

基于流程的民营中小企业管理体系构建研究

邹波,张思复,段鹰

(重庆大学机械工程学院,重庆 400030)

摘要:本文分析了我国民营中小企业的现状与存在的问题,提出其原因在于民营企业缺乏合理的产权制度与先进的管理制度体系。并根据我国民营中小企业的特点,创新地引入业务流程的概念构建其管理制度体系。文章采用流程优化与分析手段,提出以业务流程为主线的民营中小企业管理制度体系构建方法与管理制度体系框架。

关键词:民营企业;管理制度体系;业务流程

中图分类号:F270.7 文献标识码:A 文章编号:1008-5831(2004)02-0029-03

Research on the Management Institution System Based on Business Process in Small Private Corporation

ZOU Bo, ZHANG Si-fu, DUAN Ying

(College of Mechanical Engineering, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: This paper first analyzes the problem and actuality of private corporation in our nations, indicates its reason is lack of management institution and property right system in these corporation. Because of its peculiarity, this paper then inducts the concepts of business process in its management institution system building. Using the method of process optimizing, it puts forward the method and structure of management institution system in private corporation.

Key words: private corporation; management institution system; business process

一、我国民营中小企业的现状与存在问题

(一)我国民营中小企业的特点

相对于国有大中型企业而言,我国民营中小企业有着自身的特殊性。本文所研究的民营中小企业正处于优化原有家族式管理模式,向现代企业制度和先进管理模式过渡的时期。其优势:第一,产权激励较明显^[1]。产权激励指以产权作为激励手段,促使经营者把所有者利益看作自己的利益,在规避经营风险的同时,努力为企业的资产增值。家族式企业产权结构的特点是产权高度集中在少数家族成员手中,对外界而言有着清晰的产权界定,具有产权单一、利益直接、经营灵活等特点,有着灵活的激励机制和约束机制。由于产权高度集中于少数几个人,客观上使所有者有明确的动机和有利的条件去确保企业是在为自身的最大利益而运作。第二,组织结构相对简单。当市场不完善,规则不健全,信息不充分时,因其组织结构较简单,管理层级较少,成员间具有高度的信任感与合作力,故有较强的经营灵活性和一定的风险抵御能力。其劣势:第一,现代企业制度缺乏。在企业的发展过程中,随着规模扩大,原有家族式管理制约了现代企业制度

的建立,限制了企业的继续前进。许多民营中小企业走过了“从井喷式到雪崩式”的过程。第二,粗放型的增长方式。缺乏特色产品和固定的消费群体,低水平的外延扩张与重复建设。第三,人才缺乏,员工流动性大。由于民营中小企业对于外来人才缺乏必要的保障机制,因此对人才的吸引力方面不及大企业。

(二)民营中小企业制度体系的缺失

综合上述对民营企业优劣势的粗略分析可以发现,民营企业固然有经营灵活、利益直接等优势,但一旦企业发展到一定规模,原有家族式管理为主的模式会制约企业发展,这也是民营企业缺乏规范的现代企业制度体系的体现。民营中小企业制度体系的缺失具体体现在以下几方面:(1)现代产权制度缺失。首先,民营中小企业的产权与企业家的个人产权混淆,个人财产与企业法人财产没明确界限,并没有形成现代企业所具备的独立和完备的产权制度;其次,民营中小企业的产权结构是完全意义上的单一结构,正如国有企业产权的一元化摆脱不了干预一样,这种一元化产权结构是注定摆脱不了家族血缘关系的干预。所以,民营中小企业的产

收稿日期:2003-12-12

作者简介:邹波(1978-),男,重庆人,重庆大学机械工程学院硕士研究生,主要从事企业战略管理与流程再造研究。

权制度是不完善和不成熟的,尽管其所有权归属是清晰的。

(2) 先进管理制度缺失。民营中小企业管理制度缺失的起点就是企业规模的扩大,这也是其发展进程中最关键的时期。与国有企业制度化程度较高相比较,民营中小企业的缺陷恰恰在于缺乏完整的管理制度。其管理表现出更多的随意性,缺乏全面的制度化、规范化和程序化。

