

项目型企业的工作流程协同机制分析

陈 茜, 吕文学

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

[摘 要]文章针对目前建筑企业这种典型的项目型企业中存在的执行力低下的问题,通过对企业执行体系当中的工作流程(业务流程)进行分析,认为应当通过加强企业内部工作流程的协调,实现协同运作,以确保工作流程有效运转。进而提高组织效率,加快运营速度,降低成本,并最终实现企业内部执行力的有效提升。分析了项目型企业要实现工作流程协同运作这个目标应建立的协调机制,从影响协调工作的多个因素出发研究了实现工作流程协调运转的方法。

[关键词]项目型企业;执行力;工作流程;协调机制

[中图分类号]F273 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2007)01-0041-04

我国的建筑业企业是一种典型的项目驱动型组织,同其他制造业企业一样存在着通病——执行力低下,这也是目前许多建筑企业效益低下的主要原因。没有执行力,再好的战略决策都不会产生良好的效果。在某种意义上可以说,没有执行力,就没有竞争力,也就无法在竞争日益激烈的建筑行业立足。提升执行力是个系统工程,需要多种途径共同发挥作用。限于篇幅原因,本文仅从工作流程建设方面来讨论一下提升执行力的方法。

一、工作流程的含义及其与企业执行力的密切关系

工作流程(Work Flow),或称业务流程(Business Process),是企业经营生产活动中一系列相互关联行为的序列结构,反映了在某种活动目标的导向下,这些活动的先后顺序、承接关系、制约、推进和输入输出的客观规律。企业执行力是指各个管理层次、各个经营单位、各个岗位的员工贯彻执行经营者制定的战略决策、方针政策、制度措施、方案计划和实现企业经营战略目标的能力。它是连接企业的战略决策与目标实现之间的桥梁,其强弱程度将直接制约着企业的经营目标能否得以顺利实现^[1],并取决于

执行意愿、执行体系的成熟度和其他因素。

之所以要把工作流程建设作为提升企业执行力的一个切入点,是因为工作流程与企业执行力有着密切联系。提升执行力,首先要有执行意愿,再者必须架构科学的执行体系,加强基础管理,将个人执行力转化为组织执行力。因此,架构企业执行体系是实现企业执行力的核心,而个体执行力只不过是执行体系的组成部分^[2]。工作流程正是执行体系中的显性核心部分,是组织基础管理的主要难点。执行力、执行体系以及工作流程三者的关系如图1所示。

执行体系经过长时间运作而固化在人们的日常思维和行为当中,并最终构筑项目型企业的文化。执行体系的核心是行为体系,而工作流程则是行为体系的核心。这是因为执行的主体是人,而组织行为仅依靠个体的自觉性和能力是根本没有保障的。只有当企业中的个人行为基于流程和制度时,个人行为才能转变为企业组织行为,这种统一才有利于组织执行力的形成。也就是说,工作流程的魅力在于将不可控的个体差异改造整合为代表共性特征的企业行为,工作流程的建设水平是企业执行力的最直接的表现。

目前中国建筑企业基础管理水平薄弱,工作流程建设的系统性不够,造成各流程各自为政,关起门来办公,缺乏主动协调机制,由此产生的“1+1<2”的局面对项目的有效执行造成了严重的负面影响。如何实现工作流程的协同运作,继而有效提升企业执行力是本文要解决的主要问题。

二、基于价值链的工作流程分析

企业以获取利润为主要目标,企业创造利润的过程即为企业的价值链。每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种基本的活动类别构成的,建筑企业也不例外,只是与传统制造业企业相比,有一定特殊性。建筑企业内部的工作流程纷繁复杂,但是我们可以从企业内部价值链中识别这些流程,即工作流程蕴含在价值链中。也就是说建筑企业的每一种价值活动,包括基本活动和辅助活动,都包含了一个或多个工作流程。建筑企业内部

