



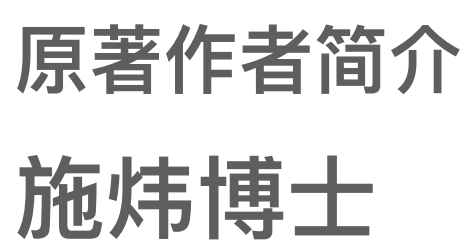
NO.

012

歩

管理架构师

打造卓越管理体系



☆ 企业管理体系构建的范本 ☆



乐读书籍

《管理架构师:如何构建企业管理体系》

原著作者简介

施炜，管理学博士，知名战略管理专家。现任北京华夏基石管理咨询集团领衔专家，北京可思企业管理顾问有限公司董事长，兼任中国人民大学金融与证券研究所高级研究员。

自1995年起长期从事管理咨询工作，既有学院派背景又有丰富的实践经验。



蜜蜂学堂

企业中的管理架构师不是正式的职位，而是一种角色。由于企业管理体系具有全面性、整体性特点，因此所有的企业管理者都需扮演这一角色。



PART 1

懂经营 ——宏观大视野

任何企业都是以为顾客创造价值为宗旨和存在理由的。美国哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）将这种机制和运行过程命名为价值链。



价值链：创造顾客价值的活动组织

如果按照现在“从需求中来，到需求中去”，价值链可以做以下的变形。





“端对端”价值链循环运动，是企业业务运作的图景，是产品（服务）附加值以及企业利润的来源。“端对端”的理念应成为我们设计所有流程的指导思想。

波特的价值链还有一个重要模型，也就是将企业价值活动分为主要活动和辅助活动。

辅助活动	企业基础设施						
	人力资源管理						
	技术发展						
	采购						
		进料 运筹	生产 作业	出货 运筹	营销 与销售	服务	利润
		主要活动					

