

流程管理 (第2版)

◎ 王玉荣 编著

不让“壁垒”把你挡住
帮你把割裂的世界流程化

敬请关注近期推出的《流程管理》配套有声书（本有声书是对本书的讲解和补充）



附光盘



机械工业出版社
China Machine Press

AMT 信息动力丛书

流程 管理

◎ 王玉荣 编著

(第2版)



机械工业出版社
China Machine Press

本书是《流程管理》的第2版，反映了自第1版出版以来流程管理领域最新的思想与变化，以及不论企业或咨询公司，对流程管理的持续实践和思考。相比较第1版，不仅在形式上做了调整，更增加了“BPM方法论总图”、“BPM与IT关系的案例”、“IT实现软件BPMS”、“案例执行结果”、“BPM个性化培训方案”等实用内容，使本书的时代感、实用性得到进一步提升，使读者对流程管理的相关理念、方法工具、案例应用有了更为深入的了解。

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(第2版)/王玉荣编著. -北京:机械工业出版社, 2004.11

(AMT信息动力丛书)

ISBN 7-111-15212-3

I. 流… II. 王… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第092202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:李欣玮 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

2004年11月第2版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·19印张

定价:36.00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

第2版前言

为什么有《流程管理》第2版？

回头看，两年半的时间过去了。

我说的这个两年半，是指《流程管理》的第1版书稿交付于2001年12月，而现在已经是2004年的6月。这两年半里，陆续收到了很多《流程管理》读者的反馈。

广东移动通信的高级培训经理李文茵女士说：《流程管理》一书为我们理清了流程管理与其他管理理论的关系，阐明了流程管理的切入方法和推动模式，为企业构建更加高效的运作系统，提升自身的应变能力，应对越来越激烈的市场竞争提供了非常有价值的参考。书中采用“你说”、“我说”的方式，将人们对流程管理存在的误解一一澄清，给人豁然开朗的感觉。

我感谢李文茵等读者这些认同的话语，而与此同时，引起我注意的是，还有一些读者的反馈不仅是关于《流程管理》书的本身，他们谈到了更多自己对流程的理解、对流程管理的体会。例如：

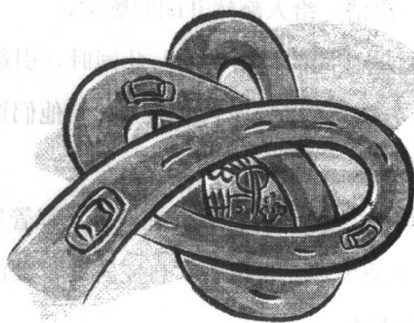
国信证券的董事长胡关金先生这样说：“我理解的流程管理，体现为对竞争优势的持续提升。未来，企业要建立自组织、自完善的一套流程体系，哪怕管理者更替，规范和秩序也会存在。”

上海宝钢国际经济贸易公司的新产业总裁夏江先生则谈到：“第五代管理是柔性的管理，我很关注有关流程管理的思路，传统的组织机构是分层的，流程则趋向于把行政机构的刚性打破。”

两年半以来，这些反馈引发了我很多新的思考，而同时，AMT关于流程管理的研究和实践也一直没有停步。于是，如何能把最新的关于流程管理的话题及时传递给老读者和新读者，机械工业出版社华章分社的编辑和AMT一起想到了《流程管理》（第2版）的出版。

《IT经理世界》2001年第11期，以《海尔非完整革命》为题，对海尔（Haier）的“业务流程重组”进行了封面专题报道，篇首加了“编者按”这样说：“张瑞敏在海尔大胆地推行融合强烈个人意志的市场链和BPR，就像改造高速路上疾驶的重型载货汽车，载货汽车的命运将会如何呢？”

无独有偶，2001年10月22日，《21世纪经济报道》也在管理版头条刊登了《中国电信启动管理重组革命》的报道，对“作为中国极少数的几家世界500强企业之一，中国电信理智挑战令世界500强企业中失败率高达60%的BPR管理改造”的这一事件表示了积极关注。



