

# THE PROCESS IMPROVEMENT HANDBOOK

A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance

# 过程改进手册

管理变革和提高组织绩效的指南



[美]

特里斯坦·布特罗斯 (Tristan Boutros)

著

蒂姆·珀迪 (Tim Purdie)

[美] 达斯汀·达菲 (Dustin Duffy) 绘图

郑玉彬 张英芝 申桂香 等译

**搭建过程改进架构，创造惊人效益**

哈林顿研究所CEO H.詹姆斯·哈林顿 (H. James Harrington)

华纳音乐集团执行副总裁乔纳森·默里 (Jonathan Murray)

**作序推荐**

**21位商业领导者写荐言赞赏有加**

THE PROCESS IMPROVEMENT HANDBOOK

A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance

# 过程改进手册

管理变革和提高组织绩效的指南

[美] 特里斯坦·布特罗斯 (Tristan Boutros)

[美] 蒂姆·珀迪 (Tim Purdie)

著

[美] 达斯汀·达菲 (Dustin Duffy)

郑玉彬 张英芝 申桂香

绘图

等译



机械工业出版社

Tristan Boutros, Tim Purdie  
The Process Improvement Handbook  
978-0-07-181766-0

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权© 2017 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2014-2040 号。

## 图书在版编目（CIP）数据

过程改进手册/（美）特里斯坦·布特罗斯（Tristan Boutros），  
（美）蒂姆·珀迪（Tim Purdie），（美）达斯汀·达菲（Dustin  
Duffy）著；郑玉彬等译。—北京：机械工业出版社，2017.2

书名原文：The Process Improvement Handbook

ISBN 978-7-111-56006-7

I. ①过… II. ①特… ②蒂… ③达… ④郑… III. ①工业企  
业管理—手册 IV. ①F406-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 026250 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：李万宇 责任编辑：李万宇 杨明远

责任校对：潘蕊 封面设计：马精明

责任印制：李飞

北京天时彩色印刷有限公司印刷

2017年4月第1版第1次印刷

169mm×239mm·17.75印张·1插页·340千字

0001-4000册

标准书号：ISBN 978-7-111-56006-7

定价：59.00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

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：010-68326294

机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

010-88379203

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

## 商业领导者 对《过程改进手册》的赞赏

“我相信它就是这样的一本书，几乎在每一章结束的时候，都会有许多的亮点让你用黄色荧光笔做出标记。你买这本书是明智的，如果再把书中的内容应用到你的组织中，那么你会更聪明。”

—— H. 詹姆士·哈林顿 (H. James Harrington)，博士，超过 35 本过程改进书籍的多产作者，  
哈林顿研究所 (Harrington Institute) 首席执行官

“特里斯坦·布特罗斯 (Tristan Boutros) 和蒂姆·珀迪 (Tim Purdie) 向所有业务过程管理的专业人士和整个商业社会送来了一份真正的礼物。范围全面、重点突出，很强的专家知识和高度的实用性，《过程改进手册》使读者能够把这些结合起来，并采取一种更综合的方法提高企业绩效。已经有这么多写过关于过程改进的话题，作者用来直面挑战的差异是通过定义一个令人信服的商业案例来进行这项工作——识别链接到其他的企业管学科的关键环节和定义对组织敏捷性和价值创新的关键贡献。如果真正的知识不是知道一切的问题，更多的是了解在哪里可以找到一切，那么这本书就是大家寻求绩效难题答案的不可或缺的资源。”

—— 约瑟夫 A. 布雷迪什 (Joseph A. Braidish)，RBG 咨询集团 (Rummler-Brache Group) 咨询和培训总监

“布特罗斯 (Boutros) 和珀迪 (Purdie) 提出一个对希望改进其过程的任何组织都非常宝贵的框架。(什么组织不打算这样做呢?) 简明、清晰、可信，这本手册充满了思想和方法，将有利于任何从事过程改进工作的人。”

