



企业规范化管理 系统实施方案

Implementation plan of the normalized management
system for company

舒化鲁◎著

运行流程管理

CEO
操盘大典

中国著名经济学家
中国式管理大师
中国人民大学商学院
中国著名管理培训专家

李京文院士
曾仕强教授
徐二明教授
余世维博士

一致推荐



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phi.com.cn>

企业规范化管理系统实施方案·运行流程管理

舒化鲁著

电子工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业规范化管理系统实施方案·运行流程管理 / 舒化鲁著. —北京: 电子工业出版社, 2012. 3
ISBN 978-7-121-15239-9

I. 企… II. 舒… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 241441 号

责任编辑: 雷洪勤

特约编辑: 寇国华

印刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

装订: 北京彩虹伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱邮编 100036

开本: 787×10921/16 印张: 23 75 字数: 456 千字

印次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

定价: 68 00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

内 容 简 介

运行流程是企业组织这个有机体的神经血管。本书要回答的问题，就是如何才能保证每一个岗位员工都做正确的事、正确地做事、负责地做事。其内容主要包括运行流程管理规范化实施的思路、运行流程管理规范化的标准、流程优化分析约束条件提要、运行流程管理规范化实施的方法等四个方面。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

总序

一、写给希望成为杰出 CEO 的人

《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书，是写给 CEO 的书，更是写给希望成为杰出 CEO 的人阅习的书。CEO 一定不是夫妻店的老板，也不是因为一个偶然的机会发了大财的暴发户。杰出的 CEO，就一定不是仅仅创造了流星般短暂辉煌的 CEO，更不是由国家权力做后盾，依靠行业垄断把企业做大的 CEO。借用《基业长青》作者的话说，杰出的 CEO 不是报晓的雄鸡，而是制造时钟的匠师。“他们主要致力于建立一个组织，一个会滴答走动的时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品构想打进市场，或利用一次优秀产品生命周期的成长曲线；他们并非致力于取得高瞻远瞩领袖的人格特质，而是采取建筑大师的方法，致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质；他们努力的最大成果不是实质性地体现一个伟大的构想，不是表现人格的魅力，不是满足个人的自尊或累积个人的财富，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。” 詹姆斯·柯林斯，杰里·I 波勒斯. 基业长青. 北京：中信出版社，2002. 第 28 页. 这也就是说，杰出 CEO 只能像临危受命并拯救和创造了通用汽车长久辉煌的前通用汽车总裁斯隆一样，只能像早年成功创业并为日本企业管理确立规则的松下幸之助一样，只能像联想的柳传志、海尔的张瑞敏一样，必须是企业基业长青的缔造者，必须是保证企业基业长青的组织运行规则体系的建构者，必须是领导企业把以资源（包括人才）为载体的资源竞争力转换为以组织运行规则体系为载体的组织竞争力的时钟制造匠师。

CEO 面对的是一个由众人组成的社会经济组织，并且他作为这个组织的代表所面对的仍然是人，或者是由人构成的组织，或者就是自然人。所以，杰出的 CEO 最需要的知识就是有关人的本质特性的理论探索，最需要的技能就是协调融合人际关系的方法。汉高祖刘邦明白的最透彻的道理就是人的行为选择仅仅服从于他自身利益的满足，人最大的技能就是协调、融合与他周围人的人际关系。他正是凭借这两点打败了驰骋沙场无敌手的项羽，成为古今中外少有人超越的杰出 CEO。

由此可以说，高效管理的最大奥秘就在于明白：被管理者是一个主体性存在。

阅，就是了解；习，就是实践。希望成为杰出 CEO 的人阅习的书，就一定不是空洞、晦涩、陈腐的理论说教，就一定不是表格、制度的堆砌，更不是 MBA 教程专业方法的连缀，而是企业组织运行管理的理论方法体系，是构建企业长青基业的组织运行规则体系的理论方法体系。没有理论的方法是肤浅的，没有方法的理论是迂腐的。希望成为杰出 CEO 的人想阅而能阅的必须是基于对人的本质特征把握基础上的系统理论，想习而能习的必须是以系统理论为指导的具有可操作性的方法体系。

