

流程型组织

21世纪的组织管理新模式

Business
Process
Management

刘新华 著

中国
企业
现状

一部分企业用 20 世纪的职能管理思想开展 BPM，导致一轮又一轮的失败；

另一部分企业开展的 BPM 就是画图，弱化了流程的有效执行；

还有一部分企业开展 BPM 忽视了现状——靠经验干活。

BPM——突破 20 世纪职能管理模式的新模式！



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

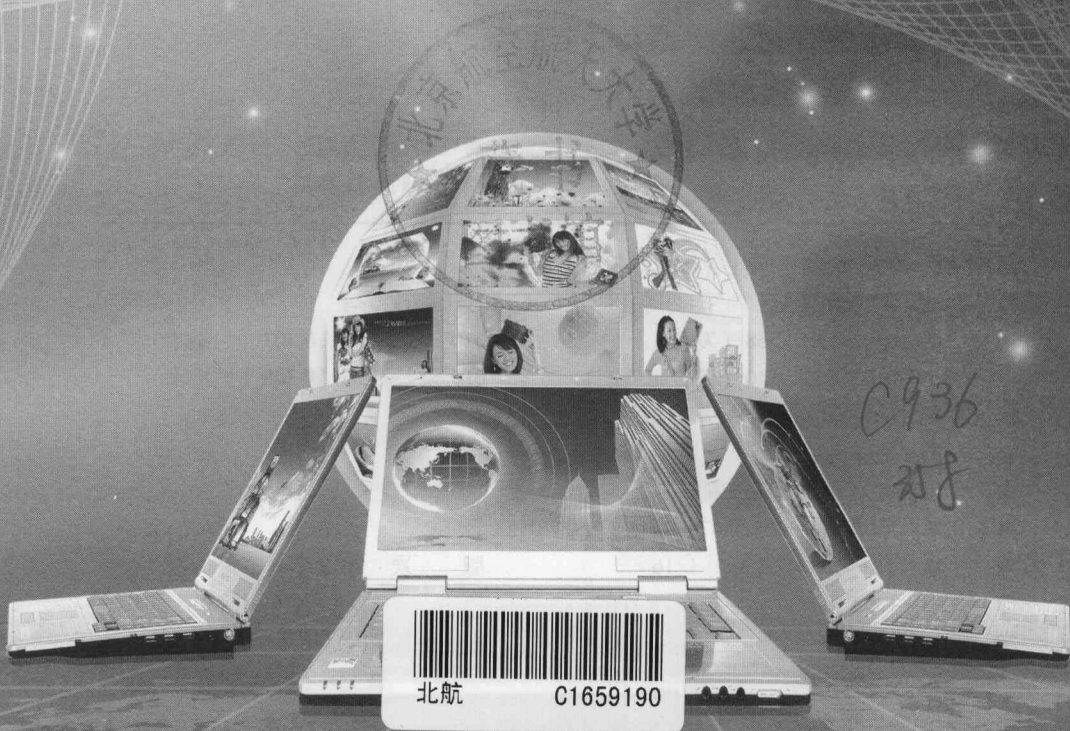
013051446

C936
358

流程型组织

21世纪的组织管理新模式

刘新华 著



北航 C1659190

中国财富出版社

01302148

图书在版编目 (CIP) 数据

流程型组织: 21 世纪的组织管理新模式 / 刘新华著. —北京:
中国财富出版社, 2013. 6
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4543 - 9

I. ①流… II. ①刘… III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 030173 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4543 - 9/C · 0153

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷

字 数 230 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

【自序】

很多读者朋友看到本书标题后，都会有一个很大的疑惑：流程型组织（Business Process Management, BPM）不就是搞流程设计或业务规划，甚至就是画流程图吗？跟组织管理模式有什么关联呢？

我们首先用一个生活中的案例来阐明这个观点。

2010年春节，我们一家人从北京开车到湖南，走京港澳高速，一路经过了北京、河北、河南、湖北和湖南，我们看到各地的高速公路都比较宽，一个比一个漂亮。但是郁闷的问题是什么呢？每个省之间都设有收费站，每个收费站都在马路中央（也就直接切断了高速公路），春节车多，每过一个收费站都要等待30分钟以上（北京要等1~2小时），这时候人的劣根性都暴露出来了：插队的、骂人的、挡别人道的……真是丑态百出。

