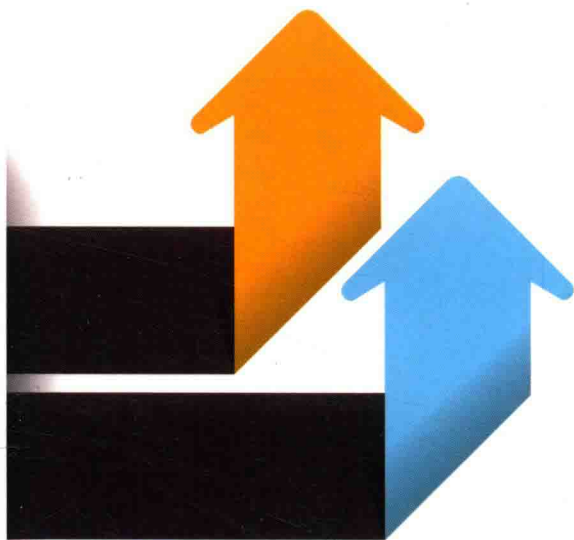


提供标杆企业变革管理和流程管理案例
拓宽管理变革和流程管理的眼界和思路

向流程 要利润



构建精益化流程管理体系

成伟◎著

GAIN PROFITS
FROM PROCESS



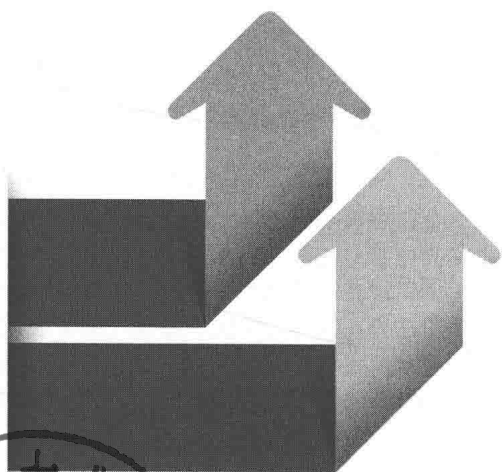
中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

向流程 要利润



构建精益化流程管理体系

成伟◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

向流程要利润：构建精益化流程管理体系 / 成伟著

— 北京：人民邮电出版社，2017.7

(盛世新管理书架)

ISBN 978-7-115-46386-9

I. ①向… II. ①成… III. ①企业管理—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第147485号

内 容 提 要

企业的核心价值链以及核心流程的清晰与不断完善是企业进步的根本，流程管理与优化是其他管理的基础。本书围绕企业运营管理中的流程之困向读者提供一套系统、实用的方法论，建立业务流程持续改进的方法，全面提升企业的流程管理能力，为企业管理发展指明道路旨在使读者掌握流程设计的方法和流程审计的具体管理模式，运用流程评估的方法和技术解决实际问题。本书适合企业中高层管理者、流程管理和优化项目推行人员、各部门负责人阅读。

◆ 著 成 伟

责任编辑 冯 欣

责任印制 彭志环

◆ 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>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15

2017年7月第1版

字数：207千字

2017年7月河北第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

| 推荐序1 |

过去，我国的市场竞争环境变化慢，企业只需抓住市场机会、将业务放在第一位就能提升竞争力。现如今，我国的市场竞争环境变化很大，企业要想提升竞争力，就必须将抓住市场机会与优化内部管理结合在一起。

近年来，流程编制与管理吸引了越来越多企业的注意，其原因在于企业流程管理暴露出很多问题。这些问题的起因多种多样，有制度与流程脱节、流程管理体系不完善等客观原因，也有管理者管理不当、执行者随意更改流程等主观原因。

这些企业在流程管理实践过程中的问题，我们可以通过一个案例来分析。

A公司是一家服装销售公司，虽然成立的时间不长，但在电子商务的带动下，公司成长迅速，业绩增长也十分可观。目前，A公司的架构大体上包括采购部、业务部、销售部、设计部和客服部等几个部门，其中，业务部是公司运转的核心，其不仅负责订单的处理，而且连接其他多个部门，另外还负责向公司的管理者汇报相关经营信息。

