



老板轻松抓流程

全彩图解版

一本书让老板搞懂流程管理

流程管理专家 王力◎著



- 小企业的执行力在于人，大企业的执行力在于流程
- 管理的瓶颈不在于管理者的水平，而在于流程是否完善合理
- 没有规范流程，管理一切为零



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



老板轻松 抓流程

全彩
图解版

一本书让老板搞懂流程管理

流程管理专家 王力◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

老板轻松抓流程：一本书让老板搞懂流程管理：全
彩图解版 / 王力著. — 北京：人民邮电出版社，
2016.1

ISBN 978-7-115-40976-8

I. ①老… II. ①王… III. ①企业管理—生产流程
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第269097号

内 容 提 要

任何一家企业的运营都离不开流程，任何一家成功企业都拥有一套独具特色的流程。本书以图文并茂的形式、轻松易懂的语言，从流程价值、流程架构、流程组织、流程梳理、流程设计、流程检查、流程优化、流程信息化、流程文化培育等方面循序渐进地解读了流程管理的本质，是专门为中小企业老板量身打造的流程管理图书，让你抽身细节之外，轻松掌控企业全局。

-
- ◆ 著 王 力
责任编辑 折青霞
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京画中华印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：690×970 1/16
印张：14.25 2016 年 1 月第 1 版
字数：170 千字 2016 年 1 月北京第 1 次印刷
-

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

互联网时代的流程管理

互联网时代，大家都在谈创业，聊商业模式，话营销，说品牌，似乎讨论流程管理的人少了。互联网时代，流程管理的价值降低了吗？恰恰相反，流程管理比任何时候都更加重要，作用也更加突出。

创业是为了创立一家健康的企业，而流程是企业的血脉，从一开始就要高度重视。如果企业一开始就搭错了血管，紊乱了流程，那么就埋下了必然灭亡的种子。商业模式是什么？简单地说，商业模式就是公司通过什么方式生存、盈利，并获得长久的发展，这是关于战略、产品的完整模型，它同样是依靠流程来实现的。同样的商业模式，有人失败，有人成功，流程是重要的影响因素。

有人认为，流程管理是工业大生产的产物，目标是实现管理标准化，与互联网时代迭代创新的发展潮流是格格不入的。这种想法同样是错误的。其实，互联网思维的很多核心观点，如用户至上、体验为王、免费经济、迭代创新都与流程管理紧密相关。

例如，用户至上和体验为王就是指围绕着顾客组织生产，进行营销，这直接脱胎于流程管理的“顾客创造价值”的观点。流程管理要求压缩组织等级，实现扁平化管理、柔性化生产，就是为顾客创造更多价值。

很多人认为免费经济很难理解，其实从流程管理的角度去分析，就会发现，所谓的免费就是对原价值链进行了延伸：可以从产品的角度操作，如

用B产品的利润去弥补A产品的亏损；也可以从顾客角度操作，如对大部分顾客免费，只对少部分高端顾客收费。

迭代创新又如何实现呢？并不是光喊口号就能实现的，它必须建立在扁平化组织和柔性化生产的基础上，要对原有流程体系进行根本变更，这就是流程再造。

在本书中，我们提到的很多案例，也是基于互联网时代的新商业模式而来的，例如无边界组织、阿里巴巴的顾客思维、小米的营销渠道、京东大数据平台、ZARA的15天供应链神话等。

互联网时代，流程管理不是变得陈旧，而是获得了新生。流程管理的目的就是使企业高效运行，以更低的成本创造更高的价值，这也是大家用互联网思维改造企业的终极目标。

在企业管理理论发展史上，很多曾经流行的理论都日益陈旧，但流程管理永远不会过时。流程管理不是单纯的理论，它是一套历久弥新的管理体系，它立足于各种管理理论之上，本身就是一个“大容器”——能够容纳并提炼各种新理论、新观念。在这种提炼过程中，流程管理也获得了与时俱进的发展：工业时代，需要流程管理提高生产效率；信息化时代，需要流程管理融合IT技术实施ERP；互联网时代，需要流程管理实现新商业模式的创新；工业4.0时代，需要流程管理实现开放创新、协同创新、用户创新。

