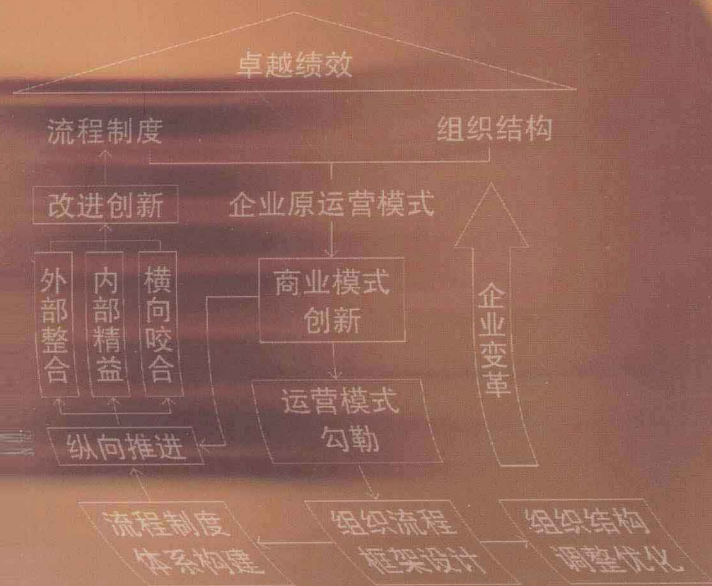


# 中国企业进入运营制胜阶段

和君咨询丛书

刘宗斌 著

# 卓越运营



清华大学出版社



刘宗斌 著

卓裁运营

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

为帮助企业创新商业模式、强化统筹运营,实现一年内20%以上、十年内400%以上的效益增长,本书创新性地提出了组织流程框架设计方法,以系统梳理流程、优化组织结构、避免“两张皮”现象;总结出“纵、横、内、外”等方面的运营管理方法,使企业运营不再局限于“计划、预算、考核”的纵向推进。

本书基于大量成功案例研究,扬弃了流程再造、波特价值链、运营管理等理论的传统观点,整合了卓越绩效准则、内部控制规范、ISO 9000族标准、精益管理、深度营销、市场链、供应链等各种管理模式,能够为企业高管、咨询项目总监提供企业运营的系统思考框架,为企业管理人员、咨询师提供有关运营管理的完整知识体系。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

卓越运营/刘宗斌著.--北京:清华大学出版社,2014

(和君咨询丛书)

ISBN 978-7-302-34643-2

I. ①卓… II. ①刘… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第290894号

责任编辑:张 伟

封面设计:傅瑞学

责任校对:王凤芝

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

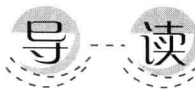
经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:22 字 数:395千字

版 次:2014年1月第1版 印 次:2014年1月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:42.00元



## 中国企业进入运营制胜阶段

2007年金融危机爆发以来，全球经济复苏依然乏力，中国经济正在经历转型之痛。中国企业普遍处境艰难，必须不断地创新商业模式、强化统筹运营，才能制胜于激烈的市场竞争。一如1973年石油危机之后，日本经济结束了高速增长，日本企业无不依赖精细化管理，才得以生存、发展。

所谓运营管理，是指对企业内部的人、财、物、研、产、供、销等各种要素进行统筹协调，发挥企业的系统效率。简单地说，是常务副总（或谓首席运营官，chief operating officer, COO）怎么当。

中国企业目前的管理现状，通过强化统筹运营，普遍存在一年内20%以上、十年内400%以上的效益增长空间。但是，现行理论没有提供统筹运营的系统方法，这使得企业领导遇到问题时，往往只能头痛医头、脚痛医脚，难以从运营机制上进行系统改进。而在《基业长青》的作者柯林斯看来，运营机制是远比宏伟战略、优秀人才更为重要的东西，是基业长青的核心所在。以美国建国为例：“最重要的不是谁当总统，谁应该领导我们，谁是我们当中最聪明的人，谁是最好的国王。而是国家应该如何运作，我们应该制定什么指导方针和机制，以便创造我们梦想的国家。”<sup>①</sup>

