

哈 林 顿 绩 效 改 进 从 书

Business Process Improvement

业务流程改进

全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略

【美】H. 詹姆斯·哈林顿 著
于增彪 等译
张双才 校



941
哈林顿绩效改进丛书

I-273
H4

业务流程改进

——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略

〔美〕H·詹姆斯·哈林顿 著
于增彪 等译
张双才 校

中国财政经济出版社

Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness

By H. James Harrington

Copyright ©1991 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright ©2002 by McGraw-Hill Education and China Financial & Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳－希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程改进：全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略 / (美) 哈林顿著；于增彪等译. —北京：中国财政经济出版社，2002.2

(哈林顿绩效改进丛书)

ISBN 7-5005-5390-0

I. 业… II. ①哈…②于… III. 工作程序－企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 003267 号

版权登记号 图字：01-2001-3198

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dr.c.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京京丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16 印张 266 000 字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：1—3 000 定价：30.00 元

ISBN 7-5005-5390-0/F·4776

(图书出现印装问题，本社负责调换)

译者序言

H·詹姆斯·哈林顿(H.James Harrington)博士是一位国际知名的管理咨询大师,被誉为质量管理和绩效改进的教父。早在我国改革开放初期,就被我国有关管理部门聘请为质量管理顾问,我国有关的书籍中也介绍过他(当时译为汉灵顿)几十年来在管理领域骄人的建树。哈林顿博士还是一位多产的管理学作家,至少出版了19本著作,而且几乎是本本热销。2001年春天,中国财政经济出版社总编室贺锦娜主任和丁朝泉先生向我们推荐哈林顿博士的原版著作,并希望我们能够优中选优,精选三五本翻译,以馈我国广大读者。当我们拿到并阅读这些原版著作时,不得不为哈林顿博士著述的角度所赞叹:他既不罗列堆砌事实,又不纯粹思辨理论,而是在理论和实务的结合部定位发功,使理论和实务融会贯通,完美地统一起来,每一本著作都充满令人耳目一新的理念、思路、方法和智慧(与我国这几年“风一样”影印的教科书形成鲜明对照)。毫不夸张地说,哈林顿博士的著作不仅可以作为企业和其他组织各级经理们改进管理和领导下属工作的指南,作为咨询公司开拓和实施咨询业务的锦囊妙计,而且为我国管理类教科书的实用性、可操作性和现代化水平的提升提供了丰富的素材。因此,我们与贺主任、丁先生一致同意选择下列五本翻译:

- (1) 创造力大全——激发个人和组织创造力的锦囊妙计
- (2) 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略
- (3) 绩效改进的武器——向浪费宣战
- (4) 全面改进管理——下一代绩效改进
- (5) 提高可靠性的捷径——超越质量保持终身客户

这五本书在内容上存在着内在的联系,相互映衬,可以成为一个相对独立的体系。我们深信这五本著作的翻译出版将对我国管理理论和实务产生积极而又深刻的影响。

这里还需要详细介绍的是上述第(2)本书,即《业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略》。该书由哈林顿博士独立完成,共有10章,系统介绍和讨论了业务流程的改进。包括改进的原因、准备、组织以及流程的绘制、优化、计量和认证等等,向人们阐明业务流程的改进是一个组织(包括企业)进行有效的全面质量管理、提高生产力和强化竞争力的关键所在,所谓管理,在一定意义上就是持续地进行业务流程的改进。

本书是哈林顿博士为美国企业而作,目的十分明确,那就是振兴美国制造业,保持美国经济的霸主地位。众所周知,到上世纪60年代后期,日本和西欧各国的制造业已经从二次世界大战的创伤中恢复过来,开始进军世界市场,并逐步占领了原来由美国占绝对优势的产业(如汽车、照相机、家电、机床、复印机、半导体等)。上世纪70年代以来依靠制造业发展起来的亚洲新兴工业国家和地区(包括台湾、香港、新加坡和韩国)挤进世界市场,使美国的制造业表现出颓势。20世纪80年代尽管经历了里根时代的繁荣,但跨入20世纪90年代的门槛时日本在经济实力上几乎赶上美国。