(三) 民营中小企业管理制度体系存在的问题

民营企业制度体系的缺失主要体现在产权制度与管理制度两方面。在企业发展到一定规模后,民营企业的产权问题可以通过国家制定相关的宏观政策进行缓解,也可逐步向现代企业制度转化。但企业的管理问题则较突出,因为这需要企业采取科学合理的方法,根据自己的实际运营情况构建适合的管理制度体系。目前民营企业的管理制度体系主要存在以下问题:(1) 有一定的制度规范,但整体却不成体系。随着民营企业规模的扩大,已逐步形成以职能制为主的组织体系。各职能部门都有各种规章制度、行为规范,但缺乏足够的横向联系和沟通,相互之间存在冲突或有空缺,其根本原因是因为没有成为完整的体系,没有从全公司的角度出发考虑部门间的连接问题。(2) 部门间职责不清,权责不明等。由于企业各部门间缺乏足够的横向沟通,同时由于组织结构的问题,导致各部门职责不清,有事没人做,有责任没人负,因而工作效率不高;同时,由于职责不清也会导致各种混乱,如多头领导、政出多门,让下属无所适从。其根本原因除了组织结构的问题外,部门职责不规范、执行不严格也是非常重要的因素。(3) 制度规范可操作性不强。企业的各制度规范虽已逐步建立,但仍有一部分还是不够细化、不够合理,导致在具体业务流程中体现出可操作性不够强。存在这些问题的原因,除因家族式企业带来的固有缺陷外,更主要的原因是民营企业现有的管理制度都是随不同的发展需要(阶段)而制定,缺乏全面系统的总体考虑。同时,民营企业管理制度体系建立在陈旧的职能式组织体系基础上,缺乏运用现代管理理论和方法构建现代企业管理体制思维和基础。

二、引入业务流程的概念构建管理制度体系

“企业流程再造”(Business Process Re-engineering, BPR)亦称“经营过程重组”和“新工业工程”,是20世纪90年代在世界范围新兴的一门管理技术,被誉为“现代管理的一场革命”。BPR伴随着世界经济全球化和市场竞争新特点而产生,是对“管理过程学派”的创新。从企业组织学的发展看,BPR属于新兴的“组织转型”理论,该理论是由“组织发展”理论发展而来,其核心思想:当企业面临全球化的经济环境,环境因素变化日趋频繁,企业间的竞争日益激烈,企业员工素质普遍提高,特别是信息技术的发展影响到社会的各个方面时,企业组织及其相应的管理体制必须进行根本、彻底、迅速和全面的变革。这正是当前我国民营中小企业面临的紧迫形势。不过,由于我国民营中小企业在组织结构与管理体制都处于较落后的状态,

目前还没有进行根本、彻底、迅速和全面组织转型的条件。但是,借鉴BPR和组织转型理论的基本思想、方法和理念,特别是“流程分析”的理论与方法,对我国中小民营企业的组织管理体制进行重新构建却不失为一种好的思路,也是对管理制度体系构建的一种新的探索。

民营企业的特点之一就是组织结构较简单,管理层级较少。但随着经济的不断发展,企业规模的扩大总是与日益深入的专业化分工协作相伴随,企业管理的复杂性不断上升,原有简单的管理模式与制度体系逐渐不能适应企业发展的要求。同时,伴随着企业规模扩大与管理难度增加的还有企业的一系列工作流程的增加,并且其程序日益复杂化、多样化。在这种情况下,企业在制定管理制度体系的同时必须要考虑其工作流程的规范化、合理化,减少企业日常工作的无序性与随意性。民营企业从自身利益出发,在相对简单的组织与流程的基础上构建基于流程的管理制度体系是比较合适的。同时,在民营企业规模逐渐扩大的情况下,更能起到提高企业效率、加强管理规范性的效果。