在任何时代，流程管理都不会过时。在喧嚣的互联网时代，如果你想静心创立一份基业长青的事业，运营一家健康发展的企业，那么你就需要阅读这本书。

目 录

前 言

第一章

重新认识流程：为什么你的流程没有发挥最大价值

无论是传统企业，还是互联网企业，都非常重视流程管理。但是为什么很多企业的流程没有发挥最大价值？根本原因是企业对流程的认识出现了偏差，导致流程管理出现了问题。本章为你分析流程管理的问题，让你重新认识流程，进而挖掘流程的价值。

一、流程已成为发展的最大瓶颈 / 3

二、你理解的流程管理是错的 / 3

三、深入挖掘流程价值 / 6

四、流程管理的局限性 / 9

第二章

流程价值：战略云梯、管理载体、智慧熔炉

战略无法落地，要从流程上寻找原因。流程是各类管理理论的有效载体，这是由流程的全面性、流动性和循环性决定的。流程是管道，知识是活水，企业的管理智慧、经验要通过流程传承下来。

一、使战略落地的云梯 / 14

二、各类管理体系的载体 / 22

三、管理智慧流程化 / 25

第三章

流程与架构：流程决定架构，架构影响流程

流程决定企业的组织架构，但组织架构也会影响流程运行的效果，因此我们要建立流程型组织——它最终会取代职能型组织。如何挖掘岗位价值？本章从流程角度提出了令人耳目一新的见解。此外，本章还首次对非常容易混淆的流程与制度进行了辨析。

- 一、再造：流程决定架构 / 35
- 二、职能型组织与流程型组织 / 38
- 三、挖掘岗位价值 / 44
- 四、辨析制度与流程 / 48

第四章

建立流程组织：流程归谁管

在企业里，无论哪个部门负责流程管理，都要保持其专业性、独立性和系统性。企业高管、中层管理者、基层员工和外部顾问都要参与流程管理，这要求设立流程领导小组，健全流程执行小组，明确流程所有人。除此之外，要做好流程管理，还有四大诀窍一定要掌握。

- 一、流程归谁管 / 60
- 二、哪些人员参与流程管理 / 62
- 三、流程管理的团队建设 / 64
- 四、做好流程管理的四大诀窍 / 70

第五章

流程梳理：绘制流程战略地图

如何解决流程散、乱、杂的问题，关键是做好流程梳理。流程梳理有五项重要工作要依次做好，分别是流程分类，流程分级，列出流程清单，对流程进行重要度评估，绘制流程战略地图。

- 一、为什么梳理流程 / 76
- 二、流程分级 / 79
- 三、流程分类 / 81
- 四、流程清单 / 83
- 五、流程重要度评估 / 88
- 六、绘制流程战略地图 / 90

第六章

流程设计：执行力是设计出来的

流程设计是一项系统工程，要遵循战略导向、职责导向、协同导向、顾客导向和未来导向五大原则。小企业执行力在于人，大企业执行力在于流程，没有经过精心设计的流程，空谈执行力就是独裁。

- 一、系统化的流程设计 / 92
- 二、流程设计五大原则 / 94
- 三、流程设计步骤 / 103
- 四、执行力是设计出来的 / 108

第七章

流程检查：给企业做一次体检

流程检查非常烦琐，只有抓住成本、关键、高频率低成熟度三大原则，才能事半功倍。针对不同的情况，流程检查主要有流程稽查、流程绩效评估和流程审计三种方法。流程检查的目的在于优化流程、提升企业管理水平以及绩效考核。

- 一、流程检查的原则 / 124
- 二、流程检查的方法 / 126
- 三、流程检查的作用 / 136

第八章

流程优化：实现最大增值

在流程管理的各项环节中，能够直接创造价值的，就是流程优化。但是，流程优化是一项系统、复杂的工程，必然要损害某些人的既得利益。因此，如何寻找优化对象，由哪些人负责，如何操作才能取得既定成效，就显得非常重要。