美国的理论界和实务界为此感到空前的压力,并进行了各种各样的尝试。他们以提高产品质量为核心,创造并实施了流程控制统计法、员工参与、适时制、全面质量管理、质量功能矩阵表、质量决策矩阵表、标杆管理、拓古奇方法、低质量成本计算法等一系列新的管理方法或手段。20世纪80年代中后期,美国的一些顶尖企业(诸如IBM、惠普、联邦快递、3M和施乐等)开始意识到自己原来努力的方向是错误的。他们发现:(1)提高质量的关键是流程,而不是流程中的个人;(2)创造产品价值并影响顾客购买该产品的主要是业务流程,而不是生产流程(有统计资料表明在产品价值中由生产过程创造的只占10%)。因而他们着手改进企业的业务流程,并取得了巨大的成功(根据全球冶金公司——Globe Metallurgical brag——的经验,企业对改进流程的每一美元投资获得了四十美元的回报)。

本书英文版出版于1991年,就是对这些顶尖企业在自20世纪80年代后期以来的实践所进行的总结、提炼和引申,旨在为美国所有企业建成世界一流提供一剂灵丹妙药——实行以业务流程为核心的管理!那么,为什么流程有如此的神奇呢?

流程理念根植于西方文化和科学传统中的分解或解析。它是一种化繁为简的思路和方法。从一个角度看,一个企业的运营就是若干项作业的集合;其中一系列相互连接的作业就是流程,也称为作业链;作业还可以分成若干项任务,而每项任务又可分成若干个步骤。换句话说,流程具有层级结构:步骤组成任务、任务组成作业、作业组成流程。将这种层级结构运用到管理上就可以将一些复杂的管理问题简化为容易被平常人感知、理解和操作,将管理深入到“分子”水平。其次,流程理念有三个重要概念:一是

作业链，强调各项作业之间连贯性，最好是“无缝隙连接”；二是供应链，强调企业与外部的联系，不仅连接供应商，而且要连接供应商的供应商、甚至供应商的供应商的供应商……不仅连接顾客，而且要连接客户的客户、甚至客户的客户的客户……如此推演下去，一个国家乃至整个世界实际上是一个供应链；三是价值链，即优化的作业链或供应链，在这里价值是指对客户需求的满足和鼓动的价值，因此，对一家企业来说，在内部就是将那些不增值的作业剔除或压缩到最低限度，在企业外部就是将那些不增值的作业外包（Outsourcing），增值的作业才拿来自己做（Insourcing）。第三，流程理念引入到管理领域为计算机在管理活动中的广泛运用奠定了基础。特别是企业资源规划（ERP）系统，它主要基于业务流程而设计。

我国企业当前的情况与美国 20 世纪 80 年代企业的情况类似。在外部环境上，由于加入世界贸易组织，我国企业会越来越直接地与世界一流企业竞争。在企业内部，大部分企业经营管理活动的核心仍然是企业的生产流程，重视产品质量，而且纷纷通过了 ISO9000 系列的质量认证体系，对业务流程的重视相当不够，特别在那些已经采用 ERP 系统的企业问题更加严重。应该承认，我国企业在同顾客打交道方面与世界一流企业之间存在着较大差距。面对入世后更加惨烈的市场竞争，我国企业如何韬光养晦、不露声色地形成自己的持续竞争优势，至少与国外一流企业“打个平手”呢？本书所提供的突出业务流程并不断予以改进的管理理念，无疑，是值得我国专家教授及广大实务工作者认真研读的。

本书由清华大学于增彪教授主持翻译，罗翔、黄莹、马新志翻译初稿，于增彪、张双才校译，最后由于增彪总纂全书并核定关键词汇和专业术语。本书得以出版是与中国财政经济出版社诸位同仁的合作与帮助分不开的。特别是贺锦娜主任、丁朝泉先生多次与 McGraw-Hill 公司联系，也多次与我们讨论翻译问题；彭翔先生接替丁朝泉先生的工作，等等；值此一并表示衷心感谢。由于时间仓促，翻译难免有疏漏和不地道之处，恳请读者批评指出。