而最近一段时间，业务部却接连出现了各种各样的失误，例如，屡屡记错客户的订单信息，使得客户收到的货物不符；应收账款控制不力，使得企业资金周转困难；未能准确把握客户需求，使得大批服装设计出现偏差，造成库存积压……

通过分析不难发现，A公司近来出现的问题实际上均可以归结为企业的流程管理问题。这些问题的出现不仅是因为企业的流程管理缺乏，更是

因为相关的管理者对流程管理没有足够的了解和重视。

实际上，不只是像 A 公司这样的中小企业，国内不少大企业的流程管理也存在不容忽视的问题。企业实施流程管理的原因就在于它可以让企业更好地适应外部环境，采用更为先进的管理思想处理并解决相关问题，降低各部门之间的沟通成本、提升沟通效率，促使员工更加高效地执行企业的战略规划，通过为用户或者合作伙伴创造更高的价值，建立强大的市场竞争力。

作为一个以盈利为终极目标的组织，企业之所以愿意引入流程管理，不是因为这一概念和理论受到广泛追捧，也不是为了单纯地嵌入流程管理系统，最终和最根本的动力还是价值诉求，是希望借助流程管理获得更好的问题解决方案，持续提升企业经营绩效。

而怎样正确看待流程管理和如何将流程管理落到实处，则是思维和技术层面的问题。《向流程要利润：构建精益化流程管理体系》这本书从对流程管理的介绍入手，逐渐深入至流程规划、流程梳理、流程执行、流程控制、流程优化、六西格玛管理、精益生产管理，引领读者一步步了解流程管理、重视流程管理，进而学会如何构建企业的流程管理体系。相信通过阅读本书，即使关于流程管理所知甚少的企业管理者也能够获得巨大的启发，并在之后的企业运营过程中能够时时进行借鉴和参考。

毕竟，企业精益流程管理的实现，可以有效提升企业的整体运营效率及投入产出比，是企业能够在复杂多变的市场环境中成功突围的关键所在。

道尔（中国）有限公司总经理



| 推荐序2 |

无论是企业还是其他性质的组织，其在具体的运转过程中，不仅需要制定正确的战略目标，更需要通过切实有效的手段实现这一目标，而这就牵涉了流程管理的问题。如果我们将战略目标的意义视为“做正确的事”，那么流程管理就是为了“正确地做事”，以确保“正确的事”能够达成。

分析企业内部的工作，不难发现企业内部所有成员的时间和精力大部分都用来“正确地做事”，因此，流程管理的价值不容小觑。

20世纪90年代开始，受西方经济发达国家企业管理理念的影响，BPR（Business Process Reengineering，业务流程重组）、BPM（Business Process Management，业务流程管理）理论开始在风靡全球，国内的企业也开始日渐重视流程管理。不过，长时间以来，为数不少的企业管理者对流程管理的认识都存在一定的局限性和偏差，认为流程管理仅限于制定流程图等内容。

之所以会出现这样的情况，往往是由于企业的流程体系存在问题，未能构建精细化的流程管理体系，反而是流程体系十分混乱或者根本缺乏体系。而这就使得企业的流程层级不清、界限不明；流程之间过于分离、难以进行相互关联；有的流程甚至处于一种隐性的状态，难以引起员工和企业管理者的高度重视。

实际上，缺乏精益化的流程管理体系对企业的发展有百害而无一利。例如，我在对国内的企业进行研究的过程中就发现，一些大型企业的管理者认为企业并不需要制定一整套流程体系，而只要指明几个关键的业务应该

遵循怎样的流程就可以了，在流程的具体实施过程中，也缺乏对员工的具体指导。

以上流程管理在具体的实施过程中依靠的是员工的个人理解和照章办事，而且员工之间缺乏配合，每个人看到的仅是自己手头的事，而看不到与其他部门或事务之间的关联，并不清楚自己所进行的事务在企业的整个价值链中扮演什么样的角色、对其他的事务具有怎样的价值。此外，这种流程管理在长时间的实施过程中也难以体现出企业流程存在的问题，甚至让流程管理成为一种摆设，不仅对企业的发展没有帮助，反而可能为了硬性地去遵循流程而带来负担。

