

职通线·实用精益管理丛书

向 要

流程管理 效益

流程管理的28个关键点

深刻剖析流程管理疑难问题，推动流程管理切实见效
科学管控流程的每个关键点，助力企业创造更多效益

易生俊◎著

用清晰的定位，明确流程管理的价值
用系统的架构，呈现流程管理的重点
用现实的案例，解析流程管理的模式

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

向流程管理 要效益

流程管理的28个关键点

易生俊◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从流程活动分析入手，以搭建空间布局、挖掘价值节点、对接作业技术、连通价值流程、营造整体最优为主线，系统全面地总结出企业流程管理的28个关键点。书中以论述、案例相结合的方式为读者解决流程管理的常见问题提供了科学、合理的指导及可以使用的工具。

本书适合企业管理人员及相关专业师生阅读使用。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

向流程管理要效益：流程管理的28个关键点 / 易生俊著. —北京：电子工业出版社，2016.6
（职通线·实用精益管理丛书）

ISBN 978-7-121-28682-7

I. ①向… II. ①易… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第092064号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.5 字数：275千字

版 次：2016年6月第1版

印 次：2016年6月第1次印刷

定 价：49.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

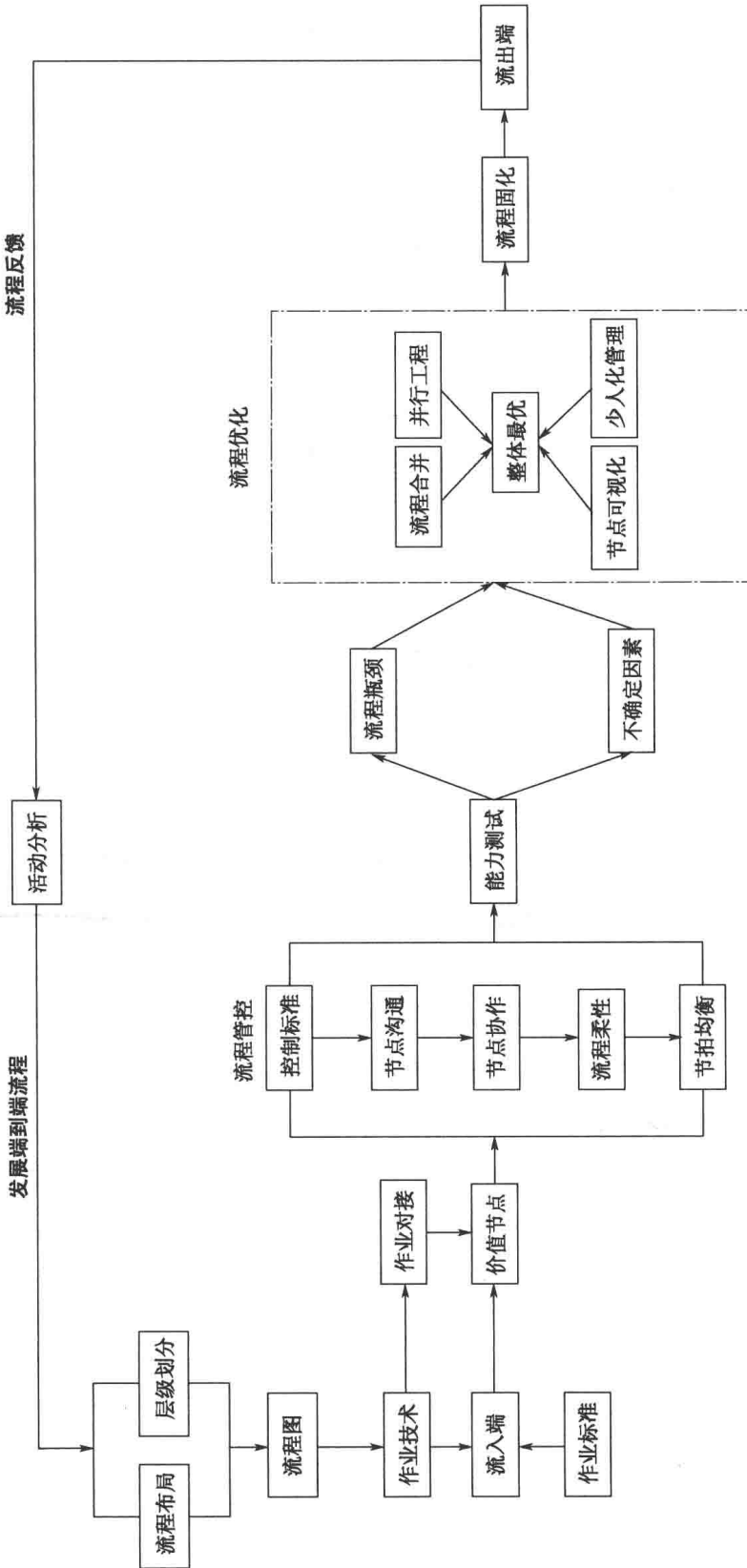
质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

