

流程 管理

实战案例

田智慧 王玉荣 著

附光盘



流程管理公开课的精华内容



机械工业出版社
China Machine Press

F270
659CD

AMT流程管理

2007

流程 管理 实战案例

田智慧 王玉荣 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书简单介绍了流程管理的驱动因素和流程优化的基本方法，通过生动翔实的案例，从不同角度阐述了流程管理实践中的宝贵经验和教训，并详细论述了知识管理在流程管理中的作用。流程管理作为一种重要的管理思想和工具，已经被越来越多的中国企业所采用，但不少企业仍产生了许多困惑，有待于进一步研究。

本书能得到具有一定管理和信息化知识背景并关注其发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、管理信息化咨询人员、管理与信息化相关专业研究生、本科生的认同和喜欢。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

流程管理实战案例 / 田智慧, 王玉荣著. —北京: 机械工业出版社, 2007.1

ISBN 7-111-19983-9

I. 流… II. ①田… ②王… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第116307号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 吴亚军 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 13.25印张

定价: 28.00元 (附光盘)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前 言

流程管理在国内已经从理念的宣导过渡到广泛的实践阶段。

这几年来，在经历了最初的盲目和热情后，困惑随之产生。越来越多的企业开始冷静下来，去思考流程实践中更深层次的问题：

- 流程梳理、流程优化、流程重组……这些名词背后的真实含义是什么？
- 同行业的哪些企业已经实施了流程管理？效果如何？我该怎么去做，才能既降低了风险又可以见到效益？
- 如何在企业长期推动流程管理的开展，而不仅仅是一场虎头蛇尾的“革命运动”？

.....

我们欣喜地注意到国内企业的这种转变。这种转变说明，企业看待各种“管理时尚”的目光正在变得成熟和理性，而这恰恰预示着先进管理思想在国内落地、实践的进程将大大加快。

作为国内最早引进流程管理理念的咨询机构，AMT一直密切关注着流程管理在国内企业的实践过程，并且愿意让更多的企业来分享这个过程中，流程管理的实践者们曾经经历过的欢欣和失落。

本书作为AMT流程管理经典丛书的第三本书，与《流程管理》、《流程管理》（第2版）共同组成了一个有机的系列，并努力突出行业特色和流程实践过程中的实用方法和经验，争取带给广大读者更多的启示。

同时，考虑到本书是纯粹的流程管理案例集，为了便于读者对流程管理的基础理念有基本的了解，我们随书附上《流程管理有声书》的CD光盘，由本书两位作者模拟对话。这是AMT两天的培训课程《流程管理理念与实例》的浓缩版本，当然，更全面的流程管理理论、方法、工具的学习，读者可选择参加AMT相关的系列公开课[⊖]培训。

我们要感谢AMT的很多同事在此书的写作过程中给予的大力支持。特别是AMT咨询部的周祖军先生、相福军先生、叶乃虹女士的相关文章和观点是书中重要的素材来源，AMT研究院的顾贝妮女士和孙丽艳女士在本书的编辑和出版过程中做了大量细致的工作。可以说，没有他们的帮助，这本书就无法顺利完成。在流程管理软件的功能介绍部分，IDS Scheer公司、Ultimus公司、上海源天软件公司分别提供了大力支持，在此一并致谢。

⊖ AMT“流程管理”系列公开课分别为：《流程管理理念与实例》、《100%案例化研讨：流程管理的理念、工具和案例》、《流程优化方法、工具和实例》和《流程管理的IT实现》。

目 录

前言

第1章 流程管理在实践中前行	1
1.1 引子：一封流程管理专员的来信	1
1.2 从为什么要做流程管理谈起	2
1.3 流程优化的基本方法	7
第2章 流程管理的实践案例	15
2.1 如何进行流程分级分类	15
2.2 获美国波多里奇国家质量奖的企业是如何实施流程管理的	22
2.3 从税务机构改革看政府向“服务型”转变过程中的流程再造三步曲	28
2.4 制片人钱先生的流程管理之路该怎么走	34
2.5 流程管理如何解决信息部门的烦恼	37
2.6 产品研发失利究竟为什么	43
2.7 流程不仅仅能解决战术问题：谈流程在公司兼并重组中的应用	47
2.8 跨企业流程优化ABC	52
2.9 流程持续改进的“推拉结合”	56
2.10 好容易拿出来的新流程方案，怎么说服人呢	61

