更快、更高质量、更多地为顾客提供满意的产品，赢得市场，超越竞争对手。因此赢在效能，将成为现代企业管理运营新的管理要求和核心竞争利器。

企业管理体系的管理效能状态怎样？企业的管理效能问题在哪？怎样找到企业管理效能问题的症结？企业现在有高效能的管理体系和管理团队吗？怎样让企业员工掌握一种系统可操作的发现企业业务流程管理效能问题的方法，更加正确地做事情？怎样让员工更加会做事领导更加省心？等等。这些都离不开对企业管理效能的测试、度量与评价。企业需要定期开展管理效能评价，发现管理效能中存在的问题，对症下药，改进管理效能，提高管理效能，打造企业高效能管理体系和高效能管理组织，在竞争激烈的市场赢得市场。

企业管理效能评价不同于企业绩效评价。目前，围绕企业管理者或者企业利益相关者进行的企业内部管理绩效评价理论研究，其主要有代表性的方法有美国纽约斯特恩·斯图尔特咨询公司提出的 EVA 方法、罗伯特·卡普兰 (Kaplan) 和戴维·若顿 (Norton) 提出的平衡记分卡和安迪·尼利 (Andy Neely) 等人提出的绩效三棱柱等，目的在于评价管理者在过去某一期间为企业所有者或者相关利益者创造的价值，即增加的价值评价。企业管理效能评价是对企业管理体系运行创造价值的过程能力进行评价，是对组织创造价值的过程能力评价，企业管理效能是企业能够创造新价值的基础和前提，因此，没有企业管理效能，就没有

企业绩效的实现。

企业管理效能评价也不同于企业价值评估。企业价值评估理论是围绕企业整体在某一基准日的市场价值进行的企业价值评估理论研究,主要有代表性的方法有成本法、市场法、收益法、期权定价法、股票与债券计算法等,目的在于评价企业在某一基准日的交易定价,即企业在基准日的价值状态。企业管理效能评价是对企业管理体系运行创造价值的过程能力进行评价。企业价值评估隐含了一个假设,即企业正常的价值创造能力——企业管理效能必须是可持续的。企业的管理体系没有管理效能,企业的未来就可能是负增长,也就不存在折现的企业价值。

2008年5月22日,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了财会[2008]7号文《印发〈企业内部控制基本规范〉的通知》(以下简称《通知》),自2009年7月1日起在上市公司范围内执行。规范的内容基本以COSO委员会提出的《内部控制——整体框架》报告为内容依据,《通知》要求:“执行本规范的上市公司,应当对本公司内部控制的有效性进行自我评价,披露年度自我评价报告”,《通知》已经明确要求上市公司应当按照企业内部控制的五要素标准建立和完善企业内部管理体系,要求上市公司应当定期评价企业内部控制的有效性,并且年度向公众披露。上市公司应当关注企业生产经营管理的内部控制体系运行的有效性情况,政府监管层已经发出了明确的监管信号。保证企业生产经营管理的内部控制体系有效运行,使内部控制体系具有管理效能将成为上市公司为投资者负责和创造价值的新的管理要求。

本书为企业怎样开展企业管理效能评价发现管理能力问题提供了一种全新的系统的解决方案。本书围绕企业管理效能评价,提出一种新颖的“五性评价模型”,用于一个企业、一个组织、一个团队、一个业务流程的管理效能评价、管理效能问题发现与改进,是将企业内部控制理论、风险管理理论等现代企业管理理论结合的新型企业管理效能评价体系。

本书实务与案例相结合,全面介绍了企业管理效能评价体系从理论到实践的全过程。全书内容上下篇共12章组成。上篇实施篇共9章,第1章介绍企业管理效能评价的定义、为什么要开展企业管理效能评价、企业管理效能评价基础理论运用、作用与战略意义。第2章管理效能评价对象,介绍了怎样结合企业管理体系的特点确定管理效能评价对象。第3章企业管理效能评价框架设计,介绍了企业管理效能评价的基本框架,即“五性评价模型”。第4章企业管理效能评价指标设计,介绍了评价指标设计的原则和指标分布的主要范围。第5章企业管理效能评价方法,介绍了开展管理效能评价的评价技术方法。第6章企业管理效能的定量化分析,介绍了怎样把企业管理效能测试结果进行定量分析,获得企业管理效能指数,形成企业管理效能分析报告。第7章企业管理效能评价程序,介绍了开展企业管理效能评价工作的主要工作程序。第8章企业管理效能评价体系建立,介绍了怎样建立企业管理效能评价体系的工作过程。第9章企业管理效能评价业务发展,介绍了企业管理效能评价业务的发展形式、评价人才的建设、为效能评价服务的数据库准备等内容。下篇案例篇共3章,分别介绍了企业核心业务采购管理业务管理效能评价运用实例、企业管理体系的管理效能评价指标体系实例、测试与评价案例,比较完整示范地介绍了企业管理效能“五性评价模型”从实施到案例的全过程。

本书是一本企业管理效能测试与评价用书,适合于企业内部管理培训,企业管理效能评价与管理咨询,企业内部控制体系运行效能评价与改善,企业管理体系运营监督与考核,企业管理体系、业务流程管理效能评价、优化与考核,企业效能监察等参考之用,也可作为企业管理、企业管理效能评价理论研究、企业效能监察理论研究参考用书。

樊光中

2008年8月18日于北京

上篇 实施篇

第1章 企业管理效能评价

- 1.1 企业管理效能评价的定义 3
- 1.2 为什么要开展企业管理效能评价 5
- 1.3 企业管理效能评价基础理论运用综述 8
- 1.4 企业管理效能评价的作用 13
- 1.5 企业管理效能评价的战略意义 15

