

· 供应链模式下的企业管理知识体系 ·

企业管理

—— 使命、流程、工具

骆守俭 等 编著

Qiyeguanli
— Shiming, Liucheng, Gongju



立信会计出版社
LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

· 供应链模式下的企业管理知识体系 ·

企 业 管 理

—— 使命、流程、工具

骆守俭 李玉刚 朱 姝 编著
陆 军 陈洪安

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理:使命、流程、工具/骆守俭等编著. —上海:
立信会计出版社, 2005. 7

ISBN 7-5429-1087-6

I. 企… II. 骆… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 076437 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixina.ph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	9.25
插 页	2
字 数	241 千字
版 次	2005 年 7 月第 1 版
印 次	2005 年 7 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1087-6/F·0995
定 价	17.00 元

如有印订差错 请与本社联系

编写说明

本书的写作过程,相对于当今的诸多管理类书籍而言,大概可以称得上是“马拉松”了。从开始筹备写作的 2001 年秋天算起,整个写作历时 3 年半多时间。期间,多次延误了出版社的出版计划,如果不是出版社的周健临老师一再催促,本书的面世日期可能还要向后拖延。出现这种情况的一个重要原因,就是在写作过程中,由于大规模定制这种新的管理范式,不断有新情况出现,导致作者必须不断研究这些新情况,并根据新情况迅速调整写作方案,甚至调整书稿的逻辑结构。

作者编写本书的念头,是在作者从事企业管理实践工作和高校企业管理专业教学工作的经历的基础上产生的。作者曾长期从事企业管理工作,至今仍从事企业管理咨询和培训工作。这些经历使作者深切感受到,在新的经营环境下,传统的以职能为核心的企业管理逻辑已经不能适应竞争要求,必须寻找到一种新的体系,一方面为企业管理实践者提供管理思路;另一方面也为广大高校学生提供一本能够适应新形势的教材。

本书是编写组全体成员共同努力的结果,在编写过程中,我们多次集体讨论、研究,甚至就一些新问题展开争论。在广泛讨论的基础上,又多次调整写作计划,仅写作大纲一项,就进行了四次调整。最终完成的书稿中,第一、第二、第三章由骆守俭博士执笔,第四章由陈洪安和骆守俭共同编写,第五、第八、第十一章由李玉刚博士执笔,第六、第七、第九章由朱姝执笔,陆军编写了第十、第十二章。骆守俭负责全书的统稿工作。

在本书的写作过程中,作者得到了华东理工大学商学院多位老师的大力支持,同时,许多企业界的朋友对本书的内容也提出了宝贵意

见,由于涉及的人员很多,不能一一列出,在此一并表示感谢。

最后,要特别感谢立信会计出版社的周健临老师,周老师不仅是出版社的编辑,同时也是资深的企业管理教授,他不仅为本书的出版进行了艰苦的编审工作,同时,还就诸多管理问题和作者进行讨论,使作者深受其惠。

骆守俭

2005年6月

前 言

20 世纪 80 年代以前的企业管理,经历了两种基本管理范式:早期手工工场范式和大规模生产范式。发生在 18 世纪的工业革命,奠定了工场制度的基础,在此基础上,人们经过 150 年左右的努力,终于找到了解决工业品短缺问题的途径——大规模生产方式。也正是在大规模生产方式的基础上,企业管理作为一个专门学科而得到重视。

20 世纪初到 1980 年这大约 80 年的历史,是大规模生产方式盛行的时代,在这个时代背景下发展起来的企业管理学,无疑是这个历史时代的产物,其基本思维逻辑是以大规模生产企业为基础的,认为企业管理是以专业化分工原则建立起来的各项职能为基础进行的。按照这种逻辑编写出版的企业管理书籍也毫无例外都以企业管理职能为基本构架展开。

