



流程管理 变革实践 与

胡云峰 / 编著

烽火 传承使命



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

流程管理与变革实践

胡云峰 编著

华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 提 要

本书是对武汉烽火通信科技股份有限公司自2009年以来开展流程管理与变革实践的梳理和总结,在流程管理与变革的系统性实践上作了充分阐述。在变革管理方面,本书以业界著名的变革管理框架模型为指导,对企业开展流程管理变革的实施过程、实施重点作了路线图式的介绍,以期让读者在了解相关活动和细节的同时,深入了解各个环节之间的相互关系。在流程管理方面,本书重点介绍了以流程管理的流程体系、组织体系、IT平台,以及流程建设绩效管理为要素的流程管理体系架构。此外,作为管理支撑和业务支撑,本书对流程建设项目管理方法及企业流程规划也作了重点介绍。最后,对流程管理与体系管理的融合、流程管理与其他管理主题的关系作了概述性介绍。本书适于大中型企业的管理者以及从事流程建设与流程管理相关人员的关注与参考。

图书在版编目(CIP)数据

流程管理与变革实践/胡云峰 编著. —武汉:华中科技大学出版社,2013.5
ISBN 978-7-5609-8860-3

I. 流… II. 胡… III. 通信设备-高技术企业-企业管理-业务流程-武汉市 IV. F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 080603 号

流程管理与变革实践

胡云峰 编著

策划编辑:姚 幸

责任编辑:姚 幸

封面设计:范翠璇

责任校对:祝 菲

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:武汉佳年华科技有限公司

印 刷:华中科技大学印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:18

字 数:473千字

版 次:2013年5月第1版第1次印刷

定 价:48.00元



华中科大

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序 “再造”烽火

随着公司业务的快速发展,一个日益迫切的问题摆在武汉烽火通信科技股份有限公司(以下简称烽火通信)的面前,那就是如何引入流程管理来支撑和推进烽火通信业务规模的跨越式增长。在2010年初的烽火通信年度经营工作报告中,何书平总裁用相当的篇幅阐述了当前在烽火通信推进流程化管理的必要性,并将之与国际化并列为提升公司发展质量的两大支柱之一。随着运营管理部的成立和系列工作的开展,一场大规模的流程化变革已经在烽火通信悄然展开。从某种意义上来说,这将是业务运营层面对烽火通信的“再造”。

一、流程管理并不神秘

谈到流程管理,很多人会觉得神秘高深,难以理解和把握。其实流程的本质概念并不复杂。流程再造理论的创始人迈克尔·哈默对流程的概念有一个非常简单又很经典的定义:所谓流程就是有组织的活动,相互联系,为客户创造能够带来价值的效用。这个定义准确地说明了业务流程的关键内容。

首先,业务流程是一组活动,而非一个单独的活动,因为没有一个单独的业务活动能够创造预期的效用。其次,这组活动各有特点,不是随意安排的,它们相互联系,结构严密。再次,业务流程中的活动必须在一起进行,向着同一个目标。完成不同阶段工作的人必须围绕着一个目标把所有活动联系起来,而非独立完成,只关注自己的任务,不管目标的完成情况。最后,业务流程本身不是最终目标,它是将相关活动整合成一个有机整体,超越单个活动实现的目标,达成流程的最终目标,为客户创造有价值的效用。

哈默提出的流程再造理论,主要基于对企业传统业务运作模式和相应组织设置的分析。传统的组织多是职能型的组织,基于一种非常简单的假设:将工作分解到非常小的小块可以做得更有效。这是从工业革命来的思想。所谓泰勒制就是这种思想的典型体现,它的核心思想是将一项工作分解成一系列的任务,各任务相对简单,然后交给一系列相应的人完成各自分配的任务。围绕着分工,由不同的人重复做着相对简单的工作而建立起来的职能型组织,有着等级控制层管着他们。在大工业生产时代,基于提高生产效率的这种管理模式无疑是有效的。但当产业环境发生变化后,就体现了这种模式的严重弊端。因为这种运作与组织模式将流程导入了支离破碎的状况,流程被分割成一段一段的,没有人能够看到整个流程,也没有人会全流程负责。正是这种流程被淹没、被隐藏、被忽视的现象,造成了当代组织的绩效问题。哈默对此有一个形象的比喻,职能型组织运作可以看成是一个个中世纪的城堡,有着高高的城墙,在最上面有一门弩炮,你在你的城堡内做你的工作,然后把它放到弩炮里,砰的一声发射到其他城堡那些不知情的人那里,当工作一旦离开你的城堡,你根本就不再管会发生什么,你只关心你的部门。哈默的比喻说明一个道理,从一个组织部门到另外一个组织部门,其间的隔墙就是错误的滋生地:我所说的不是你听到的,我传给你的不是你收到的,我所暗示的不是你推断的。无论什么地方,只要存在这些隔墙,系统就会滋生错误,造成组织整体的绩效问题,但是从各部门来看,都没有错误,都尽力了。哈默认为问题不是出在人那里,而是出在流程那里。只有从流程的角度来进行设计,打通“部门墙”,组织的绩效才会得到有效改善。事实也的确如此,在现实生活中,常常可以看到有些部门经常忙得团团转,但可能是在瞎忙,没有头绪,最终

