



# 企业运营管理 体系建设

编著◎胡云峰

CONSTRUCTIN ON THE OPERATIONAL MANAGEMENT  
SYSTEM OF ENTERPRISE



华中科技大学出版社  
<http://www.hustp.com>



# 企业运营管理 体系建设

编著◎胡云峰



CONSTRUCTIN ON THE OPERATIONAL MANAGEMENT  
SYSTEM OF ENTERPRISE



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

企业运营管理体系建设/胡云峰编著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2018. 7  
ISBN 978-7-5680-4270-3

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 138372 号

企业运营管理体系建设

胡云峰 编著

Qiyeyunyingguanliti xijianshe

策划编辑: 余伯仲

责任编辑: 姚 幸

封面设计: 原色设计

责任校对: 李 琴

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话: (027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编: 430223

录 排: 华中科技大学惠友文印中心

印 刷: 武汉市籍缘印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 27.75 插页: 2

字 数: 653 千字

版 次: 2018年7月第1版第1次印刷

定 价: 79.80 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究



# 作者 简介

Author's brief introduction

胡云峰，毕业于清华大学，MBA（工商管理硕士），国际认证项目管理专家，任武汉烽火通信科技股份有限公司运营管理副总经理，流程总监，拥有二十多年企业运营管理、流程与项目管理、变革管理咨询和实践经验。曾供职华为公司，受聘五级流程管理专家，领导并参与华为公司包括IFS-OTC项目在内的大量流程改进与业务变革项目，参与华为流程IT变革的全球推行落地。



2009年加入烽火通信，直接领导该公司以流程型组织建设为目标的流程管理业务变革与企业运营管理体系建设，在该公司建立并实施了系统、完整的业务流程管理体系，梳理形成集团统一的运营管理体系架构并组织开展该体系的持续改进工作，推动了公司流程规划和架构建设，核心业务领域流程与体系建设及重点跨部门流程项目建设，使烽火通信成为业界流程管理及集团运营管控的标杆企业。

主要作品有《流程管理与变革实践》。

## 老胡 有话说

Said hu

在企业内部有各种各样的管理领域，如市场管理、人力资源管理、财务管理、项目管理等。只要有业务，就需要管理。这些单一的管理就好比一棵棵管理的树木，我们怎样才能跳出这一棵棵管理的树木来俯瞰整个企业管理这片森林呢，这就是《企业运营管理体系建设》这本书需要展现的内容。



老胡个人微信



老胡公众微信号

## 内容提要

ABSTRACT

本书是对集团企业或规模企业内部运营管理工作与变革实践的梳理和总结,强调企业需要开展集中统一的管理体系建设,这个体系就是以战略管理为轴心的企业运营管理体系。所谓集中统一,是指企业内部所有其他的管理体系都必须是且应该是企业运营管理体系中的组成部分,是子体系,而这些子体系必须相互协同,构成一个有机的整体。本书首先介绍了企业运营管理体系的概念及运营管理体系与战略管理的关系,强调战略确保做正确的事,运营管理体系确保把事情做正确;接着对业界关于集团管控的几种模式,尤其是集团运营管控模式做了综述性介绍;本书的重点放在第四、五、六章,分别是企业运营管理体系中的业务管理体系、职能管理体系,以及职能管理体系与业务管理体系之间的关系。业务管理体系针对企业的业务特点和价值链展开,职能管理是通用的管理体系,但是也要结合各自企业的管理实际,而业务管理与职能管理体系之间的关系强调企业运营管理体系各子要素之间的协同与整合;第七、八两章介绍了流程管理及流程管理长效机制建设的方法,目的是强调流程管理在运营管理体系中的核心作用及平台建设的方法;最后对企业运营管理体系变革与管理作了一般性介绍。