我们每个人（自然包括高速公路建设者们）都知道建高速公路就是为高速公路的客户（司机们）服务的，目的很明确，那就是：让开车的人爽（速度快，路况好）。但是结果客户都在骂娘、吵架。为什么会这样？

因为我们每个省（市）都只顾收自己路段的钱，各管各的（职能管理模式：北京管北京的一段，收这段的钱，河北、湖北、湖南也都一样）。甚至南方某省的每个地级市都设收费站，因为设置多个收费站，不得不走走停停，高速公路管理部门只顾收钱方便，而不会去考虑司机们是否方便，更不会关注客户满意度，结果就是高速路速度不高。这是典型的职能

管理模式导致的结果。

同样的情况，在美国有超过 10 万千米的高速公路，有四通八达的洲际高速公路网，但道路上很少看到收费站（只有下高速才有收费站），美国通过向驾车者征收机动车燃油税来建设高速公路，而不是每经过一个地方都缴纳一次过路费。因为在美国人的理念中，高速公路是为了提高运输效率，而设置收费站势必会给驾车者带来不便甚至交通堵塞。这是基于客户服务的管理理念和模式。

从北京到深圳的京港澳高速共计花费将近 1000 元，职能管理模式下，司机们就得把 1000 元分成 10 次左右一次又一次地交给各个管理部门；而美国高速路从入口到出口就交一次钱。以上案例说明：服务管理者的职能管理模式和服务客户的流程管理模式相比优劣显而易见。割裂的职能管理模式已经越来越成为经济发展的障碍，而流程型组织就肩负了 21 世纪管理模式转变的重任！

用高速公路案例来通俗地解释流程管理模式就是拆掉高速公路上的收费站，让道路通畅起来，然后给各省（市）高速公路管理部门提供分钱的方案（从北京到深圳的 1000 元钱多少分给北京，多少分给河北，多少分给河南……）如果只是把收费站拆了，没有一个管理部门会同意的，况且他们也不会主动自发拆掉收费站的。

《流程型组织——21 世纪的组织管理新模式》将告诉你 BPM 是超越 20 世纪职能管理模式的新模式。

作者

2013 年春节

【前言】

本书涉及的流程管理是组织管理模式变革的内容，由目前的职能管理模式向流程管理模式转变，所以流程管理不是一项技术，也不仅仅是一种方法，它更多的是一种管理思想和一种变革管理的新模式。

流程不是遥远的、抽象的概念，跟我们每一个人生活、工作都息息相关。生活在北京的人都对北京的交通状况深恶痛绝：交通堵塞严重，一到早晚高峰，整条路几乎成了大停车场，由此北京得了个“首堵”的外号。其实，北京的路修得比哪都宽，地面上是高架桥，地下也开始修路，上上下下好几层，可是还是堵，因为管理者解决堵塞的办法就是不停地修路，4道不行6道，6道不行8道，可是修到8道才发现光修路没有用，交通管理体系不健全才是真正的症结，交通问题反映出管理的缺失和滞后（我们的交通问题主要是管理，不是路）。

再如自序中提到的高速公路案例，南方某省差不多一个市就有一个收费站，一到节假日，因为车流量特别大，收费排队特别的长，有的收费站有时要排队等3个多小时，收费站只好免费放行（否则将造成严重的堵车问题）。再举一个北京地铁的例子，西直门地铁交通系统有三条线：地铁2号线、城铁13号线、北京北站铁路，如果需要从2号线转乘13号线，或13号线转乘2号线，已经不能用跑死人来形容了，那得跑死马。要是想到北京北站坐车，虽然眼睛能看到眼前就是北站，却不知哪里是门（常常会碰到问路：北站在哪里）。三条线路分开来看，都没啥问题，修得都好着呢；可是三条线路却是各自为政，您铺您的道，我设我的门（您找不到门

那是您的事，反正我有门），最后倒霉的就是乘客了（也就是我们常常提到的“上帝”）。这样设计的好处倒是也有，全体乘地铁上班的北京市民就成了“被运动”一族，上班一路狂奔，下班一阵狂奔。