另一方面，改革开放三十多年来，中国企业为提高管理水平，大量学习、吸收各种现代管理理论、方法，付出了一波又一波的卓绝努力，涌现出海尔、联想等一批具有世界级管理水平的企业。但普遍而言，由于未能结合企业实际，各种管理模式、方法的导入结果多是形式主义、两张皮，非但没有实现管理效益，反而造成了更多的浪费。

强化统筹运营的前提，是建立符合企业自身特色、科学合理的管理体系。为此，笔者创新性地提出了组织流程的框架设计方法，以系统梳理流程、优化组织结构；并以此为框架导入各种先进管理标准、模式、方法，可以一体化整合多重管理体系，避免“两张皮”现象。

强化统筹运营的核心，是不断追求卓越绩效的运营机制。为此，笔者基于大

<sup>①</sup> [美]吉姆·柯林斯,杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 第4版. 北京: 中信出版社, 2009.

量成功案例的研究,总结出“纵、横、内、外”等方面的运营管理方法,使企业运营不再局限于“计划、预算、考核”的纵向推进。

本书目录及逻辑结构如图 0-1 所示。

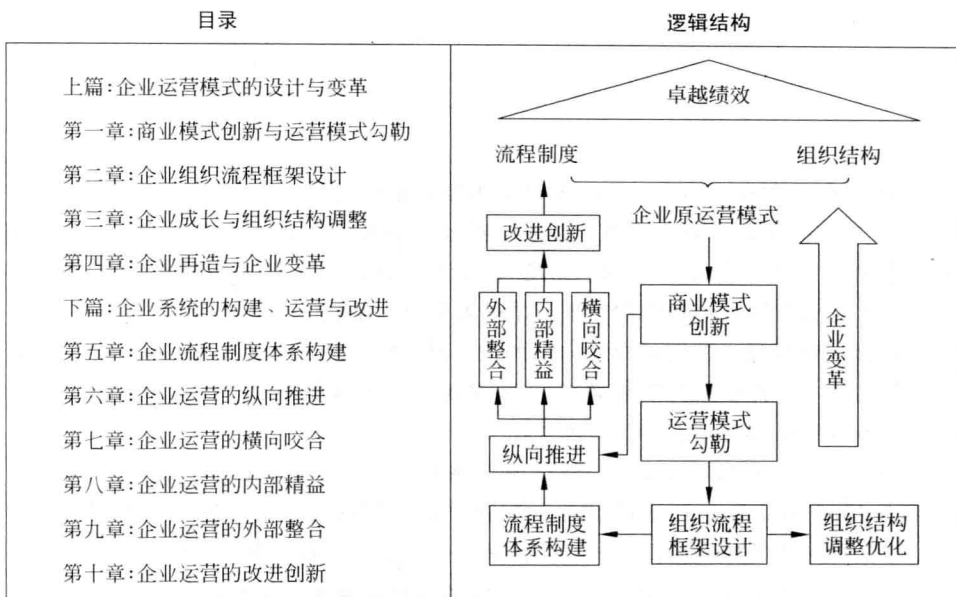


图 0-1 《卓越运营》全书目录与逻辑结构

第一章,基于对商业模式、运营模式的理解,阐述了商业模式的创新、企业战略与企业运营的对接、运营模式的勾勒等问题。

第二章,基于卓越绩效模式价值链,阐述了企业组织流程的顶层设计方法——企业组织流程框架设计,可用于优化组织结构、厘清流程关系、分解战略目标、构建流程制度体系。

第三章,基于对企业组织结构的基本认识,结合企业成长生命周期,介绍了各种不同的组织结构模式;阐述了组织结构调整的原则、前提和关键,以及调整的方式。

第四章,基于对企业再造理论的深度剖析,结合企业变革理论,阐述了企业变革的原则和步骤。能否顺利推进企业变革,攸关企业生死。

第五章,基于流程制度体系的构建要求,全面介绍了卓越绩效准则、ISO 9000 族标准、企业内控规范等各种关于企业运营管理的指导标准;阐述了如何结合企业实际,构建流程制度体系的步骤和方法,以及如何构建信息化的流程制度体系管理平台;对于现行普遍存在的“两张皮”现象和“多重管理体系一体化”问题,提供了系统的解决方案和成功案例。

