

流程命门

企业流程管理的误区与对策

杨兴文 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

流程命门

企业流程管理的误区与对策

杨兴文 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书针对企业流程管理中流程观念缺失、将流程空置于业务之上、局限于生产现场等多种错误做法，结合实践案例总结了十项关键原则，鲜明地指出了企业流程管理中广泛存在的误区，并提出了系统化解解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业流程管理的得与失，有效规避相关问题的发生，真正发挥优化企业效益的作用，从根本上提升企业的市场竞争力，对于企业领导、流程管理者、管理培训师等人士都是难得的实用读本。

图书在版编目 (CIP) 数据

流程命门：企业流程管理的误区与对策 / 杨兴文著.

—北京：中国电力出版社，2010.8

ISBN 978-7-5123-0714-8

I. ①流… II. ①杨… III. ①企业管理：生产管理
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第147261号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑：李卫东

责任校对：崔燕菊 责任印制：邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·17.5印张·171千字

定价：38.00元



敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

前言

流程管理的 十项关键原则及其实践

1776年，亚当·斯密发表了他的经典著作《国富论》，阐明劳动分工是劳动效率提高的主要原因。自此，无论是学术界还是组织机构都依据劳动分工原理，开始介入劳动分工的流程管理这一极具挑战性的领域。其中，迈克尔·哈墨流程管理基本理论的建立创建了全新流程管理的成功范例。他倡导企业对业务流程多加关注，这种思想很快便促成了新型组织结构和IT相关解决方案的出现。

如今，“流程管理”的概念早已不可同日而语，它几乎渗透到了企业管理中的各个环节。任何一项业务战略的实施都对应着有形或无形的操作流程。有资料显示，20世纪90年代中期，世界500强中多达70%的企业都实施了业务流程重组，并取得了突出的成绩。2002年6月，专门从事管理变革研究的美国某机构出具的一份报告称，在2002年度，全球327个实施BPR（企业流程重建）项目组织中，有113个企业组织将项目成果与设定的初始目标加以比较，其中，73%的组织认为本企业达到或超过了预期目标。例如海尔集团，自1998年成立以来，通过业务流程管理和国际化战略的实施，订单响应速度和流程重组效率大

幅提高。到2002年，海尔共接到订单40万份，实现同比大幅增加。同时，由于实现了网上订货，订单处理的周期由过去的7天缩短到1个小时，原材料和资金的周转期也由过去的36天缩短到10天以内。

对于以制造业为主的企业而言，流程管理代表着极大的经营改善。当前国内市场上，巨大的库存量是中国制造行业陷入巨额亏损困境的根源，这些问题都可以通过有效的流程管理加以改善。

可以说，任何企业或组织都需要有效的管理流程。无论是应对激烈的市场竞争，还是维护企业的正常运营，流程都是一个不可或缺的要害。我们必须先保证流程的顺畅，实现产品增值，然后才可能谈到企业发展和竞争。

不过，从当前的企业状况来看，对流程管理的理解，管理者应具有更广阔的视野。很多企业并没有将流程当成一种竞争的手段，或是自身的运营技术，而是当作一种形式，走走过场而已。换句话说，真正从战略竞争角度或质量角度来理解流程管理的企业甚少。

俗话说，“打蛇打七寸”，管理也要抓要害。如果我们把流程当成维护企业生机或谋求竞争优势的支持性手段，那么现在我们必须回过头来审视在流程管理实践中犯下了哪些错误，哪些管理方式需要改善。真正有效的流程管理要求我们必须从根本上转变思维，抓住流程管理的要害。

《流程命门》一书是我和我的咨询团队针对流程管理的要害问题，以及众多企业在这些要害问题上犯下的错误展开的系统性思考的

总结。本书共分十章，每一章专注于流程管理的一个要害性问题。我们在此基础上指出了具体管理实践中普遍的误区，并提出了管理活动的基本原则。

● **原则一：高效的流程管理首先要求管理者为企业植入正确的流程观念，否则流程管理就是空中楼阁。**企业界普遍存在一个引人深思的现象：大多数企业并不重视流程管理。企业的日常经营运作完全凭借个人经验或喜好率性而行，毫无章法可言。因程序缺少公正性而导致员工对企业管理产生质疑，因流程观念的缺失而使流程管理成为一场白白浪费资金的走秀。如何使流程管理落到实处？首要的任务是树立企业成员正确的流程管理意识。本书的第一章将为你深入剖析这个问题。