是什么造成以上这些现象呢？肯定不是技术上的原因，我们能把地铁修得这么漂亮，技术已经达到国际先进水平，我们是缺乏为客户服务的理念。职能管理模式下组织重点不是为客户服务，而是为职能部门上级领导服务，而流程管理强调的是为客户服务，让接受服务的人感到满意。到香港坐地铁，为了方便乘客，有的地铁即使分属不同私有公司，他们之间的换乘也很方便。中国管理的现状是职能管理模式非常强势，很多管理者把领导满意作为工作的方针和最高目标，而不是消费者或客户满不满意。通过这些例子，我们可以看到流程管理更多不是方法和技术问题，它是一种理念，更是一种全新的组织管理模式。

再看看一些企业里的现象。我曾经去过一家非常大的玻璃制造企业拜访他们的副总经理，除了进门要求登记信息见到门卫外，走了200米进到公司大楼，再到四楼见到公司副总，这个过程中都没有再看到任何人。我问同行的商务人员：“这个公司是不是停产了？还是淡季呀？”得到的回答是生产正常呀。这是一家企业的现象。再看看另一家企业的现象：一家制造企业，上午10点钟的时候，按说不是上班的高峰时间，可是两部电梯都很繁忙，乘电梯上下的人都是拿一堆纸质的文件，我就顺便问了问都是什么内容，结果发现有的是要通知开会的，也有的是找领导签字的，大厅内外也都是人来人往的，如同赶集。我们来分析这两家企业的现象，它为什么会这样？通过这两家企业的现象，您觉得哪家企业的管理好？是看着非常热闹的企业管理好呢？还是看着像停产的企业管理好？

热闹的景象和平静的景象到底影射了什么？针对这类现象，现代管理学大师德鲁克《卓有成效的管理者》说道：“真正管理好的企业，外部看起来是风平浪静的。因为每个人、部门都知道流程该如何往下走，内部和外部的循环是良性和互动的机制。相反，那些看起来成天如火如荼、热闹

非凡的企业，往往目标远大，执行乏力，随意性太强。出了状况，人员或部门间大多相互推诿。”这是德鲁克的分析 and 总结，一个企业如果忙得像个无头苍蝇，那就说明他们的管理存在问题，这类现象折射出来的问题大部分都是流程管理问题（责权利不清，扯皮不断）。

中国企业普遍存在的以下几类现象。

第一类，“牛人”现象——很多企业都有业务或技术能力很过硬的“牛人”，企业对这样的牛人产生了很大的依赖性。这类牛人，老板都敬畏他几分，因为一旦“牛人”撂挑子，整个企业都可能会瘫痪，企业时刻面临着因高端人才流失造成的风险。依靠经验经营企业，没有形成一套行之有效的流程，对人的依赖度就非常高，一旦出现人才危机，企业就面临危险。

第二类，罚款现象——当一个企业管理者没有好的管理方法时，最容易想到的就是罚款。曾经有一位江浙地区的老板开了一家大型加工厂，规定了各种惩罚措施。为了抓住不好好干活的工人，他就半夜12点爬墙翻进工厂想来个突然袭击，非常不幸的是，跳墙的时候把腿弄断了（雨过后墙头还湿滑），住医院的时候，员工们去看望他，他肯定是没法说是为了看他们晚上在干什么才摔的，所以只好说自己不小心摔伤了。有的企业老板甚至在办公室里安装摄像头，在屋里通过摄像头监视员工们。老板与员工的关系搞的像警察与小偷一样，就差请宪兵队来了。一旦发现员工有问题就罚款，这是最低级的管理行为，这不仅根本得不到我们想要的结果，而且往往得到相反的结果。管理者们使用这种非正常的手段，正是说明其没有很好的管理方法。

第三类，“扯皮”现象——老板开会会有很多时间在解决这个问题，这到底是谁的责任？这是因责、权、利不明导致的问题，出现任何问题最后都落实不到具体的责任人（也就是无法追溯）。分工不明确、业务不清楚，导致的结果就是组织效率非常的低。中国企业的组织效率低不是因为我们的能力，中国人每个个体都不比外国人差，我们的问题是组织的内耗太