2.11 面对众多改进方法, 你如何选择并整合	64
2.12 流程和制度, 人性“善”“恶”之间的不同选择	68
2.13 流程和ISO如何结合	72
第3章 流程管道, 知识活水	77
3.1 从战略到执行有多远	79
3.2 我们曾五次感觉到流程管理的价值	82
3.3 建筑施工企业为何一错, 二错, 三还错	86
3.4 谦虚不能使人进步, 流程上的反乌才使人进步	92
3.5 偌大的知识管理, 从哪里切入	95
3.6 OA档案室并不创造价值, REUSE才是检验知识管理的标准	101
3.7 从细节着手: 大规模分销企业的知识管理	106
3.8 营销计划管理: 从目标导向行动	111
3.9 知识管理 ≠ 增强版OA	115
3.10 知识管理的12分成功 = 2分个人 + 8分推动 + 2分软件	119
第4章 流程管理的软件工具	127
4.1 Ultimus BPM Suite	127
4.2 源天软件	154
4.3 ARIS	161
第5章 流程管理实践中有待进一步探讨的问题	179
5.1 流程管理对于企业的价值是什么	179
5.2 流程管理实践中的困惑	180
附录A APQC流程分类框架	183
附录B ERP支撑的流程范围示例	197
附录C 附赠光盘目录	201
参考文献	203

第 1 章



流程管理在实践中前行

1.1 引子：一封流程管理专员的来信

这是一封真实的来信，在征询来信者意见以后我们把主要内容抄录在这里。



-----邮件原件-----

发件人: × ×

发送时间: 2004年10月5日 14:52

收件人: Luna.Wang

主题: 请教

王老师, 你好!

我是广东东莞的一家房地产公司的流程专员, 也就是负责流程方面的事宜, 在AMT上经常看到你发表的文章, 也购买了你所出版的《流程管理》一书, 在学习过程中, 收获很大, 首先谢谢你。而最近一直比较烦, 我们的流程推进不是很顺利, 顾问师已经退出3个多月, 但是现在, 感觉公司还是按以前的方式运行, 没有什么很明显的改观, 总觉得不是很理想, 以前想象中的效果都没有实现, 大家都已经没有流程这个概念了。

我不知道我们现在应该怎么做, 具体有这样几个问题想问:

(1) 你在推进其他公司流程管理的时候, 开始时是否会提出详细的实现目标吗? 而不只是“大幅度的提升”, “明显的改观”等比较笼统的字眼?

(2) 在推进过程中, 你会用到什么方法或手段进行推进? 我们培训搞了一些, 宣传做了不少, 板报出了几期, 考核做了两次, 但是总体来说效果不佳。

(3) 我知道高层在流程推进的过程中是很主要的动力, 那么在你推进的企业中, 老板(一把手)主要做些什么工作呢? 可否举一些例子?

(4) IT在流程过程中非常重要, 但是我们老板不想出那么多钱去购买现成的软件, 只靠3个人进行编写, 在这种情况下, 如何有效地推进? 我们是房地产开发公司, IT方面的成品软件不是很多, 大部分都是自己编写, 自己编写的水平达不到实际上的需求, 另外还有几个是购买的, 如用友的财务、广联达的成本预算软件等。其他如物业管理、采购管理、经营管理、仓库管理等软件都是自己写的。你说流程与IT应该怎样配合优化好呢?

不好意思, 也许任何一个问题都可以开一个专题讲座, 但是我现在真的很迷惑, 不知应该怎样做好, 怎样走下去好, 也许流程真的不适合我们这种私营企业。

希望王老师能在百忙之中给指点条明路。谢谢!

-----邮件完-----

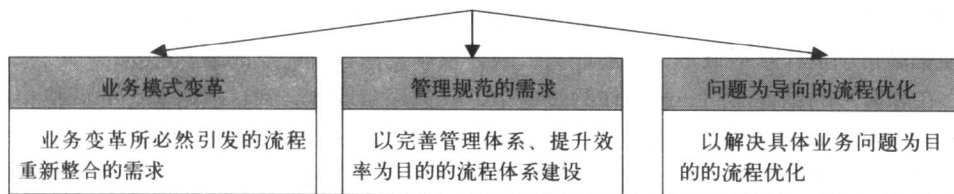
从邮件末尾“也许流程真的不适合我们这种私营企业”的这句话, 可以看出这位流程专员的失落。诚然, 要把“流程”推进好, 单单靠“培训搞了一些, 宣传做了不少, 板报出了几期”的短期做法往往是不够的。

流程管理作为一种重要的管理思想和工具, 已经在越来越多的中国企业得到了应用。许多企业不惜斥巨资聘请咨询公司做流程管理, 或者在公司内部维护一个专门的流程管理部门。成千上万个流程清单建立起来了, 然而, 面对着流程作业文件里浩如烟海的表单、符号, 面对有名无实的“流程专管部门”, 面对繁冗的流程作业文件, 不少企业却不禁产生了困惑: 这就是流程管理的全部结果? 流程管理如何抓出实效, 而不是像这封信中所说的“感觉公司还是按以前的方式运行”?

