

项目综合管理：流程重组与六西格玛管理相结合的实践 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_260042.htm

摘要：本文阐述了流程方法的三个层次，分析流程重组与六西格玛管理相结合进行公司兼并重组的可行性，结合上海日立电器有限公司的实践，提出了组织实施流程重组的成功要素。关键词：六西格玛 整合 流程优化 流程重组 流程管理 组织以顾客需求为起点，实施一系列跨越时间和空间的有序的系列活动，具体表现为人员、物料和资金的流动，还有知识流动和信息流动等，达到满足顾客需求的终点，从而实现组织目标。也就是说，客户价值是通过流程来创造的，组织的成功来自流程的卓越表现。流程是“一系列的步骤或活动，使用一种或多种输入(Input)，改变它们成为对顾客有价值的产出(Output)”。流程有5个要素SIPOC（供方输入过程输出客户），如图1所示。流程的输出既取决于输入，还取决于过程活动。顾客可以是内部客户，也可以是外部客户。组织的所有活动都可以分解为若干个相对独立的流程，这些流程又可以再分为子流程。

一、流程方法的三个层次 随着组织管理的实践，人们对于流程的认识不断加深。作为活动的组合，流程是价值链传递的有效通道。流程的卓越表现通过卓越的流程设计、适当的人员、功能交叉的团队运作来实现，改进流程可以实现组织绩效的改进。流程方法成为组织建立竞争优势的重要方法，并已形成了三重境界：流程优化、流程重组和流程管理。流程优化BPI（Business Process Improvement）由哈林顿博士首倡。他在《Business Process Improvement》书中提出，“BPI是

消除流程障碍、减少浪费的持续改进”。基于对现有流程的分析理解和描述，优化并建立新流程，提高组织内部的透明度，可以快速改善组织内部流程的有效性、效率并维持效果，以适应顾客和业务变化的要求。BPI是组织发展和持续改进的基本手段。现代竞争日趋激烈，增长性的改进有时使你跟不上技术变化、顾客需要的步伐，例如公司并购、产品更新升级等。20世纪90年代初，美国MIT教授Michael Hammer和CSC管理顾问公司董事长James Champy提出流程重组BPR（Business Process Reengineering）。他们给BPR下的定义是：“为了突破性地改善成本、质量、服务、速度等现代组织的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。”在他们的《改革公司企业革命的宣言书》一书中，认为应围绕这样的概念来建立和管理组织，即把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。世界管理理论界几乎达成一个共识，流程重组提供的重新思考和重新设计的思想和方法适合三种组织：面临危机的组织；潜伏危机的组织；欲抢占下一轮竞争绝对优势的组织。流程重组BPR是流程方法的第二个层次，其目标不是修改一个流程，而是用一个新流程替代旧流程（或者是流程一部分）。它是流程优化到一定阶段所带来的要求，也是组织获取核心竞争力的方法之一。流程优化和重组完成后，就需要对新流程进行规范化应用和维护。流程管理BPM（Business Process Management），将管理核心面向流程而不是职能，基于愿景、战略、企业文化等中长期目标，持续监控流程的运行状况。它从流程的角度审视组织运行的效率和效果，结合产品和服务的提供满足客户需求的情况，对流程环节中的活动进行数量化和质量化的描

