

2017.11

总第52期

*Synergy Review*

协同视点



致远协同研究院出品

## 一、现状分析

由于经济全球化的影响，层现了信息网络化、需求多样化的特点，企业需要在竞争激励的市场环境中，对运营方式进行创新，体现了企业应对快速变化的市场和多样化的客户需求的敏捷性。随着市场变化和信息技术的发展要求，促使了业务流程管理的研究成为热点。其实，业务流程管理这一概念在较早之前就出现了，只是一直没有得到人们的重视，企业以组织形式的管理，就有相应的业务流程和相应的管理。

到了二十一世纪，信息技术日渐成熟，企业间跨组织流程交互活动变得频繁复杂。此时，企业意识到对流程的改造和集成只依靠信息技术，是无法应对市场挑战的，甚至会影响企业的可持续发展。企业想发展有新突破，需对流程管理以及技术方法进行创新，致力于

对流程管理以及技术方法进行创新，致力于研究探索出适合多方参与者、跨平台、高效敏捷的新型流程管理技术。

早期的流程管理理论探索，仅局限于底层作用效率的提高，提倡以科学明确的管理规程替代过去的经验管理，也为后期积累了有效的流程管理技术思想和方法。由于技术背景的限制性，缺乏信息技术的支持，使得流程管理一直处于较低的水平。到了信息时代，随着多种技术的快速发展，信息技术很快被引入流程管理中。到了ERP系统的鼎盛时期，互联网技术的广泛普及，企业以ERP作为集成工具，进行流程的调整和改进，互联网强大的全球通讯能力使复杂型跨组织流程成为可能。



在全球化经营和互联网普及的今天，企业运营所处的社会和技术环境发生巨大变革。新一代的流程管理技术是市场发展的需求，并且推动了信息技术的发展。由于新型业务流程管理所处的社会经济环境的变化和信息技术支持体系能力的增长，流程管理技术向支持企业战略目标、全价值链全生命周期发展，信息技术支持体系的变化促使流程管理技术升级。在BPM实践中存在的主要问题是：

- 1) 流程的易变性与系统适应的问题
- 2) 流程管理系统与其他管理系统协同工作的问题
- 3) 流程管理系统与其他信息系统资源整合的问题

## 二、协同化六要素

依据协同管理理论，为企业搭建一个基于互联网商务流程管理（BPM）平台和移动BPM平台，创造十分便利

的管理沟通环境；提供全套的业务流程“分析-建模-监控”三位一体的解决方案，支持流程免编程定制；实现流程管理与项目管理，全面预算管理及办公自动化功能的整合。

### 1、一个平台适应管理双模式

企业商务流程管理——这种通过分析、建模和监控持续优化业务流程的实践，是理论界和企业家热门的话题。

#### ① 职能式管理：

职能式管理是垂直化的纵向管理。传统的企业内部的工作是按照职能来划分的，即根据企业业务的不同来划分不同的部门，并行使管理权。各职能部门分工细致、责任明确，做事的跟管事的分开，既相互牵制、也相互促进，再通过流程的优化来解决协作问题，通过稽查和考核来控制过程并保证结果。

管理者通过管理手段控制来平衡全局，运用团队文化来影响整体。人们习惯说职能式管理是一种传统的管理方式，也就是金字塔式的纵向管理，主要通过职能层级来传递信息。在过去，由于信息传递速度慢，而且往往信息容易失真，同时职能部门之间信息阻隔，必须要通过更高的层级来达到信息沟通。比如一个审批要经过层层审核和讨论才能得到最终的结果。这最终导致了企业对外的反应能力越来越差。更难以应付顾客，市场，变化多方面的挑战。

## ② 流程式管理：

流程式管理是扁平化的横向管理。其通过业务流程把市场需求信息横向传递到生产经营的流程中去，由于信息传递及时，提高了企业的应变能力。流程式管理不仅能够应用于企业内部，还可以应用到企业外部，形成整体供应链流程，这是流程

管理的优势所在。流程式管理方式大大提高了企业的竞争能力，首先提升企业对市场的反应能力，市场需求通过业务流程迅速传递到生产经营的各个环节，企业能快速应变市场；其次降低企业的成本。