没有结果,更谈不上效率。

那么当前的产业环境发生了一个什么样的变化呢?总体来看,有三大鲜明的特点。第一,物质产品从匮乏到极端丰富,使客户对于需求的可获得性大增;那种我生产什么、卖什么,你买什么的时代一去不复返了。其次,供需信息从有限到极端充分,特别是随着因特网的发展,信息交互更加充分,使客户的判断力和选择性大增,谁能提供需要的产品和服务,哪里有更适合个性需要的产品和服务,甚至一些不曾想到或模糊的需求也在比较中明晰了。第三,供需态势从卖方市场转变到买方市场后,客户更主动,更强势,有提出要求的话语权与能力,其需求层次越来越高,变化越来越快。

企业要在这种环境中生存,必须要遵守三大基本法则:首先,要适应变化并满足需求,否则将被淘汰;其次,要研究变化,变被动应变为主动预变,企业要加强架构与规划,强调各种预研和预测能力;其三,要提升响应能力,并要求企业响应的“加速度”能力高,因为市场需求变化日益加快,企业机会窗日益狭窄。这三大法则落实到企业运作层面,就体现在相应的流程变革上,只有将传统模式下的流程状态进行“再造”,企业才能适应新的竞争环境,才能生存和发展。

二、引入流程管理的契机

企业从比较松散的管理跨入到流程管理,一个最主要的原因是业务的规模迅速扩大。应该说,小企业在高速发展过程中根本没有时间来顾及规范化的流程,更多的是依赖个人的经验,背后隐含的零散流程也不显现。在这个阶段,部门内有人做得不规范,从企业的角度也很容易发现和纠正。当企业规模不断扩大,业务越来越复杂,涉及跨部门的沟通和交流时,就会出现很多“征兆”,需要进行规范化、标准化管理。

具体来说,有以下八种征兆时,企业必须要引入流程化管理。

- 当企业的核心员工流失,关键技术也随之流失时。
- 当企业规模扩大,很多事情需要跨部门决策时。
- 当企业管理从直线管理进入到矩阵管理时。
- 当企业的局部效率与整体效率有偏差时。
- 当企业从“人治到法治”阶段转化时。
- 当客户满意度下降时。
- 当各业务部门忙得一团糟,但公司整体效率却不尽如人意时。
- 当企业风险问题不断暴露时。

从上述分析来看,目前的烽火通信很多方面都出现了类似“征兆”,业务规模的迅速扩大,以及行业竞争的日益白热化,都促使烽火通信必须引入流程管理,来实现从“人治到法治”的转变,通过规范化、标准化管理来保证效率,支撑业务规模扩张和良好持续经营的效果。

三、流程的核心关注点是客户

引入流程管理后,很多人会有一种误解:认为所谓流程管理,就是现有做法的简单文档化,还是铁路警察各管一段,做好流程分段内的事情就 OK 了,如果说要谈负责,那么只需要对本流程段负责,对下一道工序负责。这种想法本身是没错的,按照标准和规范做好流程段内的事情本身就是流程管理的一个基础。但我们的眼睛决不能仅仅盯着自己的“一亩三分地”,要树立全流程意识,必须贯穿流程的始终,盯住客户需求的实现。客户需求是流程的出发点,也是流程管理的核心关注点。流程之间会有分段,分段内具体活动的完成方式可以借鉴好的经验做法,但各活动的相互关联关系、业务流程的架构和设计逻辑则需要被重新审视或调整,最终流程效用的实现只能取决于客户需求是否能得到有效满足。因此,流程的责任人必须学会用

“两只眼”看世界：一只眼时刻盯着本流程和下道工序，另一只眼时刻盯着客户需求。这才是一种科学的全流程意识。

引入流程管理需要组织和文化的配合，尤其需要在企业内部营造三种意识：客户意识，组织与协同意识，创新与改善意识。其中，强烈的客户意识是流程文化的核心和最为基础的价值观。只有强烈的客户意识，才会磨合部门间的矛盾，不断增强合作力；只有强烈的客户意识，才会带来部门持续创新与改善的动力。

