

AMT 流程价值系列

从流程文件管理到真正的流程增值
从制度体系管理到真正的战略落地

Process Revolution 2.0

流程革命2.0

让战略落地的流程管理

王玉荣 葛新红/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

AMT 流程价值系列

从流程文件管理到真正的流程增值
从制度体系管理到真正的战略落地

Process Revolution 2.0

流程革命2.0

让战略落地的流程管理

王玉荣 葛新红 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

流程革命 2.0:让战略落地的流程管理/王玉荣,葛新红著. —北京:北京大学出版社,2011.10

ISBN 978 - 7 - 301 - 19603 - 8

I. ①流… II. ①王… ②葛… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 198204 号

书 名: 流程革命 2.0——让战略落地的流程管理

著作责任者: 王玉荣 葛新红 著

策划编辑: 贾米娜

责任编辑: 叶楠

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 19603 - 8/F · 2921

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.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 15.5 印张 286 千字

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 36.00 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

序 新起点,新挑战

——流程管理在中国调研报告

近二十年来,在流程管理的道路上,许多企业家/专业人士在勇于实践和探索,很多企业成功了,很多企业仍在不懈努力,这种精神令人尊敬。

近十年来,AMT 咨询也在不断总结与创新,总结流程管理发展史,总结国内外企业的实践经验,探索一种适合中国企业的流程管理模式,用“管理 + IT”的方式帮助企业更好地长足发展。

近五年来,AMT 咨询流程事业部一直关注国内企业的流程管理咨询实践,持续跟踪和分析企业在流程管理的实践中存在哪些问题,并谋求将共性问题抽取出来,加以总结和归纳,供更多的正在努力进行流程管理的企业参考和借鉴。

本次报告调研了国内 113 家企业,涉及 IT、制造、服务、电信/通信等 29 个行业,我们希望这份报告能够从一个侧面来反映流程管理在中国的现状。我们也真诚地感谢百余位流程管理实践者们对本次问卷调研活动的支持,感谢他们慷慨地贡献时间与我们分享其流程管理的实践经验和感悟。

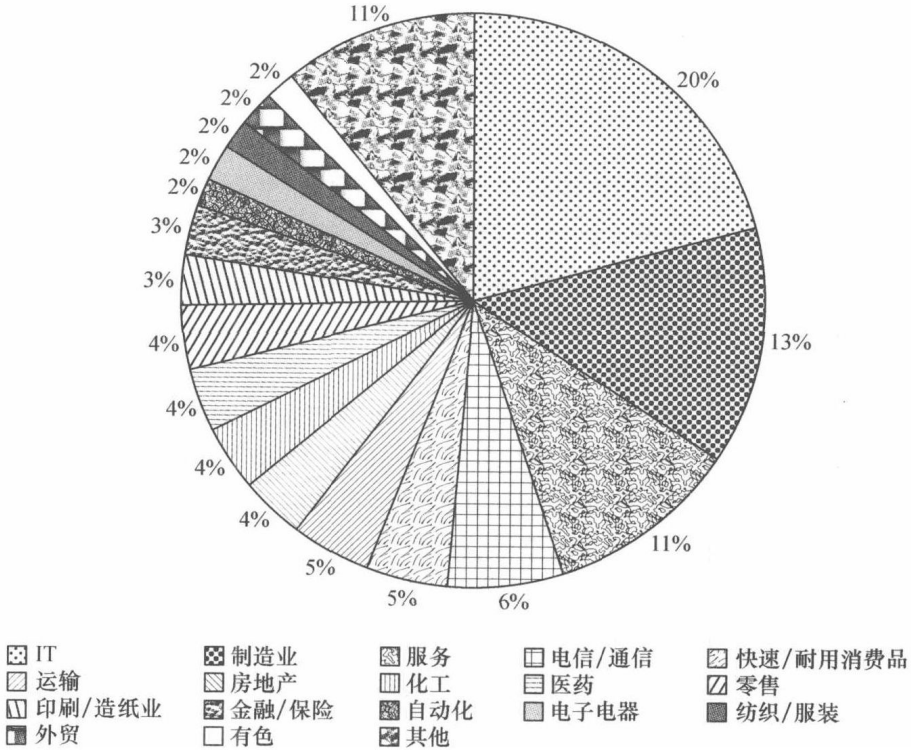
调研背景

中国大部分企业都制定了宏伟的战略目标和举措,但这些战略目标和举措,只有真正落在流程上面,才能真正得以执行。中国 80% 以上的大中型企业都或

多或少地已经在实践流程管理,但流程管理在中国的实践情况如何?从最初的流程管理扫盲阶段到今天究竟发生了哪些变化?流程管理实践者们遇到的困难与困惑是什么?基于对这些问题的疑惑,AMT 咨询流程事业部对全国百余家企业进行了问卷调查,以期反映我国企业流程管理实践的具体情况。