2002 年 11 月于清华园

前言

我们都认为 80 年代在质量方面我们取得了重大突破。这既不是因为发明了流程控制统计法 (statistical process control)、员工参与 (employee involvement)、适时制 (just-in-time) 或全面质量管理 (total quality management); 也不是因为质量功能矩阵表 (quality function deployment)、质量决策矩阵表 (quality policy deployment)、改进流程 (improvement process)、马尔科姆 - 柏德瑞奇国家质量奖 (Malcolm Baldrige Award)、标杆管理 (benchmarking)、拓古奇方法 (Taguchi methods) 或低质量成本计算法 (poor quality cost)。其根本原因在于管理者们认识到实现无差错工作的关键是业务流程和制造流程, 而不是人。

这个显而易见的事实有时很难被我们所认识。早在 20 世纪 50 年代, 我们就已经发现管理者对企业经营中发生的问题的 80% 是无能为力的。但是我们仍然固执地推行流程控制统计法、流程内检查 (in-process inspection)、差错分析 (failure analysis) 和员工参与等项措施。我们希望这些新花样以及那些类似的老玩意儿能使我们正在衰败着的企业重现昔日雄风。以质量为幌子, 要挟我们的供应商, 强迫他们做一些我们自己都不曾做、不乐意做的事。其结果是我们的竞争优势受到严重侵蚀。久负盛誉的美利坚合众国已经失去世界经济霸主的地位, 变成世界上最大的债务国。我们的国债令我们平民百姓心里不安, 并且还在以令世界其他国家担忧的速度继续增长。总之, 我们在 20 世纪 70 年代和 20 世纪 80 年代所采取的种种行动远远没有解决我们存在的问题——它们依然存在。

20 世纪 80 年代中期形成了一种新的观念。其实, 30 年前当我们大侃管理者应该对企业经营中 80% 的问题负责任的时候, 我们已经发现了这种观念。不知何故, 我们没有觉察到那次发现的真实含义。请仔细想一想就可以明白, 管理者并没有去开钻机头或操作收款机 (cash register), 也没有去编写软件或组装电脑。或许, 他们需要亲身体验一下, 以便真正了解与这些工

2 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略

作相关的流程。实际上没有人这样做。著名咨询专家 W. 爱德华兹·戴明 (W. Edwards Deming) 博士在 1986 年指出：“凭我本人的经验估计，在企业面临的所有的问题和所有的改进机会中，高达 94% 的部分源于系统（流程），只有 6% 由其他一些特殊原因而引发。”

让我举一个例子进一步说明我的观点。最近，我在赫尔辛基 (Helsinki) 一家大型美国航空公司的代理售票处排队买票，等候了 40 多分钟。售票处工作人员非常努力，但是手续繁杂，办理速度缓慢，致使队伍排得很长。这些工作人员不应该因为我的等候而受责备。实际上，他们对此比我更不满意，其中就有 4 个人请求我给他们公司写信投诉，因为他们已多次向他们的经理反映这个问题，但就是没人采取任何行动。

管理者的工作就是设计业务流程和制造流程。实际操作者只是在管理者设定的流程范围内从事工作。当我们考虑我们面临的问题时，你会发现这些问题绝大多数始于舌尖、笔头或电话线的末端。不幸的是，我们一直是从错误的方向来解决这些问题。我们已经做的事情，而且在我看来还做得蛮好的事情，就是解决那些压根儿就不曾发生过的问题。

我们自欺欺人地相信：只要有世界上最优秀的问题解决专家，我们就可以成为世界一流的企业——其真正含义是说我们已经有了世界上最多的实务操作规范。美国汽车制造商优胜日本同行的地方在于处理顾客投诉。1989 年的 J.D. Power & Associates 发布的顾客满意度指数表明：12 家国内制造商中有 9 家在现场处理问题的能力上都要高于平均水平。其中克莱斯勒公司堪称典范，它可以解决汽车用户 61% 的问题。如果你的产品本身存在着问题，您又希望保持顾客，那么，您就必须擅长解决问题。这正是美国制造商的弊端所在：我们把所有的时间都花在说“对不起，让我来”。实际上，当我们把应该做的事情集中在开发流程上，我们完全可以不必再说“对不起”。