树立客户意识，首先是要对客户有一个深入的理解。客户需求可用四个字表达：快、对、省、简，即快速、正确、节省、简易。这四个字就是站在客户的角度审视和指导我们进行流程优化的四项基本原则，也是处理好任何事情的四项基本原则，使客户在与我们做生意时，能够同时感到简便容易、低成本、高效、高质量地获取他们需要的产品和服务。但在实际工作中，往往不能同时把握这四个方面。有时为了把事情做快，忽略了“对、省、简”，结果往往是不得不重新做或成本太高；有时为了把事情做对，又不惜牺牲“快、省、简”，结果往往是事情做对了，但时间赶不上了；或事情做对了，但复杂得要命，成本不划算等。

还有一点，一般企业仅仅强调满足外部客户的要求，往往忽视满足内部客户的要求，甚至有些企业根本没有内部客户的意识，这样就造成了部门之间相互扯皮的现象。利用流程优化的方法，以流程为主导，可以识别出部门的内部客户，加强部门间的合作，打破各自为政或以行政职务高低来决定谁服务谁的框架。

四、流程优化是一场艰难的“持久战”

引入流程管理，势必要对组织的部门或架构进行必要的调整，势必要对传统利益和习惯进行改变。可以想象其中的推进难度之大。而且由于客户需求在快速变化，基于这一出发点的流程优化也必将贯穿企业生存发展的始终。因此，引进流程管理将是一场艰难的“持久战”，特别考验管理层的恒心、毅力及执行力。

但流程管理也并不是什么复杂、难以理解的事物。管理重在理，所谓流程管理与优化就是帮助人们转变观念，理清思路。认识到位了，思路清晰了，写下来就是流程。就这种意义而言，流程优化就是对企业经验的不断归纳、总结，并随外部要求变化而相应调整和提高。所以，将过去的经验文档化，只是引入流程管理的一项基础工作，流程优化决不能仅仅满足和停留于此。

引入流程管理，需要做好以下几项关键工作：强化组织内部的流程意识，流程体系规划，跨部门流程设计与优化，流程模板化建设，流程型组织文化的营造，建立以市场和客户为导向的组织激励机制等。只有这些关键性的工作做好了，流程管理才能真正在企业生根发芽，成为组织取得高绩效的“推进器”。

流程建设是企业的一个长期工程，是一个渐进的过程，但也要考虑企业的短期效率。所以流程一定是公司短期效率与长期效率相结合的产物。同时流程必须和企业战略目标相结合，如果离开公司的战略发展目标，即使流程执行得很好，也没有实质意义。

此外，流程建设并非是刚性的产物，它是一个刚柔相济的过程。具体来说，新业务的流程需要弹性，成熟业务的流程需要刚性；流程的制定是弹性的，但流程的执行是刚性的。当流程固化后，在一定的时期内应该稳定运作，流程执行者应该对流程保持尊重感。如果执行过程中发现流程有不完善的地方，可以由流程负责人改进优化流程，但在流程改变之前，还得严格按照原流程执行。

当前，烽火通信引入流程管理的变革已经全面启动，伴随变革必然带来变革的阵痛。可以

想象在短期内,因为此项变革带来的各种麻烦事将会不时出现。对此,各级管理者必须有清醒的认识,客观的分析:是流程设计的问题,还是对改变暂不适应、执行不到位的问题,甚至是心态不好而放大负面影响的问题。多一点耐心和包容心,多一点信心和恒心,短期的混乱是为了以后长期的秩序。当前的流程变革已经是箭在弦上,不得不发。也只有通过流程变革“再造”烽火通信,我们才能涅槃,并从一个辉煌走向另一个辉煌。烽火通信流程化建设,任重而道远!

烽火通信副总裁 **杨壮**

2013年农历春节

序 流程变革是一场持久战

流程变革是一个组织从“人治走向法治”、实现职业化管理转型的必经之路，也是预防和消除大企业病、持续提升对客户服务能力的重要手段。但是，为什么这么多企业实施流程变革时取得了初始的成效，却没有持续的成效呢？这是因为企业的流程是需要动态变化的，造成这种变化的影响变量来自外部和内部。外部的影响变量包括竞争环境的变化、客户需求的变化等，内部的影响变量包括战略和商业模式的变化、组织结构的变化、组织规模的变化、产品结构的变化。所以即便今天很有竞争力的流程，到了明年或后年可能就没有竞争力了，因为企业里没有人对这些流程的变化进行有效管理。所以流程的持续改进对于一个企业来说是很重要的，这需要一种变革能力去支撑。如果缺失了变革能力，企业就无法对流程的生命周期进行动态管理。

