

以责任流程创造组织绩效人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/517/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_A5\\_E8\\_B4\\_A3\\_E4\\_BB\\_BB\\_E6\\_c37\\_517585.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BB_A5_E8_B4_A3_E4_BB_BB_E6_c37_517585.htm) 由于市场竞争环境发生了变化，企业要提高竞争力，就必须将只抓市场机会、业务第一的指导思想转到市场把握与内部管理相结合、重视内部管理建设上面来。如何向管理要利润？方法很多，其中一个重要的方法就是重新审视流程、强化流程管理，在流程上构建企业的竞争力。然而，目前很多企业的流程管理还存在较多问题，主要体现在三个方面：一是单个流程还需要规范、总结与完善；二是流程管理业务体系没有形成；三是流程管理的组织体系没有建立起来。但根本问题在于后面两个。流程管理的组织体系与流程管理的业务体系不建立起来，单个流程的优化就没有方向，也不能变成企业的主动行为，自然难于持续有效地开展下去。由于很多企业没有把流程管理视为提升工作效率，提升企业竞争力的关键管理手段，因此在这方面存在着严重不足。如何克服流程管理的诸多问题，并在流程上构建企业的竞争力？可以从下面几方面着手。首先，我们要建立流程管理的组织体系。即建立由企业统一的流程管理部门总体负责的日常性企业流程管理3级组织指挥体系，建立流程负责人制度以及建立跨部门的流程工作小组。其次，构建流程管理业务体系，这也是最重要的部分。流程管理体系包括四个方面：流程体系规划、流程设计机制、流程实施与评审机制、流程改进机制。这四个方面是一脉相承的，体现了管理的PDCA循环。1、流程体系规划 流程体系规划首先要考虑为使企业能够有效地规范、管理并支持业务发

展，提升利润空间，企业需要哪些流程。其次，为了便于流程管理，我们在做流程体系规划时，还需要建立分层分级的流程体系、明确流程之间的上下游及接口关系、识别基于阶段性战略目标的关键流程进行重点监控等。

## 2、流程设计机制

上一个阶段，我们规划出了流程设计的路标图，在这个阶段，需要根据流程规划设计文件化的业务流程，在流程中进一步细化、明确工作职责，设计流程关键绩效指标。这个阶段，需要把握规范化和优化两个原则，具体可以从下面几个方面入手：

**规范化：**流程输入与输出明确；节点完整；活动规范明确（5W2H），便于工作经验积累与推广；有流程图、流程说明、表格。

**职责清晰：**流程角色分工和职责清晰。

**设计流程绩效指标：**设计流程的绩效指标体系，以判断流程运行绩效，并从战略角度确定流程的关键绩效指标。

**适应性：**流程适应企业战略发展要求；流程适应实际运作要求。

## 3、流程实施与评审机制

流程建立起来后，关键在于实施，需要树立起流程的权威性，以及建立起流程的持续评审机制，从而牵引流程的持续优化。流程的实施与评审工作，可以包括发布/培训宣贯、树立流程权威性、建立评审机制（计划、方法、绩效测评）并实施评审、实施奖惩措施等几个步骤。

## 4、流程改进机制

针对流程实施与评审中收集到的流程缺陷，需要组织跨部门的改进小组进行流程的程序改进。不断融入企业阶段性战略要求，融进先进的管理思想，进而消除管理瓶颈，使流程持续优化、持续有效，是流程管理部门的重要职责。

## 组织设计的艺术

组织结构设计的目的是为使公司实现目标，实现良好的绩效，也就是说组织结构是一种工具，是一种使公司实现良好绩效的一种工具。通常一个组织结构

设计中包含组织架构、部门设置、汇报关系、关键业务流程、关键岗位设置等内容。面对这些内容，很多企业通常做法是先对其现有组织情况进行梳理，然后分析改进，进行部门设置，但需要理论支撑的时候就会感觉依据不足。为什么设置这个部门，为什么决策需要这个部门参与，为什么这项职责需要这个岗位的员工承担而不是其他的岗位，对这样的问题的回答往往是根据个人经验，以及同行业企业的参照，如果能够加上系统的理论思考可谓理论与实际就结合起来，沟通、汇报的时候信心也会提高很多。那么在进行组织结构设计的时候，我们怎么样进行系统思考同时又具备理论支持呢？波特的价值链理论自问世以来，在组织设计引用理论支撑时就应用的比较多，在这个理论背后隐藏的是活动分析，也就是说这个理论的实质是企业活动分析，唯有对企业的活动进行深入分析才能准确把握这个企业需要那些职能，哪些是关键职能。这就需要对企业的业务进行梳理，它从事的是何种业务、此业务有什么特点，企业业务部门的设置是由业务活动的特点决定的，比如时装企业，这个行业对款式要求、品牌要求比较高，生产完全可以外包，这样的企业就需要有专门的设计部门负责跟踪时尚潮流、研究新款式样，设计就是其核心职能，需有专门的部门来承担此项职能；但是像钢铁企业，最终产品的形状、规格基本上都是规定好的，这就需要其更加关注生产的效率、能耗的降低，就需要把这样的职责分离出来交由独立的部门来负责。故企业部门设置在很大程度上是由其自身业务活动决定的，我们在做组织设计的时候，理清业务活动，是非常关键的步骤，具有决定意义。那么怎么样理清业务活动，波特的价值链理论是个很好的工