# 序1

## PREFACE

华中科技大学管理学院为了体现理论联系实际、面向社会企业的开放式办学理念,每年都会邀请一些来自企业或社会机构有丰富管理实践经验的管理者或专家担任 MBA 学生的社会导师。胡云峰先生就是华中科大管理学院聘请的社会导师之一。胡云峰先生经常作为特邀嘉宾来学校为 MBA 学生做流程管理、项目管理、企业运营管理及变革管理方面的高端论坛讲座,是积极参与华中科大管理学院校园活动的社会导师之一。

谈到运营管理体系,这是一个与组织战略执行紧密相关的概念,涉及社会实践性很强的管理领域,不管是企业组织还是政府组织或其他机构,都涉及运营管理的问题。我们不仅要看到组织内部各种管理要素这一棵棵的树木,还必须看到组织管理世界的整片森林及不同管理要素之间的相互关系,如我们不仅要知道营销管理与供应链管理是什么,还需要知道营销管理和供应链管理之间存在怎样的关系,又如我们不仅要知道流程信息化管理和组织绩效管理是什么,还需要知道流程信息化管理与组织绩效管理之间存在怎样的关系,这些都是组织管理的体系架构需要解决的问题。如何定义组织运营管理的职能及如何建立组织的运营管理体系并开展体系管理工作,的确是各管理组织的管理者需要面对的问题。

谈到管理体系的时候,一些人首先想到的可能是国际标准化组织(ISO)及其他行业组织发布的各种管理体系标准,如 ISO 9001、ISO 27001、ISO 16949、SA 8000 等,又如国家工信部颁布的两化融合管理体系。这些管理体系或标准其实是从企业或社会组织内部管理的不同侧面来看问题的,SA 8000 强调员工权利,ISO 27001 强调信息安全等。这些体系都是企业运营管理体系的构成要素,需要企业持续开展体系融合工作,以强化企业管理体系的系统性与完整性。

胡云峰先生所在的武汉烽火通信科技股份有限公司是我十分熟悉的企业,烽火通信是全球领先的信息通信领域高新技术企业,是武汉光谷的龙头企业之一,也是中国光通信产业的发源地。面对激烈的竞争环境及日益苛刻的客户需求,烽火通信勇于开展企业转型,持续开展业务管理变革与创新,自公司成立以来经历了破冰之旅、试水之痛、固本之法、健体之路及图强之梦的持续变革历程,尤其在内部管理方面强化集团运营管控,管理部门按业务与职能管理分工为公司当家做主,业务单元与子公司按确定目标“各行其道”,初步建立了集战略管理、业务管理与职能管理于一体的企业运营管理体系,并在此基础上开展体系的持续改进,形成有利于对集团各产出线和子公司实施运营管控的逐步成熟的治理体系框架,使烽火通信集团得以进入长期可持续发展的良性循环。

著名的管理学大师彼得·德鲁克有这样的一段名言：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一的权威就是成就。”企业运营管理体系是这样的一种实践的体系，该体系的建立和运行是企业或组织的现实管理需求而展开的，所以要用企业或组织的运营绩效作为成就来证明。

目前国内高校 MBA 课程从必修课到选修课都还没有设立组织运营管理体系建设之类的课程，我们是否需要结合社会组织管理的实际需求设立类似的课程，也是学校管理者需要考虑的问题。

胡云峰先生热衷于总结、梳理并积极分享自己在企业管理过程中积累的知识和经验，之前出版过一本《流程管理变革与实践》，受到广大企业流程管理人员的广泛好评，这次出版的《企业运营管理体系建设》，更加系统地展现了企业管理体系的完整架构，这是非常难能可贵的治学精神和奉献精神，也体现了中国知识分子的独特品质，特此做序祝贺本书的出版。

华中科技大学管理学院 王宗军

2018年4月于武汉

## 序2

PREFACE

# “用规则的确定性来对付结果的不确定”

当胡云峰老师邀请我为本书写序时，我脑子里就浮现出华为任总讲的一句话：“我们不是靠人来领导这个公司，而是用规则的确定性来对付结果的不确定。”