来自西方管理文化的 ISO 9000 等管理体系是西方先进管理实践的总结，关注客户、全员参与和持续改进等管理理念是企业管理的核心价值所在，但是这些管理体系在很多我国企业的实践过程中却出现了很多异化的情况，以获得证书为目的，淡化甚至无视这些管理体系核心思想与真正意图的现象普遍存在。出现这种现象的原因可能是多方面的，但企业的变革准备度不够及变革能力的缺失一定是主要原因。

企业的流程管理与变革既是项目化的工作，也是例行化的工作，我们可以称其为流程管理职能，就如人力资源管理职能一样，需要组织保障，需要有配套的管理制度和流程来实现流程的例行化管理。具体工作包括流程导向型组织文化的构建、流程体系的架构设计与维护、流程的拟定发布、流程的宣贯实施、流程监控审计、流程的持续优化、流程建设的考核与激励等。

本书作者胡云峰和他的同事们在企业内部进行了流程管理与变革实践，杰成咨询也有幸为他们提供了理念和工具上的一些支持。我看了他们的一些工作成果，非常务实有成效，包括定期推出的流程管理宣传文章、案例集、流程管理的责任人制度、流程管理的流程、流程管理的考核与激励措施。公司流程变革的大事记里记录了走过的每一个重要步骤和里程碑，让我很受鼓舞。目前国内真正能持续坚持开展流程管理与变革的企业并不多，只有对流程管理有信心的人和组织才能持续下去，因为流程建设的过程是痛苦的，涉及组织中的这么多人，要影响这些人的观念和行为，涉及这么多的本位利益，还有不少制约条件，要克服这么多的困难是多么不容易的一件事啊。另外，要做好这项工作，变革的环境也很重要，没有高层的支持，也就无法实施真正意义上的流程管理与变革。有理想的企业再加上关注企业中长期发展的高层领导团队，才能为变革提供土壤。烽火通信已经走出了坚实的一步，相信未来在企业的内部管理与变革能力构建上会更厚实。

本书是作者对公司流程管理与变革实践的系统性总结，提供了有价值的指导思想及实施方法，这里面的经验可以为众多企业所分享。希望有更多的企业可以行动起来，修炼内功，打造客户导向的流程型组织。

前言

是做生意还是做事业，这是大中型企业高管们需要面对的一个选择。

不久前，在烽火科技集团（武汉邮电科学研究院）召开的 2012 年全面风险管理总结会上，一位集团高管的“我不相信”这句话让人感到震撼。他的意思是这样的：如果一个部门领导不靠健全的制度和流程管理就可以高效完成部门的经营目标，那么这样的领导表面上看起来似乎很值得夸耀，但事实上他很可能给组织带来巨大的经营风险。首先，他这种表面的成功只是一种偶然现象，换一个领导不一定能实现同样的业绩目标；其次，为了实现目标他很可能会不择手段，这样可能会给企业价值链上的其他环节带来麻烦；另外更重要的是，他是靠“人治”的手段而不是“法治”的手段达到目的的，这是做生意的个人行为，是“一锤子买卖”，而不是做事业的组织行为，是一个希望做大做强和可持续发展的企业所不能容忍的，这样的“牛人”再多，企业不需要，也不应该要。所以这位高管说，他“不相信”这样的人能做好一个部门的领导，如果这样的人还在管理岗位上，要么转换思维，要么赶紧下台。

这位高管所强调的“健全的制度和流程管理”，对于追求规模化发展的企业来说到底意味着什么，到底有多么重要？我还是觉得管理大师迈克尔·哈默（Michael Hammer）的那句话最值得推荐：对于 21 世纪的企业来说，流程将非常关键。优秀的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来。迈克尔·哈默为什么要把企业的流程放在这么重要的位置，他说这句话后面的背景是什么，恐怕没有多少人知道，但这句话成为管理学界和企业界经常引用的名句，说明大家都同意这个说法。本人作为一个流程管理的实践者，更是把这句话当成了自己的工作“信条”和“法宝”，希望让更多的中国企业和中国企业的各级管理者都了解这句话的意义，并且付诸到各自企业的日常运营与管理行动中。这也是触发本人萌生写《流程管理与变革实践》这本书的最初动机。

企业实施流程和流程管理是一种实践性很强的管理行为，更是一种企业管理文化的变革行为，除了需要投入大量的企业资源之外，管理技术层面的要素也很复杂，绝对不是所谓的“一把手工程”就能解决的问题。尤其是在中国企业，基于制度的传统管理方式及来自西方的 ISO 9000 等体系管理方式并存，在这样的环境中实施流程管理，企业管理者需要具备职业经理人的思维方式、思维能力和组织变革能力。而现实的情况是，企业的管理者绝大多数都是业务人员背景出身，结果导向的思维胜于过程导向的思维，另外，他们很少经过系统化职业管理技能的训练，这就给企业实施流程管理带来了巨大的挑战。

