

企业价值链管理

制造型企业如何创造期望的
效率、质量、成本与价值



Enterprise Value Chain
Management
傅雄金桂生◎著

书中以大量的、几乎都是作者亲身经历的**真实企业案例**，来说明书中所提出的一些**企业管理机理**与**经实践**得到验证的**企业管理观点**。



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

傅雄 有 12 年的企业经理人经历与至今已 20 年的管理咨询经验。在从事企业管理咨询工作期间，曾任深圳市企业联合会咨询业分会和深圳市企业管理干部培训中心专家组顾问，浙江大学、杭州电子科技大学、浙江理工大学、兰州大学、浙江省中小企业培训中心等机构的特邀老师、MBA 兼职教授，为企业经理人、大学工商管理研究生授课。多年来一直从事企业价值创造管理的研究与实践，并以一家因连年亏损而陷入困境的企业，经其提供了管理咨询服务实现管理转型之后，彻底改变了连年亏损与留不住员工的窘境，于 2015 年出版了《循赢之道——一个管理咨询顾问帮企业起死回生的札记》一书。

金桂生 浙江理工大学教授，战略管理专家，长期从事企业管理专业的教学和研究工作。主要研究方向：企业理论与公司治理、战略管理、企业伦理与社会责任。主持和参与省部级及以上课题 6 项，在全国核心刊物发表文章 20 余篇，出版专著 2 本，作为主编和副主编出版教材 4 部。长年担任企业管理顾问，熟悉企业运营规律，对中国企业特别是民营企业管理现状有比较清晰的认识。

企业价值链管理

制造型企业如何创造期望的
效率、质量、成本与价值

Enterprise Value Chain
Management

傅 雄 金桂生◎著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

· 杭州 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业价值链管理：制造型企业如何创造期望的效率、质量、成本与价值 / 傅雄，金桂生著. — 杭州：浙江工商大学出版社，2020.4

ISBN 978-7-5178-3769-5

I. ①企… II. ①傅… ②金… III. ①制造业—工业企业管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 037716 号

企业价值链管理

制造型企业如何创造期望的效率、质量、成本与价值

QIYE JIAZHILIAN GUANLI

ZHIZAOXING QIYE RUHE CHUANGZAO QIWANG DE XIAOLV、
ZHILIANG、CHENGBEN YU JIAZHI

傅 雄 金桂生 著

责任编辑 郑 建

责任校对 何小玲

封面设计 林朦朦

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州高腾印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.75

字 数 170 千

版 印 次 2020 年 4 月第 1 版 2020 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-3769-5

定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

序

经过四十多年的改革开放,我国制造业获得巨大的发展,成为全球最大的制造业基地,“中国制造”遍布世界各地。但随着国内劳动力、土地、环保、融资、物流等成本的不断增加,经济下行压力增大,以及中美贸易摩擦导致外部环境不确定性因素增多,我国制造业遇到前所未有的挑战和困难。在全球价值链条件下,发展中国家的企业尽管有了参与国际分工的机会并获得了利益,但主导全球价值链的仍是发达国家的跨国公司,是他们制定了产品标准、技术规范、研发设计、市场流通、品牌运作等附加值高的环节。而发展中国家的企业更多地扮演着跟随者与执行者的角色,再加上科技水平相对较低和管理水平不高,发展中国家的企业只能被锁定在附加值较低的环节。这种分工状态,决定了我国企业特别是中小型制造企业抵抗各种风险的能力较弱,一旦国内外环境有什么风吹草动,这些企业就可能在市场竞争的惊涛骇浪中覆没。

本书以如何制造期望的效率、质量、成本、价值为视角,探讨制造型企业的可持续发展之路。在企业管理的实践中,效率、质量、成本三者之间的关系往往是不一致的,甚至是互相矛盾的。只有把这三者的关系整合处理好,企业才能创造期望的价值,并在激烈的竞争中脱颖而出。