- 一、优化“心得” / 146
- 二、优化对象从哪找 / 155
- 三、谁来推动流程优化 / 160
- 四、流程优化五步走 / 163
- 五、革命：业务流程重组 / 178

第九章

流程信息化：信息化不是 IT 问题，而是管理问题

流程信息化是管理问题，而不是 IT 问题。如果一家企业管理基础落后，再好的 IT 技术也无法实现便捷、高效的信息化。流程信息化并不是把原有流程（甚至包括“问题流程”）照搬到线上，而是将优化后的健康流程融入 IT 系统中。另外，本章还剖析了 ERP 在中国失败率非常高的原因，并提出了正确实施 ERP 的方法及注意事项。

- 一、流程信息化压缩管理层级 / 184
- 二、不要“IT”化“问题流程” / 188
- 三、ERP 与流程管理 / 194

第十章

培育流程文化：通往未来之路

没有良好的流程优化，流程管理就很难在企业里推行，更无法长久地坚持下去。精细化的流程管理需要植根于权力意识弱化、组织边界淡化、资源全面共享、以顾客为中心这四种企业文化土壤，更需要责任、合作、纪律、变革和公正这五种意识的引导。

- 一、流程管理的“四色土壤” / 204
- 二、流程型组织的“五种意识” / 214
- 三、流程文化培育机制 / 217

第 一 章

重新认识流程： 为什么你的流程 没有发挥最大价值

无论是传统企业，还是互联网企业，都非常重视流程管理。但是为什么很多企业的流程没有发挥最大价值？根本原因是企业对流程的认识出现了偏差，导致流程管理出现了问题。在本章为你分析流程管理的问题，让你重新认识流程，进而挖掘流程的价值。

什么是流程？管理大师和 ISO9000 是这样对“流程”定义的，如图 1-1 所示。

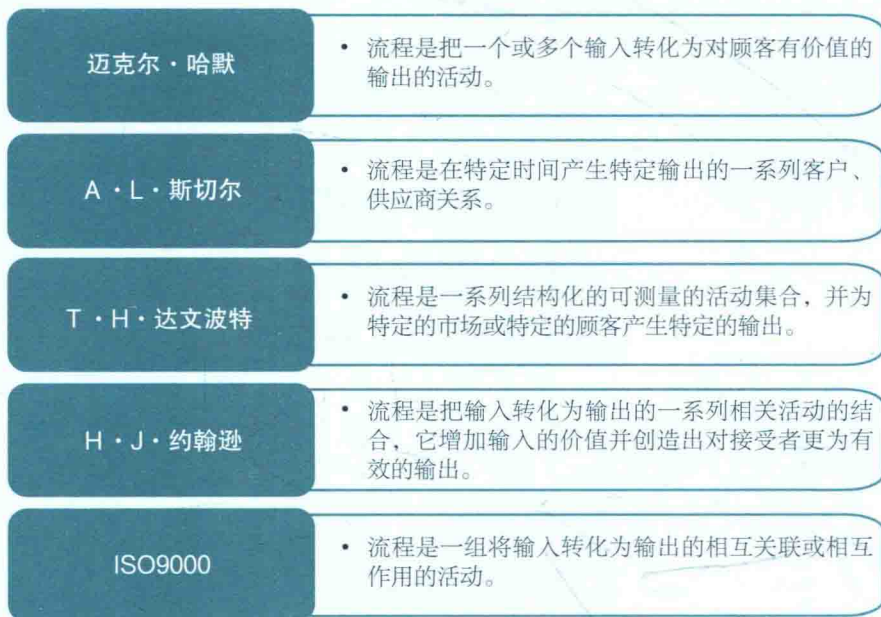


图 1-1 “流程”的定义

综合来说，流程是通过一系列将输入转化为输出的内外部活动，实现企业价值的最大化。但是，在国内，真正把流程价值最大化的企业并不多……那么，到底哪里出了问题，为什么会有这样的问题？