《流程管理与变革实践》这本书是对烽火通信几年来开展流程管理与变革实践的梳理和总结。本人虽然不是职业经理人背景出身，但是多年来一直从事流程管理和项目管理技术的研究和实践工作，对如何在中国企业实施流程管理形成了一套比较系统化的认识。通过在烽火通信的实践，取得了一定的经验和效果。把这些东西梳理和总结出来：一方面，希望在本企业层面逐步完善，并最终形成一种大家一致认可的体系化的管理语言 and 标准；另一方面，可以拿来与业界的同行分享和交流，探索和发现适合中国特色的流程管理与变革的方式和方法，共同促进中国企业运营管理水平提升。

本书的编写过程其实非常简单，主要的挑战来自框架的设计与搭建，而不是内容的细节，

因为里面的大量资料和数据直接来自我们日常工作中使用或产生的文件、图片或报表,有些案例直接出自一线流程工程师、流程专员或其他员工之手。本书第3章、第5章和第6章中介绍的相关流程,其实就是烽火通信运营管理部门日常工作使用的流程(由于不同企业的内部组织和环境不同,不建议其他企业照搬照套烽火通信的做法);对于一些不容易解释清楚或难以理解的地方,本书甚至直接引用本人平时积累的博客文章及其他专家学者的文章或博客进行注解。

本书在强调企业流程管理与变革的实践性特征的同时,在变革管理以及流程管理的系统性上也作了相当篇幅的阐述。在变革管理方面,本书以业界著名的变革管理框架为指导,对在企业开展流程管理变革的实施过程、实施重点作了路线图式的系统性介绍,以期让读者在了解相关活动和细节的同时,更加了解各个环节之间的相互关系。在流程管理方面,本书重点介绍了以流程管理的流程体系、组织体系、IT平台,以及流程建设的绩效管理为主要要素的流程管理体系架构。此外,作为管理支撑和业务支撑,本书对流程建设项目管理方法以及企业流程规划也作了重点介绍。第8章介绍了流程管理工作给企业带来的收效或改进,最后对流程管理与体系管理的融合以及流程管理与其他管理主题的关系作了概述性介绍,其中关于流程与体系的融合工作目前还处在探索过程中,需要进一步实践和完善。

本书的编写得到烽火通信的领导、同事及作者亲朋好友的帮助。首先要感谢烽火通信何书平总裁和熊向峰、杨壮副总裁给予本人的鼓励和支持;其次要对烽火通信各部门参与流程建设与管理工作的流程责任人、主题领域专家、流程建设项目经理、流程监护人、流程专员、流程工程师等同事表示衷心的感谢,是大家积极投身变革的热情与努力成就了本书的面世;还要感谢我的网球朋友、华中科技大学出版社的姚幸老师,在他的积极推动下,本人才最终下定决心启动本书的编写;我不得不感谢的,还有我的业界朋友、著名流程管理实战派专家陈志强博士,他对本书的编写提出了重要的指导意见,并在百忙中抽出时间为本书写序;我还要把感谢与问候送给长期以来默默支持我工作并无微不至关心我的妻子邹燕;最后要感谢的是我团队中的几位得力助手,是他(她)们的积极分担和投入,才使本书的完成如此顺利,其中许光负责了第3章和第6章的编写,安立全负责第9章和第10章部分内容的编写,第7章由曾璇负责完成,再次向他(她)们表示感谢。

由于水平有限,时间仓促,再加上流程管理与变革工作本身还处在不断实践、总结和完善的过程中,本书展现的内容在完整性、准确性、系统性方面的缺失在所难免,某些观点和描述甚至可能是错误或不当的。我们的目的是与大家交流和分享,共同提升,对于本书中存在的不足之处,欢迎广大读者和业内同行批评指正。

