

AMT 流程价值系列

王玉荣 彭辉◎著

剖析流程管理中的疑难问题
全力推动流程管理切实见效



流程管理

第2版



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

流程管理

第3版

王玉荣 彭辉◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

流程管理 (第3版) / 王玉荣, 彭辉著. —北京: 北京大学出版社, 2008.6

ISBN 978-7-301-13768-0

I. 流… II. ①王… ②彭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 064457 号

本书中文简体字版由北京湛庐文化传播有限公司授权北京大学出版社在世界各国和地区独家出版发行。

书 名: 流程管理 (第3版)

著作责任者: 王玉荣 彭 辉 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-13768-0/F · 1898

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 214 千字

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

不要停步在流程图，让流程管理深入落地、切实见效

《流程管理》(第2版)从推出到现在已经三年多了。在这几年中，“流程管理如何落地见效”是我们与客户反复探讨的主要问题，因为不止一位高层管理者遇到了以下难题：

“我所在的企业很早就开始流程管理了，要求每个部门把自己的业务用流程图画出来，但最终好像只留下了一堆流程图文档而已。时间一长，就连流程图文档也没有人去看了，因为业务不断变化，原来的流程图早已跟不上业务发展的速度了……”

“我所在的企业并不缺少有关流程和制度的规定，关键是执行起来特别难。如果完全按照流程图执行的话，反而会影响效率，所以，在实际工作中，我们往往会灵活处理，走一个‘灰色’的但是可行的流程……”

“我们领导曾经很重视流程管理，要求我们把各部门之间的壁垒打通，让流程通畅，以提高效率，甚至还花了不少钱请知名的咨询公司来帮我们优化流程。但咨询顾问只提交一些流程设计报告，并没有指出这些流程设计报告由哪个部门落实。每个部门都觉得自己心有余而力不足，没有能力推动落实，也不想去承担责任。现在，领导也心灰意冷，绝口不提此事，流程设计报告也被束之高阁……”

从这些问题可以看出，近年来，中国企业在流程管理方面已经从第一、第二阶段发展到第三阶段，即从最初对流程基本概念的学习阶段和对流程管理的价值有所

认识的阶段，逐渐发展到现在越来越关注“流程管理和实际业务紧密结合”、让流程管理的价值切实实现的阶段。

那么，到底怎样让流程管理深入落地、切实见效呢？怎样把流程图合理执行呢？这就是《流程管理》（第3版）探讨的主要问题。在书中，笔者将和广大读者分享流程管理的新变化、AMT咨询在流程管理领域咨询的沉淀和最新研究成果。与第2版相比，第3版在内容上更加紧凑，全书紧紧围绕一个核心的问题——流程管理如何落地见效，并以“流程管理落地见效的6层深入”模型（见图1）为主线，将全书内容串联起来，清晰易懂。图1中，从第1层的“理念”到第6层的“基于IT的岗位标准化工具箱”，将使你初步感到“from idea to action”（从理念到行动）的过程。



图1 流程管理落地见效的6层深入

《流程管理》（第3版）力图切实回答各类组织所关心的流程管理问题，并且抛弃教科书式的长篇论述，做到通俗易懂。书中有1/3的篇幅保留了第2版的内容，这是因为笔者考虑到，还有一些企业仍处在流程管理的起步阶段，还没有完成流程概念的认知、流程文件的梳理，因此把第2版中的一些精要内容保留下来，能以不同侧面服务于处在流程管理第一、第二、第三阶段的各类组织。同时，为了配合

“流程管理落地见效的6层深入”模型，笔者对这1/3的内容进行了相应的修订和重组。而另外2/3的内容是全新的，不同的读者可以根据自己的需求选择相应的部分精读（见表1）。

表1 对不同读者的阅读建议

读者的特点与需求	建议主要阅读章节
想了解流程管理的最新理念	粗读第一章，重点关注第三、第四章
想了解流程管理的基本概念	精读第一章，重点关注第六、第七章
想了解基于流程的绩效管理	重点阅读第三章
想知道流程的执行保障体系	重点阅读第四、第六、第八章
有一定的流程管理基础，想做得更好	粗读第一章，重点关注第二、第六、第七、第八章
正在负责流程管理的推动工作	重点阅读第二、第三、第四、第七、第八章

这些新内容，是我们与客户共同探索的结晶，也是笔者的同事尤其是流程管理咨询团队的同事努力探索和实践的结果。其中，AMT咨询的彭一先生、李彤先生、贾文玉先生、马丽雅女士提供了不少企业关注的问题以及他们鲜活的实践心得；AMT研究院的顾贝妮女士、AMT出版经纪北京湛庐文化传播有限公司的张晓卿女士、赵丽琴女士为本书的出版付出了辛勤的劳动；AMT旗下的格源培训公司和源天软件公司为本书提供了培训学员的反馈和流程管理软件应用企业的真实反馈，在此一并表示诚挚的谢意。