尽 善 尽 美 弗 求 弗 迪



逻辑结构图



丛书序

制造业是国民经济的主体，被人们视为“兴国之器、强国之基”。当我们检阅世界强国兴衰史时，很容易得到一个结论：一个国家如果没有强大的制造业，是很难真正实现国家和民族强盛的。换言之，打造具有国际竞争力的制造业，这不仅是对我国，对于任何一个国家来说都是提升综合国力、建设世界强国的必经之路。

制造业转型迫在眉睫

近年来，由于全球经济形势不甚景气，发达国家的制造业遭受了沉重的打击。德国推出“工业4.0”项目，投入大额资金，以支持工业技术创新的开启。美国为了挽救制造业提出了“再工业化”战略，试图振兴制造业，推进先进制造技术的研发。

而我国制造业虽然目前呈现出持续快速发展之态，建立了类型完备的产业结构体系，极大地推动了工业化和现代化进程。然而，与世界先进水平相比，我国制造业“大而不强”的问题却是非常突出的，在质量、效益、资源利用效率、自主创新能力、持续发展能力等方面更是表现出明显的差距。

总体而言，全球制造业格局正在极速地发生着改变。关于“谁将会是下一个制造大国”这个问题，现在尚难得出结论。而在这种大环境下，中国传统制造业必须转型升级，否则难免被淘汰。

管理基础要打好

制造业要转型升级，首先要打好管理基础。为什么我们将“打好管理基础”这一话题放到这么重要的位置上来谈呢？

我们知道，一个木桶盛水的多少取决于最短的那块木板。要想让木桶盛水更多，那么我们需要将最短的木板补长，然后再去加长其他木板的长度。同理，一个制造业企业若要获得良好的效益，增加收益率，便需要核查制造业管理模块的各个方面，有针对性地弥补管理“短板”，重视管理基础工作，这是制造业转型升级的起始点。如果管理基础没打好，那么制造业转型升级必然成为空谈。

对于制造业管理而言，基础性管理工作的类别非常之多。比如，现场管理、流程管理、质量管理、绩效管理、成本管理属于支柱性管理方面，规范的支柱性管理将全面提升制造业的生产力、竞争力、执行力、效益和利润。而持续改善管理则属于发展性管理方面，科学有效的持续改善将大大助力制造业管理水平的稳步升级。

丛书策划的目的

鉴于这六个方面的重要性，我们选之作为本套丛书的主题，展开了本套丛书的策划工作，以期帮助中国制造业企业快速抓取到提升自身基础管理能力的关键点和要诀。

几经商榷、交流，我们将本套丛书的书名分别确定为：《向现场管理要生产力：现场改善的28个关键点》《向流程管理要效益：流程管理的28个关键点》《向质量管理要竞争力：质量控制的28个关键点》《向绩效管理要执行力：绩效管理的28个关键点》《向成本管理要利润：削减成本的28个关键点》《向持续改善要发展力：推动企业持续改善的策略与方法》。

希望读者朋友们能够通过本套丛书，系统学习制造业基础管理模式，有针对性地开展基础性管理研究和实践，助力中国制造业切实打好管理基础，更快地实现新工业时代下的转型升级。书中可能尚有不足之处，敬请交流、指正。

前 言

1776年，亚当·斯密发表了《国富论》。自此，无论是学术界还是组织机构，都开始对流程管理这一极具挑战性的领域产生了极大的兴趣。到了20世纪90年代，美国麻省理工学院的著名管理学家麦克·哈默教授率先在国际著名论坛提出“一切以流程为中心”“流程再造”等管理理念，流程管理的重要性已经得到了世界范围内的广泛认同。无论是跨国大公司，还是国内的中小型企业，都把流程看作提高自身管理水平的一剂良药。

流程为企业改善和提升管理水平提供了完美的理论基础，而流程管理能够在短期内获得诸多企业的高度认同，得益于它不但在逻辑上解决了管理无序与混乱等很多常见问题，并且通过科学的流程管理方法为企业带来巨大的效益。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。截至2002年，海尔共接到40万个订单，订单数同比大幅增加。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。同海尔集团一样，如今很多企业已经通过不断优化流程管理方案，重新组织企业的资源，使得企业效率与客户服务水平得到了明显提升。

