

LIUCHENG GUANLI

# 流程管理

赵卫东 俞东慧 [著]

知识产权出版社

国家自然科学基金资助项目 (70301004)

# 流程管理

赵卫东 俞东慧 著

知识产权出版社

## 内容提要

流程管理是企业信息化的基础,也是企业变革的核心内容。本书针对流程管理领域的几个前沿问题进行了较深入的探讨。在简要概括流程管理的基础后,结合目前流程管理的实践,应用混沌理论揭示了流程变革的内在规律。在此基础上,以组织视角为主线,重新审视了流程,总结了面向角色的流程建模方法,并着重探析了流程中的角色协作,为流程优化提供了新的思路。此外,本书还深入地讨论了知识管理对流程管理的作用,分析了基于知识流的角色协作,这为知识管理与流程管理相结合的研究提供了新的内容。最后,针对目前企业信息化的困境,讨论了各类参与者对流程变革的接受如何影响流程变革的成功实施。

责任编辑:兰涛

## 图书在版编目(CIP)数据

流程管理/赵卫东著. —北京:知识产权出版社,  
2007.4

ISBN 978-7-80198-702-0

I. 流… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第033246号

## 流程管理

赵卫东 俞东慧 著

---

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.cnipr.com>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责编电话: 010-82000860 转 8240

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

开 本: 850mm×1168mm 1/32

版 次: 2007年4月第1版

字 数: 272千字

ISBN 978-7-80198-702-0/F·086

邮 编: 100088

邮 箱: [bjb@cnipr.com](mailto:bjb@cnipr.com)

传 真: 010-82000860 转 8325

责编邮箱: [lantao@cnipr.com](mailto:lantao@cnipr.com)

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 10.875

印 次: 2007年4月第1次印刷

定 价: 22.00元

---

如有印装质量问题,本社负责调换。

# 序

流程是企业运营的基础，流程管理（Business Process Management, BPM）的质量直接影响企业的绩效，从而决定了企业的竞争能力。目前以流程为中心的运营方式已被企业广为接受。流程管理涉及企业管理的诸多方面，不是一件简单的事情。从20世纪80年代的产品质量运动开始，到90年代掀起的流程重组热潮，直至最近几年流行的企业信息化，流程管理一直是个非常基础的问题。如何认识流程，如何管理流程，为数不多的流程变革项目的成功，引发学术界和实业界对流程不断地思考，因此十多年来流程管理一直是学术界和实业界关心的问题。

学术界对流程的研究始于20世纪90年代初，国外以Michael Hammer等为代表的学者先后出版了多部有关业务流程重组（Business Process Reengineering, BPR）的著作，在世界范围内影响较大，此后在很长一段时间内BPR成为许多学者关注的对象。随着流程重组实践的大面积受挫，人们在思考BPR的适用性，于是出现了把流程重组和流程改善（Business Process Improvement, BPI）相结合的讨论。近几年来，随着越来越多的企业、政府等机构开始重视应用信息技术提高组织运营效率，减少运营成本，流程管理就成为企业信息化项目的基础工作，在很大程度上决定了企业资源规划（Enterprise Resource Planning, ERP）、供应链管理（Supply Chain Management, SCM）和客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）等管理应用项目的成败。特别是20世纪90年代后期以来，人们对流程的管

理比较务实，流程的梳理在很多信息化项目中占据越来越重要的地位，许多流程管理软件，如 workflow 管理系统以及各种具有建模、仿真、流程性能监控等功能的流程管理系统得到了越来越广泛的应用。进入知识经济时代，竞争在加剧，企业对流程性能的要求，除通过梳理使流程畅通提高效率外，还对流程的智能管理提出了新的要求。如何实时监测流程，如何分析流程运行的健康状态，如何从流程运行日志中挖掘出有价值的信息等问题，逐渐成为流程绩效管理的重心，对提高流程的智能很有裨益。由上可见，对流程管理的探索出现了许多新课题，这些课题也是实际应用需要急迫解决的，值得进一步的深入探讨。本书的选题正是针对流程管理的一些前沿问题进行研究，有一定的应用价值。

最近十多年来，针对流程管理的实践，国外出版了几十本有关流程管理的著作，但大多数偏重流程重组的方法论，还有少部分书籍讨论流程设计、流程变革项目咨询。其中流程的模型大多是基于活动的，强调流程的“硬管理”，且分析局限在流程管理生命周期的流程设计、流程部署等阶段，对流程性能评估、流程智能分析的讨论很少，只有少数的国际会议论文集、国际相关刊物上可以看到上述内容，这说明国外已有学者开始关注这方面的前沿问题。实际上，目前对流程的认识还很不够，有关流程管理理论的研究还比较落后。另一方面，国内流程管理方面的专著、教材还比较少，且大多是跟踪国外成果、翻译国外的作品或流程管理咨询、实务方面的书，有关流程智能管理、通过流程挖掘等手段提升流程智能等方面涉及很少，不能满足流程管理发展的需要。