述和评价，适应内外部环境的变化，发现进一步的改进空间，再次进入流程优化的循环，为提高企业综合竞争力搭建一个稳固而长久的基础平台。

二、流程重组与六西格玛管理相结合

六西格玛管理认为，不管是设计产品或服务、还是提高效益和顾客满意度，都要把对业务流程的关注、管理、改进作为成功的关键之处，业务流程是采取行动的地方。

用 $Y=f(X)$ 来解释的话，六西格玛把产品和服务质量、成本、效率、顾客满意度、顾客忠诚度等都作为流程的输出，要使这些结果良好，就要对影响输出的流程输入进行分析，抓住“原因”关键输入变量，测量、分析、改进和控制，一个一个项目地进行，一个一个地解决问题。六西格玛DMAIC方法论告诉我们，不可被定义的就不可被控制，不可被控制的就不可被测量，不可被测量的就不可被改进。六西格玛被实践证明是一套行之有效的方法论。如何将流程重组与其有机结合，来改变国内外流程重组大多以失败告终的现状？组织追求卓越的绩效和可持续发展，这是高层管理者的管理要点Y，业务流程是具体操作层采取行动的领域，也就是X。要抓住带来问题或麻烦的少数关键因素，就是要重点关注对组织成功起重要作用的核心流程（即CTQ，Critical To Quality），根据组织战略来仔细区分和定义组织的核心流程和支持流程。利用六西格玛提供的强大的测量与分析工具，为流程重组提供事实和数据的支持。在重组流程时，不能把思维局限于既定部门或既定操作上，要从更大范围的甚至全面的业务流程来系统性思考和整体性把握，不能“头痛医头，脚痛医脚”，不仅改变过程活动，还要基于现有水平和潜在优势来决定优先配置资源的关键流程输入(CTP, Critical to Process)。判断

流程重组成功的标准是组织绩效的提高。要建立流程与组织绩效相联系的因果关系，既对流程的运行进行检测、控制，还要对流程的结果进行度量，并与输出预期进行比较。此外，从战略出发、关注顾客、团队合作、高层管理者的推动都是两者共同强调的关键成功因素。

三、上海日立的六西格玛流程重组实践

1. 基于战略的系统规划

在业务流程重组之前，明确组织的经营战略非常重要。上海日立电器有限公司生产空调压缩机，全国市场份额第一，其战略目标是走专业化道路，成为行业的全球领先者，在全球经济一体化的过程中，走出“中国设计、规模制造、全球销售”的创新之路。基于扩大市场份额，为用户提供业界最为完整的压缩机产品和服务，保持技术领先，扩大自主品牌“海立(HIGHLY)”的产能等目标，公司与海立（集团）股份有限公司下属的专业生产空调压缩机和除湿压缩机的上海森林电器有限公司进行合并。两家公司在市场和产品上具有很强的互补性，通过资源整合，发挥国家级技术中心的技术优势和规模优势。新公司拥有7大系列产品规格全面覆盖家用空调机制冷范围，年生产能力达到1000万台，“海立(HIGHLY)”品牌产品占总销量的50%以上，年销售额超过30亿元，全球份额占15%，位居全球第三。公司选择与国外咨询结构合作，探索流程重组与六西格玛结合应用，优化运营能力，进一步提升组织的核心竞争力。

2. 流程重组实施

组织的改变是“由外而内”。上海日立分析外部宏观经济、行业及市场环境、客户需求、竞争环境等客观条件，在确认自身经营战略目标的基础上，对公司的运营状况进行全面的“由内而外”的检查诊断，依次展开业务流程、组织架构以及绩效指标体系的评估、优化、重组（

如图2所示)。几个重要步骤包括：第一，建立流程重组的管理团队，由各部门代表组成，在人力资源上充分保障。第二，充分识别原有流程，确定核心和支撑流程，描绘流程图，建立流程的层级分类。组织的核心流程直接为组织创造利益，支撑流程要向核心流程提供信息、服务和指导，两个流程之间的关系是相互支持、相互制约、互为市场的关系。每个核心流程和支撑流程内部按层次或按阶段可以继续划分出子流程，这样就构成了一个流程体系，形成详细的流程图。第三，评估流程，拓展思考、水平对比、设计新流程。评估流程必要性的基本思想在于，流程需要输入来产生输出，输入与输出之间增加价值，而这个价值最终对顾客是有益的，兼顾利益相关者(比如员工、股东)。基于数据来审视当前流程的绩效，充分考虑现有的信息技术水平，从整体流程全局最优(而不是局部最优)的目标，整体性确定设计、采购、生产、销售产品和服务等核心流程活动，比较方案预计表现，评估可行性。流程设计既要考虑简化非增值流程，更要考虑顾客的关键需求，合并相关工作以减少流程传递时间，流程并行缩短周期时间等。第四，调整组织机构，岗位设定与描述，设计新的绩效指标，构建协调的管理体系。基于新流程，对组织职能的结构进行组合和优化，通过流程拥有者(Process Owner)来管理和控制跨部门流程，部门、岗位都是流程的执行单位，将职能型组织结构转变成流程团队，淡化部门边界。对岗位进行工作分析，重新进行岗位设置和名称设计，编制岗位描述书，明确岗位的职责和相关要求以及与其他岗位之间的相互关系。结合战略目标、流程输出在价值创造过程中的重要程度设计绩效指标，形成对经营管理的有