1.2 从为什么要做流程管理谈起

缺乏内在的驱动力, 是企业感受不到流程管理价值的重要原因。这种驱动力既不是来自于盲目跟风“先进管理思想”的心态, 更不是来自于老总在项目动员大会上拍桌子表态的豪言壮语, 而是来自于流程真正能够带给企业业务上和管理上的双重效益。

流程永远都存在, 而流程管理却是为了解决业务和管理问题而存在的。在资源有限的前提下, 企业做任何事情需要明确的目的、范围和方法。流程管理的价值如何体现, 取决于其驱动因素。一般可以归纳成以下3点:



驱动因素一：业务模式变革

当企业所处的行业盈利模式变动，或者自身业务的快速增长使得原有的管理体系无法再适应业务发展，企业往往有非常强烈的流程再造或者优化的需求。此时流程优化产生的效益有以下两点：

1. 流程梳理和优化可以实现对业务模式的有效支撑

类似于业务流程重组（BPR）的做法，企业此时需要“对业务流程进行根本性（fundamental）再思考和彻底性（radical）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性（dramatic）改善。”在这个过程中，企业需要仔细衡量以下一系列的问题：

- 战略目标是什么？
- 如何获得更多的市场份额和提高客户满意度？
- 为了配合实现新的战略目标，公司的关键业务流程是什么？
- 应该采取什么样的指标来衡量流程运作的效率？
- 如何实现现状流程到未来流程的平稳过渡？应该如何设计流程改进的配套措施？
-

2. 从流程切入在一定程度上可以规避变革风险

从企业管理的维度来看，流程和业务战略、组织、绩效密切相关，而业务模式变化一般会导致企业组织架构的调整、人员变动、绩效指标的重新设定等。此时，流程梳理和优化的作用在于：

- 通过流程对部门和职能边界梳理，可快速暴露需要解决的管理问题，使得员工主动参与意识增强，同时也是自我适应、自我提升的好办法。
- 利用流程管理的方法论和工具，可以重新把握整个业务和管理体系，帮助业务部门明确下一步的工作计划；对业务流程的落地实施进行讨论和分析，是统一认识、达成一致的途径之一；也就是实现了管理上的“一维切入、多维渗透”。

我们来看一个快速消费品行业的咨询案例。

这家客户曾经是本行业内的龙头老大，在2002~2003年，经历了一个高速的“自由增长”阶段。由于市场需求激增以及在供应链采购环节取得的一些优势，销量飞速攀升、一路飘红。然而，进入到2004年，市场竞争日趋激烈，公司旗下各个品牌在各个细分市场均面临一线品牌甚至是二三线品牌的冲击。此时，早期粗放的管理方式初

显弊端：市场和销售计划缺乏协调，执行困难；渠道冲突严重，价格体系混乱；大部分经销商市场运作水平低下，拓展能力欠缺，根本无法抵抗竞品的猛烈冲击……

在和客户的销售部门一起工作的过程中，我们深刻地体会到：战略重心的调整和业务模式的变革迫在眉睫。经过了广泛的调研和分析之后，我们建议从销售与市场的职能明晰、绩效和薪酬的设计、市场资源的计划与分配策略、客户管理（传统渠道和现代渠道的变革）等几个方面入手进行改进。