本书作者从事管理理论的研究和实践工作已有三十余年,其间做过十多年的企业职业经理,后为上百家企业提供过管理培训和咨询,具有丰富的实践经验和较高的理论素养。本书内容也是作者二十年来指导企业管理实践的心得体会,凝聚了作者的心血和智慧。本书案例丰富,并且都是作者在咨询过程中的亲身经历,真实可靠,涉及行业众多,可读性强,对制造型企业特别是广大中小型制造企业的管理实践具有很大的指导作用。相信本书一定能帮助我国企业特别是广大中小型制造企业提高管理水平,为实现“中国制造”真正走向“中国智造”,并创造出更大的价值做出应有贡献。



2019年10月

前 言

如今的制造型企业要在产能过剩、产品同质化、市场全球化、消费理性化的条件下,让经营粗放、机制不全、人才短缺、运行艰难的企业运营管理向高质量转型,创造更高效率、更好质量、更低成本、更多价值,为持续成长与发展打好基础、建好机制、造好氛围,路在何方?

向众多的名人取经,从浩瀚的课程教育培训中求助?还是选择向离自己最近(名气越大的往往是离自己越远)的,能深入企业实际,具有企业管理综合知识与资源整合能力的导师,能给予面对面辅导的管理顾问请教?已经成为企业无所适从不知所措的迷茫。

如今的企业管理培训教育,在管理科学的光环下,被细分成许多个模块内容,并形成细分系统。就如对人力资源的培训就有机构把它细分为创新思维、领导角色、汇报技巧、执行力建设、凝聚力培养、狼性团队打造、人才测评、授课技巧、员工离职预防、非物质激励、以人致胜、干部培养道、法、术,甚至还有专门研究所谓“心学”的,一不小心就会陷入唯心主义泥潭的系统理论,简直是数不胜数,令人眼花缭乱。有的培训机构还会告诉你,他们能提供几百个老师与上千门课程的培训让你选择,让你有种进入浩瀚的思想万花筒超市的感觉,令人应接不暇,却无所适从。

其实,你只是希望有人能简单地告诉你,根据你企业的实际情况,怎么做能够让你更快、更好地解决问题、预防问题,从而帮助你创造所期望的价值,让企业能够健康地成长与发展。而不是进入一个听听都有道理,用时却无法聚焦期望结果实现的思想迷宫。而企业追求的是期望效益成果的实现,不是理论逻辑关系的完美。

所谓的管理科学,真的能给我们带来企业所希望的,帮助企业创造期望的价值成果吗?世界著名的管理大师彼得·德鲁克认为:“在整个管理科学中,重点是放在技术上,而不是放在原则上,是放在措

施上,而不是放在决策上,是放在工具上,而不是放在成果上。其中,尤其重要的,是管理科学把重心放在了局部的效率上,而不是在整体的绩效上。……打个比方吧,管理科学强调的是钉锤,而不是把钉子敲进去,当然更不是造房子了。”^[1] 德鲁克的观点告诉我们,管理科学所注重的只是过程与局部的完美,而不是最终期望成果的创造。这与我们学习所期望的相去甚远。

那么,我们该如何看待管理科学的方法与企业创造期望成果之间的关系呢?余胜海在《华为还能走多远》一书中提到,任正非“坚决反对繁琐哲学,坚决反对盲目的创新,坚决反对没有全局效益提升的局部优化”的观点给了我们启发。任正非深知“繁琐哲学”是要让改进搁浅的,“盲目创新”是自杀,“局部利益”是魔鬼。任正非的这一思想告诉我们,任何不能为组织整体带来效益与提升帮助的改进,只基于局部利益考虑的思想与观点,都只能使自己误入歧途。华为是一家非常注重员工培训教育的著名企业,它之所以能只用25年的时间就做到世界行业领先,不仅是因为华为公司注重对于优秀员工的培养,更为关键的是,华为公司坚持只采用有益于企业整体的改良与全局效益提升的战略,让所有的战术都围绕整个战略目标发挥作用,帮助并推动企业战略目标的实现。