根据中国企业的实际情况，企业价值创造活动可以做如下分类。



这四类价值创造活动，共同指向三重价值目标：

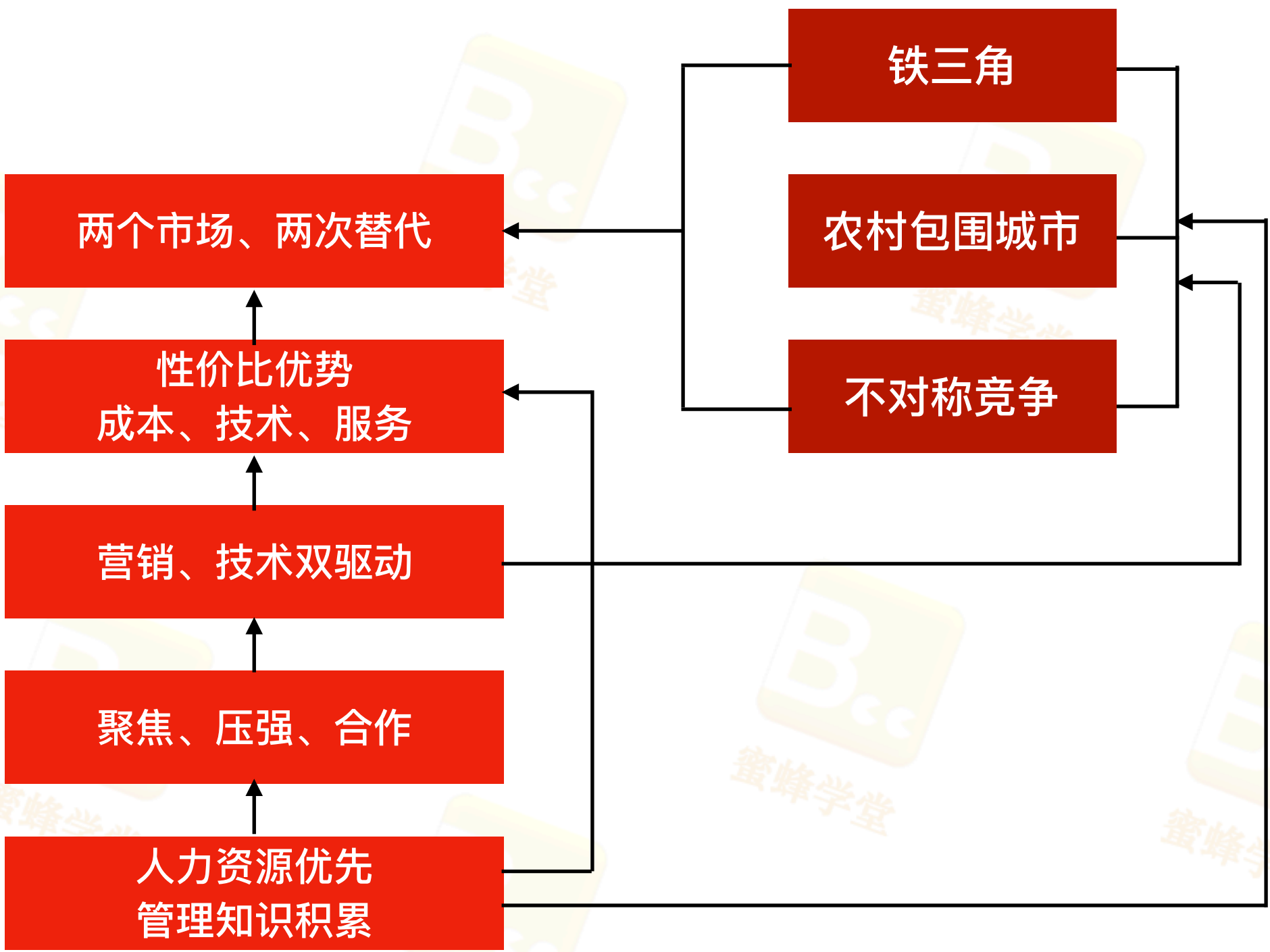


所有的价值创造活动和过程都应该在战略的指导、影响之下开展。

战略一般有两个要素：

- 1. 目标——业务发展的愿景意图以及具体的业绩（收入、利润、投资回报等）预期；
- 2. 实现目标的方式、举措和途径。

华为战略导向下的价值创造活动举例：



“两个市场、两次替代”，是指先在国内市场、后在国外市场，对国外产品进行替代。依靠什么替代？性价比优势：成本、技术和服务。优势来源于何处？年轻、优质、具有“奋斗者”特征的人才队伍以及坚实的管理体系。优势如何形成？营销、技术双轮驱动。



懂管理

—— 流程体系构建

PART 2



任正非

“

所有公司都是管理第一，技术第二。没有一流的管理，领先的技术就会退化；有一流的管理，即使技术二流也会进步。

”