媒体关注：改造高速路上疾驶的重型载货汽车，载货汽车的命运将会如何呢？

图0-1 知名企业进行流程变革，媒体给予积极关注

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

看来，在国内，业务流程重组（BPR）的概念并不生僻，如上的很多企业自行开展或者在咨询机构帮助下开展了“业务流程重组”的工作，以期通过对流程进行优化，来实现“T（时间）、Q（质量）、C（成本）、S（服务）”等方面的“戏剧性的改善”。

然而，还有另外很多的企业问到了这样一些问题：

“我们现在还没有建立流程，何谈重组呢？”

或者，“业务流程重组涉及的变革太剧烈，一听就让人敏感，重组重组，是要对哪个人进行重组呀？”

于是，对于这许多的企业来说，一提“流程”就意味着开了一剂猛药，思量再三，流程的事情还是暂时搁下吧。但深思下去，会发现这里有一个问题。流程，是一个存在许久的概念，并非从“业务流程重组”发端。

谈到流程管理，也应该是包括了对流程的认识、建立流程、流程与其他管理视角的融合、流程的规范运作、流程的改进或者重组、对流程的新一轮认识等诸多环节。拿赶路的比喻来说，流程管理其实是条有上坡、有坦途、有下坡、有急转的长路，远远不止“重组急转弯”那么短短的一截。可以理解，真要是只有“急转弯”的话，也怨不得企业会问到上面的那些问题了。



流程管理，其实是条有上坡、有坦途、有下坡、有急转的长路，远远不止“重组急转弯”那么短短的一截

图0-2 比喻：“流程管理”与“赶路”

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

因此，流程管理，怎么能就一个“重组”呢？考虑到这个问题，我们这里与读者共享的，将是对业务流程管理”（BPM）进行比较全面的关注，或者，是从“重组”以外的视角来看流程，也希望对“重组”本身进行深入一步的探究。

流程管理，开始用一种平常心来看“流程”。

第2版在第1版基础上的发展

流程的分析，强调“犹太法则”，也就是“80/20”原则，应该首先关注那些“关键流程”，它们的数目可能只占全部数量的20%，却对整个组织的绩效发挥着80%的决定性作用。

所以，我们这里也借鉴一下，不是在“流程管理”途中的每一个站台都作停留，而是关注读者最关注的问题，结合理论与实践，把这些问题剖开来看一看，在“你说我说”之间，希望“流程管理”的一路景色已经给读者留下愉快的印象了。