那么,什么样的培训教育会为企业带来全局性的改良与效益提升的帮助呢?有没有可能为这些对改良管理与健康成长有需求的企业,编制一套系统简单、容易理解、实际可用的教材,让人读这一本书就能系统理解企业管理的道理,就能认识企业创造期望价值所需采取的措施与方法,并可直接用于实际需要,从而帮助企业解决问题,创造期望的价值?因此,此书需要能为读者节约学习的时耗成本,使其能够学以致用,提高时间的有效利用率;把平静感带给人们,为他们降低不知所学能否有益于创造期望成果的心耗成本。此外,还要能把喜悦感带给人们,为读者创造精神愉悦,让读者通过学习对自己的未来更加充满信心。

基于这样的愿望,作者开始整理从事企业管理研究与实践三十多年来(十二年经理人、二十年管理咨询)的经验与可借鉴的本土企业案例,以及对上百家不同行业企业的管理咨询与培训服务过程,所

认知与感悟到的,对应企业实际需要的管理知识与道理,并把它整理形成《企业价值链管理——制造型企业如何创造期望的效率、质量、成本与价值》一书,以期众多的企业管理人员能从本书中得到对于企业管理的理性认识与感性实操的双重帮助,从而为其所在企业组织创造期望价值的同时,帮助提高自身的价值,并因此真正感受到读书是成本最小回报最大的人生投资。甚至,从此有勇气和自信将自己的职业目标瞄准企业的 CEO,乃至有勇气去重新创业,放飞梦想。

改革开放已四十多年,中国的市场在计划经济条件下存在物资短缺,供不应求的状况,随着改革开放引入市场经济机制,给了企业一个“做什么都能卖,卖什么都能赚钱”的历史机遇。在这样的市场大环境条件下,大量没有任何资源条件与关系背景的私营企业,也得到了前所未有的发展。这些企业不仅顺利完成了资本的原始积累,许多产业还涌现出一大批具有相当规模与影响的明星企业。在那种市场大环境下的企业发展之路,所沿用的基本上都是做大规模就可以做强企业(至少表面上看是这样)的模式。因为,在那个市场大环境下,只要做大就可以形成规模效益,哪怕管理粗放也照样能够赚大钱,钱多就感觉强大。可真正强大的企业就是规模大吗?规模与强大是不可画等号的,因为规模并不能代表真正的强大。否则一些世界级规模的企业为什么会在新的技术潮流、消费转型面前变得不堪一击?

市场发展到今天,许多企业都能明显感受到“能生产的不一定能卖,在卖的不一定能赚钱”。有太多的企业深感现在的企业难做了,钱也越来越难赚了,可就是不明白其中的原因到底是什么。

其实,要回答这个问题并不难,概括地说,原因主要在两个方面:一是中低端产能大量过剩,由于市场经济条件下开放的企业创办机制,经过三十多年的延续,导致各个行业都存在大量产能过剩的问题,使市场从根本上由卖方市场转变成买方市场,一个理性的买方市场已经形成;二是市场全球化,由于互联网、物流业的高速发展,企业原本所拥有的时间与空间优势正在消失,因为顾客通过互联网与物流,在家里就可以在全球范围寻找,自认为交期更短、质量更好、价格更低、服务更优的企业下单。这一现状的形成,导致任何企业同时面

对的,是一个与全球优秀企业同台竞技的局面,一个以外延扩大为主转为靠内质提升才能活下去的市场。

如果说,在改革开放以来的前三十年,企业基于卖方市场条件,以外延扩大的方式就能将规模做大,即使在粗放管理的生产条件下也可以实现规模效益。那么,在当今理性的买方市场条件下,以前粗放的经营管理模式已不能给企业带来良性的发展可能,只能依靠提升企业内质的完善管理,也就是创造更高的效率、更好的质量、更低的成本与更优的服务时,才能活下去,才有可能让企业进入良性的价值创造的循环与发展。

