

里的重不错位
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例管理全员高效
案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

案例系统的重点清晰
定位流程管理
呈现管理流程管理的程

跟实战专家学做 流程管理

周亚波 李 斌◎著

一套规范流程

让管理 不错位 → 不缺位 → 不越位

确 保 制度清晰 → 责任到位 → 管理规范 → 全员高效

丰富的工具、模板

真正做到拿来即用

系统的架构

呈现流程管理的重点

现实的案例

解析流程管理的模式



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

跟实战专家学做流程管理

周亚波 李斌 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

跟实战专家学做流程管理 / 周亚波, 李斌著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-115-43306-0

I. ①跟… II. ①周… ②李… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第182937号

内 容 提 要

企业的使命是为顾客创造价值, 为顾客创造价值的是流程, 而不是哪个部门。本书作者在 15 年的管理及咨询工作中, 发现了企业在推行流程管理工作时, 迫切需要更加专业、更为深入的方法论进行指导。

本书理论结合实际, 内容涉及流程管理基本理论、流程规划、流程梳理、流程优化、人力资源管理流程、财务管理流程、采购管理流程、生产管理流程等。对于每一个工具或方法, 都利用流程图层层展开, 深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等, 旨在引导读者学会解决问题的思维方式, 并掌握具体的解决方法。

本书适合企业管理人员、高校师生、培训师和管理咨询人员等阅读使用。

◆ 著 周亚波 李 斌

责任编辑 庞卫军

执行编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

2016 年 9 月第 1 版

字数: 300 千字

2016 年 9 月河北第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

自序

管理学大师迈克尔·哈默说过：“为顾客创造价值的是流程，而不是哪个部门。”

流程在企业中无所不在，生产过程是一种流程，销售过程是一种流程，人事管理过程同样是一种流程。流程处理得好与坏，将直接关系到企业的绩效变化；流程是否能够主动地自我更新和优化，又将决定企业是否具备高效的管理体制。当企业意识到必须全面而深刻地去理解内部流程并加以执行时，他们就会朝着自己所制定的绩效目标努力；反之，如果企业根本没有努力去改变内部的不合理流程，那么他们将面临随时可能来袭的失败打击。

在为企业提供流程管理咨询服务的过程中，笔者深刻感受到流程管理得到越来越多企业的重视，并且快速地在国内企业推广开来。同时也发现，企业推行流程管理工作迫切需要更加专业、更加丰富、更加深入的方法论进行指导。

笔者从事企业管理及管理咨询工作已有 15 年，其中从事管理咨询工作 7 年，曾为青海互助青稞酒股份有限公司、中国兵器集团北方特种能源集团下属公司、中航动力股份有限公司下属公司、宝鸡钛业集团研究院等几十家大中型企业提供过咨询服务，深知流程管理对企业的重要性。

企业是一个系统，流程是维持这个系统正常运转的工具，是规范做事的程序。程序的每一个环节都有一定的规范事项，按照流程执行是提升企业效率的关键。流程也是一个不断改善、持续改进的过程，恰恰是对流程的执行，提升了员工整体的工作效率，使得他们用更少的时间，创造更多的财富。

基于对流程管理的上述理解和思考，本书在编写过程中除力求保证操作性、实用性外，还极为关注知识体系的完整性、全面性和前沿性，尽量参考和吸收国内外先进的流程管理理论和方法，力求将理论介绍与实践指导融为

一体，希望能向读者展示关于流程管理知识和技能的相对完整的体系。

笔者在流程管理领域耕耘了十余年，以各种方式使聚焦流程的管理方式系统化，为管理层提供参考，本书便是笔者在这一领域进行探索的心得。本书是笔者与客户共同探索的结晶，也是很多同事尤其是流程管理咨询团队的同事努力探索和实践的结果。其中，王阿林、曹珍等同事提供了不少企业关注的问题以及鲜活的实践心得，在此一并表示诚挚的谢意。

笔者将同读者一起，深入实际，体验流程管理的精妙所在，寻觅从管理实践中获取知识与经验的乐趣，并力争通过更缜密的思考、更实用的理念、更执着的信心和更果断的行动，将企业的流程管理水平共同推向更高的台阶！由于时间紧迫，加之水平有限，本书难免存在不足之处，欢迎读者批评指正。