## ③ “职能式管理重新回归”

“流程式管理”模式曾经受到热捧，但最近受到质疑，原因是现在竞争日益激烈、企业只有不断开发并提供面向客户的新产品和服务，才能使企业不断走向成功。然而，对于企业研发项目的管理并非轻而易举之事，影响研发绩效的因素有很多，组织结构被认定是其中一个重要的因素。为了保证研发项目有秩序地顺利进行，必须建立合理的组织结构，在规定的时问、资源约束下，将研发人员、物资集起来，完成预定研发项目目标。于是，人们

又开始呼唤“职能式管理回归”。

#### ④ 管理双模式

管理界往往喜欢从一个极端走向另一个极端。其实，选择“职能式管理”还是“流程式管理”没有定式，刻意区分没有意义，它们适用于不同阶段的企业，还与市场环境有关。关键是要根据企业管理的现状采用合适的方法和步骤。

一方面，企业需要保持松散、分权和差异，以具备主动和快速反应的能力。另一方面，企业还需要有严格的管理，以保持战略的内聚力，管理相互依存的单元，减少决策与行动上的时间延滞。

下面是一些老板表述的：

“我们喜欢小的、分散的单元……它们具有重要的责任……但是我们的产品是共同完成的……我们的顾客需要购买一个完整的产品……这是成功的重要因素，需要

各单元之间相互协调和密切合作。”

这种企业可以被描述为既集权又分权。说它是集权的，是因为高层管理小组在制定战略方向、确定小组和个人创造力界线方面起着至关重要的作用；说它是分权的，是因为一线工作人员可以自由地决定处理新的紧急情况，当这种紧急情况出现时——宽泛的、也是明确的战略和文化参数范围之内。创造这种“管理双模式”的关键促进因素是依靠正式和非正式的联系机制。在领导和实干者之间建立直接交流的渠道，以保证，在市场现实和战略优先权发生紧急变化的时候，能快速讨论、评价和实施。

#### ⑤ 流程管理（BPM）协同平台

“职能式管理”和“流程式管理”各自有各自的特点和优势，但有一个共同



点：即强烈要求有效的沟通。必须创造沟通的条件，实现沟通交流渠道的多元化，完善企业组织运行流程规范，在此基础上实现组织架构优化。

信息技术和网络技术提供了前所未有的沟通便利。流程管理（BPM）协同平台正是基于满足“职能式管理”和“流程式管理”及它们共存的“管理双模式”要求搭建的协同平台；实现复杂流程管理要求，可视化流程让管理更加透明。不光是技术支持，还从实施方案和理论方法给予指导；这是时代所赋予的责任。

面对互联网世界，已经不像过去有本土企业及国际企业的区隔，以网络为交易媒介的公司终将面临全球所有企业的强力竞争。企业的生存将面临未来最严苛的挑战。

与时俱进，持续进行业务流程的优化和创新，以保

持企业的活力。

## 2、二元流程技术方案

① 满足横向流程和纵向流程混合流程（二元流）的应用。

企业日常要做的事，与经营有关的事，只要是必须做的事，都得有做事的原则或制度，都得有做事的流程，这些流程都是关键流程，要作为“固定流程”让大家来执行。

二元流技术实现复杂流程管理设计要求，可视化流程定制，让管理制度执行自动化创造了条件。

② 自由流程的应用。

非关键性流程，即一般性应用流程，采用不固定流程—“自由流程”。一般性应用包括各种偶发性协作、资料分享、制度没有明确要求的流程类事务，一般性应用是普通用户每天每时都可能用到的需求，因此我们将在应用前端提供以仅姓名描述点

的工作流角色定义方式，将处理权限缺省，这种方式用户完全无需学习，即能在符合其传统思维习惯的前提下快速使用工作流完成与他人的协同。

3、三要素流程节点设计法  
尽管流程设计的因素很多，但“责，权，利”这三个要素是最重要的。流程的每个节点的设置的必要条件是要看这三个字是否说得明白，缺一不可。



责

权

利

“权”就是“权力”，就是有权执行该流程；

“责”就是“职责”，就是有执行该流程的责任，并且对执行所产生的结果负责；

“利”就是“利益”，就是有执行该流程的义务，并且执行所产生的结果直接带来有利或不利的影响和奖罚。

#### 4、四阶段流程优化经历

流程是管理的重要方法，流程的制定和执行成功与否和我们的管理水平直接有关，不同的管理水平，决定了流程管理所处于的阶段。

① “以制度管人，以流程管事”