样本概述

本次报告采用问卷调研方式进行,样本范围涵盖 29 个不同行业,参与问卷调查的企业有 113 家,80% 以上的企业为大型企业,50% 以上的问卷填写人为企业流程管理的专职人员(见序图 1)。



序图 1 参与本次调研的企业行业分布

本次问卷样本中,IT 企业占 20%,制造业企业占 13%,服务业企业占 11%,电信/通信企业占 6%,快速/耐用消费品行业和运输业企业分别占 5%,房地产、化工、医药和零售业企业分别占 4%,印刷/造纸业和金融/保险业企业分别占

3%,自动化、电子电器、纺织/服装、外贸和有色业企业分别占2%,其他行业涵盖了政府部门、航天、科技、烟草、监测、电力、环保、陶瓷、塑料等。

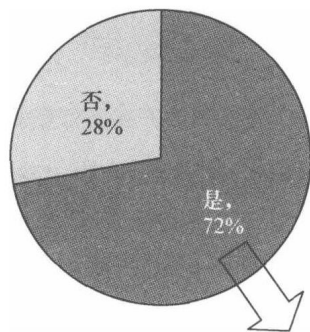
调研结论

1. 流程管理实践初获成效。
2. 由关注个别流程优化向关注体系优化转变。
3. 流程推进重策略,流程意识占首位。
4. 流程应用重实践,业务人员挑大梁。
5. 流程管理,知易行难。

■ 流程管理实践初获成效

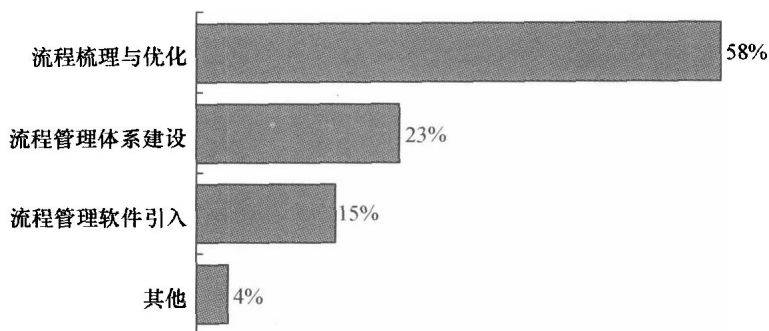
与过去大部分企业在流程管理方面所开展的工作多以失败告终的情况相反,如今大部分企业在流程管理工作的开展方面已取得了一些成效,从流程管理试点、关键流程优化,到流程体系建设以及IT手段的支撑,企业一直致力于对流程管理已有成果的不断完善。

调研统计数据显示,72%的企业在流程管理方面已经做了一些比较有成效的事情(见序图2),其中,以流程梳理与优化、流程管理体系建设、流程管理软件引入等三项工作为主,占到96%的份额,说明经过多年的尝试和探索,目前国内企业对于流程管理的认识已经逐步由“概念式”、“变革式”转向务实和追求流程管理的可持续性。



序图2 是否已经做了比较有成效的事情

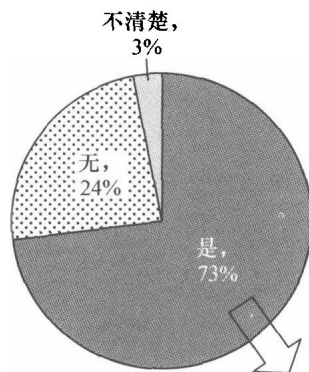
在已经实施一些流程管理工作并初见成效的72%的企业中(见序图3):



序图 3 已开展的比较有成效的事情

- 58% 的企业已经进行了流程梳理与优化工作；
- 23% 的企业已经进行了流程管理体系建设工作；
- 15% 的企业已经进行了流程管理软件引入工作,通过 IT 手段对流程管理工作进行有效支撑。

