

中小企业
管理者必读

尹柳营 主编



顺畅创造财富

——企业运作动态衔接管理理论与方法

- ◆企业的财富创造和经营成功需要高瞻远瞩的战略谋划，也需要及时到位的操作执行。顺畅运作与无缝衔接是打造企业执行力的重要关键。
- ◆企业管理不仅要关注是否存在短板和最弱的链环，而且更需要关注板块的接缝是否密实，链环的衔接是否顺畅和牢靠。

财富的创造不仅源于“地盘”的无限扩大，而且更源于“地盘”内部的顺畅管理。

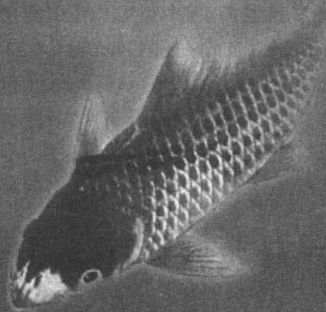
400米赛跑与4×100米接力赛跑的根本区别在于，后者除了取决于参赛者的奔跑速度之外，交接棒是否顺畅常常决定着比赛的胜负。现代企业竞争已经进入到运作中的交接棒是否顺畅决定胜负的时代。



清华大学出版社

F276.3
Y598

尹柳营 主编



顺畅创造财富

——企业运作动态衔接管理理论与方法

清华大学出版社
北 京

F276.3
Y598

内 容 简 介

本书就企业生产运作系统中各个环节和各项活动衔接的顺畅与否及其对创造财富的影响进行了详细的论述。全书分为5篇：“绪篇”构建了动态衔接管理的整个理论体系，论述了良好的衔接管理对企业创造财富的重要作用及实现顺畅的衔接管理的主要途径。“组织管理篇”则从组织管理角度提出改善衔接管理，确保企业运作顺畅的方法和各种可供选择的改进措施。“信息流篇”则把焦点放在如何保证信息流在这个“以快应变”的时代里依然顺畅无阻。“物流价值篇”主要对企业物流过程中如何在保证顺畅的同时降低损耗、提升物流效率进行了讨论。“绩效评价篇”通过构建顺畅创造财富的绩效评价体系，对企业顺畅创造财富的是与否、多与寡进行考核评价。全书以完整的理论与具体的操作过程为主线，在相应的部分穿插具有特色的案例，力求理论与实际有很好的结合。

本书主要适合关心企业运作顺畅的管理人员以及理论研究者阅读，也可供高校生作为教学参考书。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

顺畅创造财富——企业运作动态衔接管理理论与方法/尹柳营主编.—北京：清华大学出版社，2005.1

ISBN 7-302-09171-4

I. 顺… II. 尹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第078133号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客 户 服 务：010-62776969

组稿编辑：陈仕云

文稿编辑：王丹丹

封面设计：秦 铭

版式设计：张红英

印 刷 者：北京市昌平环球印刷厂

装 订 者：三河市金元装订厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：18.25 字数：329千字

版 次：2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-09171-4/F·869

印 数：1~4000

定 价：26.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或 (010)62795704

前言

企业运作系统中，各个环节和各项活动衔接的顺畅与否正在成为制约企业竞争力的瓶颈环节。一般而言，当市场变化相对缓慢时，运作系统中的各个环节和各项活动的衔接不会有太大的问题。当市场变化加速之后，企业运作衔接稍有不顺，就会延误甚至丧失宝贵的时机。就像 4×100 米接力赛跑一样，由于每段跑程都很短，所以，交接棒是否顺畅就常常决定着比赛的胜负。

现代企业的终极目标是创造价值。不但要为企业的出资者——股东创造价值，而且还要为企业产品（或服务）的消费者——客户创造价值。除此之外，还要为供应商、债权人、企业职工创造价值，为政府创造税收，为社会公众创造外部利益（如保护环境和承担社会责任）。所有这一切归结到一点，就是要有效地创造价值。而企业的价值创造又都是通过资源转换来实现的。所以，企业系统的基本功能就是通过资源转化实现价值创造。