谨以此书，与读者共勉，期待读者在阅读本书后，能在流程管理的舞台上，有更多的作为。

任何知道“流程”的企业和个人，不要只成为流程图的“粉丝”，而应追求流程管理的价值，将流程管理“落地”。

前 言	不要停步在流程图，让流程管理深入落地、 切实见效 / 1
第一章	了解流程的概念 / 1
	1. 流程的定义与组成要素 / 3
	2. 流程的描述方法 /11
	3. 影响流程的要素 /17
	4. 内外部环境的变化对流程管理的影响 /27
	5. 流程管理的新理念 /30
第二章	令“端到端的流程”浮现出来 / 33
	6. 什么是“端到端的流程” /35
	7. 端到端的流程的分类与表述 /39
	8. APQC 的 12 个端到端的流程 /43
第三章	考核流程的方法 / 45
	9. 流程好坏的判断标准 /47
	10. 流程考核的实用工具 /50
	11. 流程的关键绩效指标考核实例 /54
	12. 建立面向流程的考核体系 /59
	13. 面向流程的绩效考核与三大绩效考核模式的异同 /61
第四章	指导具体流程的业务原则 / 75
	14. 流程的业务原则 /77
	15. 流程业务原则的提炼与应用 /81

	16. 研发流程的业务原则 /86
	17. 流程管理的思想原则 /92
第五章	流程的细化与优化 / 101
	18. 企业流程的分类分级 /103
	19. 盘点企业流程的注意事项 /108
	20. 如何筛选关键的业务流程 /111
	21. 流程优化实例——如何简化流程的审批环节 /115
	22. 如何优化流程的无效活动 /118
	23. 排除流程执行中的干扰 /123
	24. 从战略执行看流程管理 /128
第六章	基于 IT 的岗位标准化工具箱 / 131
	25. 岗位标准化工具箱的作用 /133
	26. 流程与岗位标准化的关系 /140
	27. 岗位标准化工作指南——Checklist /143
	28. 岗位标准化工作要点提炼实例 /153
	29. 岗位工作要点提炼工具 /157
	30. 流程管道、知识活水的理念 /165
	31. 如何培训适合流程的复合型人才 /169
	32. 提升流程管理水平的总体方法论 /172
第七章	推进变革成功的八步骤 / 175
	33. 如何在企业中成功推进流程管理 /177
	34. 营造有利于流程管理的企业文化 /179
	35. 风险防范与调动相关人员的积极性 /183
第八章	流程的持续评估和改进 / 191
	36. 流程评估的方法 /193
	37. 如何处理评估过程中的对立 /195
附 录	流程管理——面向行动的学习模板 / 201

第一章

了解流程的概念

阅前思考

不同部门之间会相互扯皮、遇事推诿吗？企业领导是强调部门垂直管理还是强调一体化、协同化、科学化、标准化？跨部门协同的理念在企业的核心理念中得到体现了吗？这种理念能否深入人心，能否得到大多数管理者的认同？在公司三年期规划或年度工作大纲里提到流程管理了吗？

如果以上问题触动你，那么请你从这一章开始阅读。

阅后收获

了解流程管理的核心概念、理念的变迁，了解中国企业对流程管理理念的一些真实困惑，了解流程管理理念有了哪些新内涵。

1. 流程的定义与组成要素

你说：什么是流程？

我说：关于流程的定义，众说纷纭，大同小异。

流程，英文是 process，也译为过程。这里以三个不同行业的实例来通俗地说明（见图 1-1、图 1-2、图 1-3）。流程其实就是“工作流转的过程”的缩写，这些工作需要多个部门、多个岗位的参与和配合，这些部门、岗位之间会有工作的承接、流转，因此流程也可以说是“跨部门、跨岗位工作流转的过程”。