一个靠外延扩大,即使是粗放经营也能把企业做大做强的市场,已经成为历史,一去不返;一个靠高效率、高质量、低成本、优服务才能取胜的市场发展阶段已经来临!也正因此,企业之前能把自己做大,甚至做强的,以外延扩大为基本特征的经营管理模式,如今已经成为企业继续做大并健康成长与发展的致命障碍,过去能将企业经营成功的经验之果,极有可能成为今后企业衰败的因。

于是,所有制造型企业正面临前所未有的管理考验。即如何才能把企业从粗放经营向高质量运营转型,这个考验意味着企业要能正确而清晰地认识更高效率、更好质量、更低成本是从哪来的,以及如何才能实现的问题。

因此,我们要在本书中为大家解释这个问题,并给出答案:制造型企业更高的效率、更好的质量与更低的成本,是通过对企业创造价值的生产流程的持续优化展现出来的,而且在生产流程中还要为了创造期望的价值,对与价值创造有关的各种生产要素及其资源进行有效的整合管理,进而得到期望的效率、质量与成本结果。而这种体现效率、质量与成本状况,在生产流程中是由“物流”这个载体体现出来,并由“人流”决定的。但我们如何发挥“人流”的作用,并通过“人流”能够客观、准确、及时而又全面的了解与掌握“物流”的效率、质量与成本状况呢?那就得依靠健全的信息管理体系所提供的动态“信息流”。但我们如何才能让“信息流”成为正确把握通过流程所创造,并通过“物流”所反映的效率、质量与成本状态,就是我们所期望与需要的结果呢?那就要通过对绩效目标的管理来衡量与判断。但

要创造期望的绩效结果,就需要有一个与绩效创造相对应的,规范利益分配的薪酬管理机制来支撑,而且这个薪酬机制必须具有持续的激励作用才行,而具有持续激励作用的机制,需要蕴含能够让人自觉发挥正能量作用的灵魂,这个灵魂就是健康的企业文化,一个能创造大家“共赢”成果的文化价值观。

这些就是我们要在本书中奉献给大家的企业价值链管理的思想。企业管理要管的就是效率、质量、成本,流程、物流、人流、信息流,以及绩效、薪酬、激励机制与企业文化。这样一个企业价值链闭环管理的思想脉络与管理体制及其见解,也是我们希望读者能通过对本书的学习而得到的收获。花两天时间就能读完本书,从中了解到企业创造价值的系统知识,一本书就能读懂并明白自己应该怎样去做正确的企业管理工作,让自己能站在经营者的高度,对企业组织的经营结果负责,让自己成为企业组织所期望价值的贡献者,并在成功的企业,做一个成功的人。



Contents

第一章 建立高质量的企业运营管理体系

001 | 第一节 高质量的企业运营管理概述

007 | 第二节 衡量企业运营管理高质量的关键指标

第二章 构建高质量的流程规范管理体系

046 | 第一节 流程管理概述

052 | 第二节 企业价值创造流程需要整合与循环的八个方面的资源条件

第三章 营建高质量的绩效管理

110 | 第一节 绩效管理概述

113 | 第二节 避免陷入绩效管理的误区

119 | 第三节 正确的绩效管理的方式方法

第四章 建立高质量的企业薪酬机制

131 | 第一节 企业薪酬机制概述

136 | 第二节 要让薪酬资源真正发挥创造更多新价值的
激励作用

152 | 第三节 要形成并体现薪酬分配的公平性与激励性

第五章 建立高质量的企业激励机制

156 | 第一节 企业激励机制概述

157 | 第二节 对员工有激励作用的因素

160 | 第三节 要获得高质量的持久激励效果需做的努力

第六章 建设高质量的能帮助创造更多价值的企业文化

166 | 第一节 企业文化概述

167 | 第二节 企业文化案例

后 记 / 173

参考文献 / 175

第一章

建立高质量的企业运营管理体系

第一节 高质量的企业运营管理概述

要清晰说明何谓高质量的企业运营管理这个问题,就必须先正确理解“管理”的含义。在此,我们可以借鉴世界著名的奥地利管理学家弗雷德蒙德·马利克对于管理的定义是:“管理是从资源到价值的转化。”^[2]这一定义清楚地告诉我们,管理的作用和意义就是正确地把资源转化成所期望的价值。

