

流程牵引目标实现的

理论与方法

——基于建设行业的案例应用

卢锡雷 著

◎ 破解组织竞争力的DNA



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

流程牵引目标实现的 理论与方法

——基于建设行业的案例应用

卢锡雷 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

流程既是任何组织进行战略决策、职能履行、管理控制以及生产建造不可或缺的途径,也是完成从结构到功能实现的不能跨越的环节,具有重要意义。然而流程研究尚不够深入化、系统化、实用化,有鉴于此,作者展开了多年的理论思考和实践研究,本书恰恰是在此基础上形成的。

为体现流程在组织诸要素中的核心地位,是组织的核心竞争力,作者创立了“流程牵引目标实现”的“流程牵引”理论,归纳总结出“L 管理模式”。本书还在此基础上,全面阐述了流程型组织的流程体系、流程要素、以沟通为中心的管理运作、IT 支撑生产自动化与实现管理控制等四大部分内容。

流程研究作为独立的学科体系,已经初现雏形,包括流程定义、分类、表达、编制与优化、效应及绩效衡量、史实研究、应用方法、核心地位与作用等内容。希望本书能抛砖引玉,真正引起组织决策运营者、管理研究及实践者、生产操作者对流程研究的重视,并对商业组织以及政府等非营利组织的目标实现和绩效管理有所帮助。

图书在版编目(CIP)数据

流程牵引目标实现的理论与方法:基于建设行业的
案例应用/卢锡雷著. — 上海:同济大学出版社,2014.7
ISBN 978-7-5608-5560-8

I. ①流… II. ①卢… III. ①建筑工程—生产流
程—研究 IV. ①F407.962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 139146 号

流程牵引目标实现的理论与方法

——基于建设行业的案例应用

卢锡雷 著

责任编辑 马继兰 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行	同济大学出版社	www.tongjipress.com.cn
	(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)	
经 销	全国各地新华书店	
印 刷	常熟市大宏印刷有限公司	
开 本	787 mm×1092 mm 1/16	
印 张	13.75	
字 数	343 000	
印 数	1—1 500	
版 次	2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷	
书 号	ISBN 978-7-5608-5560-8	

定 价 33.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

序

在科学管理过程中,流程是关键的影响因素之一。科学管理是企业核心竞争力的体现,工作流程之于企业如同一条生命线保障着企业工作面的开展进度和实施质量管理,其对企业的管理效率、管理目标有着重要的影响。

对于一个组织而言,在经营运作过程中需要合理的流程,并成为一条不间断运行的链条,将各个有机工作单元融为一体,使之合理有序地循环于组织的经营活动之中。流程既是组织进行战略决策、职能履行、管理控制以及生产建造不可或缺的因素,对提升组织的科学管理具有重要意义。随着企业竞争越来越激烈,流程优化、流程重组等相关研究和应用一直十分热门,但系统性和实用性是相当乏缺的。

本书作者有二十余年建设工程和建筑企业的管理工作经验,在管理实践中深刻体会到了流程对于科学管理的影响,并经系统性梳理和实践性检验,完成了本书的研究成果。难能可贵的是,作者在管理科学基础研究的基础上,做到了研究理论与方法的创新,提出了“流程牵引目标实现”的“流程牵引”理论,归纳总结出“L 管理模式”,全面阐述了流程型组织的流程体系、流程要素、沟通为中心的管理运作、IT 支撑生产自动化与实现管理控制的四大部分内容,使得流程管理更具有效性、整体性和程序化,这对组织科学管理的研究和组织运作方式具有重要的价值。作者在系统阐述理论与方法的同时,结合自身在建设行业的管理工作经验,将理论与实践很好地结合起来了。

希望此书能为组织决策者、管理实践者、运营操作者等提供实际的帮助,也以此鼓励更多的具有一线管理经验的工作者注重科学管理、提升综合竞争力,积极总结实践经验,为管理学的发展添砖加瓦。

