

★★★百思特管理咨询丛书★★★

打造流程型组织

标杆企业的流程管理实践

—— 戴 晨 著 ——



融合中西方管理哲学
与最佳实践的企业流程管理之道



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

★★★百思特管理咨询丛书★★★

打造流程型组织

标杆企业的流程管理实践

戴晨著

常州大学图书馆
藏书章

融合中西方管理哲学
与最佳实践的企业流程管理之道



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

打造流程型组织：标杆企业的流程管理实践/戴晨著. —北京：知识产权出版社，2018.2
ISBN 978 -7 -5130 -3812 -6

I. ①打… II. ①戴… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 019384 号

内容提要

本书在流程管理传统理论的基础上，以 IBM、华为及其他企业成功的流程管理实践为参照，系统地汇集了企业流程规划、开发、实施、运行和优化管理的原理和方法，是企业进行流程体系建设和管理的实用指导手册。

责任编辑：可 为

责任校对：王 岩

版式设计：SUN 工作室

责任出版：刘译文

打造流程型组织

——标杆企业的流程管理实践

戴 晨 著

出版发行：知识产权出版社有限责任公司

网 址：<http://www.ipph.cn>

社 址：北京市海淀区气象路 50 号院

邮 编：100081

责编电话：010 - 82000860 转 8335

责编邮箱：kewei@cnipr.com

发行电话：010 - 82000860 转 8101/8102

发行传真：010 - 82000893/82005070/82000270

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

经 销：各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本：720mm × 1000mm 1/16

印 张：22

版 次：2018 年 2 月第 1 版

印 次：2018 年 2 月第 1 次印刷

字 数：309 千字

定 价：79.00 元

ISBN 978-7-5130-3812-6

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

序 一

随着中国企业的日渐成熟，众多企业家在不断破解从偶然成功向必然强大的密码，华为近 30 年的持续飞速发展的样板，使企业家的视线转向对其成功经验的探究。戴晨作为亲历华为变革历程又将其变革成功要素在诸多企业成功移植的管理咨询实践者，深刻体会到华为 20 年时间持续变革打造的流程型的组织对华为成功的核心价值。

流程再造的概念早在十多年前就进入中国，许多企业进行了探索和尝试，但一直鲜有较为有影响力的案例。而华为在诸多企业中一枝独秀，凭借投入巨资直接请来国际一流的咨询顾问做教练，走出一条“先僵化、再优化、最后固化”的流程建设道路，正是因为融合了中西方管理的精华，使得华为在世界舞台上所向披靡。

华为将流程作为企业管理的主线，通过流程型组织的打造，重塑以客户为中心的作战方式，将最好的经验通过流程型组织建设固化到一招一式的流程中，降低对人的依赖，不断将人驱离舒适区，并基于流程化场景为员工赋能，使企业始终保持活力且更具张力。

《打造流程型组织》是百思特咨询集团流程专家戴晨顾问基于十多年时间亲历华为流程变革并深度洞察和整理的最佳实践经验，完整地展示了 IBM、华为这样的流程建设标杆企业的实践经验，并进行了横向延伸和理论升华，逻辑清晰，深入浅出，适合企业管理者高屋建瓴地理解流程管理的价值、方法和工具。百思

特管理咨询集团将此书收录到《百思特企业管理丛书》系列，希望借此让更多的企业管理者正确理解流程管理的意义、定位和内涵，聚集更多的有识之士共同推进这个时代的企业变革伟业。

百思特管理咨询集团总裁

张正华

序 二

中华文化对世界的认知，集中于对“家”的理解，“国”只是“家”的复制与放大。而人类早期知识积累与传承的机制又决定了年轻人对长辈的崇拜与尊敬，从而奠定了“家”中依据年龄和辈分建立起来权威链，并最终形成了一根纵向的请示、汇报、命令、指示的决策链，形成了纵向的等级次序与规则。在组织形成后，例如“国”这样的制度被复制，形成了“君、臣、父、子”这样的层级制度。由于中国的幅员辽阔、人口众多，历史上又多灾多难、战乱频繁，管理难度加大，这样的层级制度在实践中被更进一步地放大、加强。