谨以此书，与读者共勉，期待你在阅读本书后，在你所在企业的流程实践舞台上，有更多的切实行动并落地见效。

周亚波

2016年6月

目 录

第 1 章	流程管理的历史沿革	1
1.1	流程管理思想的萌芽发展阶段	1
1.2	流程管理思想的成长成熟阶段	2
1.3	流程再造主导下的流程管理全面发展时期	3
1.4	新一波流程管理浪潮的兴起	3
第 2 章	流程管理基本理论	5
2.1	流程的定义	5
2.2	流程管理的定义	5
2.3	流程管理的本质	7
2.4	流程管理的高绩效模型	9
第 3 章	流程规划	23
3.1	流程规划的目标和内容	23
3.2	流程规划的方法	25
第 4 章	流程梳理	35
4.1	流程梳理的目标和内容	35
4.2	流程梳理的步骤	35
4.3	流程梳理的方法	37
第 5 章	流程执行	39
5.1	流程执行的意义	39

5.2	建立和维护管理体系	42
5.3	培养一批流程管理的专业人才	43
5.4	营造有利于流程执行的流程文化	44
5.5	大力加强技术投入	46
第 6 章	流程优化	47
6.1	流程优化的含义	47
6.2	业务流程优化的基本原则	47
6.3	流程优化方法与工具	48
6.4	流程评估	50
第 7 章	建立流程的长效机制	57
7.1	长效机制的设计思路	57
7.2	长效机制设计的三大关键点	57
7.3	建立流程运行的保障体系	63
第 8 章	人力资源管理流程	65
8.1	人力资源规划流程	66
8.2	人员招聘及录用流程	70
8.3	年度培训计划制订流程	74
8.4	员工培训流程	78
8.5	员工月度考核流程	81
8.6	薪酬核算与发放流程	85
8.7	员工请假流程	88
8.8	内部岗位调动流程	91
8.9	员工离职流程	94
第 9 章	财务管理流程	97
9.1	年度预算编制流程	98
9.2	预算调整流程	101

9.3	预算监控流程	104
9.4	资金调拨流程	107
9.5	借款流程	110
9.6	费用报销流程	113
9.7	财务付款流程	116
9.8	固定资产评估流程	119
第 10 章	行政管理流程	123
10.1	流程制度管理流程	124
10.2	总经理办公会召开流程	127
10.3	督办管理流程	130
10.4	收文流程	133
10.5	发文流程	136
10.6	公章用印流程	139
10.7	证照借用流程	142
10.8	档案建立及借阅流程	145
第 11 章	采购管理流程	149
11.1	年度采购需求与计划编制流程	150
11.2	零星采购需求与计划编制流程	154
11.3	招标采购流程	157
11.4	直接采购流程	161
11.5	采购验收与入库流程	164
11.6	出库管理流程	167
11.7	供应商管理流程	170
第 12 章	生产管理流程	175
12.1	年度生产计划编制流程	176
12.2	月度排产计划编制流程	179

12.3	车间生产订单下达流程	182
12.4	生产过程控制流程	185
12.5	生产设备巡检流程	188
12.6	生产设备外委维修流程	191
第 13 章	销售管理流程	195
13.1	年度销售计划编制流程	196
13.2	月度销售计划编制流程	199
13.3	促销计划编制流程	202
13.4	促销活动执行流程	205
13.5	营销渠道管理流程	208
13.6	销售订单处理流程	211
13.7	客户投诉流程	214
第 14 章	流程管理实例	217
14.1	流程管理实例一	217
14.2	流程管理实例二	225

第 1 章 流程管理的历史沿革

一般认为，流程管理的思想起源于 20 世纪 90 年代由哈默和钱皮等人提出的业务流程再造（BPR）理论。实际上，流程管理并非新概念，早在管理学理论产生和发展之际，已埋下了流程管理思想的种子。

1.1 流程管理思想的萌芽发展阶段

20 世纪初，以泰勒为代表的科学管理学派就开始了对企业工作流程的理论探索，当时的研究主要局限于底层作业效率的提高，提倡以科学明确的管理规程替代过去的经验管理。例如，泰勒提出的“甘特图”以作业图的形式描述了生产活动（流程）的计划安排问题。福特在泰勒单工序过程活动研究的基础上，充分考虑单一化大批量生产的特点，创建了第一条大规模生产流程（流水线作业模式），并对汽车制造流程进行了有效的并行化协调优化。流水线生产方式使产品的生产工序被分割成许多环节，工人间的分工也更为细致，产品的质量和产量大幅度提高，这些都极大促进了生产工艺流程和产品的标准化，提高了运营效率。

