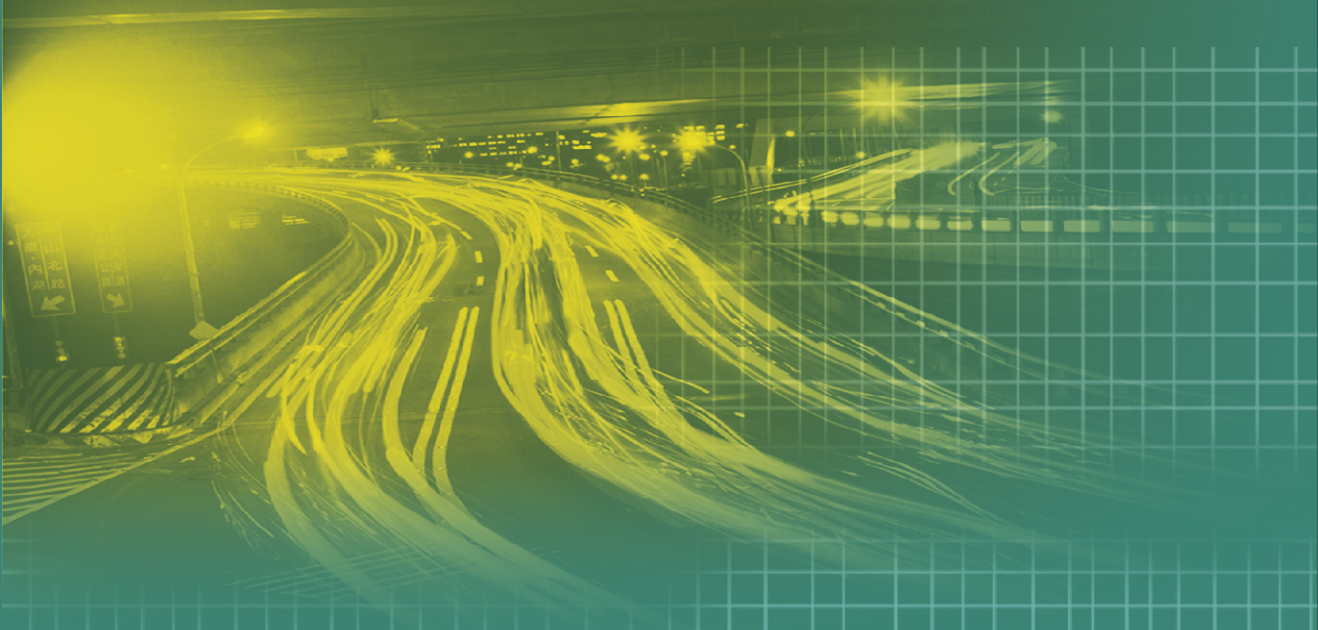


管理评估

采用功能目标法（FPM）进行管理评估



§ 1 管理评估概念

01

- 以业务管理体系和职能管理体系为直接对象的评估是管理评估
- 管理评估的根本特征在于对管理体系或某种特定的管理方法进行要素化的认识，以发现其主要“成分”及其构成特点，从而在目的上有利于对管理现状作出精细而准确的评价，或者对某种管理方法是否适合自身企业、引进多少、如何引进、引进或推行进展等作出判断、决策和规划

§ 2 管理评估使用方向

03

- 使用方向一：优秀管理方法的深化学习与选择判断
- 使用方向二：优秀管理方法的精准引入与有效推进
- 使用方向三：现有管理体系的精确呈现和科学整理
- 使用方向四：现有管理体系的精细诊断与系统改进

§ 3 现行管理评估方法及其缺陷

07

- 两种现行评估方法：标杆法；规范判断法
- 标杆法只适合运营评估，不适合管理评估
- 规范判断法虽称得上是管理评估的方法，但过于粗略和浮泛，满足不了详细诊断和精细化管理的需要
- 复斯公司开发的“功能目标法”是一种新型、完善的管理评估方法

§ 4 功能目标法基本原理

11

- 管理的价值首先在于其手段作用；被管理对象的内在规律和实现要求是管理的直接参照，也是管理评估最直接、最终极的参照
- 功能目标法基本模型由三大子系统构成：价值功能系统、管理目标系统和管理现实系统
- 功能目标法管理评估从六个方面展开：管理内容评估、管理方式评估、管理流程评估、管理目的评估、管理标准评估和管理落实评估
- 功能目标法采用的标准主要是范式标准：目标管理体系的自身范式，就是待评估管理体系的相应评估标准，只在管理标准评估上采用数值化的参数标准

§ 5 功能目标法评估示例 18

- 以一个大型船舶制造企业出于“现有管理体系精细诊断与系统改进”需要为例，对功能目标法的原理进行举例说明

§ 6 功能目标法管理评估的工作内容 25

- 功能目标法管理评估（FPM）的工作内容，依使用目的和咨询服务深度不同而有所不同
- 管理评估的咨询服务深度有两种：
制订管理评估大纲和操作文件（服务深度一）；提供管理评估报告（服务深度二）

§ 7 使用功能目标法的必要知识基础和能力条件 30

- 评估者必须能对管理体系进行深度体系化和要素化认识，并具备与之相应的知识和能力准备，要“有模型，会推定，善呈现，能重构”
- 所有的方法和工具只对有使用能力的人才有效的，否则必流于形式，功能目标法尤其如此