第六章，基于“计划、组织、协调、控制”的管理思路，阐述了企业领导如何综合运用战略绩效管理、授权管理、会议报告机制、走动式管理、信息系统开发应用、全面预算管理、集团管控等管理手段，从上至下地纵向推进企业运营。

第七章，阐述了如何把市场机制导入企业，形成横向咬合、自行调节的压力传导机制，从而把市场压力无阻碍地传递给每一个员工，调动员工在企业内的创业活力，大大减轻企业领导的压力。

第八章，介绍了精益生产方式的产生、发展，以及在改进企业绩效方面的惊人效果；阐述了各种精益管理工具的综合运用。这是改变世界的机器<sup>①</sup>，也是中国企业走向未来的必由之路<sup>②</sup>。

第九章，介绍了深度营销、供应链整合等对外部供应商、经销商进行整合的方式，重点阐述了供应链的规划、设计、构建、运营的步骤和方法。

第十章，阐述了如何调动全体员工的力量，构建企业运营的改进创新机制；介绍了各种改进创新的方法。这是中国企业最为薄弱的管理环节。

总的来说，本书扬弃了流程再造、波特价值链、运营管理等理论的传统观点，整合了卓越绩效准则、内部控制规范、ISO 9000族标准、精益管理、深度营销、市场链、供应链等各种管理模式，形成了“卓越绩效模式<sup>③</sup>运营管理”理论。能够为企业高管、咨询项目总监提供企业运营的系统思考框架，为企业管理人员、咨询师提供有关运营管理的完整知识体系。

这一理论的形成，虽然基于笔者将近二十年的咨询实践，但首先要感谢恩师邓荣霖教授。作为现代企业制度理论奠基人，邓老师对中国企业的发展不仅有深刻洞察，还有顶层思考。正是他对我博士培养期间的支持、鼓励和指导，给予了我理论探索的勇气；其次要感谢我的诸多客户，正是你们的成功，给予了我来自实践的底气。

本书的写作，首先要感谢和君咨询集团。这里，不仅云集了当今中国最顶尖的咨询高手，可以学习、切磋；更是一个充满了使命感的道场，令笔者不敢懈怠。其次，要感谢和君咨询集团的高级咨询师王巍，在将近一年的写作过程中，感谢他的一遍遍审读、质疑和指正。

① [美]詹姆斯·P.沃麦克,丹尼尔·鲁斯,[英]丹尼尔·T.琼斯.改变世界的机器[M].北京:商务印书馆,1999.

② 邓德海.精益管理与中国企业的未来[R].和君商学院总裁班讲座.

③ 卓越绩效模式(performance excellence model),是以各国质量奖评价为代表的一类经营管理模式的总称,源自美国国家质量奖(又称波多里奇奖)评审标准。该评奖标准后来逐步风行世界,成为事实上的企业运营管理国际标准。中国政府参照该模式制定颁布了国家标准《卓越绩效评价准则》,国家质检总局设立了“全国质量奖”,中国质量协会设立了“全国质量奖”。

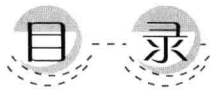
本书的出版，则要感谢和君咨询集团同仁赵长城先生和清华大学出版社张伟编辑，感谢他们的辛勤工作，让这本书能够如期展现在各位读者面前。