任正非认为，摆脱对技术的依赖、对人才的依赖和对资金的依赖，从必然王国走向自由王国，关键是管理以及机制、流程。

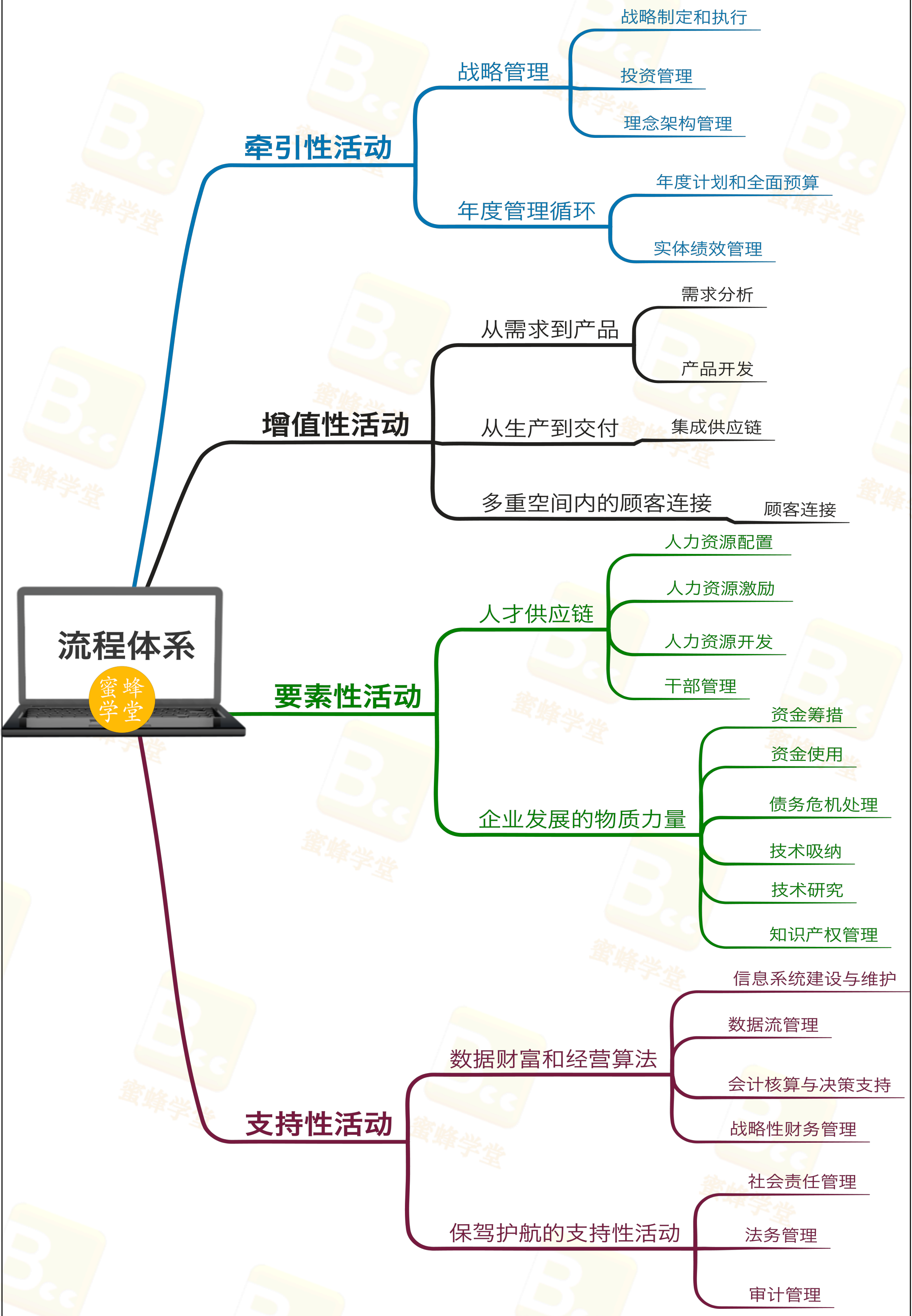
企业管理体系构建分解为三个步骤：

第一，梳理价值创造活动，完善流程体系。

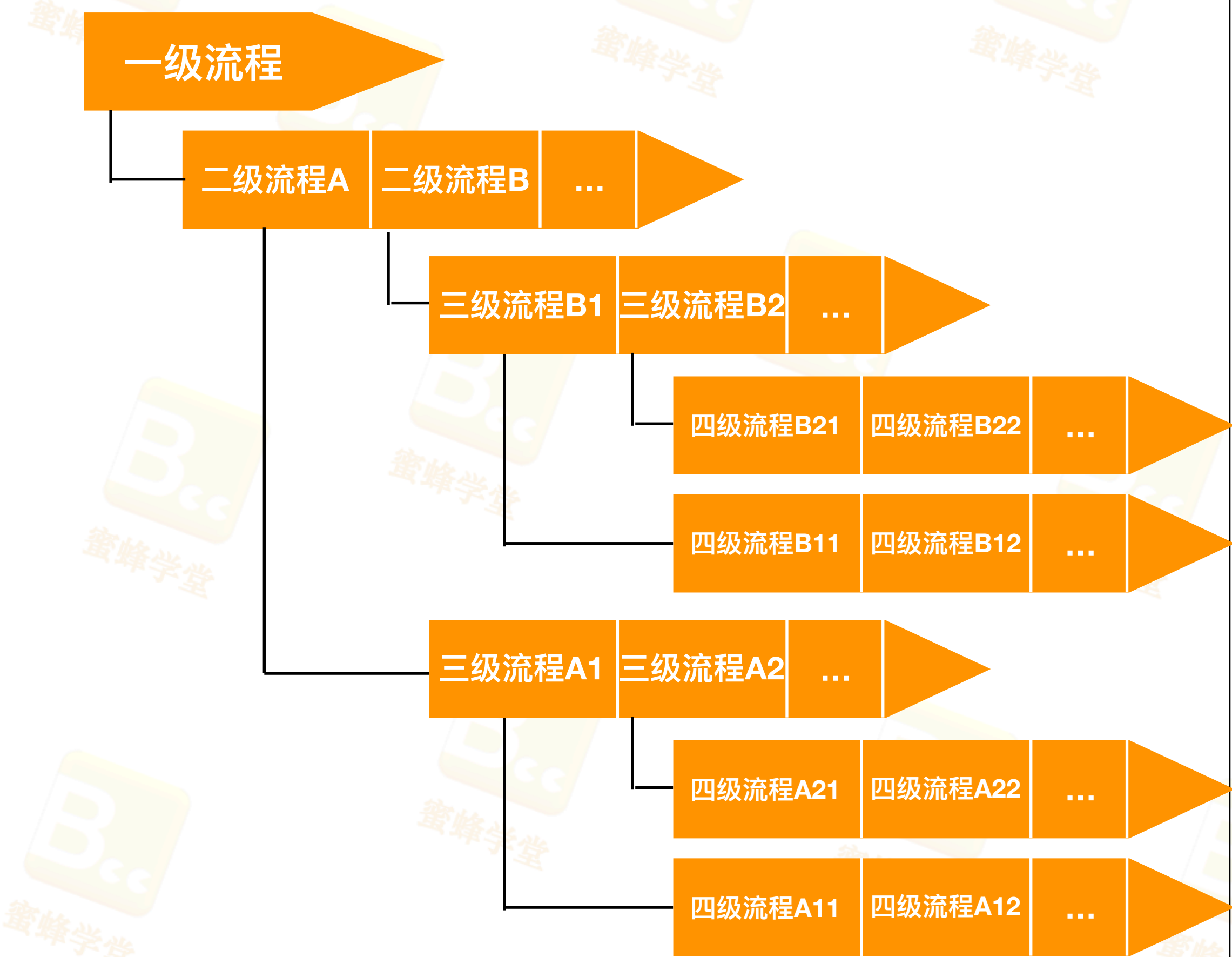
第二，依据流程体系设计组织结构，安排组织分工，实现活动与组织单元的对接和匹配。

第三，在流程活动组织化的基础上，设计组织运行的机制。

华为将全部流程分为主运营流程（operation）、使能流程（enabling）和支持流程（supporting）3个大类，共计 17 项一级流程。但我们无需照搬，只需从企业自身价值流的特点出发构建即可。



流程树： 流程的多层次细分。



流程分解意味着自上而下的流程梳理、优化，有时还会涉及流程再造。应遵循的原则主要有：

第一，深入理解各类价值创造活动的特点和运行规律。

第二，以战略为导向。

第三，以闭环为流程的普遍形态。

并不是企业所有的价值创造活动都是流程性活动。不确定、非规范、不需接力完成或过于简单的活动不再细分。



干部管理

——企业组织建设首要任务

干部是企业员工队伍中的特殊群体，是企业价值创造活动的主导者、组织者。企业战略确定之后，干部是决定性因素。



二级流程	三级流程	要点解释
干部标准	干部序列	干部序列可以分为三类：核心层，即高层干部；中坚层，即中层干部；骨干层，即基层干部。
	干部素质模型	一般包含三个维度：战略、组织、文化。战略维度主要包含顾客能力、商业洞察力、技术判断力等；组织维度主要包含组织能力提升、团队协作沟通、组织管控等；文化维度主要包含组织文化的引领和践行。
	干部负面行为清单	企业为约束干部的行为，依据企业文化理念和价值底线，归纳总结干部行为戒律，以树立正气，营造良好的组织氛围。
	干部经历地图	干部包含经历的深度（在一个领域内的深度）、广度（是否具备多专业、多部门、多产品线等复合经历）、影响力（成功经验或关键事件）以及特殊经历（比如艰苦地区的历练）等。