吴启迪

2014. 5. 18

自序

流程存在久远,对流程的研究历史却并不长,系统全面地开展研究更是最近 20 多年的事情。

世界范围内,在以西方管理思想为主流的学界、业界,研究流程最早的是美国的弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915),在对“工艺流程”(工序)的多年研究之后,出版了《科学管理原理》(1911)。可以说现代科学管理理论的创立是从研究流程开始的,其追随者连续出版了《动作研究》(1911)、《应用动作研究》(1917)等专著,这些专著中论述的改进方法、改进工具、改进作业条件等都可以理解为是对工艺流程的改进。亨利·福特在商业实践中,由于采用“流水线”生产 T 型车(1913),取得了商业上的巨大成功,也开创了自动化制造管理的先河。之后,商业丛林中,管理学者来不及照顾“过程的研究”,流程思想和研究也就悄无声息地沉默了很多年。直到迈克尔·哈默(Michael Hammer)的“流程再造”(BPR, 1990 年)再次拎起该话题,并席卷全球。但是在鼓吹革命性的彻底的流程再造遇到现实的壁障之后,这一股幻想的浪潮,犹如悄然划过夜空的流星,明亮而没有持久。尽管如此,却给全世界的业界、学界留下了巨大的探索空间,从这一点来说,哈默的探索恰似夜幕荒野中点燃的火焰照亮了流程研究前行的方向。

中国的流程思想及应用比 1911 年要早得多。版本完整的《御题棉花图》,将棉花从布种、培植到成布、印染分成 16 个步骤,每个步骤用一幅图画表示,诗文说明,郑重签印,不仅生动明了,还趣味盎然,是典型中国式的集技术标准、书法艺术、刻画艺术、诗歌艺术于一体的优秀“艺术”作品。单纯从流程研究的角度,其全过程的系统性、步骤性及完整性、描述的技术要点的精细化和创新性,涉及机械、气候、质量管理,甚至贸易商业法则等流程知识要素,是现存于世的绝无仅有的素材!用美仑美奂来形容《御题棉花图》是一点也不为过的!这事件发生在 1765 年!清乾隆三十年的四月,比迈克尔的 BPR 早了 225 年。

流程具有自成体系的学科知识的特点,如果将其名列于管理科学之下,仍将是俊秀的“奇葩”,“流程学”是可以期待成为独立的新学科的。从流程定义、分类、表达到其核心地位与作用,史实和编制与优化方法、作为应用工具及巨大效用,已完全可以形成完整的体系。由于流程是结构、功能和过程三个重要哲学范畴之一,其研究价值的重拾,将是迫在眉睫且意义非凡的。对于高度复杂性、多维度、动态性的竞争环境来说,组织经营者只有跟踪和管理好动态的流程才能彻底摆脱管理困境,免陷运营失败的泥潭。

然而,对于流程的理论建构却十分滞后。当前,倘若流程再造(BPR)勉强算是理论(其实是观点与方法),在流程应用的凭借和指导方面,理论仍可以说是捉襟见肘的,因为,几乎没有较为成熟的理论可以依靠。

“流程牵引”(“流程牵引目标实现的理论与方法”的简称)理论是笔者斗胆提出的理论之

一。本人不揣学识浅陋,胆大不拘,将其公布,惟愿引起靶向式的反思与研究热潮。当然,作为该理论和方法的探索,笔者已进行很久,并且坚信,虽然还显粗陋,但精华藏于其间,日后可完善之,却不可废之也!自分工以来,职能部门之间、职能之间的割裂确实已经太久太久了,甚至有点积重难返。唯一能够真正很好融化这种割裂,以目标为方向,以任务为节点的,但愿如笔者所研究和认识到的,就是流程这个组织的核心要素了。

本书的章节是精心安排的,主要为时下资讯冗余的状况和管理者往往时间紧迫的工况考虑的。

第1章:理论;第2章:方法;第3章:论证其地位;第4章:编制及优化方法;第5章:实践;第6章:展望。附录一:定义;附录二:表达方法;附录三:《御题棉花图》。

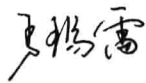
同时我由衷地感到,当我想到和提出前人不曾详表的观点时,内心是愉悦和不安并存的。在阐述所思所想的时候,本书基本上表达了以下的创新点:流程牵引理论、流程牵引方法——L管理模式、任务要素划分法、流程信度效度和优度概念、流程优度评价方法、流程内在线索、“流程大使”软件架构,同时对困扰行业信息化的信息细度概念、全息管理、信息的流转方式等不常见于论著的概念也作了明晰的论述。在对流程进行分类时提出的四流程图,希望也能被大家看到是与以往不同的研究亮点,这将为流程型企业的运营提供理论基础。我是按照“描述、论证、验证和设想”这样的思路来完成上述的整个表达的。全书描述了一个牵引理论,一个管理模式;对其核心的地位和对组织竞争力的影响力进行论证;用分散的管理实践验证其应用实效;提出建设行业流程大再造的设想。当然,希望的是能让研究结论去为组织和经理人服务,期望不仅仅是一种思维方法,更是实践的工具,是一个真正发挥流程作用的实践工具。

