

<<流程管理理论设计工具实践>>

图书基本信息

书名：<<流程管理理论设计工具实践>>

13位ISBN编号：9787302164418

10位ISBN编号：730216441X

出版时间：2008-2

出版时间：清华大学

作者：葛星

页数：268

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<流程管理理论设计工具实践>>

前言

随着世界经济形势和竞争规则的不断改变,企业面临着越来越大的竞争压力,只有不断提高运作效率和经济效益才能使企业立于不败之地。

持续的竞争优势将更多地出自新流程技术,而不是新产品技术。

同时,来自降低成本、提高品质、增强效率、树立品牌和竞争力的压力也在不断增长。

成功的关键有赖于业务流程管理,因为提高内部和外部业务流程的运行效率和经济效益是一个永无休止的完善过程。

业务流程再造自20世纪90年代由哈默博士提出来之后,很快受到全球推崇,其理论和方法体系爆炸性发展。

1993年,美国管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)与詹姆斯·钱皮(James Champy)在《公司重组:企业管理革命宣言》中提出企业业务流程重组(Business Process Reengineering, BPR),对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建,目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使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。

相对“劳动分工原理”和“制度化理论”等传统管理思想,BPR强调企业内充分发展与合作。

其核心内容可归结为“重组”:实行横向集成,实行团队工作方式,纵向压缩组织,使组织扁平化,授权员工自行做出决定,推行并行工程;强调顾客导向,以顾客为中心考虑经营目标和战略导向,根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

然而,与大多数创新性的管理理论一样,BPR理论的发展也并非一帆风顺,事实上,据统计,在20%的企业成功实施BPR的同时,有接近80%的企业并没有取得预期的效果,有些甚至是彻底失败。因此,BPR理论在经历一段时间的辉煌和狂热之后,人们开始对它进行理性的思考和改造,并将更多的管理理论、工具和思想融合进来,发展成为一种新的较为温和的思想——流程管理(BPM)。

目前,流程管理作为一种先进的组织运营管理方法,已经得到了国内外企业管理界的广泛认同,其优点主要体现在吸纳BPR思想和工具的前提下,采用更综合、有效的方法来强化组织战略分解和执行、规范和精细化业务操作、关注客户和市场、提高内外部响应速度、降低成本、减少会议和协调工作量,以解放CXO、传递绩效压力、达到各谋其政、充分应用信息技术和实现组织的持续改进等。流程管理包括再造和持续优化管理两种手段。

流程管理最初的应用只是局限在生产与制造型企业,如今已广泛扩展到其他行业或组织,如研发企业、项目型组织、政府机构、服务行业等。

所以,流程管理不再只是用于像福特汽车的生产线那样来改善工厂作业绩效,而是一套系统性的组织运营管理方式。

然而,流程管理这一哲理性思想在企业的应用状态也并不乐观,甚至有些企业对流程产生了误区:流程管理无用论、流程表面化和纯技术化、流程管理孤立化、流程管理职能化,等等,对流程管理的消极认识和做法销蚀了这一伟大思想的价值。

那么,如何挖掘和发挥流程管理的真正价值,从而对企业管理起到应有的作用呢?

实际上,企业要不断自我创新以保持其竞争力,就应该把流程管理作为基础的竞争策略之一。

而流程管理的引入”需要根据顾客需要和企业自身发展阶段及当前需求,对企业的业务流程进行细致的分析、提出综合的解决思路、调度资源和组织进行系统实施;同时,考虑到长期而全局的需要,应当建立全企业或全流程的统一管理平台,树立流程化运作的企业文化,使人人了解并执行流程。

我们认为,中国企业实施BPM必须首先具备三个主要条件:第一,管理者和员工素质必须提高。管理者要勇于革新,有强烈的市场竞争意识,能与公司内外进行有效沟通,深入领悟BPM的内涵。在实施BPM后,员工都将拥有更多决策机会,必须有相应的高素质以及全流程的视角。