二级流程	三级流程	要点解释
干部生成与引进	储备选拔	最主要的方式，根据每年的人才盘点更新储备干部池。新职务或空缺职位出现时，从储备池中选取合适的候选人进行考察，安排至新职务。
	内部竞聘	重要补充方式，当企业出现新职务或空缺职位时，可内部公开选拔胜任者。竞聘的流程主要包括竞聘通知发出、报名和初步筛选、竞聘报告、能力测评、现场答辩、评委打分排名及内部讨论等。
	外部猎取	常规手段，要选择合适的外部干部来源，构建客观全面的评价系统，深入进行背景调查。
	事业合伙人	一种新方式，企业与事业合伙人共担风险，分享利润。企业选择的候选人通常会带来企业所需的资源（技术资源、市场资源或人才资源）。合作方式主要有资金入股、技术入股等。
干部选拔与任用	提名酝酿	用人部门根据用人需求，结合本部门的人才盘点结果，以及干部候选人的实际业绩和贡献，先在本部门管理团队内进行初步沟通，听取意见达成共识后，再与主管领导和人力资源管理部门分别沟通。取得初步共识后，正式提交干部任用申请。
	考查评价	干部任用考察需要配备相应的考查工具或测评工具。考查方式可分为 360 度现场访谈、用人单位评价、本人述职、心理测评等。考查完成后，形成专门的考查报告和任用建议。



二级流程	三级流程	要点解释
干部选拔与任用	批准任命	根据综合考查报告和任用建议，提报相应的人才决策机构审批。审批机构审批后，需要公示一段时间，一般为7~10个工作日。如无举报意见，再提交具有否决权的机构审议，无异议后方可下发任命通知，启动调级调薪工作。
	后期跟进	干部任命后需要三个管理动作：一是主管领导与新干部进行任职前谈话；二是任职6个月后，由新干部的隔级领导或人力资源部领导进行谈话；三是指定一个导师开展为期一年的传帮带计划，或指定参加相关培训。
	业绩评价	干部业绩主要包含两个方面：一是经营业绩；二是管理业绩。干部业绩评价每年进行一次，包括述职报告、实体和人事考核、专项任务评价等。
干部评价	任期评价	任期评价通常安排两次：一是中期评价；二是期满评价。可通过述职报告或书面报告方式进行。
	离任评价	对于离开（包括离职、调岗）现职位的干部，企业需要针对其任职期间的工作成果和工作表现进行审计。
	干部档案	档案内容包括履职经历、历年业绩考核记录、述职报告、奖惩文件、培训记录、个人测评报告、晋升考查评价报告和意见、任期内评价意见、离任经济审计报告等。



懂管理

——组织设计

PART 3

流程体系描绘之后，管理体系大厦构建的下一个重要步骤是事情（活动）的组织化。遵循活动决定组织、流程决定结构的原则。

组织设计包括自上而下的细分和自下而上的合拢两个路径。不管在哪一个组织层级上，部门机构设置越多(管理宽度越宽)，组织横向协同的复杂度和难度就越大。组织宽度与组织长度成反比；组织“平”了，自然也就“扁”了。