图0-3 “流程管理”的一路上，我们选择在您关注的地方停车

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

这些问题，累计起来有数十个多，分成了5大类，如图0-4所示。

那么，本次修订在第1版基础上，又做了哪些增加、修订和发展呢？我们用图0-5来说明。

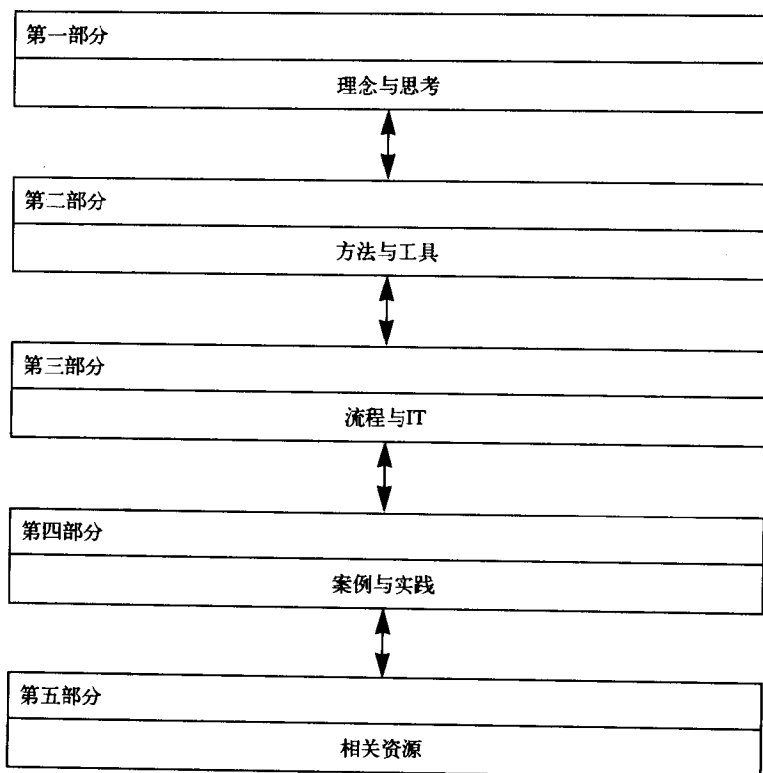


图0-4 “你说我说”的问题分类

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

想快速了解流程管理、或者关注流程管理与其他管理思想体系关联的读者，可以先阅读第一部分“理念与思考”，以迅速了解流程的概念、流程管理的主要原则、流程管理与其他管理思想体系的关系、对“业务流程重组”在国外的起起落落的发展的思考、流程管理与IT的关系等内容。

对于准备探讨流程管理有关方法的读者，可以从第二部分“方法与工具”开始，来熟悉一下流程管理的“工具箱”。

对于有IT知识背景的读者，或者想了解流程管理与IT工具的结合关系的读者，可以从第三部分“流程与IT”发现您感兴趣的内容。

对于流程管理的领导者、或者BPM项目经理，可以从第四部分“案例与实践”