确立了工作方向以后，如何设定可执行的行动步骤？我们首先确立了流程结构总图，如图1-1所示。

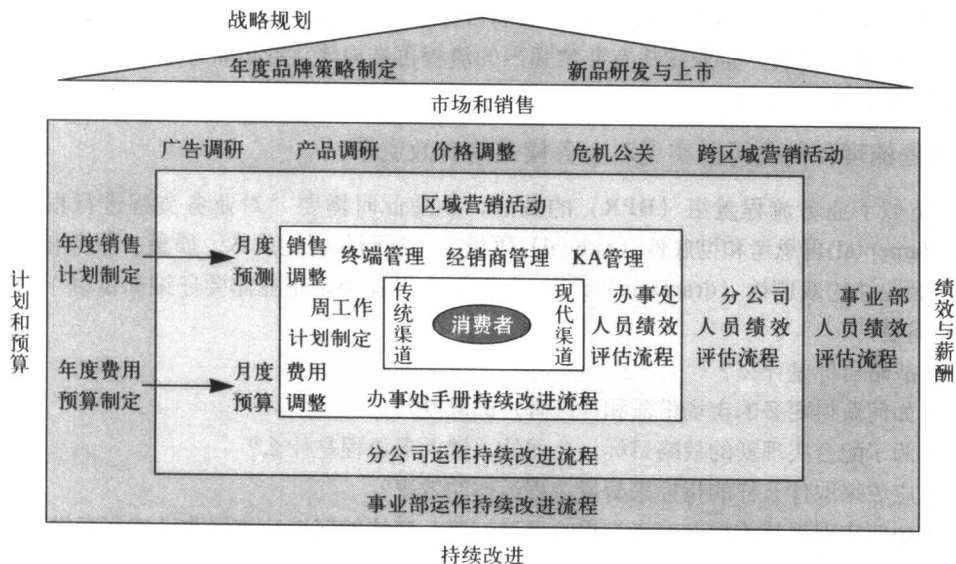


图1-1 某企业流程总图

这个流程总图充分反映了在战略方向的指导下，我们应该重点关注的流程。如：

- 为了更贴近市场需求、更迅速的开发出消费者认可的足够长的产品线，应该梳理新品研发与上市流程，做好销售、市场、研发、采购等部门之间的配合。
- 在现代营销渠道日益兴起、经销商消极待市的环境下，为了建立经销商的优胜劣汰机制，提升经销商运作和管理区域市场的水平，必须落实经销商管理流程，对经销商的增设、取消、考核进行规范。
- 如何对各分支机构的营销计划以及费用预算进行管理和控制，以提高资源使用的效率？需要理顺计划和预算流程。

我们看到，业务模式驱动下，通过明晰关键业务流程，来明确工作方向，可以达到战略落地执行的目标，并减缓变革带来的震荡和混乱。

在咨询实践中，笔者发现不少企业和咨询公司习惯于照搬、套用流程管理的一般方法和步骤，使得业务战略落地执行的过程，转变成以流程梳理为目标的轰轰烈烈的“革命运动”，并且往往陷入其中难以自拔。

驱动因素二：管理规范的需求

业务模式的变革毕竟不经常发生。对于大多数企业来说，流程管理的思想、方法和工具可以帮助企业建立规范的管理体系，以规范管理、变人治为法治，如图1-2所示。

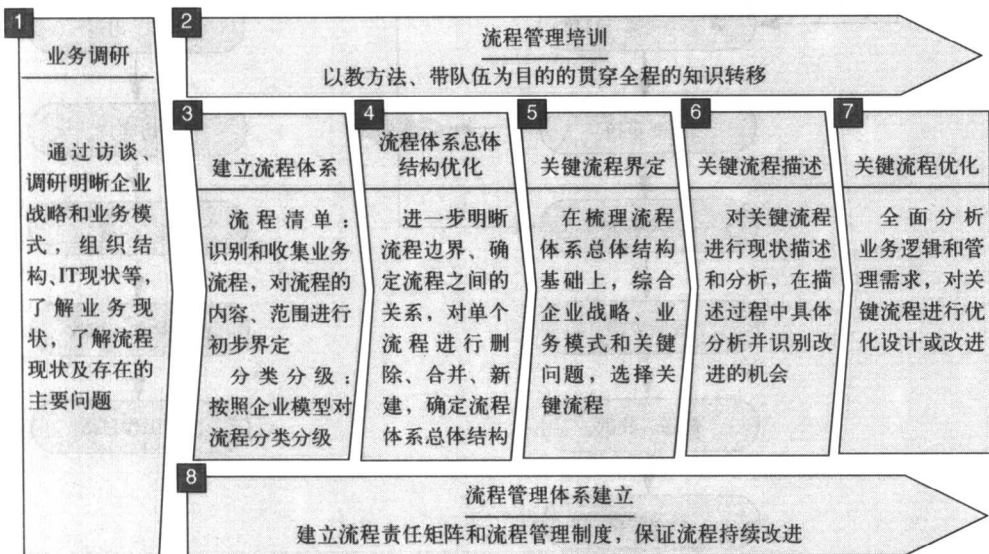


图1-2 AMT流程管理方法论图

特别对于中小企业来说，标准、规范的流程管理体系，对突破业务发展的瓶颈来说是至关重要的。规范的流程是企业形成知识沉淀和快速复制能力的重要基础，是以规范运作代替经验主义的重要标准化工具。我们再来看一个例子。