20 世纪 80 年代以来,企业界普遍遭遇到新竞争环境的挑战,在这种挑战面前,按照职能制模式进行的企业管理活动出现了举步维艰的困难局面。为此,从企业界到学术界开始了一场历时 20 多年的探索。到世纪之交,一种新的企业管理范式逐步确立并得到迅速传播,这就是大规模定制范式。在这种新范式下,传统的职能制管理架构已经无法胜任管理任务,取而代之的是一种全新的管理架构。这种新范式的典型特征是:在战略思维上强调核心竞争力;在运营模式上,以供应链管理取代单一企业的内部管理;在管理架构上,以流程管理取代职能管理;在企业间关系上,以信任合作关系代替单纯的竞争关系;在技术手段上,广泛采用现代信息技术;在市场营销上,以提升客户价值取代单纯的产品销售;在竞争重点上,从价格和质量竞争转移到时间和服务竞争。

新的管理范式使企业管理的各个领域都发生了重大变化，同时，也在各个领域产生了大量的新的管理思想和管理方法。本书就是在这样的背景下产生的。

本书可以作为企业中高级管理人员系统学习新环境下企业管理知识的参考书，同时，可以作为工商管理类研究生和高年级本科生开设《中级企业管理学》课程的教材和教学参考书。

由于新管理范式形成的时间较短，新的管理思想、管理方法和管理技术不断涌现，加上作者本身的能力和精力所限，本书中一定存在诸多不足之处，在此恳请广大读者批评指正。

编 者

2005 年 8 月

目 录

第一篇 工商企业的使命与业务流程

第一章 客户价值	3
1.1 现代工商企业的使命	3
1.2 客户价值的特点	7
第二章 企业竞争力	13
2.1 竞争与竞争力	13
2.2 企业竞争态势分析	21
2.3 竞争策略	28
第三章 业务流程	35
3.1 业务流程概述	35
3.2 核心业务流程与支持性业务流程	43
3.3 业务流程分析	47
第四章 企业的业务组织方式	55
4.1 概述	55
4.2 企业业务组织方式的基本类型及其产生的时代背景	58

第二篇 管理工具

第五章 表单	69
5.1 表单与管理信息	69
5.2 表单的类型与性质	69

5.3	表单设计和更新	75
5.4	表单信息分析	78
第六章	制度与程序	85
6.1	管理制度概述	85
6.2	管理制度设计	87
6.3	管理制度的内容	90
6.4	管理制度实施	99
第七章	会议	108
7.1	会议的性质与作用	108
7.2	会议的类型	110
7.3	会议的制度规划	114
7.4	主持与参加会议	120
7.5	会议决议实施与追踪	127
第八章	信息化条件下的管理工具	132
8.1	IT 技术对管理的影响	132
8.2	数据技术与电子表单	137
8.3	管理信息工具和手段	143
8.4	远程会议	151

第三篇 企业运行中的动态过程管理

第九章	知识管理	159
9.1	概述	159
9.2	组织中的知识存在形式及其性质	167
9.3	知识管理系统建设	172
9.4	组织学习	184

第十章 物流管理	197
10.1 物流与物流管理的几个重要概念	197
10.2 公司物流与公司物流管理方法	202
10.3 供应链物流管理	210
10.4 物流管理的发展趋势	217
第十一章 信息流管理	222
11.1 信息及其分类	222
11.2 信息流动过程	228
11.3 信息系统选择与开发	238
11.4 信息系统运行管理	243
11.5 信息系统安全管理	244
第十二章 项目管理	250
12.1 项目管理的任务与作用	250
12.2 对项目的定义	253
12.3 项目的内容与确定过程	256
12.4 项目管理方法	261
12.5 项目管理的发展趋势	284

第一篇

工商企业的使命 与业务流程

第一章

客户价值

1.1 现代工商企业的使命

不论是谁,只要他经营一个企业,就无法回避这样的问题:这个企业为什么要存在?如果不能对这个问题给出清楚回答,作为企业的经营管理者,就会迷失自己努力的方向,而整个企业也必然失去前进的动力。

组织的使命说明了一个组织存在的理由。诚如一些哲学家所指出的:世间万物的存在都必须有其存在的理由,如果一个事物不具备存在的理由,就不会出现在这个世界上,即使存在了,也很快就会消亡。

1.1.1 企业凭什么而存在

企业目标问题在现代管理学理论体系中一直占据着极其重要的地位。尽管管理学文献对管理有着各种各样的定义,但是,这些定义都有一个共同之处,就是认为人类管理活动都有一个共同的出发点或指向——组织的目标。因此,在现代管理学理论体系中,无一例外地将确定组织目标作为企业管理的首要活动。