因此，我十分希望企业的管理者能够系统地了解流程管理，真正从理念上重视流程管理、让流程管理发挥应有的价值。《向流程要利润：构建精益化流程管理体系》一书按照企业流程管理工作的递进逻辑撰写，从宏观到微观，由简至繁，真正涵盖了企业流程管理从战略到执行的所有内容和细节。

不难想见，企业的管理者在认真阅读和领会了这样一本条理清晰、具有实践指导意义的书籍之后，必定能够准确把握企业流程管理的目的、重点和难点，得心应手地制定流程管理策略。最终，不仅能够构建精益化流程管理体系，更能够以此为基础实现企业的战略目标。

国药集团威奇达药业有限公司总经理



| 自 序 |

对一家企业来说，为了让自身能够长期稳定运转，必须设置各种各样的管理及运营流程。而传统企业中的管理工作又以职能为划分依据，这就造成了企业的所有业务流程都会因为各种职能部门的分工而变得离散、混乱，部门之间的沟通协作遇到各种阻力，而且还会出现各种无效率或者低效的劳动，最终造成企业丧失主动性与灵活性，在市场竞争中逐渐被边缘化。

因此，一家企业要想能够在激烈的市场竞争中存活下来，必须建立起合适的企业流程，通过对流程的重塑及不断优化来提升企业的整体运营效率，最终有效提升企业的内部凝聚力与外部竞争力。

在行业竞争不断加剧、产品更新迭代周期大幅度缩短的背景下，很多企业对流管理的重要性已经有着深刻的认识，但对如何打造流程管理体系并使其有效落地，很多企业始终未能找到合理的解决方案。

作为一名长期致力于企业流程管理咨询和培训服务的实践者，我经常会遇到一些正陷于流程管理困境的企业，这些企业的管理者希望我能够为企业的流程管理进行一些指导，或者为其制订一套行之有效的流程管理方案，以解决企业运营管理中的流程之困。这样的要求却时常令我有“心有余而力不足”之感，因为企业流程管理涉及的因素之繁多、内容之庞杂，远非几句简单的指导或者一两套方案所能解决的。

流程管理出现于 20 世纪末期，是企业管理的基本功，是当代企业管理中最重要的一个管理部分。现如今，企业发展所面临的市场环境日趋恶劣，

行业竞争愈加激烈，利润空间逐渐缩小，企业管理者纷纷将目光转移到了“以管理扩大利润空间”方面，希望能借助科学的企业管理优化企业经营生产过程、提升企业运行效率，进而提升企业的利润率。这一切成果实现的根源在于企业管理，而在企业管理中，流程管理是最佳切入点。

因此，我萌发了写此书的念头，希望能够在多年研究和实践的基础上，立足于国内外诸多企业案例，创作出一本内容全面丰富、兼具理论研究价值和实践指导意义的流程管理图书，以帮助更多的企业管理者全方位把握流程管理，构建精益化的流程管理体系，真正能够向流程要利润。

为了让书籍的脉络更加清晰条理，让使读者阅读的时候可以由浅入深、由易到难，我将全书内容设置为7章，每一章分别对应不同的主题。这样的设置还有一个用意，即读者在解决某一领域的困惑时，能够更快地找到相应的答案。另外，为了提高书籍的可读性和借鉴价值，我在书中也加入了图表和案例。

在很多国际企业中，流程已经被提升至事关企业生死存亡的战略高度，企业流程管理被积极推行。我也希望能够对企业流程管理进行深入分析，从而为广大企业管理者提供参考。但需要说明的是，由于个人经验的缺乏、时间的仓促以及篇幅的限制，本书必定存在诸多不足之处，而且随着经济和市场环境的变化，企业的流程管理也会面临相应的变革，并非本书能够全面涵盖，因此，希望广大读者和同行也能对本书提出宝贵的意见。

