

在中国，要成为具有全球竞争力的企业  
必须要从“管理技术”向“技术管理”转变

# 高效运营

——企业运营最佳实践方案

章 旻◎著

EFFICIENT

BEST PRACTICES FOR BUSINESS OPERATIONS

OPERATION



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

# 高效运营

——企业运营最佳实践方案

章 旻 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

高效运营：企业运营最佳实践方案 / 章旻著.

—杭州：浙江大学出版社，2016.11

ISBN 978-7-308-16367-5

I.①高… II.①章… III.①企业经营管理—研究

IV.①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 247576 号

## 高效运营

——企业运营最佳实践方案

章旻 著

---

责任编辑 李玲如

责任校对 余梦洁

封面设计 雷建军

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 265 千

版 印 次 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16367-5

定 价 56.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571) 88925591；<http://zjdxcs.tmall.com>

# 序

几天前，和友人聊起一个话题：今天的中国有很多企业在国际舞台上取得了很大的影响力，也有了更多的“中国模式”在被世界各地的企业和机构关注与学习，但是，中国的管理学和认知能力却没有得到相似水平的认可，也还没有诞生真正有国际影响力的管理学大师……

中国在当代市场经济发展进程中当属“后来者”（late comer），其后发优势是学习快，不确定性低，不用做高风险的尝试性开拓，等等。管理学的发展与情境密切相关。众多中国企业利用后发优势，从一个落后的学习者，成长为快速的追赶者，甚至蜕变成为超越“追赶”的领先者。如此情景，应该且必须催生出与特定的情境相结合的现代企业管理理论。

正是如此，中国正处在一个基于中国实践的管理理论大发展的前夜。三四十年前，日本的崛起，伴随着很多的企业管理模式和理论，比如“丰田模式”“Z理论”“精益生产”等。而今中国崛起，我们的理论在哪里？沉寂背后，我们欣喜地看到了一大批学者正在潜心地研究这些中国特定情景下的管理问题。

章旻，高级工程师、高级经济师，科技部创新管理中心专家成员，正是这样的中国管理学的潜心研究者之一——在企业管理实践领域摸爬滚打多年，从未放弃钻研和创新，抱着对管理学研究的执着和热情，致力于提升源自中国实践的管理学发展。

管理既是一门科学又是一种艺术。章旻是我所认识的、对这门艺术的总结和提升最为热衷的人士之一。作为长期从事企业管理专业认证的运营管理专业人士，他还担任了CMC国际注册管理咨询师、国际劳工局专家培训师等。在广州汽车零部件集团、杭州依维柯汽车变速箱公司、杭州前进齿轮箱集团、北京金风科技等企业管理实践一线有着丰富实战运营管理经验的他，还是个爱写会写会讲



的专家。他积极投身于清华大学、上海交通大学的授课，常深入浅出地将其独到的见解和经验结晶分享给大众。2011年，他出版了个人专著：《成本驱动精益生产》；2012年，其专著《助推制造方式升级的齿轮箱企业精益生产》获国家级管理创新成果二等奖；2011年起，专业管理论文均每年刊登在清华大学年刊《清华IE纵横》。

令人印象深刻的是，他说：“一个世纪前，也许你只需要拥有一定的知识和投身科研的精神，你就可以对一整片未知的领域独自进行科学探索，并成为伟大的发明家或发现家。但是当今的商品社会却是一个复杂的信息交互系统，唯有联结他人的能力和贡献，才能促成自身的进步和目标的达成。这种跨边界的协作形式，正是互联式管理企业的一个特征。”他还指出：“现代杰出的制造型企业，在价值链中都毫无例外地体现着创新管理的深厚理念和卓越成效，因此能够获得长期可持续发展。在现代以‘互联网+’为基础的新商业时代，企业能够加快产品、技术、知识等领域的创新速度，成为一个全新的智慧型与敏捷性兼备经营实体，在面向客户的服务中，能够以为客户创造价值为中心，提供整体解决方案，为客户提供定制化的产品和服务。”

.....

