

|大流程中的小故事|

流程优化 那点事

戴黔锋 周培栋◎著

它来自实践比理论书实用、
比工具书生动，
提供给您全方位的问题解决方案。



流程不是简单地画画图、填填表， 它是统一思想、步调一致地解决如何做事的问题。

管理一个企业真的很累，在找思路、找出路的同时，还要花费大量的时间、精力在企业层面进行布道。在员工高效地做无用功的时候，我更多地体会到的是无奈。毕竟不能苛求每位员工都去主动拜读德鲁克、戴明等管理大师的大部头著作吧。《流程优化那些事儿》是本好书，它深入浅出地讲述了流程优化的理念、步骤，我相信，这会是企业的各层管理者、基层员工愿意看而且能看得下去的一本好书，因为它轻松、老少咸宜。

——特步集团董事长 丁水波

本书区别于传统的理论书籍，它将理论知识与企业实际案例紧密结合，以故事性的叙事手法传授企业实施流程管理的操作技巧和工具方法，具有很强的可读性和实用操作性，对于指导企业进行流程管理具有很大的指导意义。

——青岛啤酒股份有限公司营销中心 管理运营总监 李守生

针对性强、可读性强是本书的最大特点，流程就是解决如何高效做事的问题，而本书的有趣、知识点独立成章的文体我想也很好地解决了如何让读者高效地汲取知识的问题。毕竟，一本让人没有兴趣看的书是无论如何都不能称之为一本好书的。

——美国SMARTHEAT.INC集团董事长 王军

我们现在正在和盛高咨询进行合作，有幸拜读了本书，觉得书如其人，的确是开卷有益的一本好书。

——江苏润东汽车集团董事长 杨鹏

本书关于流程管理问题的分析独到、全面，且没有采用夸夸其谈的方式全面铺开，而是聚焦在“如何解决问题，实现可执行的价值”上面，是一本融智慧于轻松之间的流程管理著作，值得反复阅读。

——艾格菲实业集团（美国纳斯达克上市公司）CEO 熊俊宏

上架建议◎企业管理/流程管理

封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-30639-9

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

邮政编码100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>



ISBN 978-7-111-30639-9



9 787111 306399 >

定价：32.00元

流程优化 那点事

戴黔锋 周培栋◎著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

小人物戴森，有着一颗不安于现状的心，来到了一块适合他的土壤，带着审视的眼光去看待身旁种种貌似正常的不正常，利用流程管理的系统思维和方法去化解冲突。最终，在逐步为企业创造价值的同时，个人的价值也得到了体现。

多一些幽默，少一些说教。本书通过将作者在咨询实务中实际遇到的流程管理问题及解决方法的故事化、娱乐化，将您带入企业系统视角下的不一样的流程管理。希望您为您在日常工作中遇到流程问题时提供一些思考和帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

流程优化那点事 / 戴黔锋, 周培栋著. —北京:
机械工业出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 111 - 30639 - 9

I. 流… II. ①戴… ②周… III. ①企业管理:
生产管理—通俗读物 IV. ①F273 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 085650 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井 责任编辑: 徐 井 李 岩 版式设计: 张文贵
责任印制: 杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 6 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张 1 插页 · 201 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 30639 - 9

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

作者的话

☆ 我们为什么要写这本书？

原因很简单：因为企业需要，特别是那些扎扎实实地立足于产业经营的企业需要。

做了十几年的咨询工作，我们接触过的那些想做流程、在做流程、经过流程优化大幅度提高企业效率或是在流程再造过程中折戟沉沙的大大小的企业也有五六十家了。在这些企业的实际案例中，我们深刻地体会到，流程管理在企业中能否真正地实现应有的价值，一方面取决于流程体系功能的设计是否合适、合理，更为重要的一方面是企业内流程思想的建立与否、大家对于流程管理的概念以及对于流程优化的认识是否统一。

