

项目综合管理：用瓶颈分析进行组织诊断 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/260/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_c41\\_260038.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260038.htm) 企业规模扩大到定程度就会面临效率低下，资源闲置浪费的情况，部门间扯皮增多，无端的抱怨增加，这在初具规模的民营企业中尤为常见；企业决策者的对策往往是加强监管力度，促进表面上的工作的满负荷，乍看上去工作效率提高了，但却失去了有效性。这种种现象都可以归因于企业运作中存在的瓶颈环节，如果存在瓶颈环节，就势必产生资源浪费。近年来，一直推崇流程重组，倡导变革思想，实际就是在意识上灌输资源重新配置的必要性，而解决资源配置的根本出发点还是对瓶颈环节的分析。有的企业离职率高，人浮于事，员工感觉工作没有目标，沟通也存在障碍，从而使总经理一筹莫展；有的企业一线员工加班加点，工作紧张却仍旧交货不及时，废品率过高；有的企业业务量做不上去，业务员工作不积极。总而言之，企业在发展中的种种“困惑”往往是瓶颈环节功能缺失的外部表现。“瓶颈”分析是企业决策者解决困惑的有效方法。实际上，企业的任何问题都可以通过“瓶颈分析”找到原因。瓶颈分析就是探索企业运作过程中的薄弱环节，最初的瓶颈分析来自于生产运作领域中“瓶颈工序的鉴别方法”，由于瓶颈工序存在会带来其他非瓶颈工序生产能力的闲置。这种方法同样可以用于对企业的整体运作的分析。我们看到，企业常常把技术创新作为基点，忽略了制度创新，从而产生资源不合理的配置；企业沿用创业阶段的“元”，忽略了规模扩张所内在要求的人员素质的提升；企业一相情

愿对于人力的追加而忽略了其产品的市场潜力，从而导致人力的浪费。上述的“制度创新”、“人员素质”和“产品的市场潜力”都是瓶颈环节。企业的某种职能缺失，素质不健全，机制缺陷是产生效率低下和资源浪费的原因。瓶颈分析的思想可以视为分析某个特定问题的出发点，对于瓶颈分析的知识基础则是企业决策者的系统思考能力，企业决策者必须了解现代企业所具备的基本职能，如人力资源、营销战略、财务体系等及其上述各职能领域内部特定的、成熟的运作方式；这种成熟的职能模式实际上具有“参照物”的性质，任何不良的外部表现都可以该“参照物”为依据探索与这种成熟运作模式的差异及其内在原因，这种差异和内在原因就是“瓶颈”。比如对某企业离职率高，人浮于事的分析就可以对照该“参照物”判断导致这种现象的原因究竟是来自于哪方面：是企业战略规划问题、管理人员素质问题，还是人力资源体系的运作问题等等，再考察哪些方面可能是瓶颈环节，或者哪些方面同时或先后是瓶颈环节。再如一线人员加班加点，废品率高，交货不及时，这可能是一线人员素质问题，人员沟通问题，设备问题或各类问题兼具。有这么一家中日合资企业，由于是oem生产，而且中方oem厂还有日方股份，这样就造成这样的局面，日方既是客户又是老板的情况，于是就存在交货不及时，采购不到位，修改频繁而造成废品率提高等问题，此时，机制上的缺陷就是瓶颈环节。从宏观来看，瓶颈一般可以分为资源瓶颈、市场瓶颈和法规瓶颈(见《瓶颈管理》；企业资源管理研究中心，王玉荣编著)，如果我们把瓶颈分为内部和外部两类，那么资源瓶颈是内部的，市场和法规瓶颈则是外部的。内部瓶颈和外部瓶颈是有相

关性的，也可能内部瓶颈和外部瓶颈均存在，只是哪一类瓶颈应该优先解决的问题，比如，有的企业业务不好做，这可能是内部分配不合理，也可能是营销工作不到位，也可能是市场竞争激烈，也可能是宏观经济不景气等。同样的，一种瓶颈的解决可能会有助于解决另外一种瓶颈；比如，市场情况好，业务量大，势必使内部闲置的资源得到充分利用，促进内部效率的提高；与此同时，一种瓶颈的解决还会使另一种瓶颈暴露出来。对于瓶颈环节的解决往往会遇到以下问题：

- 1.系统性的投入。比如，组建人力资源部，以此来完善人力资源管理的能；这势必带来成本的增加。这种投入由于不能直接创造价值，可能很难为决策者所接受，在委托代理体制下，决策者会仅以短期财务表现来取悦股东欢心，从而不进行瓶颈环节的解决而漠视其存在。
- 2.附加的开支。如果瓶颈环节的人员素质太差，可能会需要较高素质人员予以合作进而替代，从而造成短期成本的增加；同样地，对员工作业环境的改善，设备的更新，都会追加投资。
- 3.组织的稳定。解决瓶颈环节可能会带来相关的改革，如使企业流程重组，使人员工作内容增加或改变，这尤其会影响长期以来企业元老们形成的工作习惯和思维方式，相应的分配模式变化也会动摇其既得利益。

由此观之，瓶颈分析对企业决策者而言是一个有效的组织诊断方法，但在操作环节需要决策者有较大的魄力和充足的勇气，甚至要勇于面对一些困难；而瓶颈的解决却能够促进组织运作的良性循环，使资源得到最充分的利用，提升企业核心竞争力。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)