组织设计的影响因素：



企业中不同的组织单元分别有不同的责任。主要的责任类型有：

使命宗旨责任

1

率领全体成员实现远大理想和战略意图，践行基本承诺，使组织具有终极存在理由和价值的责任。

经营业绩责任

2

达成收入、利润、投资回报率等经营目标的责任；也包括控制存货、现金流等经营风险变量的责任。

职能作用责任

3

支撑业绩增长、业务发展和竞争能力提升的责任。

工作任务责任

4

完成具体工作目标的责任。

现代企业组织形态是从小作坊、小工场发展而来的，随着企业规模的扩大、生命周期的演进，慢慢生长出与企业相匹配的组织结构。

组织形态
组织结构的方式

蜜蜂学
堂

传统范式

新范式

职能制
事业部制
矩阵制

嵌套型组织
分布型组织
生态型组织

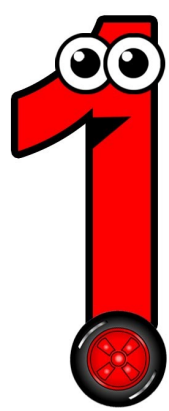
PART

4

协同机制 ——两种思维方式结合

最后，通过组织机制的构建使组织动起来，
在运动中创造价值。

组织单元之间主要有三种连接机制：



权力机制



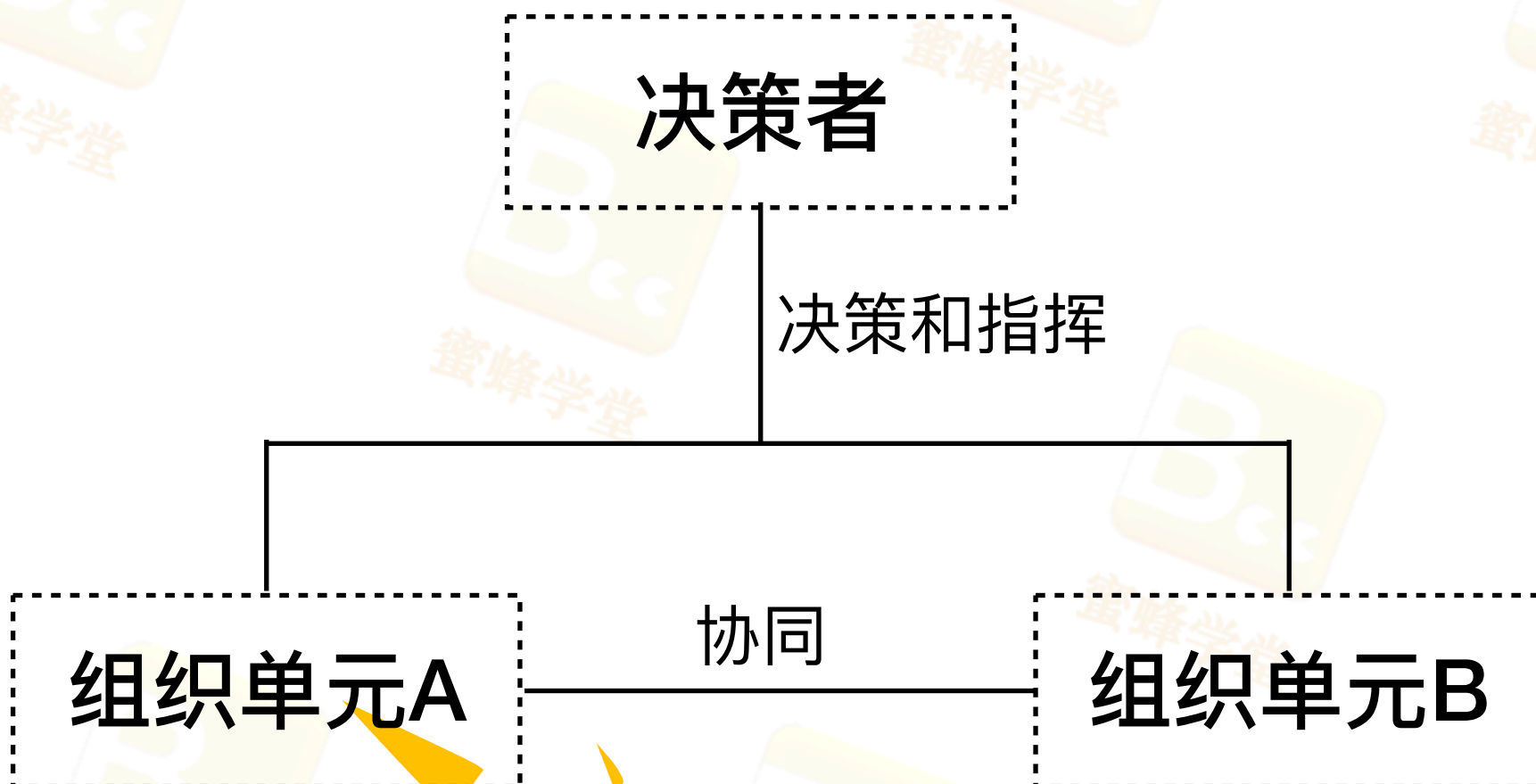
流程机制



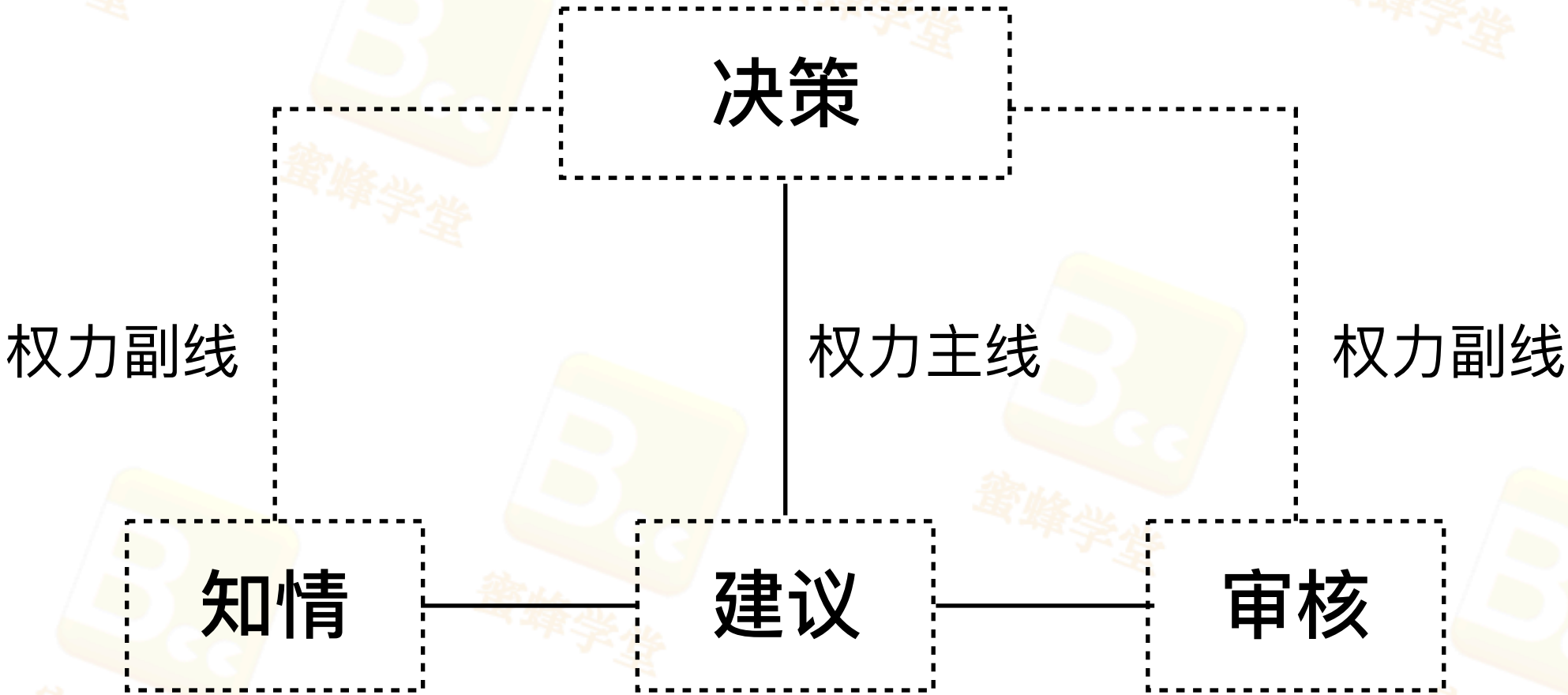
交易机制

权力机制

权力机制，是指两个及两个以上的组织单元
之间的合作、协同，主要依赖于其上级的决策和
指挥。



组织中的权力主要有四种。相互关系如下图所示。

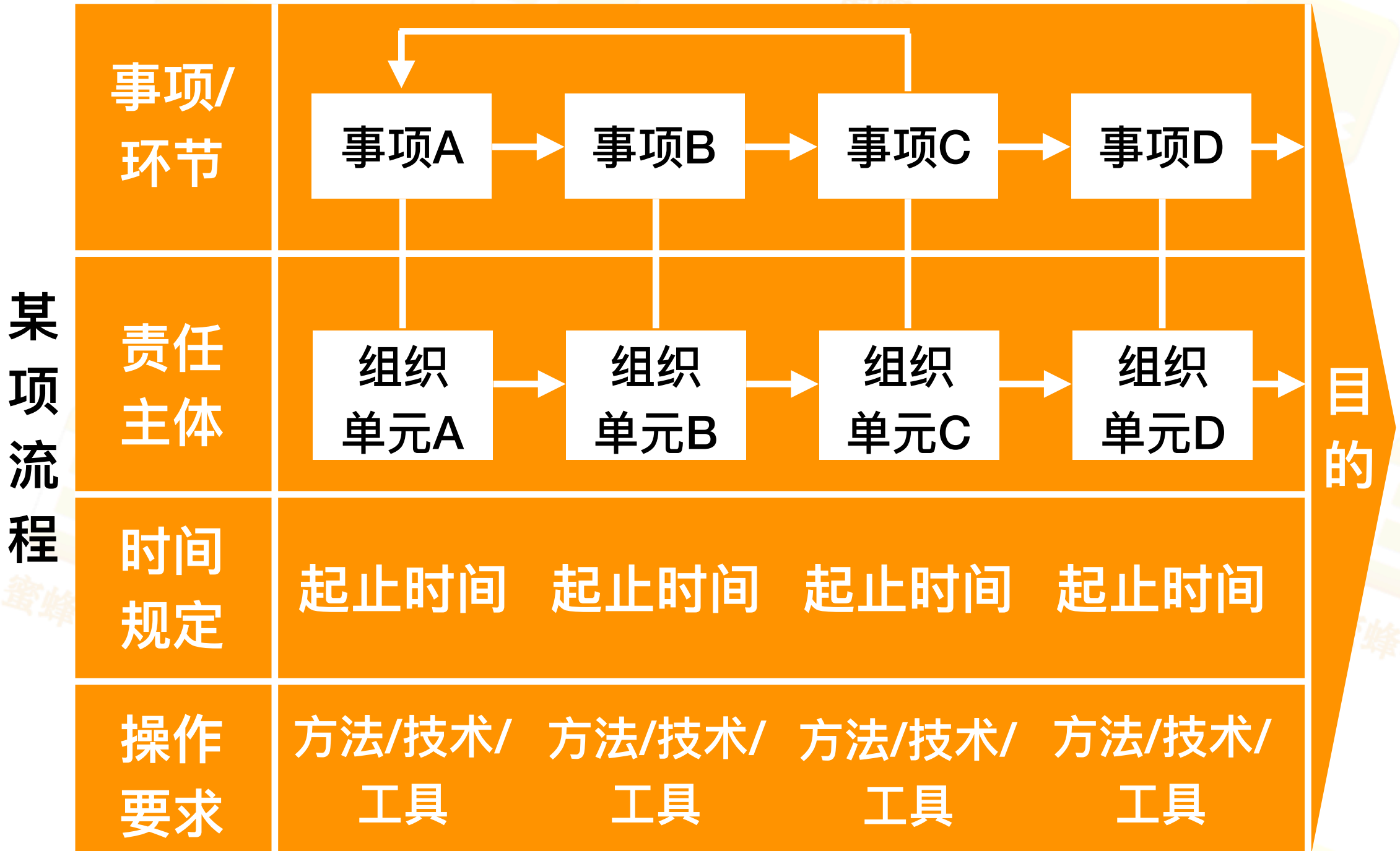


决策位置如何衡量呢？我们借鉴杰克·D·奥斯本（Jack D. Orsburn）和琳达·默兰（Linda Moran）的员工参与模型，从下一层级参与决策的程度角度，划分决策位置高低的几个档次。