三、流程分析与优化在企业管理制度体系构建中的应用

企业流程再造理论的创建者M·哈默(M. Hammer)对企业流程的定义:企业流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动^[2]。著名管理学者T·H·达文波特对企业流程的定义:企业流程是一系列结构化的可测量的活动的集合,并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出。综合而言,企业流程指为完成某一目标(或任务)而进行的一系列逻辑相关的活动的有序集合。

由于企业流程是相关活动的集合,而这些活动总有一定的承担者,他们或是个体或是群体。在考虑企业管理制度构建时,由于“权、责、利对等”的管理原则的存在,在业务流程执行过程中,通过对企业活动的分析,我们能更容易界定活动的执行者与接受者及其相互关系,这是进行管理制度体系建设的基础。为此,笔者在描述(分析)流程时运用流程图作为工具(图1),在流程图中集中体现以下几个要素:第一,流程的目的与整个流程的责任者。流程的目的与责任者是流程运行的目标与保证执行的前提,流程责任者需要对整个流程进行监控,因而在制度中需要赋予其相应的责任与权利。第二,流程各活动的内容,活动负责人与传递的信息。活动是流程的基本要素,而每个活动的负责人保证了活动执行的到位程度,活动之间传递的信息是活动间逻辑联系的工具。第三,流程的内控目标、关键控制点与相关制度。这是对流程总体目标的补充,通过内控目标与关键点,不仅能更有效保证、监督流程的运行,还能找出原有流程的疏漏。而相关制度是流程各项活动顺利执行,活动负责人拥有相应权利和责任的制度化体现。上述表明,流程图不仅能对企业原有流程进行规范与指导,同时能体现流程中各部门、岗位在其中承担的责任,以及需要哪些相关制度保障流程的规范运行。

流程编码: _____ 流程名称: _____ 流程责任人: _____

概要: _____

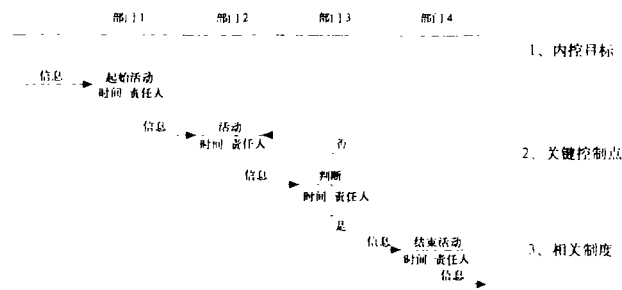


图1 企业活动流程图

同时,在对企业原有流程进行描述后能将其进行优化。企业进行流程优化的目的在于企业将组织内部的非增值活动压缩到最少,使全部活动都面向顾客需要的满足而存在^[3];流程优化主要从以下几方面入手:第一,判断企业流程的目的与运行模式是否体现企业战略。倘若流程不能很好适应企业战略,需要对其进行改进或取缔。第二,流程活动以及活动之间关系的合理性。通过对流程活动的分析优化,可以有效提高其流程的效率,同时,对于活动的规范性与活动负责人应具有权责的描述能使流程及流程之间关系制度化、规范化。第三,流程的相关制度以及表单。企业管理制度体系是否完善,是否体系化可从其对流程运行的保障程度上得到一定体现。所以在管理制度体系构建过程中,可通过对企业主要业务流程的分析优化,清晰地看出企业现有管理制度体系在部门内与部门间的缺失,以及是否符合企业总体战略,并能及时进行完善补充。

