

AMT

陈立云 金国华 / 编著

## A PRACTICAL EXPERIENCE IN BPM

### 两位企业内部流程管理 实战专家的写实

跟  
我  
们  
做  
流  
程  
管  
理

◎第一本站在组织内部实施专家视角描写如何运作流程管理的书籍，研究流程管理在组织真实环境下的现状、挑战以及应对策略。

◎丰富的工具、模板及案例，真正做到拿来即用。

◎简单的流程管理PDCA环，易于推广。

◎书中的表格在网站[www.pup.cn](http://www.pup.cn)上可随时下载。



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 跟我们 做流程管理

---

**A PRACTICAL  
EXPERIENCE IN BPM**

---

陈立云 金国华/编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

跟我们做流程管理/陈立云,金国华编著. —北京:北京大学出版社,2010.5  
ISBN 978-7-301-16618-5

I. 跟… II. ①陈… ②金… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第067148号

书 名: 跟我们做流程管理

著作责任者: 陈立云 金国华 编著

责任编辑: 石会敏

标准书号: ISBN 978-7-301-16618-5/F·2506

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 24.75印张 458千字

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

印 数: 0001—6460册

定 价: 45.00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](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 推荐序 十年来关于“流程”的一个心愿

近十年来,我和我在 AMT 咨询的同事陆续有 5 本“流程”方面的书和读者见面,分别是《流程管理》(第 1 版、第 2 版、第 3 版)、《流程管理实战案例》和《流程管理理论设计工具实践》,但我一直觉得还不足够,因为这些书的作者都是咨询顾问,虽然这些书中也有大量实战案例,但我一直期待:在 AMT 整个“管理 + IT”类书籍的立体出版计划中,能不能找到就在企事业单位就职的“流程从业者”,写一本流程管理方面的书籍呢?

要满足这个心愿,其实很不容易,至少需要三个条件:

第一,实践的基础。这种作者要在实业界有推进流程管理的实务经验,大量理论和工具对于他而言不能是道听途说而是亲手用过,读者要看的是这些理论和工具在企业中如何被因地制宜地改造、最终见到什么效果。

第二,分享的意愿。全球 500 强企业中有不少设立了流程管理的专门部门,有专门的流程管理岗位,但这些流程从业者可能不愿意分享、不能分享,或者他是从这种庞大成熟企业本身自然继承了流程管理的方法论和做法,对于如何结合中国企业的国情来实践流程管理未必就思考和体会得很深,而读者要看的,其实往往并不是成熟企业做法的直接印刷然后照搬套用,读者真正心仪的是用“实践之火”锤炼后的真知灼见。

第三,分享的能力。这个世界上如果说有写书念头的人有 100 个,也许最终写成的还不到 1 个,实业界的流程从业者已经忙于本职工作,还要拿出精力驻足思考、成文成篇,虽然 AMT 已经有近百本“管理 + IT”的书籍出版经验可以复用,

但毕竟要这些作者本人一章一章地谋划、一个字一个字地打磨才能墨香付印啊。

所以，结识陈立云、金国华先生这几年来，从初识、到信任、到一起策划此书、到书稿付梓。我感到，这两位作者真是太难得的符合以上所有条件的人选：他们“实践出真知”，本职工作就是担任流程管理总监、流程管理高级管理经理这样的“实战”职位，在此之前他们有多年在不同企业做质量体系、制度建设、IE改进的经历和经验；他们“热爱分享”，在畅享网上开“流程”主题的专业博客，写成的好文比如“给妈妈讲什么是流程管理”、“流程 VS. 高速公路”既通俗易懂又不失专业，引来成千上万次的访问量；他们“言出必行”，一旦制订了书籍的写作计划后就严格执行，处处从读者角度思考，还能多放哪些“干货”和“好用实用的东西”在书稿里面，同时又不影响全书的系统性和逻辑性。

这个找作者的十年心愿终于达成了。但我又意识到，这本书其实对“读者”的要求也不低，因为作者也有一个心愿，非常希望读者不仅是“读读”这本书，而是能“真正用用”这本书，哪怕是书中的一个流程优化表格、一个流程推进技巧、一份工作计划、一种专业模板。