首先，企业要根据市场需求决定提供什么样的产品或者服务。然后要决定以什么样的资源转换方式来提供这样的产品和服务，使得顾客们为之乐意承付的价值高于企业为之所投入的价值，从而实现价值创造。在竞争十分激烈的市场环境下，产品或服务的价格是由市场决定的，要想实现较高的价值创造，惟有寄希望于资源转化的速度和效率。因此，企业运作，特别是运作的通畅与否，就成了企业管理理论与实践所关注的焦点。

企业运作过程中的顺畅问题并不是最近才出现的新问题。只是在进入 21 世纪之后，随着经济全球化和市场竞争节奏的加快，企业运作管理的变化速度一日千里，资源的流动越来越频繁，资源整合难度也越来越大。如此一来，就增加了企业运作的复杂性，使企业中原来许多小问题的影响被放大了。企业在经营中稍有不慎就有可能遭受重大的损失。因此，这种动态环境下的企业运作顺畅问题的解决也变得日益紧迫起来了。而在过去，企业一直在枝枝节节地修补企业运作的顺畅问题，也发明了许多可能局部有效的方法。但是它们没能全面地、系统地解决企业所面临的顺畅问题。本书主要是为了弥补这一缺陷，针对运作系统中各个环节和各项活动衔接的顺畅与否，对如何让企业运作顺畅以达到创造财富的目的进行详细地探讨。

本书在吸收和借鉴已有的相关管理理论和方法的基础上，提出和采用了“物理——事理——人理方法论”（简称 WSR 方法论），从分析企业运作衔接管理的影响因素入手，得出了独特视角的以组织管理、信息流管理、物流管理为三大支柱的企业运作动态衔接

Y598

管理理论体系结构，并以有一定特色的绩效评估作为这一管理的归宿点。

在所吸收和借鉴的相关管理理论和方法中，特别要提到“木桶理论”和“关键链理论”。前者将管理的焦点专注于消除最短的板块，因为只要不把短板补长，木桶的载水量就无法增加。后者则将管理的焦点专注于发现和增强最弱的链环，因为只要最弱的那节链环的强度得不到增强，整个链条的承载能力便无法提高。这两种理论对于帮助管理者将主要的精力专注在最关键的因素上，有异曲同工之妙。

然而，木桶的载水量不仅取决于短板，也取决于桶壁的各块木板之间以及桶壁与桶底之间是否严丝合缝。只要存在缝隙，桶中之水便会很快漏光。同样，一根链条的承载能力，不仅取决于最弱那节链环的强度，而且也取决于各链环之间的衔接是否牢实，是否会脱节。只要有一处衔接得不牢实，整个链条就会因承重而崩溃。本书的观点是，企业管理中不仅要关注是否存在短板和弱环，而且更需要关注接缝是否密实，衔接是否顺畅和牢靠。只有各项运作活动顺畅，企业创造财富，创造增加价值，才有坚实牢靠的基础。本书的研究结论强调，财富的创造源不仅是“地盘”的无限扩大，而且是“地盘”内部的顺畅管理。企业如果不促使组织管理、信息流、物流等的顺畅，不仅将失去竞争优势，而且还将危及生存与发展。

企业的财富创造和经营成功需要高瞻远瞩的战略谋划，也需要及时到位的操作执行。近年来，执行和执行力已经受到企业管理理论和实践的重视。本书所探讨的企业运作动态衔接管理理论与方法则是从衔接顺畅的角度去打造企业的执行力，以帮助企业通过顺畅衔接实现无缝管理，从而加速财富的创造。

本书的结构

本书共分为五篇十章。

第一篇“绪篇”，用两章的篇幅，在流程再造、企业资源计划、并行工程及制约因素管理等理论和方法的相关背景知识基础上，从系统观点、制约因素角度提出运作系统的动态衔接问题是制约制造型企业进一步增强核心竞争力的关键环节，强调良好顺畅的动态衔接管理对企业创造财富的重要作用。系统地探讨了企业运作动态衔接管理，提出了实现顺畅管理的主要体系框架，包括动态衔接管理的内涵与特征、影响动态衔接管理的主要因素，以及动态衔接管理理论体系的构成。