践”中，了解流程管理的实现过程，可能存在哪些风险以及如何主动识别与防范，同时，结合案例亲身经历流程“现场”，建立流程管理的感性认识。

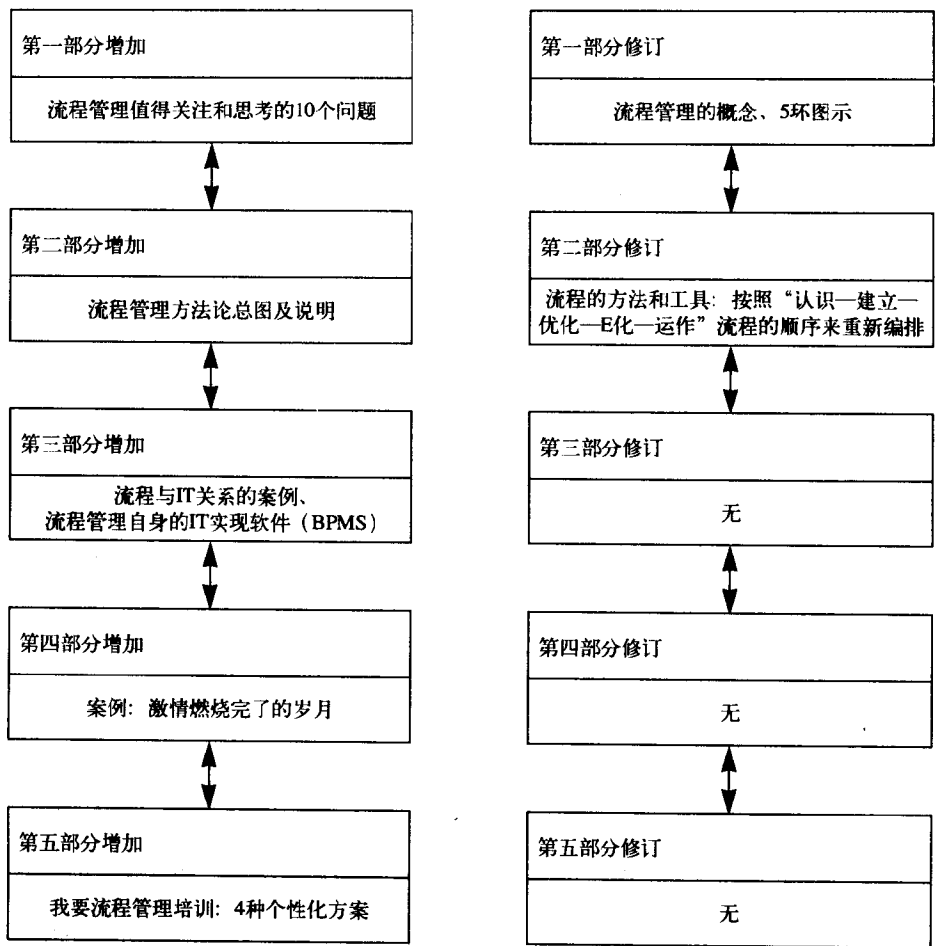


图0-5 第2版与第1版的内容相比，增加与修订的部分

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

对于想更多了解流程管理的读者，可以从第五部分“相关资源”中，了解到从哪里能获得流程管理的更多信息。

问题就要开始了吗？好，打破砂锅问到底，单单“什么是流程”，就有多家之言，非得“你说我说”不可呢！

目 录

第2版前言：为什么有《流程管理》第2版？

第1版前言

导读：第2版在第1版基础上的发展

第一部分 理念与思考

1. 你说：什么是流程？

我说：各家之言，和而不同3

2. 你说：流程细分到什么程度才停止呢？

我说：适可而止，关注协同6

3. 你说：是不是“流程管理”就等于管理的全部？

我说：流程切入，关注全程8

4. 你说：面对不同的流程，有没有一些共性的思想原则
可以遵循？

我说：借鉴原则，灵活运用12

5. 你说：应用“流程管理”的这些思想原则，与从其他
层面切入的管理体系是不是有可能冲突呢？

我说：目标统一，相互融合23

6. 你说：流程管理关注流程的“增值”，怎么理解“增
值”？

我说：客户导向，建立指标	25
7. 你说：上面已经两次提到“重组”的提出者哈默博士， 有没有关于他的介绍信息？	
我说：“重组”大师，不断创新	26
8. 你说：风靡一时的“业务流程重组”是怎么提出的？	
我说：时代变化，顺应“3C”	28
9. 你说：“业务流程重组”的定义中强调“彻底再设计”， 有一种很激进的情绪在里面，是这样吗？	
我说：激发反思，情有可原	31
10. 你说：据说，业务流程重组在国外曾经流行，而现在 已经过时了，是这样吗？	
我说：总有潮起，总有潮落	34
11. 你说：业务流程重组遭到一些抵制，是否因为强调一 定要天翻地覆的变化？有没有比较温和的方式， 也能实现流程增值呢？	
我说：为变而变？为进而变？	38
12. 你说：“流程管理”的对立面是什么呢？	
我说：科层含义，源远流长	41
13. 你说：“科层制管理”是否一无是处？	
我说：客观认识，客观评价	44
14. 你说：这么说来，“科层制”管理是不是已经跟不上 时代发展的需要？	

- 我说：诸多挑战，呼唤提升46
15. 你说：“科层制”有这么多的弊端，那么是不是要
建立一种和“金字塔”的组织模式完全不同
的组织模式呢？这样的组织架构难道没有层
级吗？
- 我说：存精去粕，不断探索50
16. 你说：流程与IT是什么关系呢？
- 我说：流程为本，IT支撑61
17. 你说：中国企业这些年来对于流程管理的关注和思
考有没有一些变化和发展？
- 我说：10个问题，各举实例69

第二部分 方法与工具

18. 你说：要实现流程管理，是不是只关注流程，把流
程的事情管好就行了？
- 我说：流程切入，全面渗透81
19. 你说：既然从流程切入，可以开展一个“认识流程、
建立流程、优化流程、E化流程、运作流程”
的循环，那么如何认识流程呢？
- 我说：松土破冰、梳理清单85
20. 你说：有了清单以后，如何通过流程描述，把这个
流程的规范建立起来呢？