在给某家分销企业作培训时，很多业务经理都抱怨说公司里面的业务员做事“脑子不清楚”，“没有规矩”。比如文员往往不能根据业务员指定的急缓程度在系统中下单，还经常在没有知会业务员的情况下擅自改订单；而财务在考核客户信用情况后，决定不排单，而业务员毫无所知，这都给业务的正常开展带来了麻烦。最直接的后果就是，公司里面事无巨细都要经理亲自过问，出了一点点问题业务员就要上报，经理整天忙得团团转，可是问题总也处理不完，根本无暇思考业务发展的问題。

经过调研，并结合快速消费品行业的实践经验，我们建议在销售部门内部推广一套标准管理体系，主要内容就是对销售相关业务流程的梳理。重点是对通路营销、促销、采购、退换货、人员招聘等核心流程的梳理，以规范各岗位的工作职责以及岗位之间的衔接关系。

比如，对于通路营销来说，不同的通路形态，其具体销售流程都会有所区别。商业超市客户一般都有账期，在订单达成后还必须跟踪回款情况。而渠道销售多为落地款，较少需要关注回款。对于渠道小店来说，常见的又可分为现款和车销两种流程，如图1-3所示。

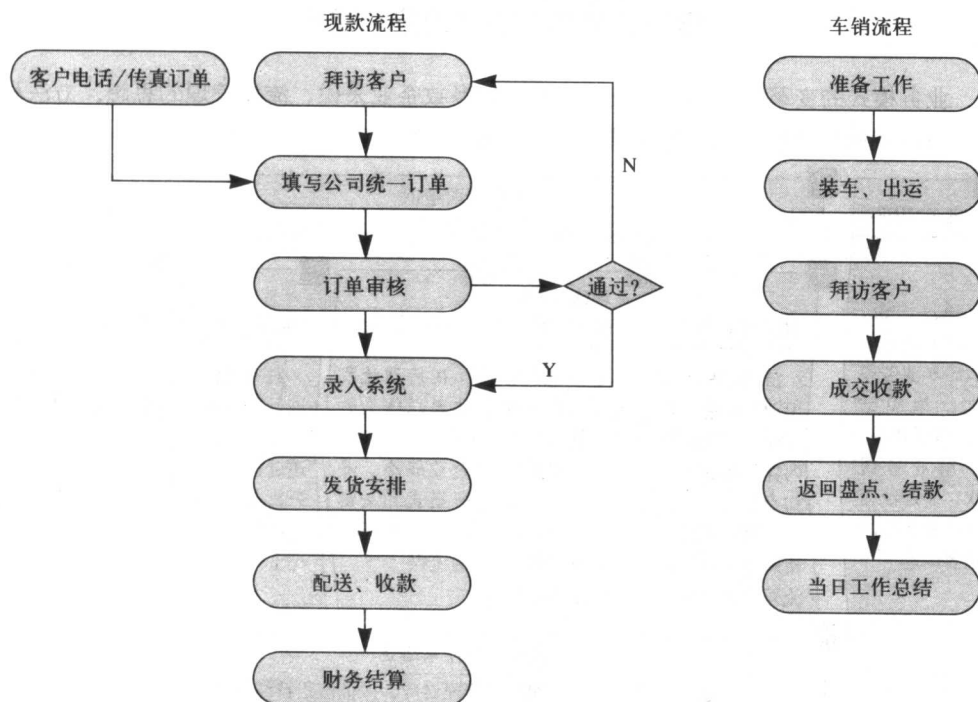


图1-3 渠道小店现款流程和车销流程图

图1-3中，从业务员拜访渠道客户，到物流发货，最后财务结算，每个环节都需要明确不同岗位的职责和衔接关系。同时需要关注不同的业务类型的流程关键点。比如一般的渠道销售是业务员负责拿单，配送部门负责收款；而车销必须当场钱货两清。

对这些流程梳理结束后，为了保障这些流程能够落地实施，还设计了相关的表格模板，让业务员在流程的各个环节进行填写，并设计了检查、评估和奖惩制度。

驱动因素三：问题为导向的流程优化

流程应该在满足业务和管理需要的前提下，按照最简洁、最直接的方式运作。

对于那些发展到一定规模、有了一定管理基础的企业（比如建立了完善的流程清单和分类分级），可以学习华为、中兴通讯、海尔、中国电信这些企业的经验，通过流程来进一步提高效率、实现管理创新，通俗来讲，就是“把大企业做小，做灵活”。流程管理在这种情况下体现出“流程优化”的功能。其驱动力在于企业日常运作的过程中发现的一些问题以及对问题的分析。