中国的企业不缺战略格局和野心，每年这么多的企业投资及兼并就可以反映这一点。那我们的企业究竟缺什么呢？缺的是与战略匹配的体系化运营管控能力。这种能力不是依托在某位或某几位枭雄上，而是体现在一整套反映最佳实践并适应企业实际的企业管理平台构建上，也就是完成组织战略目标的端到端的业务管理能力和职能支撑能力的构建上。这种能力不是靠短期运动式变革就可以形成的，而是一个组织长期实施业务和管理变革、长期坚持管理体系持续改进而自然形成的成果。

企业的管理变革目标是构建以客户为中心的流程型组织。传统的职能型组织只有纵向的目标分解系统和业绩汇报系统，缺少横向端到端的运营管控能力。尤其对业务复杂的企业，每一项工作都涉及组织间的横向协同和资源配置，如果没有一套清晰的流程与IT系统，那么就会衍生出大量孤立的请示和报批流程，最终大家只对管理者负责，而不对客户负责，“大公司”病越来越严重。这种碎片化、低效的运营模式会让企业丧失竞争优势。因此，要解决这一问题，只有通过构建以端到端流程为核心的企业运营管理体系这个途径。

本人有幸经历了华为的深度变革期，作为华为流程管理部门的第一任总监，参与和见证了华为从人治到法治的过程。华为在业务发展最快速的阶段就启动了一系列的业务与管理变革，强化了实现战略目标的体系化运营管控能力，这也是为什么在今天这么庞大的业务体量下，华为公司还能保持有序高速成长的根本原因。时至今日，华为仍在推进持续的变革来消除“大公司”病。华为每年除了SP(战略规划)和BP(业务计划)外，还有变革的SP和BP，也就是变革是常态化的、顶层战略驱动的，既有业务变革，也有管理变革。通过持续的对标和变革，提升组织的运营管理能力，匹配公司的战略和远景。

然而，变革是痛苦的，因为变革让我们离开舒适区，变革要改变组织大多数成员的习惯，还涉及本位利益和权力系统。因此，企业在成长期就要传递危机意识，强化干部的变革意识，并通过每年的管理变革行动，解决影响达到目标的能力差距问题，培养各领域干部的变革领导力，否则，组织规模越大，变革的成本越高；同时，有了稳定高效的运营体系作为支撑，就可以实施干部的轮岗机制，培养干部的视野和格局观，降低本位意识对变革带来的



阻力。

本书是作者在企业内实施流程管理和集团运营管理的系统性总结,这些系统方法可以分享给众多企业。希望有更多的企业可以行动起来,修炼内功,打造以流程为核心的运营管理体系,以支撑公司的战略和远景。

流程与变革管理专家、杰成咨询董事长 陈志强

2018年4月25日于深圳

## 前言

FOREWORD

今天,当人们看到华为每年发布令举世惊艳的业绩报告,发现诺基亚、西门子、爱立信、苹果等久负盛名的西方大企业纷纷被华为赶超或正在赶超的时候,很多国人在感到骄傲之余,恐怕没有多少人了解华为这些年在管理变革和业务变革路上付出的艰辛,更不了解华为公司各个层级、各个领域的 3T 团队及多年来不断轮换的 IBM 那些白发苍苍的老顾问们持续讲述着的各种凤凰涅槃与破茧成蝶的变革故事。尽管如此,华为管理者任正非还是在不同的场合反复强调“我们对西方两百年来积累的工业文明的了解还远远不够!”。

曾经,本人带着朝拜的心情和探索企业管理世界的梦想加入深圳华为,经过多年在企业项目管理、流程管理及运营管理领域的学习、探索和实践,当初朝拜的神秘感早已消失,但那个关于管理世界的梦想更加真切,那份对梦想坚定而执著的追求依然不减当年,本人试图用文字的方式来描述我所感知的这个梦想的世界,这就成了我编写本书的原因,书名为《企业运营管理体系建设》,这个书名包括运营、运营管理、管理体系、运营管理体系、运营管理体系建设等概念,每一个概念都有独特的含义。