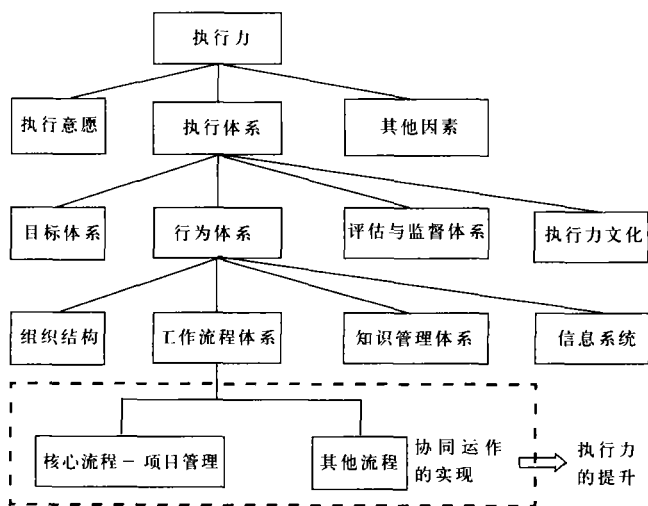


图1 执行力影响因素分析

[收稿日期]2006-11-15

[作者简介]陈茜(1983-),女,河北邯郸人,硕士研究生,研究方向:工程项目管理,工程招投标与合同管理。

主要工作流程如图2所示^[3]。

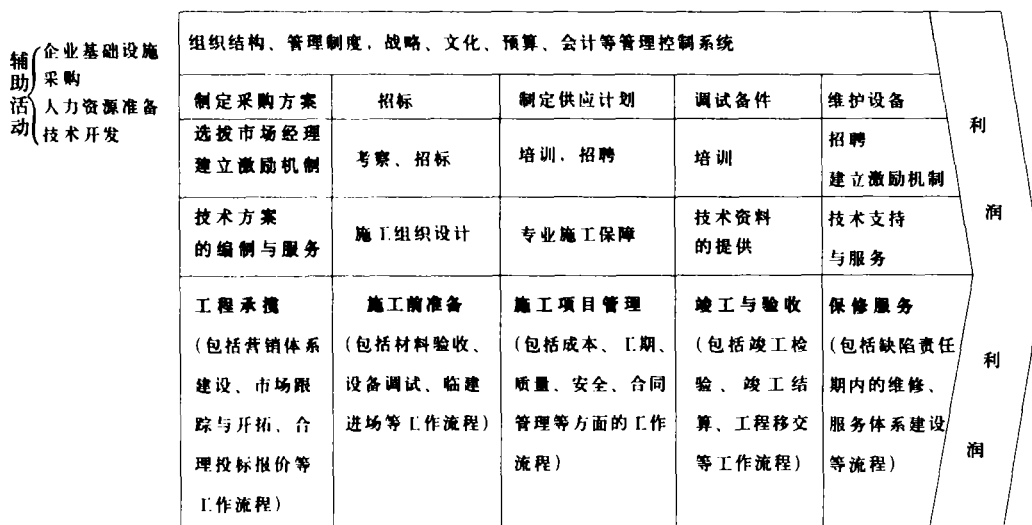


图2 基于价值链的建筑企业内部工作流程

建筑企业作为典型的项目型企业, 项目是组织的利润中心和生命线, 所有的活动都应围绕圆满完成项目而展开。因此项目管理是建筑企业的核心工作流程。由于工程项目本身具有专业化、分工复杂等特点, 其他所有的工作流程在项目整个生命周期中都必须服从、服务于核心工作流程, 这就必然产生价值链中辅助活动包含的工作流程和基本活动包含的工作流程相互协调的问题。实现工作流程的协同运作是使系统得以流畅运行的关键, 只有这样才能降低交易成本, 提高组织效率。否则就会造成“价值链脱节”, 最终使企业的执行力大打折扣。因此, 工作流程之间的协调问题就显得尤为重要。

三、协调工作流程, 确保工作流程的有效运转

我国常称协调为“结合部管理”, 美国管理界称之为“界面管理”, 其含义是“主动调和相互作用的子系统之间的能量、物质、信息交换, 以确保管理的效率”。建筑企业从事的项目千差万别, 但是工作流程间协调的内容大同小异, 包括人际关系, 组织关系, 资源供求, 信息交换等等, 制约协同运作的因素也很类似, 只是建筑企业存在的协调漏洞各有不同。