《企业规范化管理系统实施方案》系列正是立足于这一目标进行的探索，并且作者自信也能达成这一目标。

CEO 是企业的 CEO，所以杰出 CEO 就绝对不是单打独斗的西部牛仔式的英雄，必须有一批与 CEO 紧密配合且能起互补作用的助手——企业高层管理人员，以及一批相互认同且意志统一的操盘手——中层管理人员。这两类人员也是本系列书的目标读者。对应这三类目标读者，本系列书在内容上比较明确地分为三个大的方面：一是理论思路，二是标准要求，三是实施方法。尽管这三类目标读者都需要通读整个系列，但可有所侧重：希望成为杰出 CEO 的人必须重点阅读理论思路部分的内容，只有确立了明确的理论思路，才能把握方向；杰出 CEO 的助手必须重点阅读标准要求部分的内容，只有掌握了具体的标准要求，才能传递 CEO 的智慧，使企业组织具有执行力；杰出 CEO 的操盘手必须重点阅读实施方法部分的内容，只有掌握了系统的实施方法，才能保证操盘不失误、不走弯路。

二、看不见的手与看得见的手

人是一个主体性存在，具有自我意识和自我意志。他所拥有的能保证自身福利的资源，包括内在的体能、知识、才干和外在的物质与关系，都不会轻易假于人。但在漫长的人类社会发

展史中，人的这种主体性被压抑在社会奴役关系中。拥有超经济权力的人可以随意将自己的意志强加于人，无偿占有他人的资源。也正是这种奴役关系延缓了人类社会的发展，奴役关系的存在降低了社会成员个人所拥有资源的使用效率。人类从旧石器时代至公元 2000 年，在公元 1750—2000 年的 250 年间，用 0—01% 的时间创造了人类历史总财富的 97%。之所以如此，是因为工业革命带来了以承认个人权利的合法性为基础的市场经济制度的普及，也只有市场经济制度的普及，社会奴役关系才开始有实质意义上的缓解。

承认每一个人所拥有资源不被侵犯的权利，直到市场经济发展成为社会经济中占主导地位的经济联系形式时才得以实现，即个人所拥有的能保证自身福利的资源的权利在市场交换中得到保障。但保障个人权利的市场交换是有成本的，这个成本就是科斯所言的交易成本。这种交易成本的存在把个人的时间和精力浪费在不创造财富的交易过程之中。如何避免这种浪费？在 2000 多年前的古罗马时期，人类就找到了答案，即通过组建公司，用管理协调代替市场交易。只是在那个时候，社会奴役关系占主导，绝大多数人的主体性地位被社会奴役关系的枷锁扼杀，所以直到工业革命之后，这一问题的答案才发挥作用。并且随着信息技术的发展和普及，信息化社会的到来，社会奴役关系更加缓解之后，公司制度才成为个人社会生活中最重要的内容。据统计，2009 年，全球 81% 的人口的工作机会是由公司提供的，全球 90% 的经济力量都集中在公司。这一现实揭示了这样一个事实，管理协调已经成为与市场交易同等重要的资源配置方式。所以，美国企业史研究学者钱德勒说过：“公司组织这只看得见的手已经取代看不见的手，接管了原先由市场执行的资源配置功能。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）市场交换和公司组织二者作为一个整体就构成了企业丛林。市场交换就是丛林本身，它起着看不见的手的作用。管理协调就是公司组织本身，没有管理协调就没有公司组织，它起着看得见的手的作用。公司组织也就是构成丛林的大小、高矮矮的树，没有公司组织，就只能有市场交换的草原，不可能有市场交换的丛林。

丛林中的企业通过管理协调实现企业的存在和发展，即达成企业组织内、外部关系协调的有效性。企业组织达成的内、外部关系协调的有效性有多大，企业就能发展到多大，这种关系协调的有效性一旦消失，也就意味着企业死亡。联想成功地收购了 IBM 计算机业务，这就是联想投资人与 IBM 投资人、计算机消费者以及联想内部等相互之间多重关系协调的有效性的达成。美国雷曼兄弟公司破产倒闭也仅仅是因为它的投资人、经营者、管理者以及与商务伙伴、服务客户之间关系协调的有效性的丧失。