本书是关于管理体系、尤其是企业运营管理体系的一些思考和探索。出于参与市场竞争的需要,很多中国企业完成了 ISO9001 等国际标准体系的贯标认证,抛开这些体系实施的彻底性和有效性不说,启动这些体系的贯标本身其实只是对管理体系最初、最基本的认知,何况 ISO9001 等国际标准的管理体系并不是企业管理体系的全貌,而只是企业运营管理体系这一管理丛林中的一棵树或一片林而已,本书正是希望通过“企业运营管理体系”这个概念,来形成对企业管理体系的综合性表达,该体系集成了企业管理中从业务管理、职能管理到 ISO9001 等体系管理的所有管理角度,用一套统一的管理手册、流程文件、作业指导书来整合所有体系的要求,在此基础上开展体系建设和体系的持续改进,包括统一的流程管理、统一的体系内审、统一的管理评审,顺便提一句,企业也可以考虑是否需要统一的外审。企业的管理者或职业经理人需要系统、完整地了解企业管理体系的整体架构和各种管理要素,否则,他们也不过是一些盲人摸象似的徒有虚名的管理者。

本书聚焦对集团企业运营管控模式或规模企业运营管理体系的整体架构和各种管理要素的介绍,将企业的运营管理体系划分为业务管理与职能管理两大体系,再将这两大体系划分成若干管理要素,比如业务管理体系包括市场管理、销售管理、产品研发管理、供应链管理;职能管理包括组织与人力资源管理、流程 IT 管理、绩效管理、企业文化管理等,除了对各个管理要素的综述性介绍之外,还对要素之间的共享与协同关系做了适当篇幅的

阐述,重点突出企业管理体系的系统性、完整性和适宜性。

企业运营管理体系建设就是企业的管理机制建设、管理平台建设,更是企业的执行力建设,这是本书着重强调的一个观点。我把世界上的公司分为两类,一类是做生意的公司,这类公司强调以能人治人的人治管理,靠抓市场机会和游击战术取得短期的商业成功;另一类是做事业的公司,这类公司靠管理机制或管理平台建设取得商业成功及企业长期可持续发展,华为公司就是这类公司的典型代表。谈到执行力建设,就一定要说说 CEO 这个角色,CEO 是首席执行官,CEO 最主要的工作就是保证企业战略包括业务战略与相应的职能支撑战略的执行,追求执行的效率和效果,最终达到企业战略目标的实现,CEO 的执行工作是如何展开的呢?这就要从企业的运营管理体系去找答案了,企业从事业务管理和职能管理领域的那些部门相当于企业高管团队的秘书机构,CEO 以外的公司高管团队成员需要承担各秘书机构的领导者角色及相应领域全球流程责任人(GPO)角色,他们在各自领域向 CEO 报告工作并接受 CEO 的领导,各秘书机构在承担各自领域业务和管理平台建设工作的同时,对所有的业务部门或子公司行使管理和服务的多重职责。

关于业务与职能管理平台建设,其实就是各种各样的体系建设,这种建设与 ISO 9001 等国际标准管理体系的建设思路实际上是异曲同工的,不同的是 ISO 9001 强调质量,SA 8000 强调员工人权,ISO 27001 强调信息安全,等等,而职能和业务管理体系强调的是具体业务或职能领域的绩效目标。体系建设只有起点,没有终点,体系的持续改进永远在路上,一个没有持续改进意识和能力的管理者不是合格的管理者,这是衡量职业经理人最基本的参考标准。