大，部门之间、业务之间的衔接存在很多的问题，导致效率低下。

针对企业存在的这些问题，有什么好的方法来解决呢？答案是流程管理模式，必须是有效的流程管理模式，而不只是画图或流程设计。

作者

2013年1月

目录

第一章 认识流程及流程管理	1
第一节 流程概念及理解	2
第二节 端到端流程	6
第三节 流程是一种思想和习惯	7
第四节 流程与 workflow 对比	10
第五节 流程与制度	14
第六节 流程再造与流程管理比较	15
第七节 流程管理特征	19
第八节 流程管理价值	21
第九节 流程管理发展阶段	23
第十节 现代流程管理与传统流程管理比较	25
第二章 职能管理与流程管理模式比较	26
第一节 组织形态的变迁	26
第二节 职能管理模式起源	31
第三节 新经济时代职能管理模式的瓶颈	32
第四节 职能管理模式与流程管理模式比较	35
第五节 职能管理模式与流程关系	41
第六节 流程与限制的矛盾	43
第七节 流程管理是一次思想和管理模式的革命	44

第三章 流程管理实施问题	45
第一节 流程管理实施问题及分析	45
第二节 流程与组织	50
第三节 流程管理体系	52
第四章 流程设计基础、步骤和方法	56
第一节 流程设计基础	56
第二节 流程描述	67
第三节 流程设计十步法	74
第四节 流程诊断	85
第五节 流程的持续优化与改进	87
第六节 为何中国企业更强调优化	91
第七节 案例分享	92
第五章 流程指标设计	95
第一节 流程与指标的关系	97
第二节 流程指标设计 SCOR 模型	99
第三节 流程指标设计步骤	101
第四节 指标设计问题分析	105
第五节 案例分享	106
第六章 流程成熟度	109
第一节 流程成熟度的概念	109
第二节 评价标准和方法	111
第三节 流程管理评价	115
第七章 流程架构体系设计	121
第一节 流程分类	124
第二节 流程架构概念	125
第三节 流程架构设计的意义与作用	126
第四节 企业价值链分析与实践	127

第五节 APQC 介绍	128
第六节 流程架构设计方法	132
第七节 国内外应用案例与实践	135
第八章 流程管理体系规划与实施	139
第一节 流程管理体系内涵	139
第二节 流程管理体系规划	139
第三节 流程管理实施方法论	140
第四节 流程审计	146
第五节 流程管理体系的持续改进	152
第六节 案例分享	154
第九章 流程型组织建设步骤与方法论	158
第一节 流程型组织的概念	158
第二节 流程型组织特征及组织架构	159
第三节 流程型组织实践及案例	160
第四节 什么组织适合建设流程型组织	166
第五节 世界上第一家打造流程型组织的经典案例	167
第十章 流程管理与其他管理体系关系	174
第一节 流程管理与其他管理体系关系图	174
第二节 流程管理与战略管理	178
第三节 流程管理与绩效管理	180
第四节 流程管理与质量管理	181
第五节 流程管理与 IT	186
第六节 流程管理与制度管理	192
第七节 流程管理与内控	196
第十一章 流程文化	198
第一节 什么是流程文化	198
第二节 如何形成流程文化	198

第十二章	流程管理体系运行与监控	203
第一节	流程管理体系的运行与监控机构	203
第二节	流程管理部门的岗位及职责	207
第三节	流程管理体系的持续改进	211
第四节	流程管理体系良好运行的前提条件	212
第五节	案例分享	213
第十三章	流程管理及信息化	217
第一节	IT 对流程管理的核心价值	217
第二节	IT 工具选择的建议	218
第十四章	流程管理变革建议	220
第一节	为什么要变革	220
第二节	组织变革遇到什么问题	222
第三节	我们如何面对流程管理变革	225
第四节	管理的未来——人性化	230
结束语		232