三、企业丛林的生存之道

所谓管理协调，就是通过公司价值目标的设定、发展战略的构建、措施计划的拟订、个人行为的约束，在公司组织成员（包括投资人、经营者、管理者和劳动者）相互之间达成意志、意识和行为活动的统一协调，以保证每一个成员都把自己所拥有的资源，交由公司统一支配。在这里除了投资人投入的资源，作为公司经营的条件或价值化的资金，是独立于主体之外的，其他成员投入的资源都是与主体同在，无法独立于其主体之外的，无论是作为劳动投入的聪明才智或体能技术，还是其所拥有的社会关系，都是如此。公司作为一个整体参与市场交易行为，其风险是以投资人的投资为担保的，因而使管理协调的内容主要集中到了投资人与经营者、管理者和劳动者之间，即如何让经营者、管理者和劳动者都最大限度地根据公司发展的需要把其所拥有的以主体人为载体的资源都贡献出来。管理协调所花费的管理费用也主要是花在对这一问题上的投入。寻找投资、达成合作则仅仅是公司成立的过程以及公司扩容投资的过程。但投资人与经营者、管理者和劳动者之间的关系，并不是一个简单的两两之间的交换关系，而是相互交错、纠结在一起的社会、政治、经济、文化关系的综合。要达成这些所有关系协调的有效性，其管理费用必然会随着公司规模的增长而增加，因为这种关系的复杂程度会以公司规模增加的几何级倍数增加，这就使公司的规模被限定在管理费用低于交易成本这一范围之内。而随着社会化生产的发展，规模经济的限制越来越大。如果

公司规模不能满足社会化生产发展的需要，公司的生产经营本身就只能是无效或低效的。企业丛林并不是在所有的情况下，管理协调所花费的管理费用一定小于市场交易投入的交易成本。这就是科斯交易成本理论所讨论的公司产生的原因，当管理费用低于交易成本时，公司才能产生和存在。

关系协调的有效性包括两个方面的内容：一是从协调的范围分析，所协调的关系对象必须充分广泛，即所协调的投资人、经营者、管理者和劳动者在量上足够大，能适应社会化大生产的需要。二是从协调的质量分析，达成的遵从程度必须充分高，至少能保证公司成员的绝大多数都服从公司所确定的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束。公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束等也都是对人的意志行为的一种约定。由此不难理解，关系协调的有效性越高，公司的意志行为约定就贯彻执行得越全面彻底，公司的发展也就越快越稳定。在此，关系协调的有效性也就直接表现为对公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的人员遵从的广泛性，即让广泛的人员（投资人、经营者、管理者和劳动者）全面地遵从公司价值目标、发展战略、措施计划、组织约束的约定。

如何才能实现人员遵从的广泛性呢？其途径有三条：一是等级权力管控，二是规则约束协调，三是前两条途径的组合。第三条途径从性质内容上分析又可归入前两条途径，所不同的仅仅是它们各自所占比重的大小不同。

所谓等级权力管控，就是以权威为基础，在公司内部有一个拥有至高无上权力的人，他的意志也就是公司的意志，他提出的行为要求也就是公司的行为要求，没有人敢违抗，也没有人能违抗。当这个公司规模大得他两眼不能普照时，就只能由他一级一级地委任意志代言人，进行等级控制。这就像 4000 多年前埃及法老胡佛修建他的陵墓——胡佛金字塔一样，把 4000 人的庞大施工队伍按照工程四边分成四个二级负责人，每一个二级负责人再以此下分，直到每个施工作业班组达十人为止。这就像所建金字塔一样，形成了多级的等级权力结构。在此，管理协调就通过这种等级权力结构达成了目的。在这个等级权力管控结构中，任何一个下级对于上级都只能无条件地服从。

但这一形式的管控协调存在三个无法突破的限制。

一是权威人士的健康和生命限制。再权威的人都不可能因为权威而永远健康，长命百岁。建立在权威基础上的等级权力管控如果发生了权威人士死亡或健康问题，这一结构的秩序也就不存在了，关系协调的有效性也就没有了。

二是权威形成的限制。权威不是自封的，他必须有超人的见识或建树，而这种超人的见识或建树，往往还得由时间检验。一个权威人士的退位，无法保证有另一个权威及时替补上来，否则关系协调的有效性也就中断了。