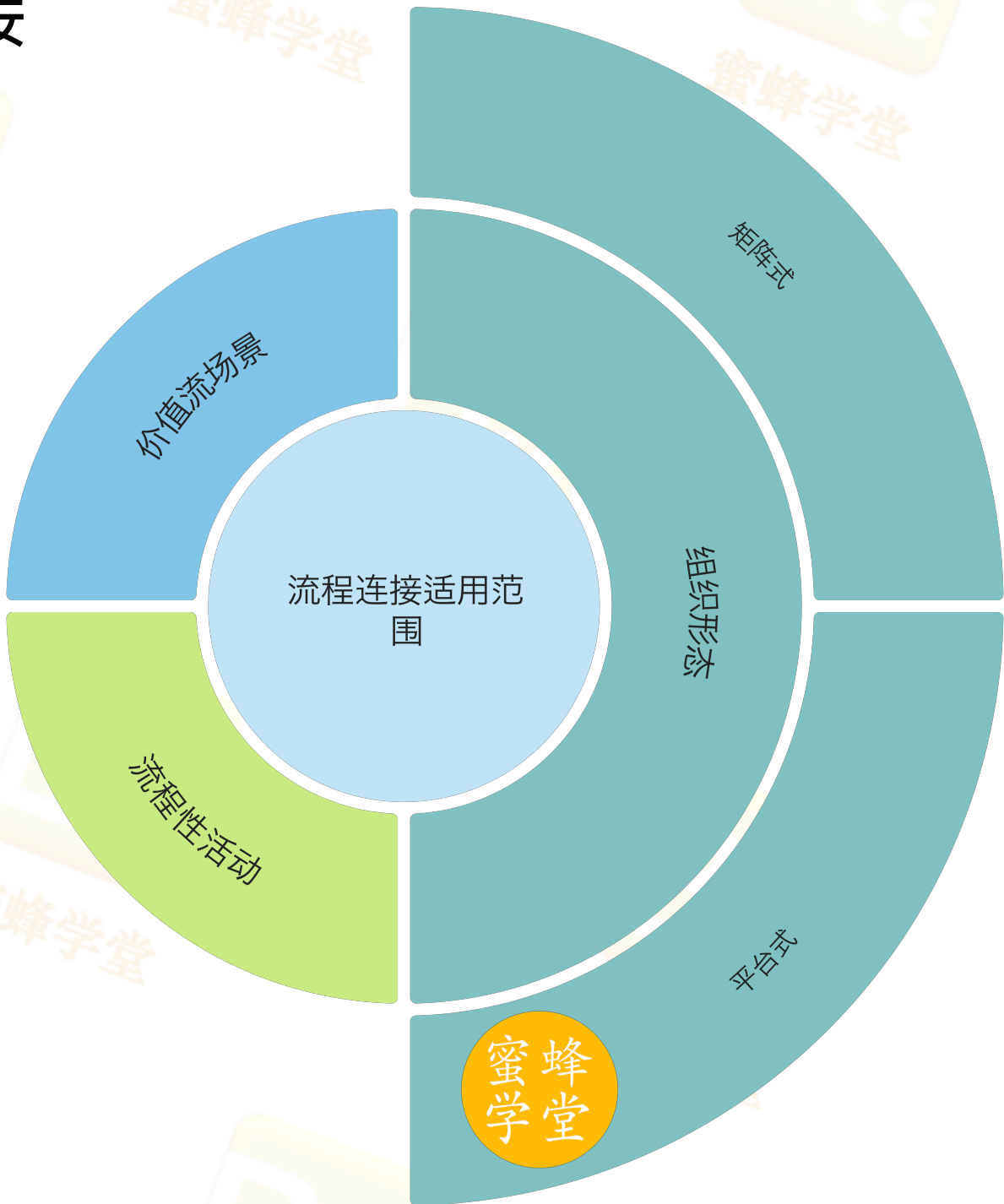
决策位置 描绘	下一层级参与状况
完全集权	1. 上级决策，通知下级；下级执行
高度集权	2. 下级参与决策讨论，但决策由上级做出，下级执行
基本集权	3. 上级将非重要的、不影响全局的事项交由下级决策
基本分权	4. 上级只做目标和行为框架层面的决策；大部分决策事项由下级决策
完全分权	5. 下级决策，通知上级；自组织运行