一、流程已成为发展的最大瓶颈

毫无疑问，流程管理非常重要。近几年来，无论是传统制造企业，还是新兴互联网企业，都高度重视流程管理。要知道，企业运营系统是建立在流程框架基础之上的，流程质量的高低，决定了企业运营系统的效率。如果流程低效、冗长，那么企业的管理与运营也好不到哪里去。

据统计，流程的大部分时间都在做重复审核、等待、错误纠正、返修等活动，这些不增值的活动占到整个流程的 85% ~ 95%。触目惊心的数字告诉我们：流程已成为制约企业发展的最大瓶颈。解决该问题的关键就是抓住流程管理这一主线，配备满足流程运行所需要的资源、知识和技能，通过流程梳理（第五章）、流程设计（第六章）、流程检查（第七章）、流程优化（第八章）、流程信息化（第九章）等手段，不断优化增值活动（使其价值发挥最大化），剔除、减少不增值活动（防止流程拖沓、冗长），彻底解决效率低下、协作不畅等问题。在此基础上，企业构建起与流程框架相匹配的组织结构、IT 系统结构，使企业围绕核心价值目标，建立起更加先进的商业模式。

二、你理解的流程管理是错的

流程管理既然如此重要，为什么很多企业并不重视呢？这是因为他们对流程管理的理解是错的。在流程管理实践中，容易出现以下五种认

识偏差（图 1-2 所示）。

（1）认为流程管理就是把流程图绘制出来，形成一大堆流程文件。很多企业一般采取“集中歼灭战”的方式，在几个月内将流程全部梳理出来。而且，做这项工作的，往往不是最精通业务的，而是文字表达能力最强的。这样草草完成的流程图虽然看起来漂亮，却与实际情况不符，运行起来漏洞百出。过不了多久，这些流程就被弃之不用了。

（2）认为流程管理很低端，认为流程管理人员就是文字校对员和公文规范者。可实际上，普通文员由于不了解企业组织架构、管理现状、业务模式等，根本无法深度介入流程管理的核心环节，导致流程梳理流于表面化，流程设计只是简单复制，流程检查和流程优化无法深入，流程信息化更是无从谈起。

（3）将流程管理与其他管理手段割裂开来。没有认识到流程管理与战略管理、组织管理、知识管理、信息化管理、绩效管理、风险内控管理等管理手段的内在关系，导致流程管理成为无源之水、无本之木。详细论述见第二章《流程价值：战略云梯、管理载体、智慧熔炉》。

（4）认为组织架构决定流程。在日常管理中，一旦组织架构调整，流程就会相应变动，所以就想当然地认为流程是由组织架构决定的，这种想法是完全错误的。对企业而言，有什么样的战略，就有什么样的职能，而职能的运行就形成了流程。只要职能不变，相应的流程本质上不会有变化。组织架构带来的流程调整，只是改变了流程关键节点的分布，而没有对流程造成根本性影响。详细论述见第三章《流程与架构：流程决定架构，架构影响流程》。

（5）认为信息化能代替流程管理。互联网时代，很多企业的管理、经营、生产活动都实现了信息化，大量采用 ERP、SCM、CRM 等软件系统。

这时，有人可能会问：“企业能否通过实施信息化直接跨越流程管理这道坎呢？”当然不能！要知道，信息化能否成功的关键，不是技术问题，而是管理问题；很多企业信息化失败的根本原因不是技术不匹配，而是忽略了管理变革和流程创新。“企业再造之父”迈克尔·哈默教授曾明确指出：“在没有将流程理顺的条件下应用 IT 就是误入歧途。”很多企业在上线 ERP、SCM、CRM 后，管理效率并没有提升，相反却下降了，根源就在于推行流程管理之前就盲目信息化，结果将低效、拖沓的“问题流程”固化在 IT 系统中，再也无法对其进行优化。详细论述见第九章《流程信息化：信息化不是 IT 问题，而是管理问题》。

