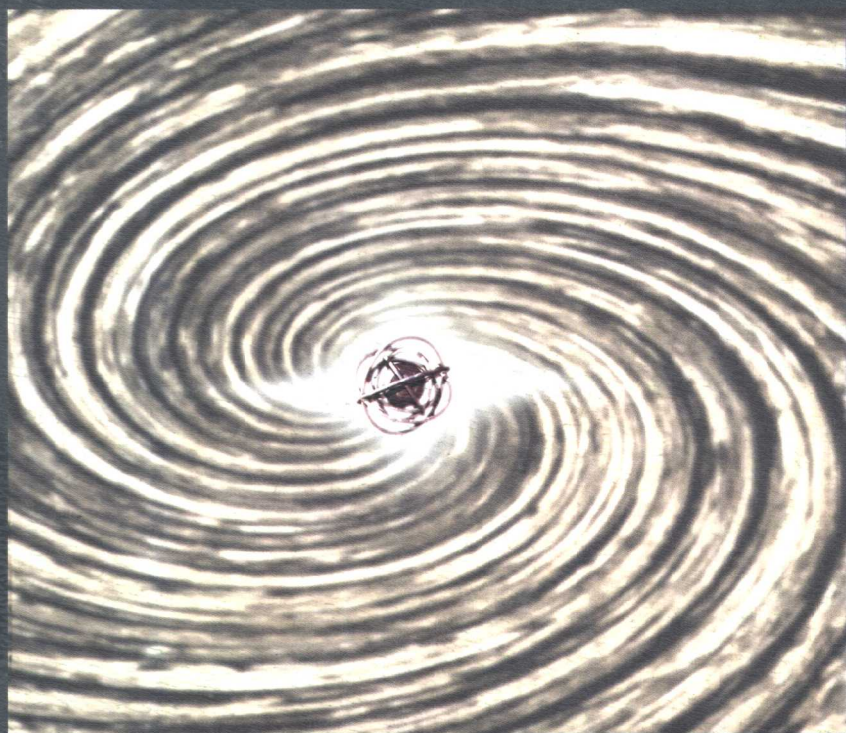


实效 管理——目标·计划执行·协同规则·岗位习惯

自创流程

王 勇 著



中国商业出版社

企业自创流程

王勇 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业自创流程:建立企业实效管理模式/王勇著. 北京:中国商业出版社, 2001. 11

ISBN 7-5044-4315-8

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 035663 号

责任编辑:陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 20.375 印张 520 千字

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

定价:48.00 元

*

*

*

(如有印装质量问题可更换)



王 勇

人民大学工商管理硕士(MBA)

北京叁点水管理咨询公司项目总监

实践——历任大型民营企业投资部经理、总经理助理、副总经理等职。1998年进入咨询行业，主要从事服务于企业的经营管理诊断、营销策划、管理咨询以及相关的培训，并在此期间出任多家企业的总监、执行总经理等职务。

理论——多年来针对企业在营销运作及管理过程中存在的问题进行潜心研究，合著《A管理模式·工程版》。现已总结并提炼出一套适合解决中国民营企业管理问题的实战体系，并于2001年初在清华大学职业经理训练中心营销职业经理培训班讲授“营销关系资源管理”课程。

业绩——曾先后为郑州正龙集团、沈阳飞龙集团、沈阳鞍山富祥实业集团、沈阳联谊集团、温州龙帝欧鞋业有限公司、黑龙江跨世龙集团有限公司、武汉海豚卡通制作有限公司、湖北新华印刷厂、河南金星啤酒集团、郑州华丽灯饰有限公司、内蒙伊利集团、广东佛山日丰管股份有限公司等多家企业提供过经营管理诊断、营销策划、企业管理、内部培训等方面或全面的咨询服务，并历任多家企业的行政总监、营销总监、人力资源总监、执行总经理等职。

127410

序

当内在的资源压力和外在的竞争压力、环境压力一股脑儿向中国企业家涌来的时候，渴望规范管理，向管理要效益成为共同的呼声。一时间，适应这种需求的管理理论遍地开花，西方的、东方的；古老的、现代的；西为中用、古为今用好不热闹。美国的、台湾的、日本的、香港的，舶来品被捧上正席；海尔模式、邯钢模式、长虹模式亦有不少企业正在拜读。我本无贬义，须知，一切存在即合理。只是从事过多年实际管理工作和咨询工作的我总心有余悸，时常莫名其妙地为企业界的朋友或正准备进入企业界的朋友担心。