三是权威人士不可能全知全能。斯隆曾经说过：“在独裁者的公司，一个机构是不能发展成为成功的组织的。如果独裁者知道所有问题的所有答案，那么独裁制度是最有效的管理方式。但没有一个独裁者能做到这一点，将来也没有人能做到。”（参见中央电视台第二频道大型纪录片《公司的力量》第六集）

规则约束协调的规则包括两大要求：一是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束内容的必要性、合理性和不容违背性；二是公司的价值目标、发展战略、措施计划、组织约束形成程序的合情、合理、合法性。达成人员遵从广泛性的规则约束必须以规则认同的广泛性为条件：不仅公司组织内部成员大多数，甚至全部都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性，而且与公司发展相关的资源拥有人也都认定规则约束的必要性、合理性和不容违背性。只有公司发展利益关联主体的大多数，包括内部的和外部的，都对规则约束的内容和形成程序的认同，规则才具有权威性，也才能被自觉遵从，并形成相互监督的机制，以保证每一个利益关联主体都遵从，不发生违背的事件。在此，规则约束协调，也就通过规则权威性的获得而达成了人员遵从的广泛性。

很显然，规则认同的广泛性又直接是以环境适应的广泛性为前提的。如果其规则不具有环境适应的广泛性，也就是规则内容的必要性、合理性和不容违背性没有被广泛的认同，或者是规则形成程序的合情、合理、合法性没有得到广泛的认同。这也就是说，环境适应的广泛性必须以规则制定参与的广泛性为前提。所谓规则制定参与的广泛性，也就是让与公司发展相关的所有利益关联主体都参与到规则的制定过程中来，一方面集思广益，以保证环境适应的广泛性；另一方面又通过相互妥协达成意志意识的统一协调。

在企业的丛林里，有的企业百年长青，之所以能长成参天大树而仍然枝繁叶茂，是因为它有以规则制定参与的广泛性支持的环境适应的广泛性，进而获得了规则认同的广泛性，又由规则认同的广泛性支撑人员遵从的广泛性，进而获得了关系协调的有效性，即使得公司发展壮大和强盛。相反，有的企业仅仅因为偶尔的不确定的外部原因给它带来了在企业丛林中冒尖出头的机会，得到了阳光雨露，获得了短暂的枝叶茂盛后就叶落根败，落红成了无情物，化作春泥护他花，是因为它们或者是建立在个人权威基础之上，因为权威的限制而无法延续繁荣，或者是其支撑企业发展大树的树干中规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性四段中的一段或几段没有达成而脆折所致。

四、企业丛林繁荣之路的探索

如何达成规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性呢？这也就是探索企业在丛林中的繁荣之路的问题。这一问题的解，就是本系列丛书所讨论阐述的全部内容。

企业规范化管理，是通过一套公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的游戏规则实现的，目标严格指向企业价值增值和积累的管理。“目标严格指向企业价值增值和积累”，强调管理实施目的是达成关系协调的有效性，能在充分整合内部资源的基础上整合充分多的外部资源以实现企业的发展；“通过游戏规则实现”，强调管理实施不是通过建立在能人权威基础上的等级权力管控达成公司内部管理协调的目的，而是通过规则约束达成公司内部管理协调；“行之有效”，强调所确定的规则具有充分的合情、合理、合法性，以及建立在这种合情、合理、合法性基础上的不可违背性；“系统完整”，强调规则是成体系的，不是支离破碎的要求，是环境适应的广泛性要求的达成；“上下认同”，强调这套规则体系是在规则制定参与的广泛性基础上实现的，具有形成程序上的合情、合理、合法性；“公开透明”，强调这套规则体系是相对稳定的，不是任何一个凌驾于公司发展要求之上的特权人物可“暗箱操作”、随意删改的。