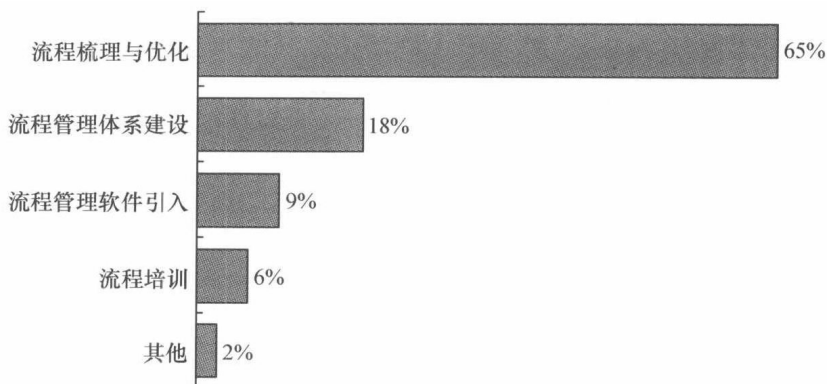
调研统计数据显示,73% 的企业开始开展或仍在持续坚持流程管理工作(见序图 4)。



序图 4 是否正在开展流程管理工作

对企业正在开展的流程管理工作的统计中,“流程梳理与优化”、“流程管理体系建设”、“流程管理软件引入”占据企业正在开展流程管理活动的 92% (见序图 5),并且,这些主要的工作内容与企业在流程管理方面已经开展的比较有成效的工作内容相同,说明企业目前正日益将流程管理的关注点聚焦到三个方面:

- 流程梳理与优化;
- 流程管理体系建设;
- 流程管理软件引入。



序图 5 正在开展的流程管理工作内容

同时,在 AMT 以往的流程管理咨询案例中,我们也发现大多数企业在进行流程管理工作时,一般会基于试一试的思想,首先对某些关键流程进行试点式的优化。因为流程管理会涉及组织、职责等资源匹配问题,流程重组式的流程管理,甚至会从根本上改变一个企业的组织架构。而企业不是实验品,企业高层领导一般不大可能在对流程管理还心存怀疑的时候就大刀阔斧地进行流程管理。

只有当关键流程优化结果初见成效,试点成功后,企业高层才可能逐渐树立大刀阔斧进行流程优化的信心,开始从体系的角度对流程管理进行整理等比较系统的工作。

为了防止企业流程管理成为一纸空文,随着流程管理工作的深入,企业对系统的需求会日益强烈。所以,很多企业在流程管理工作到达一定阶段后,都会或多或少的引入流程管理软件,通过 IT 手段对其流程管理工作进行支撑。

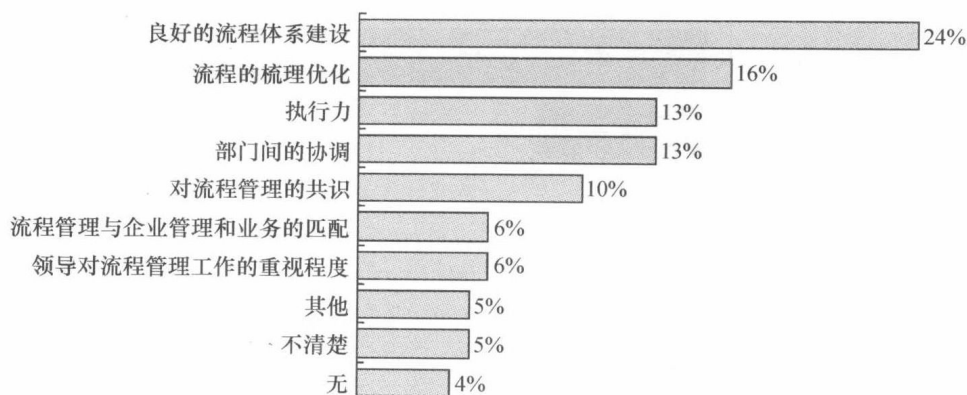
同时,一些企业已经意识到了流程培训的重要性。为了让员工更好地了解流程管理、使用流程管理,以及遵循企业的流程管理制度等,通过有效的流程管理培训,可以起到较好的思想传达以及方法传授效果。

■ 由关注个别流程优化向关注体系优化转变

在流程管理的具体实践与推进的过程中,通过调查,国内许多企业仍存在较多困难与困惑,其中,如何构建良好的流程体系是企业在流程管理开展及推进过程中的最大难点。

调研统计数据显示(见序图 6):

- 24% 的企业反映如何构建良好的流程体系是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点;
- 16% 的企业反映流程的梳理优化是其在流程管理工作开展及推进过程



