

• 广东省系统工程学会企业管理咨询丛书 •

BUSINESS MANAGEMENT
STANDARDIZATION

企业管理 规范化

——企业的第二次创业法则

康庄 著



暨南大学出版社
Jinan University Press

· 广东省系统工程学会企业管理咨询丛书 ·

**BUSINESS MANAGEMENT
STANDARDIZATION**

企业管理 规范化

——企业的第二次创业法则

康庄 著

一部志在提升企业整体素质的实务经典

暨南大学出版社
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理规范化: 企业的第二次创业法则/康庄著. —广州: 暨南大学出版社, 2005. 8

ISBN 7-81079-614-3

I. 企… II. 康… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 099733 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 编辑部 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.75

字 数: 467 千

版 次: 2005 年 8 月第 1 版

印 次: 2005 年 8 月第 1 次

印 数: 1—5000 册

定 价: 38.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

不变是等死
变也可能是我死
只有规范化和管理才是出路

管理规范化的企业
才可能做强做大

管理规范化的实现
既依赖于企业整体素质的提升
也依赖于专业机构正确的指导

企业因为有了你和我
才会走向规范化

导 读

▶▶▶ 走过营销创业阶段，企业进入了充分市场竞争的微利时代。面对更加激烈的残酷竞争，企业究竟靠什么在竞争中立足，靠什么做强做大并最终致胜？答案只有一个：靠规范化的管理。这本书论述了企业管理规范化的理想三步曲，论述了企业管理规范化的六大要素，对企业管理体系的全面建立，具有良好的操作性和指导性，对正在规范化进程中的中小企业具有重要的指导意义。

——张光宇（广东工业大学教授，经济管理学院院长）

▶▶▶ 从企业管理实践中来，又指导于企业管理实际，将企业管理工具化，是企业管理实操的系统工程。

——魏新（广东省系统工程学会秘书长）

▶▶▶ 在目前国内职业经理人市场尚不十分成熟的阶段，企业老板与职业经理人之间如何找到一个比较好的切合点，并借助第三方专业机构进行企业管理体系规范化的改造，这正是此书值得一阅之所在。

——盘东明（中国咨询培训业联合会秘书长）

▶▶▶ 以前的成功只是企业在成长的道路上走完了第一步。未来还能走多远，就看老板的修炼有多深。本书既道出了企业老板自己求变的道理，也指明了该怎么变才符合企业发展的实际。

——李兴浩（广东志高空调有限公司董事长）

➤➤➤ 目前很多企业都处于一个困惑期：想做强做大，又不得要领，不知怎样迈出这一步，走向第二次创业。可喜的是，现在有了这套指导实操的“企业第二次创业”法则，相信能帮助企业迈过这道坎。

——王禹（中山市南粤人才开发有限公司董事长）

➤➤➤ 企业管理权不是来源于财富，而是来源于契约。许多企业因为不懂如何订立契约并与经理人进行交易，所以走了很多弯路。企业管理体系的规范化其实就是教会你怎样轻松地经营自己的事业。

——邱立强（广州珠江轮胎有限公司副总经理）

➤➤➤ 即使成功的企业，也必须尊重其内在的成长规律，不断挑战自我，进行二次创业。本书为中小企业的再创业提供了一套指导性的行动纲领，能带领企业在规范化的实践中与时俱进。