在汽车制造领域从业多年的他，有着自己对运营管理的独到见解。本书《高效运营——企业运营最佳实践方案》就是他长期在实践一线用心、用情专注研究的成果。

“高效运营”是任何一家公司的董事会、老板、管理层乃至员工们都希望做到的事，而绝大部分公司却又普遍存在着管理效果和发展速度偏离预期目标的现象。因此，高效运营是任何一家公司都在极力追求的管理目标，也是优秀经理们脱颖而出的不二法门。

本书从架构到战略，再到战术，案例精彩，步步递进，环环紧扣，专业性、科学性极强。它首先从矩阵组织与项目管理方面解读企业运营并加以拓展，帮助读者建立高效运营的管理目标——始终将关注点放在可实现盈利的价值流程建设上；然后系统介绍了价值流程化与知识共享，又务实到目标管理体系、平衡计分体系、经营计划管理等先进工具；最后上升到企业文化与创新管理的高度，并加以丰富的案例阐述。

在本书的最后，章旻经实地考察后向读者详解了德国工业 4.0。我去过德国多次，同行交流的普遍意见认为，工业 4.0 不仅体现在产品的个性化上，而且是从根本上改变了生产的流程——利用物联网新技术，对整个生产线进行智能化改造，实现从传统的推动式生产系统，转变为体现新型人一机关系的拉动式生产体系。在这种改造中，“灵活性和效率”是其核心，管理架构是其基础。章旻对此的想法也正是如此。

很庆幸有章旻这样一批为中国企业管理水平的提升而孜孜不倦、潜心研究的专业人士。中国企业从来不乏激情，但是缺少理性的制度架构建设和非人格化的科学结构。这就需要在认真学习、借鉴前人理论和经验的同时，深入中国的企业，以国际化的视野，用科学的观念和方法去研究事物的本质规律。随着中国龙头企业的崛起，伴随着新的产业革命的兴起，相信以中国同仁的智慧和努力，一定会涌现出一批源自中国、又能影响世界的管理理论和管理大师；在中国，乃至全球，会涌现出更大一批在源自中国的管理理论指导下取得全球性成功的新型企业；让源自中国的现代企业管理理论在全球企业健康发展的新阶段中真正占有重要的一席！

吴晓波

浙江大学管理学院院长

2016 年 6 月

# 前 言

所有企业都受到数据时代消费形态或客户需求形态的挑战，不能适应的企业将发生瓦解，释放出能力元素，而能力元素将重新组合为能够适应新商业环境的业务形态。试图利用行政体制去掌握或整合资源，将因为低效率和缺乏敏锐的商业感知能力而远离商业本质，难以形成对客户有吸引力的差异化服务及产品竞争力。

作为企业的高级管理者，当你面临行业的竞争格局发生变化、商业规则正在被重新编写、业务盈利模式在发生变化以及看到新的成长机会时，你能够充分应对还是会产生无力感？你能否有足够的力量去驱动组织把握新的业务逻辑、是否可以敏捷转型并捕捉商业机会？

管理者产生无力感的本质在于，自上而下的企业内部个人主义（权威）盛行，跨部门的团队协助基本不存在。企业和个人的能力大多用于磨合行政体制和权力通道，而不是体察客户的需求、培育能力和制订解决方案。

无力感的企业一般拥有稳固的行政中心架构，如图 1 中的 A 模式，每一层的管理者忙于指挥、管控和审批；而敏捷型的企业拥有紧密互联的能力中心架构如图 1 的 B 模式，管理者忙于激励、培训和优化过程。行政中心架构内的个体，遵循指令操作，唯唯诺诺，执行力优先符合行政逻辑；而能力中心架构中的个体，面对不同客户需求互联合作，制订解决方案，执行力首先满足业务逻辑。