序图 6 流程管理开展及推进过程中的难点

中的难点；

- 13%的企业反映如何保障流程的执行力是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点；

- 13%的企业反映如何有效协调各部门间的资源是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点；

- 10%的企业反映如何促进企业各层级对流程管理达成共识是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点；

- 6%的企业反映如何实现流程管理与企业管理和业务的匹配是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点；

- 6%的企业反映领导对流程管理工作缺乏重视是其在流程管理工作开展及推进过程中的难点,领导对流程管理知识的掌握程度会直接影响到领导对流程管理工作的支持度。

工作的难点往往也正是工作的重点。问卷统计数据显示,在先期已开展流程管理工作的企业中,其最先开展的两项工作就是流程管理体系的建设和流程的梳理与优化。

直至今日,许多持续开展流程管理实践的企业把流程管理体系的建设工作作为流程管理工作的最大重点在持续开展,这充分反映出,在当下,企业对于流程管理的工作重点已经由关注个别流程优化向关注体系优化转变。

此外,通过调查,缺少公司高层领导的支持、相关部门的不配合等因素,也常常导致流程管理工作在企业中推行困难,执行效力大打折扣。在流程管理工作的开展和推进过程中,高层领导的支持与示范带头作用往往会起到决定性的作用。

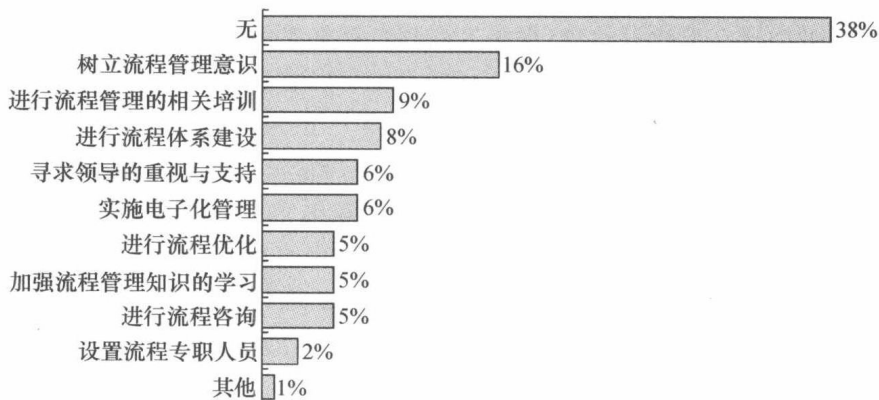
如何通过流程管理实现部门资源的有效协调、实现流程管理与企业管理和业务的紧密结合也是困扰企业的一大难题。需要指出的是,在企业中,一般公司

高层领导会对企业整体运作情况比较有感知,而部门级领导看问题时难免会有一定局限性,会不自然地将注意力关注于自身所属部门的相关职责,从部门角度出发来进行流程优化的结果会带有比较浓重的本部门色彩,从而与其他部门相脱节,容易形成“局部最优而非全局最优”的问题。因此,流程管理的“局部优化”问题也是企业在流程管理工作开展过程中需要注意的事宜。

■ 流程推进重策略,流程意识占首位

针对流程管理开展及推进过程中的难点,流程管理实践者们给出了不同的建议和意见。根据调查统计,加强流程管理知识的学习、树立流程管理意识、促进企业内部达成共识占到了改进建议63%的份额。

调研统计数据显示(见序图7):



序图7 对流程管理工作难点的改进建议

- 38%的企业对于流程管理的工作难点提不出比较好的改进建议;
- 16%的企业建议可以通过树立流程管理意识帮助企业解决流程管理工作中的难点问题;
- 9%的企业建议可以通过进行流程管理的相关培训帮助企业解决流程管理工作中的难点问题;
- 8%的企业建议可以通过进行流程体系建设帮助企业解决流程管理工作中的难点问题;
- 分别有6%的企业建议可以通过寻求领导的重视与支持、实施电子化管理帮助企业解决流程管理工作中的难点问题;
- 分别有5%的企业建议可以通过进行流程优化、加强流程管理知识的学习、进行流程咨询帮助企业解决流程管理工作中的难点问题;
- 2%的企业建议可以通过设置流程管理专职人员帮助企业解决流程管理