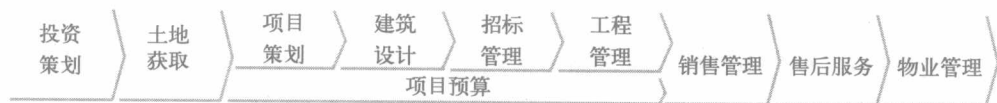


图 1-1 房地产公司的流程（看看其工作流转的过程）

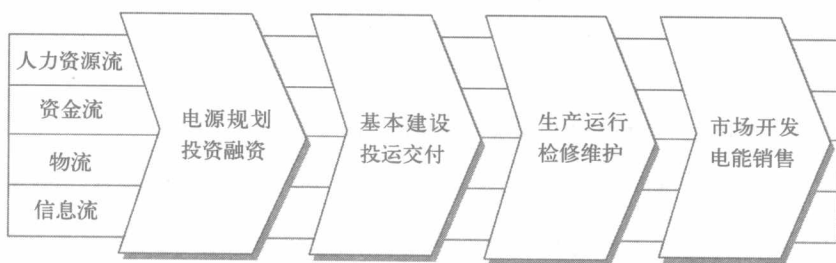


图 1-2 电力企业的流程（体会这些工作会怎样跨部门、跨岗位地流转）



图 1-3 服装企业的流程（体会其流程上的关键里程碑，▲所示）

我们再来看看专家学者们对流程的“枯燥”的定义。关于什么是流程，不同的人 and 不同的组织从各个角度都给出了自己的定义，大同小异。

迈克尔·哈默：业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。

T. H. 达文波特：业务流程是一系列结构化的可测量的活动集合，并为特定的市场或特定的顾客产生特定的输出。

A. L. 斯切尔：业务流程是在特定时间产生特定输出的一系列客户、供应商关系。

H. J. 约翰逊：业务流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有效的输出。

A. W. 谢尔：业务流程是公司以产出产品和服务为目标的一系列连贯的、有序的活动的组合，业务流程的输出结果是为内部或外部的“客户”所需的，并为“客户”所接受的产品或服务。

ISO9000：业务流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

枯燥的定义就此打住，我们来听一听现实的抱怨，在企业中，流程在跨部门、跨岗位流转的时候，往往会出现停滞、低效、扯皮、推诿等问题。

（来自某电力企业）技术支持部和物资采购部对煤场、煤沟的燃料都具有管理权，具体工作中它们经常发生摩擦，很容易使工作成为死角，最后大家都不管。另外，在生产现场整治、土建这项工作上，目前总经理工作部在牵头做，技术支持部也负责此项工作，但实际上总经理工作部只是负责外包方，具体工作是由技术支持部负责，运行部、维修部监督。外包方确定后，三个部门（维修部、技术支持部、运行部）都参与工程监督，都要承担责任。这样做，很容易扯皮，最后它们都不负责任，都推卸责任。

（来自某电信运营商）集团采购这个流程有问题，这个流程要求业务部门在上年底提出采购需求，可在年中调整，如果采购需求与实际投资差异过大将被认为管理不到位。而投资计划一般在本年第一季度末才能下达，且基本要求

当年投资项目须在当年完成。因此，如果投资项目需要集团采购设备，基本上只能在年中调整时提出采购需求。这样就很难在本年底前到货。

（来自某上市公司）资本性支出流程（涉及规划、综合、工程、财务等部门）和存货管理流程（涉及综合、工程、行政、财务等部门）始终没有理顺，在 SOX 测试和专项审计中重复发现问题。

思考一下，行动起来

流程是跨部门、跨岗位的流转，很多经理人抱怨说：“每天要花 80% 的时间进行部门间协调。”部门和流程的关系有两种：一种重部门轻流程（见图 1-4 的 a）。企业把“部门”作为管理对象，一开会就说“这个部门工作怎么样、那个部门有什么问题”，就连同事间打招呼也经常问：“你是哪个部门的？部门领导是谁？”很少有人问：“你是哪个流程的？这个流程由谁负责？”另一种是重流程轻部门（见图 1-4 的 b）。企业把流程作为关注和管理的对象，开会的时候说：“这个流程最终要实现什么目标？要怎么优化改进？每个部门在流程上要做到什么程度？”