我的阅读建议是:阅读第一、二章,再参第五章。第三章、第四章对有些理论基础和喜欢思辨的人,看你的时间和兴趣,确定阅读或者不阅读。因为方法的阐述和方法范例是本书的重点,而不是论证。

这是一本追求行为完善、寻求行动效率、连系系统要素,速达管理目标的书。虽然写作时间不长,而且我非常希望能多用几个图和表,来代替过多的文字,并且尽量缩短篇幅,以免浪费读者的时间。

写过好几个版本的序言,随心情文字各不相同。尤其是限于本人从事行业的粗放和知识积累的粗糙,加之学识智慧的粗鄙,虽已尽力,错谬之处,仍然俯拾皆是,令人不胜唏嘘。好在基本框架已定,重在思想内容的表达和基本逻辑的脉络,粗疏陋失,已不由己身。

随缘吧。



2014年4月29日

目 录

序

自序

全书逻辑流程	1
第 1 章 流程牵引理论	2
1.1 流程牵引理论阐述	2
1.1.1 流程牵引理论	2
1.1.2 流程的含义	2
1.1.3 任务与工作	3
1.1.4 有序组合	3
1.2 流程特性	4
1.2.1 可分解性	4
1.2.2 时序性	4
1.2.3 逻辑性	4
1.2.4 相关性	5
1.2.5 无形性	5
1.2.6 多要素性	5
1.3 流程九大要素	5
1.3.1 流程与任务	5
1.3.2 要素的含义	6
1.3.3 任务(流程)一级要素	6
1.3.4 流程版本	8
第 2 章 流程牵引方法:L 模式	9
2.1 流程型组织架构型式——四流程图	9
2.1.1 环境和需求决定企业的战略决策	9

2.1.2	牵引型企业的流程组织范式	10
2.1.3	流程关系及其他分类方法	12
2.2	任务清单与自动考核	15
2.2.1	任务管理表	15
2.2.2	“派工”单	15
2.2.3	自动化考核	15
2.3	沟通成为管理的核心	16
2.3.1	管理沟通的内容	16
2.3.2	沟通的方式	16
2.3.3	沟通的手段	16
2.4	“L 模式”及其应用	17
2.4.1	“L 模式”	17
2.4.2	“L 模式”:应用步骤	18
第 3 章	DNA:流程的核心地位与作用	21
3.1	哲学与“三论”的思辨	22
3.1.1	结构、过程、功能的关系	22
3.1.2	“三论”与流程管理	25
3.1.3	竞争要素研究:流程是实现目标的核心要素	27
3.2	管理困境解决方案	29
3.2.1	宏观困境	31
3.2.2	微观困境:企业运作困惑种种	32
3.3	流程的管理实践价值检验	33
3.3.1	当今管理成效高的技术工具或思想的检验	33
3.3.2	ERP 与流程再造反思:流程知识体系图	35
3.3.3	流程是不同战略类型组织的绩效载体	35
3.4	流程牵引的研究及发展预期	35
3.4.1	对“流程牵引”的评价	36
3.4.2	将来的研发方向	37
第 4 章	DNA:组织的核心竞争力	39
4.1	流程是组织核心竞争力体现	39
4.1.1	流程结合了时间的客观性	40

4.1.2	流程具有驱动力量即牵引作用	40
4.1.3	流程是企业要素的核心	41
4.1.4	可实现动态管理	42
4.1.5	有机一体化	42
4.1.6	对管理实效的提高	42
4.1.7	对 BPR 的指导作用	42
4.2	流程方法:编制、优化.....	43
4.2.1	流程的编制	43
4.2.2	流程的优化	45
4.3	流程评价方法.....	47
4.3.1	流程的正确方向——流程信度(Process Reliability)	47
4.3.2	流程的高效执行——流程效度(Process Validity)	49
4.3.3	流程优度测量与评价	50
第 5 章	流程牵引:“L 模式”下的管理实践	53
5.1	流程融合方法.....	53
5.1.1	同步分解与全息管理	53
5.1.2	流程从战略到细节的实现	55
5.1.3	建筑工程项目二级要素	56
5.2	项目全生命周期管理.....	60
5.2.1	“L 模式”下的直线矩阵结构	60
5.2.2	全生命周期下的“L 模式”管理流程	72
5.3	“L 模式”下的信息化.....	77
5.3.1	“L 模式”下的信息分类与传递	78
5.3.2	建造自动化:工艺自动化	81
5.3.3	信息化帮助:管理在控化	94
5.3.4	支撑与管控的关系	96
5.3.5	“流程大使”——构想图	98
5.4	HOPE 大学校门工程项目实施案例	101
5.4.1	项目概况	101
5.4.2	工作结构分解(WBS).....	101
5.4.3	确定目标和组织结构	103
5.4.4	绘制流程图	103