比如单据审批的级别多，流程长，经常延误市场机会，对于这个问题，我们需要明确：仅仅是控制过度或授权体系不科学的问题，还是组织架构不合理存在冗余的问题。流程本身的问题往往牵涉到管理的很多方面，离不开IT、组织结构的配套设计。流程优化的依据可以是标杆借鉴，也可以是对流程的关键点和控制点进行详细讨论。

以常用的福特汽车公司采购流程为例说明，优化前流程如图1-4所示。

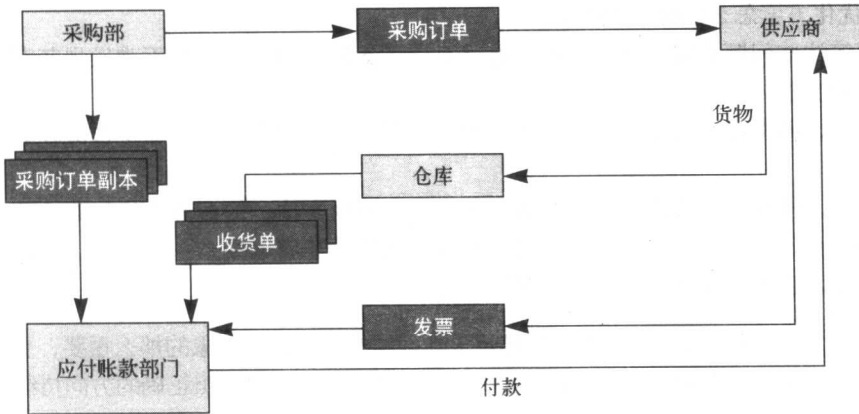


图1-4 福特汽车公司采购流程图（优化前）

这个流程并不是不清晰规范，但最大的问题在于手工单据的频繁传送，隐含着很大的出错风险。通过系统对手工单据的记录，则发现整个采购流程被简化了，而且高效、准确，如图1-5所示。

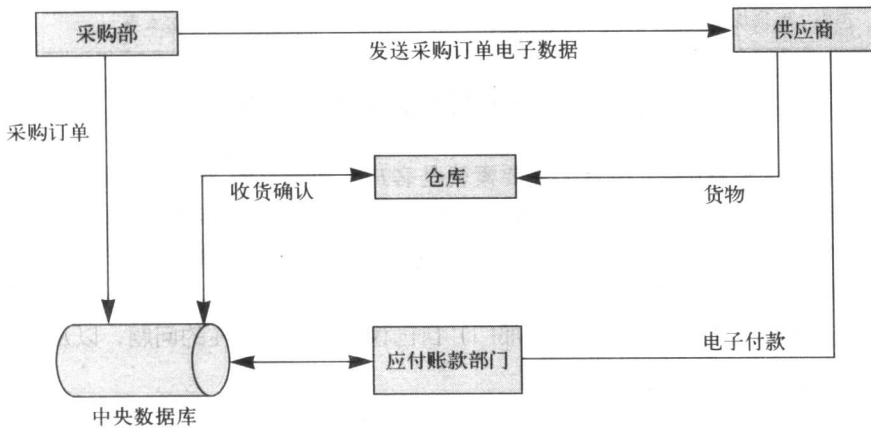


图1-5 福特汽车公司采购流程图（优化后）

1.3 流程优化的基本方法

我们在前面提到流程管理常见的3个目的，即业务模式变革、管理规范的需求、问题为导向的流程优化。在现实的企业环境中，这3种情况经常交叉，比如业务变革所导致的关键流程梳理，也经常需要以问题为导向，对某一个流程的效率提升进行具体分析。

在避免了流程优化工作的盲目性之后，很多企业面临着更现实的问题：

- 选择关键流程的标准是什么？
- 流程梳理的范围是什么？应该以把握现状为主还是以发现问题为主？
- 如何去优化一条条具体的流程？有没有具有普遍意义的方法和工具？

- 如何评判优化的效果?
- 优化方案怎么能够落地实施?