工作中的难点问题；

其他建议包括流程管理知识的普及、流程管理经验的交流与分享等。

与过去简单地强调“一把手工程”相比,许多企业开始注重流程管理的推进策略,如营造相应的氛围来加强流程管理意识的养成,加强培训来达成共识等。流程管理的物质基础即企业的流程体系建设,包括流程体系结构、具体流程、表单手册、相应的组织架构、制度规范等。同时,流程管理的物质基础还包括 IT 手段的支撑等。流程管理的上层建筑指企业员工对流程管理的共识以及企业良好的流程管理文化等。树立流程管理意识、参与流程管理培训、加强流程管理学习,最终目的都是想让企业领导以及员工了解流程管理的内涵,理解流程管理工作对企业的重要性,并在企业内部对流程管理达成共识。只有思想统一才能行动一致,才能真正促进流程管理工作的顺利开展。共识的达成、文化氛围的形成是一个过程,不可一蹴而就。在这个过程中,企业领导的推动力以及宣传教育的作用力不可小视。术业有专攻,很多人遇到自己熟悉领域以外的事物时,往往第一反应就是希望可以向相应的专家求教,希望可以学到一些概念和方法,如果这个专家还能够亲自帮助自己解决问题就更好了。正因为如此,在现实生活中,我们看到很多大企业最终都会选择请管理咨询公司帮忙。通过向相对独立的第三方进行流程管理咨询,可以帮助企业从比较客观的角度对企业的流程管理现状进行评估并改进,因为企业有时会出现“不识庐山真面目,只缘身在此山中”的困境。同时,企业也可以快速地了解许多先进的理论和方法工具,避免从零摸索而导致的浪费,少走一些弯路,避免重蹈一些企业的覆辙。

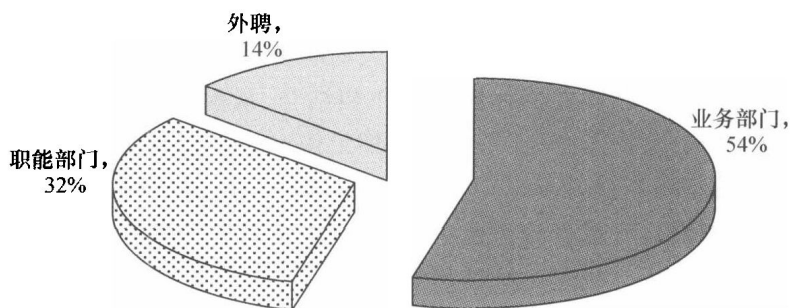
■ 流程应用重实践,业务人员挑大梁

经过调查,AMT 项目组发现流程管理概念扫盲阶段已经过去,如今企业更加关注流程管理实效;如何实现流程与业务紧密结合,通过流程管理为企业业务运作提供有效支撑日益成为企业流程管理关注的重点。

调研统计数据显示,在有明显流程管理职责承担部门/人员的企业中(见序图 8):

- 54% 的企业流程管理负责职能由从业务部门调配的人员承担;
- 32% 的企业流程管理负责职能由从职能部门调配的人员承担;
- 14% 的企业流程管理负责职能由外聘进入企业的人员承担。

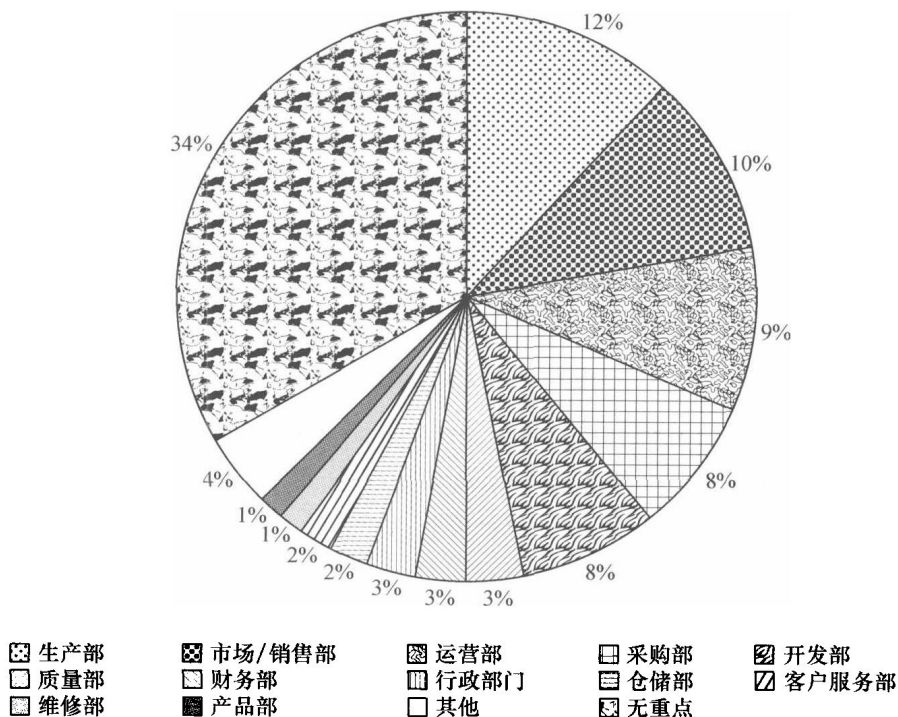
这里需要说明的是,职能部门和业务部门是按照对外职能和对内职能进行划分的,主要为公司外部资源提供服务或支撑的部门定义为业务部门,主要为公司内部资源提供服务或支撑的部门定义为职能部门。