认为流程管理就是画流程图

- 认为流程管理就是把流程图画出来，形成一大堆流程文件。这样草草完成的流程图虽然看起来漂亮，却与实际不符，运行起来漏洞百出。

认为流程管理是低端操作工作

- 认为流程管理人员就是文字校对员和公文规范者。可实际上，普通文员由于无法深度介入流程管理的核心环节，导致流程管理无法真正发挥作用。

将流程管理与其他管理体系割裂

- 没有认识到流程管理与战略管理、组织管理、知识管理、信息化管理、绩效管理、风险内控管理等的内在关系，导致流程管理成为无源之水、无本之木。

认为组织架构决定流程

- 很多人想当然地认为，流程是由组织架构决定的。其实流程是企业战略决定的，组织架构带来的流程调整，只是改变了流程关键节点的分布，而没有对流程造成根本性影响。

认为信息化能代替流程管理

- 有人认为企业可以跨越流程管理这道坎，直接实施信息化。其实很多企业信息化失败的根本原因不是技术不匹配，而是忽略了管理变革和流程创新。

图 1-2 流程管理的误区

三、深入挖掘流程价值

流程管理的投入产出比非常高——它不需要投入太多资源，不需要开拓新市场，不需要进行战略转型，就能使企业激发出惊人活力，创造出巨大价值。

有经济学家指出：“在过去的年代里，谁能发明新产品，谁就能在经济上取胜。但是，在 21 世纪，持续的竞争优势将更多来自新的流程技术而不是新的产品技术……过去的首要任务（发明新产品）现在变成了次要任务，而过去的次要任务（发明和完善新流程），现在变成了首要任务。”

如何深入挖掘流程管理的价值？流程管理人员虽然具有系统化的流程思维，但可能只知理念，无法深入提炼。流程执行人员虽然对工作程序比较熟悉，能够及时发现存在的问题与隐患，但可能只知细节，不知全局。所以，流程管理需要流程管理人员和执行人员的团队合作，才能达成最终目标。流程管理需要哪些人员参与呢？详细论述见第四章《建立流程组织：流程归谁管》。

在价值创造方面，流程管理分为三个阶段（如图 1-3 所示）。

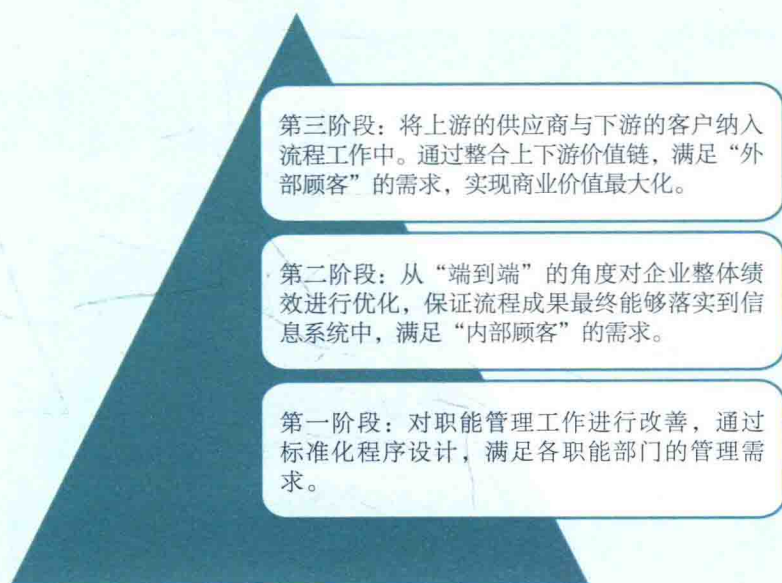


图 1-3 流程价值的分阶段呈现形式

第一阶段，流程管理主要是对职能管理工作进行改善，通过标准化程序设计，提高企业运行的效率，这主要是满足各职能部门的管理需求。

第二阶段，突破部门限制对企业整体绩效进行优化，同时考虑企业整体 IT 系统的现状，保证流程成果落实到信息系统中，这主要是满足“内部顾客”的需求。

第三阶段，从“企业价值链”的角度（如图 1-4 所示），将管理目标从“内部顾客”提升至“外部顾客”，不仅考虑自身价值的最大化，还进一步将上游供应商与下游客户纳入流程中，通过整合上下游价值链，实现商业价值最大化。