

项目综合管理：应用项目管理技术进行流程优化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_295132.htm 业务流程优

化(Business Process Reengineering)，在西方管理学中的定义是

：为完善企业的组织架构、管理系统、企业文化，和提高企业的管理和业务效率，对企业的战略驱动价值链重新设计的工作过程。西方管理学者已经对该课题进行了相当深入和范围广泛的研讨：从业务流程优化的好处、到优化工作的 workflows 和步骤、以及各种不同的工作方法和技巧。本文尝试从一个新的角度讨论流程优化工作：在流程优化工作中使用项目管理方法的可能性。在讨论开始前，有几点内容需要明确：进行业务流程优化的原因，优化工作为企业带来的好处，优化工作的流程和步骤，项目管理与流程优化的切合点，如何使用项目管理方法进行优化工作。为什么要进行业务流程优化，换言之，就是促使业务流程优化工作的原因有哪些。在这个定义中可以看出，业务流程优化并不是一个简单的工作事件，其内容包括六个方面：组织结构、管理系统、企业文化、企业的管理和业务效率、战略目标和价值链。换言之，这六个方面出现问题的时候，企业就应该进行业务流程的优化工作。具体的表现形式有：当企业的人力运营成本变得非常高昂、而工作效率又相当低下时；企业中有某些职位的人员总有做不完的工作，而另外一些职位的人员却显得相当清闲时；在上级经理检查或分配工作时，总会发现某些工作无法找到明确的负责人；企业的员工总不能够确定自己该做什么工作、不该做什么工作；企业的大部分员工不知道自己

的工作目标是什么，等等。当上述的问题出现在企业当中，意味着企业的业务流程已经出现的问题：或是组织架构出现问题，或是岗位职责不明确，或是权责不清、人浮于事等等。这些情况下企业就非常必要进行流程优化工作。既然流程优化工作势在必行，那么流程优化能为企业带来什么的好处？在西方管理学者中一致的理解，流程优化可以带来四方面的好处：工作效率的改善、市场份额的提高、利润的增长、以及投资回报率的提升。最直接可见的变化在于成本利用程度，无论是单位工作成本还是投资成本，流程优化皆可提高其利用程度。流程优化既然能带来如此吸引的可见效果，那么，企业应该如何进行流程优化工作？美国管理协会

（American Management Association，AMA）在1994年提出了一个关于流程优化的“五步工作法”。该工作法在广泛范围内应用并获得大量企业家的认可。该工作法强调，影响流程优化工作成功的因素有三：明确的工作目标和计划、高层管理者的支持、对变化的管理手段。下面对该工作法的五个工作步骤分别进行描述。五个工作步骤为：计划准备、建立模型、制定标准、计划导入、正式执行。任何企业的流程优化都应开始于认识问题、发现问题。只有当企业切身体会到变革的必要性时，流程优化工作才能有效开展。换言之，明确变革目标是企业进行流程优化工作的基础环节。AMA提出的“五步工作法”中尤其强调定义变革目标的重要性。该工作法中的计划准备阶段，定义变革目标只是第一步，详细计划整个流程优化工作的范围、时间、资源等是该阶段的重要输出。何谓重要输出？就是说完成计划准备工作后，应产生一份具体详细的流程优化计划书，后续工作应严格按照该计划书

进行。所谓建立模型，就是对企业的业务流程进行重新规划的过程：制定企业的战略规划，定义目标客户群体，如何满足目标消费群体的各种需求，根据战略规划搭建目标价值链，以目标价值链为基础、结合企业的实际情况、重新规划业务流程的工作内容，最后定义业务流程的重点管控环节。该阶段是流程优化的重点环节。从上述过程可以看出，业务流程重新规划的过程是一个复杂的计划过程，涉及多个不同的环节：战略规划的制定方法，目标客户群体的定义方法，目标价值链的搭建，业务流程的规划，管控环节的定义和衡量标准。由于这些环节不在本文的讨论范围，因此在此不做深入探讨，作者另外撰文对这些环节进行详细讨论。所谓制定标准，就是企业对业务流程中各重点管控环节设立具体的评判和衡量标准。该阶段是流程优化的核心环节。建立模型阶段关注的是企业为实现战略规划应该进行哪些工作，而制定标准阶段关注的则是如何有效的完成这些工作。计划导入，就是对如何有效的执行业务流程优化方案所做出的计划。该阶段重点关注的如何处理员工对变更的态度和如何为优化方案配置完整的资源等内容。正式执行，就是在企业内部正式执行优化方案。该阶段关注的重点主要是执行上的具体问题。通过以上对流程优化五个步骤地描述可见，前四个步骤都是体现计划功能，只有第五个步骤反映实际的执行操作。这个现象表明：对流程优化工作而言，完整全面的计划方案是执行的基础及保障。实际上，管理学者的研究重点也集中在流程优化的计划阶段：强调战略目标、强调流程设计的合理性等等。既然完整全民的计划方案是流程优化工作的基础及保障，那么使用什么方法可以是计划更加有效？我们对此问