——张恽楷（中山市龙的电器实业有限公司副总经理）

➤➤➤ 把企业作为社会资源来经营，是一种良好的心态。有了这种心态，才会融合更多的社会资源，企业才会做强做大。这是作者的肺腑之言，也是令读者深有感触之处。

——叶志超（肇庆星湖科技有限公司人力资源部部长）

➤➤➤ 本书通过对企业管理规范化的描述，更具体生动地说明了团队建设——人力资源管理在企业管理体系中的重要角色，使人明白“牵一发而动全身”的道理。

——袁国新（广东风华高科集团人力资源部部长）

➤➤➤ 只有规范管理的企业才能迈进良性发展的轨道，实现永续经营。本书旨在提升企业素质，强化规范管理，是企业老总案前必备的工具书。

——莫春晖（广东中联南方建设机械有限公司总助）

序 言

走过营销创业阶段，企业进入了充分市场竞争的微利时代。面对更加激烈的残酷竞争，企业究竟靠什么在竞争中立足，靠什么做强做大并最终致胜？答案只有一个：靠规范化的管理。

规范化管理是现代企业管理的统称，主要包括科学管理、现代企业制度的建立与确立及管理的专业化和职业化三个部分的内容。本书论述了企业管理规范化的过程：建立管理规范（第一步）、按规范化标准执行并维持（第二步）、管理改善（第三步），它是作者经过十多年的企业管理实践，博采跨国企业及国内优秀企业之长，从系统工程的角度阐述的企业实现规范化管理的理想三部曲，并进而摸索出一条具有前瞻性、指导性、实操性、系统性、行之有效的企业管理规范化的改造之路。本书还论述了企业管理规范化的六大要素：①人——团队的组建；②组织机构；③数据系统；④流程及应用工具；⑤企业文化环境；⑥业绩测评系统。这六大要素是对企业管理体系建设的较全面的总结，是对企业管理的系统化、规范化、工具化具有良好的操作性和指导性，对正在规范化进程中的我国企业具有重要的指导意义。

当前，企业老板和经理人都如饥似渴地寻求一种途径，使企业管理变得更加科学，让企业“强身健体、延年益寿”，但往往收效不佳，长期以来只能忍痛带着病体经营。双方都在失望、都在迷惑、都在叹息，苦于找不到一个切合点，既能使

企业管理走向规范化的新格局，又能双赢互利、各取所需。把企业作为社会资源来经营也许是一种选择，一种合理的心态。企业能走多远，完全取决于老板和企业经营者的修炼有多深。企业管理权不是来源于财富，而是来源于契约。很多老板以前就是因为不懂得如何跟经理人进行交易、订立契约，所以走了不少弯路。从某种意义上讲，企业管理体系的规范化其实就是告诉老板怎样轻松地经营自己的事业，怎样做强做大，是一套全面系统指导企业实操的“第二次创业的法则”。

管理规范化的企业，才可能做强做大。管理规范化的实现，从根本上来讲要依赖于企业整体素质的提升。本书既是企业整体素质养成的实务书，也是企业管理咨询的专业工具书。

张光宇

2005 年 4 月于广州

(张光宇，广东工业大学教授，经济管理学院院长，广东省系统工程学会理事长)

前 言

企业管理的书现在是多如牛毛，但多数只是适用于经理人的管理，而不是既适用于经理人又适用于企业家、老板的管理。对中国这个大环境来说，市场经济起步较晚，中国人学国外的企业管理，很多时候容易犯一个错误，那就是总是以为管理只是经理人该学的，老板只管投资，企业交由经理人操作管理就行了。这在国外市场经济已经成熟发达的环境下也许还行，但在国内远非这么简单。

首先，国内企业老板的成长经历多是由成功的商人发展而来。企业管理不成熟，大多数企业都是摸着石头过河，凭以前成功的经验做事，而且所有权与管理权不分，如此形成的只能是不规范的管理，甚至是与规范化管理背道而驰的。企业如人体，一样有生命周期，国内企业多数已走过幼年期（营销创业期），迈向成长发展期，这时候企业更需要关注的是自身体质的加强、企业基础的建设，也就是走管理规范化的道路。

其次，很多经理人的心理障碍影响着他们对国外企业管理的学习效果，比如“打工心态”、“自我中心”、“博弈心理”等。在外资企业，经理人的这些心理障碍得到了有效的弱化，这也是很多从外资企业出来的经理人难以适应国内民营企业的原因；加之国内的职业经理人市场极不成熟，老板与经理人之间缺乏政府约束机制、信誉保障机制，双方很难找到一个比较好的切合点，所以这就需要第三方专业机构的介入。