第二篇“组织管理篇”，分为两章，从组织设计的视角，探讨了不同类型的组织结构的特点以及它们的演变规律和趋势。发现企业过去主要采取加强纵向衔接管理的办法

来改善动态衔接管理,现在则更多依靠加强横向衔接管理的办法来改善动态衔接管理;分析了组织设计的思想和原则的变化,提出了组织在改善动态衔接管理上所应采取的新的设计思想、原则和方法。该篇尤其强调的是,虽然“结构追随战略”,但是企业要先进行合理的组织设计,才能为企业的顺畅运作提供基础。可以说,组织设计是企业的先天因素,对于企业的健康发展是不可或缺的。因此,该篇首先剖析了企业中可能存在的衔接管理问题,以及产生这些问题的原因;然后总结出历史上不同的组织类型在进行动态衔接管理上所具有的规律,并借鉴历史的做法和经验,为企业识别可能存在的动态衔接管理问题提供了具体的诊断方法和程序,并同时提出改善衔接管理、确保企业运作顺畅的各种方法和具体的改进措施。

第三篇“信息流篇”,也分为两章,重点在如何保证信息流在这个“以快应变”的时代里依然顺畅无阻。该篇首先从运作各子系统内以及它们之间这两个层面分析导致信息流不顺畅的制约因素,为寻找突破这种制约的对策提供依据。接着分别从研发子系统、资源获取与供应子系统、资源转化子系统 3 个方面详尽阐述了各自的信息需求状况,从而使读者可以对这 3 个子系统的信息流有比较深刻的认识。最后,剖析了企业普遍存在的信息孤岛现象及其产生的原因,并为消除信息孤岛提出了相应的对策。

第四篇“物流价值篇”,用两章的篇幅重点探讨了企业物流过程中如何在确保顺畅的同时降低损耗,提升物流效率。物流顺畅是实现企业物流价值的基本手段,它不是靠资金的投入,而是靠管理和技术的投入来完成。本篇主要针对的是生产制造型企业,详细论述了生产支持物流这一生产制造型企业中主要的物流活动内容。作为一个经营系统,物流管理的活动必然是和其他经营活动,尤其是和生产活动紧密交织在一起的。所以,本篇紧密围绕生产活动,分析了在工厂空间布局、组织体制、运行方式、信息机制等方面对实现物流顺畅的影响以及相关的实例。并由此得出结论:第一,物流不畅,影响极大;第二,解决企业物流问题,并不能仅仅着眼于物流本身,而必须把它与企业经营过程中的其他活动结合起来考虑,才是治本的方法;第三,管理技术在改善企业物流的活动中作用凸显。在分析影响因素的基础上,最后有针对性地提出了改进对策,以期能够为那些在思考同类问题的企业经营者、厂长、生产部门主管、物流部门主管提供启发和借鉴。

第五篇“绩效评价篇”,分为两章。旨在对企业顺畅创造财富的是与否、多与寡进行考核评价,并在上述研究的基础上,结合国内外关于绩效评价的理论体系及实地调查研究,提出顺畅创造财富的评价体系——动态衔接管理绩效评价的本质是对动态衔接环境下的企业绩效进行综合评价,该篇分别从组织管理、信息流和物流 3 个方面构建企业

运作动态衔接管理的绩效评价体系，提出相应的评价方法，并就如何组织实施为实际管理者提供了很好的参考建议。

本书旨在通过分析企业运作动态衔接管理过程中存在的问题与影响因素，进而为促进企业运作的顺畅、使顺畅带来财富提供切合实际的理论方法与具体的操作建议。

本书的特色

第一，新的企业管理理念——市场竞争时代的“内功利器”。

财富的创造源不仅是“地盘”的无限扩大，而且是“地盘”内部的顺畅管理。

企业如果不促使组织管理、信息流、物流等的顺畅，将失去竞争优势。

第二，大量的案例分析。

在写作过程中，以相对完整的理论体系及系统的操作方法为主线，又在相应的部分穿插具有特色的案例。力求每一个案例与理论知识相得益彰，相互配合。

第三，实用性。

实用的解决方案。各章的解决方案既自成一体，又相互联系：从寻找问题的根源入手，找出各自影响运作顺畅的因素，提出相应的解决方案。

形式活泼、可读性强。本书在编写过程中，以插图、小知识或相关链接的形式，增加了一些颇具操作性的流程范例和表格范式等，希望能对企业运作管理者的实务操作有一定的参考价值。