—— 迈克·杰华 (Mike Jacka)，《业务流程图：提高客户满意度 (第 2 版)》的作者

“终于，我们有了一本从理论到模板进行过程改进的书。探索过程改进结构层面的书籍有很多，而这本书总算带我们穿过了过程改进的整个范围。它的珍贵体现在两个方面：它是识别和理解过程在一个组织内的作用和影响的宝贵资源，而且它是一个有价值的持续参考。我强烈推荐给任何一个正在寻找改进机会的人，不管是新手还是高级从业者。”

—— 格哈德·普勒纳特 (Gerhard Plenert)，《持续过程改进战略》的作者

“《过程改进手册》是实现有意义的过程改进不可或缺的资源，会使企业管理者将有能力帮助他们的组织保持竞争力和对客户需求的响应，以及灵活和弹性。如果读者试图在他们自己的过程管理世界里航行，这本手册将使他们比现在所处的位置向前几英里。”

—— 肯·卡拉赫 (Ken Carraher)，iGrafx 首席执行官

“这种方法可行！这本书是建立在过去 30 年成熟的过程改进技术基础上，并且应用一种新的标准化方法通过案例进行组织的业务过程改进。之所以使用这个案例是因为它能把今天的技术和能力与过去成熟的质量和过程方法巧妙地编排在一起。对于那些想要领导或让他们的组织发生非常积极的和可持续的改变的人来说，这是一本非常好的书。所包含的实用方法和模板是无价的，并且能够快速启动。”

—— 麦克·莫里斯 (Mike Morris)，IBM 智慧过程 (IBM Smarter Process) 全球销售主管

“企业软件的发展潜力是提高组织的效率和竞争力，而这个潜力的核心是过程自动化。蒂姆和特里斯坦已经在新书《过程改进手册》中捕获了过程改进的基本原理。”

—— 马克 J. 巴雷内切亚 (Mark J. Barrenechea)，OpenText 公司主席兼首席执行官

“组织改进经营绩效经常采用某种单独的方法，如六西格玛。虽然这种方法可能是有效的，但是许多组织都面临着挑战，需要多层面的方法一直为他们的客户提供价值。对所有期待在组织内部寻求有效和高效执行的领导者来说，《过程改进手册》是一个宝贵的资源。”

—— 布伦特·德赖弗 (Brent Drever)，敏捷研究所 (Acuity Institute) 首席执行官

“这是任何希望能影响财务盈利增长和为卓越运营做好准备的领导者必须阅读的一本书。”

—— 达扬 M. 道斯 (Dayan M. Douse)，博士，《只有篮网 (Nothing But Net)》畅销书的合著者

“企业级过程改进常被误解和被组织不恰当地执行。最后，有一本书向你展示了如何实施各级组织的持续过程改进。”

—— 戴夫·麦克罗伊 (Dave McCrory)，  
《高级服务器虚拟化：威睿 (VMware) 和微软 (Microsoft) 平台的虚拟数据中心》一书的作者

“一种独特而实用的方法，非常详细，使组织能够迅速地 and 成功地采取行动的 工具和知识。”

—— 西奥·曼德尔 (Theo Mandel)，博士，《用户界面设计要素》的作者

“今天所有商业领导者面临的挑战是如何发展业务运作、组织结构和流程，以在当今竞争激烈的世界中生存下来。《过程改进手册》是任何负责为组合企业 (Composable Enterprise) 实施和管理过程的人的最佳伙伴。”

—— 乔纳森·默里 (Jonathan Murray)，华纳音乐集团 (Warner Music Group) 执行副总裁兼首席技术官

“对于任何致力于打造卓越过程的人来说，《过程改进手册》都是一本非常杰出的参考书。无论你是一个有经验的从业者还是一个初学者，你都会发现一些值得你学习和应用的东西。”

—— 伯尼·卡梅拉 (Bernie Cardella)，Arelin 供应链和采购高级副总裁

“对于实际了解如何建立以人性化设计为重点的有效过程，这是一本值得订购的书。”

—— 洛里·帕尔默 (Lori Palmer)，苏黎世保险组织效能 (Organizational Effectiveness at Zurich Insurance) 负责人