然而,组织目标究竟是什么?在我国,关于组织目标的争论,从20世纪80年代初期关于国有企业改革方向的讨论中就开始了,一直持续到90年代末。

改革之初,国有企业面临的主要问题是“缺乏活力”,当时认为,由于国有企业都是以完成国家计划部门下达的计划为经营目标的,这就缺乏必要的激励机制。为此,提出了“以经济效益为中心”的改革思路。经历了一段时间后,逐渐认可了企业应该以利润最大化为目标的理论(90年代中期后发展为产权价值最大化);后来,这种经济学的单一目标

说在现实生活中遭遇了许多麻烦，比如由于企业追求利润而导致环境污染、为提高效率而大量裁员从而增加社会不稳定的隐患等等。因此许多人又开始转向多元目标体系说，提出企业应该具有多方面的目标，包括利润、职工利益、经营者利益、社会责任等。

事实上，多元目标理论仍然难以令人信服。从社会发展的要求看，企业确实必须兼顾多方面的利益，而在现实生活中，却无法保证这一目标的实现。尤其是当人们以一种静态的观点看待这一问题时，总是会发现所谓的企业多元目标体系是不可能实现的，因为这些不同的目标其实代表着不同利益集团的利益，而这些利益集团在利益分配上总是存在矛盾的。

换一个角度来思考这个问题。

在以往关于企业目标的讨论中，这些讨论的目的是要解决如何有效调动企业中不同成员的积极性，使其向一个共同方向努力的问题，而这就必须为这些不同成员寻找到一个共同的利益所在。所以，这些研究的重点就在于回答“企业为谁的利益而存在”的问题，而且，将“谁”的思考范围集中在企业的利益相关者这个群体当中。而所谓的多元目标，正是要对所有这些利益集团的利益进行综合权衡。换句话说，这些讨论的焦点集中于如何分配企业的既得利益上。

显然，这种讨论忽视了一个重要的问题：企业用于分配的资源是从何处获得的？而企业凭什么能获得这些资源？这就是企业凭什么能存在的问题。

在整个自然界和人类社会中，事实上存在着一个“公平法则”，这个法则就是：一切开放系统能够生存和发展的前提是它必须不断地从环境中获取资源，而任何系统都不能无偿地获得其生存和发展所必需的资源。因此，它必须对环境有价值。

德鲁克指出，“企业的目的在企业之外”，“企业的目的是创造顾客”。这正是从“企业凭什么能够生存”这个更高的层次对企业的目标进行思考的结果，而从这个层次所界定的组织目标，是一种长期追求的

根本目标,这种目标正是组织的使命。

从“企业凭什么能存在”的层次去看企业的使命问题,实际上就是给出了一个企业能够生存的先决条件,如果一个企业不能正确认清这个前提并首先满足这个前提,那么,无论是与这个企业相关的企业家、经营者,还是政府部门、银行等各种机构,或者其他利益集团,不管他们有多么美好的愿望,都无法通过这个企业来得到实现。

1.1.2 定义企业的使命

企业的使命必须从顾客的角度去考虑,意味着所有企业的使命都具有相同的基本属性:客户价值。

所谓客户价值,就是客户在消费企业提供的产品或服务时所产生的客户感知利得和客户感知成本的比值。客户感知利得是客户根据自身的需要和偏好情况,对其从整个产品获得的各种利益的量化;客户感知成本是客户购买和使用产品所支出的全部成本的量化。如果用 V_c 表示客户价值, F_c 表示客户感知利得, C_c 表示客户感知成本,则客户价值 $V_c = F_c / C_c$ 。客户感知利得是客户需求满足的量化,产品的功能特点、品牌、服务和形象必然是其主要驱动因素。客户感知成本表现为购买和使用过程中客户感知的货币成本和精神、体力成本,取决于产品的价格和其他费用。

企业能够生存,是因为有客户花费了一定成本购买了企业所创造的价值。只有当顾客愿意支付产品的价格,而且顾客所愿意支付的价格又高于企业创造价值时所消耗的资源(即企业所花费的成本)时,企业才能生存。