“统一思想”是件强大的武器，这点是毋庸置疑的。但是我们在企业项目的实际操作中，经常会听到以下声音：

1. 流程就是官僚化

原来处理事情的方式都比较简单，人们也很熟悉，新来的人如果不清楚，问一下就清楚了。现在做流程其实是官僚化，没有以前灵活了。当然，我们理解企业大了就需要官僚化。

2. 流程就是负担

你看我都忙成什么样了，我的一分钟可值十几万元啊，你们让我坐在这里跟你们讨论？拜托，帮帮忙！

3. 流程就是画图

流程管理不就是画画图、填填表，把我们怎么操作的用图形给画出来吗，这能有什么价值？平常我也是这么做的。

4. 流程就是捣蛋

以前都是老总直接批，（流程体系建立后）现在加了这么多环节还是要老总批，这不是徒增麻烦吗？

5. 流程就是摆设

制度、表单这些东西我们都有，但是大家就是不按照这些东西去做，你凭什么保证流程体系的执行效果？为什么它就不是摆设呢？

6. 流程就是照搬

你干脆就别费这么大的劲了，直接把某某企业的流程给我们搬过来，我们就照着人家的做不就得了！管理上不是有标杆管理的吗。

7. 流程就是“官大表准”

流程？我上面有老大，他让我怎么做我就怎么做呗！同样我老大上面还有老大呢，他让我咋做我也就咋做呗！这就是流程，这么简单的道理，你们都不懂？

诸如此类，都是大家基于不同的立场、职位所反映出来的对企业流程体系的各种理解偏差。

坦率地说，这些是在初步接触流程管理优化过程中的正常的反应。就好比扭转一个成人的行为习惯非常困难一样，企业本身就是一个相对复杂的系统，往往单个流程的运转要经过组织中的每个部门，要经过每个部门中的每个岗位，要经过每个岗位中的每个职责，要经过每个职责中的每个标准。在企业里做流程优化甚至再造，就不可避免地会涉及组织的改变、权力的更迭、习惯的调整、既得利益的打破、人事安排的变更、理念的冲击、标准的制订等因素，这样看来，在企业里做流程就不那么简单了。可以想象，在此之前，如果在企业内部没有一个理念共识作为铺垫的话，毫无疑问，流程优化的道路将是“道路崎岖走不完，前途光明看不见”的漫漫不归路。

向大家介绍流程管理在企业实务中是什么样的，应该是如何操作的，并把实务中的片段案例整合成一个完整的体系，这就是本书的出发点。

☆ 我们为什么要写成这种形式？

现在社会流行的是速食文化、娱乐文化，因此本书之所以采用轻松的笔触、小说的文体来阐述流程管理，就是想通过这种“糖衣”使它更利于读者消化。我常常幻想，如果德鲁克大师的鸿篇巨制都能写得像《杜拉拉升职记》一样老少皆宜的话，全世界的企业管理水平应该能上不止一个档次。

☆ 谢谢他们！

成书在即，必须首先感谢我们的咨询客户，他们的上进心及求新求变的迫切愿望、亟待改进企业的企业现状是我们写作本书的原动力，同时也在与我们携手工作共同成长的过程中，丰富了我们的案例，锻炼了我们解决实际问题的能力，进一步检验、细化了我们的工具方法。

然后感谢盛高咨询的黄斌元、吴爱军、王红涛、赵日磊诸位同事的辛勤努力。辛苦了，谢谢！

目 录

作者的话

问题篇

- 第1章 加盟S公司 / 3
- 第2章 服务还是管理? 两种抱怨 / 10
- 第3章 找不到“笨蛋”的问题分析会 / 16
- 第4章 谁说了算 / 24
- 第5章 签字是啥意思? 一定要我签吗 / 29
- 第6章 一个鸡生蛋、蛋生鸡的问题 / 36
- 第7章 小试牛刀, 新人快速入门手册 / 41
- 第8章 制订计划从5天到半天 / 47
- 第9章 不变不行了 / 52