序图 8 流程管理的负责人或专职人员从哪个岗位调配而来

调研统计数据显示(见序图 9)：

- 34% 的企业反映在其流程管理工作推进过程中没有明确的工作重点；
- 12% 的企业反映正在对其生产部门的流程进行梳理优化工作；
- 10% 的企业反映正在对其市场/销售部门的流程进行梳理优化工作；
- 9% 的企业反映正在对其运营部的流程进行梳理优化工作；
- 8% 的企业反映正在对其采购部的流程进行流程优化工作；
- 8% 的企业反映正在对其开发部的流程进行流程优化工作。



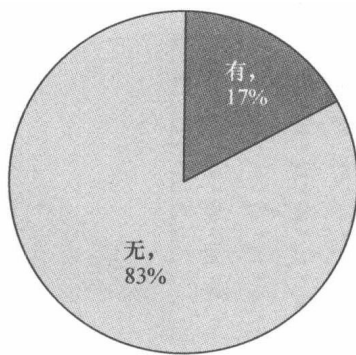
序图 9 企业正在对哪些部门重点推进流程管理

同时,通过调查,AMT 项目组惊喜地发现近四成的企业选择由相对较熟悉公司业务的员工承担流程管理负责人/专人的职责,意在通过让比较熟悉业务的员工将其已有的业务感知同流程管理工作相结合,从而在一定程度上实现流程管理与业务运作的紧密结合,实现流程管理工作对公司业务运作的有效支撑,而不是为了流程管理而流程管理。

在流程管理推进有重点的企业中,几乎所有企业的流程管理工作重点都是对业务部门的流程进行梳理。流程其实就是工作流转的过程,需要多个部门、多个岗位的参与和配合。流程管理的目的就在于怎样让企业更好地实现这种业务流转,通过进行流程梳理与优化,去除不增值环节,降低流转成本,实现企业的高效率运作。

■ 流程管理,知易行难

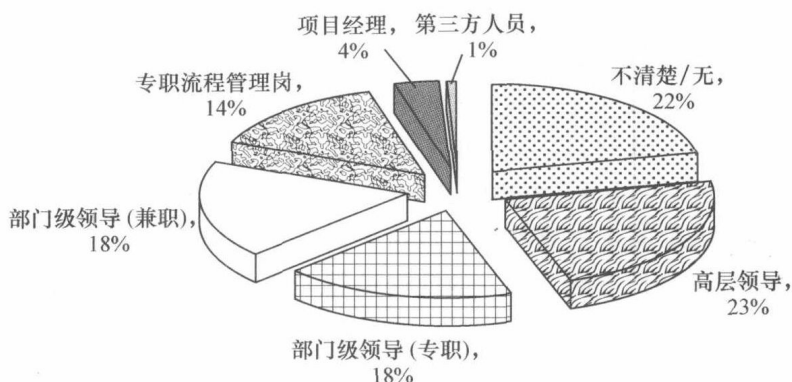
调查发现,83%的企业在推进流程管理工作前期缺乏系统规划(见序图 10),加之缺少组织支撑等因素,导致企业在流程管理过程中,常常是为了解决问题而解决问题,缺乏前瞻性和整体性,导致流程管理工作事倍功半。