最后，流程管理要发挥作用，必须从理论走向实践。在流程管理不断发展成熟并广受关注的情况下，设计出合理有效的公司流程体系并非难事，更关键的问题在于如何让设计出来的好的流程体系真正落地和有效运行，让公司真正受益。

成伟

| 目 录 |

第 1 章 精益流程：高效能组织的管理模式创新

- 流程的定义、属性与构成要素 2
- 企业运营管理中的流程之困 6
- 流程管理：管理就是走流程 11
- 企业流程管理体系的 10 个步骤 16
- 如何构建企业流程管理体系 23
- 流程管理体系的落地实操攻略 27
- 构建以流程为导向的管理架构 31

第 2 章 流程规划：精益化流程体系都是设计出来的

- 流程框架：以企业战略为导向 36
- 需求梳理：以客户需求为导向 40
- 流程定义：识别关键业务流程 45
- 流程评估：业务流程模拟设计 51
- 流程开发：基于流程的 IT 规划 55
- 建立 APQC 流程分类框架模型 59
- “端到端”流程架构的构建方法 63

第 3 章 流程梳理：明确流程标准，提升组织效率

- 企业为什么要进行流程梳理 68
- 启动流程梳理，提高组织效率 71
- 业务流程梳理的 7 个实践步骤 76
- 企业业务流程梳理的工作模式 81
- 基于企业 IT 化的流程梳理方法 87
- 基于产品服务的流程梳理方法 91

第 4 章 流程执行：实现战略目标的执行思路与方法

- 执行到位：聚焦流程管理价值 96
- 突破症结：保证流程执行刚性 98

- 制度设计：推动流程高效执行 104
- 监督管控：建立流程规范体系 107
- 绩效护航：面向流程的绩效考核 109

第5章 流程控制：强化风险管控，确保流程有效执行

- 业务流程再造与内部控制设计 114
- 找出并解决关键的风险控制点 117
- 构建项目进度与质量控制体系 121
- 项目流程风险分析与控制方法 126
- 过程质量控制：步骤、条件与要求 130
- PDCA 循环控制：实现闭环质量管理 135