“这本书向我们所有人提供了一种服务。作者传递的巨大价值和框架结果使我神魂颠倒！”

—— 克里斯托弗·J·巴里 (Christopher J. Barry)，

加拿大白血病和淋巴瘤协会 (The Leukemia and Lymphoma Society of Canada) 董事长兼总经理

“这是一本强大而全面的书，系统地分解过程改进，易于理解 and 应用。高层管理者到个人贡献者 (individual contributor)，凡是使用这本书的人都将在他们的组织中产生有价值的改进。”

—— 迈克·英曼 (Mike Inman)，TableForce 合伙人，

美高梅国际酒店集团 (MGM Resorts International) 和 IAC 公司 (InterActiveCorp) 前采购主管

“《过程改进手册》已成为我们所有的顾问必须阅读的一本书。从这本书中学到的技术不仅对我们公司有帮助，而且我们的客户也受益匪浅。”

—— 威廉·桑德斯 (William T. Sanders)，盛思集团 (Summus Group) 创始人兼总经理

“《过程改进手册》是过程改进的现代标准。你不仅会学习到具有艺术性的过程改进，而且它将从根本上改变你的日常工作方式，使你更成功。这本书是你一直放在办公桌上触手可及的地方的一种书，因为它充满了你可以每天都使用的智慧和有帮助的指导。”

—— 马尔蒂·莱辛哈尼 (Malti Raisinghani)，华纳音乐集团 (Warner Music Group) 产品管理和运营高级副总裁

“这是一本关于过程改进的书，我们都一直在期待着这本书——它有效地结合了企业架构和严格的过程改进。这本书不仅有助于我们在当前的这个改进不断重复和递增的世界中理解过程改进的含义，而且它也非常容易阅读。”

—— 杰森·加梅特 (Jason Gamet)，ePrize 运营副总裁

“终于，对于那些想要透彻理解，更重要的是，想要采取行动的 商业领袖来说，这本书提供了一个实用的、可读的、智能的面向过程的模型。”

—— 罗杰·瓦拉德 (Roger Valade)，ProQuest 公司 工程部副总裁

“在我们不断变化的商业环境中，了解一个企业的核心过程对于‘真正’变化的影响和业务模式的转变是至关重要的。自动化、移动和社交网络正在推动企业重新审视自己的核心业务过程。《过程改进手册》是身处企业持续过程的旅程中的必需品。”

—— 罗宾·贝恩费特 (Robin Bienfait)，

黑莓和美国电话电报公司全球网络服务 (BlackBerry and AT&T Worldwide Network Services) 首席信息官 (退休)

本手册全面、具体地提炼了当前过程改进的知识体系，提出了一个全面的过程成熟度网络，为过程改进提供了一种有效的、更具实用性的指导方法，并给出了详细的过程改进模板和说明。

本手册结构安排合理、层次分明，内容全面系统、重点突出，具有很强的实用性和可读性。本手册分为4部分，分别为绪论、过程改进知识领域、应用本手册过程改进知识体系和附录，可以划分为3个核心模块：过程改进的知识体系、过程管理的知识领域和应用过程改进知识体系。第1模块是建立对过程和过程改进的理解。第2模块是提供一个总体的过程架构，确定必要的技能，为实际应用提供工具、模板。第3模块包含附录，是为了能够更好地指引读者阅读，并通过定义一个商业案例，使读者能在现实情况中应用所学到的知识、使用相应的工具。

本手册是每个过程改进从业人员和希望了解过程改进人员的必备参考书，适合我国制造业中从事过程改进的工作人员或者管理人员阅读学习、实践参考，同时也适合国内高校相关专业师生阅读使用。

---

## 译者序

本书的两位作者在过程改进领域有着非常丰富的企业从业经验和管理经验，本书是他们经验的结晶，一经出版即受到了很多管理者和其他图书作者的一致好评，是一本非常值得参考的书籍。