优化篇

- 第10章 组织决定流程, 还是流程决定组织 / 59
- 第11章 流程图是这个样子的 / 62
- 第12章 咱们变成啥样 / 72
- 第13章 流程也有“七步成诗”
——在一次会议上引出的流程优化的七个步骤 / 76
- 第14章 流程再造: 我们能承受这么大的变革吗
——体系着眼, 问题着手: 跑步当中变队形 / 83
- 第15章 你的和我的, 原来不一样
——统一思想绝不是一句空话, 做流程就像是玩二人三足, 想法不一样是要一起栽跟头的 / 90
- 第16章 找准问题的根源就等于解决了一半

- 不是什么事情都只能靠经验解决，运用分析工具可以事半功倍 / 95
- 第 17 章 事有轻重缓急，关键流程的筛选 / 99
- 第 18 章 消除非增值活动 / 104
- 第 19 章 工作整合 / 112
- 第 20 章 对流程环节提出明确要求 / 117
- 第 21 章 僵化套用、固化使用与优化改良
——一套新的管理体系、理念要想在企业真正地生根发芽，先僵化套用，再固化学习，最后优化改良是必然的道路 / 121
- 第 22 章 事关信任，增加关键控制点 / 125
- 第 23 章 流程任务自动化 / 128
- 第 24 章 创造可量化价值
——管理不应该是看不见、摸不着的东西，它的价值应该是可量化的 / 133
- 第 25 章 简化活动
——简洁是一种美，流程管理也是一样 / 138
- 第 26 章 重排流程 / 143
- 第 27 章 流程负责人的责任
——流程负责人不是司机，而是交警 / 148
- 第 28 章 授权而不是要权
——权力不在于大小，而在于明确 / 152
- 第 29 章 沟通如此重要
——知道是做到的第一步，清楚是做好的基础 / 159
- 第 30 章 大搬家预示着新面貌
——以客户为导向的办公场地布置 / 163

实例篇

- 第 31 章 烫手的山芋扔过来了，接还是不接 / 171
- 第 32 章 采购系统的混乱 / 176
- 第 33 章 全面的采购解决方案 / 183

流程
优化
那点
事

问题篇

一、点燃心火的见面会

那真是“红旗飘飘、彩旗招展、锣鼓喧天、鞭炮齐鸣”！

在号称是“史上最严重”的金融危机的今天，能像 S 公司这样大肆拉队伍的企业着实是不多，这得力于中国对小家电产品的强力内需以及 S 公司的经营得当。作为在业内上升势头迅猛的公司之一，各类人才自然也是蜂拥而至。S 公司的人事部从以前的“招人难”到现在的“挑人难”，第一时间体会到了企业良性发展所带来的好处。

“这边来，大家找位子坐下来，尽量靠前！”S 公司人事部部长郭优大声招呼着新人们，要是拿上小喇叭举上一面小旗，就跟导游差不多了：“大家安静一下，一会儿咱们 S 公司的领导要和大家见个面熟悉一下，讲两句话，大家要热烈鼓掌哦！”

新人们坐定后没多久，一行人鱼贯而入，面对着大家坐了下来，看样子是 S 公司的高层领导们。一番例行的、有气无力的、断断续续的掌声过后，各位领导们依次展开讲稿埋头苦读起来，讲的照例是欢迎大家来到 S 公司、公司的发展历程、公司的发展愿景、公司的基本规章事项等。

郭优部长估计是听得次数多了，禁不住张大了嘴巴使劲儿地打了个哈欠，没想到哈欠的感染力如此之快，下面很快就哈欠四起了。

哈欠声最大的是一个圆脸蛋、圆眼睛、圆肚子的青年——戴森。戴森这个哈欠之所以打得声音最大，原因在于下列几个关键词：纸质讲稿、领导讲话、热烈鼓掌。这些典型的流程式做派，戴森在过去的 4 年中是深受戕害