陈立云、金国华先生多次和我谈到，他们自己的书稿内容是“从实践中来”，如果他们自己这些年来不去真正动手做、只是纸上谈兵，那么书稿内容根本不会是如今这个样子。他们最初对流程的认知正是在实践中得到了发展、修正、完善、丰富。他们和我一样坚信，“实践是检验流程的唯一标准”，他们自己在企业同事和领导那里获得的良好评价也正是靠“一步步干出来”。因此，他们坦陈，这本用心费力完成的书稿是写给那些愿意付诸行动而不是只坐而论道的人的，是写给那些愿意从小处做起而不是只抱怨领导不重视不支持的人的，是写给那些愿意用实践来检验书中各个工具模板而不是坐在原地对书稿内容品头论足的人的。

我相信，现在，拿起这本书的你，应该就是这两位“流程实战从业者”的心愿中要找的知音吧。这本书稿已经是“从实践中来”，而如何“到实践中去”，这个心愿还要郑重、真心地托付到——你的手上。

王玉荣

2009年12月14日于上海

## 前言 走出流程管理实施难的困境

在国内 BPM 领域最资深的专家学者和兴趣组聚集的畅享网论坛上,随便翻翻最新话题,都会看到“流程管理执行难”的困惑。巧合的是,在我们与流程管理同行做交流的时候,大家探讨最多、最关键的问题也集中在“流程管理如何有效执行”上。现将流程管理中的主要问题简要罗列如下:

“公司让我负责流程管理工作,我该从哪里下手呢?”

“流程管理的方法论我都知道,但就是不知道该如何落地?”

“流程都有,为何执行不下去呢?”

“流程项目完成后,领导说效果到底在哪里?他说找不到感觉。”

“目前的窘境是:我们不了解客户最关心哪些流程?最急需解决的流程问题是什么?”

“公司从 2007 年开始推行流程管理,磕磕绊绊走了两年,业务部门看不到流程管理给自己带来的实质的好处,而流程管理部门也逐渐失去了项目开始时的热情。”

“作为流程管理专员,我想知道如何有效地开展流程管理工作才能达到领导的期望?我不知道自己的工作价值具体体现在哪里?岗位前途在哪里?”

资料来源:畅享网 [www.vsharing.com](http://www.vsharing.com)。

随着流程管理理念在中国的推广,企业对流程管理的重视度越来越高,很多

企业已经设立“流程专员”、“流程经理”，甚至是“流程总监”这样的岗位。这些专职人员已经完全掌握了流程管理理念与知识，然而对于如何在企业成功推动流程管理并创造切实成效还是充满困惑且解决办法不多。

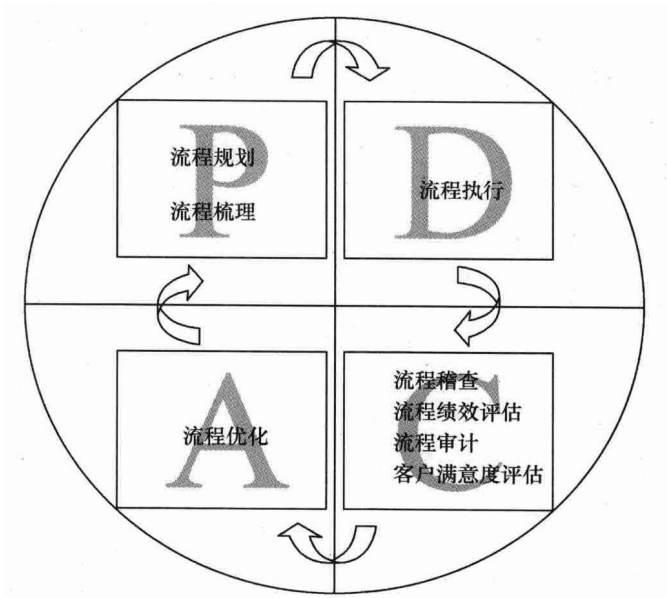
问题究竟出在哪里呢？我们认为原因主要有两个：一是虽然掌握了流程管理知识，但没有掌握如何应用知识的能力（即活学活用的能力）；二是缺乏流程管理在企业推动的经验与技能。众所周知，理论只解决“是什么”的问题，强调思路和原则，具有一定的通用性，没有考虑企业的具体情况与自身特点，例如行业、商业模式、企业发展阶段、管理水平、企业文化、组织架构，领导的流程意识等。实践则强调实战，能够根据具体的情况采取正确的方法，它不是理论的简单套用，而是在理论指导下去摸索、总结、变通、简化，甚至是创造，把理论转化为有效的具体方法与工具。