战略管理也是企业运营管理体系的重要构成要素。战略管理包括战略制定、战略分解、战略执行监控和战略评价的闭环,企业战略包括业务战略与相应的职能支撑战略,这些战略通过 5 年规划、年度计划、战略地图、基于平衡计分卡战略解码及绩效管理等工作落地实施,在战略管理循环的整个过程中,企业的运营管理体系同样起着非常核心的支撑作用,所有的业务与职能管理部门都要在确保正确的顶层设计框架下,做好本职工作与跨领域的协同工作。

流程管理是企业运营管理体系的基础与核心,这是本书希望表达的另一个重要观点。流程就是业务,流程就是管理思想和实现路径,所有的工作,不管是业务性工作还是职能性工作,都需要用流程的语言去表达,最终通过 IT 平台去固化和执行,没有流程语言的显性化表达,信息化工作寸步难行;流程语言的表达也有利于组织设计与职位设计,进而有利于知识的积累和员工能力的提升;流程语言的表达也有利于业务与职能过程绩效指标设计、绩效目标制定、绩效监控与分析评价;但是如何进行流程的表达及如何优化流程和流程架构,这是流程管理需要解决的问题,也就是确保业务持续改进的逻辑,流程管理的首要目标是确保流程架构及流程的畅通并提升流程的成熟度等级,而不是提升业务的效率,运营管

理的目标才是提升业务运作的效率和效果,这是很多人没有搞明白的道理。

再来说一下变革与变革管理。企业变革分为管理变革与业务变革两大类,运营管理体系建设的所有工作,不管是流程类、组织类、度量类还是 IT 类,都属于管理变革工作,变革有风险,变革需谨慎,变革需要管理,企业的职能管理部门和业务管理部门都是发起管理变革的主导力量,需要开展大量的变革准备度调查、变革松土、变革宣传、动员以及培训与教育工作,要善于运用项目管理工具开展变革项目管理,确保变革目标的实现。

本人把自己对企业管理世界的学习、探索和实践的过程称为梦想之旅,希望借着这本书的出版,与业界同仁共同分享和交流管理心得,共同提升。我把中国企业管理现状与西方先进的管理文明之间的差距称为现实与梦想的距离,希望通过我们的共同努力,不断缩小这一差距,持续提升中国企业运营管理的整体水平。

本书的出版得益于本人职业生涯过程中服务过的多家公司:中国三峡集团让我初步涉足企业管理;上海普华科技让我接触并了解 ISO 9001 管理体系;上海现代卓越让我深入学习项目管理;上海 AMT 让我进入流程管理的世界;深圳华为让我懂得企业变革的真谛;武汉烽火通信让我得以用项目管理的方式开展流程与体系管理变革与实践,在此基础上学习和领悟企业运营管理体系的建设过程。在此一并向这些公司的领导和同事表示衷心的感谢。本书的编写得到烽火通信同事及作者业界好友的大力帮助,非常感谢他们利用业余时间积极参与本书部分章节的编写,他们是许光、王芳、施展、王亮、安立全、陈勇、贾秀梅、张继业、徐立新、胡雪郢,是大家积极思考及认真负责的精神成就了本书的面世。还要感谢华中科技大学出版社的姚幸和余伯仲两位老师对本书出版提供的帮助。本人不得不特别感谢的,还有华中科技大学管理学院王宗军院长及我的业界朋友、著名流程管理实战派专家陈志强博士,他们对本书提出了重要的指导意见并在百忙中抽出时间为本书写《序》。我还要把感谢与问候送给长期以来默默支持我工作并无微不至关心我生活的亲爱的夫人邹燕。

由于水平有限,时间仓促,再加上企业运营管理体系建设工作本身还处在不断实践、总结和不断完善过程中,本书展现的内容在完整性、准确性、系统性方面的缺失在所难免,某些观点和描述甚至可能是错误或者不恰当的,出版本书的目的是和大家交流和分享,共同提升,故有不足之处,欢迎广大读者和业内同行批评指正。谢谢!