刘宗斌

2013年11月1日

于北京·海丰园

《卓越运营》QQ群：328523729



## 上篇 企业运营模式的设计与变革

<b>第一章 商业模式创新与运营模式勾勒</b> .....	<b>3</b>
第一节 商业模式与运营模式的理解与变革 .....	4
一、企业商业模式 .....	4
二、企业运营模式 .....	7
三、制定企业变革方案的思路——“加减乘除”法 .....	8
第二节 企业商业模式的战略分析 .....	11
一、结构效率大于运营效率 .....	11
二、ECIRM——适合中国国情的企业成长战略模型 .....	11
三、基于 ECIRM 模型的商业模式战略分析 .....	13
第三节 企业商业模式、运营模式的战略设计 .....	16
一、“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀 .....	16
二、战略三层次模型决定企业的商业模式、运营模式 .....	21
三、企业业务结构的战略设计 .....	23
四、企业运营模式的战略设计 .....	23
第四节 企业运营模式的勾勒 .....	24
一、波特“价值链”评述 .....	24
二、卓越绩效模式的一般价值链 .....	25
三、卓越绩效模式一般价值链的运用 .....	27
<b>第二章 企业组织流程框架设计</b> .....	<b>31</b>
第一节 流程管理的发展历程 .....	31
一、从职能管理到流程再造 .....	31
二、“流程再造”理论的局限 .....	32
三、流程体系理论 .....	32
第二节 流程的定义和分类 .....	34
一、流程定义的困惑 .....	34



二、流程分类 .....	35
第三节 管理流程的定义和识别方法 .....	37
一、管理流程的定义 .....	37
二、管理流程的识别方法 .....	38
第四节 组织流程框架设计的步骤和方法 .....	45
一、为企业勾勒卓越绩效模式价值链 .....	46
二、识别管理流程并确定其主管部门 .....	46
三、识别、梳理企业管理流程的二级职能分配 .....	48
四、提出组织结构变革方案,绘制组织流程框架图 .....	53
<b>第三章 企业成长与组织结构调整 .....</b>	<b>56</b>
第一节 对企业组织结构的基本认识 .....	56
一、组织的重要性 .....	56
二、中国企业的组织命题 .....	57
第二节 企业成长与组织模式变革 .....	61
一、创业阶段 VS 直线式 .....	61
二、职能建设阶段 VS 直线职能式 .....	63
三、事业拓展阶段 VS 事业部式/模拟事业部式 .....	64
四、集团管控阶段 VS 企业集团的各种形制 .....	65
五、文化引领阶段 VS 学习型组织 .....	69
第三节 组织结构调整的原则 .....	78
一、战略决定的原则 .....	79
二、客户导向原则 .....	81
三、符合企业自身特点的原则 .....	86
四、专业分工与流程协作相结合的原则 .....	86
五、职责与职权对等原则 .....	86
六、内部牵制原则 .....	87
第四节 组织结构调整的前提和关键 .....	87
一、组织结构调整的前提是组织流程框架设计 .....	87
二、组织结构调整的关键是解决好“钱从哪里来,人往哪里去” .....	89
第五节 组织结构调整的方式 .....	92
一、职能调整 .....	92
二、职能集中 .....	92
三、职能转变 .....	93
四、职能社会化 .....	93

五、建立团队方式 .....	94
<b>第四章 企业再造与企业变革 .....</b>	<b>95</b>
第一节 “企业再造”理论回顾 .....	95
一、“企业再造”理论的诞生 .....	95
二、哈默的道歉 .....	96
三、“企业再造”理论的局限 .....	96
第二节 卓越绩效模式的企业变革 .....	101
一、卓越绩效模式企业变革的定义 .....	101
二、企业变革的原则 .....	102
三、企业变革的步骤 .....	105

## 下篇 企业系统的构建、运营与改进

<b>第五章 企业流程制度体系构建 .....</b>	<b>113</b>
第一节 企业流程制度体系概说 .....	113
一、企业流程制度体系的基本构成 .....	113
二、与企业标准体系的关系 .....	114
三、构建流程制度体系的意义 .....	115
第二节 构建流程制度体系的指导标准 .....	116
一、卓越绩效评价准则 .....	116
二、企业内部控制基本规范 .....	119
三、ISO 9000 族质量管理标准 .....	123
四、ISO 14000 环境管理系列标准 .....	127
五、OHSAS 18000 职业健康安全管理体系系列标准 .....	129
六、各类指导标准的共同特点 .....	131
七、各类指导标准对构建流程制度体系的指导作用 .....	132
第三节 “两张皮”现象与多重管理体系一体化 .....	133
一、克服“两张皮”的思路和方法 .....	134
二、当前企业多重管理体系一体化整合的问题与解决思路 .....	135
第四节 流程制度体系构建步骤和方法 .....	137
一、组织流程框架设计 .....	137
二、建立流程文件清单 .....	137
三、流程现状调研 .....	139
四、各级流程优化 .....	141
五、编写流程文件 .....	144