我们有多年流程管理的工作经验，行业涉及了教育、机电制造、分销服务、纺织、化工、建材，企业类型包括了国有、民营及外资的上市公司。我们对从企业如何成功导入流程管理到流程管理做出成效有着丰富的实战经验。我们在所服务的企业成功推动了流程管理的应用，取得了良好的成效，其中有些方法与同行分享后，得到了比较好的反响。

我们系统地总结了多年来在推广及应用流程管理方面的经验与教训，把我们从实践的角度对流程管理的理解、感悟及实施经验提炼出来与流程管理同行分享，我们期望能够对大家有所借鉴与启发。

本书重在实战而非理论，旨在为公司带来看得见摸得着的产出而非华丽但虚无缥缈的口号。书面提供了大量来自应用一线的案例，及经过无数次实践考验证明非常实用的工具模板。

“P—D—C—A”是管理中最朴素也是最有用的管理思想，它同样适用于流程管理。我们借用戴明博士 PDCA 环建立了“流程管理 PDCA 环”（如图 1 所示）。全书围绕流程管理 PDCA 环展开，思路清晰，也便于读者理解。





# 目 录

推荐序	十年来关于“流程”的一个心愿 .....	(1)
前 言	走出流程管理实施难的困境 .....	(1)
第一章	正确理解流程管理 .....	(1)
	“学到”、“悟到”、“做到”之后才能够“得到”。本章提供了我们对流程管理本质与实践的感悟,可以让读者更好地领悟“什么是流程管理”,从“学到”走向“得到”。	
1.1	流程管理的价值 .....	(1)
1.2	把握流程的本质 .....	(18)
1.3	抓住流程管理的重点 .....	(20)
1.4	不要把流程仅仅看成是活动流 .....	(23)
1.5	端到端的实战与感悟 .....	(28)
1.6	以流程为导向的管理模式 .....	(31)
1.7	流程管理 PDCA 环 .....	(33)
1.8	如何在企业推动流程管理 .....	(37)
第二章	流程规划 .....	(52)
	随着流程管理工作的深入,需要站在全局角度理解流程网,并理清组织内流程之间的逻辑、接口、等级、重要度等,这就是流程规划要解决的问题。	
2.1	为什么做流程规划 .....	(52)

2.2	基于岗位职责的流程规划方法	(59)
2.3	启动流程规划	(67)
2.4	流程清单识别	(72)
2.5	流程分级分类	(81)
2.6	流程重要度评估及任命流程所有者	(96)
2.7	绘制流程系统图	(99)
2.8	流程规划的应用	(104)

**第三章 流程梳理** ..... (110)

大多数公司对流程梳理很感兴趣,可谓张口闭口皆梳理,不过大多以失败而告终。失败的原因却如出一辙:为梳理而梳理。要想成功必须探求梳理背后的真实需求。

3.1	什么是流程梳理	(110)
3.2	不是为了梳理而梳理	(112)
3.3	如何启动一个流程梳理项目	(118)
3.4	收集流程信息	(122)
3.5	流程分析和设计	(124)
3.6	明确各活动节点的管理标准	(134)
3.7	培训和推广	(137)
3.8	附:流程制度模板	(141)

**第四章 流程执行** ..... (145)

高效执行关键是在流程而非人。本章会告诉你“如何设计出易于执行的流程?如何提高流程执行力?如何借助 IT 与制度工具强化执行力?如何有效地推动流程的执行?”