胡云峰

2018年3月15日于武汉

## 追梦团队特别致谢

《企业运营管理体系建设》一书的出版离不开追梦团队成员的共同努力，他（她）们是梦想的见证者，更是梦想的践行者，感谢这些小伙伴！



许光



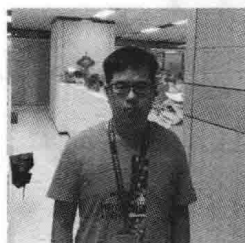
王芳



施展



王亮



安立全



陈勇



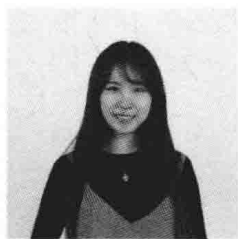
贾秀梅



张继业



徐立新



胡雪郢



邹燕



追梦团队



# 目 | 录

CONTENTS

## 第一章 运营管理体系概述/1

- 第一节 企业运营/3
- 第二节 运营管理/14
- 第三节 体系与体系管理/25
- 第四节 运营管理体系的建设/45

## 第二章 企业战略、战略管理与运营管理的关系/63

- 第一节 战略概述/65
- 第二节 战略管理/69
- 第三节 战略管理与运营管理的关系/77
- 第四节 战略管理与运营管理关系处理问题与分析/81
- 第五节 运营管理和企业执行力/84
- 第六节 平衡计分卡原理及其应用/93

## 第三章 企业集团管控体系与运营管控模式/105

- 第一节 企业集团管控的形成背景/107
- 第二节 企业集团管控的典型管控模式/109
- 第三节 企业集团管控模式的运营管控模式/113

## 第四章 企业业务管理体系中的业务管理体系/127

- 第一节 业务管理体系概述/129
- 第二节 业务管理体系的构成要素/132
- 第三节 企业业务管理体系中的市场营销业务管理/136
- 第四节 企业业务管理体系中的研发业务管理/146
- 第五节 企业业务管理体系中的供应链业务管理/160
- 第六节 业务管理体系之间的关系/174

## 第五章 企业运营管理体系中的职能管理体系/183

- 第一节 职能管理体系概述/185
- 第二节 企业职能管理体系的构成要素/188

- 第三节 组织与人力资源管理/192
- 第四节 绩效管理/203
- 第五节 信息化(IT)管理/221
- 第六节 企业职能管理体系中的企业文化管理/232
- 第七节 职能管理体系要素之间的关系/243

## 第六章 企业职能管理与业务管理的关系/255

- 第一节 职能管理和业务管理都是集团运营管控的需要/257
- 第二节 职能管理和业务管理都需要行使管理和服务职责/259
- 第三节 职能管理和业务管理的功能需要在组织上下沉到业务部门/263
- 第四节 职能管理和业务管理需要开展顶层设计工作/267
- 第五节 职能管理与业务管理的工作互动/276
- 第六节 企业管理活动的逻辑与时序设计/280

## 第七章 流程管理及其在运营管理体系中的核心地位/295

- 第一节 流程管理概述/297
- 第二节 流程全生命周期管理流程/313
- 第三节 规章制度管理/327
- 第四节 流程管理在运营管理体系中的核心作用/335

## 第八章 流程管理长效机制建设/341

- 第一节 流程管理的组织体系建设/343
- 第二节 流程管理的流程架构与流程建设/353
- 第三节 流程管理的绩效管理/356
- 第四节 流程管理 IT 平台的建立与实施/365
- 第五节 流程管理的文化建设/378

## 第九章 企业运营管理体系的变革与管理/387

- 第一节 为什么需要变革/389
- 第二节 变革需要管理和方法/398
- 第三节 企业运营管理体系变革路径/407
- 第四节 企业变革项目管理/410

## 参考文献/429

# 第一章

YUNYING GUANLI TIXI GAISHU

## 运营管理体系概述

