

新世纪 新经济 新管理 * 价值链管理书系

张继焦 著

价值链管理

优化业务流程与组织 提升企业综合竞争能力



中国物价出版社

价值链管理



图书在版编目(CIP)数据

价格链管理: 优化业务流程和组织, 提升企业综合竞争能力/
张继焦著. —北京: 中国物价出版社, 2001. 9

(价值链管理书系/张继焦主编)

ISBN 7-80155-248-2

I. 价… II. 张… III. 企业管理 - 价值工程 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 038686 号

出版发行/中国物价出版社(电话:68033577 邮编:100837

地址:北京市西城区月坛北小街2号院3号楼)

经销/新华书店

印刷/河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开本/850×1168毫米 大32开 印张/16.4 字数/400千字

版本/2001年9月第1版 印次/2001年10月第2次印刷

印数/5001—8000

书号/ISBN 7-80155-248-2/F·198

定价/36.00元

价值管理书系编委会

主席：

张继焦(中国社会科学院博士，禧时利公司总经理)

委员：

王琪延(中国人民大学经济学博士，禧时利公司人力资源高级顾问)

王长青(北京大学经济学院经济学博士，禧时利公司资本运作高级顾问)

左美云(哈尔滨工业大学管理学博士，禧时利公司信息管理高级顾问)

史世鹏(中国社会科学院博士，禧时利公司战略管理高级顾问)

色音(北京师范大学博士，禧时利公司国际文化交流高级顾问)

陈光金(中国社会科学院博士，禧时利公司企业文化高级顾问)

陈宝明(中国人民大学经济学博士，禧时利公司企业改制高级顾问)

李宇军(中国环境科学院高级工程师，禧时利公司 ISO14000 高级顾问)

许斌(清华大学计算机系博士，禧时利公司计算机技术高级顾问)

林绍福(北京大学信息系统管理博士，禧时利公司 IT 项目设计与管理高级顾问)



总 序

好几年前，我第一次从事咨询工作时，服务的对象是赫赫有名的跨国大公司——摩托罗拉。当时摩托罗拉在中国移动通信市场上处于遥遥领先的地位，在此种有利条件下，她对市场信息的高度重视给我留下了深刻的印象。后来，我又有幸为惠普、飞利浦、微软、通用电气、乐泰等国际知名公司，以及长城润滑油、南孚电池、实达电脑、用友软件、上海三菱电梯等国内著名公司，提供过信息或管理咨询服务，积累了大量主持咨询项目的经验。这些都是我今天提出企业“价值链管理”的重要实战积累。

4月中旬，北京禧时利公司在北京举办了一期“价值链管理”中高级经理培训班。前几天，我刚刚从双安商场内部培训的讲坛上走下来。下个月，我还要在上海主持一场经理人管理知识培训班。为了企业的管理创新和持续发展，我们有太多的事情要去做……

一、企业家的管理创新令人佩服

然而，与企业家相比，管理咨询师所面临的压力、困难、挑战、痛苦等，实在是太少了。我曾经与不少企业的

2 价值链管理

中高级经理有交往，每一次我都是怀着钦佩、尊敬、谦虚的心情面对他们，与他们交谈。

对海尔的张瑞敏、用友的王文京、金山的求伯君和雷军、诺基亚的刘持金、东大阿派的刘积仁、伊莱克斯的刘小明、海信集团的于淑珉，以及联想的柳传志、杨元庆和郭为等等，还有许许多多知名的或不知名的、业绩辉煌或几起几伏的企业家们，我都是相当欣赏的。他们身上体现出的企业家的管理创新、拼搏事业的精神，实在令人佩服。

管理的真谛来自企业家的探索和企业的管理实践，没有他们的艰辛努力，没有企业为此付出的高昂代价，不会有“海尔经验”、“联想奇迹”，也不会有“金山楷模”、“用友常胜之道”等。

