

对国有企业实施流程再造的思考

王玲,王守俭,姜凌霞,王燕,刘正奎

(中国石化河南油田分公司石油工程技术研究院,河南南阳 473132)

摘要:流程再造是为了克服传统职能管理在新形势下的弊端,基于流程管理思想而产生的管理创新活动。

文章讨论了流程再造的思想内涵及其与ERP的关系,提出了国有企业实施流程再造的思路与对策。

关键词:流程;流程再造;国有企业;资源计划;思路

中图分类号:F27

文献标识码:A

流程再造作为一种管理创新思想,自上世纪末就以其思想的先进性和变革的彻底性吸引了国内外大批的企业。我国自从20世纪90年代中后期引入流程再造理论,引起了理论界和企业界高度关注。面对实施流程再造较高的失败率,对失败原因的分析与争论一直都没有停息过,而逐步丰富的流程再造理论也正在实践中给企业带来更多的成功机会。

1 流程再造的思想内涵

1.1 从流程改进到流程再造

20世纪80年代中期,被誉为质量管理和绩效改进教父的哈林顿提出流程改进思想,认为:所谓管理,在一定意义上就是持续地进行业务流程的改进。指出流程改进就是采用清除、简化、整合、自动化等手段,对业务流程进行改造,达到“更好、更快、更省”的目标^[1]。1993年,美国迈克·哈默和詹姆斯·钱皮首次提出了流程再造思想。提出企业流程再造就是对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境^[2]。

1.2 流程再造的三个特征

一是“根本性的思考”。要求对长期以来积累和演变而成的在人们心目中已熟视无睹的经营过程、组织管理模式和运行机制进行重新思考,以顾客为中心考虑经营目标和战略导向,根据顾客需求设置经营过程。二是“彻底重建”。要求彻底摆脱人们头脑中的旧框框,在“一张白纸上”勾勒出

一个全新的企业经营流程,即是为了达到企业经营目标而实施的一系列的活动。要不受现有部门和工序分割的限制,以一种最简单、最直接的方式来设计企业经营流程,要面向经营流程设置企业的组织结构,以实现企业的重组。三是“显著性成就”。就意味着业务流程再造寻求的不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等等,进行再造的目的就是要使企业的业绩有显著的增长、极大的飞跃。

1.3 流程再造的原则

流程再造强调以顾客为中心,以价值为导向,以人为本的管理原则;以流程为中心设置组织,而非以职能为中心;将分散的资源视为一体,从信息来源地一次获取信息(信息融合与共享);使决策点位于工作执行地,在流程中建立控制(执行点前移、决策点下放);对流程系统的整体优化和整体运行效率的提高,而非单个节点效率的提高;持续改进,使企业能够不断适应变化的环境。

2 流程再造与ERP

流程再造是实施ERP的基础。ERP是典型的市场经济运行模式下,为了适应市场状况和科学的管理方法而设计的先进的企业管理信息系统。企业可以通过实施流程再造引进ERP最佳业务实践,确保流程运行的科学、顺畅和快捷的同时,改变传统的管理方式。实践表明,企业应用

收稿日期:2005-11-18;改回日期:2006-01-16

作者简介:王玲,高级经济师,1970年生,1993年毕业于重庆大学社会科学系,曾先后从事经济管理专业教学与企业经济研究工作。电话:0377-63857740

ERP 只有在流程再造的基础上才能获得最佳应用效益,流程再造是 ERP 建设中的关键环节,也是衡量 ERP 实施成功与否的重要标志。如果实施 ERP 只是对原有流程的模拟而没有实质的优化,就失去了实施 ERP 的意义。

ERP 是实现流程再造目标的重要手段。流程再造强调以流程为中心对企业资源的整合,并对企业系统的整体优化。实施流程再造需要对企业内外庞大系统的不断变化信息进行高度集成,系统、适时、快捷地反映出来,必须要有先进的信息处理工具支持,而 ERP 为此提供了可能。

因此,流程再造和 ERP 互为成功的前提。流程再造侧重企业管理模式及业务流程的整体优化,ERP 则在合理的业务流程基础上实现对企业资源的有效利用与管理,两者的组合应用是现代企业管理创新的完美结合。实施 ERP 之前进行流程再造,能够使企业与适应市场变化的新模式相适应;实施过程中进行流程再造,可以充分借鉴 ERP 的新理念和专业咨询的建议,推动 ERP 的顺利实施;ERP 上线以后,面临市场的不断变化,企业还需要对企业流程进行持续优化。两者的互动关系将促使企业 ERP 应用水平与管理水平同步提高,进入良性循环。

3 国有企业实施流程再造的思路

3.1 以企业的发展战略为先导

实施流程再造的关键因素主要有企业战略、人力资源、企业组织、运行流程和设施,其中战略是先导。国有企业为了适应市场环境变化而实施流程再造,就必须要以企业明确的发展定位和长远发展战略目标为前提。流程再造只有在企业强化战略地位时才真正实施。否则,推行流程再造是毫无意义的。

3.2 流程再造首先是人的再造

实施流程再造,首先是对人的传统思维方式和观念的再造。在国有企业实施流程再造,人的观念的转变是根本的、关键的问题。德国企业家罗伯特·纽曼认为“企业推行流程再造的最大阻力是项目启动时人们的惰性”,实施流程再造成败的关键取决于企业内部人员的整体素质和执行变革的决心。因此,除了做好流程再造思想的全面、深入地宣传工作外,还要向职工群众描绘企业发展战略和愿景,并密切领导与群众的沟通与交流,

采取有力的激励措施,使职工群众广泛认可,企业全员主动参与,齐心协力,上下一致,才能达到预期效果。

3.3 改变传统的职能管理模式为流程管理模式

流程再造思想强调企业的一切活动都面向流程,要面向经营过程设置企业的组织结构,可以使传统上严格划分的组织界线模糊甚至超越组织界线;要不受现有部门和工序分割的限制,以一种最简单、最直接的方式来设计企业经营过程。其中必然涉及到对原有组织结构的调整,那种屈于传统思想压力,希望在保持旧有结构的前提下实施流程再造,是根本无法达到目的的。

3.4 流程再造需要借助管理信息化的支持

信息技术的飞速发展,正广泛而深入地改变着人们的生活方式和思维模式,也为企业实施流程再造提供了重要的手段。但流程再造不等于信息化,流程再造是一种思想,而信息化是一种技术,是实施流程再造的一种良好的催化剂^[3]。实施流程再造不是单纯的技术问题,而是一种思维方式的转变问题。如果仅仅将信息技术镶嵌于现有的经营过程中,只考虑“如何运用信息技术来改善现有流程”,却没有从根本上考虑“我们要不要沿用现有的流程?”则是与流程再造思想背道而驰的。流程再造不是单纯地搞自动化,而重在管理创新。

3.5 流程再造需要提升增值流程

流程再造不是一次重新设计、切换就能完成并满足需要的,只有在持续的改进过程中不断适应变化的环境,才能逐步得到完善。同时流程再造强调对流程系统的整体优化,和对整体运行效率的提高,在剔除那些单个效率越高损失越大的无效节点或流程的同时,更应该注重对增值节点或流程的持续改进和不断优化。

参考文献

- 1 [美]H·詹姆斯·哈林顿. 业务流程改进[M]. 于增虎等译. 北京:中国财政经济出版社,2002. 2~5
- 2 尹隆森. 管理流程设计与管理流程再造[M]. 北京:北京大学出版社,2003. 3~8
- 3 于强. 我国企业业务流程重组的常见问题[J]. 经济管理,2004,(19):58~59