5.4.5	流程要素配置	106
5.4.6	流程细化与优化	109
5.5	协同管理:“L 模式”下的管理实践	109
5.5.1	行业级、企业级(分公司级)、项目级的管理职能关系	109
5.5.2	管理实践	112
5.5.3	“L 模式”应用再讨论	117
5.5.4	项目管理代表性流程图	117
5.5.5	行业实用案例	130
第 6 章	行业融合的梦想:流程大再造	151
6.1	中国建设十大行业	151
6.1.1	建设行业	151
6.1.2	行业管理(施工行业)	152
6.1.3	特级资质	153
6.1.4	建设行业的混乱现象	153
6.2	行业融合:建设管理大秩序	154
6.2.1	“一合统制”:流程大再造	155
6.2.2	“一放了之”:平衡责权利	155
附录 A	流程的定义及讨论	165
附录 B	流程的表达方法	169
附录 C	《御题棉花图》的流程研究意义	186
结束语		193
图表索引		197
参考文献		204

全书逻辑流程

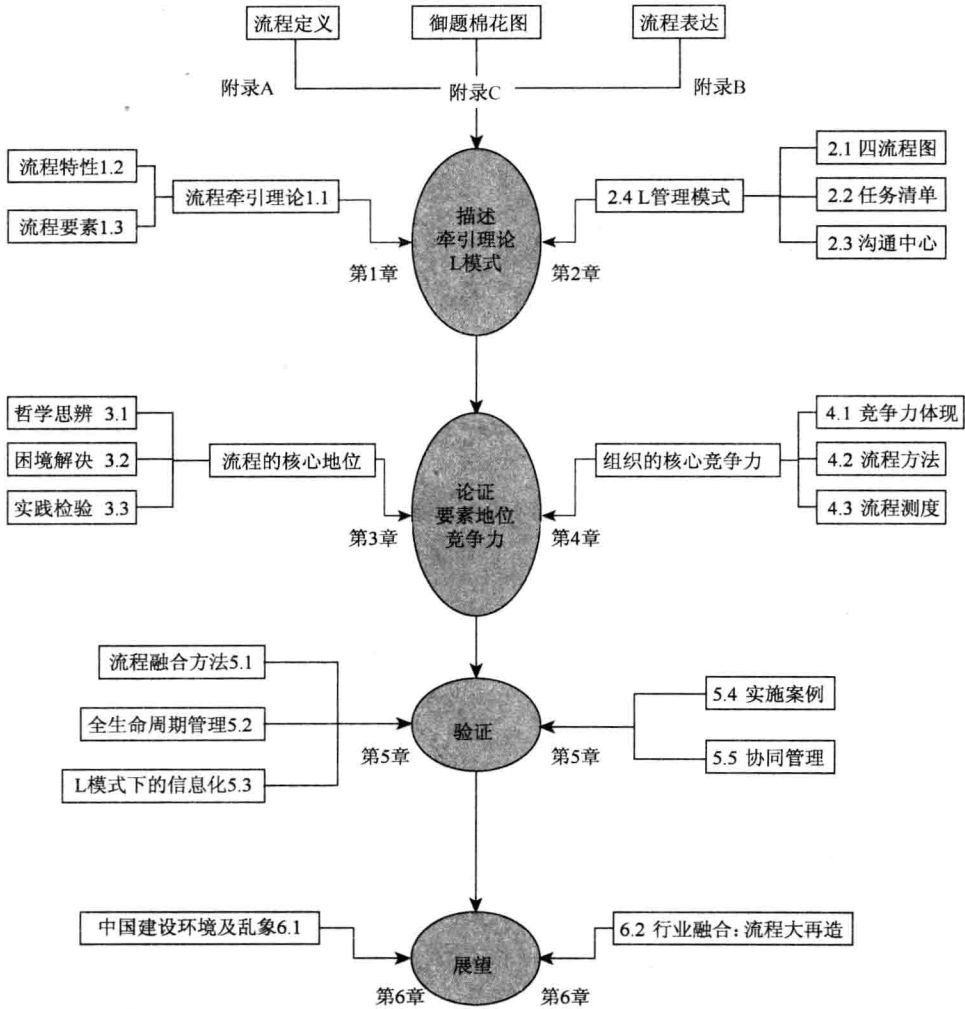


图 0-0 全书逻辑流程示意图

本书的逻辑是：先描述理论，阐述模式，再对其进行论证，然后用实践验证，最后是展望。

第 1 章

流程牵引理论

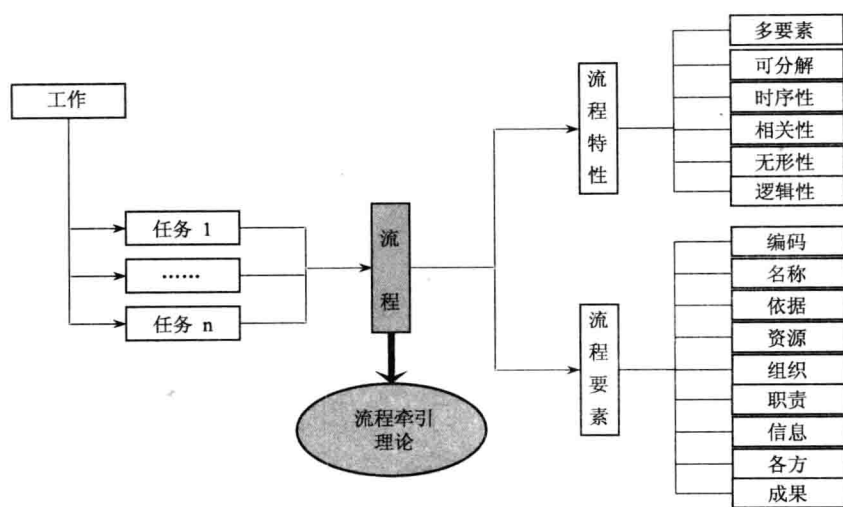


图 1-0 第 1 章逻辑流程示意图

1.1 流程牵引理论阐述

1.1.1 流程牵引理论

“流程牵引目标实现的理论与方法”，简称为“流程牵引”理论。

表达为：“组织以流程为牵引动力整合资源达成目标。”