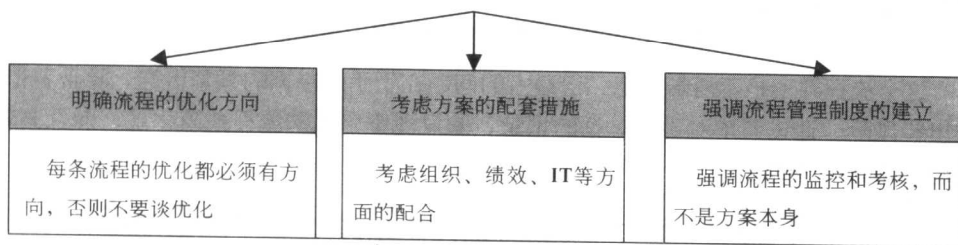
回答这些问题看似复杂,然而,通过对众多案例的剖析,我们不难发现其背后一些最根本的方法。

第一,根据流程优化的原则,初步明确流程的优化方向,设定衡量该流程运作好坏的指标。

第二,仔细考虑流程优化的初步方案在本企业内实施,需要考虑的约束条件,对方案进行充分讨论。明确该流程的关键控制点和相应的配套措施。

第三,建立流程持续优化和管理的制度。

在这个过程中,流程优化的工具和技术性问题并没有我们想象的那么重要,更值得关注的是几个简单而普遍的原则。把握这些原则,流程优化可以按照正确的方向持续进行。



原则一：明确流程的优化方向

我们知道,流程6要素中有一个要素就是客户,换言之每条流程不是孤立存在的,必然有其服务的对象。流程存在的意义在于最大限度地满足服务对象的需求。比如订单处理流程是满足客户对响应速度、质量的要求。因此,流程的优化方向必须符合该流程的服务目标。有多种方法可以确定流程优化的方向:

(1) 业务部门(流程的关键责任部门)自己谈流程现状存在的问题,以及可以改进的方向。

(2) 流程的服务对象(客户或相关部门)谈流程的问题和希望改进的方向。

(3) 标杆的借鉴。标杆企业里,相应流程是怎么做的,与我们在哪些地方有区别,可借鉴的是什么?

(4) 不同类型流程优化的一般性原则。如审批类流程要考虑审批的分级分类,重在审批规则、审批要素和授权体系,减少审批层级;执行类流程要侧重于流程节点背后知识点的总结等。

每个流程的优化都必须有明确的方向。这是开展流程优化的第一步。此后,我们可以据此来设定流程的指标。也就是衡量流程最终输出结果好坏的指标。只有明确了指标,流程优化的方案才有制定的依据。

我们以某公司的客户投诉处理流程为例说明。该公司为了更好地接收客户投诉,从而改进服务质量,专门成立了新客户投诉中心。在接收投诉的环节,有两种可以替代的方案。

方案1: 由部门1和部门2接收投诉, 再由这两个部门向投诉中心反馈。因为这两个部门常年面对客户办理作业手续。出了问题后, 客户习惯于找这两个部门甚至是责任部门直接反映, 出于种种顾虑很难直接向投诉中心反馈。另外, 先向投诉中心投诉, 再转责任部门处理, 从表面上看增加了一个环节, 可能会降低投诉处理的速度, 如图1-6所示。