再者，西方管理学自身的缺陷也导致经理人在不自觉中割裂地学管理、用管理，人力资源科班的就沿用人力资源管理，市场营销科班的就沿用市场营销管理，财会科班的就沿用财务

管理，生产运作科班的就沿用生产运作管理……即使全部都学，也是分成几大块来学，贴近企业实操的企业管理，几乎成了空白。这就好比“西医”与“中医”，“西医”擅长研究肢体与器官，“中医”擅长研究阴阳与脉络，而真正要解决问题别忘了要“中西结合”。

笔者曾经介入或了解过许多专业的管理咨询机构，有的在某一管理领域很专长，甚至可以为企业在某一时期内包办这一领域的全部事务，比方说战略与规划、市场策划、人力资源开发或生产运作管理等，而该领域之外就鞭长莫及。这样做，虽然可以为企业创造一定的短期效益，但并不能帮助企业自己形成应对市场的体质和机制，有时甚至为了达到短期或局部效益而透支企业的长远或整体资源、有损企业的健康体质；另有些“专业”管理咨询机构纯粹是鱼目混珠，在不具备专业资质的条件下依赖于社会炒作来骗取企业经营者的信赖，拿企业当试验品。这说明中国的管理咨询业也存在严重缺陷，在一定程度上影响或制约着企业的健康发展。

基于以上认识，基于长期对企业、老板和经理人的体验与研究，怀着一颗忧“企”的责任心，笔者从系统工程的角度出发，对企业管理作了一次“规范化”梳理，期望通过自己及一起合作的同人的共同努力，帮助更多的企业走上稳健发展、永续经营的康庄大道，也衷心地期待着有更多的人能抢得这种先机，让企业，也让自己走向更成熟、更成功。

本书在编写过程中参考了某些书籍的部分观点，在此对有关作者表示感谢，详见书尾参考书目。

本书在编排中得到田华琼的帮助，在出版过程中得到广东工业大学经济管理学院院长张光宇教授、中国咨询培训业联合会及广东省职业经理人协会执行秘书长盘东明老师、暨南大学出版社编辑晏礼庆的大力支持，在此表示衷心的感谢！

康 庄

2005 年 3 月

目 录

导 读	(1)
序 言	(1)
前 言	(1)
上 篇 第 1 章 管理规范化的基本思路	(1)
1.1 流程及应用工具	(2)
1.2 组织机构	(4)
1.3 人——团队的组建	(6)
1.4 数据系统	(7)
1.5 企业文化环境	(8)
1.6 业绩测评系统	(13)
第 2 章 管理规范化给企业带来的转变	(16)
2.1 管理规范化给企业带来的转变之一	(18)
2.2 管理规范化给企业带来的转变之二	(19)
2.3 管理规范化给企业带来的转变之三	(19)
2.4 管理规范化给企业带来的转变之四	(22)
2.5 管理规范化给企业带来的转变之五	(22)
2.6 管理规范化给企业带来的转变之六	(23)
2.7 管理规范化给企业带来的转变之七	(24)
第 3 章 企业管理规范化的实施过程	(26)
3.1 公司管理的调研与诊断	(26)
3.2 管理规范化的导入	(31)
3.3 管理规范化的展开	(31)
3.4 管理规范化的巩固与强化	(32)
3.5 维护与提升	(32)

上 篇 第4章 做老板更要做大赢家 (38)

- 4.1 培养自己的领袖才能 (38)
- 4.2 放手让别人干 (39)
- 4.3 警惕用人通病 (40)
- 4.4 聘用最优秀的员工 (42)
- 4.5 用好能力比自己强的人 (43)
- 4.6 了解员工的才能和性格 (44)
- 4.7 员工的利益就是老板的利益 (46)
- 4.8 让员工找到“家”的感觉 (46)
- 4.9 正确面对员工的薪资问题 (47)
- 4.10 聘用一位优秀的财务经理 (47)
- 4.11 老板最需关注的两个财务问题 (49)
- 4.12 永续经营 (50)

下 篇 第5章 管理组织 (52)

第6章 营销系统 (54)