第6章 流程优化：改善业务流程建立标准化体系

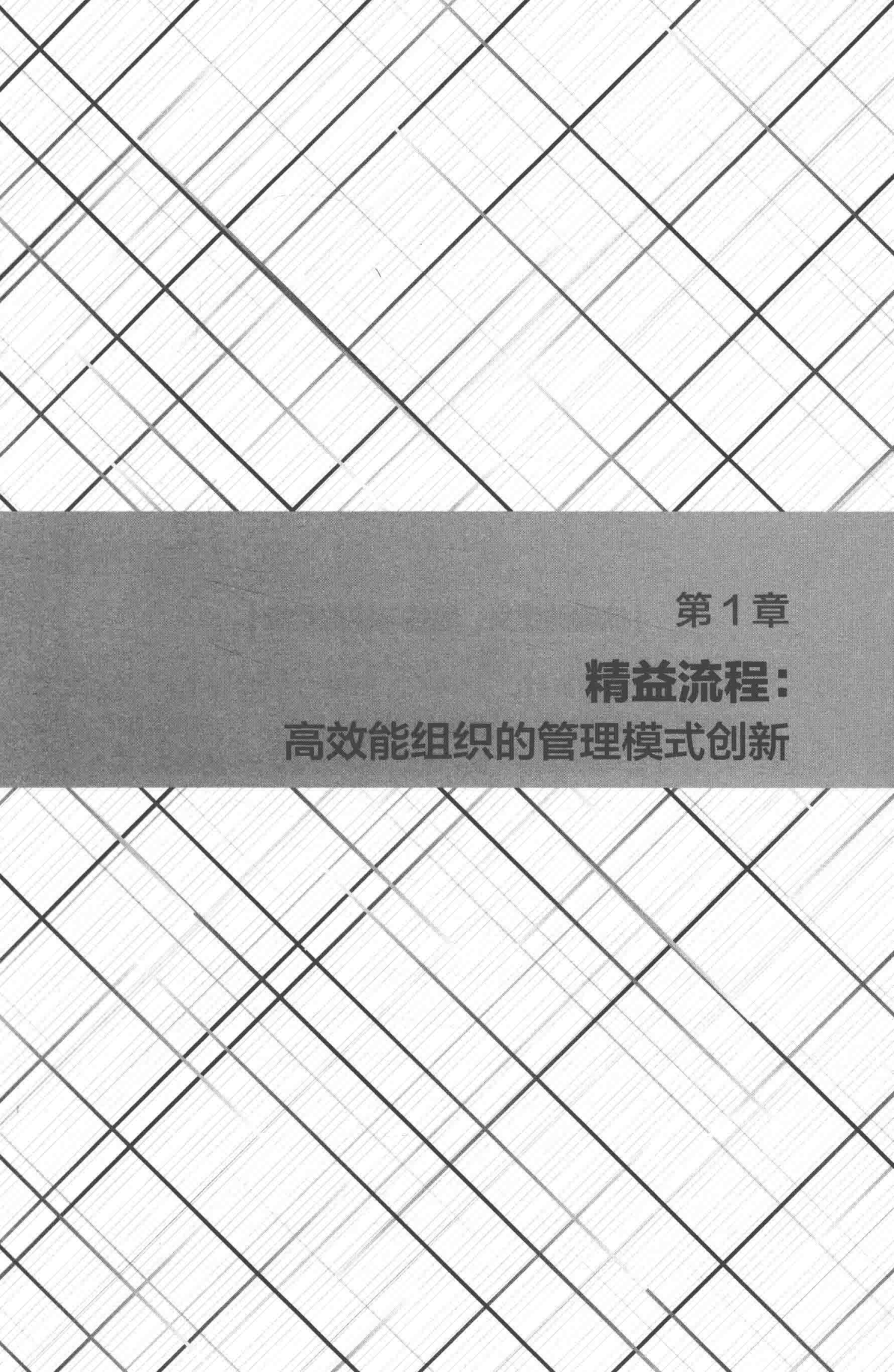
- 精益流程管理落地的三大关键 142
- 流程优化的内涵、原则与步骤 149
- 基于 IT 的流程优化设计与方法 155
- 精益化流程管理重在持续改进 158
- 如何持续改进企业流程管理 161
- 改善业务流程的 5 种管理工具 165

第7章 六西格玛管理：持续改善业务流程的方法论

- 六西格玛管理理念与组织结构 172
- 六西格玛在企业管理中的作用 176
- 六西格玛管理的基本实施流程 179
- 六西格玛管理成功实施的因素 185
- 六西格玛项目选择与操作环节 187
- 六西格玛在质量研发中的应用 192

第8章 精益生产管理：构建精细化生产体系的实践路径

- 精益思想的起源、内涵与发展 196
- 基于精益生产思想的 5 项原则 200
- 精益生产七大浪费与消除方法 203
- 精益生产的本质、实施与工具 210
- 基于企业供应链的精益成本管理 214
- 一汽推行精益生产的步骤和方法 221



第1章

精益流程：
高效能组织的管理模式创新

| 流程的定义、属性与构成要素 |

在企业界，流程被视为一系列活动的组合，它涉及了以信息、技术、文档、人员、资金为代表的诸多投入要素，并最终输出为包含产品、服务及决策结果在内的各种客户所期望的结果。具体到企业内部的流程上，它被看作企业组织为了达成某一目标而进行的一系列活动、决策、信息流及物流的集合。

基于传统分工理论，企业将原有的各种独立活动按照一定的逻辑关系组合成为企业流程，优秀的企业流程能让各部门的各个岗位上的员工更加高效率低成本地完成工作，帮助企业创造更大的价值。需要注意的是，由于企业流程通常存在一定的局限性（由于当时的技术及管理水平所致），因此需要企业管理者能够不断对其进行优化调整。

