

<<流程修炼>>

图书基本信息

书名：<<流程修炼>>

13位ISBN编号：9787511904751

10位ISBN编号：7511904750

出版时间：2011-1

出版时间：中国时代经济出版社出版发行处

作者：樊光中

页数：376

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<流程修炼>>

内容概要

流程修炼是企业通往卓越的路。

樊光中编著的《流程修炼——通往卓越之路》以理论篇、方法篇和案例篇三篇内容，从流程修炼的角度，基于流程，围绕企业卓越效能管理范式，介绍了当代最新流程理论研究成果、组织结构“二元论”与组织设计方格图、流程效能管理理论、基于效能的竞争新战略和流程修炼一般原则与管理方法，并示范其应用于实践的案例。

《流程修炼——通往卓越之路》是一本系统介绍当前最新的流程管理与效能管理相关理论、方法与实践成果的流程效能管理专业书籍，其流程效能管理理论与实践的最新研究成果在流程理论、组织理论和效能管理理论方面有了新的理论突破，提出了企业流程标准化建设与效能管理新的管理技术与工具模型。

本书作为建立和推广企业流程效能管理理论与实践成果的专著，将为现代企业追求卓越流程化管理、实现最具竞争力提供理论与实践指导。

<<流程修炼>>

作者简介

樊光中，全国企业效能监察专家，效能管理专家，流程管理专家。
企业效能“五性评价模型”创始人，首创现代企业要素流程理论、组织结构“二元论”、组织设计方格图和企业卓越效能管理范式。
世界500强企业、全球最大的住宅工程建造商、中国最大的建筑房地产综合企业集团中国建筑工程总公司企业效能监控资深高级经理。
著有专著《赢在效能——企业管理效能评价实务》，执编《施工企业效能监察实务、制度与案例》。

<<流程修炼>>

书籍目录

序前言第一部分 理论篇 第1章 对现代流程理论的反思 第2章 超越现代流程理论 第3章 管理理论? 林的终结 第4章 企业卓越效能管理范式 第5章 怎样识别流程 第6章 流程运行风险管理 第7章 流程是怎样运行的 第8章 基于效能的竞争 第9章 流程修炼的一般原则第二部分 方法篇 第10章 怎样建立标准化流程体系 第11章 要素流程网格作业分析(技术)法 第12章 流程组织优化技术 第13章 要素流程图网格描述法 第14章 要素流程制度文件编写公式 第15章 流程效能测试评价技术 第16章 流程效能监察法第三部分 案例篇 第17章 要素流程网格作业分析(技术)法案例 第18章 流程组织优化技术案例 第19章 要素流程图网格描述法案例 第20章 专业分工部门职责与关键岗位设置模板案例 第21章 要素流程制度文件编写公式案例 第22章 流程效能测试评价技术案例 第23章 流程效能监察法案例参考文献后记

<<流程修炼>>

章节摘录

6.4.2 控制盲区风险 控制盲区风险是业务流程的控制制度体系没有覆盖业务流程的全部过程，存在控制体系未覆盖的死角。

我们经常可以遇到这样的现象，存在没有制度规范对业务过程环节的某些行为进行指导和要求，而只能依靠当事人的工作经验完成工作任务，这是业务控制盲区的表现。

控制盲区风险是流程运行过程中经常发生的风险。

企业内部的各个管理体系、管理制度有时非常之多，而到了具体工作时，却难以找到制度依据。

企业制度繁多，不代表管理就比较系统和全面，相反，经常出现管理制度重叠，出现管理的空白地带。

控制盲区风险是流程运行中由于制度设计不全导致的管理风险。

首先，其根本的原因是对业务的认知有限引起，因此，不断提高对业务的认知是不断降低控制盲区风险的不变法则。

管理层对业务的认知是没有止境的，是无限的，对于业务流程的控制盲区风险也只是无限地降低，不可能杜绝。

其次，发生控制盲区风险还存在一个经常性的原因，即企业的业务制度不一定是由企业范围内对该业务认知水平最高的专业人员起草制订的。

这样的过错，往往不是故意而为。

谁有该业务认知水平最高，没有人能够知道，也没有标准可以衡量。

减少这样的风险的唯一比较好的方法是：开展联合评审，集中企业内部专业人员的全部智慧。

第三，企业新业务发展、规模不断扩张，企业针对新业务、新市场制度建设跟进不及时导致制度控制盲区风险。

然而，一些公司的业务控制制度体系总是不够完整，只能尽可能设计得接近全面，随着企业内外环境不断变化，制度体系需要定期的评估和持续改进。

6.4.3 控制功能丧失风险 控制功能丧失风险是指导和规范企业业务的控制制度体系本身不合理，不能够对业务过程中的风险起到控制与规避作用，出现控制体系控制功能丧失。