本书准确、全面、具体地介绍了过程改进的概念、体系、操作方法、注意事项，分析了过程改进组织的角色和职责，并独到地分析了过程改进所需要的能力。在全面分析过程改进的基础上，作者通过引入案例，向读者实际展现了过程改进的真实运用，具有可操作的实用性，并指出了过程改进的结果与预期之间可能存在的差别。

本书介绍的过程改进方法能够有效地推动和提高我国汽车行业和机械制造行业的组织效率和竞争力，是实现有意义的过程改进不可或缺的资源。作者介绍的过程改进方式，详细考虑了许多人的因素，并通过实际案例，给我们清楚地展现了具体应用，对我国相关行业具有实际指导的现实意义。

与同类书籍相比，本书层次分明，内容更加全面具体，考虑到了更多的过程改进所涉及的细节，并详细地给出了过程改进的模板和说明，具有更加实用的特点，同时，本书相对同类书籍而言，所分析的理论、工具和方法能适用于更广泛的领域。

全书由郑玉彬、张英芝、申桂香主要负责翻译并统稿，参加翻译的人员还有孔繁森、郑午、马艳华、刘鹏、于新、陈昕、刘谊宾、杨斌、马亮华、李迪威、张利军、喻君月、苏志强、赵海洋、张立文、侯超、孙佳明、伍浩宁、姜振杰、龙威、田纪予。

由于时间及译者水平有限，错误之处在所难免，希望读者不吝指教，译者在此表示衷心的感谢。

---

## 推荐序

### “任何有价值的事物都是由过程产生的。”

生命的开始与结束伴随着的就是一个过程，而在生命的开始与结束之间，我们参与、经历了无数不同的过程。过程是所有事物的核心，但奇怪的是，无论是在日常生活还是在工作中，我们都往往很难意识到改进这些过程的重要性。

在20世纪初期，被称为精益之父的弗兰克·邦克·吉尔布雷斯（Frank Bunker Gilbreth）就已经开始宣扬过程改进的重要性。吉尔布雷斯提倡过程方法，认为这是处理事情的最佳方式。他专注于消除浪费，并且用流程图表示几乎所有的事物。在1921年的《流程图》一书中，他写道：“作为一种改进方法，流程图是一种将过程可视化的工具。过程的每一个细节都或多或少地受到其他细节的影响，因此，在任何改变之前，整个过程必须能够把构成改变的所有细节立刻以直观的形式呈现出来。审查任何一个过程的细节，如果没有充分考虑改变前后的那些细节，所有决定和议案产生的任何改变往往都不适合最终的运营计划。”

吉尔布雷斯还将“过程”的思想应用于家中的个人活动，例如，他坚持为他的12个孩子使用相同的洗澡过程，这极大地缩短了周期，也减少了水和肥皂的消耗，整个过程在满足客户（他们的父母）需求的前提下，为所有12个孩子洗完澡。他几乎将同样的方法应用于家庭中的每个人和每项活动中。

观察20世纪后半叶的过程改进活动，可看到第二次世界大战迫使美国工业致力于制造过程改进。最初，大量的有缺陷的成品被交付给美国的战斗部队。由于当时对军工产品的需求量很大，以及非常有限的可用于生产的自然资源，因此急需做一些事情来改变状况。于是，将关注的重点放在了企业的制造过程上，对控制制造过程的工艺路线进行细化，抽样计划落实到位，以及对整个过程进行确认。



1961年，菲尔·克罗斯比（Phil Crosby）在佛罗里达州奥兰多的马丁公司推出了首个零缺陷计划，致力于在可接受的质量水平下，半年内将潘兴导弹的不合格品数量减少一半。该计划的重点是提高工作人员绩效，从而消除或最大限度地减少制造过程中的检查工作以及后续过程中的返工时间。零缺陷计划盛行于20世纪60年代和70年代初期，如果你认为零缺陷的目标过于严格，你也可以了解并接受六西格玛，将其作为一个可接受的绩效标准。