第二,技术层次必须提高。

目前,我国大多数企业信息技术应用层次低,生产技术落后。

而BPM应用于现代企业管理,也有赖于信息技术、管理技术、工艺工程技术的支持。

第三,企业文化和经营理念的营造。

BPM也在转变企业的经营理念,进而要求营造适宜的企业文化,甚至组织形态和运作方式都会产生与

<<流程管理理论设计工具实践>>

传统组织不同的巨大差异。

因此，流程管理就是要基于一个系统化、结构化的流程管理平台，在企业内部建立一种面向流程的执行体系。

在此执行体系基础上，通过IT系统实现对管理绩效的监控和对流程、组织持续的优化和完善，从而达到不断优化企业资源配置和提升企业效益的目标。

当然，国内企业实施BPM尚没有达到这个需求层次，可以先从关键业务流程入手实施流程改造，提升核心业务能力，再谋求流程管理的综合升级也是可行的。

基于以上对企业流程管理发展与需求的定位，根据长期在企业从事相关工作的经验，本书从解决企业业务流程管理的实际问题的角度入手，分三个部分阐述，即理念篇、方法篇和实践篇。

全书提供了一套操作性较强的业务流程分析、设计、优化、管理的方法和工具，总结了企业在实施业务流程优化与变革管理中面临的典型问题以及经验和教训，希望对您塑造关注顾客满意、关注跨部门团队合作和持续改善流程绩效的企业文化。

本书的阅读对象为企业各层次的管理人员、综合协调部门的从业者、业务流程管理的管理者 and 爱好者、其他专业人员等。

葛星黄鹏

<<流程管理理论设计工具实践>>

内容概要

本书系统介绍了流程管理的理论、方法、工具以及企业流程管理实践，总结了企业在实施业务流程优化与变革管理中面临的典型问题、解决办法以及经验和教训，并结合中国企业普遍的管理水平，提出企业流程管理体系的建立思路。

同时，本书精选了大量好的技术方法加以演示，并精选了部分案例加以点评，经流程管理理论以及在企业中的实际操作结合起来，可更好地指导企业的流程管理实践。

此外，本书尝试宣扬一种流程文化的理念，希望能帮助您塑造关注顾客满意、关注跨部门团队合作和持续改善流程绩效的企业文化。

<<流程管理理论设计工具实践>>

书籍目录

| | | | |
|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|
| 第1部分 理念篇 | 第1章 业务流程管理 | 0.1 流程管理是什么 | 1.2 为什么要流程管理 |
| | 1.3 企业流程管理的简明方法论模型 | 1.4 流程化管理的组织结构 | 1.5 业务流程VS企业组织结构 |
| | 1.6 业务流程管理与其他绩效提升项目的关系 | 1.7 企业流程成熟度 | 1.8 业务流程管理的发展趋势 |
| 第2章 企业业务流程管理再认识 | 2.1 企业不同时期流程管理的特点 | 2.2 企业必须平衡效率和控制 | 2.3 核心管理流程改进的目的 |
| | 2.4 流程控制的价值体现 | 2.5 流程管理的核心 | 2.6 从职能型管理模式向流程型管理模式的转变 |
| | 2.7 流程管理的主要工作 | 2.8 流程管理的涵盖范围 | 2.9 谁应该对流程负责 |
| 第3章 企业流程管理理念与方法的应用 | 3.1 流程管理原则 | 3.2 企业流程管理中的常见问题 | 3.3 如何进行流程管理的再认识 |
| | 3.4 跨越部门管理业务流程 | 3.5 案例分析——流程管理的困惑 | 第2部分 方法篇 |
| 第4章 业务流程描述 | 4.1 流程管理对流程描述的要求 | 4.2 什么是流程描述 | 4.3 流程描述方法 |
| | 4.4 流程描述原则 | 4.5 操作层业务流程描述方法 | 第5章 业务流程规划设计 |
| | 5.1 流程管理对流程规划设计的要求 | 5.2 业务流程设计的目的 | 5.3 业务流程规划设计的原则 |
| | 5.4 流程体系规划设计方法与步骤 | 5.5 流程规划设计项目管理 | 第6章 业务流程分析和诊断 |
| | 6.1 流程分析的内容 | 6.2 流程的客户需求分析 | 6.3 流程的资源消耗成本分析 |
| | 6.4 流程的瓶颈分析 | 6.5 流程的内部控制分析 | 6.6 流程的稳定性分析 |
| 第7章 流程优化 | 7.1 流程管理对流程设计与优化的要求 | 7.2 流程优化原则 | 7.3 业务流程优化方法 |
| | 7.4 流程分析与优化设计的步骤与方法 | 7.5 跨部门的流程优化 | 7.6 持续优化与管理 |
| 第8章 流程稽核、审计与测评 | 第9章 流程管理信息化 | 第10章 流程管理工具 | 第11章 流程管理软件工具 |
| 第三部分 实践篇 | 第12章 企业流程管理体系的建立 | 第13章 业务流程再造 | 第14章 BPI业务流程优化实践 |
| | 第15章 流程管理部门附录 | 流程分类框架参考文献 | |