所以，企业规范化管理实施的过程，也就是规则制定参与的广泛性、环境适应的广泛性、规则认同的广泛性、人员遵从的广泛性，以及关系协调的有效性实现的过程。

《企业规范化管理系统实施方案》的体系结构直接建立在把企业组织作为一个有机系统分析的基础之上。从系统的角度分析，企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化等五部分构成的有机体。目标体系是这个有机体的血液养分，组织结构是这个有机体的骨骼骨架，岗位员工是这个有机体的细胞组织，运行流程是这个有机体的神经血管，企业文化是这个有机体的基因密码。《企业规范化管理系统实施方案》整个系列分为六个相对独立的部分，每一部分独立成书，并且都有其理论思路、标准要求、实施方法的探索讨论。在这五个有机组成部分之前有一个基本理论思路的清理探索，即《企业规范化管理系统实施方案·理论思路清理》，回答的是为什么需要规范化管理及如何整体实施规范化管理的问题。目标体系是决策制定的结果，其所管理协调的是决策制定问题，所以有《企业规范化管理系统实施方案·决策制定管理》，其所回答的问题是如何避免企业决策制定失误，如何提升决策质量，以最大限度地保障企业持续、快速发展。另外四个部分依次为：《企业规范化管理系统实施方案·组织架构管理》，回答的是企业组织架构怎样才能铁骨铮铮，保障企业组织执行力，提升组织竞争力的问题；《企业规范化管理系统实施方案·岗位员工管理》，回答的是如何才能让每一个岗位员工有能力素质、有意志意愿、有热情耐心，以保证完满地履行所赋予职责

的问题；《企业规范化管理系统实施方案·运行流程管理》，回答的是如何才能保证每一个岗位员工都做正确的事、正确地做事、负责地做事的问题；《企业规范化管理系统实施方案·文化建设管理》，回答的是如何进行企业文化建设管理，以实现企业组织基因的改造，全面构建出能保证企业发展持续快速，基业长青的强势企业文化的问题。

《企业规范化管理系统实施方案》系列书的研究探索，吸纳并整合了源于西方的 MBA 课程的专业化研究成果，但超越了 MBA 课程专业相互独立的局限，填平了专业分割所划分的鸿沟。其研究探索的是紧紧盯住企业整体和企业发展过程中进行的，不仅看清了企业组织有机体的手、臂、脚、腿、身躯，而且是在完整的企业组织有机体基础上对企业组织运行的规律和过程进行的研究。所以，它可直接为公司 CEO 提供经营管控的完整框架和思路、方法。各类 MBA，如果想快速满足合格乃至杰出 CEO 的知识技能要求，必须补上《企业规范化管理系统实施方案》这一课，即使只想做 CEO 的助手或操盘手，也必须补上这一课。盲人摸象式的企业管理知识和技能，即使不葬送企业的发展，也难以保障企业的发展。不能起到保障企业发展作用的 CEO 助手或操盘手，也是不合格的 CEO 助手或操盘手。

当然，《企业规范化管理系统实施方案》系列丛书还仅仅是一个开创性的探索。为丰富完善这一探索，笔者主持创建了内容丰富、体系完整的信息交流平台——“中国企业规范化管理网”（网址为：[www hwaaaaa com](http://www.hwaaaaa.com)，或者 [www hwaaaaa net](http://www.hwaaaaa.net)），旨在为专家、学者以及各类 MBA 交流批评、补充意见提供方便。并且笔者也殷切希望有更多的专家、学者及各类 MBA 加入这一研究探索中来，提出批评，进行补充，以丰富完善本系列丛书所确立的理论方法体系。

舒化鲁

2011 年 11 月

本书内容概要

企业组织是由目标体系、组织结构、岗位员工、运行流程和企业文化等紧密联系、相互渗透且相生相克的五个部分构成的有机整体。企业管理规范化的实施，必须对应这五个部分。运行流程是企业组织的神经血管，相对于人，神经哪里不通，哪里就麻痹失控，神经紊乱则难免癫狂。企业组织的运行流程不通或紊乱，就难免低效倒闭。

运行流程管理包括流程结构管理、流程活动管理和流程组织管理三个方面的内容。对企业组织运行的全过程运用系统分析方法进行流程梳理优化，通过流程标准的确立和贯彻协调企业组织运行过程，消除内外部各种相互关系的摩擦，以及与这种摩擦相伴的无效活动投入，这就是流程化管理。要保证运行流程管理实施的效果，首先必须遵循价值增值导向、资源集中使用、信息现场处理、员工关系平等、责任无极化、定期分析改进、重点突出和工具规范等八个原则，并且满足活动承担者和管理者全面参与流程标准制定、企业领导人负责主持流程优化工作、有资深流程分析专家提供理论技术指导、企业组织运行系统模块分析准确无误、流程活动的内外部关系全面闭合、流程衔接接口分析确定完整全面，以及流程标准贯彻落实偏失问责严格等七个条件，确立权力意识淡化、等级歧视杜绝、价值目标明确、组织边界淡化、员工技能多样化、整体利益优先和资源共享全面等七个观念的关键是落实流程或流程活动衔接接口责任。