§ 8 功能目标法管理评估简化使用策略 33

- 简化评估模块——通过初步诊断减少评估范围
- 简化评估层次——通过初步诊断减少评估深度
- 简化评估要素——通过评估过程中不断聚焦重点评估要素减少评估成分

附文：《管理评估：概念与方法》 35**附录：上海复斯管理咨询公司简介** 封三

管理评估概念

- ◆ 企业由业务系统、业务管理系统和职能管理系统三类系统构成
- ◆ 以业务系统为直接对象的评估是运营评估，而非管理评估
- ◆ 以业务管理体系和职能管理体系为直接对象的评估是管理评估

一、企业由业务系统、业务管理系统和职能管理系统三类系统构成

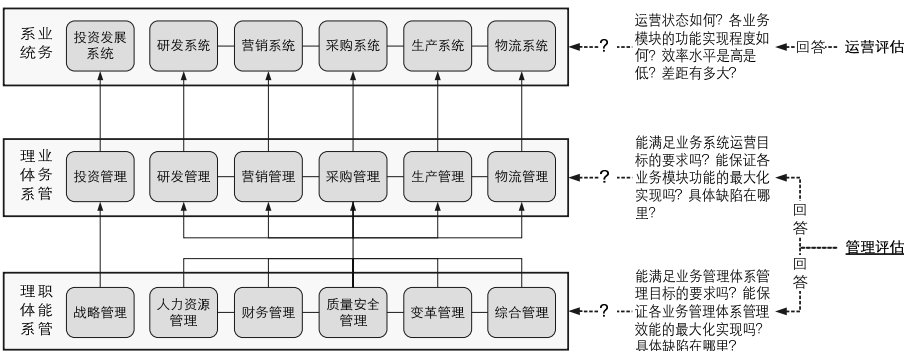
业务系统是由产生价值的直接活动构成的，是由生产资料构成的物质体系。业务管理体系和职能管理体系共同构成管理体系，是制度和文化形式的非物质体系。业务管理体系是为了保证业务系统的有效运行而产生的，而职能管理体系则是为了进一步保证业务管理体系有效运行而产生的。

二、以业务系统为直接对象的评估是运营评估，而非管理评估

实践中对企业的整体运行现状的评估，实际上是以业务系统为直接对象的，评估的是企业业务运行的结果，属于运营评估，比如生产效率评估、竞争力评估及各种针对业务单元经营状态的评估等。企业运行结果是由业务系统内在的技术性能和管理体系的效能共同决定的，通过运营评估并不能直接判断管理体系的优劣，尤其是即便可以判断管理体系的优劣，也只可能知道是哪类管理体系有问题，而不可能知道是哪类管理体系中的什么具体地方有什么具体问题，就是说，运营评估无法对管理体系进行充分的透视和精细的诊断，只能停留在对运行现状和整体管理水平的一般认识上，对企业提高管理水平、实施精细管理的具体行动没有实际帮助。当前实践中采用较多的标杆法（或对标管理）本质上是运营评估，而非管理评估。

三、以业务管理体系和职能管理体系为直接对象的评估是管理评估

管理评估的根本特征在于对管理体系或某种特定的管理方法进行要素化的认识，以发现其主要“成份”及其构成特点，从而在目的上有利于对管理现状作出精细而准确的评价，或者对某种管理方法是否适合自身企业、引进多少、如何引进、引进或推行进展等作出判断、决策和规划。当前许多企业所做的人力资源管理评估、业绩管理体系评估和质量管理体系评审等，属于管理评估。管理评估，既可用在对自身企业或下属企业管理现状的认识和改进规划上，也可用在对社会上流行的或别的企业的管理方法的学习、认识上，及进一步的引入或推行上，因此，不管评估对象是实践的还是理论的，也不管是自身企业的还是别的企业，只要在性质上属于“管理（业务管理和职能管理）”，那么对它的认识所需要的评估，都是管理评估。



当前，管理评估的开展还比较落后，缺乏恰当的方法，多数企业仍然在用标杆法进行管理评估——前面已经说过，标杆法只适合运营评估，用它进行管理评估，管理评估的目的难以实现。比较而言，质量管理评估开展的较好些，当前 ISO 质量标准的质量审查，可以理解是管理评估的一种。上海复斯管理咨询公司开发的功能目标法管理评估（Function-purpose Method, FPM），在实践中证明是一种有效的管理评估方法，正在企业界中产生越来越广泛的影响。

SECTION 2 管理评估的使用方向

一、管理评估的需求背景

1. 管理认识水平的不断提升

企业的经营者和管理者深刻认识到：第一，管理的内涵非常丰富，概念、方法或者工具只是管理的皮毛；第二，管理的强大作用来自其体系性的力量，局部变革、片断修补如果不具有对整体体系的优化意义，则不仅对局部或片断的贡献不大，还很可能对整个系统产生破坏作用；第三，管理素质和管理水平的提高都是逐渐累积的过程，是时间的函数。今天的管理现状均是企业的“管理遗产”，是对自身管理史的收获，突击式的、抢修式的管理提升模式难以产生显著和持久的效果。

使用方向

- ◆ 优秀管理方法的深化学习与选择判断
- ◆ 优秀管理方法的精准引入与有效推进
- ◆ 现有管理体系的精确呈现和科学整理
- ◆ 现有管理体系的精细诊断与系统改进

2. 模仿式学习的教训

二十多年来，从企业文化到流程再造、学习型组织，再到今日的企业资源计划、平衡记分卡和六西格玛，国内企业一步不落地模仿国际优秀企业的当期实践，花费了大量资源和精力却少有成效。

[可点击链接获取完整版本](#)