的，最后导致一听到这些千篇一律的报告，体内的瞌睡虫就条件反射般地活跃起来。“才离虎穴，又遇狼窝”，戴森心里嘀咕着，上眼皮逐渐放弃了对地心引力的抵抗，合了起来。

正在戴森要神游太虚的当口上，郭部长清了清嗓子：“下面请董致远董事长给大家讲话，大家欢迎！”说罢带头热烈鼓起掌来。

“董致远？”戴森的脑袋一下子困意全无，在小家电制造业摸爬滚打了十多年，就业内而言，戴森是很欣赏或者说佩服S公司的董致远的。就像打篮球的喜欢乔丹、科比、詹姆斯，踢足球的中意卡卡、C罗、特维斯一样，在某个领域浸染久了，自然会给自己树立一个榜样或者说奋斗目标，当下有个名词专门形容这些人，叫做“粉丝”。

戴森摘下眼镜，拭去了眼角的泪水，这倒不是因为见到了董致远的活人（还不至于如此虔诚），实在是刚才的哈欠打得太酣畅了。戴森戴好眼镜，细细地打量着前面居中而坐的董致远，第一感觉是没有想象中那样英明神武，一丝不乱的三七分头、瘦削的脸颊，同以前在刊物上见到的照片相比多了些岁月的痕迹，但是能感觉出来是个有干劲而且严谨的人。戴森挺直了腰，想更认真地听听董致远要说什么。

“我真诚地欢迎大家选择S公司。”董致远没拿讲稿，“我想请问一下，大家为什么要选择S公司？”大家纷纷低下了头，避免与董致远的目光进行直接接触。戴森的个子本来就高，又雄赳赳地挺直了腰，在董致远的眼里就显得鹤立鸡群了。董致远一指戴森：“这位小伙子，你说说吧。”

戴森一愣，本来全身心地要听董致远讲话的，突然被点名回答问题，不禁有些语塞：“嗯……我……我想真正地做点事，不想过以前的那种生活了，那种不做不错、多做多错、动手的人少动嘴的人多、表面上一团和气实质里处处打太极的生活！”戴森说着说着，情绪激动起来。

董致远点了点头，用赞赏的眼光看了看戴森，接过戴森的话：“好！我喜欢想做事的人，喜欢扎实干事情的人。前面我们李东方总经理也给大家介绍过了我们S公司这几年的发展历程，我们从一个美地、歌力的普通经销商做起，在十余年的时间里，完成了区域代理商、零配件生产商、OEM商、ODM商并最终蜕变成了现在的品牌制造商，靠的就是‘干’字，一步一个

脚印的真扎实干!”

董致远喝了口水继续说：“但是，我清楚一件事情，我董致远本事再大也就是一个火车头，要想把我们S公司开上每小时300公里的速度，我们必须成为动车组。什么是动车组？就是每个车厢都要有自己的火车头，要有自己的动力。因此我希望大家记住三个共同体：第一个是利益共同体，就是公司和员工要形成物质利益捆绑，大河有水小河满，只要你做出成绩，S公司绝不会在物质利益上亏待大家；第二个是事业共同体，我希望S公司能够成为大家的事业平台，你的能耐有多大，就给你搭建多大的舞台，在S公司没有事业天花板这么一说，即便我现在是董事长，可是我也不甘于做民营企业的500强，我想做中国的500强、世界的500强，我还想到纳斯达克去敲钟呢！”

“哈哈……”，大家都笑了，有些人可能是被董致远的激情感染了，笑得很真挚，有些人可能觉得董致远太过于异想天开了，笑得有些嘲讽的意味。

董致远微笑着扫视着大家，一切尽收眼底：“第三个就是期望大家能和S公司形成命运共同体，我们休戚与共、荣辱与共、命运与共，大家真的把S公司当做自己的家，好好经营维护我们的家！”