泰勒等人的科学管理和福特“流水线”时代的流程管理技术旨在解决企业内较低层次的车间操作控制流程问题，主要方法包括：合理安排生产进度，优化生产过程；减少产品类型，以较少数量的流程实施大规模生产；通过零件标准化提高互换性，降低流程管理的复杂度；通过流程的专业化分工，固化流程内专业知识，如车间职能专业化、机器工具专业化、工人作业专业化；采用简单反复的作业与工序，组合成较大规模的企业内机械结构类型自动化流程。泰勒与福特时代的管理标志着现代高效率工业的开始，这一时代的探索为今天的流程管理技术积累了不少有效的思想与方法，如流程细分优化、并行协调、反馈控制等思想至今仍在发挥作用。

1.2 流程管理思想的成长成熟阶段

实际上，基于流程的管理思想真正起源于质量管理运动。20 世纪 40 年代，贝尔实验室的质量专家首先提出了“质量控制”的概念。该概念旨在对制造产品的生产流程进行严格的分析和控制，其对象是单纯的制造流程。后来，控制范围扩展到产品和服务流程。20 世纪 70 年代的全面质量管理（TQM）把流程改善的思想运用到更广泛的企业管理中。TQM 追求流程连续、渐进的改善，以顾客为中心不断优化流程，使质量和效益得以不断改善。多年来，TQM 逐渐从其发源的制造业扩展到其他领域，如医疗卫生组织、服务组织、教育机构和军队组织等，并取得了极大的成功。关于 TQM 的发展应用，贡萨尔维斯这样总结道：大多数研究都没能够真正抓住 TQM 的本质和核心，TQM 本质上是一个持续的、渐进的变革方案，它注重顾客需要，强调团队参与，以促进所有的员工设法持续改进组织所提供产品和服务的质量、工作过程和顾客反应时间等。致力于流程的持续改进是 TQM 的核心所在。

与此同时，飞速发展的信息技术也开始被引入管理领域，使基于流程的管理思想得到发展。一些企业开始利用信息技术对传统的业务过程进行自动化改造。例如，20 世纪 60 年代，Sabre 系统用数据实时更新技术突破性地实施了对美国航空公司订票流程的自动化改造。20 世纪 70 年代，开始出现跨部门信息共享，如 IBM 采用多部门共享的公共制造信息系统，辅助其计算机制造的组配流程，大大缩短了制造周期。随后由于信息技术在这些应用中取得卓越绩效的示范作用，信息技术很快被引入更广范围的流程管理，数据处理系统被提升为管理信息系统，并试图对各种业务流程进行信息化改造。这一时代出现了一系列信息化流程管理技术，如 MRP、MRP II 等。到了 20 世纪 80 年代，信息技术逐渐向全企业战略级流程支持能力发展，出现了信息技术支持下的 JIT、FMS、CAS/CAM 等。信息技术的发展，为流程的彻底改善提供了可能，产生了“价值链”“为制造而设计”“并行工程”等方法。这些方法的共性在于把关注的焦点由流程的某一职能扩展到所有职能，用信息技术和组织调整来推动整个流程的变化、追求流程业绩的巨大改善。

1.3 流程再造主导下的流程管理全面发展时期

20 世纪 80 年代后期,许多采用 TQM 等方法的美国公司在与日本公司的竞争中开始赢得有利的地位,并真正认识到了质量的重要性。此时,虽然许多企业在运用这些方法改善经营绩效方面还有很长的路要走,但那些在这一领域已经积累了多年经验的、有远见的公司,如美国福特和施乐逐渐意识到,TQM 等在克服过高的基础设施和官僚成本方面存在着很大的问题,必须加以变革。除此之外,以 IT 为代表的高新科学技术的发展和应用也为新的组织形态和管理方法的产生奠定了基础。于是一些企业开始尝试引入一种新的、关注流程的激进式变革管理办法,即业务流程再造。

在此背景下,哈默于 1990 年提出了业务流程再造的思想(BPR),并指出:我们现在习以为常的工作流程,多是根据以往的观念发展而成的,有的甚至是 20 世纪初就已存在的,其实这些流程早已没有存在的价值,人们却继续遵循。若要想真正利用 IT 技术,就要重新设计流程,去除不必要的步骤,这就是 BPR。与以前的管理方法相比,BPR 突破了科学管理思想、TQM、流程自动化等对产品设计和生产过程优化的渐进式改进思想,正式强调以“流程导向”替代原有的“职能导向”的组织结构,对组织施行激进式变革和再造,为组织管理提供了一个全新的思路。

与此同时,达文波特和肖特等对 BPR 作了更详细的阐述,把 BPR 描述成为分析和设计组织的工作流与过程管理方法,认为“流程是一系列的特定工作,有一个起点,一个终点,有明确的输入资源和输出成果”。流程再造意味着“彻底分析流程,并予以重新设计,以在各项指标上有突破性进展”。哈默与钱皮将 BPR 定义为:对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底再设计,从而在成本、质量、服务和速度等方面获得戏剧性的改善。