基于宗教的因素，西方文明形成的是一个相对扁平化的社会结构。在没有经历长期、坚固的大一统管制之下，直接进入了快速、创新以及流动性强的工业文明。所以，出于商业文化的理念与人本精神的考虑，西方社会似乎更加关心作为人的消费者个体，并以此为起点，构建了一种横向的、环环相扣的运作、思考逻辑。

华为，作为当今中国管理研究最重要的一家对象公司，其代表性意义是显而易见的。作为一家中国公司，它既没有回避对西方管理理论与方法的学习和借鉴，在实践中又结合了中国许多传统的做法、历史积累的经验，双剑合璧，在全球商业战场上势不可当、所向披靡，成为众多中国企业效仿、学习的样板。所以对华为这样一家中国企业的认识，特别是它是如何将西方企业的管理方法融入中国企业文化的探讨，显然对中国其他企业是有所裨益的。或许，它还可以将中国

的管理学理论研究推向世界先进行列。

华为的成功因素中，流程管理是非常值得关注的。很多人将华为的成功归功于创始人任正非卓越的战略眼光和高超的管理艺术，但无论任正非本人如何非凡过人，没有一套机制，是难以将他的思想和意图传递到每个员工的。这套机制是什么样的？如何落地和执行的？很遗憾现在的研究是比较缺乏的。

《打造流程型组织》一书以作者戴晨的亲身经历，清晰地道明了企业为什么要进行流程管理、什么是流程管理、流程管理建设方法、流程推行运营和持续优化，解开了 IBM、华为这类标杆企业流程管理的许多谜团，例如：

- 流程型组织与现有的所有组织形式有什么差别？
- 流程变革为何能帮助 IBM、华为走出困境，实现转型和飞跃？
- 流程为什么能实现战略落地？
- 流程为什么能打破部门墙？
- 流程为什么是实现企业管理 IT 化的关键？
- 管理流程是什么样子的？与操作流程有什么区别？
- 流程变革成功实施的关键是什么？

本书内容充实，图表等数据详实，布局自成一体，既有现实操作经验，又有理论框架支持，这种理论结合实践的写作方法将流程管理的实际操作和实施落到实处，能够为国内的企业管理者在流程体系的摸索上提供有益的借鉴，非常值得阅读及收藏。

南京大学工商管理系 教授

徐志坚

2017年11月20日于南京

前 言

本书是一本介绍企业应如何进行流程管理实践的教程。作为教程，都要写理论，因为理论是系统性、全面性的知识体系，它可以面对各种问题给出正确的答案。但是，完全地讲理论也有个问题：理论的掌握者一般多是专家和学者，而当理论付诸实践时，实践者大多是企业的普通员工，以他们的知识结构往往不能全面掌握理论，或者不具有理想的条件（实际理想条件也是很少的）。例如，流程再造是由美国的哈默（Michael Hammer）和钱皮（Jame Champy）提出的、至今还在盛行的一种管理思想，它强调企业要从根本重新而彻底地去规划与设计企业程序，以达到对成本、品质、服务和时效进行重大改进的目的。但是要完全抛弃原有的思路，进行全新的构思，有多少人有足够的经验和预见能力？

流程形成的方法正如鲁迅所说：世上本没有路，走的人多了，便成了路。流程建设最好的方法是从企业自身业务实际中总结，北方人喜欢开会，南方人喜欢 E-mail，企业的最佳实践就可能不一样，每个企业都应当根据团队的理解力、交流方式、操作习惯量身定制流程。流程管理做得好的企业，如 IBM、华为，他们都是非常注重实践的，流程管理一定是在深入人心后才能得到成功的。

我原本从事计算机应用领域的工作。由于企业流程的最终归属需要在 IT 系统中落地（如 ERP、CRM、OA 等），难免接触到流程管理方面的问题。在华为工作的 10 年时间发现其流程管理方法极具价值，因此转向对流程的研究和应用，为此游历了多个重要的部门，从研发部门到销售部门，从基层到总部的流程管理