最后需要说明，本书在编写过程中参阅了大量书籍文献，已尽量在行文和参考文献中列出，在此一并向文献的著作者深表谢意。由于学识能力有限，疏漏之处在所难免，恳请各位读者批评指正。

主编 谨识

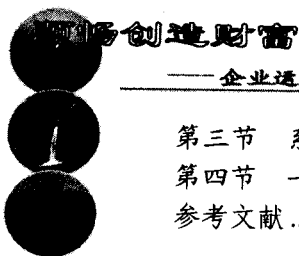
目 录

绪 篇

第一章 解剖衔接管理——意义、内涵与源起	3
第一节 必要的概念界定	6
第二节 理论的支持——衔接管理思想的源起	10
第三节 现代运作管理实践对动态衔接管理的启示	14
第四节 企业的演进与衔接管理	24
参考文献	27
第二章 顺畅创造财富的保障——构建良好的动态衔接管理体系	29
第一节 企业运作动态衔接管理的影响因素	33
第二节 运作系统的构成及衔接管理体系的要素分析	40
第三节 企业运作系统的特性分析	42
第四节 企业运作的动态衔接管理理论的体系框架	45
参考文献	47

组织管理篇

第三章 循环不顺——组织管理方面的衔接问题所在	51
第一节 组织设计设计什么	52
第二节 组织设计出错了么？——企业的三大衔接管理问题	53
第三节 影响衔接管理问题的因素	56
参考文献	67
第四章 对症下药——重新设计组织动态衔接管理	69
第一节 组织演变规律——衔接管理的不断加强	69
第二节 组织“体检”——识别企业中的衔接管理问题	79



第三节 系统治疗更为有效	84
第四节 一步步来——让企业更加健康	87
参考文献	98

信息流篇

第五章 信息流的“庐山真面目”	101
第一节 企业运作系统的三种流程及相互关系	101
第二节 信息及企业运作系统顺畅对信息流的要求	102
第三节 顺畅的企业运作系统中信息流的四个特点	104
第四节 运作各子系统内信息流不畅的制约因素	105
第五节 运作各子系统之间信息流不畅的制约因素	111
参考文献	116
第六章 打开枷锁——确保信息流顺畅	117
第一节 促进运作各子系统内信息流顺畅的对策	118
第二节 促进运作各子系统之间信息流顺畅的对策	119
参考文献	153

物流价值篇

第七章 未雨绸缪——杜绝物流不畅与价值的流失	157
第一节 解读企业物流——企业物流的组成和作用	157
第二节 追本穷源——确保企业物流活动通畅的基本因素	161
参考文献	175
第八章 柳暗花明——重建运作顺畅的物流系统	177
第一节 系统改造——物流运作的合理化	177
第二节 统一号令——物流运作的标准化	200
第三节 “运行提速”——物流运作的自动化	206
参考文献	211

绩效评价篇

第九章 揭开“面纱”——动态衔接管理绩效评价概要	215
第一节 绩效评价发展变革史	215
第二节 全面认识企业运作动态衔接管理绩效评价体系	222
第三节 继承与发展——动态衔接管理绩效评价的方法研究	226
参考文献	243
第十章 评量有道——顺畅创造绩效的评价指标体系构建与实施	244
第一节 绩效评价指标不能想当然	244
第二节 企业运作动态衔接管理绩效评价指标体系的构建	245
第三节 顺畅创造财富评价体系的组织及实施方法	264
参考文献	273

绪篇——运作顺畅的理论基石



- 市场的变化令我们应接不暇
- 部门之间的壁垒让我们疲于协调
- 顺畅的衔接将财富创造由神话变为现实
- 完善的衔接管理体系让我们更好地落实战略

篇首语

企业是构成社会经济的基本单元，它吸收社会资源，并在内部进行资源转化，而后输出更多的价值创造。企业寻求资源输入与产品输出之间价值增量最大化的过程便是财富创造的过程。创造财富是企业永恒的目标，如何更加顺畅地创造更多财富是企业的经营管理者孜孜以求，不断探索的问题。财富增长的过程是在企业内部通过环环相扣的一系列具有严密逻辑承继性的活动完成的。引起全世界工商业界普遍关注的业务流程再造（BPR）理论是对传统的企业运作方式的质疑，进而对活动的逻辑合理性进行的革命性改造，那么在经济全球化和市场竞争节奏加快的环境下，逻辑合理而有效的各项活动之间是否衔接顺畅就成为制约企业财富创造能力的瓶颈环节。企业运作系统的动态衔接管理理论是关于在动态竞争环境下，企业内部资源转化过程的各项活动之间如何有效衔接的理论。

