

浅谈企业分工协同一体化的管理体系架构构建方法

孙 轶,叶亚明,侯 潇,赵 娜

(中国航空工业集团西安航空计算技术研究所,陕西 西安 710065)

摘 要:当今中国,按职能构建的现代企业所面临的协同问题日益凸显,导致出现用户抱怨、企业利润率低、人均劳动率低等发展问题。文章以问题为导向,研究分析根本原因,提出建立分工协同一体化的企业管理体系架构方法,为现代企业的战略落实、商业模式成功和协同问题解决搭建框架。

关键词:企业管理体系;端到端流程;职能流程

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.157

1 概述

现代企业的组织架构本质上都是按职能构建,但是职能细化带来的管理孤岛、职能墙的问题日益凸显,单方面强化职能体系已渐渐不能支撑企业的战略实施和商业模式。所以越来越多研发制造型企业通过基于业务流程对管理体系的一体化、结构化、精益化的重塑,使得职能流程体现分工,端到端流程体现协同。这个二维的企业管理体系架构中,职能分工让专业的人做专业的事,以达到更好的工作效果;端到端流程将这些专业的人协同起来,高效完成从“需求提出”到“需求关闭”的各项具体工作,最终合二为一的完成组织的战略落实和商业模式的成功。

2 问题

随着企业规模的不断扩大,为应对外部变化并提升企业竞争力,企业会不断吸纳和应用各种新的管理理念和方法,这些理念和方法的实施结果就是一套套新的管理制度文件,企业内部各部门、各层级领导和员工都在抱怨一个共同的问题:职责不清。职责为什么讲不清?归类总结有如下问题。(1)要求不完整:职责描述分散,执行者无法完整准确的加以了解。没有了解,就没有执行。比如作者所在企业部门的岗位职责书并没有完整描述岗位的所有职责,因为在企业的各类管理制度、质量,程序和作业等文件中,描述了众多相关部门、岗位和角色的职责,员工想要了解这些职责,就必须一本本的文件去查找汇总,这件事儿并没有在企业中系统的做过,所以我们的职责不全,自然就有履职不力的可能性。(2)要求不准确、一致性差:职责描述模糊、冲突,导致职责不清。各部门写的制度,大家各说各话、各归各类。比如采购职责,设备的采购、外包外协件采购、办公用品采购等都有不同的职能部门各自编制自己的制度来规定,并没有构成一个完整的体系,比较混乱。作者所在企业意识到这个问题,发布《合同管理》制度统一职责要求,正在逐步消除这类问题。(3)要求缺失、继承性差:现有管理手段无法进行系统科学的分析职责不清的问题,导致要求有缺失。

3 分析

一些工作人员已经习惯于出了问题,做原因分析和纠正措施,认为要管好一件事儿,最终一定是明确了一份制度,制度中定义了流程,并且有具体执行的记录表单,然后下发执行。结果同一件事儿上打的“要求补丁”越来越多,要求分散在各个管理文件的数量越来越多,员工了解记忆和执行管理要求的难度越来越大,员工找不到自己关心的内容最后就干脆忽略的情况越来越多。程序文件等管理文件慢慢成为了事后追责的依据,问题出了,做双五归零,重要的一项内容就是“规章制度”是否规定清楚,没有制度建制度,有制度但不完善就增加职责条款。仿佛管理文件就是为了出了问题来反证是管理问题还是人为问题的证据。这显然不是企业管理体系文件的作用。那么问题的根源是什么呢?是因为相关人员一直无法通过分析,以预防的方式解决职责和权力的一致性问题,唯一能做的就是管理者的能力、经验以及发现问题后的补救。这确实是原因之一,但仅是表层原因,根本原因在于企业管理体系。很多企业现在仍是以“离散型”的管理文件为技术手段构建的企业管理体系,这种针对同一项业务活动的各项管理要求分散描述在不同管理文件中的体系,就会造成管理体系孤岛现象,就是我们常说的两张皮:要求和实际做的并不一致。