序图 10 流程管理是否有规划

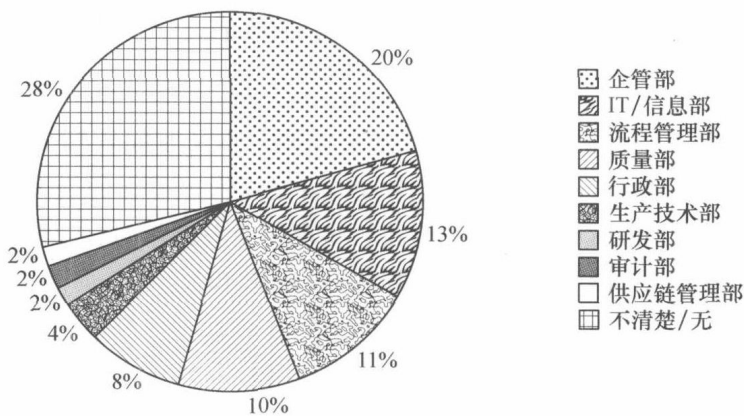
在被问及企业中流程管理工作的牵头/负责岗位时(见序图 11):

- 23%的企业由公司高层领导牵头负责;
- 18%的企业由部门级领导专职负责;
- 18%的企业由部门级领导兼职负责;
- 14%的企业由专职的流程管理岗位对应人员负责;
- 4%的企业由项目经理根据每个项目的情况逐一负责;
- 1%的企业由第三方人员负责。



序图 11 流程管理的牵头/负责岗位

在被问及企业中流程管理工作的牵头/负责部门时(见序图 12):



序图 12 流程管理的牵头/负责部门

- 仅有 11% 的企业有专门的流程管理部门;
- 20% 的企业由企业管理部负责;
- 13% 的企业由 IT/信息部负责;
- 10% 的企业由质量部负责;
- 8% 的企业由行政部负责;
- 4% 的企业由生产管理部负责;
- 2% 的企业由研发部负责;
- 2% 的企业由审计部负责;
- 2% 的企业由供应链管理负责。

在流程管理工作方面,有对应组织支撑的企业不足五成。个人精力是有限的,虽然很多企业非常重视流程管理工作,但缺少组织架构的支撑,部门/员工首

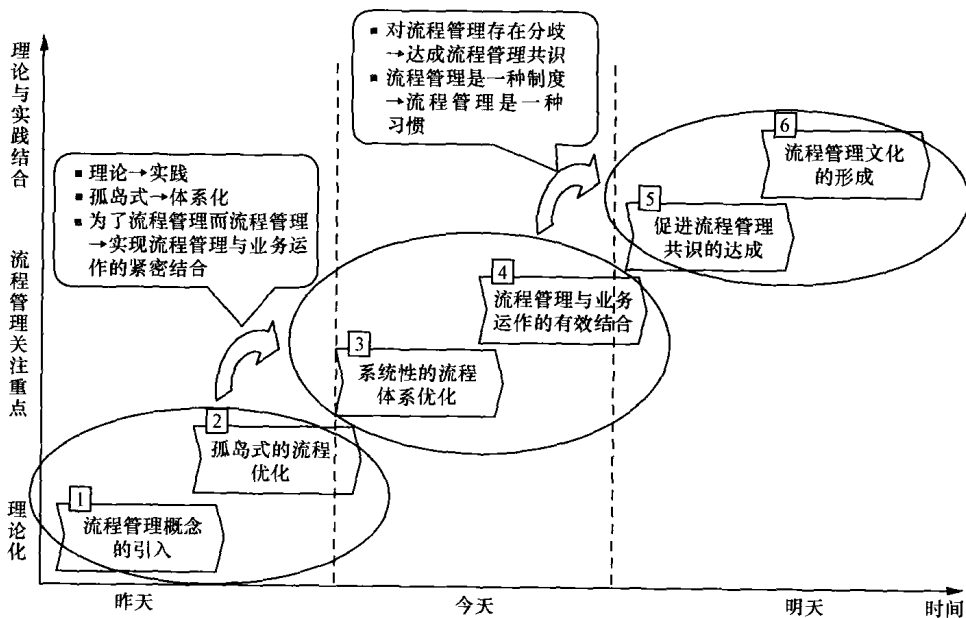
先需要完成本职工作,对流程管理工作常常会有心有余而力不足的感觉。

在实际操作过程中,很多企业常常是出现一个问题解决一个问题,为了解决问题而解决问题,感觉像是在救火;没有时间,更没有精力去思考问题表象之下的深层次的原因,导致问题总是层出不穷。而某些问题其实可以同属一类,通过建立机制的方法是可以一并解决的,同时可以避免类似问题的反复出现。

需要注意的是,有近三成的问卷填写人反映不清楚企业的流程管理工作由哪个部门负责。同时,有两成以上的问卷填写人反映不清楚企业的流程管理工作由哪个岗位负责。这反映出一些企业虽然在艰苦地开展流程管理工作,但工作内容、进度等,只有参与了相关工作的人员知晓,其他员工可能全然不知,也就不可能很好地配合流程管理工作。