胡云峰

2013年2月2日

目 录

第 1 章 企业运营问题与流程管理变革的必要性	(1)
1.1 企业内部业务痛点问题	(1)
1.2 企业制度管理问题	(4)
1.3 企业体系管理问题	(6)
博文注解 ISO 9000 证书怎么就成了挂在墙上的奖状	(7)
1.4 开展流程管理变革的必要性	(8)
博文注解 浅谈过程与结果的关系	(11)
博文注解 触目惊心的沉浮:世博会中国民营企业馆观感	(12)
第 2 章 流程管理变革与变革管理	(14)
2.1 变革之难	(14)
博文注解 转变角色是一件很难的事情	(14)
博文注解 有些经理人为什么不重视流程?	(17)
博文注解 牛顿第一定律和企业变革的关系	(18)
博文注解 冰山的特征与企业变革	(19)
2.2 变革需要管理和方法	(20)
2.2.1 变革管理八步法	(20)
2.2.2 IBM 组织变革管理框架	(23)
2.3 烽火通信流程变革管理实践	(24)
2.3.1 现状调查	(25)
博文注解 会议文化经常是造成流程被边缘化的罪魁祸首之一	(29)
2.3.2 变革松土与宣传	(29)
博文注解 变革的土壤	(30)
2.3.3 建立流程建设与管理变革团队	(35)
2.3.4 建立明晰的变革愿景与沟通宣贯	(35)
博文注解 从联想的沟通顺序看流程文化	(37)
2.3.5 构建企业流程管理体系	(37)
2.3.6 取得短期成效	(38)
2.3.7 企业流程文化的成熟与巩固	(42)
2.3.8 烽火通信流程管理变革大事记	(42)
博文注解 想到做到才是管理变革之道	(49)
第 3 章 流程管理的流程体系与流程	(51)
3.1 流程管理的流程架构	(51)
3.1.1 流程全生命周期管理	(51)
3.1.2 流程管理的流程架构	(53)
3.2 流程拟制、审批和发布流程	(56)

3.2.1	流程拟制、审批和发布流程的概况	(56)
3.2.2	流程拟制、审批和发布流程的详细说明	(57)
3.2.3	实施要点	(66)
	博文注解 关于流程客户定义的相关问题	(70)
	博文注解 从信息源地一次性获取信息	(71)
	博文注解 流程的走向与员工的专业能力相关	(71)
	博文注解 正确理解规则的约束与流程的效率之间的关系	(72)
3.3	流程宣贯与执行引导流程	(73)
3.3.1	流程宣贯与执行引导流程的概况	(73)
3.3.2	流程宣贯与执行引导流程的详细说明	(73)
3.3.3	实施要点	(76)
	博文注解 “在香港,所有的空调都可以出冷风”	(79)
3.4	流程审视与优化流程	(79)
3.4.1	流程审视与优化流程的概况	(79)
3.4.2	流程审视与优化流程的详细说明	(80)
3.4.3	实施要点	(86)
	博文注解 简述组织变革与流程变革的区别	(88)
	博文注解 流程中的审核环节要体现业务规则	(89)
3.5	流程与体系专项审计立项及实施流程	(89)
3.5.1	流程与体系专项审计立项及实施流程的概况	(89)
3.5.2	流程与体系专项审计立项及实施流程的详细说明	(90)
3.5.3	实施要点	(94)
	博文注解 弱女 PK 猛男	(97)
3.6	流程与体系专项审计报告及跟踪流程	(98)
3.6.1	流程与体系专项审计报告及跟踪流程的概况	(98)
3.6.2	流程与体系专项审计报告及跟踪流程的详细说明	(99)
3.6.3	实施要点	(104)
3.7	流程管理月报编制与发布流程	(105)
3.7.1	流程管理月报编制与发布流程的概况	(105)
3.7.2	流程管理月报编制与发布流程的详细说明	(105)
3.7.3	实施要点	(110)
	博文注解 企业需要统一的管理语言	(111)
第4章	流程管理中的组织建设与绩效管理	(113)
4.1	建立并推行流程责任人制度	(113)
4.2	建立流程建设与管理的组织体系	(117)
4.2.1	建立流程管理部	(117)
4.2.2	流程管理部的职责	(118)
	博文注解 尴尬的“企管部”	(119)
	博文注解 一个全球几十万人规模的公司为什么没有设立专门的流程管理部门	(120)
4.2.3	各部门流程建设相关角色与职责	(121)

4.3	流程建设绩效管理	(122)
4.3.1	形成绩效指标设计总体思路	(123)
4.3.2	流程建设绩效指标设计	(123)
4.3.3	绩效指标年度目标制订与考核	(127)
4.3.4	开展部门流程建设质量季度评估	(128)
4.4	加强流程建设专业队伍能力建设	(129)
第5章	企业流程规划	(131)
5.1	流程架构及其作用	(131)
5.2	流程架构开发	(136)
5.2.1	流程架构方法	(136)
5.2.2	“完全穷尽,彼此独立”原则	(138)
	博文注解 如何使企业的一个个流程连接成片	(140)
5.2.3	流程责任主体原则	(140)
	博文注解 让专业的部门做专业的事	(141)
5.2.4	不成熟业务在架构中的处理方法	(142)
5.2.5	流程架构开发流程	(142)
5.2.6	流程架构变更申请与实施流程	(149)
	博文注解 企业流程架构建设工作是一个没有无止境的过程	(153)
5.3	流程规划的成果	(153)
5.3.1	流程架构和流程清单	(153)
5.3.2	跨部门流程及其与流程架构的关系	(154)
5.4	烽火通信跨部门流程开发与管理实践	(155)
5.4.1	跨部门流程需求的产生与受理	(156)
5.4.2	跨部门流程建设项目的立项	(157)
5.4.3	跨部门流程项目的执行与监控	(158)
5.4.4	跨部门流程项目的验收	(158)
5.4.5	跨部门流程的维护	(158)
5.5	实践要点	(159)
第6章	企业流程建设项目运作与管理	(160)
6.1	以项目方式开展企业流程建设工作的必要性	(160)
6.1.1	应对流程管理变革挑战性的要求	(160)
6.1.2	流程建设工作协作性的要求	(160)
6.1.3	流程建设绩效目标的监控与评价的要求	(160)
6.1.4	流程建设工作持续性开展的要求	(161)
	博文注解 以项目的方式实施流程变革	(161)
6.2	流程与体系建设项目立项流程	(161)
6.2.1	流程与体系建设项目立项流程的概况	(161)
6.2.2	流程与体系建设项目立项流程的详细说明	(162)
6.2.3	实施要点	(166)
6.3	流程建设项目例会管理流程	(168)

