

项目综合管理：流程管理到底代表什么 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_286554.htm 国有建筑施工企业在计划经济下那种政府职能般的科层制，使其流程大都成了僵化、至上而下、效率低下的代名词，这就决定了传统建筑施工企业不仅需要观念上进行彻底的转变，更应该在组织结构、企业文化上进行革新。对业务流程再造的认识业务流程再造的目标是通过重新设计组织的业务流程,使这些流程的增值内容最大化,其他方面的内容最小化,从而获得绩效改善的跃进，最终建构“流程企业”。什么是流程企业？现在还没有明确的统一定义,为了说明这个问题，我们可以对传统企业与流程企业进行一些比较（如图1所示）：初步看来，流程企业具有以下几个特征：流程企业的管理中心是流程,是以顾客和供应商为导向的流程，而非以职能管理为中心；流程企业更突出了团队的工作；与全局观相对应的是每个员工的工作技能的丰富和拓展；与流程相对应的企业其他方面,如绩效评估,薪酬体系,信息架构和培训体系等基础设施,也是面向流程的；5、普遍要求建立扁平化的企业组织。因此，在建筑施工企业内部推行流程管理有其积极意义。推进流程管理的意义有助于促使员工思想转变。一般来说，流程管理要经过四个阶段：员工支持阶段、消极抵触阶段、抱怨和磨合阶段、形成团队阶段。很多建筑企业在进入第二个阶段时，就没有信心再做下去，这主要是忽视了从思想和观念上对员工和领导者的改造。原来国有建筑施工企业的很多管理流程只注重形式，如营销部门不能经常跟踪在建或已完工程投资者的满

意度、对企业的信任度；企业各部门的配合也经常出现问题；即使是企业内部的资源也经常无法优化配置和合理利用。通过流程管理将触及员工利益的调整和重新配置，尤其是在流程设计优化中将使很多不必要的环节得到削减，使很多部门不得不密切配合才能迅速完成业务工作。这就必须对员工进行教育和引导，帮助他们分析新的流程的优势，尤其在员工和企业领导者看到流程管理给企业带来的积极变化的时候，思想转变会更快，会更有利于企业流程管理工作的推进。有助于企业获得丰厚的回报。我们先以工程项目合同管理流程为例说明流程的特点：每个流程都有输入和输出。作为建筑企业顾客的投资商下订单是输入，输出则是交工程给投资商和收取工程款。每个流程都有投资商存在。投资商对建筑企业的任何一项要求，就应该看作是一个订单。每个流程都有一个生命周期。例如，工程项目合同完成的整个周期是：投标、中标、进场、施工，工程竣工验收、付款直至质保期维护为止的一个生命周期。流程是跨职能部门的。每一个工程项目的完成流程都需要营销部门、项目技术部门、设备物资采购部门、安全部门、合同部门、财务部门等多个部门的配合协作。表面上看，企业组织是以业务和职能部门来划分的，但实际上起作用的是流程，没有一个部门单独的活动能够创造利润，只有将所有活动一起放在一个流程里进行才能创造利润。可见，优化流程管理与企业盈利能力息息相关。作为建筑施工企业，面对施工地点极端分散、项目规模大小不一等特点，更是需要不断优化的流程管理，才能确保企业能用尽可能少的资源管控好尽可能多的项目，在微利时代能持续获利。有助于提高业主满意度。流程的起点和终点都

是顾客（业主），它运行的情况会直接影响业主的满意程度。那么，业主会要求些什么呢？他们首先要求的是快速。快速地完成工程施工有助于业主提前将工程项目投入运营，提前获益。其次，他们会要求优质。质量优良的工程可以延长产品使用寿命，减少工程的维修、维护时间和频率，减少工程改造的频率，保证业主获取收益的持续性和长期性。最后，成本最优化。不是说工程要低价，而是说，客户一定会希望你在完成他的工程的时候所花费的成本要尽可能地低，因为，无论你花费多少，最终必须他来支付。真正使业主满意的手段，是能够不断为业主提供满足其需求的工程，减少投资商在使用工程中不必要的麻烦。什么决定了能否满足投资商的这些需求呢？那就是流程。有助于建筑施工企业提高核心竞争力。流程管理能力是一种企业竞争力。过去建筑市场竞争能力一般体现在压价能力，拥有市场优势的大建筑企业进行流程管理以后，将可以与众多合作伙伴建立标准化、流程化的管理体系，为构建高效的供应链和分包链提供便利，客观上也能够推动中国建筑业成长和优胜劣汰。（作者单位：中交第二航务工程局有限公司）

海尔集团业务流程再造启示

流程再造前，海尔为传统的事业本部制结构：组织机构分为三层：第一层是集团的八个职能中心；第二层是六个产品本部；第三层是各事业部。每一层都是行政隶属关系。海尔集团从三个方面实施业务流程再造与转变：规避“大企业病”的发生，提高流程效率；提高员工的整体素质；建立以“市场链”为纽带的业务流程再造模式。通过流程再造，海尔重塑企业竞争力，呆滞物资降低90%，仓库面积减少88%，销售人员减少30%。由此，我们发现，流程到底管得好不好，

关键还在于企业在价值观、结构、战略、员工、企业文化、技能、系统7个方面有什么样的底蕴或准备，其中，“共享价值观”、“结构”和“战略”更多是作为一种必要条件，而“风格”、“员工”、“技能”以及“系统”则反映为一种充分条件。所以，制定一套好的流程管理，企业应该建立正确的认识，满足四个条件：即在该战略上有感召力、组织上有可操作性、和业务息息相关、满足各类干系人的需要、有必要的激励制度。这样才能将企业的流程管理推进到一个更高的层次和水平。 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