BPR 的出现一方面标志着流程管理理论的飞跃和创新,另一方面也暗示着当时的流程管理领域进入了瓶颈阶段,迫切需要变革。

1.4 新一波流程管理浪潮的兴起

自 BPR 提出以来,许多公司和企业为降低成本、缩短生产周期、提高市

场反应速度和顾客满意度而施行了 BPR，在这股热潮中也涌现出了许多成功实例，如福特公司的物资采购流程改进、AT&T 的订单处理流程管理的加强、柯达公司照相制版技术的提高等。然而，许多企业进行业务流程再造后并没达到所期望的效果。

综上所述可以看出，流程管理的演变是随着时代进步一同发展的，尤其是和计算机信息技术的发展密不可分。通过不断发展，不断外延，其被赋予了新的内容。在其演变的过程中存在从隐性到显性、从单一到综合、从内部到外部、从辅助到主流的四种趋势。流程管理是国内外一些优秀企业自工业革命开始不断由经营者提出并检验得来的，它对我国的企业管理有着借鉴意义。

第2章 流程管理基本理论

2.1 流程的定义

关于流程的定义，有很多种解释。哈默（1990）认为业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动；达文波特（1990）则认为业务流程是一系列结构化的可测量的活动集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出；ISO9000 规范将业务流程定义为一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

我们对于流程的理解是：企业要做什么事情，取决于是否拥有或可供组合配置完成此事所需要的资源，如果答案是肯定的，企业做事情的方法表现为企业的流程。因此，流程是为满足顾客的需求和实现企业自身目标，在企业的逻辑思维模式（企业与环境、企业内部等的逻辑关系）指导和现有的资源能力的基础上提供产品或服务等一系列活动和过程。由此可见，企业所有的经营管理及业务活动都会通过各种流程表现出来，这些流程最终输出的是企业交付给顾客的产品或服务。一个好的企业流程至少包括六个要素，即工作任务、责任、目标和绩效指标、时间、相关资源、信息。

2.2 流程管理的定义

1. 从方法论方面阐述

埃尔津加等学者（1995）对流程管理作了如下定义：“流程管理是一种以提高产品和服务质量为目标，分析、改善、控制和维持流程的系统化、结构化方法。”扎伊里（1997）认为流程管理是“一种分析和不断改进诸如制造、销售、通信和其他公司运营主要因素的结构化方法”。黄艾舟和梅绍祖（2002）对流程管理定义为：“流程管理是一种以规范化构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化方法。”

2. 从跨职能方面阐述

DeToro & McCabe (1997) 对流程管理作了概括性的描述。他们认为, 通过实施流程管理, 组织可以被看成一系列跨组织连接的职能流程; 根据流程管理的结构, 流程所有者、小组和工作执行者对问题进行思考和执行, 并设计自己的工作、检查产出, 以及重新设计工作系统, 以改善流程, 从而满足顾客需求、缩短周期、降低成本、提高产出的连贯性等。值得注意的是, DeToro & McCabe (1997) 提出的“流程所有者”既可以指个人, 也可以是一个由不同专业人员临时组成的工作小组。由“流程所有者”对全流程负责, 具体包括确定流程界限、设计规定范围中的业务流程、协调业务流程接口、确定子流程并指定所有者、规定业务流程的输出、监督业务流程的运行效果、改进业务流程等。根据 DeToro & McCabe 的观点, 流程管理之所以能解决传统等级制管理不能解决的很多问题, 是因为流程管理强调以顾客为导向, 打破了原有的部门界限和职能界限, 将由不同部门完成的工作活动作为一个整体交给“流程所有者”负责, 从而构造出一个完整的端到端的流程, 这样就避免了职能部门间的流程接口问题。

3. 从技术方面阐述

IBM (2001) 的一些专家认为: 业务流程管理是理解、系统化、自动化以及改进公司业务运作方式的一门艺术。它可以被看作是文件工作流程和企业应用集成的紧密结合。

AMR (2001) 认为业务流程管理是通过一个共有业务流程将数据、应用程序和人集成在一起的一种软件。

Puccinelli (2003) 认为流程管理是人、应用程序、技术和流程活动相互作用的整合, 并提出 B2B 集成、企业应用集成 (EAI)、B2C 和工作流都能被整合到业务流程管理中, 以建立端到端的业务流程来实现对扩展企业的支持。