本篇将在相关背景知识的基础上，为读者概述良好的动态衔接管理对企业创造财富的重要作用、动态衔接管理的内涵与特征、影响动态衔接管理的主要因素以及动态衔接管理的理论体系。

第一章 解剖衔接管理

——意义、内涵与源起

企业如同在风暴中搏击的海船，茫茫大海中，我们需要英明船长的引领，我们更需要搏击巨浪的智勇水手。

战略是船长的引领，而战略的实施就是水手们平凡而多变的工作。如何跟进市场，如何实现战略目标？我们需要良好的衔接。

曾是IT产业创新精神代表的施乐公司，发明了许多包括鼠标、图形用户界面、激光打印机等最具革命性的技术。但这些现在已经成为历史。走向衰败的施乐公司不是因为缺乏创新或战略决策，而是因为其庞大的官僚体制使得公司内部业务流程复杂，各个环节之间难以顺畅衔接，因而无法迅速地将其拥有的资源和先进的技术快速转化为现实生产力，极大地阻碍了创意的产生和执行，最终导致产品开发始终落后于竞争对手。

资料来源：智囊·聪慧商务网

20世纪末，随着通信与信息技术的发展，经济全球化和市场竞争节奏加快的趋势越来越明显，企业面临的市场环境发生了巨大变化。随着人们收入水平的提高和消费意识的增强，消费者对产品的品质、规格、花色、样式有了更高的要求，需求呈现出多样化、个性化的特征，并且这种多样化要求具有很大的不确定性；消费者对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高，而这又是以不同用户的满意度为尺度的，从而产生了判别标准的不确定性；消费者要求在满足个性化需求的同时，产品的价格也要像大批量生产时那样低廉。市场需求的不确定性对企业的竞争力提出了新的要求，包括缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务，同时要求企业对不断变化的市场做出快速反应，源源不断地开发出满足用户需求的、定制的“个性化产品”去占领市场。此外，许多企业为了应对竞争对手的挑战、取得竞争优势，制定了宏伟的战略目标和完美的计划部署，却无法在企业内部有效地推行，在战略部署的执行能力上显得差强人意。许多企业更是因为缺乏良好的运作管理导致竞争地位下降，陷入困境。因此，市场环境的不确定性增加所导致竞争格局的动态变化，必将引起企业的运作管理发生深刻变革。企业运作管理能否以低成本、高质量、主动灵活地响应主导市场的变化，已经成为企业竞争

成败的关键之一，需要提高生产运作领域应对环境变化和执行企业战略规划的能力。

小案例

战略就意味着执行

1993年1月，一切都崩溃了。毫无疑问，这是IBM公司历史上最糟糕的一个月。大型机和微型电脑的销售都在继续下跌。约翰·阿克斯最黑暗的一天就在1月19日，那天公布了这样一个消息：IBM在1992年遭受了高达497亿美元之巨的亏损，是美国历史上最大的亏损。5天后，公司股票骤然跌至每股49美元，IBM似乎在向死亡急剧下坠。董事会成员们达成的惟一共识就是阿克斯必须辞职。当他最终屈从于董事会的意志而辞去董事长和首席执行官之职时，人们都清楚地感到IBM好像一艘巨轮在暴风雨中的大海里下沉。IBM任命郭士纳为约翰·阿克斯的继任者，我们知道，正是郭士纳这个只懂饼干不懂电脑的外行拯救了蓝色巨人。