四、以流程为主线的管理制度体系框架的构建

基于企业流程对于改善企业经营的重要性,提出基于流程的管理制度体系构建的整体思路:搭建以战略为导向,工作为核心,流程为主线,表单为基础,制度为保障,权责明确、科学规范的管理制度体系。分别从战略、流程、部门制度与职责、表单四方面入手设计管理制度体系框架:(1)企业战略主要涉及组织的远期发展方向和范围,理想的情况下,它应当使资源与变化的环境,尤其使它的市场、消费者或客户相匹配,以便达到所有者的预期期望(Gerry Johnson)。而战略的实施要求企业树立年度目标、制定政策、激励员工和配置资源,以便使制定的战略得以贯彻执行。因此,企业战略对于业务流程起导向作用,并决定着管理制度体系中的公司整体政策建设方向与内容。(2)根据流程优化与分析方法,通过流程的几大要素与其所体现的内涵对管理制度体系的构建提出合理的依据。从总体上,业务流程为战略实施服务,其流畅性和合理性反映了企业运行的效率,同时,在流程执行过程中体现出问题往往是职能部门之间矛盾所在,能给管理制度体系的构建提供主要的依据。因为流程的基本要素分别是活动、活动的逻辑关系与活动的实现方式,而最能

体现流程要素的表现形式是流程图。通过流程图的表达方式体现的三个主要方面,能清晰发现流程所流经的部门(岗位)应有的权责,进而对流程活动进行分析与优化。优化后的流程不仅能提高企业运行的效率,更能根据流程优化过程中体现的问题对所对应部门的管理制度进行优化补充。(3)部门职责与部门制度。它们的无交叉、无重叠、科学化、合理化是管理制度体系是否有效合理的具体体现。从战略与流程的分析可以清晰地发现,企业战略的实施决定了企业流程,而保障流程各活动运行的正是部门职责与制度。结合战略与流程图,各职能部门现有职责与制度是否合理、是否体现了企业战略、是否能有效保障流程运行是判断的依据。因此,将战略与流程的分析结合对部门工作人员的访谈,把各部门职责进行横向和纵向的比较分析,就能得到较明晰的部门职责。对于部门制度,不仅要对应于该部门涉及的流程以及在保障战略实施中体现的作用,更要将现有部门制度剖析,将其与流程细节一一对应。由此,部门的制度既能体现总体战略,也能保障流程的合理运行。(4)表单,指在工作中用来辅助工作完成的相关固定格式的表格和单据。这流程中清晰传递活动间信息的载体,其规范性能保障管理制度体系流畅准确运行。

五、管理制度体系框架的内容

通过对战略、流程、部门职责与制度、表单的分析,基于流程的管理制度体系框架应该包含四级体系:(1)一级制度是政策、组织结构。政策主要包括企业总经营理念和指导性原则、总的经营目标、各部门的指导性原则、遵循的法规、工作方法等。主要根据企业战略分析实施情况制定。(2)二级制度包括部门职责和部门制度。部门职责主要包括隶属关系、部门职责和部门权限以及部门组织结构图;部门制度则是各部门的具体制度、规章和管理办法等。(3)三级制度是岗位说明、操作规范和流程图。(4)四级制度是应用表单。

综上所述,我国民营中小企业本身家族式的特点决定了实施制度体系构建的迫切性。同时,由于其组织机构相对较简单,采用对流程的分析优化并进而得到更新的管理制度体系也较容易。由于管理制度体系包含的政策制度、流程表单、部门职责的出发点都是企业总体战略,而且企业制度体系具体的内容与细节都是从企业本身的业务流程入手构建,因此,基于流程的管理制度体系具有相当的科学与合理性。构建成功后的管理制度四级框架不仅对于规范企业行为,减少摩擦,提高效率有积极作用,更由于我们构建管理制度体系框架的同时对企业的业务流程进行了优化,对于企业以后信息化建设也有长远意义。

参考文献:

- [1]陈朝阳.中国现代企业制度[M].北京:中国发展出版社,2002.
- [2]·佩帕德.业务流程再造[M].北京:中信出版社,1999.
- [3]张思复.现代工业工程[Z].重庆:重庆大学,2002.