市场竞争还要继续，企业的管理创新也不能停止步伐。前路险恶，企业家要当长跑冠军，企业要办成百年老店，谈何容易？对于在商场上拼杀的企业家们，除了祝福，我们所能做的就是献上一些对企业发展可能有所帮助的知识产品。

二、可供企业管理者选择的几类书籍

市面上可供企业管理者选择的知识产品很多，除 CD、VCD、软件、期刊杂志之外，印刷品类的图书大致可以分为五类：

第一类“海派书籍”，指的是各种从外文直译、编译或原文影印过来的图书。这类图书选题新颖，比较受广大

读者的欢迎，在市场上占有较大的份额。

第二类“学院派书籍”，指的是由各高等院校组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书编写比较规范，受广大在校学生的欢迎，在教育图书市场上占有较大的份额。

第三类“纪实派书籍”，指的是由报刊杂志的记者通过访谈企业老总或管理者而编写，或由企业内部管理人员自己动笔撰写的企业管理书籍。这类图书选题比较新，材料新鲜，内容丰富而真实，可读性强，在企业管理图书市场上有一定的销量。

第四类“江湖派书籍”，指的是由书商组织编写的工商管理类教材和案例集。这类图书选题比较前卫，实用性强，通过民间图书渠道销售，发行量比较大，在企业管理集团和个人购买市场上占有较大的份额。

第五类“咨询派书籍”，指的是由国内外咨询机构（如中国社会科学院、麦肯锡等）专家根据多年的咨询经验总结而写成的企业管理书籍。这类图书选题比较严谨，内容丰富，观点独到，有研究深度，在图书市场上有些属于畅销书，大部分属于常销书。

在此奉献给读者的这套面向新世纪、新经济、新管理的“价值链管理”书系应该属于“咨询派书籍”的范畴。

上述五类书籍各有特点，读者定有自己的选择，我不必多说。

值得一提的是，比较这几类图书的差异，我们可以发现，与“学院派书籍”的规矩相比，明显地觉得“纪实派

书籍”的活泼和“江湖派书籍”的大胆；与“咨询派书籍”的严谨比较，立刻可以看到“纪实派书籍”的率真和“江湖派书籍”的功底。

三、实用主义——企业管理者与咨询师的关系

尽管实用主义现在已经很少有人提及，我还是要大力提倡。没有实用主义为前提条件，企业管理者与咨询师很难走到一起来，管理咨询师也没有存在的必要。

很多企业管理者都重视知识，重视企业管理的新理论、新观念，但是，企业管理者更关心可操作的解决方案，因为他们每天都要面对实际的管理问题和难题，如果咨询师提供的设计方案太理论、太模式化，就很难打动企业管理者的心。

作为一位职业的管理咨询师，我们有机会为企业献计献策，这是我们的职业成就感，也是对我们工作的挑战。

四、关于禧时利和“价值链管理”书系

北京禧时利技术服务公司（简称“禧时利公司”）是一家在北京注册的、独立的企业管理咨询服务与知识产品提供商。公司的主要创办者来自中国最高的决策咨询机构和高等学府，如中国社会科学院和北京大学。现有专职和兼职员工 30 名，其中有 10 名博士（金牌博士组合）和 4 名 MBA 硕士。他们曾为中外知名公司提供过服务，具有一定的国际咨询业务知识和经验。我们将以价值链管理为咨询理念，面向企业优化业务流程与信息流的设计、运作

与管理,配合企业管理软件提供管理咨询解决方案。以往我们较多地为在华跨国公司服务,希望今后有机会更多地为本土企业服务。

经过多年的探索,并结合国际和本土的经验,禧时利公司的“金牌博士们”于2001—2002年将推出“价值链管理”书系。这套书系将给企业管理者提供:

第一,新的企业管理理念、市场竞争时代的“内功利器”:

- ◇ 企业如果不重新审视自己的核心能力,将出现战略性错误;

- ◇ 企业如果不优化业务流程和组织结构,将失去竞争优势。

第二,实用的解决方案和操作程序:

- ◇ 整套解决方案:流程重组、组织结构和信息管理系統等的设计原则、方法、程序;