部门的职责分工明确，管理无盲点，流程执行有效支持跨部门的协作工作，是企业希望通过努力达到“以制度管人，以流程管事”的目标。

② 利用BPM平台固化流程。

BPM平台可以保证流程得以贯彻。通过系统流程得以固化，相关流程节点的职责也就固定下来，可以有效规避员工工作过程的随意性行为，推诿扯皮，最终提升流程的运作能力。

### ③管理思想决定流程水平

不同的企业适用于不同的管理模式，而采用“制度导向”的管理还是“流程导向”的管理，取决于管理者对管理的认识。

“制度导向”是采取“以堵治水”的办法，基于的管理假设是“人性本恶”。简单的说既是“假如你不做，按制度进行处罚；你要胆敢再犯，加倍处罚；看你还敢吗？”。应该说，这是一种典型的消极管理模式。

“流程导向”更多的是一种“以导治水”，其基于的管理假设是“人性本善”，特点是以完成工作步骤、顺序作为核心，结合组织结构、

人员素质及其他资源，站在公司的角度，来设定流程；它是企业管理原则的很好载体；它提倡以“对自己职责的本分”、“对上下游的积极信任”的态度来有效运作流程。

5、五项流程实施策略认清“职能式管理”和“流程式管理”这两种管理模式的特征，是流程落地的首要方法；职能化管理模式形成的管理体系是一套金字塔型的层级命令控制体系，而流程化管理模式形成的是一套以流程目标为导向的扁平化的网络状组织机构体系。

### ①处理好流程和制度的关系

流程好像河流，流程管理好河道梳理，制度就是巩固河道的堤坝，治理河流，应该先梳理河道，河道梳理好了，再用堤坝巩固梳理成果。

要运用流程管理的方



法去改善企业管理制度，只有理清它们之间的关系并恰当应用，才能最好发挥其管理效用。

A、制度有助于流程的执行。

“管理制度化，制度流程化，流程信息化”，可以看出实施该平台的大致步聚。制度是因流程而存在的，通过适当制度的执行推动流程的执行。

流程是建立在对功能团队信任的基础上而设计的，对于因个体原因而影响流程功能实现的现象，只有通过制度进行约束，才能得以制止，进而建立流程的威信。

B、制度无法执行时，往往意味着流程有问题。

有一句俗语叫“法不责众”，是什么意思呢？大家很容易将其理解为“触犯某一法律的人多了，说明法律制度有问题，应该减轻或不追究他们的法律责任，并且这种法律制度应该废除”。

这种理解只是说对了一小半。此种情况下，经验告诉我们，其深层次的含义肯定是“支持的流程”出现了很大的纰漏。所以，我们在提倡检讨“制度的问题”之前，更需要先检讨“流程的问题”。

C、“制度”的激励作用可以促使流程改善

在大部分公司，制度更多的是“处罚”的代名词，实际上这是一误区，制度中的奖励要比惩罚更容易起作用。而且激励因素往往会促使大家更多的主动关注流程，从而使流程得到优化。

不管是“制度”还是“流程”都存在“执行”的问题，如果没有执行都是空谈。

D、流程是制度的灵魂

如果制度不能反应流程，就像失去了灵魂，它的执行一定会出现问题。所以制度无法执行时，往

往是它所包含的流程有问题。

一个制度或规定是不合理的，而不合理的地方往往是它相关的流程与实际情况不符，使得业务流程“两张皮”的现象无法避免。

## ② 流程和制度与企业文化的融入

从上述制度的分析中，我们可以看到企业意图将流程管理方法融入制度管理的强烈期望。那么，流程与制度是否可以融入同一文化中呢？流程管理与制度管理的融合，不仅仅需要用流程管理的方法和工具去理顺企业的管理流程，更重要的是要在企业中形成“持续改进”的流程管理文化。

## ③ 选择关键流程

企业日常要做的事，与经营有关的事，只要是必须做的事，都得有做事的原则或制度，都得有做事的流程，这些流程都是关键流程，要作为“固定流程”让大家来执行。

突发事件，无关经营的，八百年遇不着的事，没有必要制定流程。

## ④ 用“流程三要素”检测流程节点的必要性

凡事都有流程，大家好理解；但哪些流程节点必须，哪些流程节点没必要，大家觉得尺度不好把握，所以流程优化的前提是要确立流程节点存在的依据。

“流程三要素（责，权，利）”可以方便检测流程节点的必要性

## ⑤ 要制定制度管理流程

流程设计的基础是企业发展战略、组织结构的设计、职能的分解、岗位设置、岗位描述。通过目标管理，围绕客户，不断提高流程的执行效率，让员工能自主地去工作，从“要我做”变成“我要做”。