我们需要做的事情就是预防问题发生。所谓“预防”，在这里不是说预防问题再度发生，而是说从源头上阻止问题的出现。我们应该摒弃那种“初犯不咎，下不为例”的思维定势。许多美国公司都潜意识地把质量定义为同样的错误不能出现两次。在 20 世纪 70 年代，我们相信解决质量问题的方案只有在经济上可行时才予以实施。由此看来，今天我们是进步了，但未来的路还有很长。

我们已经步入 20 世纪 90 年代，我们的顾客和股东所追求的并不是优质，而是完美。

- 质量保证在适当的时间完成工作。
- 完美保证在适当的时间完成适当的工作。

这是一个新型的、充满需求的环境，与此相伴随的是一类新型顾客。正如西屋广播公司（Westinghouse Broadcasting Company）董事伯特·斯泰里尔（Bert Staniar）所说：“与过去相比，今天的顾客更聪明、更挑剔、更缺乏宽容。他们愤世嫉俗、缺乏忠诚、只会一味抱怨。他们学会了追求质量、服务和倜傥。他们在任何地方都能重复地听到这些词语，把它们当成人们与生俱来的权利。”

这些新型的顾客所发表的评论并不限于他们购买的产品，而是与组织相关的方方面面。他们这些顾客特别在乎我们销售员的反应方式、产品包装、广告、我们对问题的反应速度、关于我们的媒体报道、收款方式、维修人员与他们的沟通方式、配送人员的着装。当然，也特别在乎我们的组织的政治倾向。

顾客对组织的感受造就了他们的购买习惯。把他们的购买习惯与生命周期成本算法（total life-cycle cost）、而不单单是购买价格结合起来，我们就会发现：与我们打交道的这些顾客是非常老道的。

据论坛公司（Forum company）报告：因低质量服务而更换供应商的顾客是因低质量产品或价格不公而更换供应商顾客的五倍。顾客愿意为了优异服务而在普通产品的价格上多付 30%。事实上，IBM 的公司战略就是以人们愿意为出色的质量和服务支付更高价格的理念为基础。20 世纪 70 年代到 20 世纪 80 年代是美国工商界重拳出击，试图清除积弊、摆脱困境的时期。但是，20 世纪 90 年代的顾客执意要求我们对整个工商业界进行重大改革。那些真正先进的组织已经认识到：通过在业务流程中加大资源投入力度而谋取竞争优势是不足取的。我们必须对那些过时的、与之相伴多年的业务流程进行彻底改造，而不仅仅是推行自动化。把一个错误的流程自动化不仅意味着我们反复地做错同一件事情，而且意味着我们做错事情的速度更快、也更省力气。

这项新的经营战略正在改变着管理者的思维方式和行为习惯。许多人都对我们 20 世纪 80 年代选择的所谓“圣牛”（sacred cows）（诸如组织规模、控制跨度（span of control）、集中配送中心和工厂选址等）提出质疑。例如，一家公司在与各处的距离都是一夜车程的中心位置建立一个大型配件仓库是否比在全国各地建立数个分散的小型配件仓库为客户提供更好的服务？大型的制造工厂是否真的能够节约成本？或者说修建邻近顾客的小工厂是否更好？我们开始认识到不超过 300 名员工的小型经营单位（business units）可以提供最高的投资报酬率。