戴森自发地带头鼓掌了，没想到以前在国企听得耳朵都磨出茧子、被当做形式主义口号的“主人翁精神”能被董致远说得这么发自肺腑。戴森的心头涌上一阵暖流。

董致远也在鼓掌，在和大家共鸣的同时，细长的眼睛在不断地寻找着，他在寻找那些被激发出来的理想，这种虚无缥缈的东西被很多人称为气场也好、小宇宙也好、查克拉也好，的确是可以被某些人所感知的。在商场打拼多年阅人无数的董致远就有这种感知能力。

会后，董致远叫过郭优，小声地问道：“刚才那个回答我问题的，圆脸、圆眼、圆肚子的小伙子叫什么？”

“叫戴森，新招进来的经营计划部副部长，分管综合计划工作。”郭优回答道，“在国企做过五六年的中基层管理，前几年考了MBA，现在刚毕业，经验和能力都不错。”董致远点了点头。

二、热火朝天的背后

为了让这些新入职的员工尽快熟悉环境，S公司有个职业辅导人的制度，说白了就是给每个人找个带他的老师。

戴森的职业辅导人是经营计划部的资深员工吴大为。所谓资深，就是提不上去老在一个岗位上蜗居的结果。看开了，资深也是挺好的一件事，最起码可以做到“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天空云卷云舒”。作为“看开了”的副产品，吴大为在S公司人缘颇好，任谁都能乐呵呵地拍着他的肩膀管他叫“老吴”。让老吴担任戴森的职业辅导人倒也合适，这么一位无欲无求的长者应该是不大会激发年轻人的叛逆的，亲和度绝对没问题。才一个上午的时间，戴森对吴大为的称呼已经从“吴老师”变成了“老吴”。

中午吃完饭，老吴领着戴森在厂区、办公楼内走了一圈。

老吴笑着问戴森：“什么感受啊？”

“嗯，快！大家走路快、说话快。”戴森用很欣赏的语气说：“看市场竞争力怎么样，看大家走路就能知道，我去过香港，那里真不愧是亚洲金融中心，他们走路都像是在竞走，自动扶梯上就没有站着的。我觉得咱们S公司的效率一定高！”

老吴呵呵笑了一声，没有说话。

在办公楼内的吸烟点，戴森敬了老吴一根烟，在云山雾罩中继续刚才的话题，戴森就效率向老吴倾诉了以前在国企如何如何，效率低下给人带来的伤害折磨等，老吴频频点头表示理解和同情。

吸烟点是铁打的营盘，流水的兵，人员往来极为频繁，但凡光顾这里的，要么是结伴而来的，要么是煲电话粥的，一个人到这里为了抽烟而抽烟的很少，除非是失恋了或被领导给尅了。其中两个人的对话引起了戴森的关注。

“插单，插单，老是插单，我最恨插单的人了，经营计划部的那些人也不怎么样，他们的计划是跟着人变的，哪个人官大哪个人的单子就重要，像咱们这样刚来不久的，都没人搭理。”刚来的就是刚来的，说话不分场合，没轻没重。

老吴不愧是老江湖，任人指桑骂槐我自波澜不惊，装作没听见。戴森刚来，在年轻人的血性和成熟的理智的综合作用下，和对方做了一次直接的目光接触进行无言的抗议，但是保留了采取进一步行动的权力，人高体壮、肚大腰圆的戴森冷不丁地瞪一眼，的确是有不小的威慑作用。

那个人可能意识到了什么，低头深吸了一口烟。另外一个人背对着戴森，接上了话茬儿：“老董的心很高的，拉着我们越跑越快，可是就像是一个法拉利的发动机装在QQ里面，这样下去……很可能就像这个烟圈一样。”这个人有意境、有深度，一竿子捅到董致远那里了。戴森和老吴对望了一眼，掐灭了烟蒂。