4.1	执行力是企业成功的关键	(145)
4.2	执行力关键在流程而不是人	(146)
4.3	没有流程执行力就没有流程管理的价值	(147)
4.4	执行力是设计出来的	(149)
4.5	如何保证流程有效执行	(154)
4.6	流程执行的两把利器	(164)
4.7	制度生命周期管理	(171)

## 第五章 流程检查 ..... (180)

学而不思则罔,流程管理没有检查就是在做无用功。本章提供了流程管理体系审计、流程绩效评估、流程稽查、客户满意度评估全方位的实战感悟、方法与工具。

- 5.1 没有检查就没有竞争力 ..... (180)
- 5.2 把握流程检查的度 ..... (182)
- 5.3 流程检查的方法 ..... (184)
- 5.4 如何开展流程稽查 ..... (185)
- 5.5 如何开展流程绩效评估 ..... (191)
- 5.6 如何开展客户满意度评估 ..... (201)
- 5.7 如何开展流程审计 ..... (204)
- 5.8 流程检查结果的应用 ..... (213)

## 第六章 流程优化 ..... (216)

流程优化绝对是流程管理生存之本,但要想高效推动此工作并非易事。请看由我们多年实战经验提炼的“流程优化六步法”是如何成功实现此目标的,还有一个真实详尽的案例供参考。

- 6.1 流程优化是流程管理生存之本 ..... (216)
- 6.2 流程优化组织 ..... (220)
- 6.3 流程优化需求漏斗分析 ..... (223)
- 6.4 流程优化六步法 ..... (232)
- 6.5 项目立项 ..... (236)
- 6.6 现状流程分析及诊断 ..... (245)
- 6.7 目标流程及配套方案设计 ..... (247)
- 6.8 IT 方案设计与开发 ..... (254)
- 6.9 新旧流程切换 ..... (259)
- 6.10 项目关闭 ..... (262)
- 6.11 项目推进的方式 ..... (265)
- 6.12 如何做好多项目管理 ..... (267)
- 6.13 如何做好常规性流程优化工作 ..... (271)
- 6.14 流程优化方法,要重其神轻其形 ..... (278)
- 6.15 流程优化的三个层次 ..... (282)
- 6.16 实战案例:超人染厂生产控制流程优化项目 ..... (285)

**第七章 流程管理长效机制** ..... (315)

只有建立起流程管理长效机制,才能通过流程体系的运作在企业建立一个“自我发现问题、调整与持续改进”机制。本章分享我们在成功建立流程管理长效机制方面的方法与经验。

- 7.1 流程管理体系化运作需要长效机制做保障 ..... (315)
- 7.2 流程管理流程化是建长效机制的前提 ..... (316)
- 7.3 流程管理动力机制 ..... (318)
- 7.4 流程管理决策机制 ..... (322)
- 7.5 流程管理压力机制 ..... (324)
- 7.6 流程文化 ..... (325)
- 7.7 流程管理的组织保障 ..... (328)
- 7.8 让所有者把流程真正管起来 ..... (330)

**第八章 流程团队管理** ..... (339)

流程管理团队在组织中的定位及前景如何?这个行业对流程管理人提出哪些素质要求和挑战?又如何做好团队的知识管理呢?请一一分享我们的观点,并希望能起到抛砖引玉的作用。

- 8.1 流程管理部门的职责 ..... (339)
- 8.2 流程管理人员胜任力模型 ..... (343)
- 8.3 流程管理团队的运作模式 ..... (352)
- 8.4 怎样才能做到高效:经营计划、控制及考核 ..... (361)
- 8.5 流程管理人员的职业规划 ..... (369)
- 8.6 团队的知识沉淀漏斗长啥模样 ..... (371)

**后 记 如何正确运用本书** ..... (381)

# 第一章 正确理解流程管理

近年来,流程管理理论与概念在我国得到了非常广泛的推广与普及,然而对流程与流程管理内涵的把握和理解还主要局限于流程管理专业从业人员,对于企业大多数管理者及员工来说,流程管理还是个专业而陌生的事物,他们自然采取敬而远之的态度。大家试想一下,如果流程管理只有流程管理人员理解,而真正对流程负责的各级员工却理解,流程管理怎么可能在企业真正推动起来呢?流程管理又怎么可能取得成功?