我说: 各方沟通、图绘流程	87
21. 你说: 很多企业开展流程优化方面的工作, 有没有 一些做法值得学习?	
我说: 百家企业, 参考借鉴	90
22. 你说: 这么多的流程优化具体做法, 有没有一种流 程优化的总体做法? 另外, 开展流程优化时, 用到哪些实用的管理技术, 能不能作一个详 细的介绍?	
我说: 6大阶段, 72种技术	92
23. 你说: 找到关键流程以后, 怎样使流程运作或者优 化的方案有可操作性, 行之有效? 流程优化 如何与流程E化结合?	
我说: 7方落实, 严密方案	117
24. 你说: 流程的优化和E化方案有了以后, 是不是就 大功告成了?	
我说: 不忘切换, 付诸实现	126
25. 你说: 流程管理的循环中为什么有“运作流程”, 如何开展流程的执行和持续改进?	
我说: 良性循环, 螺旋上升	128
26. 你说: 能否介绍一下AMT帮助企业开展流程管理提 升的总体方法论?	
我说: 4大作用, 18项工作	131

第三部分 流程与IT

27. 你说：流程与IT的关系，能否用例子加以说明？
我说：紧密关系，一个实例137
28. 你说：了解了流程，是不是对IT应用系统的选择很有好处？
我说：谁选择谁？谁支持谁？140
29. 你说：流程管理和ERP的实施是不是结合得特别紧密？ERP实施之前是否一定要进行流程的建立与设计？
我说：不必争论，积极实践148
30. 你说：能否介绍一下流程管理本身的IT实现，有哪些软件可以帮助企业实现流程管理？
我说：BPMS，流程管理软件152
- BPMS的供应商分类152
- BPMS的功能156
- 发展趋势与预测162

第四部分 案例与实践

31. 你说：什么样的企业最需要考虑开展流程管理？
我说：种种情形，不一而同167
- 实施手记之一：甲方乙方168
32. 你说：流程管理的项目管理，应该注意哪些事项？

我说：继承共性，关注个性	174
实施手记之二：课堂热闹开了	179
33. 你说：“流程管理”是不是也需要强调扭转观念？	
我说：澄清误解，领导推动	185
实施手记之三：拼图游戏的两块拼板	187
实施手记之四：“业务流程描述”阶段大事记	190
实施手记之五：把BPR“坚持”到底	192
34. 你说：在进行流程诊断分析时，企业都有哪些常见 弊病呢？	
我说：各类弊病，作为参考	196
实施手记之六：讨论会真得这么开	199
实施手记之七：业务流程重组阶段大事记	204
实施手记之八：ERP学习曲线	207
实施手记之九：给C公司项目经理的一封信	211
35. 你说：在开展流程管理的过程中，可能有哪些风险， 又如何进行防范呢？	
我说：提前识别，积极转化	215
实施手记之十：以“实施方法论”为纲	216
实施手记之十一：“ERP实施解决方案”会议纪要	218
实施手记之十二：一个文档都不能少	223
实施手记之十三：沿着“幸福曲线”走下去	226
36. 你说：有没有一个企业建立流程持续改进体系的案	

例呢？

我说：激情燃烧完了的岁月	231
为什么案例题目是“激情燃烧完了的岁月”？	231
案例第一部分：你的流程，到底管得怎么样？	235
案例第二部分：企业流程管理中的常见问题	238
案例第三部分：流程描述的若干方法分析	243
案例第四部分：流程描述，不宜一竿子到底	249
案例第五部分：跨部门的流程优化	256
案例第六部分：流程管理部门的角色转变	261

第五部分 相 关 资 源

37. 你说：如果企业想让高层领导、中层经理、基层 员工更了解流程是什么、流程管理为什么/ 是什么/怎么做，有哪些公开课培训或者企 业内训呢？	
我说：BPM培训，4个示例	269
38. 你说：如果还想了解更多关于流程管理的知识， 有哪些相关资源呢？	
我说：网站协会，书籍资料	282
参考文献	285

第一部分

理念与思考