组织行为都是有目的性的，将所需资源在以流程为动力的牵引作用下，进行归拢、聚集、整合、融通，指向并实现目标。目标的实现，创造了价值。组织存在的基础就是创造价值。

这里的组织包括：政府、企业、个人、项目等作为主体的个人或者团体。组织含义的泛化，有利的是本理论适用范围拓展了；不利的是，可能产生万能的质疑。大道理都是极为简洁的，简单至极。

1.1.2 流程的含义

“流程：是任务的有序组合。”

在附录 A 中对流程定义进行了详细的罗列。关于定义有两个取向：一个是偏向于静态名词的如“工作”，“输入和输出”；另一个是偏向于动态名词的如“过程”。流程是用来表示完

成结构以满足功能的过程和状态，同时具有任务组合和组合以完成任务的过程的含义。可以用“条”、“个”做量词表示。

在社会实践中，流程有很多“同义词”、“近义词”。如图 1-1 所示。

这些各种各样的叫法基本含义是接近的。一方面反映汉语的文字丰富多彩，从多方面认识流程的内涵将更贴近其本质；另一方面也说

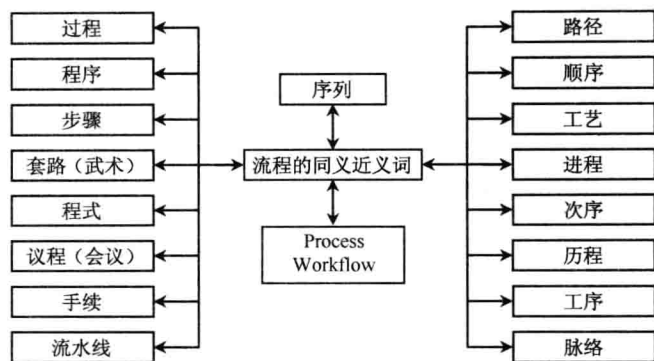


图 1-1 流程同义近义词

明对于定义方面规约是不足的；再则，也说明流程的研究和使用具有广泛的基础。对于管理学论题的专业研究来说，保持名称的多样性，只要知晓内涵，掌握本质应当是允许的，不必苛求。英文“process”和“workflow”则基本接近本研究的职能管理流程和工艺流程。

1.1.3 任务与工作

通俗的习惯，将需要做的事情称为工作。流程中有序组合的任务需要和日常工作结合，才更贴近实际。

“任务是有目的的工作或活动”。一切管理都是有目的性的工作，工作关联目标，任务是管理者利用管理位势加于接受者的工作。既然是有目的的工作，必然要对任务进行“认真的”管理，深入研究也很有必要。

