

《流程圣经（第三版）》

图书基本信息

书名：《流程圣经（第三版）》

13位ISBN编号：9787506077647

出版时间：2014-10-1

作者：[美]吉尔里·A·拉姆勒,[美]艾伦·P·布拉奇

页数：329

译者：王翔,杜颖

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《流程圣经（第三版）》

内容概要

《流程圣经》加入了有关绩效管理系统、组织设计以及其他方面的最新资料，促使企业能够通过有效地学习如何管理组织、安排流程和工作来获得竞争优势。本书为那些实践者提供了一个综合的框架、有效地指导管理人员从全局着手，统筹规则，高效动作。

《流程圣经》的另一个独特之处在于通过大量的图形、表格、一些简单的工作和案例分析等说明问题。拉姆勒和布拉奇阐述了他们在为惠普、3M、壳牌石油、花旗银行等客户进行的250多个项目中是如何成功地实施绩效改进和管理方法的，本书在一定意义上是集合了多种案例精华的力作。

《流程圣经》结构合理，共分为三部分，分别包括模型的提出、模型的具体分析和模型的应用，可以看出，这是一个深入浅出，由理论向实践过渡的过程，并且实践占了大部分篇幅。对于读者来说既能全面地了解绩效改进的理论，理解提高绩效的模型，又能把各种相关技术与以胶的理论相结合，进而看到绩效管理的实现和运作、把绩效改进工作落到实处。本书通俗易懂、操作性较强，是一本不可多得的好书。

《流程圣经（第三版）》

作者简介

吉尔里 A. 拉姆勒

博士，RBG咨询集团的创始合伙人，美国培训与开发协会研究与战略规划委员会成员、《培训》杂志编委。1986年，拉姆勒成为第七位入选美国人力资源开发名人堂（Human Resource Development Hall of Fame）的名人。2008年被Gartner Group誉为BPM业务流程管理Business Process Management创始人

艾伦 P. 布拉奇

RBG咨询集团的合伙人、总裁兼CEO。布拉奇致力于运用流程改进与管理方法论，通过识别、建档、分析、设计、测评及持续改进业务流程来实施组织战略并解决组织关键问题。他还将RBG流程改进与管理方法论运用于全面质量管理、标杆分析、ISO9000。

书籍目录

序言

第一部分 绩效改进框架

第1章 视组织为系统

第2章 绩效3层面：组织、流程和岗位

第二部分 绩效三层面剖析

第3章 组织层绩效

第4章 流程层绩效

第5章 岗位层绩效

第三部分 运用三层面绩效

第6章 将绩效与战略挂钩

第7章 从年度运动到持续改进

第8章 诊断和改进绩效：案例研究

第9章 项目定义：10个必选步骤

第10章 流程分析与设计：10个必选步骤

第11章 克服流程改进“7宗罪”

第12章 绩效测评及管理体系设计

第13章 将组织与流程作为系统来管理

第14章 设计奏效的组织结构

第15章 构建基于绩效的人力资源开发职能

第16章 开发绩效改进行动计划

索引

关于作者

译后记

《流程圣经（第三版）》

精彩短评

- 1、从三个维度分析流程，鼓励用系统化思维看待流程
- 2、咨询行业写的一本关于管理的书。书名很华丽。
- 3、太晦涩，看不太明白怎么办。
- 4、不喜欢在职咨询师写的书
- 5、很难啃的一本书，与其说是一本书，不如说是一本说明。非常有操作性
- 6、Rummler-Brache Group系统性地阐述了组织层、流程层和岗位层这三个层面的绩效管理的理论和实践。
- 7、晦涩难吸收
- 8、寻求组织、流程、岗位的断点，落实绩效改进措施...P.S.一流的思想，三流的翻译
- 9、去年读的书，比较有实操意义
- 10、简明易懂，也很有实际指导意义。

精彩书评

1、本书不仅仅讲的是流程的应用，而是一个全面完整且非常具有实操性的管理方法论。内容包括了组织战略、目标设置、资源配置、组织设计、流程设计、岗位设计和管理、测评、绩效考核等管理模块。可以这么说，读懂了这本书，你就搭建起一个完整的管理架构了，以后只需要在这个架构上对各部分的知识进行完善即可。而且，不同于别的管理书籍的是，别的书籍大部分都没有提供实际操作的工具，虽然理解了理论，但是不知道该怎么去做，而这本书的每个模块都有非常详细的操作指导。例如，进行组织分析时有职能关系图，流程分析时有流程图，流程分析和设计有必选10步骤等，按着这些步骤来做，非常容易上手。