● **原则二：流程管理必须找准入口，明确路径上的各个节点，保证流程中端到端的畅通无阻。**对于流程管理而言，如果仅仅完成一条流程的设计工作是远远不够的。因为很多潜藏的问题可能突然出现，继而导致流程停滞或中断，这正是流程中亟待解决的问题。而冗余的环节则会拉长流程运作周期，带来巨大的人力浪费和物力浪费。所以，我们必须理顺繁杂的流程路径，寻找有效的方法从各种干扰项中迅速脱困，维护整个流程的正常运作。有关这一点的具体实践，可参见本书第二章。

● **原则三：企业的流程管理必须坚持以业务为中心，而绝不能置于基础业务之上。**越来越多的管理者开始在企业中推行流程管理，但是，管理方法却背离了流程管理的初衷：不少企业为了突出流程管理的重要性而过于强调流程，或者过于强调日常管理工作的流程，而核

心业务的流程管理反倒位居其次。这种做法无疑是本末倒置的，不仅会给企业带来巨大的浪费，甚至可能给企业业务的开展造成一定阻碍。要解决这方面的问题，可以参考本书这三章的相应内容。

● **原则四：流程管理不仅局限于生产现场，现场之外那些或显或隐的关联流程也需要被密切关注。**一提到流程管理，我们很多管理人员都容易将视线集中在生产现场。难道现场之前的供应链不是一条供应流程吗？企业日常运作协调不是一条支持流程吗？现场运作不需要其他部门的支持和协调吗？真正的流程管理必须从流程一体化出发，使流程从头到尾，从局部到整体，得到全方位的协调和改善。有关这方面的具体实践方法请参考本书第四章的相关内容。

● **原则五：提升流程管理水平并非一定要推倒重来或是东修西补，而应当基于对现状的分析和对发展方向的把握。**现实中，很多企业看到其他企业流程再造成功，便也决定一搏，于是不惜破釜沉舟地给企业大换血。而轰轰烈烈的大变革却处处遭遇抵制，障碍重重。于是，要么没等换完血，企业已经无力动弹；要么管理者屈服于反对者，使流程改进半途而废……这都是改进策略把握不准确的表现。流程管理活动如果不是为了有效的能力提升和效益追求，而陷入盲目变革或形式改进的混乱中，那么我们的企业必将因此而“毙命”。如何解决这方面的问题，请参考本书第五章的相关内容。

● **原则六：流程管理中绝不能出现节拍混乱，正常运作的流程必须保持合理的节奏。**企业管理中的七大浪费中有一种浪费就是等待中

的浪费。等待中的浪费主要源自不当的流程节拍设计。每位企业管理者都希望通过提高流程效率来获得收益，但是不合理的提速需求会导致不当的节拍设计，问题也自此出现了。企业非但没有获得更多效益，反而为之付出了更多成本。这是每位管理者都不希望看到的。如何解决这方面的问题，可以参考本书第六章的具体内容。

● **原则七：实现既定的流程目标的关键，不在于对某一环节花费多大的精力来监督，而在于对流程运作的全过程施以有效的控制。**每个环节都是流程的重要组成部分，有环节的协调才有流程的畅通。无论是对流程运作中哪个环节出现疏忽，或是环节间难于协调，长此以往，会使流程变得脆弱不堪。如何解决这方面的问题，可以参考本书第七章的具体内容。

● **原则八：管理者应该借助持续不断的有效流程改进，使流程有能力灵活应对一切外部变化。**虽然流程改进已逐渐成为很多企业的口头禅，并被一些管理者热情高涨地推行着。但是，在遭遇新的外部环境变化时，流程问题仍然层出不穷；甚至面对同类问题出现时，流程参与者仍然手忙脚乱。你可能认为这类问题的出现几率很少，既然已经实施了改进，怎么会没有效果呢？但事实上，因应变力极差而导致流程僵化的问题我们都遇到过，只不过程度不同而已。我们需要记住：流程改进的目的在于切实提升流程运行的效率，使流程具备灵活排除问题的能力，而不是依然如旧地僵化运作。如何解决这方面的问题，可以参考本书第八章的具体内容。