4 分工协同一体化架构

牛顿说过“自然界是极其简单的,内部极其和谐”,这是牛顿对自然界的信念;同样,在人类社会,当源于极少数元素的所有这些组成部分及所有这些细节都用简单的因果关系联结起来后,简单性就浮现出来了,这就是我们应对现实的信念。现实系统会像漏斗一样将事物融合,看似错综复杂的企业管理体系也是由一套基本的管理要素构成,底层的因,就是一个维度描述不清楚“分工”和“协作”这两件事。因此,我们要搭建一套二维的企业管理体系架构,以实现分工协同一体化的二维流程架构。企业二维的流程架构是指:端到端流程是一个维度,体现企业的协同工作;职能流程是另一个维度,体现企业的职能分工。通过此流程架构,把企业的流程体系建立成纵向贯

通、横向协同、整体协调,从而实现职能理清清楚,流程管起来,并形成持续改进的机制。

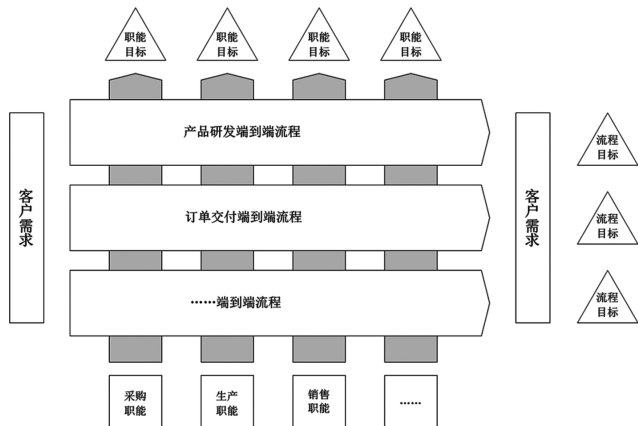


图1 企业二维的流程架构图

4.1 总体思路

要以“管理要素模型化”为技术手段实现结构化、一体化、精益化的管理体系。企业管理要素是客观存在的,不管你是否意识到:战略目标、商业模式、组织、业务能力、管控模式、端到端流程、职能流程、职责,制度、标准、绩效、授权、风控、信息化等等,都是管理要素,每一个企业都有。我们要做的就是把这些管理要素相互关联、相互作用成一个整体,核心之一就是满足各种人员需求的分工协同一体化的二维流程架构:“端到端流程”是企业宏观层面的流程,由“职能流程”组成,反映企业的协同运营体系;“职能流程”是企业中观层面的流程,反映职能分工和业务执行过程。那些由职能流程进一步分解细化的“作业流程”是企业的微观层面的流程,反映操作步骤和操作要求。

4.2 原则

原则一:端到端的流程所有者,不应由沿用单一维度的职能部门负责人担任,而应由总监一类职务的人担任,他们全力以赴去关注端到端流程的设计、改进以及满足用户需求的情况。而有关满足老板要求、满足员工心声的“企业平衡”的事情,应该由行政领导来完成。

原则二:端到端流程的切分原则、颗粒度和路径长短,与需求者密切相关。其敏捷性和可靠性,与触发机制密切相关。职能流程颗粒度的切分原则,应以“管理记录”为准。管理记录作为流程输出的痕迹是现实存在的,这样既可以避免流程讨论陷入经验主义的空谈,又能作为职能流程的标准,避免流程梳理过程中出现重复梳理、长短不定的问题。

原则三:职责、岗位和流程应组成小闭环(如图2)。梳理职责时必须意识到权责是否一致。职责条款能够对应到组织架构中的某一个岗位,说明这条职责的责任明确;还需确定该岗位是否对应到权力活动中。否则,不论出现有权无责,还是有责无权的不闭环,这条职责终将无法落实。