理解流程管理,让企业内部员工建立共同的流程管理理念、价值观,并达成共识是推动流程管理的前提。为此,推动流程管理首要的功课是要正确理解什么是流程管理。

流程管理的理念与道理本身并不深奥,也不复杂,它来自于日常的管理实践,与企业管理的基本理论是相通的、一致的。本书试图以通用的管理语言来说明流程管理的概念与内涵,以利于读者深入理解并真正高效地运用它。

## 1.1 流程管理的价值

知其然,还要知其所以然。导入任何一种管理方法,采取任何管理活动都应当是目标导向的,都是要为公司解决问题并带来价值的,绝不应当是盲目跟从,

不应当是无价值行为。认识流程管理也要从为什么开始,要深入把握流程管理的价值所在。

目的是做任何事情的起点与终点,是事情成败的关键。然而在实际工作中把目的想清楚也是最难的事情。

也许有人会说,流程管理培训及流程管理专业书籍已经把流程管理的目的与价值说得非常清楚了,理解为什么要推行流程管理不再是一个问题。我们认为流程管理负责人员对于为什么要推行流程管理的认识不能停留在教科书和“人云亦云”的层次,而应当能够把流程管理的价值说得清,讲得明,能够说服他人,让流程管理得到公司的认可。要做到这一点,通常需具备以下能力:

- 要真正能够理解并用自己的语言表达,而不是机械地复述他人的观点,否则人们只会认为流程管理人员是个理论专家,是个书呆子,并不认可你的专业能力;

- 能够用公司各级员工熟悉的管理语言去表达、去宣传,而不是搬出一大堆晦涩难懂的流程管理专业术语来说教;如果公司员工对流程管理的价值没有理解,原因不在于他们的理解力,而在于流程管理人员没有表达清楚;

- 能够密切结合公司经营管理实际,说得清楚流程管理能够解决实际中的哪些关键问题,这样才能够引起大家的兴趣与关注度,让流程管理的价值更加具体,更有说服力;

- 能够说清楚流程管理能够为公司带来的价值,当然这个价值的表达要符合公司已有的习惯。有的公司不重视或不习惯把客户满意度作为价值,那就应当将客户满意度转化为市场份额、外部不符合、质量成本等。

只有这样,流程管理从业人员才能够提高自己推销流程管理的能力,才能够让公司更多的人理解流程管理的目的、价值,才能在公司建立流程管理的共识,充分激发并调动广大员工参与流程管理工作。

## 案例 流程梳理多以失败而告终

某制造企业经过数十年的发展,已经建立了相对完善的流程制度体系。管理部负责人刘三希望能够在管理上有所创新,能够做出与前任不一样的成绩。刘三听过几次流程管理培训,也看过一两本流程管理专业书。从流程管理理念中,他受到了较大的启发,他决定在流程管理方面有所作为。经过一番考虑,他决定在公司系统地推动流程梳理工作。他的本意是将公司多年来积累的流程制度梳理成有条理、有秩序的流程制度体系。他在工作推动会的时候,打了一个形象的比喻:“原来公司的制度就像是一堆无序的书本堆放在房间,查找起来非常



性、真实性、是否超预算及票据的规范性进行审核。

(2) 例外的过程。这类过程一般没有规律可循,不会重复发生或者发生的几率很小,且过程的规则不可以被重复使用,每一次都需要重新去设计。

典型的例外过程有两类:一是项目性工作(项目类工作都是一次性的,每一次项目的需求及实施方法都是不一样的);另外一种是新导入的工作(如新导入流程管理、经营分析、战略管理、客户服务等)。