要制定制度管理好流程，使流程持续优化。

平台是在充分认识流程的特征和复杂性，实现了可扩展性和自定义功能，支持组织结构调整和流程优化需求。

## 6、六大流程管理功能特点

落地  
制度化

管理  
标准化

过程  
透明化

执行  
智能化

空间  
网络化

管理  
知识化

## 三、 结论

- 1、“职能式管理”和“流程式管理”及它们共存的“管理双模式”是企业应对市场所采取的必要转变。流程管理（BPM）由“一维”线型过渡到“二维”平面是必然趋势。
- 2、致远软件的流程可配置技术和二元流技术是流程管理（BPM）适用的解决方案。
- 3、“目标明确，流程清晰，驱动有效”是提高组织效率不二之法。
- 4、流程管理（BPM）协同化将朝着“责、权、力”相关性原则优化。
- 5、通过流程管理（BPM）协同化，“协同创造价值”更直接、更明显。



## 管理需要驾驭不确定性 服务于组织经营目标

文/胡守云

进入21th世纪的经济的发展、社会变革以及国际局势的不断变换，带来了企业经营环境、政府管理与动员社会的巨大挑战，其本质在于发展的不平衡，发展速度的不平衡，民族主义的再度兴起，其实不确定性不是想象的那么大。

组织本身就是开放的系统，需要长期与环境互动以适应环境的变化，而正是这种互动使得社会呈现出勃勃生机，欣欣向荣，也就是生态充满活力，陈旧而没有效率的组织衰败并死亡，新兴组织取而代之的过程，并且还会产生新的组织形态和组织个体。所以，正确看待并面对组织内外的不确定性，是企业高层、中层经理和每一位员工须要面对的真实状况，而并非问题。

组织的不确定性主要来自外部，包括行业趋势、经济发展、人口特征变化（比如90后、00后现象）、科学技术进步、政策变化和法规约束，甚至包括文化、道德与习惯的变化带来的社会风尚的变化。

面对不确定性，我们会焦虑，会易怒并产生莫名的恐

惧和冲动，所以需要管理和驾驭自己的情绪、思维和冲动，而以互联网考虑、企业发展与进步中的焦虑为例，很多企业家和管理者的焦虑往往会若干年，这是很常见也是奇怪的事情。

其次需要认知风险即是机会，并无好坏，大部分的风险来自于无知者无畏的对未来的不清晰，组织发展与经营的路径不确定与摇摆带来的损失、浪费甚至颠覆 实在是遗憾之至。比如当前中国大部分企业的管理问题在于经营效率不高，管理行为不成熟带来的产品成本高，质量不够好，与人民对美好生活的需求的对接的矛盾，而我们的企业家却在互联网焦虑，企业股权管理或者直接去做金融投机的不对接的问题，岂不是失去了根本？

不少企业家和投资人对于企业经营以客户为中心，提供优质产品与服务误解为服务于投资人，更多的精力在市值管理，为投资人服务而不是为市场服务，当然会给企业经营带来风险与问题，这并不是市场不确定性，也不是劳动力人口变化带来的，而是经营思路不确定性带来的……管理好不确定性的方法本身在于熟悉行业、产业特征及趋

势，围绕客户价值的创新带来产品、服务的价值提升与成本降低。

对于政府单位来说，确定的客户就是公民，共产党的经营宗旨“为人民服务”已经明确表达了价值导向与目标定位，并无太多不确定性，对吗？



## 《协同视点》 征稿啦!

也许你只是一名普通的文职人员，也许你是每天忙的焦头烂额的主管，也许你是审批签字签到手软的高管，甚至你是一个身经百战却依然纠结不安的CEO，不同的职位、不同的行业对协同软件的理解是不一样的，所以你是如何看待协同管理软件的？协同管理软件是否真的提高了你的工作效率呢？我们期待听到您真实的声音！

字数：1500字左右

截稿日期：2017年 12月31日

投稿：[duanly@seeyon.com](mailto:duanly@seeyon.com) /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！

精彩的文章还有机会推荐到《企业管理》杂志哦~



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版