管理最早在中国存在，管理理论却是外国人首先创造。英国的产业革命引发了劳动分工，产生了原始的成本观念；泰勒从生产工具及方式角度提出的科学管理；法约尔从所有管理者即组织角度提出的行政管理；霍桑改变了人与机器没有差别的观点；马斯洛的需求理论；以及站在全局角度的系统观点、过程观点及权变方法；直至最新的 ERP（企业资源计划）理论，从树立之初至今经过实践的检验，均在学术界和企业界留下深深的烙印。有成功的，有失败的；有付出惨痛代价的，也有的获得丰厚回报。社会学，一门带有丰厚实践底蕴的科学。它认为，一切的科学技术是文化的产物。西方文化产生了一批从事科学管理研究的实践者，东方文化产生了一批具有朴素管理知识与思想的哲学家。1997 年就曾由企业老总同我谈起：我们企业三年前就完成了“流程再造”，我不置可否，“流程再造”需要技术基础和市场基础，需要有 IT 平台和相当成熟的市场竞争氛围，1994 年的中国有吗？直至今日，又有几家企业真正完成了“流程再造”？我不知道。

当然，今日的市场竞争要求企业开放地面对市场，我也不反

对业内提出的“企业应有开放式的柔性结构”，但我总认为，实事求是、具体问题具体分析是不变的真理。中国企业的现状到底如何？

一、规模 = 规模效益？

规模是从企业所拥有的资产、净资产、流动资产等方面体现出来的；规模效益的体现方式是规模经济带来的成本的降低，利润的增加。

现在很多企业以拥有资产获得规模自豪，殊不知所有的资产只有在流动中才能创造价值，不能流动，不能创造价值的资产，只能算是负担。如同你拥有很多的拳击手，但没有一个可以参赛并赢得比赛。企业的使命是获得利益并持续发展。而规模很大，规模效益低下的企业在中国却比比皆是，不信我们可以看看中国企业的佼佼者们——上市公司。厦新电子，每股净资产 1.70 元，每股收益 0.25 元；民丰实业，每股净资产 2.50 元，每股收益 0.05 元；亚华种业，每股净资产 3.70 元，每股收益 0.09 元（2000 年度中报）……规模不等于规模效益，简单的规模只能增大成本，规模效益追求的是低成本扩张。

二、权力缰绳不放

以人才不足、对下属不放心为借口而紧抓权力缰绳的企业老板大有人在。他们知道，权力科学分配会给企业带来根本性的变化，“人人肩上有目标”需要有相应的权力为依托，权力集中代表着责任也集中。

老板一个人拥有所有的权力，承担着所有的责任。姑且不论你能否胜任，如此一来，下属做好做坏一个样，你要他们做什么呢？

责任为核心，权力为前提，控制为保障的权力分配已势在必行，各种各样的借口只能是自欺欺人。

三、“市场导向”雾里看花

市场导向不是新词，几乎所有的老板都知道，但问题是真的做到了吗？一年前偶遇一位企业老板，共进午餐时侃侃而谈当今的市场经济，其企业也很早就引入了市场导向的观念，企业内人人都知道市场导向。听闻有咨询公司人员在场，便问道：“我现在生产保健食品，想销往北京，不知成不成？”同时拿出样品，500克/袋的食品，花花绿绿的包装，价位为10元左右。

市场导向，顾名思义，以市场来引导企业行为，充分了解市场成为必然。这位老板是否知道：他的目标消费群是谁（谁买谁吃）？北京保健品市场到底怎么样？此价位、此包装在北京有没有人吃？……

市场导向不是空的口号，是企业行动的准则。

四、职能壁垒严重

企业分工造就了职能，然而分工是为了完成统一的目标，这一根本却往往被人忽视了。职能部门各自为政，互相抵触或漠不关心，以为只要完成本部门的工作就行；部门之间的协调沟通不畅，造成重复劳动、政令不一、信息断路等现象。

生产：我们不生产，你能卖什么？

营销：我们不卖，你生产没意义！

研发：我们不开发产品，你们都没意义！

——这是企业内部职能壁垒的表象

内部营销观念的树立是解决职能障碍的主要方法之一。生产部门每周例会时，问一问营销部门需要我们为他做什么？财务部门每日例会时，是否该检讨一下，生产部门要我们提供的服务我们做了没有？做得怎样？应该怎样做？……