本书是对流程管理理论的发展，是作者多年来对流程管理潜心研究的成果。针对流程管理的几个前沿问题，内容有新意，如应用系统科学的混沌理论深入分析了流程变革的内在规律，揭示了流程变革的动态机制，并以组织的因素为主线，分析了以人为

中心的管理方法，流程变革实质上就是参与者的角色定位及其协调关系的调整，是软管理和硬控制的结合。这对深入认识流程，分析流程变革的深层次问题，提供流程协调的新思路，指导流程变革实践，避免陷入“纯技术论”都有一定的指导意义。此外，在流程管理生命周期各个阶段中引入知识管理的方法，讨论了知识对流程管理的作用。知识驱动的流程管理的研究，既是对知识管理领域的补充，也为流程管理的理论研究和实际应用带来一些新的方法。

总之，该书针对流程管理实践的前沿问题，内容较新颖。全书以流程的组织因素为主线，在理论分析的同时，还结合很多国内的案例，使读者容易理解，针对性强。该书对流程管理领域的分析有较高的学术价值，也对流程管理实践有一定的指导意义。该书可作为经管类高年级本科生和研究生流程管理等课程的教材，对从事流程管理的企业管理人员也会有所启发。

复旦大学管理学院

黄丽华 教授/博士生导师

2006年12月

# 前言

在以顾客为中心的时代，人们已经认识到，能够为企业创造价值的是贯穿各个部门的业务流程，企业要提高运营效率，提升竞争力，关注流程的绩效已在学术界和实业界达成共识。流程在很大程度上决定了企业绩效，卓越的企业需要优异的流程，而高质量的流程离不开有效的流程管理。近十几年来，随着信息化的发展，电子商务逐渐在企业里开展起来。如何利用先进的信息技术梳理、优化企业内部和企业之间的核心流程，使信息流能够畅通，提升企业和供应链运营的效率，减少运营成本，加快市场响应速度是企业资源规划、供应链管理、顾客关系管理等项目的基础工作。从某种程度上而言，流程管理的好坏对这些信息化项目的成败影响很大。有关这方面的话题，已成为信息化领域的热点。

在企业的整个生命周期中，流程变革是常有的现象，并且随着企业信息化的推进，流程变革的深度和广度也会越来越大。尽管经过了多年的实践，从20世纪90年代开始也出版了一些有关流程设计、流程再造（重组）的书籍，许多与信息化有关的网站也把流程管理作为重要的主题，近年来也多次举行了有关流程管理、流程智能的国际会议，但目前的研究基本上局限于基于活动的流程模型及其变化管理，对流程管理较深入的分析还需要加强。

本书是作者多年来科研、教学的结晶，针对目前流程变革的几个前沿问题进行了较深入的分析，揭示了流程管理的一些深层次的问题，希望对流程管理的爱好者和企业从事信息化的管理人

员有一定的参考价值。

全书突出了人力因素在流程管理中的应用，以流程的组织因素为主线展开，共分为五大部分，由七章组成，各章的具体内容安排如下：

第一章对流程管理的一些基本知识进行了概述，作为引子，是后续内容的基础。

如何认识流程变革的过程？第二章和第三章综合了国内外学者关于组织变革和流程管理的成果，通过对国内外企业实施流程变革管理的现状进行调查，将流程管理置于企业生命周期中，分析了企业的流程变革历程。流程变革导致的混沌现象进一步为混沌理论应用于流程变革动态机制的研究提供了线索。那么流程和组织等其他因素，如企业文化、人力资源、组织结构和信息技术等如何相互作用并促进整个组织变革的推进？能否用混沌理论来预测在什么时候启动流程变革项目？应该采取什么样的变革方式？这些问题的解决不仅使管理者能够知道企业处于什么样的发展阶段，同时管理者也可以在变革之前做好充分的准备，使流程变革朝着预期的方向发展。在此基础上应用混沌理论，分析流程变革的动态机制，并通过某烟草集团公司、某电梯有限公司等国内案例讨论企业在整个信息化过程中实施流程变革的具体情况。

流程是参与者、资源、目标、信息和业务规则等多个要素组成的系统，流程模型是分析、优化流程的基础。从目前已经出现的众多流程建模方法来看，很难在一个流程模型中表达清楚所有的流程要素。常见的流程模型是基于活动的，描述了企业的动态行为。流程的变化相应表现为对活动及其逻辑关系的调整，但对参与者的角色定位和协调关系重视不够。为便于理解、实施以顾客为中心的战略，突出服务的思想，第四章、第五章从流程的角色构成及其协调关系的视角重新审视了流程管理的一些问题，流程的变化表现为在信息技术支持下，增强角色能力及其协调关系