六、完善支持性文件和记录表格 .....	154
七、编写运营管理手册 .....	154
第五节 构建信息化的流程制度体系管理平台 .....	156
一、文档形式流程制度体系的局限 .....	156
二、信息化流程制度体系管理平台的作用 .....	156
三、信息化流程制度体系管理平台的构建与运行 .....	158
<b>第六章 企业运营的纵向推进 .....</b>	<b>160</b>
第一节 战略绩效管理 .....	160
一、平衡计分卡理论 .....	161
二、战略目标的确定与分解 .....	162
三、绩效策划 .....	168
四、组织实施 .....	171
五、绩效监测 .....	173
六、绩效监测结果的应用 .....	176
第二节 授权管理 .....	181
一、授权的原则 .....	182
二、授权审批体系的构成 .....	182
三、如何建立授权审批体系 .....	183
第三节 沟通与协调 .....	186
一、会议报告机制 .....	187
二、走动式管理 .....	188
第四节 管理信息系统开发和应用 .....	189
一、管理信息系统概说 .....	189
二、管理信息系统规划 .....	192
三、信息系统项目可行性研究 .....	194
四、信息系统分析 .....	197
五、信息系统设计 .....	198
六、信息系统实施、运行管理与评价 .....	199
第五节 全面预算管理 .....	200
一、全面预算的组织 .....	200
二、全面预算基本业务流程及控制措施 .....	202
三、全面预算管理应避免的五大误区 .....	207

第六节 企业集团管控	209
一、企业集团的定义和分类	209
二、集团管控的目的	210
三、集团管控模式的构成	212
四、理顺集团治理体系	213
五、整合组织体系	214
六、建立集团管控体系	216
七、强化集团管控机制	218
<b>第七章 企业运营的横向咬合</b>	<b>223</b>
第一节 市场链模式概说	223
一、何谓“市场链”模式	223
二、市场链模式的优势	223
第二节 初级形态的市场链模式	228
一、需求拉动	228
二、签订内部协议	229
三、横向考核	230
第三节 高级形态的市场链模式——建立内部市场	234
一、划小核算单位,确立内部市场主体	234
二、委任经营单元负责人	239
三、制定内部市场的要素价格体系	240
四、制定内部市场规则	242
五、内部市场运营	246
<b>第八章 企业运营的内部精益</b>	<b>248</b>
第一节 精益生产方式介绍	248
一、精益生产方式的产生和发展	248
二、精益生产方式的效果	248
三、精益管理体系——丰田屋	249
四、丰田管理模式	251
第二节 精益管理工具	254
一、计划管理方面的精益管理工具	254
二、现场管理方面的精益管理工具	257
三、设备管理方面的精益管理工具	266

四、员工管理方面的精益管理工具 .....	268
<b>第九章 企业运营的外部整合 .....</b>	<b>274</b>
第一节 企业运营外部整合概说 .....	274
一、深度营销 .....	274
二、供应链整合 .....	278
第二节 供应链规划与设计 .....	279
一、实施供应链管理的基础条件 .....	279
二、供应链规划的基本内容 .....	280
三、供应链系统设计的参照标准——SCOR .....	282
第三节 供应链构建 .....	290
一、确定供应链的推拉组合方式 .....	290
二、优化供应链的企业资源网络 .....	293
三、基于 ERP 系统,集成供应链管理信息系统 .....	299
四、优化物流网络 .....	304
第四节 供应链运营 .....	308
一、计划与订单管理 .....	308
二、生产管理 .....	313
三、采购管理 .....	314
四、配送管理 .....	316
<b>第十章 企业运营的改进创新 .....</b>	<b>319</b>
第一节 改进创新机制 .....	319
一、树立追求改进创新的企业文化 .....	319
二、制定鼓励改进创新的人力资源政策 .....	320
三、建立改进创新的管理流程 .....	323
第二节 识别改进需求的方法 .....	325
一、绩效监测 .....	325
二、绩效分析评价 .....	328
第三节 改进创新的方法 .....	328
一、6sigma .....	328
二、QC 小组活动 .....	332
三、员工合理化建议制度 .....	336
<b>参考文献 .....</b>	<b>337</b>