6.3.1	流程建设项目例会管理流程的概况	(168)
6.3.2	流程建设项目例会管理流程的详细说明	(169)
6.3.3	实施要点	(173)
6.4	流程与体系建设项目监控流程	(173)
6.4.1	流程与体系建设项目监控流程的概况	(173)
6.4.2	流程与体系建设项目监控流程的详细说明	(174)
6.4.3	实施要点	(177)
6.5	流程建设项目变更管理流程	(177)
6.5.1	流程与体系建设项目变更管理流程的概况	(177)
6.5.2	流程与体系建设项目变更管理流程的详细说明	(178)
6.5.3	实施要点	(181)
6.6	流程与体系建设项目收尾流程	(182)
6.6.1	流程与体系建设项目收尾流程的概况	(182)
6.6.2	流程与体系建设项目收尾流程的详细说明	(182)
6.6.3	实施要点	(185)
6.7	流程建设项目关键角色	(185)
6.7.1	流程与体系管理工程师实践要点	(185)
6.7.2	流程与体系建设项目经理人选	(186)
第7章	流程管理 IT 平台的建立与实施	(187)
7.1	流程管理 IT 平台的价值	(187)
7.1.1	企业对流程管理 IT 平台的需求	(187)
7.1.2	流程管理 IT 平台的价值	(187)
7.2	企业对流程管理 IT 平台的定位和选择	(188)
7.3	烽火通信 EPROS 流程管理 IT 平台应用实例	(188)
7.3.1	EPROS 流程管理平台的选择	(188)
7.3.2	EPROS 流程管理平台推广	(189)
7.3.3	EPROS 流程管理平台功能集锦	(191)
7.3.4	内部用户体验感受	(198)
第8章	流程管理改善企业整体运营	(200)
8.1	管理者和员工在思想观念上的改变	(200)
	博文注解 转变观念不是拧电视开关	(205)
8.2	管理者职业管理技能得到显著提升	(205)
	博文注解 “每个人都将晋升到不胜任的职位”	(206)
	博文注解 管理者与星巴克的距离	(207)
8.3	推进公司整体业务的有效融合	(208)
8.4	推进并完善了企业过程资产的管理	(209)
	博文注解 “铁打的营盘流水的兵”	(210)
8.5	促进 ISO 9001 等管理体系与企业业务融合	(211)
8.6	为企业信息化建设提供有效支撑	(212)
8.7	有效识别并解决各种业务痛点问题	(212)