到20世纪60年代中期，几乎所有的工业和服务组织将过程改进工作集中在产品的交付过程。在这一时期，IBM的圣何塞工厂发起了一个名为“白领质量成本”的计划，它专注于用流程图绘制支持过程并达到从中消除浪费的目的。1980年，IBM首次提出了一个全球性的倡议，重点是提高组织内部和外部的IBM产品和服务的质量。这一倡议也包含了在支持过程中注重绘制流程图和消除浪费的观念。没过多久，就收集到了足够多的数据，证明在支持过程的绩效改进中有大量的“黄金”可以开采。结果，在1983年，侧重于业务过程改进的全球性计划开始了。不久之后，IBM总裁发布了一个指令，该指令做出了明确规定，要求所有的支持过程都必须在达到或超过IBM制造过程的绩效水平上运行。过程负责人被分配到所有主要的跨职能过程中，以及用于为各个过程评估和设定目标而建立的五步成熟度网络中。在20世纪80年代初，IBM还发布了一个指令，要求国际性的工厂也具备过程的兼容性。

20世纪80年代末，业务过程改进方法开始被应用到世界各地。在20世纪90年代早期，随着两本书的出版——本人的《业务流程改进》（麦格劳-希尔出版集团，1991年）和迈克尔·哈默（Michael Hammer）与詹姆斯·钱皮（James Champy）合著的《企业再造》（尼古拉斯·布里雷出版社，1993年），使得业务过程改进越来越受到重视。

随着时间的推移，泳道流程图取代了普通的流程图，适用于关键路线分析的彩虹流程图又取代了泳道流程图。接着，又先后开发出了平面流程图、知识流图和信息流图等一系列的其他绘图方法，以帮助过程改进团队设计效率高、预期效果好且适应性强的过程。对于从过程中消除浪费，今天的仿真建模是一种前沿的方法。所有这些变化都是为了增加对整个过程中发生的浪费的关注。业务过程改进、流程再造、全面质量管理、六西格玛或精益六西格玛等方法都是为了改进组织过程，但是它们对组织绩效只能提供暂时的改进。在迈克尔·哈默（Michael Hammer）与詹姆斯·钱皮（James Champy）合著的1984年版《企业再造》中，他们写道：“超过50%的大规模重组和再造项目都失败了。”关于其他过程和绩效改进方法，许多杂志的文章和演讲也报告过类似的结果。

如今，人们普遍认为，企业成功的关键是持续改进本组织的所有过程之后，所带来的过程突破。许多短视的组织都把这种思想仅仅局限在与客户相关的过程

中，而没有意识到任何值得做的过程也都值得改进。

本书提供了一个循序渐进的，能够在过程中获得大幅度改善，并将导致显著的底层绩效改进的方法。它强调将关键过程准则整合到组织文化中的重要性，并为读者提供了可以指导他们做出这个重大文化变革的工具和技术。《过程改进手册》通过为读者提供如何实现这一必要的文化变革的深刻见解，将自己与其他过程改进相关书籍区分开来。几乎所有的其他过程改进书籍在它们所支持的方法中都强调了文化变革的重要性，却没有就如何实现所需的文化变革为读者提供指导。过去的绩效改进方法失败的主要原因是短期改进的成果没有持续下去，而且这些成果很少能够在组织的底层或者长期的绩效中体现。这是一本非常珍贵的书，能够在改进你的过程以及组织准备接受新的经营理念时提供指导。

在第3章中提出了一个全面的过程成熟度网络，为过程改进的演进提供了一个有效的指导方法，这将有效地支持必要的文化变革。

我相信它就是这样的一本书，几乎在每一章结束的时候，都会有许多的亮点让你用黄色荧光笔做出标记。你买这本书是明智的，如果再把书中的内容应用到你的组织功能，那么你是更明智的。

——H. 詹姆士·哈林顿(H. James Harrington)博士，哈林顿研究所(Harrington Institute)首席执行官(CEO)

严格的过程执行是所有世界级组织的基本保证。日益复杂的全球分布的生产和供应链，不断变化的消费者喜好和更短的产品周期，使编制有效的、可重复的过程成为业务成功执行的绝对要求。