宏伟的蓝图对罗·郭士纳来说没有任何价值，它们只是一纸空文。当病人已经上了手术台时，谁还有时间讨论长期计划或战略呢？他别无选择，只能致力于解决燃眉之急。如果IBM恢复秩序，如果在相当长一段时间内业务持续改进，那么作为工作的一部分，也许他会花时间构想宏伟蓝图。郭士纳知道他别无选择，只有脚踏实地激励公司去行动。尽管公司还存在问题，但这位领导对IBM及其产品和员工都满怀信心。没有哪个公司不实施大量正确的举措就能使年收入达到630亿美元（像IBM在1993年那样）。郭士纳认为，IBM并无内在的大问题，在过去它曾经开发出恰当的产品，恰当地销售出去，获得巨额收入和良性利润。那么问题出在哪里？他认为IBM只是没有正确地实施计划。这就像一个橄榄球教练早就设计好了精彩的比赛，让最好的球员上场，但却忘记要给球队时间来学习和实践，在队员之间进行传接球的训练一样。当他在上任几周内巡视IBM时，对自己的发现大为惊讶：各种各样过硬的产品和营销计划都搁置在员工的办公桌上。往往当他问及某产品进入市场后的表现如何时，他总是反复听到一个回答：该产品从未被推出；它们还未见天日，销售额为零。怎么会这样？郭士纳不停地问。他得到的答复就是无望的神情和无奈的耸肩。IBM的新任首席执行官很快找出了问题所在：缺乏实施，人们都在岗位上睡大觉呢。任务没有在IBM内部得到很好的执行，比赛已经设计好了，但球队并未学会如何正确地传接球。

郭士纳知道，在他宣布宏伟蓝图之前，必须先使IBM重新运转起来。为此，他必须



教给员工实施的真正含义。实施并不意味着开会、部署执行任务的人员、对问题争论不休、研究机会和使问题恶化。实施意味着谈成交易、拜访客户、按照设计要求发出订单、发送货物、达到（并超过）目标。要彻底改造 IBM，郭士纳认为他不需要任何华丽的战略，他必须做的是促使 IBM 的员工更好地贯彻既有的战略、推动任务在公司内得到落实。“我认为最根本的问题在于实施。战略就意味着实施”。

6 年后，在郭士纳掌舵的 6 年中，他创造了几个奇迹：

第一个奇迹：结束了 IBM 巨大的财务亏损。

第二个奇迹：整顿了公司，使之成为高效率的实体，有盈利的机会。

第三个奇迹：竟然使蓝色巨人再次成为一台盈利的机器。

资料来源：罗伯特·史雷特，拯救蓝色巨人。北京：机械工业出版社，2000

“要在当今的全球经济中生存，关键是通过世界级的运作，向顾客提供优质的具有竞争性价格的产品或服务”，运作管理是企业提高其市场竞争力和实现其战略目标的基础所在。从发展速度看，运作管理及运作效率是企业发展中更为基本的问题。因此，企业对运作管理及运作效率的改善也需要付出更大的耐心。从长远来看，运作管理的水平及运作效率将最终决定企业发展的程度及发展的速度。因此，运作管理一直是管理科学领域研究的热点，管理学者及企业经营者不断探索提高运作效率的有效途径。对各类企业的深入调查显示，真正造成企业陷入困境的，虽然也有对运作系统中的各个环节和对各项运作活动本身缺乏有效管理的情况，但更严重的问题却往往发生在运作系统中的各个环节和各项活动的动态衔接上。当市场变化相对缓慢时，运作系统中的各个环节和各项活动的衔接一般不会造成很大问题。当市场变化加速之后，企业运作衔接只要稍有不顺，就会延误甚至丧失宝贵的时机。就像 4×100 米接力赛跑一样，由于每段跑程很短，所以，交接棒是否顺畅就常常决定着比赛的胜负。