第2章 企业管理效能评价对象

- 2.1 企业管理体系的结构与特征 18
- 2.2 企业管理效能结构 21
- 2.3 企业管理效能单元 23
- 2.4 企业管理效能单元的识别 26
- 2.5 企业管理效能评价对象 29

第3章 企业管理效能评价框架设计

- 3.1 企业管理效能评价框架设计的三个步骤 31
- 3.2 企业具备管理效能的业务流程基本特征 32
- 3.3 影响业务流程管理效能的五类风险 35
- 3.4 企业管理效能的“五性评价模型”设计 36
- 3.5 企业管理效能“五性评价模型”的“五性”关系 39

第4章 企业管理效能评价指标设计

- 4.1 认知性评价指标设计 42
- 4.2 充分性评价指标设计 45
- 4.3 符合性评价指标设计 58
- 4.4 有效性评价指标设计 65
- 4.5 适宜性评价指标设计 68
- 4.6 “五性评价模型”的评价指标设计特点 72

第5章 企业管理效能测试技术与方法

- 5.1 五性评价指标适用的测试技术与方法 75
- 5.2 管理效能测试技术与方法介绍 76
- 5.3 管理效能测试过程记录方法 85

第6章 企业管理效能的定量分析

- 6.1 企业管理效能的定量分析模型 87
- 6.2 企业业务流程管理效能的定量分析 91
- 6.3 企业子管理体系管理效能的定量分析 92
- 6.3 企业整体管理效能的定量分析 96
- 6.4 影响管理效能定量分析模型准确性的因素 97

第7章 企业管理效能评价程序

- 7.1 企业业务流程管理效能评价程序 99
- 7.2 企业子管理体系管理效能评价程序 102
- 7.3 企业整体管理效能评价程序 104

第8章 企业管理效能评价指标体系建立

- 8.1 前期沟通 107
- 8.2 体系建立组织准备 107

8.3	体系建立方案策划	108
8.4	企业内部管理调查	110
8.5	企业管理效能五性评价指标设计	110
8.6	编写企业管理效能评价指标体系文件	111
8.7	培训与试运行	111

第9章 企业管理效能评价业务发展

9.1	企业管理效能评价报告成果利用	112
9.2	企业管理效能评价业务发展形式	116
9.3	企业管理效能评价人才培养	118
9.4	关于企业管理效能评价业务数据库	119

下篇 案例篇

第10章 企业采购管理效能评价运用实例

10.1	企业采购管理业务低效能表现	123
10.2	企业采购管理效能评价目的	126
10.3	企业采购管理效能评价准备——组织准备	126
10.4	企业采购管理效能评价准备——五性评价指标设计	126
10.5	企业采购管理效能五性测试与测试结果量化	144
10.6	企业采购管理效能的定量分析	162
10.7	企业采购管理效能评价报告分析与管理建议	162

第11章 企业管理效能评价指标体系实例

11.1	企业管理体系管理效能评价指标体系	164
11.2	业务流程的认知性评价指标设计	165
11.3	业务流程的充分性评价指标设计	167

11.4	业务流程的符合性评价指标设计	174
11.5	业务流程的有效性评价指标设计	194
11.6	业务流程的适宜性评价指标设计	196

第 12 章 企业管理效能评价实例

12.1	企业管理体系管理效能评价过程	200
12.2	确定评价目的	200
12.3	评价准备	201
12.4	项目成本管理体系管理效能测试	202
12.5	项目成本管理体系管理效能量化分析	332
12.6	项目成本管理体系管理效能分析	333
12.7	项目成本管理体系管理效能改进建议	338

参考文献

后 记

Shang Pian

上篇

实施篇

赢

Wins In The Potency
在效能

采薇集

卷一



第1章 企业管理效能评价

1.1

企业管理效能评价的定义

在日益倡导“科学发展观”的今天,“效能”已经成为我们现代公共管理、企业管理的重要要求。“效能”不同于我们经常所说的“绩效”“业绩”,也不同于“价值”的概念。“效能”一词常见于我们政务管理、企业管理的相关文章和制度要求里,效能问题成为检验工作质量的一个重要内容。“效能”一词人们一般解释为工作效力、效率、功效、作用等,也有人解释效能主要是指办事的效率和工作的能力。效能是衡量工作结果的综合尺度,效率、效果、效益是衡量效能的依据。在政府效能建设工作里,根本目的是运用各种科学管理的手段、制度和载体,调动工作人员的积极性、主动性和创造性,不断提高工作人员的办事效率和工作能力,提高为人民服务的质量和工作水平,保证党和政府的方针政策得以贯彻落实,实现工作目标。也有人提出了效能公式:效能=效率×目标,含义为一个人或组织不能片面的追求效率,有效率不代表目的就可以实现,有了目标再乘以效率才是达到目的的方法。本书认为,效能是时间成本、经济成本和价值体现三个方面的综合。做一件事情,如果时间投入是极大的,即没有工作效率,也就没有了价值意义,如果投入的经济成本很大,就不会创造新的价值增加,价值体现必须以能够实现工作目标为前提。价值体现在两个方面,一是目标本身制定得有价值,如果子目标对总目标实现没有任何积极意义,目标本身就没有价值;二是目标的实现程度,只有达到目标,所做的工作才体现了价值。综上,效能的内涵是我们要用最经济的时间、最经济的投入把正确的事情做好,实现预定的工作目标。效能可以分政府效能和企业管理效能。本书主要讨论企业管理效能