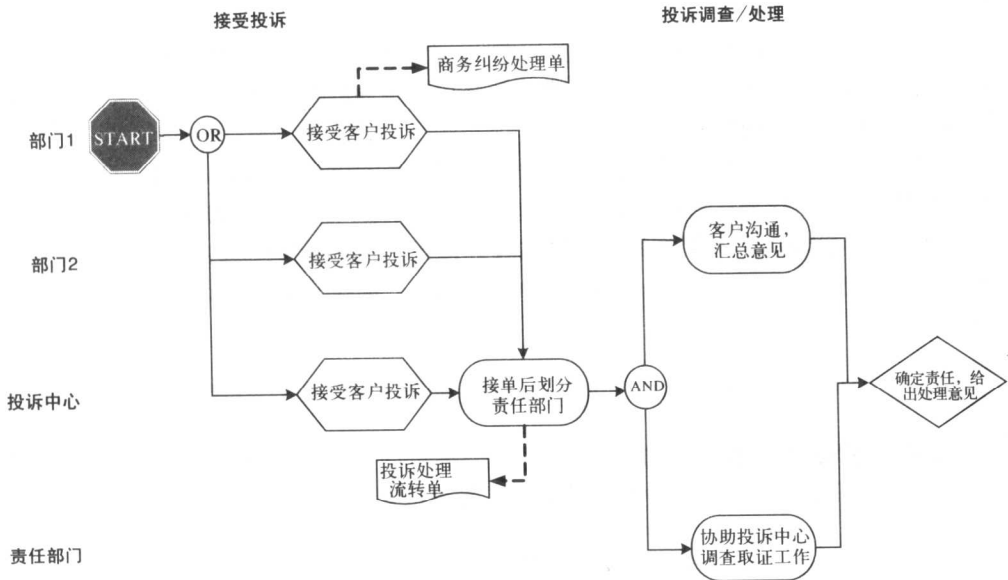


图1-6 客户投诉处理流程方案1

方案2: 由投诉中心统一接收投诉。接收渠道包括: 部门1和部门2、投诉中心接收; 业务部门反馈、客户巡访、满意度调查等。目前允许责任部门先处理问题, 但应该加强对客户的宣传引导, 尽量向投诉中心投诉; 同时加强随访工作, 避免客户投诉被责任部门截留, 如图1-7所示。

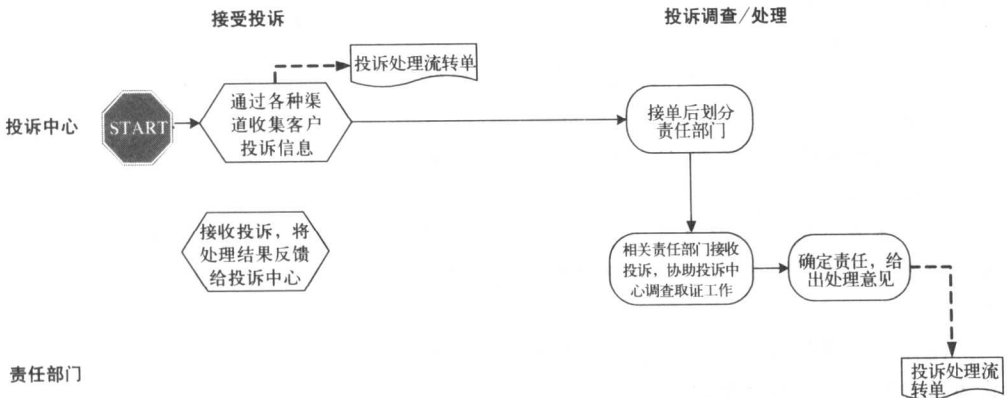


图1-7 客户投诉处理流程方案2

应该说这两种方案各有利弊。如何选择取决于企业对于该流程的衡量指标如何设定。如果为了高效处理客户意见，则无疑选择方案1，但投诉中心将逐渐失去意义；如果为了尽可能收集客户意见，跟踪处理过程和处理结果，并对责任部门备案考核，以切实提高客户服务水平，则牺牲一定的处理效率是值得的。

原则二：考虑方案的配套措施

流程的优化在流程图之外，因此这个过程一定不是在电脑上画框连线的过程，而是详细考虑流程的每个节点，节点之间的关系背后所蕴涵的管理制度，以及管理制度执行下去所需要的配套措施。

流程优化的初步方案必须经过相关业务部门大量的讨论、确认。形式一般是讨论会，流程的相关责任部门针对改进的方案充分发表看法。除了论证方案本身的合理性，讨论主要针对方案落实所需要的配套措施设计进行。包括组织结构、绩效、IT的支撑等。最终方案经过完善，或者一定的折中后被确定，如果有必要的话以作业文件的形式成文。



如何开展高效的流程优化讨论？

我们的一个客户采取了一种很好的形式，现引用如下。

关于开展流程管理互动活动的通知

各项目职能小组：

根据公司“关于开展六个一活动”的要求，围绕公司目前开展的流程梳理工作，决定在职代会期间组织一次题为“抓住机遇，迎接挑战，推动企业管理的规范与提升”的专题培训，培训期间将组织开展一次互动活动，现将活动方案制订如下：

1. 活动时间

200×年3月14日下午。地点：公司8楼会议室。

2. 活动原则

参与性与互动性相结合，趣味性与效果性相结合。

3. 活动主题

最细致的梳理、最科学的诊断、最合理的改进。

4. 活动方案

(1) 本次活动按BPR项目职能小组分5个小组，即营销管理项目职能小组、“大二次”管理项目职能小组、人力资源管理项目职能小组、工程项目管理职能小组和IT职能小组。

(2) 各小组要选择一个本组公认的最影响工作质量和效率以及最需改进的核心流程作为本次活动的课题进行发布。

(3) 各小组在发布时要重点围绕3个问题，其一为现有流程的描述，其二为流程中