但是，流程管理的理论功能与其实际应用效果并不相称。在国内很多企业的实践中，流程管理并没有取得预期的理想效果，有些甚至还影响到企业的正常运营。因此，很多企业不免怀疑是流程管理受限于中国国情，还是我们用错了流程管理工具？

通过对多家企业的调查分析，问题的根源是我们的企业对流程管理的认

识与执行上存在诸多误区。比如，管理者对企业流程的活动对象认识不足，使流程管理的理念脱离企业实践，造成企业人员的质疑与不满。此外，由于业务流程的管理过于复杂、牵一发而动全身，一旦出现问题，后果也往往比较严重。管理者过于注重管理流程，而忽视了业务流程的管理。

我们策划本书旨在帮助企业审视自身的流程管理过程中所遇到的弯路与挫折。在本书中，我们从流程的活动分析入手，以搭建空间布局、挖掘价值节点、对接作业技术、连通价值流程、营造整体最优为主线，重点抽取了企业流程管理的28个关键点。不仅对每一个关键点提出了标准和要求，还给出了科学、合理的管理技术及解决办法，真正有效地帮助企业进行流程管理。

同时，本书为了帮助读者更好地理解流程管理的方法，提供了大量的图表和案例，方便读者在日常工作中借鉴使用。

衷心希望本书能够对广大读者朋友有所助益。如果发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

第1章 关键点1：活动分析 / 1

解析企业活动 / 2

活动流程模式 / 6

流程发展 / 8

第2章 关键点2：流程层级 / 12

流程金字塔 / 13

层级划分 / 16

层级管理 / 19

第3章 关键点3：流程布局 / 22

布局类型 / 23

科学规划 / 25

布局优化 / 28

第4章 关键点4：流程图 / 31

流程图的困境 / 32

绘制流程图 / 33

关键流程图 / 36

第5章 关键点5：价值节点 / 43

节点识别 / 44

价值判定 / 46

价值点管控 / 50

第6章 关键点6：作业标准 / 52

标准作业说明书 / 53

作业岗位设计 / 56

作业标准评估 / 59

第7章 关键点7：控制标准 / 61

定置管理 / 62

DMAIC模型 / 65

监控管理 / 67

第8章 关键点8：作业技术 / 70

技术引入 / 71

程序分析 / 73

BOM技术 / 77

第9章 关键点9：作业对接 / 80

作业对接项 / 81

workflow系统 / 84

ABC分类法 / 86

第10章 关键点10：节点协作 / 90

工序组合 / 91

人机组合 / 93

快速对接 / 95

第11章 关键点11: 流程效率 / 99

流程观察 / 100

问题总结 / 102

效率提升 / 104

第12章 关键点12: 流程节奏 / 109

工序平衡 / 110

节奏的紧密 / 111

简化节点 / 113

第13章 关键点13: 节拍均衡 / 116

流程节拍 / 117

动作经济 / 119

“一个流”作业 / 122

第14章 关键点14: 流程柔性 / 126

流程预测 / 127

即时调整 / 131

第15章 关键点15: 少人化管理 / 141

人力因素 / 142

多能工管理 / 144

强化自主管理 / 146

第16章 关键点16: 流程绩效 / 150

绩效体系 / 151

绩效分析 / 154

绩效标杆 / 157

第17章 关键点17: 节点沟通 / 160

信息媒介 / 161

信息管理 / 164

信息流通 / 166

第18章 关键点18: 能力测试 / 171

测量模型 / 172

能力需求 / 174

能力优化 / 176

第19章 关键点19: 节点可视化 / 181

岗位规范化 / 182

目视化管理 / 184

第20章 关键点20: 不确定因素 / 189

厘清不确定因素 / 190

消除不确定因素 / 192

第21章 关键点21: 流程瓶颈 / 197

瓶颈法则 / 198

瓶颈约束 / 199

第22章 关键点22: 流程跟踪 / 203

流程卡 / 204

任务跟踪 / 206