在实践中，我们经常遇到企业有制度、有规范，也得到了认真贯彻落实，但管理效果不好，管理目标仍然没有实现，这往往是制度本身设计不合理的表现。

控制功能丧失风险是企业流程运行中存在的隐秘性比较高的一种风险。

它的识别往往需要富有管理经验管理者或者管理专家才能够做到的。

企业之间和企业不同业务之间，管理水平的高低往往是由业务制度设计时对风险的应对与管理方法决定的。

控制功能丧失风险的发生是由于企业管理层对制度设计不合理、不科学导致的。

有三个方面的原因，一是专业认识有限。

由于管理层的专业技术水平有限，对业务流程运行过程的潜在风险不能够全部洞察。

但随着管理的实践和对业务流程运行规律的认识，通过不断的制度体系改进，可以降低该风险的发生概率。

二是企业的制度体系没有持续改进。

我们经常遇到这样的企业，制度体系长时间得不到修改，有的企业可以长达十年也不作修订。

企业内外环境经常在变化，一年前和一年后，企业内外环境都有许多不同，一套不变的制度体系总是难以管理不同环境下同样业务流程的运行风险，一个先进的高水平管理的的企业，它的制度体系基本都是一年以内评审和持续改进一次以上。

三是制度的形成过程不合理。

现在网络信息浩瀚，由于制度起草人的懒惰心理，简单复制，而不从企业特点和实践出发研究业务流程规律并起草制度规范，或者制度不能够由企业最富有该业务管理经验的人来起草，或者企业缺乏一种能够将企业各相关人员的最先进管理经验进行集中和制度转化的流程机制。

制度设计过程没有最合理、最科学的时候，在企业不断经营运转过程中，制度设计只有更合理、

<<流程修炼>>

更科学，这就是我们在业务流？

运行过程中管理控制功能丧失风险的一种比较务实的工作态度。

6.4.4 执行偏差风险 执行偏差风险是指业务行为不能够遵循流程制度体系要求进行的不确定性。

企业有规章制度，但得不到执行是经常发生的事情，特别是在那些管理比较混乱、效益低下的企业尤其如此。

执行偏差风险经常发生，普遍存在于管理不好的企业中。

执行偏差风险管理是企业的生产经营过程中管理的重要内容，特别是企业的中层管理人员主要管理内容。

执行偏差风险管理的本质是贯彻落实企业各项流程制度，中层管理人员作为企业生产经营的重要管理力量，这是其主要工作职责。

执行偏差即有章不循之意。

这样的风险发生，有这样五个方面的原因：一是不知道有制度规定。

业务人员不了解有制度规定，执行业务按照自己的经验处理业务事项。

这样的情形一般是发生在新来学生或新进单位人员开始工作时，上岗之前的制度学习培训或者制度培训交底不彻底。

这种情况属于非主观违反制度规定。

二是知道制度规定但没有参照制度进行。

为什么明明知道有制度规定却不遵守制度规定办事情？

这样的情况可能是当事人的制度意识观念淡薄，存？

个人利益驱使，属于主观违反企业制度规定。

三是不认同制度。

这样的情形往往与管理水平的管理水平有关系。

那些有经验的企业生产经营管理老同志往往根据自身的管理阅历，认为制度规定不合理而按照自己平常的工作经验开展业务。

四是制度本身的原因导致。

由于制度文件本身规定不清楚、内容要求空泛、不合理和不具有可操作性，业务人员难以遵照执行。

五是业务人员管理水平不适应流程制度正常运行要求。

由于企业规模扩张速度过快，人员招聘过程中考察不够细致，个人能力存在不济的情况，导致业务人员难以适应制度要求。

人员素质达不到流程高效能运？

的相应技能要求是执行偏差风险的主要来源。

执行偏差风险发生的概率是动态变化的，不同的时期和环境，执行偏差风险发生也不同。

执行偏差风险往往在这样的情况下发生概率更高：一是企业生产经营规模不断扩张，企业管理能力边界不及企业规模边界的外扩速度。

企业在宏观经济形势好的时候，市场的总的需求容量会有扩大，引起企业生产经营规模的急剧扩张，而企业的管理能力却一时间不能够满足。

二是企业人事上新加人的新员工作比较多的时期。

由于企业的培训工作没有及时跟上，会使得执行偏差风险发生次数上升。

三是企业文化过时和内部管理风气变坏，员工的制度遵循意识下降。

四是员工存在不满意情绪。

当企业内部的保健因素出现问题，或激励因素不够，员工存在情绪导致有意违反制度规定。

执行偏差风险管理也可以叫“执行力建设”。

再好的制度如果没有100%的执行力，也只是制度摆设，同时，好的制度执行力会反过来促进企业的制度建设，因此，执行偏差风险管理在企业管理中非常重要。

<<流程修炼>>

编辑推荐

樊光中编著的《流程修炼——通往卓越之路》是一本有关于企业流程效能管理方面的理论研究、流程效能管理方法与技术及案例示范为主要内容的管理书籍。

《流程修炼：通往卓越之路》的理论篇部分将给企业决策者一种新的战略启发。

《流程修炼：通往卓越之路》全篇适合于正在推进企业流程化管理改革、标准化管理、追求卓越的管理层和管理人员阅读与参考，适合于已经建立了流程体系并在寻找流程管理方法与流程绩效改进方法的企业管理层和管理人员阅读与参考，同时，适合于致力为企业流程化标准化管理和流程管理绩效改进咨询服务的公司和专业人员阅读与参考。

《流程修炼：通往卓越之路》的有关内容可为管理学者的流程理论研究和效能管理理论研究提供有益的理论借鉴。

<<流程修炼>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>