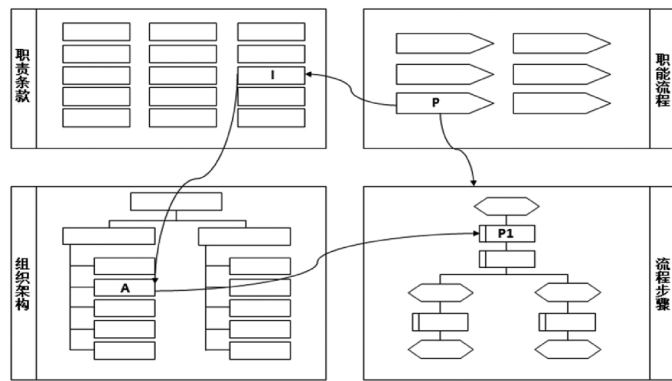


图2 职能职责、岗位流程闭环图

原则四:职责描述的规则,应包括“责任动词+权力活动”,如生产部计划员的职责条款之一是“负责制定生产计划”,责任动词是“负责”,而非协助、主持等;权力活动是“制定生产计划”,而不是制定保卫计划,这是确保权责一致的前提。

4.3 职能流程架构搭建

首先是根据企业的战略和商业模式,确定应具备的职能流程,一般可以从组织机构中各职能机关完整分解出当前企业中的所有职能,然后构建出各职能流程对应的详细末级流程图。千万不能穷尽企业所有职能流程后就到此为止,因为这仅仅解决了分工问题,还没有解决协同问题。这是大多数企业虽然意识到协同重要性,但并未在流程梳理上做出真正打破部门壁垒的实质性动作的通病。端到端流程是为了让专业的人和专业的事情协同起来,实现组织效益最大化,而非局部效益最大化,这才是企业的目标。职能流程架构会因为端到端流程梳理或者企业业务调整而发生变化,所以,企业还应形成流程治理机制,使得流程体系不断适用于企业的发展。

企业职能架构一般分为三层:

(1)第一层是流程地图,按企业职能领域分类,一般分为三类:管理流程分类、核心流程分类和支持流程分类。管理领域的流程是对企业管理体系进行规划、监管、分析优化的职能分类;核心领域的流程是企业价值增值的职能类别,关注的是顾客满意度、质量、效率、成本;支持领域的流程是为了以上两个领域提供服务和保障的分类。

(2)职能流程架构中,末级流程之上的三层均是分类,第二层描述的是流程领域分类,一般按照职能进行细分。第三层分类是对流程场景的进一步细分,描述出流程清单,清单中的各个流程将会直接对应一个末级流程图。

4.4 端到端流程架构搭建

流程只有在跨越职能边界时才会发生对组织利益最大化的作用。端到端流程,是系统观念下供应链管控中的核心部分,当今世界先进企业的供应链管理已经延伸至“供应商”端和“最终用户”端,而最惊人的利润增长点,其实一直掌握在企业自己手中,那就是端到端流程。

端到端流程架构本质上是在职能分工的基础上,梳

理、设计和构建的相互协作的一套机制,是由企业内部多个职能流程连接而成,体现从用户需求输入到用户需求完成的整个过程。这里的需求是指企业内外部人员提出的需要满足的业务要求,每个业务需求都由“需求提出者”“业务对象”和“业务诉求”组成。只有满足了这些业务要求,企业才能实现既定的战略目标和商业模式的正常运转。

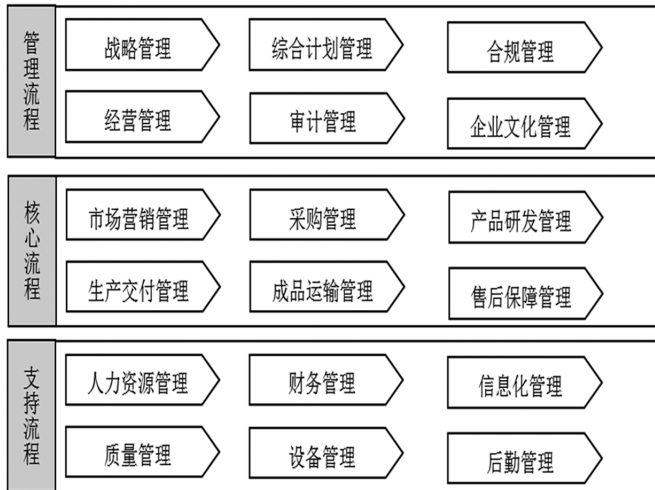


图3 职能架构一级分类

企业端到端流程架构一般分为三层,见图4。第一层是端到端流程的类别,第二层是端到端流程的名称,第三层是末端端到端流程。其中,第一层建议分成两大板块:一是业务运营类,包括研发类、市场类、营销类、交付类、收款类、售后服务类;二是业务支撑和管理类,包括人、财、物、战略、合规、质量管理等。