本书在对企业组织运行过程进行系统分析的基础上，分析讨论成规模企业一般都有有的102个系统模块的流程优化分析约束条件，并且分析确定了运行流程管理实施的技术标准，包括流程图描绘、流程标准撰写优化、跟踪表单设计优化和问责制度撰写优化等四个方面的标准，以及流程管理技术运用的理念要求；另外还详细以探索介绍了流程结构管理、流程活动管理和流程组织管理的方法，包括价值目标分解分析法、价值贡献估价分析法、价值关联点数计算分析法、流程分析的多级展开方法、与信息系统对接的流程标准拟订方法和流程组织管理实施的方法。为弥补哈默博士等流程管理理论和方法创建人所忽略的流程组织管理问题，分析介绍了基于系统模块的流程管理职责的单位部门分配、岗位流程工作标准拟订、系统模块流程工作责任的班会展板跟踪和定期考核跟踪，以及与之配套的薪点工资计算等一系列具体操作实施方法。

就理论分析，本书的探索并解决了流程结构管理上缺少系统思考、流程活动管理不封闭，以及忽略流程组织管理对流程标准贯彻落实的影响和流程管理操作的具体化限制等一系列问题，确立了企业组织运行的系统分析和模块分割方法，使流程管理的实施严格建立在对企业组织运行的系统思考基础之上，保证了流程活动路线的全封闭连接。就技术方法分析，修正了VISIO软件中流程图标定义，为保证流程图的描绘梳理优化分析的细化操作提供了方便。

目录

第一篇运行流程管理规范化实施的思路

第一章企业管理的四种形式

- 一、市场经济的发展推动了企业管理的发展
- 二、以等级权力为推动力的科层等级管理的六个特征
- 三、以知识技能为推动力的职能分工管理的六个特征
- 四、以自我价值为拉动力的自主参与管理的八个特征
- 五、以组织目标为拉动力的运行流程管理的九个特征

第二章不同企业管理形式的整合

- 一、管理学界的“革命论”
- 二、管理的发展只有丰富和多样化，没有革命
- 三、企业管理形式的整合
- 四、企业组织运行的系统整合

第三章市场竞争往往是在过程细节上决战

- 一、把简单的事做对一万次就是不简单
- 二、企业组织运行活动的细节都很简单
- 三、市场竞争归根到底是在做事方式上的竞争
- 四、济南二机靠啥把产品卖给美国的公司
- 五、没有流程控制不可能有高效的过程控制

第四章运行流程管理是管理信息化的前提

- 一、ERP 的失败该不该把账算到 BPR 上
- 二、BPR 的失败该把账算到谁头上
- 三、BPR 技术实施失败的五个原因
- 四、ERP 是成熟的技术，BPR 不是
- 五、受挫 ERP 项目的补救措施

第五章运行流程管理的作用

- 一、实现企业竞争能力的载体转换
- 二、打造企业的核心竞争力
- 三、企业规范化管理实施的技术途径

第六章运行流程管理的内容分析

- 一、运行流程管理的基本概念
- 二、运行流程管理的特征
- 三、运行流程管理的内容
- 四、影响流程效率和效益的四个因素

第七章运行流程管理的关键

- 一、保证运行流程管理实施效果必须确立的七个观念
- 二、盯住活动的终极目标
- 三、明了人性的特点：会逃避自由，更会逃避强权
- 四、全面把握运行流程管理实施的程序