● **原则九：流程高效不代表可以创造出预想的价值，而真正满足价值需要的流程才是企业最需要的。**大多数企业管理者认为流程运作高效率便是最理想的企业运营状态。其实，这说明管理者已陷入了一种误区。企业真正需要的是借助流程来创造的价值，而非流程本身。试想，如果企业运作流程无法创造价值，或者在运作过程中价值不断流失，那么流程管理还有何意义可言呢？这也正是本书第九章要讨论的问题：如何让流程高效与增值实现同步。

● **原则十：流程管理信息化建设取得成功的关键不在于引进多么先进的系统，而在于如何使信息化系统与业务流程相结合。**面对快速变化的市场环境和骤升的业务量，引进信息化管理系统成为提高流程管理效益的一条捷径。但是，流程管理信息化过程中常常出现很多问题。例如ERP上马后，流程运作效率反而出人意料地下降，企业上下因此对信息化建设的意义产生质疑；让人更为烦恼的是，信息化管理系统不能成为信息沟通的渠道，而仅仅是一种摆设……最终信息化不得不退出企业流程管理的舞台。其实，这个问题的根源即在于信息化建设未能与流程管理实现完美对接。对此，我们的建议是：极力推进以流程为导向的信息化建设进程，让信息化为业务流程运作提供支持，这才是真正意义上的流程管理体系信息化建设，才能真正加速流程管理水平的提升。

作 者

2010年6月于北京

丛书序	在动荡中前行	
前言	流程管理的十项关键原则及其实践	
第一章	无所谓流程	
	—— 植入流程管理的正确观念	1
	为什么关注流程	2
	经验主义的短板	5
	重在程序公正	7
	无所作为的流程记录	9
	流程图岂是纸张工程	12
	学什么，怎么学	14
	认准流程管理的关键指标	17
	用流程创造价值	19
	让流程落地生根	21
	从形式，到精神	23
第二章	路在何方	
	—— 找准流程管理的正确路径	27
	纵横交错的入口	28
	一个节点影响一条线	31
	瓶颈限制了什么	33
	受累于冗余环节	37

最适合的才是最好的	39
织就端对端的流程网	41
筛选关键的业务流程	44
路径中隐含的角色定位	47
岗位标准化、可视化	49
排除流程执行的干扰项	52
让节点动起来	54

第三章 业务绕道走

——加强以业务为中心的流程建设	59
流程到底是什么	60
被忽视的作业线	62
管理，还是业务？	65
被夸大的流程管理	67
一切以业务为中心	69
为业务建立管理流程	71
流程管理的业务原则	74
这样解读流程	77
让流程和业务一起发展	80
资源整合下的流程新模式	82

第四章 一切在现场？

——实现流程管理一体化	87
游离于外的供应商	88
我们所看到的生产	91
被忽视的隐性流程	93
各自为战的个体竞争	95
形同虚设的流程管理小组	97
流程一体化	100
一体化与信息共享	103
改进无效率的流程节点	106
目光不再被困于现场	109

第五章 先破坏，再建设？

——准确把脉流程管理现状	113
破釜沉舟的大换血	114
被迫中断的流水线	116
可怕的邻避效应	119
迷路的流程改进	121
不容忽视的再造愿景	123
理顺流程的来龙去脉	126
流程合理化报告书	129

精益化流程布局	132
流程变革要眼光长远	135
第六章 被忽略的节奏感	
——让流程与作业节拍充分匹配	139
难以调控的进度	140
非理性节拍提速	142
等待中的浪费	144
节拍与流程	146
是什么影响了节拍	149
化解最慢的节拍——瓶颈	152
算一算还有多少空闲时间	155
控制理想的节拍	157
第七章 脆弱的过程控制	
——流程中每个环节都应悉心维护	161
流动不等于最好的流程	162
流程中的交接点	164
防不胜防的过程中断	167
要行走，不要跳跃	169
达标率90%意味着什么	172
严阵以待的流程运作系统	174