生产：他们不销售，我们生产出来也没用。

营销：多亏研发、生产提供好产品。

研发：只有营销提供市场信息我们才会设计出适销对路的产品。

——这是部门协调配合的表象

职能融合，有限的资源能造成航空母舰；职能壁垒，再多的资源，依然是一堆破铜烂铁。

五、沟通“艺术”不艺术

沟通是处理关系的润滑剂。企业内部离不开沟通，但沟通是为完成组织目标服务。

组织目标是通过营销、生产、行政管理、财务管理等组织行为实现的。

企业的运作分为科学与艺术两部分，沟通是艺术，只有基于企业科学运作上的沟通才能为组织目标服务。

违反公司规定，“请抽一根烟，拍拍肩膀了事”；“假票报销请吃一顿饭”……这同样是沟通，但违背了组织目标。

六、信息贪污

很多时候，企业内有人一脸惊讶“我不知道啊！”。开会不知道，会议决议不知道，组织调整不知道，工作目标不知道，公司发展规划不知道，颁布的相关规定不知道……而这些信息，决策层是知晓的，为什么传达之后下边的人不知道呢？信息流动过程中有人贪污信息，造成断路。

信息愈来愈成为决胜商场的有力武器。信息贪污是一种“犯罪”。

严峻的现实！

“流程再造”、“ERP”确实好，能快速适应外界环境，增强竞争优势。但是“没有彩电的时代别想造原子弹”，（如果你资源足够也无妨）。企业没有流程就谈不上流程再造，开放柔性管理以及实施“ERP”。故此，我从中国企业普遍现状提出“自创流

程”，提倡企业管理的“流程化”。

流程化中流动的是企业的基本数据，包括人员流动、物流、资金流、信息流等。

流程化通过实效管理模式来体现，一部分是约定俗成的，另一部分是文牍式的。

实效管理模式包括：组织体系、例行指令运作体系、控制体系与人员体系。企业为达成目标，先有组织，按组织分工协调运作，同时有效控制纠正偏差，人员的积极性与能力是所有活动的决定因素。

组织体系是基础，例行指令运作体系是组织行为有序活动，控制体系是保障，人员体系是活化剂。

本书立足企业，从操作角度阐述，不同的企业、不同职能分工，应选择不同的组织体系。职能运作以相关部门需求为前提，控制的是目标和过程，人员的合理流动是企业不断创新的必要条件。观点和课题，方法和技巧（实际操作案例）融为一体，力求以主动思维和内部营销方法，系统地解决企业管理的实际问题。

模式不是一成不变，建立模式、修订模式、模式理念化、学习型组织和流程再造，是其发展趋势。本书最后一篇从实效管理模式的发展趋势角度，说明了学习型组织及流程再造存在的环境及前提条件，以及企业永续发展需具备的一系列“基础设施”。

夜已深，脑中呈现的依然是老板们因管理而困惑的表情，紧皱着的眉头。我能做的，只能以实际管理操作和咨询经验与他们共飧，共同进步以慰。

王 勇

2000年8月8日

目 录

第一篇 导 论

第一章 模式与管理	(3)
第一节 模 式	(3)
第二节 管 理	(6)
第三节 管理模式	(21)
第二章 实效管理模式	(30)
第一节 概 述	(30)
第二节 实效管理模式的特点	(35)
第三节 实效管理模式的内容	(44)
第三章 转变促成	(56)
第一节 实效管理模式的重要意义	(56)
第二节 转变促成是建立实效管理 模式的重要环节	(62)
第三节 转变促成的策略与方法	(73)

第二篇 创建模式

第四章 组织体系	(83)
第一节 组织结构	(83)
第二节 权 限	(122)
第三节 部门职能	(128)
第四节 岗位手册	(147)
第五节 组织体系运作	(165)

第五章 例行指令运作体系	(181)
第一节 直线指令.....	(182)
第二节 职能指令.....	(186)
第三节 直线指令与职能指令的关系.....	(202)
第四节 营销管理例行运作.....	(205)
第五节 生产管理例行运作.....	(253)
第六节 质量管理例行运作.....	(281)
第七节 研发工作管理例行运作.....	(306)
第八节 财物管理例行运作.....	(325)
第九节 行政管理例行运作.....	(353)
第六章 控制体系	(366)
第一节 控制体系概述.....	(366)
第二节 预算控制.....	(386)
第三节 流程控制.....	(419)
第四节 成本控制.....	(438)
第七章 人员体系	(477)
第一节 人力资源计划.....	(478)
第二节 招 聘.....	(482)
第三节 培 训.....	(508)
第四节 激 励.....	(533)
第五节 绩效考核.....	(547)

第三篇 模式创新

第八章 学习型组织	(557)
第一节 引 言.....	(557)
第二节 组织学习与学习型组织.....	(558)
第三节 如何构建学习型组织.....	(567)
第四节 学习型组织成功案例.....	(590)

第九章 流程再造	(596)
第一节 变革的背景.....	(596)
第二节 企业流程再造.....	(599)
第三节 重新设计流程.....	(609)