部门，贯通地理解了华为成功的秘密。华为的成功离不开任正非的管理哲学，但这只是一方面，另一个重要的原因是他把西方的管理方法吸收了进来，使得中西合璧的华为所向披靡。

基于在华为工作的所见所闻，我觉得有必要告诉大家华为成功的真正原因是什么。任正非的管理哲学固然是华为成功的基石，但如果他没有慧眼识流程，华为也走不到今天。这既是秘密，因为这是很多企业忽略的方面，但也不是秘密，因为流程再造、流程优化的理念并不是华为一家在实践，差别在于是浅尝辄止还是持之以恒。本书并不是要把华为的具体做法照搬给读者，环境不同，照搬是没有意义的。我只是在华为实践精神的感召下，深入地研究了各种流程管理方法并进行了一些总结，希望给读者带来一些启发。

本书在流程管理传统理论的基础上，参考 IBM、华为以及其他企业流程管理方法和实践，系统地汇集了企业流程规划、开发、实施、运行和优化管理的原理和方法，是企业进行流程体系建设和管理的实用指导手册。

本书的内容包含四个部分：

第一部分 为什么要进行流程管理

- 列举若干种企业管理之痛处，说明由粗放式管理向集约式管理转变的必要性。
- 东西方企业管理在战略、执行、控制、规模上的差异是什么？
- 结合了中西方管理方法的华为能够在全球获得成功靠的到底是什么？
- 实施流程管理与战略、协同、管理基础有何关系？

第二部分 认识流程管理

- 什么是流程管理？目前多数企业对此有哪些误区？流程管理的意义何在？
- 流程管理的分级、分类和架构是什么？有什么作用？怎样构建？
- 流程的形式有哪些？各有什么作用？
- 如何开发流程文件？
- 支撑流程的 IT 系统如何规划？

第三部分 流程管理的建设方法

- 体系建设——组织建设、目标任务及其必要性。
- 成熟度评估——通过制定和评估企业内各流程的成熟度水平，确定流程建设战略发展目标。
 - 建设规划——中长期和短期工作目标的规划，短期目标（如年度计划）的落实。
 - 能力建设——人力资源以及外部合作资源计划、管理方法。
 - 流程开发管理——流程项目开发的方法、过程和管理要点。

第四部分 流程推行、运营和持续改进

- 推行管理——推行工作的难点有哪些？如何采取各种对策？
- 日常运营及流程内控管理方法。
- 持续改进的含义、定位以及不同层面的持续改进方法。
- 流程优化的技术性方法。

目 录

第一部分 为什么要进行流程管理

第一章 流程管理的必要性	/ 003
第一节 精耕细作已成为企业唯一的生存之道	/ 003
第二节 企业流程管理缺乏之现象	/ 007
第三节 走出粗放的职能化管理模式之路——流程化管理	/ 011
第二章 中西方企业管理的普遍性差异	/ 017
第一节 中西方企业普遍性特点的对比	/ 017
第二节 中西合璧的典范——华为	/ 023
第三节 华为成功秘诀之一：中国式管理哲学	/ 028
第四节 华为成功秘诀之二：吸收 IBM 等西方企业最佳实践	/ 034
第五节 华为变革带来的效果	/ 041
第三章 流程管理如何帮助企业成功	/ 047
第一节 流程管理在企业中的地位	/ 047
第二节 流程管理与企业战略的关系	/ 053
第三节 以流程为导向的组织及其意义	/ 058
第四节 流程管理与 IT 规划的关系	/ 065
第五节 流程管理如何助力扁平化管理	/ 069
第六节 流程管理与阿米巴经营模式的区别和联系	/ 073