毋庸置疑，企业要想达到高效运营的目标，我们采用（图 1 - B）的模式或向这种模式转型。对与处于 B 模式中的个体，我们可以简要描述他们的心智与行为特征：

- (1) 理解商业模式，以能够制定具体业务的解决方案的专业能力立足；
- (2) 能够审视外部环境，有独立判断、采取应对或捕捉机会的能力；

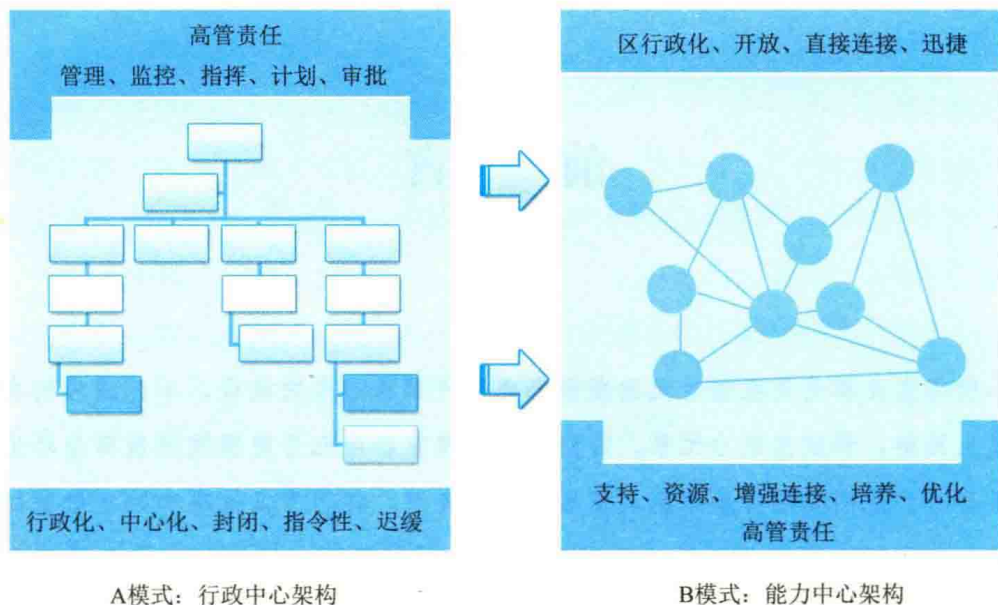


图1 两种企业架构模式

(3) 能够主动组织或参与各种协作，这些协助很可能是跨边界的，例如客户和供应商，享受技术生态繁荣带来的个人进步；

(4) 拥抱数据，感知真实，积极反馈；

(5) 不会满足现状，时常产生改进并渴望成功的冲动。

处于B模式中的组织，它的特征是：

(1) 客户价值和社会价值并重，前者优先；

(2) 组织的商业模式清晰，易于理解并富有吸引力；

(3) 组织全力以赴提供一套支持能力有序运行的管理平台，充分授权；

(4) 组织可以提供或协调各种有利资源，破除复杂边界，保持业务通道通畅；

(5) 组织培养和促进能力的提升，以能力和业务贡献为导向实施激励；

(6) 组织建立鼓励创新和迎接挑战的文化。

如果你认为B模式的组织形式可以满足你高效率的运营管理需求，就让我们沿着本书开启转型之旅。



绪论 高效运营的管理目标 / 001

1 矩阵组织与项目管理 / 006

1.1 客户价值定位与需求识别 / 011

1.2 价值平台 / 018

1.3 强化组织协同（治理架构规划），建立矩阵型组织架构 / 036

1.4 授权管理 / 059

1.5 IT与数字化应用架构规划 / 060

1.6 大数据与决策支持 / 068

2 价值流程优化与知识共享 / 072

2.1 价值流程优化 / 072

2.2 强化职能协同和价值链协同 / 109

2.3 辨析价值点和风险点 / 112

2.4 学习与知识积累 / 119

2.5 创新环境与自我管理 / 127

3 战略输入与绩效评估 / 139

3.1 战略平台 / 142

3.2 目标管理体系 / 153

3.3 平衡计分体系 / 157

3.4 经营计划大纲的制订 / 174

3.5 全面预算管理 / 190

3.6 绩效评价体系 / 194

3.7 会议管理 / 202

## 4 企业文化与创新管理 / 211

4.1 企业文化的组成 / 214

4.2 日本和欧美企业看待创新文化的角度 / 220

4.3 中国企业的反思和前进的方向 / 221

4.4 建立创新文化的个人要素 / 225

## 5 了解德国工业 4.0 / 234

后记 未来运营 / 240

## 绪论 高效运营的管理目标

现代企业高效运营的管理目标是什么？个人认为，管理目标的制定者能够充分理解市场变化和客户需求，对创新性的商业模式有充分的理解和主张，并设计出满足市场商业价值和提供客户解决方案的运营管理模式。管理目标的出现，反映了互联网经济与万物互联的思维模式对企业运营管理的新需求。