小案例

江南集团的困惑

中国加入 WTO 以后，江南集团面临着全球经济的挑战，市场竞争对手不仅限于国内，

更有世界同业列强，企业生产运作的效率亟待提高。首先，基础性管理急需理顺。航天集团原是一个国营企业，原先计划经济体制下的企业管理思想、理论和方法，要适应当今市场经济体制下的企业发展就显得捉襟见肘了。其次，目前企业内部协调困难，管理流程不畅，透明度不高，有些业务操作不规范，部门之间互相推诿责任，仅考虑部门利益，“屁股指挥脑袋”，这导致部门之间时常出现统一协调比较困难的尴尬场面，从而影响了产品质量的提高与成本的降低。因此，江南集团的生存与发展迫切呼唤适应市场经济规范的管理运作管理方式的诞生，使人、财、物、产、供、销达到最优化的活跃状态，守好了企业的“后院”也就从根本上提高了企业内部管理的水平，并能够随之催生出以市场为导向的新产品开发体系和管理方法，消除信息孤岛现象，实现全厂信息沟通。因此，面对市场需求环境快速变化的形势，江南集团急需从内部提高管理水平，改进管理人员的工作方式，并加快工作节奏，靠现行的传统工作模式已不能适应新形势的需要，江南集团意识到必须采用一套新的管理理念，协调部门之间的合作关系，从思想上消除衔接与协调的障碍，并采用先进的信息管理方式，从软硬件两方面提高管理效率，“以信息化带动工业化”努力实现技术的跨越式发展。

第一节 必要的概念界定

2002年，美国人拉里·博西迪和拉姆·查兰合作推出了一本畅销书《执行——如何完成任务的学问》。在这本书中，作者指出执行是在战略流程、人员流程和运营流程相互作用下完成的。运营流程将企业长期目标分解成一些阶段性的任务，为了完成这些阶段性任务，领导者必须作出许多决策，将其整合到组织的运营当中，并根据市场情况的变化及时进行调整。运营实际上应是战略的推行阶段，而在完成这一阶段的任务的同时又必须时刻关注市场的变化。因此，运营活动包含着企业价值链上的各个环节。本书所关注的是担负企业资源转化功能的生产运作环节中，企业基本的增值活动在各个节点之间的推进与衔接。企业运作系统的动态衔接理论是关于在动态竞争环境下，企业内部资源转化过程的各项活动之间如何有效衔接的理论。本书将着重阐述企业运作系统的动态衔接管理，但在展开阐述运作系统动态衔接管理理论之前，需要明确几个基本概念：企业运作系统、动态衔接、动态衔接管理等概念，以便于读者在本书的框架下，更好地理解动态衔接管理理念。

1. 企业运作系统

“运作”有运转、操作、实施之意，在早期管理学文献中对应的相对狭义的概念是生产一词。生产活动是人类最基本的活动。因此，运作系统是企业系统的一个重要子系统，可以概括为资源的输入、转换、输出实物产品、服务以及知识的过程，见表 1-1 所示。输入可以是一种原材料、一位顾客或者是另外一个系统的产成品。转换过程包括：

- 物理过程，例如生产。
- 位置变化过程，例如运输。
- 交易过程，例如零售。
- 存储过程，例如库存。
- 生理过程，例如健康保养。
- 信息过程，例如电信。

表 1-1 典型系统的输入-转换-输出之间的关系

系 统	主要输入	资 源	转换功能	期望输出
医院	病人	医生、护士 药品供应、设备	健康护理 (生理)	健康人
餐厅	饥饿的顾客	食物、厨师 侍者、环境	精美的食物、舒适的环境 (物理和交易)	满意的顾客
汽车工厂	钢板 动力部件	工具、设备 工人	装配和制造汽车 (物理)	高质量的汽车
大学	高中毕业生	教师、教材 教室	知识和技能 (信息)	受教育的人
百货商店	顾客	展示、商品的储存 售货员	吸引顾客，推销产品 订货(交易)	满意的顾客

资料来源：理查德·B·蔡斯等著，宋国防等译，生产与运作管理——制造与服务，北京：机械工业出版社，1999

运作管理是管理的一个领域，就是对运作系统进行设计、运行、评价和改进。在现代企业管理中，运作管理除了包含对企业内部的各项生产活动（即对输入的物质性材料进行有目的的物理、化学性能的改造过程）进行管理，还包括管理与生产过程相关的其他活动。现代生产运作管理的职能包括战略决策、系统设计决策和日常运作决策等不同层次的决策问题，包括 QDC 价值条件管理与人、设备、物料等资源要素管理，包括设计、工艺、制造生产过程不同阶段的管理。而传统的生产管理则将它们作为不同的单项管理