例外过程由于发生的次数很少,过程的生命周期太短,来不及总结过程的规律和经验再去实施。有的过程受科学水平及我们认识的限制,我们并不能够真正地理解过程,属于纯艺术行为,没有规律可言。例如高层决策的过程,从外在表现看,可能是皱眉、沉思等,但大脑是如何思考的无从了解,没有固定的格式。流程与过程的关系如图 1-1 所示:

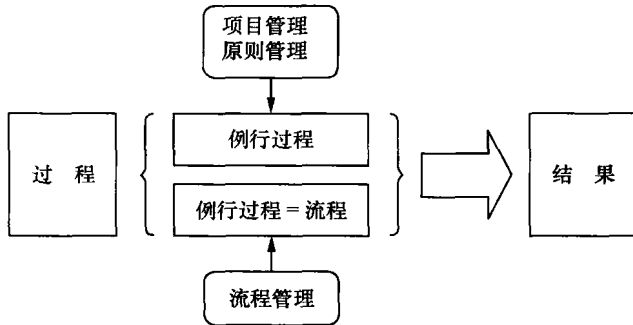


图 1-1 流程与过程的关系图

我们认为只有例行的过程才是流程,例外的过程不属于流程,不适合用流程管理方法去管理它,这一点非常重要。根据我们的经验判断,企业的经营活动中 90% 以上都是例行过程,都属于流程的范围,所以,过程管理的重心就落到了流程管理上面。

此外,有相当一部分例外过程发展到具备一定成熟度之后,如多次重复发生会转化为例行过程,最终也会纳入流程管理的范畴。对于管理者来说,要将重复发生的例外过程转为例行过程,将例外的靠人管理的模式转化为流程化管理,有利于把经理人从瞬间事件的奴役中解放出来,将这类过程从成本较高的员工转移到成本较低的员工,甚至交给 IT 系统自动执行,有利于降低企业运作成本,提高质量。

所以,我们可以做一个简单的推理:

- 好的结果来自好的过程;
- 好的过程来自好的过程管理;



- 过程的关键在流程；
- 好的流程来自于好的流程管理；
- 好的结果来自于好的流程管理。

为此,流程是实现结果的关键,流程管理是保证企业经营成果顺利实现的关键。

### 案例 好的结果需要好的过程管理

我有位朋友是个销售高手,他每个月都可以做出好的业绩。有一次,他问我:“你从管理者的角度帮我思考一下,我把部门经理要求的销售额与纯利指标做到就可以了,公司应该放手让我自由发挥才是,为什么要强迫我填写一堆工作计划与总结、销售业绩报表分析、按规定拜访客户呢?”“其实对于业绩,我比部门经理都重视。毕竟如果我完成不了,不仅拿不到提成,可能下个月就要走人了,我对公司这么多没有价值的过程管理都烦死了。”“你觉得公司的管理是不是有问题?”

我反问他:“你的业绩是怎么做出来的?是不是因为你的运气比别人好,客户都撞在你的枪口上,认定只和你做生意?”

他说:“当然不是,我有一套成功的销售方法,我对于客户的需求把握很准确,熟悉产品,说服技巧也很强,在客户关系维护方面做得非常到位,能够和客户成为相互依赖、相互帮助的好朋友。”

我又问他:“公司业绩比你差的人有多少?他们做销售的方法有没有问题?”

他说:“我的业绩排名是非常靠前的,那些做得差的人要么不适合做销售,要么不知道怎么做,问题就出在销售方法上。”

我接着问:“对于业绩差的销售人员,如果只给业绩指标压力,不做过程管理,你认为他就一定能把业绩做得漂亮吗?”

“当然不行!”他肯定地说,“这也好办,公司可以换人呀。”

我继续问他:“如果那些业绩差的销售人员能够用你成功的销售方法,业绩会不会有所改善呢?”

他点点头,若有所思。

这个事例充分说明了过程管理对于结果的重要性。管理者都知道要结果,但结果不会自发产生,是需要有过程去产生(也就是我们常说的要做事情)。案例中的销售过程是典型的例行过程(即流程)。管理者对例行过程可以采取两种管理方法:一是放任式管理,让各级员工自己去管理;二是流程式管理,设计好