业务过程不再被看作静态的，即一旦实现了就永远都不会改变。当今竞争激烈的市场需要能够适应不断变化的业务模式和过程来实现动态响应和灵活性需求。

在现代企业中，业务过程和信息技术服务之间的协同是不可避免的。采用灵活的基于“服务架构”的方法设计业务过程（面向过程的架构），反映了目前在高度可扩展性和灵活性的IT系统中所采用的最佳做法。在过程和IT系统设计中使用一种共同的架构方法，是建立真正适应性业务运营的关键。

今天，所有商业领袖面临的挑战是如何发展业务运作、组织结构和流程，以在当今竞争激烈的世界中生存下来。《过程改进手册》是任何负责实施和管理过程的人的最佳伙伴。

——乔纳森·默里(Jonathan Murray)，华纳音乐集团(Warner Music Group)执行副总裁兼首席技术官(CTO)

---

# 前 言

今天的商业环境要求组织必须快速、灵活和流畅。因此，组织文化和随之而来的运营实践不得不做出适应性的改变和进化，以满足不断变化的市场需求。高层管理者知道他们的业务依赖于在市场上不断地适应这些变化，并且知道调整业务过程已经成为维持产业竞争力的主要手段。面对竞争，采取以过程为导向的观点可以帮助组织为客户提供有吸引力的产品和服务，可以提高运营的效率，在许多情况下有利于组织的生存和发展。无论企业是否注重提高效率、创新、发展、降低成本或客户满意度，过程改进已经成为企业成功的重要因素。

作为一门学科，过程改进的广泛应用激发了各种模式和方法的不断发展。不幸的是，这种激增导致了在目标和技术上的冲突，在相互矛盾的培训项目上的投资浪费，以及在何种模式最适用于组织特定需求方面引发了整体混乱。因此，开发灵活的过程，并找到训练有素的从业者以促进改进工作，变得越来越困难。组织已经发现自己难以吸引、开发、激励、组织和留住人才，尤其是进行过过程改进相关培训，具有为过程改进提供统一和完整结果的素质的人才。

在过去的几年中，已经有许多文献专注于个别过程改进的方法，但很少有帮助专业人士了解将过程改进作为端到端（end-to-end）的企业构造，或者设计有效的过程改进结构、组织和文化方面的问题。此外，我们已经观察到导致组织挫折和失败，或不理想的过程改进结果的其他几个常见问题。包括以下几点：

- 过程改进工作往往没有从企业的角度出发，导致出现解决了错误的问题或者只解决了部分问题的情况。

- 过程改进工作往往忽视过程的变化对相关员工造成的影响，导致利益相关者抗拒未来的改进活动。

- 过程模式和设计往往没有采用一套正确的体系架构原则，从而引起反对或者被过多地重复执行。

➤ 过程改进管理者经常会对使用哪种过程改进方法和这些方法最为恰当的使用场合是什么感到困惑。

➤ 许多过程改进项目非常复杂，有着多个变化的目标。但是当前的过程改进方法并没有考虑这种敏捷性，使得改进活动的开发和应用更具有挑战性。

➤ 过程改进的术语和概念往往都很容易混淆，令人无法理解，或者以不友善的方式出现在利益相关者的面前，从而造成业务疲劳和挫折。

➤ 组织的过程文件通常存储在不同的系统或位置中，缺乏为了方便寻找或浏览而将它们集中的观念。

➤ 过程改进组织对企业架构原则、过程建模、改进的思想与战略的一致性，以及标准化的定义等，缺乏一个全面的框架。

➤ 相比于其他学科，例如项目管理或业务分析，过程改进缺乏一套通用的职位或职称来描述从业者和专业人员。

➤ 过程改进缺乏一个全面的标准或知识体系对必要的术语和概念进行明确的定义。

在一个要求更快响应、更好服务和更强灵活性的商业环境中，组织必须确保过程改进是一个组织变革的推动者而不是一个障碍。随着企业在过程改进方面的投入的大幅增长，已经有足够的证据表明在过程改进领域内的重大投资可以节约成本，以及帮助做出更好的业务决策。因此，让过程改进学科变得更专业的时候到了。《过程改进手册》为创建、维护、测量和弹性化过程建立了所需的基础和指导，同时为从业人员获得持续和成功的结果提供了必备的知识。这本手册旨在提供一个框架、一组工具和原则，能够实质性地解决经常困扰过程改进人员的问题。