第八章运行流程系统模块的活动内容和方向

第九章企业组织运行的流程化管理成功的条件

- 一、活动承担者和管理者全面参与流程标准制定
- 二、企业领导人负责主持流程优化工作
- 三、有资深流程分析专家提供理论技术指导

四、保证企业组织运行流程化管理成功的另外四个条件

第二篇运行流程管理规范化的标准

第一章运行流程管理规范化的原则要求

一、价值增值导向原则的要求

二、资源集中使用原则的要求

三、信息现场处理原则的要求

四、员工关系平等原则的要求

五、责任无极化原则的要求

六、定期分析改进原则的要求

七、重点突出原则的要求

八、工具规范原则的要求

第二章流程结构管理的原则要求

一、流程结构管理的内容分析

二、高位势流程优势化原则的要求

三、流程目标明确单一原则的要求

四、流程层次结构合理的原则要求

五、流程之间衔接恰当的原则要求

六、没有重复重叠流程的原则要求

第三章流程结构管理的标准要求

一、流程关系界定管理的标准要求

二、流程衔接接口管理的标准要求

三、流程结构管理必须注意的问题

四、运行流程的系统归类及结构标准

第四章流程活动管理的标准要求

一、流程活动管理的内容分析

二、流程活动管理的基本要求

三、现有流程活动细分清理管理的标准要求

四、流程活动分析管理的标准要求

五、流程设计、重构和优化管理的标准要求

六、不断对流程进行改进的管理标准要求

七、流程活动管理必须注意的问题

第五章流程组织管理的标准要求

一、流程组织管理的内容分析

二、严格成本效益分析的原则要求

三、对应衔接接口性质选择责任落实方式的原则要求

四、流程衔接接口责任落实管理的标准要求

五、流程活动衔接接口责任落实管理的标准要求

六、流程不断改进和优化责任落实管理的标准要求

七、流程组织管理必须注意的问题

第六章运行流程管理实施的技术标准

一、流程图描绘的技术标准

二、流程标准撰写优化的标准要求

三、跟踪表单设计优化的标准要求

四、问责制度撰写优化的标准要求

五、流程管理技术运用的理念要求

第三篇流程优化分析约束条件提要

第一章信息收集管理流程优化分析实施操作提要

- 一、内部经营信息收集管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、外部市场信息收集管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、宏观政策信息收集管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 四、产品技术信息收集管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 五、工艺技术信息收集管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 六、技术引进管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二章信息运用管理流程优化分析实施操作提要

- 一、战略规划设计拟订管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、年度目标计划拟订管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、项目实施方案拟订管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 四、产品技术研究管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 五、工艺技术管理基本子系统管理系统模块流程优化的约束条件举要

第三章信息生成管理流程优化分析实施操作提要

- 一、经营方针决策制定管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、战略措施决策制定管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、人事问题决策制定管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 四、技术路线选择确定管理系统模块流程优化的约束条件举要

第四章信息传递管理流程优化分析实施操作提要

- 一、责任分解管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、沟通鼓动管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、技术研究成果发布管理系统模块流程优化的约束条件举要

第五章信息反馈管理流程优化分析实施操作提要

- 一、跟踪控制管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、监察纠偏管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、技术研究成果运用反馈管理系统模块流程优化的约束条件举要

第六章信息固化管理流程优化分析实施操作提要

- 一、价值观念归纳整理管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、理论体系建设完善管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、企业文化实体层构建管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 四、企业文化表象层构建管理系统模块流程优化的约束条件举要

第七章能力素质管理流程优化分析实施操作提要

- 一、招聘任用管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、培训开发管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、员工发展管理系统模块流程优化的约束条件举要

第八章意志意愿管理流程优化分析实施操作提要

- 一、愿景设计管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 二、授权支持管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 三、绩效考核管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 四、薪酬福利管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 五、晋级任用管理系统模块流程优化的约束条件举要
- 六、决策参与管理系统模块流程优化的约束条件举要

第九章情感情绪管理流程优化分析实施操作提要

一、情感融入管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、情绪疏导管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十章行为协调管理流程优化分析实施操作提要

一、计划协调管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、奖惩控制子系统管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十一章关系融和管理流程优化分析实施操作提要

一、劳资关系融洽管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、内部法律关系管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、工作质量提升管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十二章保障服务管理流程优化分析实施操作提要

一、人身安全保障管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、生活保障服务管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、工作保障服务管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、行政事务服务管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十三章市场开发活动管理流程优化分析实施操作提要

一、产品设计开发管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、渠道开发规划管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、渠道开发实施管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、渠道开发跟踪管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、价格拉动开发管理系统模块流程优化的约束条件举要

六、广告推动开发管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十四章品牌建设管理流程优化分析实施操作提要