因此,我们对“怎样才算是高质量的企业运营”的回答是:建立起一个让员工既能心情愉悦,积极地以正确的方式做正确的事情,又能主动自觉承担责任,杜绝一切浪费,目标一致地努力为顾客创造期望价值的公司环境与氛围的机制,才能算得上是高质量的企业运营。

但我们怎样才能建立这样一种高质量的企业运营的机制呢?首先我们需要明白以下几点道理。

一、管理是资源,是生产力,它将直接制约企业价值创造的可能与发展

企业要创造价值,就必须把所需要的各种资源有效整合起来,并充分利用这些资源,而整合资源并使之转化成期望价值的行为,就是管理。正如“核心竞争力”理论的创建者,伦敦商学院教授加里·哈默认为:“制约组织实现优良业绩的,并不是其运营模式,也非其商业模式,而是该组织的管理模式。”^[3]

但什么样的管理模式才是高质量的,能够帮助企业创造出期望价值呢?要回答这个问题,我们首先得从系统的角度,对需要涵盖与整合的八个方面的管理内容和条件,有个系统而清晰的理解。

管理的作用体现在企业把资源投入之后,如何对八个方面的内容和条件进行有效整合,从而形成并产出期望的价值,如图 1-1 所示:

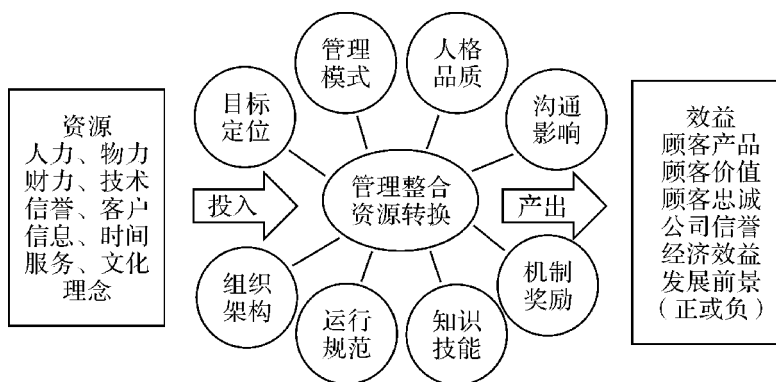


图 1-1 管理作用转换图

从图 1-1 中可以看出,企业将资源投入之后,通过管理作用的转换,对资源进行整合后的有效性,决定期望价值(效益)产出的程度。其间,任何一个资源条件在管理作用转换过程中的缺陷,都可能造成期望价值(效益)产出的不确定。没有高质量的管理作用,人才、技术、资金就形不成创造新价值的合力,因此也就得不到所期望价值(效益)产出的正向结果。所以我们说,管理本身就是创造价值的资源,就是生产力,而它将直接制约企业价值创造的可能与发展。

管理的作用及其重要性,就如弗雷德蒙德·马利克所说:“管理是竞争中的决胜因素……有了管理,组织和个人才有效能,唯有通过管理,智慧、才华、天赋、学识才能诞生我们梦寐以求的东西——成果。”^[2]

之所以把信誉与文化理念作为创造价值的资源,是因为这两种资源的作用,直接与人性本能对于安全需要的满足,并转换成工作的积极性有关。而且,这两种资源在理性条件下进行决策的作用,肯定会对成事带来积极的影响,甚至是决定性的影响。