**特里斯坦·布特罗斯 (Tristan Boutros)**

**蒂姆·珀迪 (Tim Purdie)**

---

## 作者简介

**特里斯坦·布特罗斯 (Tristan Boutros)**，世界上最大的媒体和娱乐公司的副总裁兼首席流程官 (Chief Process Officer)，在纽约负责项目管理、过程改进和企业架构。他拥有包括精益六西格玛黑带 (Lean Six Sigma Black Belt)、项目管理师 (Project Management Professional)、Scrum 认证专家 (Certified Scrum Professional) 和项目经理认证专家 (Master Project Manager Certification) 等 10 多个专业头衔。他在包括保乐力加 (Pernod Ricard)、IAC、底特律能源 (DTE Energy)、黑莓 (BlackBerry) 和华纳音乐集团 (Warner Music Group) 等在内的多家公司拥有超过 10 年的商业、技术和管理咨询经验，是一位成功的企业家。作为一个有技能的引导者和变革代理人，他擅长使用多种技术和方法，包括面向过程的架构和过程生态系统的方法，来提供快速的业务价值。

**蒂姆·珀迪 (Tim Purdie)**，加拿大安大略省滑铁卢市一家高科技公司的全球信息技术副总裁。他是一个很有技巧的演说家，是一个拥有超过 25 年高科技信息技术、管理咨询、过程实现的先进经验的精益六西格玛黑带 (Lean Six Sigma Black Belt)、项目经理 (Master Project Manager)、Scrum 认证大师 (Certified Scrum Master)、拉姆勒-布拉奇过程改进 (Rummler-Brache Process Improvement) 认证顾问。他的专长是使用面向过程的架构和过程生态系统的方法为正在转型的企业提供快速的业务价值。

---

## 致 谢

我们感谢使这本书成为可能的所有个人和团体。

### 过程改进领导者

首先，我们感谢已经率先推出并介绍了许多方法的人们，他们激发了本书的创作。没有你们的思想指引、知识分享和对行业的奉献，完成这本书是不可能的。《过程改进手册》的主题借鉴了企业架构、项目管理、流程管理、企业建模、精益六西格玛、持续改进、能力成熟度模型、决策模型、商业智能、敏捷和其他知识体系以及作者的经验，为过程改进专业人员构建了一个全面的框架。特别是，我们要感谢 H. 詹姆斯·哈林顿（H. James Harrington）博士的支持和鼓励，使我们完成了本书。

### 专业同事

其次，我们感谢我们的专业同事，他们帮助在现实世界中证明了《过程改进手册》的理念，并在他们的工作场所应用了面向过程的架构和生态系统过程方法。这些同事也极大地影响了我们对自身的培养，并且鼓励我们与他们一起分享我们的经验教训：克里斯托弗·巴里（Christopher Barry）、罗杰·瓦拉德（Roger Valade）、杰森·加梅特（Jason Gamet）、乔纳森·默里（Jonathan Murray）和约瑟夫·布雷迪什（Joseph Braidish）。特别感谢特雷西·菲舍尔（Tracy Fischer）、迈克尔·卢卡克（Michael Lukacko）和为完全建立一个改进组织创造了独特机会并支持我们的黑莓（Blackberry）领导团队，使我们可以部署和展示如何能够快速、成功地应用这一框架。

我们也感谢麦格劳-希尔（McGraw-Hill）的专业人员和我们的编辑团队，朱迪·巴斯（Judy Bass）和艾米·斯通布雷克（Amy Stonebraker），是他们给予