- 6.1 组织机构 (54)
- 6.2 职位说明 (54)
- 6.3 营销系统在企业内部流程中所处的环节与地位 (57)
- 6.4 营销中心 (57)
- 6.5 市场部 (68)
- 6.6 销售部 (93)
- 6.7 客户部 (117)

第7章 生产系统 (135)

- 7.1 组织机构 (135)
- 7.2 生产副总职位说明 (136)

第8章 技术开发部 (137)

- 8.1 组织机构 (137)
- 8.2 职位说明 (137)
- 8.3 技术开发部工作流程 (140)
- 8.4 技术开发部工作流程中的工作事项 (146)

下 篇 第 9 章 计划部 (168)

- 9.1 组织机构 (168)
- 9.2 职位说明 (168)
- 9.3 计划部工作流程 (172)
- 9.4 以依赖订单生产为主的企业计划部工作流程 ... (172)
- 9.5 计划部工作流程中的工作事项 (175)
- 9.6 计划部的绩效考核 (202)

第 10 章 生产部 (205)

- 10.1 组织机构 (205)
- 10.2 职位说明 (205)
- 10.3 生产部工作流程 (208)
- 10.4 车间主管日常工作要点 (213)
- 10.5 班组长日常工作要点 (213)
- 10.6 生产部的绩效考核 (214)

第 11 章 品管部 (216)

- 11.1 组织机构 (216)
- 11.2 职位说明 (216)
- 11.3 品管部工作流程 (220)
- 11.4 品管部的绩效考核 (247)

第 12 章 人力资源部 (250)

- 12.1 组织机构 (250)
- 12.2 职位说明 (250)
- 12.3 人力资源部工作流程 (253)
- 12.4 人力资源部工作事项 (255)
- 12.5 人力资源部的绩效考核 (270)

第 13 章 行政部 (272)

- 13.1 组织机构 (272)
- 13.2 职位摘要 (273)
- 13.3 行政工作事项简述 (273)
- 13.4 行政负责人的绩效考核 (275)

下 篇 第 14 章 财务部 (276)

14.1 组织机构 (276)

14.2 职位说明 (276)

14.3 公司财务工作流程与财务部工作流程 (279)

14.4 财务部工作事项 (281)

14.5 财务部的绩效考核 (303)

第 15 章 总经理办公会议 (305)

15.1 组织机构 (305)

15.2 职位说明 (305)

15.3 经营企划工作流程 (307)

15.4 总经办工作事项 (307)

15.5 总经办的绩效考核 (320)

主要参考书目 (321)

上 篇

第1章 管理规范化的基本思路

Q Y G L G F H

很多企业经营者，尤其是民营企业老板，他们不知道企业的管理怎样规范化。他们如饥似渴，到处求医问药，招贤纳士，却始终不得要领，结果常常是老板和经理人才不欢而散。其实，管理的不规范，也就是管理的品质存在问题。谈到管理的品质，很多人就会想到品质管理。品质管理既包含产品和服务的品质，也包含管理的品质。分析产品和服务的品质问题，大家很熟练，也很习惯地从现场管理的人、机、料、法、环、测六大要素的角度进行分析；同样，企业管理的品质问题（即规范化问题）也要从企业管理的几大要素上去分析。总体说来，企业管理规范化也包含六大要素：①人；②组织机构；③数据系统；④流程及应用工具；⑤企业文化环境；⑥业绩测评系统。如图1-1所示：