第一章 认识流程及流程管理

认识流程前，我先来讲一个鸡和鸭的故事。中国的全聚德擅长做烤鸭，美国的肯德基擅长烤鸡，但它们的区别可不仅是鸡和鸭的不同。

先看看鸭子是怎么烤出来。有一位德国记者第一次吃到烤鸭后觉得太好吃了，就想一探究竟，看看这烤鸭到底怎么做出来的。这位记者带着摄像机去了制作烤鸭的操作间。结果他看到了什么呢？过程其实非常简单：过了5分钟，烤鸭师傅从炉子里面拎出几只烤鸭，过了10分钟又拎出几只烤鸭，过了20分钟又拎出了几只烤鸭。记者看了这个过程后，就不禁要问烤鸭师傅：“师傅为什么5分钟拿出来几只？10分钟又拿出来几只？”这位烤鸭师傅一愣，没有想到德国人会问这么弱智的问题，就顺口说了：“这都不知道嘛，熟了呀！”接着这位记者就问了：“既然如此，为什么不一次放进去几十只，然后过了40分钟或50分钟后都熟了，再一起拿出来呢？”烤鸭师傅也很幽默，说了一句：“一炉子进去、一炉子出来那就不是烤鸭，那不就是肯德基了吗？”

这个故事告诉我们什么呢？那就是中国人做事情大都是靠经验，我们看看全聚德的鸭子都是凭师傅的经验烤出来的，一般来说全聚德的师傅都是经验非常丰富的，他们大多年龄在30岁以上。因为全聚德的鸭子不是谁都能烤的，一位有经验的师傅可能要经过很多年的磨炼。而麦当劳和肯德基呢？基本不需要什么经验，只需按标准的程序操作就行，只要按照流程操作谁做出来都基本一样。欧洲尤其是德国很多40岁以上的人干活都快跟

“傻子”似的，而中国 40 岁以上的人个个满脑子都是智慧和经验，但是今天用什么方式干活，明天又会用什么方式干活，这就知道了，估计只有上帝知道！

第一节 流程概念及理解

每个组织都有流程，但是对流程的理解却五花八门。有的组织流程是文字描述，有的组织流程画出了非常漂亮的图，当然也有组织流程在员工的脑袋里。

流程通俗地说就是：什么时间、谁干、在哪里干、干出什么东西来、干出来给谁。只要把这些问题解决了，流程就清晰了，“菜鸟”（新员工的俗称）对照着流程也能开展业务了。

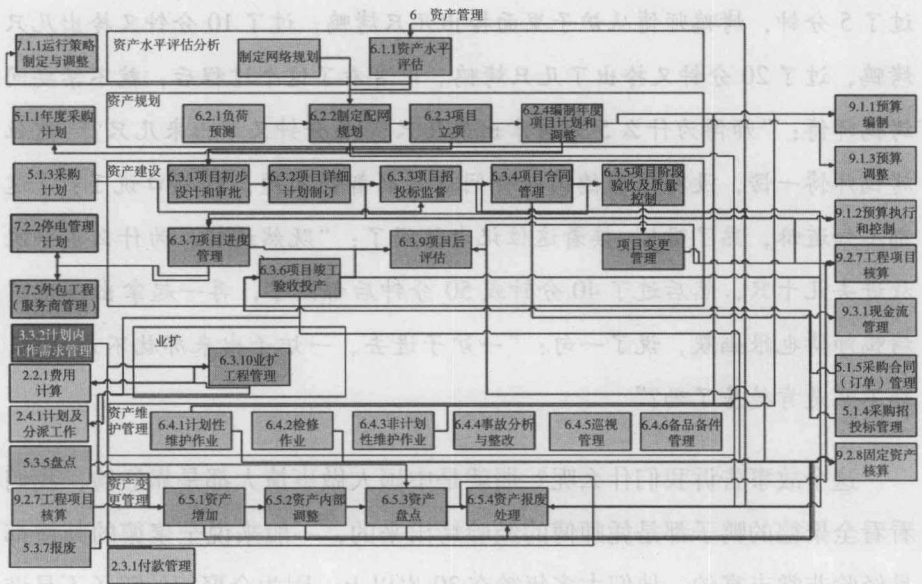


图 1-1 资产管理流程图

请看图 1-1，我想问的是您花多长时间能看懂呢？流程有个特点就是容易或简单，但是这个流程图用复杂都不足以形容了，怎么看都需要有 10

年左右资产管理经验的人才能看得懂。流程图如果只是漂亮，而不能让员工理解（更别说用流程图来指导工作了），那有什么用呢？

我们先来看看医院的服务流程吧。现在人们都害怕去医院，生病已经很痛苦了，可是去医院常常都不是减轻痛苦：“去医院时身体不爽，出医院时心里更不爽！”那我们的医院到底是哪里出了问题呢？

