

项目综合管理：抛砖引玉看流程管理 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_260109.htm 思想观念受传统的意识束缚。随着企业规模的扩大，集团型建筑企业普遍采用的职能制组织结构的缺陷日益暴露。企业组织结构单一、雷同，大部分企业依靠的还是按照职能部门划分的、标准的、金字塔式的传统控制模式。金字塔型组织是在19世纪末20世纪初第一次工业革命后所产生的，在21世纪以信息流动前进的活动为主流的社会架构中，就金字塔形态组织的适用与应变而言，只能处于破绽百出的窘态。建筑企业信息化管理发展滞后。只有少数企业通过资源投入，取得了一定的成功，为数不少的建筑企业虽然进行了可观的投入，但没有得到相应的回报，相当多的建筑企业对实施信息化还没有真正入门，对信息管理还处在观望中。在已经通过资源投入并实施建筑企业信息化过程中，也有不少进入了信息化的误区：如企业的很多信息彼此孤立，不能方便地实现信息共享和交换；赶时髦，别人上网它上网，别人上办公自动化系统，它也上办公自动化系统；认识上将信息化的实施简单地认为是利用常规的编程技术，得到一个昂贵而无价值的信息系统；在应用上只是被动地接受软件厂商提供的产品，并满足于应用这些产品。母子公司关系不顺。集团公司的一个突出标志是拥有一个完善而高效的公司总部。公司总部的基本职能有两点：在集团内合理地配置资源（战略决策）和评价、监督成员企业的经营者（激励）。但从集团公司的功能上看，大部分集团公司的规模和完善程度都还很有限，战略管理能力较弱

，缺乏制定、实施中长期战略规划的能力。这一状况造成战线长、信息失灵并增加了组织控制的成本。更为严重的是这种多级法人体制实际上是多级的投资中心，集团总部对子公司的管理和控制并不是通过子公司的董事会，而是直接由总部来实施的，这种格局是对公司组织资源的浪费。公司治理方面存在诸多困惑。首先是“老三会”（党委会、工会、职代会）和“新三会”（董事会、监事会、经理层）的困惑。新三会是公司制企业治理机构的主体框架，在创立现代企业制度过程中必须坚持；老三会是传统企业制度中的精髓，是我国政治制度在国民经济基层单位的具体体现，在公司化改组过程中也不可废弃。其次是“董事长是总经理的上级”现象。集团型建筑企业普遍存在董事长兼法定代表人，董事长的法人地位决定了其要负起全面负责企业生产经营活动和日常工作的职责，而不是总经理。与此同时，经理班子、董事会、股东的相互制衡结构失去了，原由经理班子领导的管理、生产纵向的行政负责系统成为了在董事会这个企业决策机构领导下的董事长领导总经理的管理。

流程再造的步骤 建筑企业的外部经营环境已经发生明显变化，建筑企业的竞争主体已经由单个企业转向企业集团之间的对抗，集团型企业之间的激烈对抗程度远非“单兵作战”时期所能相比。为了维持生存，企业必须不断地进行改善和更新，寻求竞争力的新载体，才能获得竞争优势，适应环境的变化。企业流程再造的有效途径通过以下步骤实现：第一步，首先要进行集团总部的管理流程再造，对公司的管理和业务流程进行梳理和优化。将集团公司重要管理流程业务流程规范和优化，有效地完善经营管理、防范风险、提高工作效率、创造并保持竞争优势，

更好地实现集团的发展目标。流程项目分两期进行，第一期为集团公司管理经营进行诊断。分析其中的问题并按其影响和发生频率进行解决步骤的排序，从总体上提出解决问题的方向性建议，明确制立经营的核心流程、初步定义其相互间的逻辑关系。第二期对集团公司重点流程进行梳理和优化。重点协助解决公司在战略规划、计划管理、风险控制以及财务管理、预算管理、资金管理、成本控制等管理流程中的问题；进一步明确管理流程和业务流程对于管理信息系统的需求。第二步，将此项工作成果推而广之，对集团公司其他的业务板块和单元进行流程梳理。重点是项目组织的流程管理，作为一种成熟的管理技术，流程管理的思想在项目组织中的应用是大有用武之地的。第三步，在我们现有的信息系统基础上自主开发或选择合适的ERP软件系统，将流程再造的成果通过信息技术的手段固化并有效的实施。第四步，在系统使用过程中，不断根据公司市场环境、战略、组织架构、经营策略、管理手段等的变化进行调整和完善，最终实现系统对各种管理决策全面的支持。推行过程中的关键点 管理团队的建设。流程再造是企业由人治向法治转变过程中的一个关键步骤，是长期、持续性的工作；流程再造并不是对过去的否定，而是改进，是一个扬弃的过程。因此，企业从领导到员工，都要形成一个非常稳定的管理团队，团队的信仰要以人为本，而不是以钱为本或以物为本，如果管理团队的基本素质不高，就不具备流程再造的基础。员工激励机制的重建。企业流程再造不仅仅是对流程进行再造，而是要将以职能为核心的传统企业改造成以流程为核心的新型企业。管理规则最重要的就是它的流程，流程表示企业的工作程序，流

程被规范化以后，在一段时间内是固定不变的。如优化薪酬与福利；为员工创造学习与晋升机会；为员工提供优越的工作环境（硬环境、软环境和人文环境）；高级管理人员的股份期权制；建立员工参与管理、提出合理化建议的制度等。企业文化建设的重建。流程再造的另一个前提条件是要求有很好的企业文化，或者称为企业的人文环境。如企业的价值观、魅力型的领导、树立以员工为核心的团队管理思想、建立员工间的沟通体系、建立一个良好的工作氛围、制定员工的行为规范。综上所述，流程再造不仅要现在正在执行的流程进行优化，更重要的是要形成自我更新、自我优化机制。集团型建筑企业由于规模较大或者跨地域经营等原因，其管理难度要远远大于单个企业。因此，流程对于集团型企业来说更复杂，流程管理的价值也更大。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