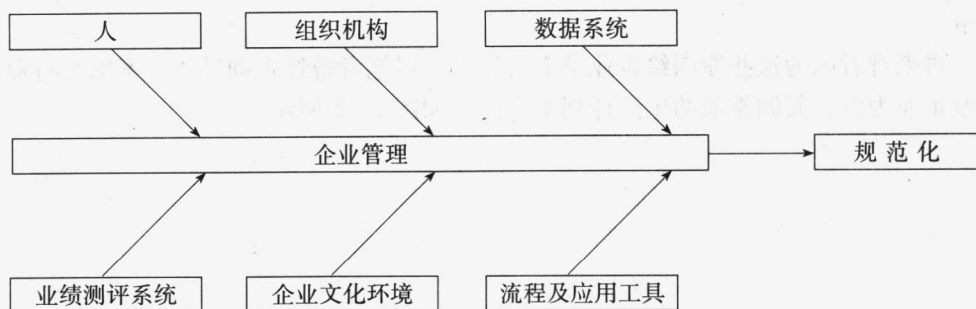


图1-1 企业管理规范化的六大要素

1.1 流程及应用工具

流程是指企业管理的工作流程。企业内部的工作流程来源于企业的价值流，企业的价值流向起源于供应商，从供应商→企业→客户。反过来说，外部市场是你的客户，你又是供应商的客户。在企业内部来讲，企业内部的价值流向起源于采购，然后从采购→物控→品质、技术→生产→计划（生管）→品质、技术→营销；反过来讲，外部市场是企业内部营销系统的直接客户；在技术开发、技术支持与品质保证方面，营销系统是技术开发部和品管部的直接客户；在出货及交货期方面，营销系统是计划部的直接客户；在品质合格与效率达标方面，技术开发部和品管部是生产部、计划部的直接客户（在品质改善与效率提升方面，生产部是品管部、技术开发部的直接客户）；在交货期达到方面，计划部（生管）是生产部的直接客户；生产部是计划部（物控）的直接客户；物控是采购的直接客户；采购是供应商的直接客户；在供应商评审与品质辅导方面，采购是品管部的直接客户。弄清了企业内部谁是谁的客户，就知道了谁为谁要产出什么，然后才能弄清其他要素。比如，工作流程中要用到什么样的管理工具（使用什么样的表单），需要运作什么样的数据系统，需要建立什么样的组织机构，需要什么样的人力资源，谁为谁服务达到的业绩怎么样，谁对谁有考核权等。

弄清了组织的流程（主流程），还应弄清部门内部的工作流程（分流程），细分部门内部的工作事项，弄清每个工作事项的子流程及部门间的归口衔接。这些都在本书的下篇有详细论述。

这样说似乎很简单，但事实上很多企业，尤其是中小型民营企业怎么做都做不到。这是因为：一是企业人才缺乏，二是老板自己不知道怎样把握，三是不知也不会寻求外部专业机构协助。而绝大多数专业机构也不具备这样的全才、通才。我们知道，工作流程分析是人力资源管理所从事的专业工作，但人力资源管理的专业人士并不精通其他职能部门的工作流程，其他职能部门又不懂人力资源管理的专业手法。也就是说要做好工作流程分析，必须是企业管理的全才、通才，对企业的各个职能部门都熟悉、精通的人，没有很高的管理知识技能和丰富的管理实践经验的人做不了这个事。

再来看看因为这些原因给企业带来的后果，以笔者曾经咨询过的一家家具行业的中型企业为例，其调整前的生产计划工作流程如图1-2所示：

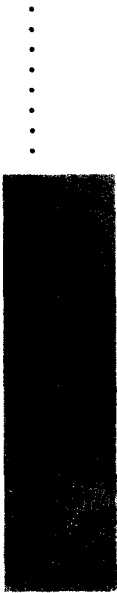


图 1-2 调整前的生产计划流程图

对以上生产计划工作流程进行分析:

(1) 原生产计划工作流程，只是生产安排的工作流程，没有真正的计划工作流程（因为没有计划部门）。

(2) 生产指令由主管计划的副总发出后, 由前工序主管逐级下传, 信息容易失真和递减。

(3) 生产指令由主管计划的副总及后续部门（油漆部）发出，信息混乱。

(4) 生产部门担当了大量的计划工作，易忽视本职工作：①成本控制；②效率提升；③品质控制。

(5) 计划部门的主要职能是统筹与管控,要做好统筹必须清楚:①设备状况;②物料状况;③产能状况;要做好管控还必须建立生产统计系统。

(6) 做好物控的管控必须抓好：①供应商管理；②采购管理；③库存管理；④生产流程中的物料管理。

(7) 要掌握产能状况必须掌握：①标准工时；②生产负荷状况；③有效作业时间；④流程均衡性；⑤流动批量（在制品数量）；⑥排产方式。