持续评估 / 208

第23章 关键点23: 流程反馈 / 212

反馈信息 / 213

确保执行效果 / 215

第24章 关键点24: 流程固化 / 218

工序固化 / 219

标准固化 / 222

文件管理 / 226

第25章 关键点25: 整体最优 / 230

资源整合 / 231

流程目标 / 233

整体最优 / 236

第26章 关键点26: 并行工程 / 240

并行技术 / 241

同步生产 / 243

CPFR管理 / 245

第27章 关键点27: 流程合并 / 248

信息与流程的融合 / 249

信息化与流程的博弈 / 254

合并流程的开发 / 256

第28章 关键点28: 流程优化 / 260

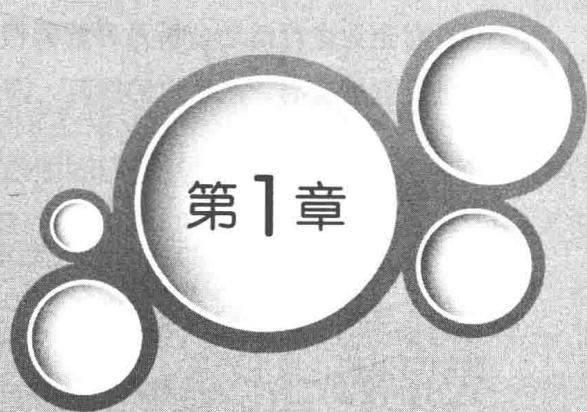
优化软着陆 / 261

流程再造 / 263

流程精益化 / 267

后记 / 270**课程大纲 / 271**

课程简述 / 272



第1章

关键点1：活动分析

一切流程必须与企业活动紧密结合，
活动不清晰可能导致流程的混乱。

2 向流程管理要效益

企业活动与生产中的输入资源和输出产品密切相关。这些生产活动形成了一定的规律：从一定的环节开始，到一定的环节结束，并在这个起始和结束的过程中产生各种各样的任务和工作。我们把这个过程的所有任务和工作理解为企业活动。

对企业进行活动分析是理解流程的第一步。原则上，流程正是对这些活动进行有条理的、次序化的规范。因此，流程管理不能脱离实际企业活动。

解析企业活动

企业通过一系列的生产经营活动来创造价值，这些活动可以分为基本活动（包括制订计划、生产作业、产品销售、客户服务等）和辅助活动（包括物料采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设等）两类（见图1-1），内容不同但相互关联。这些活动，构成了整个企业正常运转的重要部分。

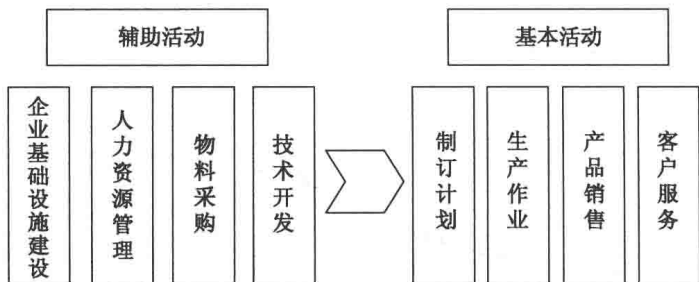


图1-1 企业活动模型

【案例理解】麦当劳作业流程

以麦当劳为例，他们通过制定相关制度、改进设备以及改善服务流程来提高服务效率，满足顾客需要。比如，麦当劳的菜谱非常简单，一般只有9类食品，每类食品再分成2~3个规格，这样就节约了顾客选择的时间，无形中提高了顾客选择环节的效率。在顾客点餐时，收银员还会向其推荐某种套餐（如果顾客购买套餐，通常就不需要再选择其他食品了，这也是提高效率的一种方法），或推荐食品，以协助顾客做决

定, 缩短顾客点餐的时间。另外, 当等待点餐人数较多时, 麦当劳会派出专门人员帮助正在排队的顾客预点食品, 待该顾客到达收银台前时, 只需将点餐单交给收银员即可, 大大提高了点餐的速度。

1. 成果和客户导向

企业为了达到期望的管理或者业务成果, 往往要执行一系列的管理或者业务活动。管理者该如何在繁多的企业活动中正确地区分某项活动是否具有价值呢? 为了透彻地认识活动的本质, 我们就要遵从以下两个原则。

(1) 以成果为导向。

德国的一些学者和企业家在总结德国电信、房地产公司的流程管理经验时曾指出: 企业价值链的各个部分对低成本领先战略和差异化战略的潜在贡献在于业务活动流程的架构。

在梳理公司活动目标的基础上, 确定业务活动所期望的成果, 并以此来建立流程管理的架构, 最终达到将公司战略目标转化为价值链上的具体活动的目的。

首先, 需要仔细梳理企业各项活动中存在的问题。通常情况下, 会遇到以下五类问题。

①市场的规模。根据产品的特性和生命周期, 对产品未来的总体市场规模进行预测。②原材料市场的供应量。③产品的消费群体。④产品到达客户端的方式。⑤产品生产的实现。

其次, 再将这些活动的信息加以梳理, 形成有次序、逻辑严密的价值链。

某豆类食品加工公司的主要产品是豆干、素鸡等产品, 以西南地区为主要市场, 主要采取“分销到零售点, 再到达客户手里”的方式。其原材料主要以调味品、黄豆为主, 本地市场充足且低廉。由于主打产品以及原材料都有保质期要求, 所以其产品在制作、储存以及市场销售等方面都需要多加考量。