因此, 协调工作流程完全有章可循。首先, 需要认真分析制约协同运作的各个因素, 这里把这些因素归为四类^[4]。它们是相互依存、任务和奖励、相互作用以及态度和价值观, 如图3所示。之所以要分析这些制约因素, 是因为如果这些因素存在缺陷, 就会造成协调障碍, 或称界面障碍, 界面障碍反过来会使这些因素恶化, 从而使界面障碍进一步加剧, 由此形成恶性循环。组织只有最大化地实现图中针对每个制约因素的理想状态或行为, 才有可能有效地实现流程的协同运作。

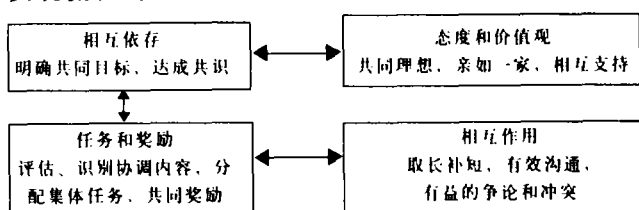


图3 协同运作影响因素

这里需要明确的是, 这四方面因素单独改善并不一定能够实现协同运作, 只有这四方面系统发生变化时, 才能产生协同运作的结果。真正成熟的工作流程协调应更多地依靠科学、严密的协调机制, 促使协调工作由被动行为转变为主动行为。因此需要针对这四个因素分别建立相应机制或改善相应工作, 进而形成协调程序, 使协调工作成为一个完整的管理过程。

1. 明确共同目标, 达成共识

首先要使建筑企业内所有的员工明确项目对于企业的重要意义: 只有成功地完成项目, 企业才有利润, 才有发展, 也才能为他们自身带来利益。他们的目标是相容的——项目成功, 不是互相排斥的。其次要使他们充分认识到协调工作对于项目成功至关重要, 只有积极主动地与他人协同配合, 才能及时解决工作中的冲突, 降低交易成本, 提高组织工作效率, 保证项目圆满完成。

这种主动的协调意愿不是一朝一夕可以建立起来的, 需要企业高层和人力资源部门对员工进行反复引导, 用以往成功与失败的经验教育员工, 逐步树立这种意识。

2. 评估、识别协调内容, 分配集体任务

协调工作本身需要有人、财、物的投入, 即有成本支出。由于流程之间协调内容的重要程度不同, 因此解决冲突的方式即沟通的方式就有所区别, 才能最大程度地节约成本, 提高组织效率。另外, 常规的协调内容和针对具体项目的协调内容应尽量做到“可视化”, 即可采用书面形式分发给相关人员, 让各个流程的工作人员做到“心知肚明”, 提前做好相关计划, 有准备的与他人进行沟通, 避免盲目与混乱。还应注意的是, 项目的圆满完成需要群策群力, 应当让所有相关人员集体承担责任、享受权利, 才能最大程度的激励所有员工努力完成任务。

因此, 建议建立以下机制^[5]:

(1) 协调内容识别机制

识别机制要完成的主要工作有: ①确定协调内容; ②划分重要程度; ③分配集体任务; ④明确协调要达到的目标或者效果。

企业在实际工作中可采用表1帮助分析, 同时也便于跟踪监督各个项目。

表1 ×××项目协调工作内容一览

辅助活动	协调内容	
企业基础结构	内容 A ₁ , B ₁ , ...	
采购流程	内容 A ₂ , B ₂ ,
人力资源流程
技术创新流程
基本活动	工程承揽	施工前准备 施工项目管理 竣工与检验 保修服务

每一项协调内容(内容 A1, 内容 B2, ...)都要详细注明:

- A. 该项协调内容的详细描述;
- B. 确定重要程度, 划分等级: I 很重要; II 重要; III 不重要;
- C. 负责执行该项协调内容的部门或个人, 完成该项协调工作的截止时间;
- D. 该项协调内容预期达到的目标或效果。