1.1.4 有序组合

实现组织目的的主要手段是用最低的代价，对组织所涉及的要素进行有序化。任务如果处于无序状态，消耗企业资源就会比较多。

任务的组合有序化，是流程成为动力的基本条件，更是形成“优秀流程”的条件。任务有序化的重要准则是遵循“基本逻辑”关系。

举例来说，两个任务间的“基本逻辑”关系有四种，即 SS、SF、FS、FF。如图 1-2 所示。

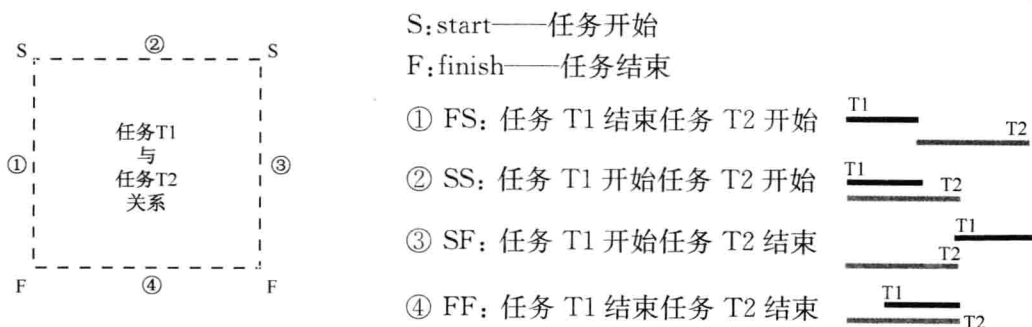


图 1-2 任务的四种基本逻辑关系

要做到有序还应了解 WBS,即工作分解结构的构建。其原因在于 WBS 是有序任务的基本范围和依据,对于组织实现目标起到约束作用,后面将陆续有所讨论。

至此,我们对流程牵引理论进行了阐述,即“组织以流程为牵引动力,整合资源,达成目标”,并对理论中的流程、流程中的任务进行定义。可以说,理论和概念都是迄今为止最为简单和实用的,简单才更高效。本节研究的概念逻辑如图 1-3 所示。

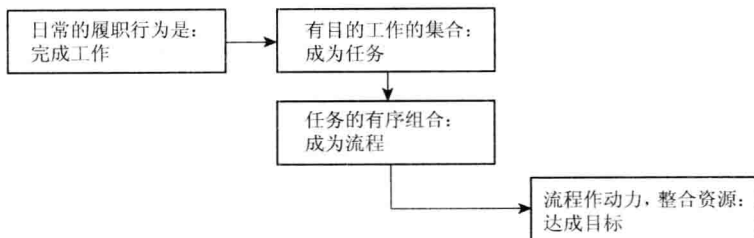


图 1-3 流程牵引理论从工作到目标的概念逻辑

组织面对时代的挑战,在众多要素(第 1.3.3 节)中确立流程为牵引动力,是寻找到了组织核心竞争力的 DNA(第 3 章、第 4 章),具有战略意义。

关于国内外流程定义的研究成果将在后面展开说明(附录 A),并对流程表达方法进行梳理(附录 B),作为流程牵引理论的必要部分,在应用时参照。

同时,尝试对《御制棉花图》从流程的角度对其地位和作用进行论证,这是中国早在 1765 年编撰的文本,笔者认为这是迄今为止最为完美的一种流程表达方式(附录 C)。

这些内容,放在附录中,但并不是无足轻重,而是全书的有机且重要组成部分。

1.2 流程特性

流程作为工程哲学中的重要范畴具有以下特定性质。

1.2.1 可分解性

系统由要素组成,如果系统不能分解为子系统,子系统,该系统将失去复杂性,并不具备可认知和应用性。毫无疑问,流程是可以分解的。我们可以将流程分解为一级流程、二级流程、三级流程,视流程体系的复杂程度分解到何级别。流程分解结构(P*BS)与工作分解结构(WBS)、目标分解结构(TBS)、组织分解结构(OBS)、资源分解结构(RBS)在分解到某任务时应该相一致,即同步。

1.2.2 时序性

流程具有的特性之一是时序,也即用时间表示的起始进程关系。当前世界范围内,得到公认应用的两大元素是时间和数字。尽管有时差,但是都用统一的时间标尺,这就为流程的效率测度提供了方便,也为对比提供了参照量。因此,流程是与时间密切联系的。

1.2.3 逻辑性

流程的内在逻辑是工作秩序的根本,就建筑行业而言,流程本质上是针对建筑结构物建

造过程及自设目标的设计和规划的路径具有时序、因果、主次、总分等逻辑关系,兼具客观的逻辑和主观的逻辑特性。

逻辑关系的调整使流程优化成为可能。如将先后关系调整为并列的关系,平行作业将缩短流程时间,从而提高效率。

1.2.4 相关性

一个要素,如果独立存在,和其他要素之间的没有关联,这样的要素不可能起纽带的核心作用,流程是与所有管理要素密切相关的要素,正因为如此,流程处于诸要素的中心,成为联系各要素的枢纽,我们还将证明其是组织名副其实的竞争力的 DNA。