21 世纪，随着互联网经济的崛起，大数据分析和云计算的应用，客户从功能性产品需求转向产品+服务综合解决方案的需求，而传统行业基于产品+销售的商业模式的盈利能力已逐渐消退，客户期待供应商能够快速响应并提供多种增值服务。这种商业模式的转变要求企业对客户的经济系统有着高度的敏感性，能够及时预测和分析客户的需求和偏好，为客户提供综合解决方案，同时设计出符合客户价值需求和满足股东利益的领先商业模式。

企业商业模式将从产品导向过渡到服务导向，例如，在销售产品的前期，提供咨询服务或融资服务；在销售产品的后期，提供运维服务；在产品整个生命周期，提供整体解决方案。因此，企业的价值获取方式将发生很大的改变。

通用电气原首席执行官韦尔奇认为：对于市场上任何产品而言，其周围都存在一个更大的经济领域，产品自身仅仅是其中的一个子系统，产品是产生利润的催化剂，是驱动这些业务运转起来的启动装置。客户购买产品以后，还需要维修保养，融资，更换零部件，升级，等等。通常情况下，与这些“非产品”和“产品后”活动相关的收入是直接销售产品收入的许多倍。在盈利能力方面，二者的差异就更大了。企业的利润区正从产品转移到产品引发的下游活动中。因此，韦尔奇改变了通用电气企业设计的经营范围和价值获取机制，从而抓住了利润区转移的机遇。由于获得了这一部分产品的售后收入和利润，通用电气的售后服务和融资贡献了整体运营收入的 40%。自 20 世纪 80 年代中期以来，通用电气的金融

服务部门，即通用电气资本公司的年均净收入增长率为 18%，而同期通用电气其他业务的年均净收入增长率仅为 4%。

客户商业模式的创新给企业运营系统带来的挑战是前所未有的。传统的运营模式花费了大量的时间和精力用于调和内部管理缺陷和利益冲突，然而收效甚微，企业创新转型步履蹒跚，不断被更具创新精神的企业超越，最终丧失了商业活动价值。因此，企业高效运营的首要目标是充分检视现行管理的不足，将客户的价值诉求带入到企业内部运营管理的各个方面，创新性地吸收有益的管理思想，与企业优势活动有机结合，将知识运用到实践中，并实现管理模式创新转型，为重构有竞争力的商业模式提供内核支持。

企业高效运营的关注点包括：

- 是否了解客户的真实需求是什么，能够超越竞争对手的要素在哪里？
- 是否为满足客户长周期和宽覆盖的价值诉求而制订了解决方案？
- 是否能提供智慧型的信息化界面与客户互动？
- 竞争要素是否嵌入到流程中并被准确执行？
- 如何在信息化的基础上对涉及市场营销、技术研发、供应链、制造与服务的流程实现高效的协同管理？
- 重要价值机会点和风险点是否得到评审？
- 运营的瓶颈环节/痛点在哪里？如何建设基于价值流程上的支持能力？
- 是否可以实现知识的积累并转变为一种专有的优势？
- 企业治理架构是否能够演绎为数字化架构（虚拟世界对物理现实的重构程度）？