的简化、调整和重组。通常角色之间的合作关系比较复杂，把握影响角色协调关系的关键因素，对角色依赖关系和相应的协调机制进行全面的分析总结，给出相应的协调变化规则，并设计新的角色协调机制，可从新的角度为流程的变化管理提供一些指导原则。

目前，流程管理的焦点正逐渐转移到知识要素上，流程知识的管理已成为流程管理的必要工具。另一方面，业务流程是企业的主要知识平台，知识管理与业务流程存在着一种改造关系，对业务流程的变革主要是用知识管理的理念重新思考企业的运作模式，这是一个新颖而又有实用价值的研究领域。目前在业务流程层面讨论知识管理的研究比较多，但这些方法多是流程中知识的管理方法，很少涉及流程知识的体系，对流程日志（工作流日志）进行分析的更少，其中对角色行为、角色关系进行讨论的极少。第六章针对知识管理和流程管理结合的最新进展，在前面几章讨论的基础上，重点讨论了在流程管理的生命周期中如何用知识管理的方法，并借助工作流挖掘分析面向角色的流程模型，特别是角色之间的协作等问题，为流程管理提供了新的思路。

任何变革都需要一个被接受的过程，流程变革也不例外。第七章简要分析了流程变革的接受模型，探讨了流程变革项目在企业内扩散、内化和接受的过程，讨论各个阶段所涉及的人群的行为态度、行为模式及其接受的主要影响因素，分析提高接受度的有效途径和方法。

本书是在赵卫东的博士后出站报告《角色驱动的流程模型及其变化管理》和俞东慧的博士论文《企业流程变革管理影响因素模型及其动态机制研究》的部分内容基础上进一步加工的成果，得到了国家自然科学基金（70301004）和教育部跨世纪人才项目的资助。具体分工如下：第一章、第四章、第五章和第六章由赵卫东博士完成，第二章、第三章和第七章主要由俞东慧

博士负责，全书由赵卫东博士审校、统稿。

在写作过程中，得到了复旦大学管理学院黄丽华教授的指导，研究生赵静、叶茂、王利轶、金川、贺宁和陈莹等在资料查询、部分图表的绘制方面做了一些工作，这里特表示感谢。由于作者理论、实践水平有限，书中难免有不当之处，望广大读者和专家批评指正。

赵卫东

2006年11月 复旦大学

# 目录

## 第一部分 流程管理概述

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一章 流程管理基础      | 3  |
| 第一节 流程简介        | 3  |
| 1.1.1 流程的定义     | 3  |
| 1.1.2 流程模型与分类   | 7  |
| 第二节 流程管理的若干问题   | 11 |
| 1.2.1 流程管理的发展   | 11 |
| 1.2.2 何谓流程管理    | 14 |
| 1.2.3 流程管理系统    | 16 |
| 1.2.4 流程管理的本质   | 21 |
| 1.2.5 流程管理的意义   | 24 |
| 1.2.6 流程管理演化    | 32 |
| 1.2.7 流程分析方法    | 45 |
| 1.2.8 流程优化的基本方法 | 47 |
| 1.2.9 流程优化的过程   | 51 |

## 第二部分 从混沌看流程变革

|             |    |
|-------------|----|
| 第二章 流程变革    | 67 |
| 第一节 变革与流程变革 | 71 |
| 2.1.1 变革    | 72 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 2.1.2 变革管理 .....              | 73  |
| 2.1.3 流程变革 .....              | 75  |
| 2.1.4 变革管理与流程变革管理 .....       | 77  |
| 第二节 变革管理的模型 .....             | 78  |
| 2.2.1 变革管理现状 .....            | 78  |
| 2.2.2 企业变革管理主要模型 .....        | 79  |
| 2.2.3 企业变革模型比较 .....          | 86  |
| 第三节 流程变革管理模型 .....            | 88  |
| 2.3.1 流程变革管理现状 .....          | 88  |
| 2.3.2 流程变革管理主要模型 .....        | 91  |
| 2.3.3 流程变革管理的内容 .....         | 99  |
| <b>第三章 流程变革管理的混沌观</b> .....   | 107 |
| 第一节 混沌理论在流程变革管理中的应用 .....     | 107 |
| 3.1.1 混沌与管理 .....             | 108 |
| 3.1.2 混沌在变革管理中的应用 .....       | 110 |
| 第二节 流程变革管理的混沌分析 .....         | 111 |
| 3.2.1 流程变革中的混沌现象 .....        | 112 |
| 3.2.2 流程变革管理四阶段模型 .....       | 116 |
| 3.2.3 流程变革管理混沌分析 .....        | 121 |
| 3.2.4 流程变革管理四阶段影响因素混沌分析 ..... | 126 |
| 3.2.5 流程变革管理混沌思想 .....        | 131 |
| 第三节 流程变革管理混沌分析案例 .....        | 136 |
| 3.3.1 某烟草集团公司的流程管理 .....      | 136 |
| 3.3.2 某电梯有限公司的流程管理 .....      | 145 |