- ◇ 管理操作程序:亚里斯多德规则、P标准和R标准、6 Sigma控制法、PDCA等。

第三,大量的案例分析:

- ◇ 国内企业(如联想、海信、方正、华为、用友等)的成功经验;

- ◇ 跨国公司在华企业(如思科、诺基亚等)的经营之道;

- ◇ 国内外企业(如摩托罗拉、惠普等)的失败教训。

“价值链管理”书系暂定为10本,包括(书名为暂

6 价值链管理

定):

(1) 《价值链管理——优化业务流程与组织,提升企业综合竞争能力》

(2) 《企业价值链的数字化管理》

(3) 《信息技术对企业管理的变革——传统企业向现代企业的转型》

(4) 《企业信息化管理的难点和解决方案》

(5) 《成功的关键:当代中国经济管理问题》

(6) 《中小企业融资操作手册》

(7) 《控制链管理——防范客户风险和应收帐款风险》

(8) 《企业的用人之道——人力资源管理》

(9) 《分销渠道:成功企业的分销之道》

(10) 《商业调查:成功企业克敌制胜之道》

张继焦

2001年5月30日

前言

价值链管理：市场竞争和企业 持续发展的新型“武器”

随着全球经济一体化进程的不断加快，IT 技术特别是 Internet 技术的迅猛发展与广泛应用，使得人类社会发生了从工业经济时代到知识经济时代的革命，并由此引发了今天企业管理领域以业务流程重组和企业资源计划系统（ERP）应用为核心内容的一场新的管理革命。

企业实施价值链管理，一定要进行业务流程重组（BPR）吗？企业进行 BPR，就一定要有管理软件（如 ERP、CRM 等）吗？企业实施管理软件系统，就一定要进行业务流程重组 BPR 吗？价值链管理与 BPR、管理软件系统之间如何协同进行呢？

应用企业资源计划系统 ERP 与企业的员工素质、经营机制、管理模式、管理方法、业务流程、过程控制、组织结构、规章制度和责权利等方面有着密切的关系，如果这些问题在建立企业资源计划系统 ERP 的同时不能得以有效的改进、提高和创新，那么企业仅通过应用企业资源计划系统 ERP 是不能有效地提高管理水平和整体素质的。因此，应用 ERP 必须要实行业务流程重组 BPR，确保企业有一个科学、规范的管理基础。这个阶段的工作是不可逾越的，特别是对

2 价值链管理

于我国大多数企业长期处于管理粗放，以及现阶段我国企业资源计划系统 ERP 应用水平普遍较低的状况而言就显得更为必要。

组织由“职能型”向“流程型”转变就是业务流程重组 BPR 的核心任务。业务流程重组所关注的是企业核心问题，如：

“企业的核心能力是什么？”

“企业的业务流程是什么？”

“如何对企业现有的流程进行重组？”

“如何实施有效的信息化管理？”等等。

通过对上述问题的仔细思考，企业可能发现自己赖以存在或运转的商业假设是过时的甚至错误的。比如，需要实现企业管理从“高塔式”组织结构向“扁平式”组织机构的转变，提高企业对市场动态变化的响应速度。

业务流程再造通过打破了原有的职能与部门界限，通过重新组织企业的业务流程，把原来分散的活动用流程的观点优化后组织起来，“创造”出了新的“流”，为工作流的过程管理提供了条件。业务流程重组关注的是企业的业务流程，一切“重组”工作全部是围绕业务流程展开的。“业务流程”是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。



作者简介

张继焦，中国社会科学院博士，禧时利公司的创办人，总经理。在商业咨询领域，拥有近五年的咨询工作经历。曾服务的客户有：摩托罗拉（Motorola）、微软（Microsoft）、HP、GE、Philips、Heidelberg、Mckinsey、中国移动通信、用友集团、上海三菱电梯、长城润滑油、南孚电池等。