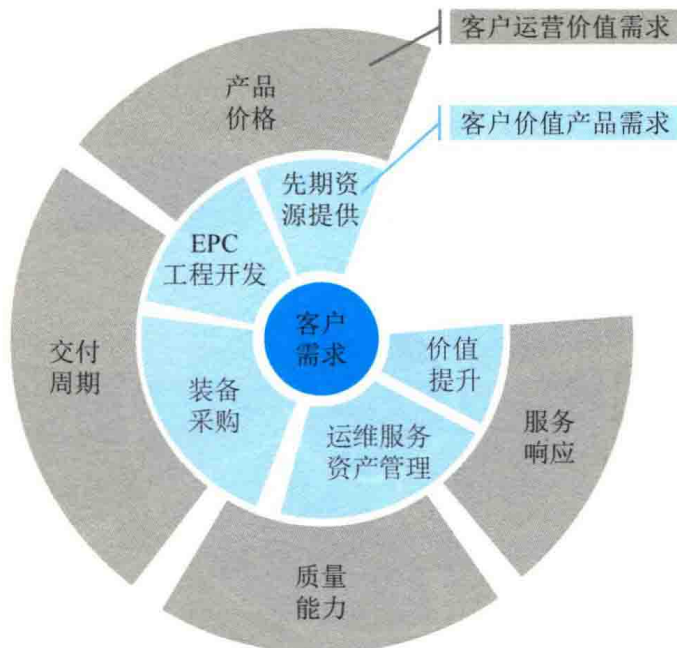
企业对关注点的识别，意味着需要对现有工作不断加以改善，同时需要不断观察市场与客户的价值取向、技术发展方向、竞争者的产品及其制造流程以及供应商的选择取向。企业运营需要不断主动调整并适应市场与客户的价值取向，从中把握商业机会，并获得发展机遇。

高效运营管理架构的核心是客户需求的满足和产品体验的满意，分为客户价值产品需求和客户运营价值需求（见图 1）。

### 客户价值产品需求

企业要全面分析并定义客户几乎所有的需求，全面掌握客户全资产生命周期中





对于各种产品的需求强度和满足状况，并分析其商业合作模式的特点、采购偏好、购买能力等相关因素。价值产品包括具体的交付物，例如各类实体产品、工程项目、金融解决方案、运维服务等。相对而言，客户价值产品需求比较容易识别。

在数字化时代，企业通过大数据与云计算推进制造/服务过程全面升级，整合数字化产品与智能制造，推出智慧产品，解决客户痛点。这是满足客户深层次价值产品需求的重要途径。

### 客户运营价值需求

把客户的需求定义为对产品的购买欲望是不够深入的，只有深入地了解客户的商业管理模式和其在运营管理上的需求，甚至其员工生活、工作、交往的各个环节，企业才能设计出符合客户真正需求甚至超越其期望值的产品和服务。客户运营价值需求包括产品价格、交付周期、一站式服务、技术支持、质量保证和响应能力等。

客户运营价值需求需要通过对标才能进行识别，其管理范畴也更宽，且不同的客户对运营价值的敏感度是不同的，例如产品价格，即要求供应商拥有强有力的价格管理体系，在资源价格、物流价格、制造费用和资产占用费用方面必须做到最优（见图2）。