流程管理在中国的“昨天、今天、明天”

经 AMT 项目小组研究发现,根据流程管理在不同时间管理关注重点的不同,可将流程管理划分为六个主要阶段,包括:流程管理概念的引入—孤岛式的流程优化—系统性的流程体系优化—流程管理与业务运作的有效结合—促进流程管理共识的达成—流程管理文化的形成(见序图 13)。



序图 13 流程管理的六个阶段

■ 流程管理在中国的“昨天”

流程管理思想大规模进入中国不过短短十余年的历史,但流程管理思想已经深入人心。很多流程管理的先行者基于先试点再推广的思路,在流程管理方面初见成效。

阶段一:流程管理概念的引入

流程管理(Business Process Management, BPM),是在 20 世纪 90 年代中后期形成的一种以规范化的、构造卓越业务流程为中心,以持续提高组织业务绩效为主要目的的企业管理方法和技术。

阶段二:孤岛式的流程优化

孤岛式的流程优化是指在企业有限的几个部门间,针对某一个局限于企业内部的流程进行优化,如文档审批流程等。它与我们如今所提的以客户为导向的端到端流程大相径庭。

随着流程管理实践经验的不断丰富,很多企业逐渐由对某一关键流程进行梳理与优化转向对企业流程体系的搭建和完善,企业流程管理工作逐渐由点到面进行扩展,由孤岛式的、对单一流程的优化向端到端式的、系统性的流程体系优化进行转变。

■ 流程管理在中国的“今天”

流程管理概念扫盲阶段已经过去,如今企业更注重的是流程管理实效。如何建立良好的流程体系,系统地推进流程管理工作,实现流程与业务的紧密结合成为当今企业思考的重点。

阶段三:系统性的流程体系优化

系统性的流程体系一般包括流程体系结构、流程、手册以及流程管理体系四个主要部分,同时还需要通过 IT 手段的有效支撑,帮助企业流程管理成果有效落地。

- 流程体系结构:反映分类分级的企业流程全貌;
- 流程:包括流程图及相关配套说明等;
- 手册:是指与流程相关的操作规范等,流程手册的编制过程往往也是企业最佳实践的提炼与知识化的过程;
- 流程管理体系:包括流程的管理组织、制度、规范、责任矩阵以及流程评估体系等。

阶段四：流程管理与业务运作的有效结合

从理论性的流程管理到理论与实践相结合的流程管理，部分企业选择调用业务人员进行流程管理工作，以期实现流程管理与业务运作的有效结合。

从自我独立解决到寻求外界帮助，部分企业选择向独立的第三方管理咨询机构进行咨询等方式，以解决由企业某一部门开展流程管理工作可能带来的局限性弊端。部分企业选择直接聘用流程管理高级人才，以节约企业自己从零开始导致的成本浪费。

在不断丰富与巩固企业已有流程管理基础成果的同时，如何保障流程管理执行效力成为困扰流程管理实践者们的主要困惑之一，树立流程管理意识的重要性日益凸显。

■ 流程管理在中国的“明天”

企业流程管理从无到有，可以说是一个变革的过程，变革必然会引发工作习惯的改变，习惯的改变会引发员工的焦虑感，导致一些不配合行为的出现，降低了流程管理的执行效力。为了让员工适应并遵循这种变革，除制定流程管理激励与约束制度外，只有让员工接受流程管理思想，达成流程管理共识，才能从根本上解决问题。

阶段五：促进流程管理共识的达成

促进流程管理共识的达成，一般需要综合考虑以下四个方面的因素：

- 一个具有说服力的事例。它让员工看到变革可能带来的成功效益，从感性上对流程管理有所认识。
- 领导的示范带头作用。当领导严格执行流程管理的要求与制度时，会促进员工对流程管理的重视与尊重。
- 宣传引导。通过对流程管理先进部门/人员事迹的宣传，可以增加被宣传部门/员工的荣誉感，也可以提升其他部门/人员对流程管理的关注度与参与感。
- 培训与学习。让员工从理性上了解流程管理，熟悉流程管理，增加对流程管理的认同感。

阶段六：流程管理文化的形成

企业某一文化的形成，都需要一个长期的过程，在这个过程中需要企业各级，特别是高层人员和老员工的不懈努力与推进，通过文化的作用，让按照流程办事成为员工的一种习惯。

促进企业各级对流程管理达成共识，形成良好的流程管理文化，从硬性强迫