效监控。四、实施六西格玛流程重组的几点经验

1.变革决心
流程重组过程中往往涉及职权调整、部门合并及级别压缩，人员的选用安排，绩效评估和报酬系统更新所带来的冲击等，因此，它不是一个纯粹的流程问题或者技术问题，而是一项大规模的复杂的组织变革，更适合于组织的创立和变革阶段。这个过程必须由公司高层发动并积极参与，并在短期内实施。组织必须对怎样重组和为什么重组这类问题想得深、想得透，要考虑关键的问题是什么，并对其产生的原因有深刻的理解，是否有把握、有能力克服内部阻力，部署和推行变革。必须明白，实施流程重组最终能否提升、多大程度提升组织管理水平，关键在于实施。

2.系统规划
流程重组必然带来组织结构和职能的调整，员工的工作内容与技能亦会随之而变。除了这些易于察觉的“硬性”变化外，员工按新流程进行工作，必然使得员工习惯、价值观、组织文化等“软性”层面发生变化。如何充分认识并成功实施流程重组？托马斯J彼得斯的7S要素模型提供了流程重组系统思维的框架（如图3所示），显示了影响一个组织变革能力的诸多要素的多面性和相互关联性：“共同价值观”、“结构”和“战略”更多是作为一种必要条件，而“风格”、“人员”、“技能”以及“系统”则反映为一种充分条件。前者决定了流程方法的基本表现，而后者则反映了流程方法能在多大程度获得更高的提升。事实上，分析很多造成流程欠缺和不足的原因，都可以反映在以上七个方面。如“缺乏层次，流程过细”是结构上的问题；“审批繁琐”是系统上的问题；“流程接口与激励不足”则与人员或体制有关。流程重组能否成功，关键在于组织在这7个方面有什么样的底蕴或准备，统筹规划

、协调实施，才能最大程度地达到最佳业务流程所具备的三大特征：可靠、可行和高效。可靠是指业务流程尽在掌握，经济有效地运作。可行是指业务流程指能够按照预定计划而执行。高效是指业务流程中所消耗的资金、物品和时间都是最少的。

3.流程重组后的人力资源 and 绩效管理

流程重组前，中层经理管理的对象是工作性质相同的专业人员，沟通简单，协调容易。重组后则是流程拥有者管理跨部门的团队成员。流程领导者统筹安排整个流程，促进不同专业人员共同工作，不仅要通晓各方面知识，还有领导及沟通能力。流程团队成员，则是各类应用专家，共享知识和技能。组织是否具备这样的人才结构，也是流程重组后能否成功实施的关键。每个人可以根据自身特点选择自己的发展方向，成为“经理”或者“专家”。绩效管理是保持变革成果的必要环节。流程重组后，组织的绩效指标体系和激励机制需要重新设计，平衡好结果指标和过程指标，既要能实时反映经营状况，也要对中长期战略进展提供预测。整个流程的执行结果应是人员的考核、薪酬评定的主要标准，这样可以将部门、岗位和个人的目标与组织目标统一起来，促进跨部门合作，既有利于提高单个流程的效率和效益，也有利于保证整体流程的顺畅运行。这些指标也是组织开展六西格玛管理，选择改进项目所应关注的。综上所述，BPR作为一种重新设计工作流程的思想，与六西格玛结合使用，能够取得组织兼并重组的成功。但在具体做法上，不同组织和组织发展的不同阶段应根据实际情况来选择。总体来看，国内的流程重组和六西格玛实践还不够。企业管理是一条长路，流程的持续改进要有体系、有方法，流程方法的三个层次和六西格玛管理为我们提

供了重视顾客、实现组织目标的基本手段。组织更要重视企业文化建设形成共同价值观，从“有形的管理规范”升华为“无形的行为原则”，才能保持长期可持续发展。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