责任编辑：胡超平

封面设计：庞敏聪

价值管理书系

■ 中小企业融资操作手册

■ 价值管理：

优化业务流程和组织，

提升企业综合竞争能力

■ 企业价值链的数字化管理

■ 商业调查：成功企业克敌制胜之道

■ 控制链管理：

防范客户风险和应收帐款风险

■ 分销渠道：成功企业的分销之道

■ 信息技术对企业管理的变革：

传统企业向现代企业的转型

■ 企业信息化管理的难点和解决方案

■ 成功的关键：

当代中国经济管理问题

■ 企业的用人之道：人力资源管理

《价值链管理》

系统管理理论、科学的管理技术和丰富的本土化实践经验相结合的产物，她告诉您：

如何重新审视本企业的核心能力？

如何优化企业的组织结构？

如何设计企业的主营业务流程？

如何从整体上提升企业综合竞争力？

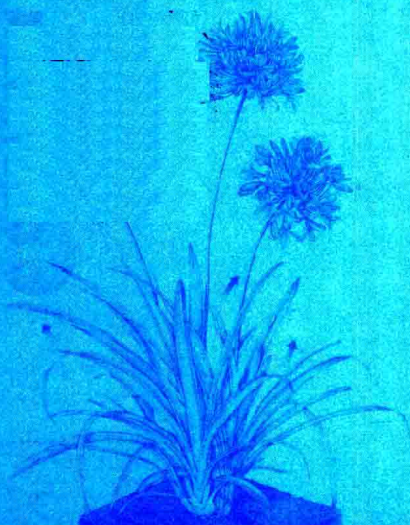
如何从国内外企业的成败中吸取经验和教训？

如何有效使用各种实用的管理技术？

如何调整企业的业务流程和信息流？

如何利用管理信息系统提高管理水平？

如何建立有市场竞争力的企业运营体系？



目 录

第一部分 价值链管理及企业的竞争对策

第一章 价值链管理的定义、内容与目标

- 一、价值链管理的定义 (3)
 - 案例：联想网络的价值链 (4)
- 二、价值链管理的意义与目标 (5)
- 三、价值链管理的内容和分析框架 (6)

第二章 中国企业价值链管理：误区、不足和改进方向

- 一、最大的误区：以产品价格作为基本的竞争手段 (12)
- 二、为什么我们以这样的方式工作？ (13)
 - (一) 不足之一：供、产、销系统没有形成一条“价值链” (13)
 - (二) 不足之二：部门主义相当严重 (14)
 - (三) 不足之三：信息管理相当落后 (14)
- 三、使企业“珍珠项链”般的价值链更加光彩夺目 (15)
 - (一) 改进之一：流程重组：重新设计符合价值链管理的业务流程 (15)

2 价值链管理

- (二) 改进之二：组织再造：重构适应价值
链管理的组织体系 (15)
- (三) 改进之三：信息集成：建立贯穿于价
值链全程的数据库管理 (15)
- (四) 改进之四：规范制度：重新制定与价
值链管理相配套的制度体系 (16)

第三章 价值链管理的形成：背景、历史沿革 与发展趋势

- 一、生产管理的变革过程和发展脉络 (18)
 - (一) 价值工程 (VE) (18)
 - 1. 价值工程产生及发展 (18)
 - 2. 价值工程的基本原理 (20)
 - (二) 准时生产方式 (JIT) (22)
 - (三) 精益制造 (LP) (23)
 - (四) 全面质量管理 (TQM) (24)
- 二、信息管理体系的变革和发展历程 (25)
 - (一) 物资需求计划 (MRP) (25)
 - (二) 制造资源计划 (MRP II) (25)
 - (三) 计算机集成制造系统 (CIMS) (25)
 - (四) 工作流管理 (WFM) (26)
 - (五) 企业资源计划 (ERP) (27)
- 三、中国企业价值链管理：1949 年至今的市场
背景和形成历程 (27)

第四章 价值链管理：基于企业内部，面向 客户和企业价值链

- 一、形成集成化的企业价值链条 (31)
- 二、建立面向客户关系的价值链管理 (32)