流程机制

流程机制是横向的组织协同，是组织单元（最小的组织单元是职位；向上集合职位，则组织单元扩大）之间自主、自发的合作。



流程连接和权力连接并非截然分离。许多流程内部都有权力行使的事项和环节（建议、审核、批准等）。它们既属于权力连接，也属于流程连接。



交易机制

企业管理中最难解决的问题有两个：



1. 信息不对称情形下的管控

2. 特定情形下矛盾变量、指标的平衡

交易连接和交易机制成为企业组织内在的协调、协同方式，对传统管理学和经济学构成了挑战。引入中国组织是基于以下契机：

- 随着竞争加剧和环境不确定性增加，企业需要有较强的内在动力，更大的弹性和灵活性。
- 互联网技术的应用，使企业价值流以及价值创造活动的各类信息更加透明、扁平、准确。
- 交易机制的导入和应用大大简化了企业运营层面的计划、协调复杂度，与之相关的自律机制和利益分享机制也大大降低了企业激励/约束管理和控制的难度。
- 交易连接和中国文化传统较为契合。

交易连接的不同形态：

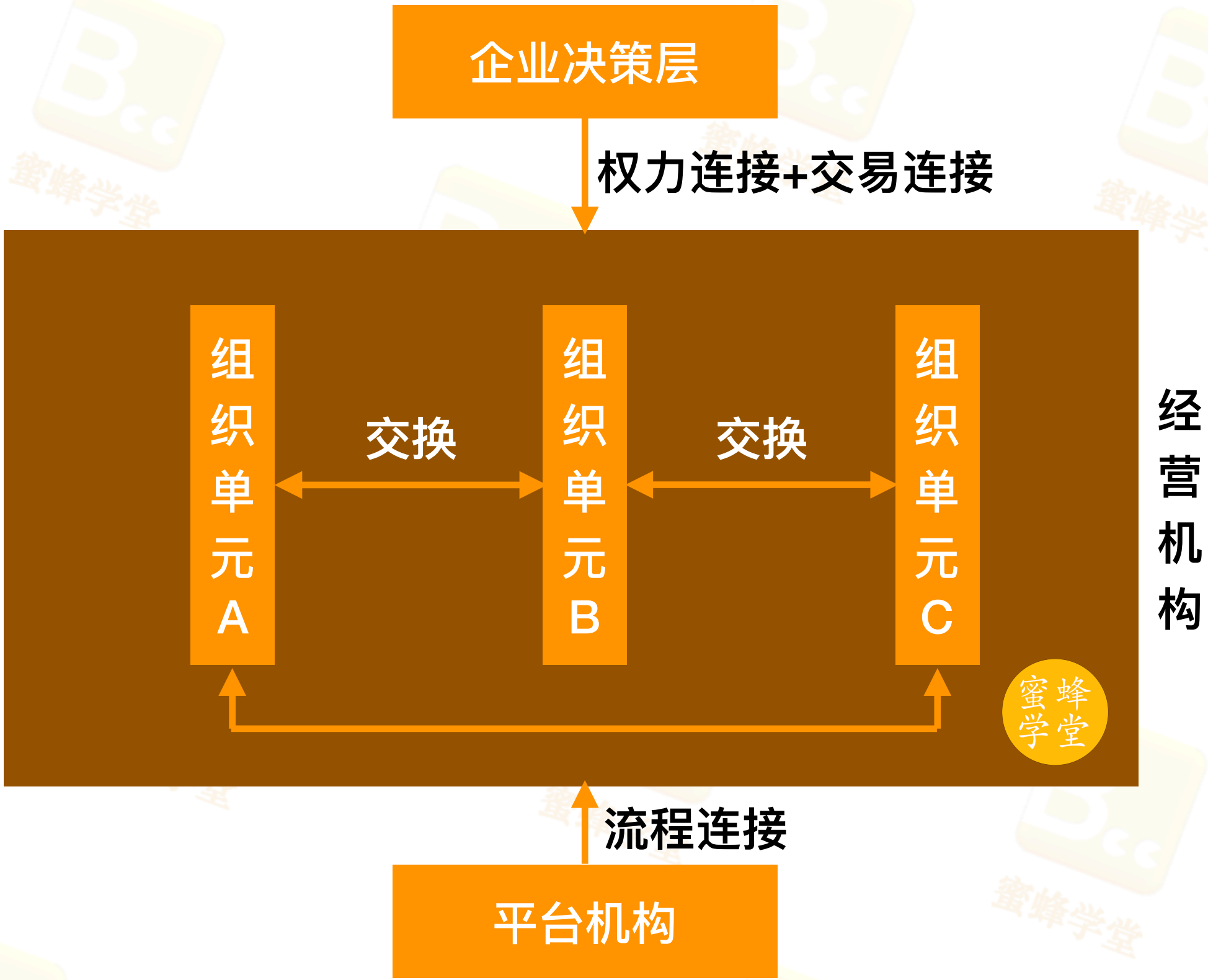
专业性经营机构	虚拟经营实体	事业部/分支公司
成本/费用中心	虚拟利润中心	利润中心
承接内部任务	承接内部订单	承接外部和内部订单
内部调拨	采用内部价格结算	采用市场价格结算
业绩考核和激励	分享利润	分享利润

- (低)

交易机制的强度
内部市场化程度

+ (高)

企业内部连接机制



蜜蜂学堂·书云



关注我们的公众号
获取更多

蜜蜂学堂

一个聚焦高效管理者都在学的平台！

为 10 万 HR&管理者量身打造的最具系统化的一站式深度学习平台

助力提升和发现更好的自己！

后台回复了『资料包』

30 G HR&管理者人手必备资料包等你来拿！