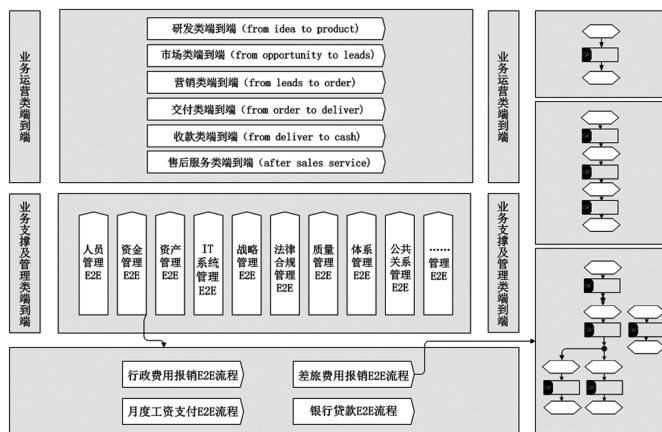


图4 端到端流程架构示意图

5 价值

(1)一体化的岗位手册,就是按每个不同的岗位生成管理文档。除了描述一个岗位的名称、职责、所属部门和汇报关系等基本信息外,还包括一个岗位所涉及的所有流程的流程图、流程步骤、制度条款、绩效及表单等相关管理要素信息。主要价值就是让员工通过阅读一份岗位守则,就可以全面了解其职责及相关的管理要求。

(2)可以从业务职能的完整性角度来审视企业的管

理是否有职能缺失,并进行责权一致性分析。比如可以分析与采购管理有关的职能,总共描述了多少职责条款,职责条款是否覆盖了采购管理,所有职能是否健全。同时也可以分析同一职责条款分配给了哪些组织对象,是否有职责不清、重复冗余的现象。

(3)建立了统一和规范的职责条款,分层分类架构,避免了大家各说各话和描述混乱的情况。

(4)梳理完成从需求发起至结束的完整过程,便于企业各层级人员了解各业务职能间是如何协同工作,知晓一项工作的最终目的是什么和最终用户是谁。

(5)构建企业业务运营的合理目标和快速反应能力。通过平衡端到端流程服务对象的客观要求和企业战略绩效,可以设定合理的运营目标,明确改进或优化目标。当企业有新的业务需求时,可以先充分复用职能流程的结果并进行拼装,然后再进行职能流程和步骤的增补修正,这能够增强管理体系适应需求的效率和响应能力。

6 结束语

企业管理既是科学,也是艺术。不管企业引入并建立多少种管理理念和管理体系,企业的业务流程就只能有一套,企业的业务人员在工作时只要严格按照这套流程中规定的要求开展工作,就能满足所有管理体系的要求。所以,将企业管理体系的几张皮合而为一,消除管理要求的冲突和冗余问题,是分工协同一体化管理体系架构能够解决的。

参考文献

- [1]王磊等.流程管理风暴[M].机械工业出版社,2021.
- [2]迈克尔·哈默.端到端流程[M].机械工业出版社,2019.
- [3]彼得·德鲁克.为成果而管理[M].机械工业出版社,2020.
- [4]姜宏锋.决胜供应链[M].中国人民大学出版社,2019.
- [5]约翰·P·科特.领导变革[M].机械工业出版社,2019.
- [6]菲利浦·克劳士比.质量免费[M].山西教育出版社,2011.

作者简介:孙轶(1979-),男,汉族,内蒙古人,硕士研究生,高级工程师,研究方向:技术管理。