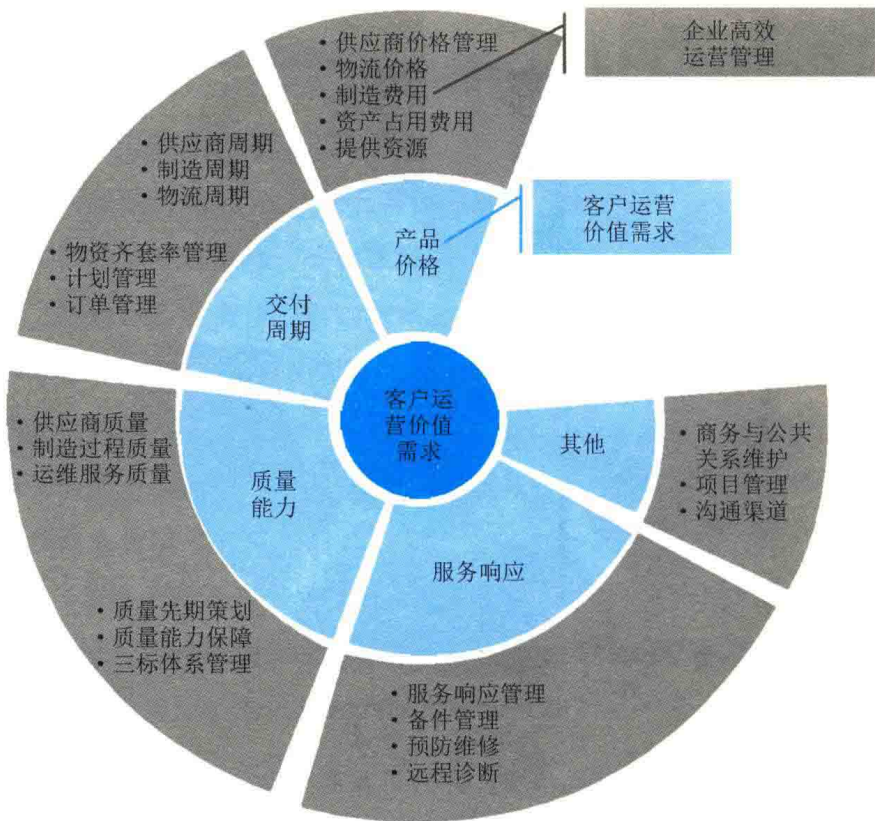


图 2 客户运营价值需求与企业高效运营管理的关系

提升企业运营价值的一项重要方式是，利用大数据对制造→服务过程和运营系统的效率进行分析并持续进行改善，通过提高产品和制造过程的智能感知技术，不仅能够大幅度提升人均劳动效率和质量水平，而且能够提升交付敏捷度。基于客户价值产品需求和运营价值需求，企业需要设计全新的商业模式。

### 商业模式

企业的商业模式设计的关键是，你能为客户带来什么不能替代的价值，如何从为客户创造价值的过程中获得利润，其实质就是企业解决方案与运营管理如何汇聚资源来为客户提供超出期望的价值。也就是说，只有使企业的解决方案及运营管理与客户的价值需求高度契合，才能使企业获得更高的客户满意度。现代的商业模式设计需要与互联网融合并建立在数据模型上（见图 3）。