一、品牌整合管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、产品质量管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、公共关系管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、物质环境管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、社会环境管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十五章客户关系管理流程优化分析实施操作提要

一、目标客户管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、目标客户管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、客户投诉管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、危机化解管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十六章物料购配管理流程优化分析实施操作提要

一、采购谈判管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、采购履约管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、仓储运输管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、设备配给管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、材料配送管理系统模块流程优化的约束条件举要

六、低值易耗品管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十七章现场作业管理流程优化分析实施操作提要

一、作业组织管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、现场设备管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、备料备件管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、工艺流程管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、现场人机关系管理系统模块流程优化的约束条件举要

六、现场环境管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十八章产品销售管理流程优化分析实施操作提要

一、促销吸单管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、谈判签约管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、订单跟踪管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、产品配送管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、销售服务管理系统模块流程优化的约束条件举要

六、销售控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

第十九章财产防损管理流程优化分析实施操作提要

一、盗损防减管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、物损防减管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、灾损防减管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、资产盘点管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二十章资产监控活动管理流程优化分析实施操作提要

一、记账监控管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、预算监控管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、核算监控管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、税费缴纳管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二十一章成本控制管理流程优化分析实施操作提要

一、物料成本控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、作业成本控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、营销费用控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、管理费用控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、资金费用控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二十二章财务控制管理流程优化分析实施操作提要

一、筹资管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、投资管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、收入管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、资产流动性管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二十三章审计控制管理流程优化分析实施操作提要

一、财务审计控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

二、人力资源审计管理系统模块流程优化的约束条件举要

三、无形资产审计管理系统模块流程优化的约束条件举要

四、品牌资产审计管理系统模块流程优化的约束条件举要

五、管理行为控制管理系统模块流程优化的约束条件举要

六、经营决策审计管理系统模块流程优化的约束条件举要

第二十四章外部法律关系管理系统模块流程优化的约束条件举要

第四篇运行流程管理规范化的方法

第一章流程结构管理实施的方法

第二章流程活动管理实施的方法

一、流程活动管理的三项任务

二、流程活动分析的六项内容

三、流程活动价值的分析方法

第三章价值贡献估价分析法

一、价值贡献估价分析法实施的 12 个要点

二、价值贡献衰减计算法

三、价值贡献估价分析法的两个优点

四、秦池的广告策划实施流程的活动分析

第四章价值关联点数计算分析法

一、价值关联点数计算分析法操作的七个要点

二、价值关联点数计算分析法运用举例

三、价值关联点数计算分析法的优缺点分析

第五章流程分析的多级展开方法

一、流程分析多级展开的思路

二、流程分析多级展开分析的一般程序

三、四级流程图描绘分析优化调整程序

四、四级流程标准拟定程序

五、四级流程标准优化修改程序

第六章与信息系统对接的流程标准拟订方法

一、与信息系统对接的流程标准必须回答的问题

二、与信息系统对接的流程标准实例

第七章流程组织管理实施的方法

一、系统模块的流程管理职责分配

二、系统模块流程工作责任的单位部门分配

第八章系统模块流程工作的责任跟踪方法

一、不可分割的两个概念：责任与责任承担方式

二、责任跟踪的内涵

三、班会展板跟踪方法

四、定期考核跟踪方法

第九章流程组织管理的激励实施方法

一、薪点工资的计算与岗位流程工作标准的对接

二、员工月度薪资的计算

三、员工年度兑现薪资的计算

四、星级员工评定激励的实施方法

参考文献

后记

第一篇

运行流程管理规范化实施的思路

运行流程是企业组织的神经血管，相对于人，哪里神经不通，哪里就麻痹失控，神经紊乱则难免癫狂。企业组织的运行流程不通或紊乱，就难免低效倒闭。

运行流程管理包括流程结构管理、流程活动管理和流程组织管理三个方面的内容。对企业组织运行的全过程运用系统分析方法进行流程梳理优化，通过流程标准的确立和贯彻协调企业组织运行过程消除内外部各种相互关系的摩擦，及其与这种摩擦相伴的无效活动投入，这就是流程化管理。

本篇主要介绍企业管理的四种形式、不同企业管理形式的整合、运行流程管理的作用和企业组织运行的流程化管理成功的条件等。