8.8	流程 KPI 设计与跟踪提升业务运作效率	(214)
	博文注解 流程真的降低你的效率了吗?	(218)
	博文注解 麦当劳与麻婆豆腐——流程保证交付的稳定性	(219)
8.9	促进企业管理文化和企业形象提升	(219)
	博文注解 见证流程的力量:央视年度经济人物颁奖	(220)
第 9 章	流程管理与 ISO 9001 等管理体系融合	(222)
9.1	质量管理体系的内容	(222)
9.1.1	质量管理体系八项原则	(222)
9.1.2	质量管理体系特性	(223)
9.2	流程管理与质量管理体系的关系	(224)
9.2.1	流程架构和质量管理体系文件架构要素之间的多对多关系	(224)
9.2.2	质量管理可以为流程管理提供标准	(225)
9.2.3	流程管理可以将质量管理做得更加精细化	(225)
9.3	流程管理与 ISO 9001 等体系融合成为企业运营管理体系	(225)
9.3.1	企业可能需要导入的其他管理体系	(225)
9.3.2	流程架构与 ISO 9001 等体系文件架构要素的融合	(226)
9.3.3	企业运营管理体系的形成	(229)
9.3.4	流程管理与 ISO 9001 等体系融合的意义	(230)
9.3.5	流程管理与 ISO 9001 等体系融合的常见问题	(231)
9.3.6	流程管理与 ISO 9001 等体系融合的要点	(231)
	博文注解 关注流程管理与 ISO 9001/SA 8000 等管理体系的融合	(234)
第 10 章	流程管理与其他管理主题的关系	(235)
10.1	流程管理与运营管理的关系	(235)
10.1.1	运营管理的定义、对象和目标	(235)
10.1.2	运营管理的发展	(235)
10.1.3	流程管理与运营管理关系	(236)
	博文注解 流程是企业运营管理的灵魂	(237)
10.2	流程管理与项目的关系	(238)
10.2.1	项目管理概述	(238)
10.2.2	流程和流程管理对项目管理的支持作用	(240)
	博文注解 项目经理本质上将就是一个流程 OWNER	(241)
10.2.3	项目管理对流程管理的支撑作用	(242)
	博文注解 项目型组织的流程之舞	(243)
10.3	流程管理与风险管理的关系	(246)
10.3.1	风险管理的主要内容	(246)
10.3.2	流程管理与风险管理的关系	(248)
10.3.3	风险管理与流程管理的融合实践	(254)
	博文注解 为什么要职责分离	(258)
	博文注解 谨慎设置流程中的业务评审点	(258)
10.4	流程管理与知识管理的关系	(259)

10.4.1	知识管理的主要内容	(259)
10.4.2	流程管理与知识管理的关系	(261)
	博文注解 知识管理可以更多体现在操作层面上	(264)
10.5	流程管理与卓越绩效管理模式的关系	(264)
10.5.1	卓越绩效管理模式及其由来	(264)
10.5.2	卓越绩效模式核心价值观	(265)
10.5.3	卓越绩效评价准则的框架	(268)
10.5.4	流程管理是卓越绩效模式 6 大类目的主要支撑手段	(268)
	博文注解 卓越绩效模式立足过程管理	(269)
	参考文献	(272)

第1章 企业运营问题与流程管理变革的必要性

中医有一句针对人体健康状况的名言：痛则不通、通则不痛。说的是当人的身体出现某种疼痛或症状的时候，通常是体内某个器官存在血管拥堵或经络不通的现象(见图 1-1)。

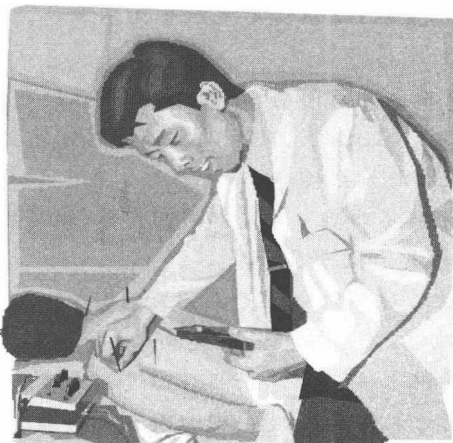


图 1-1 痛则不通,通则不痛

对企业的“健康状况”来说,“痛则不通,通则不痛”这句话同样适用。一个企业就像一个庞大的生命有机体,组成这个有机体的元素包括企业文化、企业制度、人、技术、设备、办公环境等。就像人体内部可能出现各种各样的疼痛症状一样,企业内部也可能发生各种企业病征,比如企业战略定位不准确、内部流程不畅通、组织机构不健全、绩效考核不合理、员工能力不匹配、IT 系统不到位等,一旦发生其中的一种或几种病症,企业机体就会出现“疼痛”的现象,轻则影响运营的效率 and 效果,重则危及企业的生存。这些构成企业机体的各种要素之间存在着非常密切和复杂的关系,有时候一个问题解决不好,可能出现连带发生很多其他问题的多米诺骨牌效应。所以当企业发生“疾病”的时候,找准导致“疾病”发生的根本原因才是关键,只有号准脉,找准药,才能治好病。

1.1 企业内部业务痛点问题

烽火通信作为一家由传统国企改制而成上市的企业,企业运营管理同样会出现这样或那样的问题,其中内部业务流程缺失、流程不畅通、流程不规范、业务责任主体不明确、部门和岗位职责不清晰、业务活动缺少详细、明确的工作标准等,这些都是企业运营层面可能存在的问题。这些问题在实际业务中的表现形式是怎样的呢,现在来看一些比较典型的案例。

案例 1-1 产品参展或测试业务痛点问题。

(1) 在测试、参展等发货需求提出阶段 生产备货是否以正常订单形式下达,没有明确的业务界定,导致后期退回、销账等无法跟踪。