下面我们来研究高效运营的管理架构（见图 4）。本书的主要章节将依据此管理架构详细阐述。 --

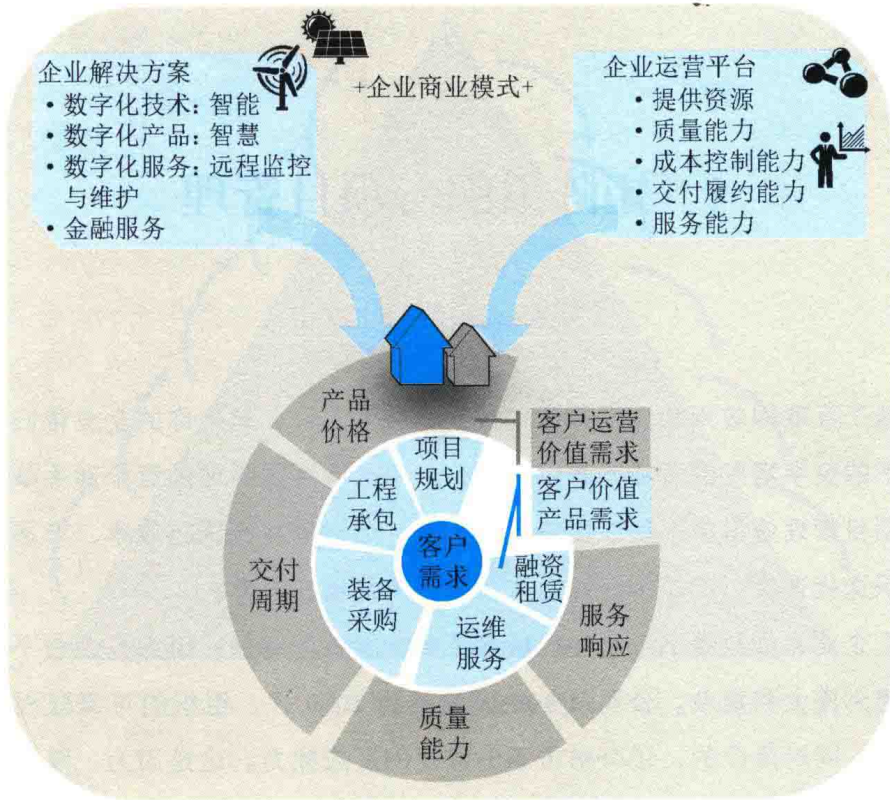


图3 企业商业模式与客户需求的关系

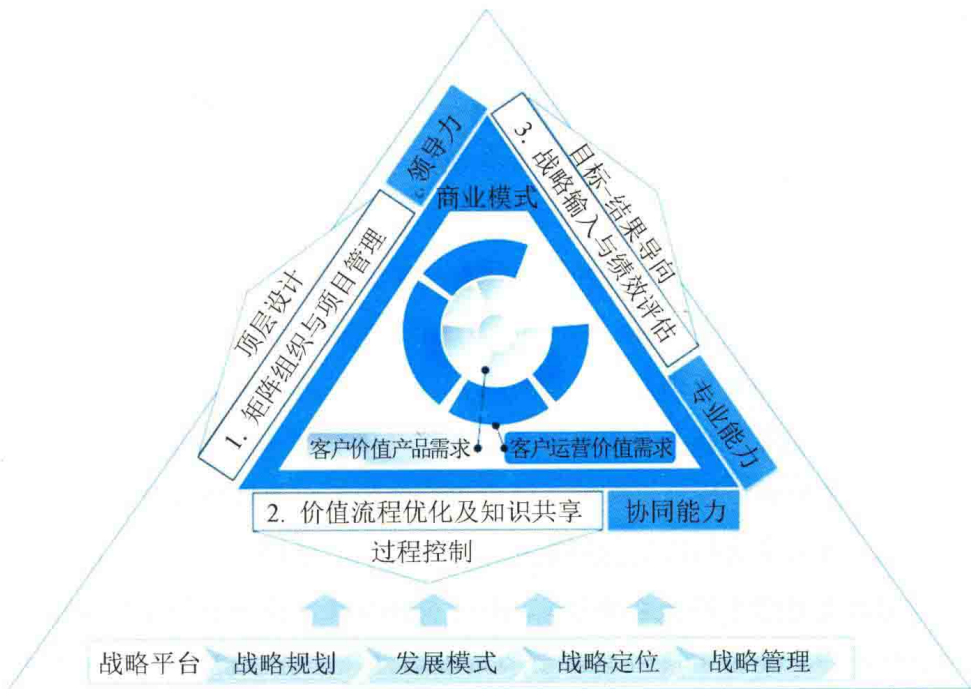


图4 高效运营技术架构



# 1 矩阵组织与项目管理

在基于互联网应用和技术快速迭代的新经济时代，如果你的企业依旧保持着垂直向下的金字塔形的多层行政组织结构，那么我可以向你的竞争对手恭喜，因为你的项目管理效率将不足以提供竞争优势，而对手将在执行效率、产品交付周期、知识迭代速度、产品创新能力方面迅速将你抛在后面。

由于企业人员数量不可避免地随着业务的发展而增加，组织也会在不知不觉中变得更为庞大和复杂。公司从 100 人发展到 1000 人，组织的可驾驭程度将会大大降低，同时降低的，还有对市场的敏捷的反应能力。这是因为，随着人员数量的增加，业务流程和行政管理会相互交错，沟通方面的复杂程度将呈指数式上升，许多要素需要内部进行协调，涉及风险防范的任意一个事件都需要层层决策。组织内协同效率之低会让技术创新可能带来的规模经济徒劳无功，会让发现客户和市场的机会一再错失，会让创新人员充满激情的想象力一次次归于沉寂，而这一切，在客户看来，根本就是一种愚蠢的浪费资源的行为。