1.2.5 无形性

流程与组织的其他物质性硬资源不同,存在可以说是无形的,就像市场的“无形之手”起决定作用,但是看不见。它是一系列活动的先后顺序关系,是导向目的地的不同路径设计。无形性为认识流程增加了困难,也就常常被功利的企业管理者所忽视。并且,无形性使流程更加难以把握。唯其如此,在近百年的管理理论研究的历史上,尽管对流程有过多亲密接触,但是对其核心地位的确立和巨大作用的论证至今还是显得分量不够。

1.2.6 多要素性

流程作为企业要素具有诸多特性,而流程本身又是由多要素组成的,或者说包含了诸多的要素。如下面要详细论述的各要素和要素包含的更多细划要素,并且这些要素是可分解的。

1.3 流程九大要素

1.3.1 流程与任务

流程是任务的有序组合,也就是说任务按照一定的逻辑关系集合而成为流程。其关系可以用如下公式表示:

$$\text{流程} = \sum_{i=1}^n f_i(\text{任务}) \quad \text{公式 1}$$

当 $n=1$ 时,流程=任务。所以,论及要素时,常常混同使用“流程要素”和“任务要素”。因为指任务要素时,对要素的理解更直接。这里面包含着“全息管理”的实质内容:“要素的自相似”(关于自相似和全息管理,后面详细阐述)如同人体的成长形态,无论大小,五脏六腑的结构形态是相似的,除了像生殖等个别系统功能不同外,只有重量体积上的差异。任务和流程的要素结构、要素类别是相同的,只是数量上有所不同。

$$\text{流程要素} = \sum (\text{任务要素}) \quad \text{推论 1}$$

要素的含义规定如下。

1.3.2 要素的含义

流程要素或任务要素是指“作为一个任务或者任务的组合必须包含的基本元素或者组成部分”。由于可分解性,要素是与流程的层级匹配的,因此不一定是最小的组成部分或单元。

我们在以往进行企业管理和项目管理实践时,都是从职能划分的角度,人力资源、物资管理、财务管理、行政管理、信息管理、组织管理等管理的要素是分裂的,各自角度的,并不具有基本单元的性质。我们从任务的角度将全部要素归集(是本源的,不是人为的)在一起,从本质上为解决由于部门分割导致的信息不共享,无法协同的管理难题,提供了依据和方法。

1.3.3 任务(流程)一级要素

我们将任务的要素归纳为九大类,叫作“任务九要素”,如图 1-4 所示。

(1) 任务编码。为便于数字化管理,利用计算机自动记录、识别、整理、查询,可以提高工作效率,特别是多任务管理尤为必要,这也是现代规范化管理的统一要求之一。对任务的编码成为任务管理时一项重要的工作。

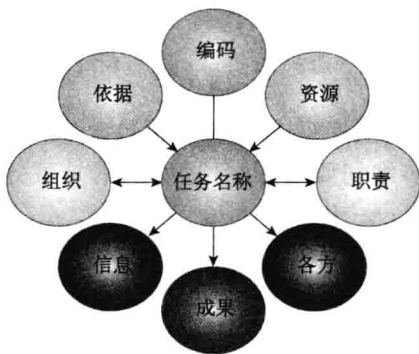


图 1-4 任务的一级要素示意

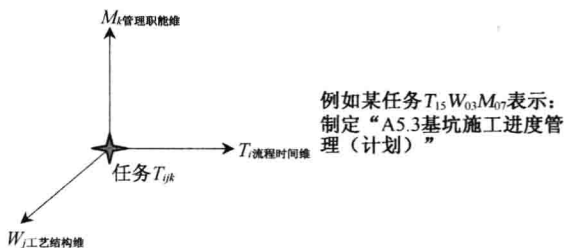


图 1-5 任务编码方法

对于任务编码规则,每一个组织内部必须进行统一。如果是独立项目,项目内部统一,如果是企业组织,企业内部统一,如果是行业管理,行业管理范围内统一,这也不是很简单的事情。在复杂管理中,通常我们的任务是如图 1-5 所示的三维的交点:流程时间、工艺结构和管理职能,因此,编码单纯用流水序号,恐怕难以满足管理的需要。在编码规则制定时,也将有多重的编码要求,如流程时间编码、工艺结构编码和管理职能编码。