这个管理架构包括对组织层（纵向）、流程层（横向）、岗位层这三个层面分别进行目标设定、结构设计、绩效管理。通过对这3×3个绩效模块的设计和管理。确保各职能、各岗位努力的方向都跟组织的战略相一致。实现“平凡的人，做不平凡的事”的组织目的。

这9个绩效模块分别是组织目标、组织设计、组织管理、流程目标、流程设计、流程管理、岗位目标、岗位设计、岗位管理。下面是这9个绩效模块的摘要。

组织层绩效：影响这一层的绩效变量的包括战略、组织目标及测评指标、组织架构以及资源配置。

组织目标：即战略。一个好的战略可以识别和定义组织的产品与服务、客户群、竞争优势、产品与市场优先级。

组织目标的设定应该：1、基于企业所在产业的关键成功因素。2、由竞争信息和环境监测信息所导出。3、由标杆信息导出。4尽可能可度量。5、对于所有要了解组织目标和以组织目标为导向的人都是清楚明确的。

组织设计：组织设计的工具是职能关系图。

运用职能关系图，我们可以：

- 1、理解时下的工作是如何完成的。
- 2、识别‘组织线路板上的断点’（缺失的、不必要的、不明确的或输入-输出的指向错误等）。
- 3、建立能够消除断点的职能关系。
- 4、评估对人员重新分组，以及重新建立汇报层级关系的备选方案。

下列问题构成了组织设计的变量：是否有关职能都已到位？是否所有的职能都是必要的？当前职能间的投入产出是否恰当？组织的正式架构能否支持战略？能否强化系统效率？

组织管理：组织管理分为4部分。

- 1、目标管理：需要为每一职能设置目标，以支持组织整体目标的实现。目标的设定满足SMART原则。
- 2、绩效管理。测评是绩效改进与绩效管理的核心工具。如何测评详见12章
- 3、资源管理：包括平衡配置整个系统中的人员、设备和预算。
- 4、接口管理：实现组织目标的关键障碍或是机会，就在职能间的“空白地带”，管理人员需要在部门接口之间设定标准，以标准进行接口管理,确保跨职能空白地带得到管理。

流程层绩效：绩效各层中，流程层是被理解及管理得最少、最差的一层。流程的作用类似于一个宏命令。以外部、内部客户需求作为流程总目标，然后通过目标分解，为每个职能、岗位设置子目标，确保各个职能、各个岗位的努力方向都跟客户的需求一致。流程分为主流程、支持类流程、管理类流程。

流程目标：流程是一种产生工作成果的手段，所以我们要为其设定目标。直接与外部客户接触的流程，其目标应该由组织目标和客户需求导出。而内部流程目标应由内部客户需求推动。流程目标有3个来源：组织目标、客户需求和标杆信息。

《流程圣经（第三版）》

流程设计：流程设计的工具是流程图。分析方法采用工业工程的5W1H和ECRS原则。

流程管理：包括4部分

- 1、目标管理。包括为流程的每个关键步骤设立子目标。这些目标要能驱动职能目标的实现。
- 2、绩效管理。包括定期的获取客户对流程产出的反馈，根据目标所设定的方向跟踪流程绩效。反馈绩效信息，识别并更正流程缺陷，重新设定流程目标以反映当前的客户需求和组织内部的约束条件。
- 3、资源管理。包括为每一流程步骤提供设备、人员以及所需预算的支持，以保障该步骤达到自身目标以及对整个流程目标的实现做出贡献。
- 4、接口管理。包括管理流程步骤之间特别是跨职能的“空白地带”。与组织层的最大改进机会处于跨职能地带类似，流程的最大改进基于通常在流程步骤间。

岗位层绩效：只有基于整体绩效背景来分析岗位及在岗人员，绩效才可能被改进。

岗位目标：我们要确保个人岗位目标要反映出其对流程的贡献。岗位目标应从流程目标推导得出。

岗位设计：建立岗位目标后，我们要确保每个岗位都被很好的构造，以保证在岗者能达成目标。岗位设计是如下变量的函数：岗位间职责指派、岗位活动顺序、岗位规程与方针、人体工学（即工业工程里的人因工程）。

岗位管理：所谓岗位管理，不过是置能人于有利环境，令其达标。支持性环境包括4个因素：1、绩效规范。2、任务支持。3、成果衡量。4反馈。执行人员的能力包括：1、技能和知识。2、素质能力。

《流程圣经（第三版）》

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：www.tushu000.com