通过一个案例我们来看一下医院的服务流程。

我曾经给南方某政府做咨询项目，同事中有一个搞技术的30多岁的小伙子，某天早上忽然口吐白沫、翻白眼，我们赶紧将他送到医院，医生说这是常用电脑的人的职业病——颈椎病（严重的症状之一），让我们去排队诊疗。我们来看看怎么排队的吧：先挂号，10来个人，排了将近10分钟，排完挂号的队再去门诊排队，人少一点，有四五个人，排了将近50分钟，等医生开了药方后（也许是因为职业病吧，看病就看了半分钟，将近5分钟时间都是写药，药方写了满满一个单），再去交钱，但是走到一个大玻璃柜台前，看到了两个长长的队伍，各有15人左右，原来是划价和收费，这个时候我就很生气了：病人躺着在呻吟，急需治疗，为了交个钱还要排两次队！把这两次队排完就花了将近40分钟，接下来就是取药，结果取药也要排队，取完药打针也要排队。

这就是一家市级医院的门诊流程，简直快要把人折磨死了。打完针几个小时就过去了，这一圈下来，有病的不爽，没病的也快郁闷死了，再碰到点恶心的事就得气死人了。我们可以想一想：病人排的这些队都是有必要的吗？交个钱为什么还要划价、收费排两回？病人反正需要把药交给医生去打针，为什么还要排队去取药，而不是药房直接送到病人打针的地方？这些没必要的程序人为地造成了看病过程的烦琐和时间的极大浪费。

医院这样安排是为了他内部管理的方便，比如把划价和收费分开是为了防止工作人员在账款上作弊，纯粹出于内部管理需要，是把方便留给自己，而不是为了让病人看病更便利。同样，病人交完费后，药品完全可以

直接送去打针的地方，可是医院为了自己的方便，要让病人排队取药，再送去医生那里。这就是一个为谁服务的问题。他们是在为上级领导服务，而不是为病人（客户）服务。医院不是把病人当客户，而是把病人当成了自动提款机，即使您拿着甲等医院做的 X 光检查结果到一个更小的医院就诊，他都会告诉您这个检查结果是无效的，还要重新检查，因为这样就可以再重新交费检查一遍。中国的医生动辄就要给病人打吊瓶，原因是什么？这是因为打吊瓶要比吃药的利润高很多很多倍（他们是很会算账的，几粒药赚不了什么钱呀），因为他服务的对象不是病人，而是医院的创收指标，赚钱是主要目的。

我们做企业的最终目的肯定是赚钱，但是要让客户从他的口袋里掏出钱来，我们就必须向客户提供相应的产品或服务，那么是不是说提供了好的产品或服务，客户就会觉得很爽，自愿一次又一次掏钱呢？未必。无论国外还是国内都有一些企业研发了世界一流的产品，但是却在花了无数的钱后，最后倒闭了。比如，最早发明 VCD 的中国某企业，而另一家 VCD 企业步步高却壮大了。国外也有很多这样的例子。一个企业发明了一项新产品，产品是很好的产品，却没有带来好的收益，所以光有好的产品未必会有好的结果，因为不论产品如何，提供给客户的过程（流程）有时会更加重要。

让客户满意光有好的产品或服务是远远不够的，把产品和服务送到客户手里的过程才能带来客户的直接满意度。有时我们说最牛的公司不是您有了最好的产品再把它卖得最好，而是您把世界上最差的产品卖得最好。比如，麦当劳我们都知道是垃圾食品（热量高、营养少），但麦当劳把这个垃圾食品卖到了全球最好，这是为什么？因为去吃麦当劳的过程您会感到非常地舒服，即使您不点餐，只是坐在那里看书、聊天、等人，也没人会干涉您，您也不会觉得有什么不自在。而且，路边随处可见的麦当劳、肯德基还可以解决内急的问题。

孩子们去麦当劳更是醉翁之意不在酒，他们很多都不太关注吃，而