的鼓励和专业指导让我们走上正轨。我们的插画家和谋士，达斯汀·杜菲（Dustin Duffy）一直在压力下工作，给文章带来了大量富有生命力的观点和想法，也是值得赞扬的。正是达斯汀的不懈努力帮助我们以一直想要告诉大家的方式进行这些内容的讲述。

### 雇主和员工

第三，我们要感谢我们在各个公司里雇用的工作人员，他们为我们创建、试验、部署这个框架提供了超出他们职责要求的支持。特别感谢胡尼安·马哈茂德（Hunain Mahmood）、劳拉·达菲（Laura Duffy）、道恩·迪克森（Dawn Dixon）、肖恩·麦金太尔（Shawn McIntyre）、戴恩·班尼斯特（Dane Bannister）、乔安娜·亨德森（Joanna Henderson）、阿卜杜勒·扎尔梅（Abdul Zalmay）、安吉拉·马洛尼（Angela Maloney）、贾森·欣奇利夫（Jason Hinchliff）、科瑞·詹德森（Corey Zanderson）和特伦特·韦伯（Trent Webber）以及其他许多在娱乐刊物、Sandvine、华纳音乐集团（Warner Music Group）和黑莓（BlackBerry）工作的联系人。

### 家人

最后，我们要对热情鼓励和支持我们整个工作的家人表示最特别的感谢。布特罗斯（Boutros）的家人：詹尼弗（Jennifer）、普雷斯顿（Preston）、雅克（Jacques）和香农（Shannon），卡伦（Kalen）、伯尼（Bernie）和费尔南德（Fernande），安吉（Angie）、埃弗瑞尔（Everal）和唐娜（Donna），迈克尔（Michael）和朱丽亚（Julia）。珀迪（Purdie）的家人：林达（Lynda）、德鲁（Drew）和莱利（Riley）。

---

# 目 录

译者序  
推荐序  
前言  
作者简介  
致谢

## part 1 第1部分 绪论 // 1

### 第1章 绪论 // 2

- 1.1 过程改进手册概述 // 2
- 1.2 目的 // 3
- 1.3 受众 // 4
- 1.4 手册导航 // 4
- 1.5 与其他管理学科的关系 // 6
- 1.6 过程改进宣言 // 6
- 1.7 满足您的需求 // 9
- 1.8 联系我们 // 9
- 1.9 本章小结 // 10
- 1.10 章节预览 // 10

## part 2 第2部分 过程改进知识领域 // 11

### 第2章 过程改进背景 // 12

- 2.1 过程定义 // 12
  - 2.1.1 过程类型 // 13



2.1.2	过程负责人	// 14
2.2	方针、过程和程序间的关系	// 14
2.2.1	方针	// 14
2.2.2	过程	// 16
2.2.3	程序	// 16
2.2.4	使用方针、过程和程序	// 19
2.2.5	开发方针、过程和程序的最佳做法	// 20
2.2.6	开发方针、过程和程序的优点	// 21
2.3	过程改进定义	// 21
2.4	过程改进组织	// 22
2.4.1	过程改进组织的职责	// 23
2.4.2	过程改进组织的优点	// 23
2.5	过程改进与运营管理	// 23
2.5.1	过程改进与运营的差异	// 24
2.5.2	过程改进项目和运营的共同点	// 25
2.6	过程改进经理扮演的角色	// 25
2.7	过程导向与组织结构	// 26
2.8	领导能力与过程改进	// 29
2.9	本章小结	// 31
2.10	章节预览	// 32
<b>第3章</b>	<b>过程成熟度</b>	<b>// 33</b>
3.1	过程成熟度模型定义	// 33
3.2	过程成熟度等级	// 34
3.3	过程成熟度评估	// 36
3.3.1	方法	// 38
3.3.2	评估团队	// 38
3.3.3	评估规划	// 39
3.3.4	调查管理	// 39
3.3.5	访谈会话	// 39
3.3.6	文件审查	// 39
3.3.7	成熟度评级	// 40
3.3.8	验证和优先级	// 40
3.3.9	评估报告的准备和交付	// 40
3.3.10	时间表	// 40
3.3.11	结果	// 41