对于一家企业来说，为了让自身能够长期稳定运转，必须设置各种各样的管理及运营流程。而传统企业中的管理工作又以职能为划分依据，采购、市场、售后、财务等各部门往往按照自己职能范围的要求开展相关工作。

这就造成了企业的所有业务流程都会因为各种职能部门的分工而变得

离散、混乱，部门之间的沟通协作遇到各种阻力，而且还会出现各种无效率或者低效的劳动，最终造成企业丧失主动性与灵活性，在市场竞争中逐渐被边缘化。

因此，一家企业要想在激烈的市场竞争中存活下来，必须建立起合适的企业流程，通过对流程的重塑及不断优化来提升企业的整体运营效率，最终有效提升企业的内部凝聚力与外部竞争力。

◆ 流程的六大属性

虽然具体到不同的流程具有各自的特殊性，但一般来说流程具有六大属性，如图 1-1 所示。

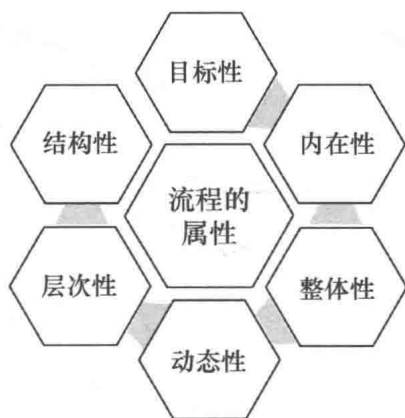


图 1-1 流程的六大属性

(1) **目标性**。流程的目标性是指它具备清晰而明确的输出目标或任务，具体化为客户送货上门、为客户提供购物建议等。

(2) **内在性**。流程的内在性体现在流程可以出现在任何的事务或者行为中。事实上，对于所有的事务或行为，我们都可以从流程的视角进行描述：输入了什么资源？中间经历了怎样的一系列活动？为谁输出了何种结果及价值？