需要注意的是, 随着时间和环境的变化, 协调的具体内容也应不断进行调整, 同时要补充实践中遇到的新的协调问题。

(2) 利益分配机制

分配工作之后, 要使用恰当的手段进行控制。合理的利益分配机制能够淡化工作流程界面, “迫使”企业员工意识到只有暂时忘记个人利益才能实现项目目标, 也才能为他们自身带来利益。协调工作既然作为集体任务分配下去, 就要实行共同奖励的制度。对于高质量、提前完成的协调工作, 要给与相应流程的执行部门或个人共同奖励, 这样才能充分调动积极性, 形成“你中有我, 我中有你”的局面。同样, 工作不利则要共同惩罚。

3. 有效沟通, 解决冲突

协调工作最终要依靠有效沟通才能完成, 沟通是解决界面障碍和冲突的必须手段。另外, 要正确对待冲突, 冲突不一定是中立的, 发生冲突, 才会及时发现问题, 以便及时采取必要措施去解决问题。协调内容的重要程度不容, 沟通的层次和方式也应有不同, 因此要建立相应的沟通机制。

不同等级的协调内容, 其对应的沟通方式如表 2 所示。

表2 各等级协调内容的沟通方式

等级	沟通方式
I 很重要	部门主管与项目经理直接沟通, 共同承担责任
II 重要	部门负责人主动与项目经理部负责人进行沟通, 并向上级主管报告共同承担责任
III 不重要	基层负责人直接进行沟通, 不需要报告上级, 共同承担责任

无论采用何种沟通方式, 沟通之前都要制定沟通计划, 尤其是对 I 和 II 等级的协调内容。这些沟通计划要由负责核心流程的项目经理部和负责辅助流程的各职能部门共同制定。

有效的沟通计划大体应包括^[6]:

- (1) 明确沟通目的。沟通之前要有准备, 对预期要达到的目的做到心中有数。
- (2) 明确沟通对象。
- (3) 明确具体沟通内容。沟通内容要言简意赅, 信息要准确规范。
- (4) 确定沟通的方式和时间。在项目生命周期各

阶段的过渡时期、里程碑节点、项目产生变更的时候都是需要加强沟通的时间。

(5) 建立有效的反馈机制, 以确定信息是否已经被接受, 是否已经被理解, 是否已经达到目的。

4. 态度和价值观

积极的相互信任的态度造就高效率的协同配合^[4]。工作流程最终是由人来完成的。成功的企业总是通过坦诚和合作在组织内部促成一种和谐的气氛, 这也是企业需要达到的最高境界。因此企业的各级管理人员, 尤其是高层管理人员, 应当做出表率, 加强彼此间的沟通协调, 才能营造合作的氛围。

5. 严格遵守协调程序, 建立反馈机制

以上各种协调机制和工作实际上形成了一套协调程序, 如图 4 所示。协调工作应严格依照该程序进行。预期效果达不到则要查找原因, 重复该过程, 直至达到预期效果。即同时要建立反馈机制。

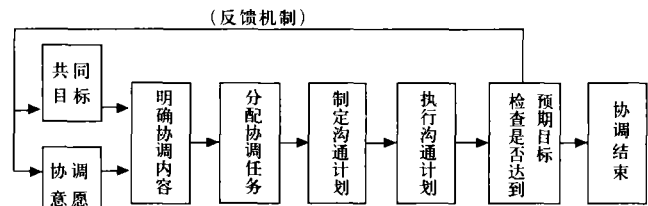


图4 协调程序

四、结束语

综上所述, 实现建筑企业工作流程的协同运作, 抓好工作流程协调工作, 能够有效地提升建筑企业的执行力。工作流程的协同运作需要多方面因素共同起作用, 只有充分依靠协调机制和程序, 才能尽快实现。

[参考文献]

- [1] 魏中龙. 如何培育和提升企业的执行力[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2003. (11): 32.
- [2] 彭志强, 刘燕, 王湘云. 卓越执行——中国企业如何提升执行力. 机械工业出版社, 2005.
- [3] 曾肇河. 建筑企业价值链管理探索(上)[J]. 建筑经济, 2004. (6): 28
- [4] [美]迪恩·乔斯瓦尔德. 著, 徐世群, 陈奎宁. 译. 协同与成功——组织效率管理理论[M]. 成都: 四川科学技术出版社, 1990.
- [5] 潘开灵, 白列湖. 管理协同机制研究[J]. 系统科学学报, 2006, (1): 35.
- [6] 丁贵荣. 项目管理——项目思维与管理关键[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [7] 吴秋明. 界面设计的“凹凸槽原理”[M]. 经济管理新管理, 2004.