具。经常听到这样的抱怨：今天开了一天的会，结果会上没有关于我部门的事，部门还有一堆工作等待处理；客户办理一张发票，需要盖十个次章，把客户折腾的都没有脾气了。这些问题在设计结构的时候也需要充分分析，在部门设置后还需要理清汇报关系，其背后实质是决策分析，各种不同信息汇报到不同层次的人，供其决策。企业需要哪些决策以达成绩效、实现目标，企业需要的决策属于哪一类，应该由企业的哪个层级来制定决策？其中牵扯到哪些活动，因此需哪些管理者参与决策，哪些人需要知道决策结果，这些问题需要进行详细分析后，汇报关系以及流程中关键控制{考试大整理}点就可以清晰可见了。可以从以下几个方面来进行考虑：1、决策的未来性；2、决策对公司其他职能、其他领域或企业整体影响有多大；3、决策的性质；4、根据决策是经常性还是偶尔性进行归类。通过这样的分析来决定企业需要什么样的高层管理结构，以及同级的主管需要拥有哪些权责。企业内的活动不可能由某一个部门独立完成，这样负责某项活动的管理者就必须与其他人合作。如果不对他们之间的合作关系进行深入分析并加以明确，日后推委扯皮就会随之发生。负责某项活动的管理者必须和谁合作，他必须对负责其他活动的管理者有什么贡献，同样，这些管理者又必须对他有什么贡献？有了这些分析也可以为岗位设置打下了良好的基础。

以责任流程创造组织绩效 经常会听到一种很常见的说法：只要解决了岗位职责的混乱不清问题，企业组织的绩效就会必然出现。但事实结果却常常让人大跌眼镜。有一个常被用来说明企业管理混乱、责任互相推委的例子：在一家企业的季度会议上，营销经理A说：最近销售做的不好，但主要

是因为竞争对手纷纷推出新产品；研发经理B反驳说：最近推出的新产品是少，是我们的预算少的可怜；财务经理C说：削减了你的预算，是因为公司的原料成本在上升；采购经理D跳起来：采购成本是因为俄罗斯一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。人力资源经理F面对此情此景，只有无可奈何的苦笑：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了！”。显然，这四个部门的经理职责都是清晰的，但每个部门经理“岗位职责清晰”的结果，却并没有带来企业所期待的目标绩效，反而是造成了相互间的责任推委因为部门与部门之间，并没有构成“责任流程”他们都是只对自己独立的部门负责，而不对企业利润来源的客户负责。现代企业管理，所遵循的是这样一个基本的管理逻辑：企业组织拥有一个既定的目标，管理工作就是为了实现这个目标；实现企业组织既定目标，所依赖的是企业强大的绩效能力；而企业组织的绩效实现能力，即不是来自于传统的命令与控制能力、也不是来自于单纯的岗位职责清晰，而是来自于企业构筑一个组织的“责任流程”的能力。但是，这个显见的事实，并没有得到足够的重视。一些企业依旧认为组织效率不佳，原因在于岗位职责不清，所以“规范化管理”成为了他们的口头禅和工作方向；而当岗位职责清晰却依旧无法获得效率时，问题又被转向了“有规定而不遵守、有任务而不执行”上将原因归咎于员工的责任心的不强，于是，大规模的教育工作开始了，它有个好听的名字叫“企业文化”。很显然，假如没有组织责任流程的存在，那么，一个流水线上的工人，无论他以怎样强大的责任心超额完成工作任务，他所制造的产品都可能是“增加库存而工作”，事实上，111

式的清晰的岗位责任的堆积，并不能自动实现企业组织目标绩效。实际上，当岗位与岗位、部门与部门之间进行流程重组或再造的过程中，执行新的业务流程的并不是一个个冰冷的岗位、而是岗位上一个个活生生的人。每一个企业组织在诞生后的漫漫运营过程中，总是会形成相对稳定的人与人的责任关系；一般意义来说，传统企业组织里的“被管理者”，总是面向自己直接上一级“管理者”承担责任，而不是面向下一道工序或市场客户承担责任显然，这是向上的、单向的责任关系，而并不是向左或向右的、双向的责任关系。事实上，单程责任的车票，并不支撑业务流程再造的流畅运行。在每一个企业组织里，都隐藏着自己的“责任流程”，没有例外。发现企业组织里隐藏的责任流程，可以使用这样的显见提问方式：一个岗位上的员工，究竟是对直接上级承担责任、还是对下一道工序承担责任？一个具体的部门，究竟是对部门任务指标承担责任、还是对企业组织目标承担责任？一个企业的最高管理者，究竟是面向内部个人任务承担责任、还是面向外部承担顾客责任？虽然这些问题在企业里常常混杂交叉，但它实际中总是存在着一种事实责任指向“事实责任指向”构成了企业里的“事实责任流程”；而责任的混杂交叉，正是企业组织责任流程断裂或混乱的表现

。"#F8F8F8" 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)