请统计一下你所在的企业在进行工作交流会议时，有多少次提到部门、多少次提到流程。想一想，你所在的企业是把部门作为管理对象还是把流程作为管理对象。

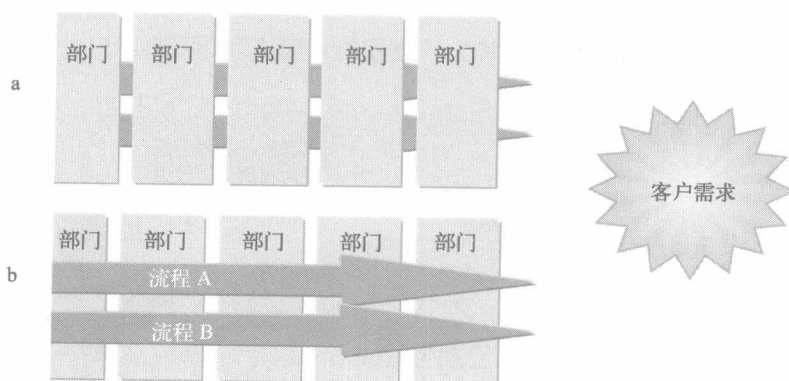


图 1-4 把部门作为管理对象 vs 把流程作为管理对象

前文所述的抱怨都是反面例子，如果能做到高效的流程管理，那又能获得什么样的正面效果呢？国内某知名汽车集团的高管说：“流程就是业务的接力跑。”也就是说，业务流程按一个一个环节流转下来，就好像岗位之间进行接力赛跑：做好跨部门、跨岗位的协同工作，就会使流程顺畅，业务运作加快，市场冲刺更有劲头。

在接力赛跑中，冲刺最快的专业运动员是怎么跑的呢？前一个运动员准确给棒，后一个运动员提前起跑、准确接棒，接棒时不用回头看，动作干净利落，一气呵成。

不专业的运动员怎么跑呢？接棒的人总是回头找棒，结果看到给棒的人已经跑偏了，或者是给棒的人虽然准确到位，但是接棒的人没有提前起跑、没有并行加速，还在原地等，这样当然不可能拿到好成绩。更有甚者，连棒都掉了，等到捡起棒，一看自己已经被远远地甩在后面，于是士气低落，更没有心思冲刺了。而且失败以后，不会检讨问题，只会互相埋怨，把责任都推给别人。值得注意的是，在接力赛跑中，能夺冠的队伍未必每个运动员都很强，因为能否夺冠，速度还在其次，重要的是彼此的配合是否默契，整个流程的流转是否顺畅。

再次剖析业务流程的各种定义，我们发现，要把“流程”作为管理对象，而不是把“部门”和“个人”作为管理对象，关键在于利用一条“流转的线”，把一些基本要素好好串联起来：流程的输入资源、流程中的若干活动、活动的相互作用（例如串行还是并行、哪个活动先做哪个活动后做，即流程的结构）、输出结果、顾客、最终流程创造的价值，我们称其为“流程的6要素”（见图1-5）。

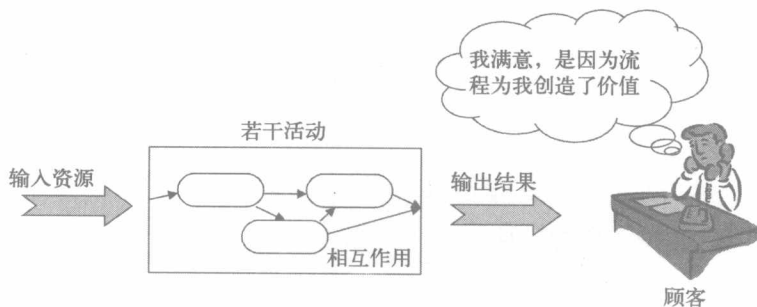


图 1-5 流程的 6 要素

案例

在诺基亚修手机，体会流程的6要素

这是笔者的亲身经历。当笔者走进位于上海福州路诺基亚的服务点时，一眼就看到墙上的大字“Nokia Care”。

在流程的6要素中，有两个关键要素——客户和价值，即“流程的客户是谁”、“流程给客户创造的价值是什么”。Nokia Care就给出了简洁清晰的回答：这个流程的价值，不仅是修好手机，而且要让消费者感觉到被关心、被呵护。

服务点中的一些具体细节如下：顾客在预检台简要说明故障现象，得到排队号；等候电子语音叫号；有充足的椅子供休息；大厅中播放《憨豆先生》，帮助顾客打发时间；有饮水机，方便顾客饮用。

轮到笔者时，笔者不是直接和技术工程师打交道，而是向一位训练有素的小姐说明情况，她的职责是：听取我的故障表述，录入电脑；提示顾客进行重要信息备份；拆开手机；把故障部位交给里面的技术工程师；把非故障的芯片、外壳等放进一个小塑料袋里，交给顾客保存；告知顾客，技术工程师大概需要多长时间。

这里涉及流程的另一个要素，“流程的输出是什么”。用一个小小的塑料袋，把零散的东西装起来，而且是代顾客装好，就能给顾客提供方便。流程的输出，应该承载着流程的“价值”，让Care的理念成为可感知的具体的东西。