(3) **整体性**。它由两项及两项以上的活动组成，需要在不同活动之间进行运转才能实现。

(4) **动态性**。它强调流程并非是一个静止的概念。不同的市场环境及企业发展阶段，企业的流程会有所不同。

(5) **层次性**。一套完善的企业流程包含众多的子流程，而且子流程也可以被进一步细分，最终分解成为多种不同的活动。

(6) **结构性**。流程存在着以串联、并联及反馈为代表的丰富多元的表现形式，而且由于表现形式的差异，往往会造成其输出结果有很大的不同。

◆ 流程的 8 个构成要素

简单地讲，流程就是将一系列输入转化为输出，彼此之间存在相互作用关系的活动。流程的构成要素主要有以下 8 个，如图 1-2 所示。

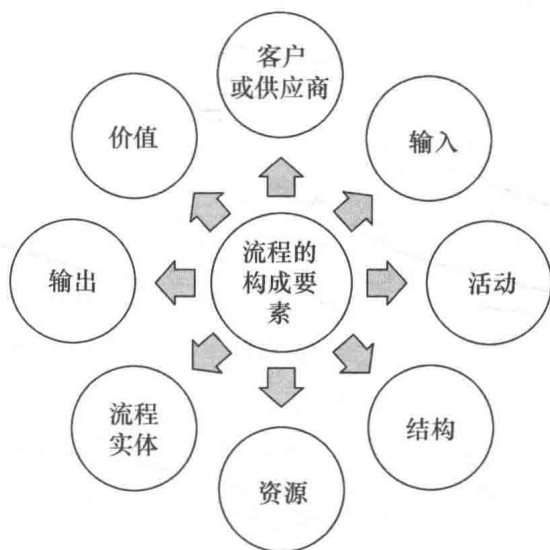


图 1-2 流程的 8 个构成要素

(1) **客户或供应商**。它是流程的服务目标，从流程本身来看，它代表了流程的下一个环节；对外部而言，它代表了企业服务的用户或者合作伙伴。

(2) **输入**。它代表了流程运转所需要的各种资源，不但涉及人才、技术、资金等传统意义上的资源，更包含了计划、信息等现代企业参与竞争的无形资产。

(3) **活动**。流程运行所需要的各个环节。

(4) **结构**。活动（环节）之间的相互关系，能够将流程的各个环节整合成一个整体。

(5) **资源**。为任务提供支撑的人、平台、信息系统等。

(6) **流程实体**。在流程中被作为处理对象的事物，如订单、工件等。

(7) **输出**。流程运作的最终结果，它体现了流程所创造的价值。

(8) **价值**。流程能够为用户或者合作伙伴创造价值，很多时候并非仅体现在直接的物质收益方面，服务水平的提升、行业更加健康稳定地持续向前发展等，都是企业流程所创造的价值。

◆ 企业实施流程管理的意义

企业实施流程管理的意义在于它能让企业更好地适应外部环境，可以采用更为先进的管理思想处理并解决相关问题，降低各部门之间的沟通成本，提升沟通效率，促使员工更加高效地执行企业的战略规划，通过为用户或者合作伙伴创造更高的价值建立强大的市场竞争力。

流程的标准化及制度化强调企业员工开展的所有相关工作都具备一定的制度依据，所有事情能否达到规定要求，是否能够得以顺利执行，都要有一套完善的评价体系。

我们日常生活或者工作过程中遇到的每件事，都存在着一定的实现步骤，人们完成每件事都有一个过程。而企业的运营及管理同样如此，各种标准化的工作程序使得企业能够持续向前发展。企业的工作程序存在着明确的规范，这种规范具体可以分为两种。

(1) **操作要求规范**。它代表了企业的规章制度，例如，要完成哪些事情，这些事情需要依据何种标准或者要求，又该如何对其进行评价，等等。

(2) **操作步骤规范**。它代表了企业管理流程，例如，应该如何做事，需要遵循哪些步骤，过程中出现失误又该如何纠正，采用什么类型的反馈，等等。

毋庸置疑的是，实现企业的精益流程管理需要对企业的流程进行一系

列的优化及调整。在这个过程中企业会遇到各种各样的问题与阻力，对于管理过程中的不规范及不合理的地方要制定优化策略，并且定期进行制度审查或者执行状态评审，来督促员工及各部门将其真正落地。

企业精益流程管理的实现，将会有效提升企业的整体运营效率及投入产出比，是企业能够在复杂多变的市场环境中成功突围的关键所在。

| 企业运营管理中的流程之困 |

现阶段，国内各企业纷纷将目光聚焦在企业管理方面，开始关注并执行流程管理，这对国内企业来说是大势所趋。因为受各种因素的影响，我国企业多集中在发展水平低、技术要求低、能耗高的产业领域，企业竞争也多发生在低端市场上，且竞争带有强烈的恶意色彩。

再加上我国传统的企业管理存在诸多问题，使得管理效果不佳，难以帮助企业脱离竞争困境，因此，将管理重点转向流程管理非常必要。

◆ 企业管理中存在的主要问题

目前，我国的企业管理中普遍存在以下问题，如图 1-3 所示。

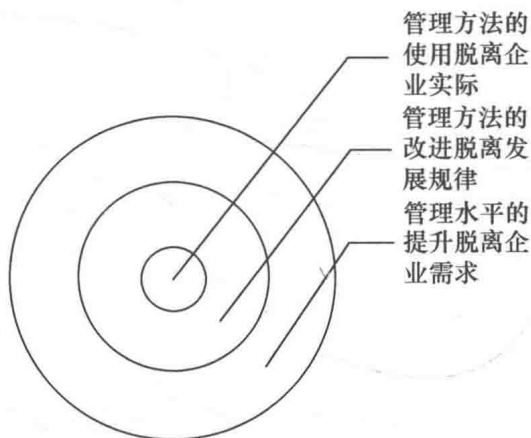


图 1-3 企业管理中存在的主要问题