至于管理要素中的目标定位,这里其实包含两方面内容:奋斗目

标与价值定位。奋斗目标是指想做什么事,成什么人(包括自然人与企业法人)。价值定位则是要解决什么事情可以做,哪些事情不可以做和赚什么钱的问题。无论是个体工商户的自然人还是企业组织的法人,你为自己制订什么样的奋斗目标,本身并没有绝对的好与不好,或者优劣之分,关键在于你所确定的价值定位,会影响甚至制约你奋斗目标的实现可能。通俗地讲,如果你确定要赚的钱,不是通过为顾客创造满意的消费价值的诚信手段来获得回报,那顾客就不会买你的账,更不可能持续购买你的产品或者服务,那样你的奋斗目标自然也就不可能实现。所以,这样的钱肯定赚不久,事业也走不远。只有符合人性需要能让人接受的,形成互惠互利的价值创造方式,才能享有持续的机会来实现你的奋斗目标。从现在理性消费条件下的市场经济发展特征来看,你的价值定位只能是为了给顾客创造价值,帮助顾客解决需要未能满足的问题,只有顾客感到满意时,他(她)才会购买甚至是持续购买你的商品,还有可能愿意为享受你的商品价值而为你支付溢价。那样的价值定位才有可能为你的奋斗目标的实现带来有益而持续的帮助。否则,你的目标再响亮、豪壮,都没有实现的可能与意义。

因此可以断定,那些只为股东自己赚钱,而不为顾客创造价值的企业的日子必将会越来越难过。那些忽视顾客价值而只重视老板利益的企业,最终得到的只能是老板价值被忽视的结果。道理其实非常简单,因为企业的所有价值都是由顾客的需求决定的,这个顾客应当包括购买了承载顾客所需要价值商品的消费者和创造了承载顾客价值商品的公司员工。这是想在今后的市场上要活下去并活得好的企业,都必须清晰认识到的一个事实。这更是当今已经发生根本变化的社会经济关系,给今天的企业带来的一个已经十分清晰和明确的忠告。

二、企业的组织架构也是生产力,会影响企业运营的效率、质量与成本状态

企业组织架构的合理性,必然会与企业的经营规模和目标价值定位有关。任何与企业经营规模和目标价值定位不相匹配的组织架

构,都会给企业带来效率低下、质量无法保证与成本浪费的后果。因为,与经营规模和目标价值定位不相匹配的组织架构,定会造成有些事情没人做,该管的地方没人管的问题,从而导致企业整体效率低下、运营质量不能保证与成本上升。而恰到好处的组织架构能够避免因职能过度配置或者过少配置而带来的成本浪费的弊端。这个道理与建造房子一样,其框架设计的合理性,实质上就已经决定了这幢房子可以建得多高,能够造得多稳固。经营企业也是如此,其组织架构配置的合理性,其实已经在很大程度上决定了这家企业的规模能够做得多大,以及其经营质量的优劣及其价值(效益)创造的程度。

现实中,为了节约管理成本而造成更多更大成本浪费的企业并不在少数,特别是那些在改革开放初期,巨大的市场机会条件下创办与活下来的企业。一些企业就算已经进入规模经营的状态,也还是会或多或少地存在一人多职与人盯人的作坊式管理的现象,而且这种现象几乎在每个私营企业都不同程度地存在。所以在这样的企业里,成本管理往往就是一笔糊涂账,甚至根本就没有过程的成本管理,只是被动地接受所有已经发生的成本事实。

为什么会出现这样的状况呢?是因为这样的企业不但组织架构有缺陷,就连组织架构中的岗位也没有明确的职责说明,导致在岗位上的员工连自己到底要做哪些工作,要承担哪些工作责任都不清楚,临时接受上司不确定的工作指派更是常态。而缺乏合理的岗位职责分工,被动接受工作指派,往往是企业整体效率低下、绩效不佳的一个重要原因。你的公司是否也存在这样的问题?只要你回头看看是否存在有些地方没人管、有的事情没有人做的问题。再去问问你的员工:“你要对什么事情负责?”如果他不能清晰而肯定地回答出来,那就说明公司组织架构的职能配置与岗位分工及其工作要求的落地管理有问题,且给公司造成效率、质量水平低下已经是个不争的事实。

三、企业运行规范,是决定企业能否实现标准化有序运营的管理基础

制订企业运行规范必须根据其所在行业产品生产制造(价值创