(2) 任务名称。这是自然属性,任务当然要有名称。

任务名称的命名有两个要求:一是应当尽量保持唯一性(编码是唯一的),简单明确,不宜过长,最好控制在 10 个汉字以内。二是词汇应采用动宾结构,即动词+名词(做宾语),表示动作完成的内容,以表达任务的执行性。

如:考核全员 办理施工许可证 招聘安全员 接待客户
编制流程 通知半年度开会 签订分包合同 处理民工工资投诉

(3) 任务依据。做任何事情,应当首先想到的问题是做这个事的依据有哪些?至少这个问题应该放在该任务的成果(或目标)是什么之后。建设工程项目的任务依据很多,包括

法律法规、技术标准、合同文件、设计图纸、指令变更等。在后面我们还将详细讨论。

(4) 任务资源。完成任务需要消耗资源,整合资源的能力、消耗资源的水平,甚至成为企业组织的核心竞争力,资源管理能力也就成为企业的主要工作内容。资源包括“人资资源、资金资源、物质资源、知识资源、渠道资源”。流程资源要素中的 HR(人资资源)不是企业的 HRM(人力资源管理)。前者仅仅是作为资源的人数、岗位、工作量、考核的管理,是后者的基础管理信息。HRM 则应包括招聘、培训、薪酬、考核、辞退、岗位描述等全部内容。资金资源,作为任务要素其包含内容侧重于成本、价格等信息。成本是属性,不是资源,是信息,在建造过程中形成的信息。低成本是能力,低价格是资源。物质资源包括设备、材料、器具、仪设。企业的一切知识资产统称知识资源。渠道是指采购等获取资源的通道,比如采购某大型设备,应该具有与合格供应商联络、协作的通道,另外还指办理行政审批等的渠道,统归渠道资源。

(5) 任务职能。为了避免与通用职能概念的混淆,也称“任务组织”,也即执行任务的部门和岗位或个人,是任务的承担者和相关者。现代大型企业的架构越来越复杂,从职能制、事业部制、直线制、矩阵制、网络制到极端扁平化后的分布制,呈现权限高度分散、任务高度协同的特点,给未来的任务分配结构变革提出了更高的要求。而责权利平衡却是任何组织形式的基本支点,亘古不变。

(6) 任务职责。不同于岗位职责,任务职责的含义是指任务本身所需要达到的,即任务目标或任务要求。比如任务的完成时间(进程、工期)、任务的质量要求(产品质量最终取决于工作质量,因此精细化管理的质量管理是关注每一个细节环节的质量,而不仅仅是最终成品的质量)、任务成本要求(同样道理,秋后算总账式的管理已经逐步被过程成本控制所替代)、安全要求、环境保护要求、职业健康要求、文明工程施工要求,等等。

(7) 任务信息。完成任务需要企业或其他组织内部的相关“惯例”,包括既往同类任务的依据、资源等信息,这可以归为知识类的信息;完成任务的过程中将产生很多信息:如产品的状态信息、管控信息等,属于第二类信息,可以归为过程信息;完成任务后,重要的是成果信息,包括产品和业务成果,技术和管理的经验总结,可以归为成果信息。企业信息管理是知识资产管理的重要内容。对指导新员工的培训、开发新产品的参照、对具体工作的引用和分享,都是非常重要的。与任务有关的一切信息,均应得到管理。

(8) 任务各方。为了用词的对仗采用任务各方,本义是任务的相关方。相关方是否清晰是解决任务进行中沟通效率和效果、帮助厘清责任的主要手段。复杂项目管理中,相关方很多,利益诉求不同,甚至文化背景不一,工作习惯差异很大,往往成为项目管理中最难处理的难题。各方的沟通管理是管理的核心内容。

(9) 任务成果。流程的成果是我们追求的,最终目标是由每个任务的成果集合(不仅仅是累加)而成的。成果可能包括“一个产品或半成品、某项服务、一个协议、一个客户、一个批准文件”等。如果没有规定成果的任务,是没有必要执行的,执行也将是效率不能保证的。

没有成果的任务,不需要成果的任务是不产生效益的任务,从组织的价值链来看,是属于应该取消、削弱、不配置资源的事项。成果既是管理目的性的体现,也是衡量绩效的标准。实现任务化管理对成果采用自动化统计、评估是未来绩效考核的方向。只为考核而工作,应当转变为为“目标”而工作,化被动为主动。这也算是现代目标管理的方向之一。管理经验主义学派特别强调的就是成果、绩效导向的管理,是最有效的管理,这是值得深思的。