一个星期过去了。

晚饭时，老吴在外面有私人应酬，戴森和经营计划部的其他同事在S公司的餐厅里用餐。忽然一阵香风袭来，一只温润的手搭在了戴森的肩膀上：“您是经营计划部的戴森副部长吗？”

戴森猝不及防，叼着半块扒鸡以犀牛望月式看着后面的陌生美眉，怔怔地点了点头。“您好，我是总经理助理宫晓莉，董总请您过去一趟。”宫晓莉估计是习惯了自己魅力突袭的效果，意料之中笑盈盈地欣赏着戴森的窘相。

戴森跟着宫晓莉进了小包间，董致远招呼戴森：“来，戴森是吧！这里坐。”戴森坐定以后，董致远也就开门见山了：“这两天有没有熟悉下环境，有什么感受没有？”多年的国企经验告诉戴森，同领导见面谈话之前需要揣测、准备，在来包间的路上戴森已经押题命中而且打好腹稿了。

“最大的感受就是大家的干劲很足，大家忙忙碌碌地来回穿梭，氛围很好，同事之间的关系也很融洽，老吴给我的帮助不小。”戴森顿了顿：“但是有几件事情让我有个假设，咱们S公司的实际工作效率可能没有表现出来的那么高。”

“哦？”董致远对于戴森没有照例地歌功颂德有点意外，顿时来了兴致：“哪些事情，举个例子说说。”

戴森胸有成竹地说：“大家现在都在忙着催别人做别人本来应该做或者不应该做的事情！”戴森的声音不大，可是在董致远听来，却是有点振聋发聩，这句话真的点中了他的一块心病。

戴森继续说道：“但是这个是正常的，以前我听过一场培训，那个讲师

把企业的发展历程分为三个阶段，一家企业在快速发展当中必然要经历一个从人大于组织到组织大于人的过程，就像小孩子长个子一样，这个阶段小孩子会经常地感冒、发烧、流鼻涕，这是他身体的各项机能没有同步发展的结果，但是过了这个阶段，小孩子就变成大人了。”

董致远点了点头：“但是企业和人不一样，人是有自愈能力的，感冒、流鼻涕，不吃药一个星期也就好了，企业怎么办？”

“我刚才说了，企业在规模较小的时候是人凌驾于组织的，这个时候属于能人管理阶段，一家小企业有那么两三位能人，只要不是那些夕阳产业，自然而然地会很快发展起来。因为这些能人足以掌握住企业的每一条核心流程，效率自然高、发展自然快。”戴森接着说：“但是，在企业发展到一定的规模，组织结构渐渐扩大，员工人数成百上千，产品系列不断扩充以后，这种能人管理模式就相对落后了，如果这些能人还没有意识到管理体系的重要性，还认为个人能包打天下，那么他们就会湮没在事务的处理中，就会被迫去当企业的救火队长。”

董致远的笑容早就收了起来，眼前这个小伙子看问题的深度足以让自己另眼相看，不禁请教起来：“你说的这个很对，那么如何解决呢？”

“呵呵，董总高看我了，我可没这么大的本事。”戴森被董致远认真求教的表情弄得很不自然，挠头笑了起来：“说起来简单做起来难，其实就是流程与制度的建立，但如何做，我可真不知道。不过我有一个想法，我们中国人接纳一个新生事物往往是从接纳一个人开始的，会由于对这个人的尊重而催生出对于新生事物的尊重，比如流程、制度体系等。这个跟刚才说的能人管理有点不谋而合。”

董致远没有说话，深思了一会跟戴森说：“戴森啊，你的想法我很认同，你是新人，看咱们S公司也能用一个全新的视角，我希望你能多用心观察一下咱们S公司的方方面面，多思考，多提建议。”

“好的。”戴森对于自己的观点能被董致远接纳而感到无比的兴奋，末了又补充了一句：“经营计划部的工作我会尽快上手，然后多看多想的！董总，没有什么事情我就先出去了。”

“我关心的可不仅仅是经营计划部。”董致远点了点头，心中默念着。