为什么不是顾客直接同技术工程师交流而要设置一个顾客服务小姐呢？不难体会这样做的好处：节省技术工程师的时间，让技术工程师的精力更多地用在“直接用技术经验解决故障问题”的“增值时间”上，而不是花在拆手机、录入客户的故障表述等技术含量低的事情上。这里就体现了流程的另外两个要素，“流程中的活动有哪些”、“活动之间的流转关系是什么”。服务小姐的岗位设置、她在流程中的活动，分担了技术工程师的工作，同时发挥了女性态度温和的优点。

流程的最后一个要素是“流程的输入”，即各种人、财、物、信息的投入。值得注意的是，Nokia并没有要求顾客提供发票，预检台的工作人员也只是问了一句“是否购

机时间在一年内”。如果 Nokia 的工作人员可以凭手机的编号来确定手机是正宗的，那么就没有必要麻烦顾客提供信息。这是流程优化的重要思维模式——要“外不转内转”。

纵览一下 Nokia 的这个手机维修点的维修服务流程，有两点启示：

第一，流程的 6 要素是比具体流程图更为优先考虑的东西，是一个流程的基本骨架。现在很多企业由于“重视流程”，给各部门布置任务让它们画流程图，各部门也就按部就班地画。其实具体画图前，应该先填一个表格，把 6 要素说清楚。

第二，6 要素如果表述为“流程的输入、活动、活动关系、输出、价值、客户”，那么应该从右往左逐一把这些要素弄清楚，而不是从左往右。Nokia 的那个“Care”是灵魂，由此来反推其他具体工作应该怎么做。可惜的是，很多企业的管理者困惑于流程优化，面对着流程图为难，他们只知道流程的第一步是……第二步是……第三步是……只是按从左往右的顺序，即先看流程的输入，最后看流程的输出，价值和客户可能根本不提。结果，越看越觉得在用的流程图合理。其实，只要问企业：“这个流程最终是为谁服务的？”弄清这个问题才能画出合适的流程图，而很多企业从来没有思考过这个问题。

分析这些要素，我们可以发现流程具有以下特点：

目标性：有明确的输出（目标或任务）。这个目的可以是一次满意的客户服务，也可以是一次及时的产品送达，等等。

内在性：包含于任何事物或行为中。所有事物与行为，我们都可以用这样的句式来描述，“输入的是什么资源，输出了什么结果，中间的一系列活动是怎样的，流程为谁创造了怎样的价值”。

整体性：至少由两个活动组成。流程，顾名思义，有一个“流转”的意思隐含在里面。至少两个活动，才能建立结构或者关系，才能进行流转。

动态性：从一个活动到另一个活动。流程不是一个静态的概念，它按照一定的时序关系徐徐展开。

层次性：组成流程的活动本身也可以是一个流程。流程是一个嵌套的概念，流程中的若干活动也可以看做是“子流程”，可以继续分解成若干活动。

结构性：流程的结构可以有多种表现形式，如串联、并联、反馈等。这些表现形式的不同，往往给流程的输出效果带来很大的影响。

思考一下，行动起来

下面是一家游戏开发运营公司的流程场景描述，阅读后请结合“流程的6要素”，回答问题。

以前，游戏版本更新流程单是由QA部（质量保证部）直接提交给运行维护部门的。当时公司部门少、岗位少，游戏玩家也少，这样做不会有问题，一些紧急的更新也能轻松应付。但随着游戏玩家人数及游戏区的增加，现在的版本更新流程单由QA部提交后，经过产品部才能到达运行维护部，各部门的操作人员也较多，在实际操作中很容易因为沟通的问题造成一些失误。在游戏运行维护上，服务器上的任何一个操作都是直接影响游戏玩家的，任何一个失误都可能变成一个事故，所以充裕的时间和详尽的更新说明对运行维护部来说特别重要。

最近的两次更新都出了一些问题：

5月15日更新ABCD四个区时，服务器没有按要求的时间开启，有两个区在游戏启动后发现一些配置还没有更新到版本中，必须得再次停机。再有，这周的正式版的更新过程中，需要在4:05停机，但流程单4:00才送到运行维护部，短短的5分钟不足以关闭四十几个游戏区。

出现上面这些问题，运行维护部认为是因为时间不足、沟通不善产生的。比如说正式版的更新，如果流程单能够提前半小时送过来，让运行维护部做一些准备工作，延迟停机、误停机的情况发生的概率将会大大减少。

另外，人员的增多，员工素质的良莠不齐，部门间有效沟通等问题的解决也迫在眉睫，这些都需要一个合理的流程或者制度来规范，以确保两个部门间的业务不会因为沟通问题而出现失误。再者，流程单上的有些内容比较凌乱，无法做到一目了然，在时间较紧的时候，容易出错。

以下是前几天出现的问题：