上篇

企业运营模式的设计与变革



当一个职业经理人,得到某企业的应聘机会;或是一个管理咨询团队,得到某企业要求改进管理的咨询机会时,最初得到的关于企业的信息总是非常有限的。如何对企业的商业模式、运营模式尽快地做出理解和判断,以决定是否要把握这个机会呢?等到稍微深入了解企业的情况时,又会发现企业的问题千头万绪。那么,如何才能尽快地理清思路,完成企业变革的系统思考,进而指导企业展开变革行动呢?

(1) 本章首先说明的,是如何对企业的商业模式和运营模式进行简单的理解和判断。其后说明的,则是基于变革,对企业商业模式、运营模式进行战略设计的步骤和方法(如图 1-1 所示)。

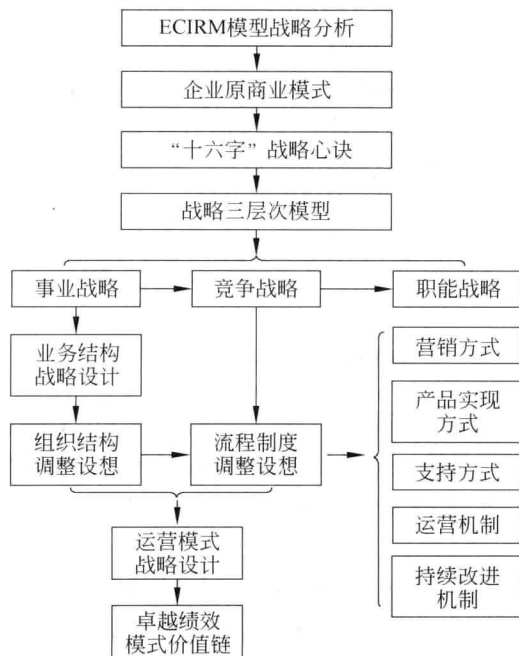


图 1-1 企业运营模式的设计和勾勒



(2) 运用 ECIRM 模型,对企业原商业模式、运营模式进行深入分析。

(3) 以“产业为本、战略为势、创意为魂、金融为器”的战略心诀,展开对企业事业战略、竞争战略、职能战略等三层次战略的设计。

(4) 基于事业战略,形成企业的业务结构战略设计,进一步形成组织结构调整设想。

(5) 基于竞争战略,形成营销方式、产品实现方式及其他各方面流程制度的调整设想。

(6) 由组织结构调整设想和流程制度调整设想,共同形成企业运营模式的战略设计。

(7) 用卓越绩效模式价值链,对运营模式的战略设计加以勾勒。

## 第一节 商业模式与运营模式的理解与变革

### 一、企业商业模式

#### (一) 简单看懂企业的商业模式

在理解企业的运营模式之前,应先理解企业的商业模式。早在 20 世纪 50 年代就有人提出了“商业模式”的概念,但直到 40 年后(20 世纪 90 年代)才流行开来。而现在,各种各样的商业模式层出不穷,令人眼花缭乱,似乎不容易弄懂。

所谓商业模式,简单地说,就是企业赚钱的方式,因此也可以称之为盈利模式,包括企业、产品、顾客、顾客掏钱的理由四个基本要素(如图 1-2 所示)。



图 1-2 企业的商业模式

简单看懂一个企业的商业模式,要搞清楚的两个基本问题是:它的产品是什么?它的顾客是谁?例如,虽然同样是房地产企业,但万科、SOHO 中国、万通三家企业的产品、目标顾客并不相同,因而它们的商业模式并不相同,见表 1-1。

搞清楚企业的产品是什么、顾客是谁这两个问题,看似非常简单,但有时企业老板自己对这个问题也会糊涂,特别是企业集团要进行多元化扩张的时候。例如,联想集团当初曾建过一个网站 FM.365.COM,于是请和君咨询公司的包