[责任编辑: 陶爱新]

(下转第 46 页)

够让视线穿透直至外廊平台。在视线可及的范围内,形成了每户居民不同的领域划分。这种明确的领域划分能够让居民清楚地意识到参与活动应限制在何种范围内,以预防在参与的同时由于个人化所引发的邻里纠纷。另一方面,领域感的产生实际上形成了居民们对外廊平台共同的守望,陌生人很难在这里逗留,安全和私密性的问题也因此得以解决。

第三,外廊栏杆上设置的沟槽——鼓励参与活动。住户可以在设置的沟槽中,根据各自的喜好种植不同的植物。居民通过参与环境的建设,塑造出具有个性的空间,改变了居住区千篇一律的形象,增强了建筑的可识别性,在改善了居住空间环境的同时,居住者对居住空间的心理归依更加强烈。

需要指出的是,作为每一个成功的范例的背后都有各种不同的制约条件,设计手法也没有固定的模式可循。建筑师必须从实际情况出发,因地制宜,通过深入调研和细致的设计,以达到引导和启发居民进行参与的目的。随着居民参与意识的不断提高,居民参与的程度和范围也随之不断的加深与扩大。

无论采取何种居民参与的模式,其目的都是为了通过居民的参与活动来促进居住区中地缘关系的建立和社区网络的形成,以改善现代居住区中脆弱的人际关系。居民的参与活动应该是其自主的选择,

任何试图通过各种行政手段强制实现所谓“参与”的做法,不仅违背了这一模式的初衷,也无法实现其预期的效果。只有真正确立了居民在社区建设和营造过程中的主体地位,居民参与才能发挥其作用,一个自足、充满人情味的社区才能得以形成。

[参考文献]

- [1] 2005年城镇房屋概况统计公报, <http://www.cin.gov.cn/status/dt/2006070301.htm> [2006-1]
- [2] 陈雅丽. 城市社区发展中的居民参与问题[J]. 科学·经济·社会, 2002, (3): 56.
- [3] [英]布莱恩·劳森. 空间的语言[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2003. 193-196.
- [4] 王彦辉. 走向新社区——城市居住社区整体营造理论与方法[M]. 东南大学出版社, 2003.
- [5] 聂兰生, 邹颖, 舒平. 21世纪中国大城市居住形态解析[M]. 天津: 天津大学出版社, 2004.
- [6] [荷]赫曼·赫兹伯格. 建筑学教程: 设计原理[M]. 天津: 天津大学出版社, 2003.
- [7] [美]阿摩斯·拉普卜特. 建成环境的意义——非言语表达方式[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2003.
- [8] [丹]扬·盖尔. 交往与空间[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2002.

[责任编辑: 陶爱新]

The development of communication —— search about the constructing mode of living community applying user participation

ZOU Ying, ZHENG Xin

(College of Architecture, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: User participation in building and constructing living community is a way to solve the problem brought by the absence of communication between neighbors. This article focuses on where should user participation start from, as well as how can architects induct and attract user participation by design, and cause the forming and maturing of sociality-meshwork in living community by the same time, so as to improving the interpersonal relations.

Key words: communication between neighbors; user participation; boundary space; induct and attract

(上接第43页)

An analysis of coordination mechanism of work flow in project-oriented enterprise

CHEN Qian, LV Wen-xue

(School of Management in Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: This paper aims at the problem of inefficient execution ability that exists in contemporary construction enterprises, which are representatives of the project-oriented enterprises. It carries out an analysis to work flow (the business process) of execution system in construction enterprises, proposes that the construction enterprises should strengthen the coordination of the internal work flow to realize the coordinated operation so that the work flow can operate efficiently. Thus the construction enterprises may advance the organizational efficiency, expedite the operation speed, reduce the cost, and finally upgrade their internal execution ability efficiently. In order to achieve the target above, the paper mainly talks about a series of coordination mechanisms which the project-oriented enterprises should set up, and the methods of carrying out the coordinated operation considering several influential factors.

Key Word: project-oriented enterprise; execution ability; work flow; coordination mechanism