第二部分 认识流程管理

第四章 什么是流程管理	/ 081
第一节 流程管理的定义	/ 081
第二节 流程管理与流程再造的关系	/ 085
第三节 流程管理与 ISO9000 的差别和联系	/ 090
第四节 流程管理常见误区的正确理解	/ 096
第五节 实施流程管理的意义	/ 100
第五章 流程的分级、分类和架构	/ 104
第一节 流程的分级、分类和架构介绍	/ 104
第二节 流程分类的原则和方法	/ 111
第三节 流程层级细分方法	/ 116
第四节 流程架构的设计方法	/ 120
第五节 跨架构问题的解决方法	/ 127
第六章 流程的形式	/ 133
第一节 流程的三种形式及比较	/ 133
第二节 流程开发中三种形式的演进	/ 137
第七章 流程文件	/ 142
第一节 为什么要开发流程文件	/ 142
第二节 流程文件的种类及作用	/ 146
第三节 流程文件编写的典型要求	/ 151
第四节 流程的 KPI 设计	/ 157
第八章 流程的 IT 规划	/ 163
第一节 对流程的 IT 规划的常见误区	/ 163
第二节 流程与 IT 的承接关系	/ 167

第三节	流程的 IT 规划包含哪些内容	/ 171
第四节	如何进行 IT 规划	/ 177
第三部分 流程管理的建设方法		
第九章	流程 IT 组织	/ 187
第一节	基于流程管理的组织框架模型	/ 187
第二节	流程 IT 部门的使命	/ 192
第三节	为什么流程要和 IT 相结合	/ 196
第十章	流程成熟度评估	/ 200
第一节	流程成熟度评估的作用和方法	/ 200
第二节	流程成熟度评估的相关模型	/ 204
第三节	企业开展流程成熟度评估的原则和框架的适配	/ 208
第四节	流程成熟度等级划分	/ 211
第五节	评估标准和执行方法	/ 217
第十一章	流程建设规划管理	/ 225
第一节	流程建设规划管理	/ 225
第二节	变革项目和优化项目	/ 229
第三节	防止流程僵化的流程及 IT 建设原则	/ 233
第十二章	建设团队构成	/ 240
第一节	内部团队构成	/ 240
第二节	合作公司及合作方式	/ 246
第十三章	运作管理方法	/ 251
第一节	流程变革项目运作流程	/ 251
第二节	管理团队决策过程	/ 255
第三节	汇报与决策的必要内容	/ 261

第四部分 流程推行、运营和持续改进

第十四章 流程推行	/ 269
第一节 流程推行的难点	/ 269
第二节 价值推行的方法	/ 272
第三节 方案推行的方法	/ 276
第四节 推行工作的组织方法	/ 281
第五节 推行项目自身管理的方法	/ 286
第十五章 流程运营管理	/ 292
第一节 流程上线切换时容易产生的问题	/ 292
第二节 保障成功上线运行的方法	/ 295
第三节 流程内控管理	/ 299
第十六章 持续改进	/ 305
第一节 什么是持续改进	/ 305
第二节 为什么要持续改进	/ 310
第三节 持续改进管理的方法	/ 313
第四节 TOP N 问题改进	/ 316
第五节 QCC 问题改进	/ 319
第六节 流程管理中的持续改进管理	/ 325
第七节 流程优化的技术及工具	/ 329
参考文献	/ 334
后 记	/ 335
百思特产品介绍	/ 336

第一部分

为什么要进行流程管理

第一章 流程管理的必要性

第一节 精耕细作已成为企业唯一的生存之道

改革开放 40 年来，中国经济持续高速增长，成功步入中等收入国家行列，已成为名副其实的经济大国。但随着人口红利衰减、“中等收入陷阱”风险累积、国际经济格局深刻调整等一系列内因与外因的作用，经济发展正进入“新常态”。这种“新常态”在过去那种供不应求的国内外市场或者靠投资推动的增长模式中已经没有什么发展空间，企业沿着这条路走下去会越来越危险。为适应这种变化，企业迫切需要改善供给侧运作机制，即充分利用好企业内部的各项要素、提高效率、降低成本，让利润成为稳定发展的新动力。

一、过去的粗放式发展下，企业管理的价值不是主流

在过去的 40 年时间里，中国经济在投资、出口、消费三驾马车的拉动下，一直保持高速增长势头，许多企业纷纷崛起、迅速壮大，发展速度令人瞠目结舌。

中国的企业显然没有西方企业那么会精耕细作，例如，德国、日本制造业的精良程度至今还遥遥领先于我们，可是，为什么我们的发展速度却超过他们呢？原因在于过去那段时间，企业竞争拼资源、拼成本和拼环境，企业管理的价值不是主流。