题的解决办法是项目管理的方法和技巧。在项目管理学院（PMI）发布的PMBOK中，描述项目管理其中一个突出的优势在于其全面的计划，计划内容包括工作目标、工作范围、流程描述、完成标准、各种需要资源、工作时间等等一应俱全。回头再看前面所提出的问题：如何使流程优化的计划工作更加有效？一个契合点出现在项目管理与流程优化之间：使用项目管理的方法和技巧优化企业的业务流程，明确定义业务流程的工作目标和范围、全面描述业务流程的各个环节、计划各环节所需的资源和完成时间。在开始这个契合点的讨论之前，首先需要明确一个问题：在流程优化工作中应用项目管理的方法和技巧是否可行，是否具有可执行性？有现代项目管理之父称号的科兹纳对项目管理的定义是：为一个相对短期的目标去计划、组织、指导和控制组织的资源。由此概念可以看出，项目管理的方法和技巧对于相对短期的目标是切实可行的。那么，项目管理对于企业相对较长的战略目标是否同样可行？在PMBOK中有对项目管理有另外一种诠释：组织日常运作的各方面可作为项目对待，并使用项目管理技术进行计划和管理，该模式称为全面项目管理

（ManagementByProjet）。组织日常运作的目的其实只有一个：实现企业的战略目标。由此可见实现相对较长的战略目标同样可以使用项目的技术，不过在名称上被称为全面项目管理。解决了项目管理技术在流程优化中应用的合理性之后，我们开始进一步探讨项目管理技术可为流程优化带来什么样的好处。回头考虑一下流程优化可以解决的企业问题有哪些：组织结构、管理系统、企业文化、企业的管理和业务效率、战略目标和价值链。下面将使用一些例子说明如何

使用项目管理技术优化企业的业务流程和解决以上的六个问题。流程优化始于制定战略目标，战略目标通常直接由企业的高层管理者设定，由中层管理者计划并监督基层员工执行。在高层管理者设定战略目标后，可以使用项目管理技术中的“工作分解结构(WorkBreakdownStructure)”分解战略目标至目标价值链，为进一步规划业务流程打下基础。在这里有必要对目标价值链进行简单的描述，以明确价值链在这里的作用。目标价值链模型由波特首先提出，该模型认为：企业的活动是为创造价值而进行的，所有企业创造价值的活动应包含在价值链模型中。该模型如下：该模型只是一个基础模型，不同行业的价值链在主要活动方面存在一定差异，但是其辅助活动的差异却较少。这也是为什么经常看见的行业价值链只对主要活动进行描述，而忽略辅助活动的差异。例如，对于某客户导向型电信服务提供商的完整目标价值链如下所示：从以上目标价值链可见，该电信服务提供商战略目标需要：基础设施、人力资源、科技资源、需求分析、设计产品、生产产品、营销推广、产品销售、售后服务、客户关系维护十个方面的工作共同实现。战略目标与价值链之间的工作分解结构如下图所示：完成战略目标的工作结构分解后，应用项目管理技术的流程优化还需要六个步骤的工作：一、使用工作分解结构进一步分解价值链描述的各项工作的，从而获得更具体的工作目标；二、分别为各项工作目标建立工作项目，并指定项目负责人；三、对各项目进行具体计划，划分任务，并制定任务负责人；四、预计各项任务的完成时间；五、制定各任务的衡量标准；六、明确各级负责人之间的关系，建立有效的管理系统。以上例中的需求分析工作为例

，该行业对目标客户的需求分析工作途径有两种：通过市场调研获取客户需求，通过系统分析获取客户需求。该项工作的工作结构分解图如下所示：根据上图所示，需求分析工作可建立两个项目：市场调研项目和系统分析项目。市场调研项目有四个任务：明确调研目的，确定调研公司，调研监控和数据分析；系统分析工作也有四个任务：提出分析需求，计划分析内容，执行分析，分析报告。明确了工作的范围和目的是分别为市场调研和系统分析建立项目的主要好处。项目立项后需要对项目进行具体规划，以市场调研项目为例，项目的具体规划入下表所示：如上表所示：市场调研项目的工作范围、项目负责人、任务负责人、预计工时（预计工时指任务负责人完成该任务所投入的时间，并非完成该任务所需的持续时间）已明确计划。根据项目的具体规划还可以推导得出另外三方面的规划方案：岗位职责、岗位素质和人员规模。如下表所示：如上表所示，假如调研助理岗位只负责三个任务的具体操作，则其岗位职责、岗位素质如上所示。该岗位工时只由13天，即两周，因此该岗位只需一人即可。当然实际情况可能是调研助理岗位负责更多的任务，其岗位职责、素质则必须根据其负责的所有任务内容进行调整；其岗位工时则是所有任务所需工时的累加，以此获得该岗位所需的人员。另一方面，管理系统应根据项目规划表所列的项目负责人和任务负责人进行规划。企业内员工的所有工作全面应用项目管理技术，企业也可成为项目导向形组织 - 美国项目管理组织所倡导的项目管理的终极模式。使用项目管理技术进行流程优化最根本的好处在于：通过全面完整的计划，以项目和任务的形式模块化处理业务流程的各个环节，

明确了项目和任务的负责人和完成标准；流程的各个环节工作内容和责任明确，企业员工可以清晰的把握个人的工作目标、范围和完成标准，有效地保证工作效率。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