然而,对一个具体的企业而言,还必须对本企业的使命做出明确定义。这是因为:

第一,对任何一个顾客而言,其需要的种类是无穷无尽的。任何企业或个人都不可能提供一个具体的个人所需要的所有种类的产品和服务。因此,企业必须就其所创造的客户价值的种类做出界定。这就意味着,企业在定义其使命时,必须明确定义自己的经营范围。在实际操

作中,不仅要定义企业是做什么的,而且应明确哪些是企业不做的。在许多时候,明确定义哪些事情是本企业所不做的,对企业长期稳定的发展,显得更为重要。

第二,即使是同样的需要,由于不同人的不同背景,其满足方式是不同的。这就意味着企业必须明确界定自己的服务对象。

所以,定义企业的使命,首先就要回答企业要“满足谁的何种需要”这个问题。要回答这个问题,必须对企业的竞争环境和自身竞争力做全面系统的分析。关于这方面的问题,将在本书第二章做进一步探讨。

使命描述是使命界定的另一个重要任务。使命描述是一项极其复杂的工作。有关学者在这方面进行了大量研究^①:

“国内学者杨锡怀认为,企业使命包括企业哲学和企业宗旨两部分。企业哲学指一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则,是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映;企业宗旨是企业现在和将来应从事什么样的事业活动,以及应成为什么性质的企业或组织类型。

王方华提出,企业使命是企业战略一个重要组成部分,具体包括三方面定位:企业生存目的定位、企业经营哲学定位、企业形象定位。

项保华提出:企业使命关键在于阐明企业的根本性质与存在理由,说明企业业务的宗旨、哲学信念、原则,根据企业的意愿及服务对象的性质揭示整个组织的长期发展前景,为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

美国战略学家 Fred David 则提出:一个成功的使命描述应该包括九个方面:顾客,产品或服务,市场,技术,企业生存发展及获利,企业经营哲学,自我认知,社会责任,对员工态度。”

以上这些讨论充分反映了企业使命描述的复杂性。事实上,由于每个企业的发展轨迹不同,企业的实际控制者在不同时期会对企业的

^① 转引自畅铁民,樊进科,“企业整体使命概念”,《生产力研究》2004年5月。

根本目的在认识上存在差异,因此,在企业使命描述方面会存在着巨大差异。不过,一般来说,随着企业从小到大的发展过程,从有利于企业发展的角度出发,企业的使命描述会遵循从具体的客户价值描述到抽象的价值观陈述这一规律。在一个小型企业中,由于仅仅依靠管理者个人力量就可以对企业的运行进行有效控制,这个阶段的企业使命往往体现为管理者的个人愿景;而随着规模的扩大,企业开始进入规范化管理阶段,此时,具体的客户价值就成为使命描述的重点;当一个企业成长为具有高度复杂的组织结构和巨大的业务规模时,企业价值观陈述就成为使命描述的核心部分。

1.2 客户价值的特点

在企业的使命中,一般性地描述了企业的目标客户及企业可以为其提供的服务。明确了使命之后,企业就要为实现实际的客户价值而开展活动。

从表面上看,客户价值就是未被满足的客户需要。而企业就是要通过一定的产品或者服务作为载体,将其创造的客户价值提供给客户。但是,在实际操作中,这种看似简单的事情却面临着巨大的挑战。

1.2.1 客户价值的复杂性

大多数管理者都会认为自己清楚地知道自己企业所创造的客户价值是什么,而且,会认为这是一个非常简单的问题。比如,对于一个汽车制造企业的管理者来说,会认为他们公司所创造的客户价值就是满足客户方便、快捷地出行的需要。然而,实际情况远没有这么简单。著名管理大师德鲁克的这段精彩语言充分说明了这个问题:

“顾客考虑的价值是什么?”

同企业的宗旨和企业的使命有关的最后一个问题是:“顾客考虑的价值是什么?”这可能是最重要的一个问题,但也是最少被提出的一个问题。原因之一是管理人员确信他们知道这个问题的答案:价值就是他们在他们企业所规定的质量。但是,这几乎永远是一个错误的答案。