4. 从过程方面阐述

Harrington (1995) 将流程管理过程分为五个主要阶段, 即理解流程、梳理流程、执行流程、测量与控制流程和持续改进流程。关于流程管理, 国内具有代表性的观点是王玉荣 (2002) 提出的: “流程管理就是这样的一种管理体系, 从流程的层面切入, 关注流程是否增值, 形成一套‘认识流程、建

立流程、运作流程、优化流程’的体系，并在此基础上，开始一个‘再认识流程’的新的循环，同时，也有着流程描述与流程改进等一系列方法、技术与工具。”

从以上各种不同角度的定义可知，目前关于流程管理的定义和内涵并没有取得一致公认的认识，这反映出企业实践的层次性和丰富性，流程管理的含义必然随着企业管理实践的发展而发展。

2.3 流程管理的本质

从流程管理的产生及对流程管理定义的阐述中可以看出，流程管理的对象是流程，流程管理的核心是构造卓越的业务流程。流程管理的过程也就是坚持顾客导向、不断地改进或改造能够创造和传递顾客价值的业务流程的过程，由此提高企业的效率和效益，为实现企业的战略目标服务。显然，企业流程管理体现并包含着企业战略管理思想的精髓。基于以上理解，我们可以进一步将流程管理的本质概括为以下几个方面。

1. 顾客或市场导向

流程管理首先要明确流程是面向客户或市场并提高顾客满意度的流程，流程中的活动都应该是增值的活动。流程管理改变了以往只对任务、只对上司、只对局部负责的局面，从而转向对整个流程、对最终目标、对顾客负责，这也正好是对职能管理模式难以避免的缺陷的改进。

2. 自动化连续化

流程运作的总用时可以分解为三个部分，用公式表示为：

流程运作总用时 = 流程中工作任务执行时间 + 延迟时间 + 任务传递时间

无论是流程改进还是流程再造，都旨在追求流程的自动化、规范化、标准化和连续性，尽可能实现职能环节的无缝连接，缩短流程运作时间，尤其是尽量减少延迟时间和缩短任务传递时间，达到提高响应速度和效率、降低成本、增加柔性和适应能力的目的，从而有助于向客户提供有益的价值。

3. 网络化

借助信息技术和强有力的网络，流程管理突破了单一供应链管理的局

限，实现了企业边界的扩张以及业务纵深层次的有机组合和衔接。这种变化使得现代的企业管理在内容和模式上都已不同于传统的企业管理。不仅供应链上的客户、供应链的节点可以通过网络与核心企业进行信息共享，而且企业内部各个部门以及合作伙伴之间都可以实时交流信息。在网络化管理模式中，管理者与被管理者的关系变成了并行的、水平的和直接的关系，最高层和最低层之间可以直接对话，生产厂家和最终消费者之间可以直接沟通和交易。这样的网络化管理既是一种平等的和民主的管理，也是一种高速和高效率的管理。

4. 模块化

模块是一个很常见的名词，通常被运用于软件工程方面，如软件模块、系统模块、设计模块等。以两家大型 ERP 厂商为例，Oracle 是模块化的倡导者，并率先实现所有模块可独立安装，并带有开放的应用程序接口；SAP 则是最佳业务实践的鼻祖，SAP 庞大的系统功能细致而强劲，但也容易让人望而生畏，所以 SAP 现在也将 R3 部分功能模块化，以适应这种趋势。其实，模块化是一种很深刻而有效的结构设计方法。在这里，笔者对流程管理中的模块化做出抽象的解释：借助于科技进步的有力推动，现代社会经济的发展愈加印证了亚当·斯密当初关于分工和交换的观点；在现代的产业链和产业链体系中，存在着愈来愈复杂、精细的分工和协作关系，单个企业由于资源和能力的限制，不仅不可能在所在产业链的每个环节上都做到最好，而且在研发、生产制造、销售物流、客户服务等流程环节上也不一定都能够做到最有效率。因此，愈来愈多的企业专注于某一领域或某一环节，打造自身的核心能力和竞争优势，追求局部最优。这一过程和趋向包含着竞争战略的深刻理念，充分体现了波特提出的目标集聚战略的基本思想，笔者将之命名为模块化或成核化，即形成一个个业务模块、流程模块、能力模块或能力核心。

5. 集成化

集成的思想提出由来已久，在企业信息系统中的直观体现就是企业内的信息系统的互联共享、企业之间应用系统和管理平台的对接与整合。此外，集成还包含着深刻而复杂的管理思想。

从资源的配置功能来说，企业价值和目标决定流程的方向，企业资源