### 第三部分 面向角色的流程管理

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第四章 面向角色的流程模型</b> ..... | 157 |
| 第一节 流程的角色观 .....           | 157 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 4.1.1 角色 .....            | 163 |
| 4.1.2 角色关系 .....          | 167 |
| 4.1.3 面向角色的流程建模方法 .....   | 170 |
| 第二节 模块化企业流程 .....         | 182 |
| 4.2.1 流程的能力观 .....        | 183 |
| 4.2.2 基于能力的竞争战略 .....     | 184 |
| 4.2.3 模块化企业的流程 .....      | 185 |
| 第五章 流程的协调 .....           | 197 |
| 第一节 流程的协调基础 .....         | 198 |
| 5.1.1 和谐管理理论 .....        | 199 |
| 5.1.2 混沌管理 .....          | 200 |
| 5.1.3 角色的分形 .....         | 202 |
| 5.1.4 角色服务 .....          | 206 |
| 第二节 流程协调管理 .....          | 207 |
| 5.2.1 企业软要素的协同 .....      | 211 |
| 5.2.2 流程中的依赖关系 .....      | 213 |
| 5.2.3 流程的协调关系 .....       | 215 |
| 5.2.4 基于协调的流程优化 .....     | 222 |
| 第三节 基于信息流的流程协调分析 .....    | 230 |
| 5.3.1 基于信息流的流程分析 .....    | 232 |
| 5.3.2 信息流的协调 .....        | 234 |
| 5.3.3 基于信息流协调的流程再设计 ..... | 235 |

## 第四部分 知识在流程管理中的应用

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第六章 知识驱动的流程管理 .....   | 247 |
| 第一节 流程管理与知识管理 .....   | 247 |
| 6.1.1 知识管理 .....      | 247 |
| 6.1.2 流程管道和知识活水 ..... | 249 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 6.1.3 流程智能 .....         | 251 |
| 6.1.4 流程管理和知识管理的结合 ..... | 261 |
| 第二节 流程的知识观 .....         | 264 |
| 6.2.1 流程知识体系 .....       | 265 |
| 6.2.2 深层系统的知识管理 .....    | 271 |
| 第三节 流程的角色协作 .....        | 274 |
| 6.3.1 流程中的知识流 .....      | 274 |
| 6.3.2 虚拟流程 .....         | 276 |
| 6.3.3 基于知识的角色协作 .....    | 279 |
| 第四节 流程挖掘 .....           | 286 |

## 第五部分 流程变革接受模型

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第七章 流程变革接受 .....         | 301 |
| 第一节 流程变革的参与者 .....       | 302 |
| 7.1.1 流程变革参与者 .....      | 304 |
| 7.1.2 流程变革引发的问题 .....    | 305 |
| 7.1.3 解决参与者抗拒心理的措施 ..... | 307 |
| 第二节 流程变革接受模型 .....       | 310 |
| 7.2.1 流程变革接受阶段模型 .....   | 311 |
| 7.2.2 管理层对流程变革的接受 .....  | 314 |
| 7.2.3 项目小组对流程变革的接受 ..... | 318 |
| 7.2.4 员工对流程变革的接受 .....   | 320 |
| 7.2.5 新流程、新技术的实施 .....   | 324 |
| 7.2.6 新流程、新技术的适应 .....   | 327 |
| 7.2.7 不断学习与反思 .....      | 331 |

# 第一部分 流程管理概述





# 第一章 流程管理基础

流程在日常生活、工作中无处不在，人们总要和各种各样的流程打交道，如上网购物、出差申请和报销等，都需要按一定的流程去做，企业的存在正是依赖于各式各样的流程运作。流程和每个企业都息息相关。对流程的管理远优于过去对产品质量的事后控制。在 21 世纪的激烈竞争时代，企业的流程绩效将变得非常重要。优秀的流程将是成功的企业获得竞争优势的来源。一般来说，企业的价值创造要通过 5~15 个核心流程来完成。流程管理就是要打破传统职能部门的隔阂，对于现代企业而言具有重要意义。

## 第一节 流程简介

### 1.1.1 流程的定义

20 世纪 80 年代后，全球生产力空前发展，信息技术（IT）得到广泛应用，市场变化频率逐渐加快，产品的生命周期越来越短。随着竞争的加剧，产品供不应求，市场逐渐变为买方市场。为了能够生存和发展，企业需要持续变革，以适应经营环境的变化。

市场已出现不容忽视的三股力量，简称为 3C 环境：顾客（customer）、竞争（competition）和变化（change）。

（1）顾客。在买方市场，顾客趋于成熟，需求已呈现多样化、个性化的特点。