

## 浅析管理流程再造与组织“扁平化”

侯高伟

(烟台鲁宝钢管有限责任公司, 山东 烟台 264002)

**摘要:** 管理流程再造是以流程为导向的新型管理模式, 组织内部实行“扁平化”结构。管理流程再造克服了传统组织结构的信息流通不畅、管理成本大、效率低及信息传递易失真等弊端, 追求短流程、高效率的目标, 可迅速理顺管理职能, 从而提高企业的竞争力。

**关键词:** 管理流程再造; 扁平化; 短流程; 顺序服从; 管理职能

中图分类号: C939:F27      文献标识码: B      文章编号: 1004-4620(2003)05-0064-02

Analysis of Management Process Restructuring and Organization Flattening

HOU Gao-wei

(Yantai Lubao Steel Pipe Co., Ltd, Yantai 264002, China)

**Abstract:** Management process restructuring is a new management model taken process as guide, and its inside organization practices flattening structure. The management process restructuring can overcome some disadvantages of traditional structure, such as unsmooth information transportation, high management cost, lower efficiency and information transportation distortion etc, to seek for the aims of short process and high efficiency, and quickly control management function, so that competitive ability of enterprise can be greatly increasing.

**Keywords:** management process restructuring; flattening; short process; order obeying; management function

### 1 前言

管理流程再造就是按市场导向和企业目标, 组合一系列相互关联的管理或工作行为, 合理、顺畅、快速地将企业的资源投入转化为效益产出。它将传统的按专业划分、金字塔型的多层级管理模式, 改造为以流程为导向的管理模式, 实行“扁平化”的组织结构。再造过程涉及企业组织结构的变革、利益关系的调整、管理方式的转换等多个层面。管理流程再造是难度很大的基础工作, 但对深化企业改革、提高企业竞争力具有非常关键的作用。

### 2 传统组织结构的弊端

#### 2.1 信息沟通不畅, 管理成本加大

传统企业按职能分工设置组织机构，根据管理职能的专业特性分配相关工作，形成直线职能的组织机构。在计划经济时代，直线形组织机构对提高管理工作的专业水平、确保正常生产起到了积极的作用。但其管理业务流程被分散在各专业职能部门内，对顾客和服务对象的反应速度慢，办事手续繁多，重复周转和无效劳动多，各部门间的摩擦和协调往往通过“文山会海”加以解决。在企业走向市场的信息化时代，其负面影响日趋严重，主要表现在：业务流程按专业被各个部门分割成缺乏连贯性的任务，涉及跨部门的管理事项，协调控制难度大；部门之间信息流通不畅、速度慢，难以直接感受市场需求；管理分工过度细化，管理成本加大。为了改变这种状况，企业也经常进行组织机构改革，重新调整部门职能，或是将管理职能高度集中，或是下放更大的管理权限。但由于未从根本上理顺管理流程，难以彻底解决问题。

## 2.2 信息传递失真，管理效率低下

传统的企业组织结构，管理层次多、分工细，是一个等级分明的权利金字塔，通过管理的等级链进行垂直领导，每个部门按规定的职能各司其职、各自独立。这种管理体制虽然有利于发挥专业化技能，但效率低下，只对上级负责，而不对顾客或服务对象负责；同级之间靠上级协调，易延误时机，造成决策失误；部门职能边界不清，容易产生管理真空或重复交叉。在层级服从体制上讲求级别服从，即下级服从上级；部门和个人服从主管领导；按专业管理目标评价工作优劣，难以自觉服从用户；企业高层领导绝大部分时间用于向大家灌输目标，协调行动。这种情况下，上级的指示信息经过层层传达，往往失真严重。据有关资料统计，第一次信息传递时内容会失真30%，第二次失真55%，第三次更是高达82%，因而造成决策层的信息不能快速准确地下行至基层员工，员工的反映也不能顺畅地上行至决策层，直接影响到管理的正常进行。

## 3 实施管理流程再造的益处

### 3.1 便于理顺管理职能，提高运营效率

企业实施流程再造，必然要理顺管理职能，调整企业组织结构。企业组织结构的选择必须适应流程化管理的需要，实行以流程化为导向的管理模式，改变过去以职能分工为主导，按专业组织划分的模式。

流程导向型的企业组织，强调组织为流程而定，突破部门职能分工界限，按照企业特定的目标和任务，把全部流程当作整体，将有关部门管理职能进行集成和组合；以流程为向来设计组织框架，将不同专业部门按流程化要求有机地组合和协作；建立跨部门的机动团体，按流程管理要求设置组织和岗位，充分考虑流程的需要；强调全流程绩效表现取代个别部门或个别活动的绩效，实现全过程、连续性的管理和服务。以企业新产品研发为例，研发过程需要开展市场和用户需求的调查，组织产品设计和技术攻关，进行售后服务等，这些工作无一例外都需要跨部门协同合作，流程再造使这些职能得到集成，大大提高了新产品研发的效率。

### 3.2 “扁平化”结构有利于管理效率的提高

企业流程再造，对管理组织的结构形式有着不同于传统体制的要求，应采用以流程为主导的“扁平化”组织体制。

“扁平化”的组织要求按管理流程设置组织，改变了职能分配的工作安排方式，流程各环节的关联程度密切，管理业务按预定的顺序和规则处理，相互制约性强，很少需要向上级请示具体业务问题，弱化中间主管层次的领导作用。选择“扁平化”组织结构，就是要尽可能少地设置管理层次，减少过长管理路线，建立管理中心下移的体制，实行管理流程全过程一贯管理制。这已逐步成为企业信息化建设和实施ERP信息管理系统通用组织模式。

### 3.3 实行“顺序服从”，确保流程管理的高效和顺畅

在新型组织结构中应抛弃过去采用的层级服从关系，实行业务流程的“顺序服从”关系。

顺序服从制讲求的是流程上下环节的服从，流程各环节的人员都追求下一环节的满意，实行全过程的流程化管理。需要流程内的成员互相合作和配合，流程各环节从对上级负责转换为追求下一流程环节的满意，这样部门之间的绝大多数工作衔接将按照确定的顺序及规则进行，不需要一个专门的控制、协调机构。主管领导一般不再从事具体管理业务的控制与协调，更多关注的是市场需求、投入产出效益、企业发展等重大决策事项。

## 4 结语

管理流程再造的目的就是建立高效率、高效益的工作机制，否则就失去了再造的意义。短流程管理讲求的是在保证正确流程输出的前提下，尽量使流程运行快速、容易和经济，产出效果最大化。摒弃常规的手续繁杂、时间长的办事程序。因此在设计管理流程时，要抓住三点：（1）短流程注重流程过程时间的短和快。（2）对流程内的各项活动进行合理、优化的定义和筛选，增强增值性活动设置，而不是简单的拼凑。（3）短流程管理需要消除流程瓶颈。

当前大批传统企业管理体制改革已经开始，实施流程再造无疑能为深化企业改革作出巨大贡献。为此，必须树立全新的管理理念和思路，重组和优化业务流程，真正发挥出管理流程再造的效能。

---

[返回上页](#)