章节摘录

第一章 业务流程管理 1.2 为什么要流程管理 IDS公司调查后认为,业务流程管理已成为企业首选的控制工具 存在于企业内部、企业间的业务流程类似贯穿于人体的神经系统。对业务流程进行有效的管理、维护和优化,可显著提高企业的竞争力和市场生存能力,从而帮助企业在竞争中更快速地为客户提供产品和服务,灵活地应对市场变化。

业务流程管理是企业提高竞争力和创新能力的必要条件,因为业务流程管理可对产品生产流程(关注点:快速投放市场、产品创新)、产品和服务提供流程(关注点:以客户为导向、利润分配、质量)、支持流程(关注点:减少开支、提高员工满意度)、管理控制流程(关注点:变革管理、战略管理)产生直接的效果。

因此,业务流程管理有助于企业快速、灵活地应对不断变化的客户需求和市场发展趋势。

企业信息化建设是一个复杂的过程,以流程为导向实施信息系统的方法对于企业的成功运营具有十分重要的作用。

如在实施ERP、CRM或SCM等信息系统时,这种实施方法不仅能帮助改善业务和系统中的流程,同时还能借助各种关键绩效指标来对业务流程的实效进行监控,保证信息系统实施的投资回报(ROI)。

随着多数产品的日益同质化,企业已经很难在性能、质量、价格上形成差异化竞争优势。企业竞争表面上是产品与产品的竞争,实际上是产品背后一系列流程之间的竞争,企业竞争的实质就是流程制胜。

图1-4和图1-5表明了流程在企业中的价值定位。

其中战略解决“做什么”的问题,而流程解决“怎么做”和“谁来做”的问题,战略和流程构成了企业的商业模式。

它们之间的关系可以用下面两句话来概括。

- 战略和商业模式的变化会导致流程和组织的变化。
- 流程是支撑商业模式实现的重要平台。

<<流程管理理论设计工具实践>>

媒体关注与评论

本书关于流程管理问题的分析独到、全面，且没有采用夸夸其谈的方式全面铺开，而是聚焦在“如何解决问题，实现可执行的价值”上面。

“不仅要流程图，更要变革推进的成效”是本书最大的特色。

——AMT咨询合伙人、流程管理专家 王玉荣 本书是作者长期研究和实践的结晶，书中不仅体现了对流程管理的深入思考，同时也体现了AMT咨询的整个流程管理专家团队的智慧，更是作者与服务的客户共同成长的见证。

——暨南大学管理学院教授 王惠芬 流程管理如果不是从高层开始的，就不会有什么真实的作用。

而解决流程管理问题的关键、将所有业务模式落实到具体流程中间，都需要有流程总图来理清基本的操作思路。

本书对这一问题进行了详实的分析和探讨。

——神威药业股份有限公司CFO 李无韦 流程管理对中国企业越来越重要，作者将流程管理理论与中国企业的实际情况很好地结合起来，为企业推广流程管理提供了一本很好的工具书，书中对流程管理、知识管理与项目管理等方面的独到见解尤其值得参考。

——特步（中国）有限公司副总裁& CIO 吴联银 作者对流程管理的理解来源于企业实际，同时又高于企业的实践。

这是目前我在市面上见到的一本最全面介绍流程管理在中国的发展状况的书。

——浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司总裁 汪建斌

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>