第一篇 导 论

模式，是使人照着做的标准样式。

管理模式，是企业成员的行为规范。

实效管理模式，是企业成员共同遵守的行为轨迹。

转变促成，是企业导入实效管理模式的重要一环。

第一章 模式与管理

当今社会是竞争的时代，而中国人又是一个比较善于排序的民族。于是，有了状元、模范、标兵，有了行业内的一、二、三名，有了……，比较是为了分出优劣，比较是为了进步。当眼光追逐优胜者时，我们学习与模仿，与此同时，模式一词屡屡出现在电视、报刊以及人们的口中、脑海中。

第一节 模 式

一、模式的概念

模式，是使人能照着做的标准样式。

劣势者为了进步，把优胜者作为自己一段时期的目标，努力模仿、学习，照着做。为什么要照着做，因为他是优胜者，为了进步。怎样照着做，这也许是许多个体与组织在求得进步的过程中苦苦求索的问题。要找到优胜者标准样式，优胜者的思维模式和行为模式是核心，但分析优胜者思维与行为的前提却是关键。

二、模式的特点

1. 引导性

为什么要有模式？因为要获得同样的成功！模式主体的目的性决定了模式具有引导性的特征。

引导模仿、学习者，同时给被模仿者竞争的压力，并指引其不断进步。

卡耐基《成功学》、日本《魔鬼训练》、新西兰《学习的革命》，他们都具有极强的引导性。

2. 规范性

模式包括主体、客体及客体资讯三个要素。客体资讯，要求的是一种标准样式，能够使人学习与模仿。

标准，适用于不同主体的共同标准，本身是一种规范。

3. 可操作性

主体的需求决定了执行过程要有可操作性，并获得一种超越。主体必须明确，针对一件事，自己是如何做的？对象又是如何做的？两者比较，差异在何处？目标的相似程度如何？有没有标准样式？怎样按标准样式做？这些都是模式需要解决的问题。

三、组织模式

个体因为学习、模仿而成功的不乏其人。但组织呢？组织是诸多相关联要素的集合，包括资源、环境、组织人的思维与行为特点、所处的行业特性等，组织模式诸如苏联模式、邯钢模式、海尔模式、长虹模式、搜狐模式等等，简单模仿显然行不通，但我们却不能没有模式，使组织照着做，使组织内诸多个体照着做，照着自己设定的标准样式去做，最终为达成目标。

组织模式，是组织为达成目标而设定的、组织成员遵照执行的标准样式。组织的单元是个体，组织有着共同的目标。共同的目标靠组织成员共同完成，资源配备完毕后需要时间。市场竞争压力要求我们完成时间趋于零。力学原理告诉我们，组织成员行为作用保持一致时所耗时最少。

给敌人以重击的是紧握的拳头，而不是张开五指。

标准样式如何设定？

组织的生产经营要素（除人外）都是静态的，人是运作诸要素的主体。为了共同目标，运作方向应一致，这就要求组织成员共同确定标准样式——模式。

标准样式——组织模式，是组织成员共同确定并遵守的行为约定。

模式是一种约束。

你得上班打卡，你得西装革履，有事你得请假，你得参加会议，你得按时完成任务，完不成目标得扣除薪资……为了组织的利益你只有委屈自己了。

模式也是一种规范。

当你精神饱满、胸有成竹出现在客户面前时，当你心无旁骛完成目标时，当你不再为蝇头小利耿耿于怀时……你已经知道了规范的好处，组织在进步，你也在进步。

能人需要模式吗？

当今的时代，知识和能力越来越受到重视，在企业而言，所有权和经营权的分离，投资者越来越希望找到能人来替自己经营管理企业，求贤若渴的心情着实让人心动，年薪数十万、上百万的招聘广告常见报端，数年前曾出现了轰动全国年薪一百万招聘总经理的事。但是，其招聘的总经理不到半年时间就被解聘，同样成为一段时间媒体关注的焦点。甲 A 赛场，频繁的炒掉主教练也是一道显眼的风景线（这基本也是企业所为）。

这究竟是怎么回事，是能人有水分吗？

如今，都说是能人辈出的时代，让我们来看看，什么样的人算是能人。能人，通俗地说，就是有能力的人，有知识有技能的人。有什么能力呢？优秀的乒乓球世界冠军，算是能人吗？当然是，但让他去踢足球也能成功吗？未必。文学家算能人吗？算，但或许最简单的微积分也会把他给难住。IT 界的能人到了大众消费品行业也能取得成功吗？未必。所以说，能人的知识和技能必须作用于特定的对象，特定的环境，才能成其为能人。

能人能为企业出什么力呢？把握全局的战略家，如果去解决生产中出现的一点小的技术问题，可能也会一筹莫展；驰骋于市场的营销专家去做财务总监，可能会弄得一塌糊涂。所以说，能人也得看他解决什么问题，出力于特定的专业。