我们来观察这类金字塔形多层行政结构。如图 1.1 所示，在企业一个业务管理中心内（比方说销售中心、产品开发中心、工艺技术中心、制造中心、采购中心……），根据需要设立了副总监，再往下，根据业务需求设立了两个部门，那么就有两个部长，部长根据自身管理需求，很可能会向下设立副部长一职，那么再往下设立主管，主管以下才是执行层，而且，在各个级别还会设立名目众多的管理人员，例如助理或秘书，如此，这个中心内的行政架构就成型了。为了便于按级别管理，各级领导层自然会逐级向下设置授权，也就是说，中心总监按照管理幅度将权力适当授予副总监和部长，而部长按照类似的方案授权至副部长、主管。与之相对应，来源于执行层事务的审批将按照授权的路径从下往上递阅审批，最终可能会到达总监一级。而且这种架构，必然会出台一系列复杂的规章制



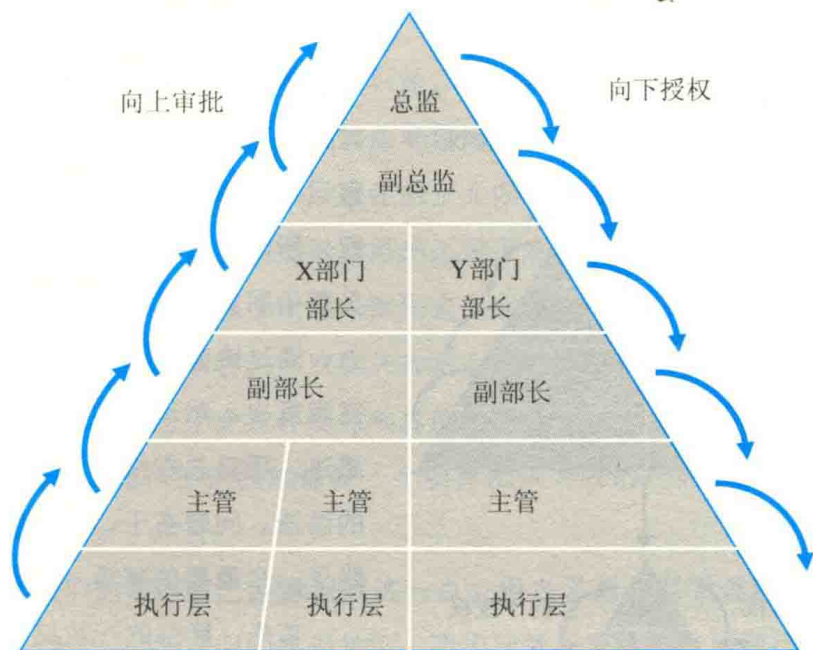


图 1.1 企业的行政层级

度来保驾护航。

从单一业务中心的内部管理中我们已经可以确切地推断出，虽然业务管理表面看来得以层层严密把关，但出现的后果是，业务信息的传递和交流将花费大量的精力和时间，这部分的时间企业并未计入管理成本，而且，在一个行政体系内上下级信息的传递极易产生信息的失真和丢失。

如果在一个项目的执行流程中都是通过类似这样一种多层次的行政机构，那么执行的效率就可想而知了（见图 1.2）。另外还有一种低效率的原因，就是在项目的执行环节中出现各个行政系统之间的扯皮和推诿，利益均沾而不愿意付出，责任则尽量推卸，关注本行政体系内的绩效结果而忽视整体的指标，使得许多关键事务的执行深陷泥潭。有一个例子，商务经理根据客户定制化的需求设计了一个产品项目，这个项目从企业总体的能力上是可行的。于是，商务经理将这个产品项目交给产品开发部。而产品开发部在审核这个项目时发现，由于是客户定制，项目中有几个部件需要进行技术匹配设计和制造可行性分析，而解决这个问题根据绩效指标须在可控的项目成本下进行，于是开发部会将设计方案再传递到工艺技术部门和制造部门。

我们一般会设想这样一个场景，产品研发部召集客户商务部门、工艺技术部