先进企业对自己的流程有不同考虑。流程不仅仅指生产流程。管理者已

4 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略

经认识到：为了提供各种类型的产出和服务，目前存在着许多使用材料、设备和人工的流程，被称之为业务流程，在市场竞争中比生产流程更为重要。

整个 20 世纪 80 年代，大多数公司都把精力集中在矫正和改进自己的生产流程上。时至今日，他们才意识到他们的努力方向是错误的。平均来看，生产流程创造的价值不超过产品价值的 10%，而为我们提供绝大多数就业机会的服务业 100% 是业务流程。多年来，我们把精力集中在对生产流程的计量、控制、认证和矫正，其结果却是业务流程成为了我们公司成本的主要因素，从而演化出一项可称为业务流程改进的战略。诸如 IBM、考宁 (Corning)、波音等多家公司已采用了这项新的战略，并取得了令人惊叹的成果，其中包括：

- 提高业务流程的可靠性
- 缩短反应时间
- 降低成本
- 削减存货
- 提高制造能力
- 增加市场份额
- 提高顾客满意度
- 提高员工士气
- 增加利润
- 减少官僚作风

我们现在所做任何事情都可以通过关注业务流程得以改善。管理者给员工们套上过时、繁重、官僚化的业务流程，使他们失去了生产无差错 (error-free) 产品的能力。让我们从业务流程改进开始，还给员工们一个公平的成功机会。

H. 詹姆斯·哈林顿博士

特致总裁先生们

为何你被卷入这次质量和持续改进的新浪潮？为何你必须改变自己的管理风格，使之更具有参与性？为何你为了争当质量管理的模范，不惜花掉您个人时间的30%？为何你的质量保证小组不能一如既往地关注质量？答案非常简单，因为流程改进的唯一理由是为企业创造更多的利润、使企业更具竞争力，因而不允许从其他任何角度来考虑整个质量问题。改进质量只是因为它给你的企业带来的利润比采取其他任何措施都要多。这一条是保证你的企业长期成功的法宝。你应该将推动改进看成一项经营投资，它将增强或削弱你企业的长期盈利状况（net-favorable balance）。

问题是：“这种全面性的流程改进是否值得投资？”如果管理得当，答案是肯定的。IBM、惠普、联邦快递、3M和施乐等公司的实践已给予证实。全球冶金公司（Globe Metallurgical brag）可以从流程改进的每一元投资中获得了四十元的回报。我的个人经验显示：一个管理得当的流程至少在头12个月会保持收支平衡，嗣后就变成一块“肥肉”了。

第二个问题是：“如何才能得当地管理流程改进呢？”这个问题提得很好，怎样强调都不过分。你的改进作业应集中在资金投入量比较大的领域，同时，改进与现有的或潜在的顾客的关系。大多数企业所犯的错误是把精力集中在制造流程上。对大多数企业来说，制造流程中发生的成本只占总产品成本的6%~10%。销售部门在顾客形成对企业的印象方面的影响超过绝大多数制造作业。销售部门损失了多少潜在的销售收入，不得而知，但因劣质服务而失去顾客的可能性是因产品问题而失去顾客可能性的5倍。试想，市场预测失误，产品推出滞后或企业员工流动频繁给企业带来的损失该有多大！

提高企业利润的最大机会源于业务流程的改进。事实上，你职务的稳固性取决于你是否有效地改进业务流程。在许多企业里，管理者削减一半低质量成本所带来的利润比销售收入翻一番还要多，而且这不需要雇佣新员工、修建新厂房或发现新顾客。你的企业遍地都是创造价值的机会，你需要做的

事情就是走出来，捡起它们，把它们存入银行，如此而已。

福特公司的总裁 D.E. 彼得森 (D.E. Petersen) 和主管经营的副总裁 H.A. 保灵 (H.A. Poling) 写道：“我们完全彻底地相信流程改进对我们持续的成功是至关重要和紧迫的。” IBM 公司董事会主席约翰·阿克斯 (John Akers) 指出，“我知道，实现公司目标的最好方法是继续保持我们公司所享有的质量至上的声誉。而要做到这一点，我们必须改进业务流程。”

至此，我们面临的最大的问题是：“如何改进业务流程？”从本书第一到第十章所讨论的战略中，你将会发现那些经过证实的答案。

H. 詹姆斯·哈林顿博士

致 谢

我想借此机会对哈林顿－赫德－瑞克（Harrington Hurd & Rieker）小组对本书所做的贡献表示感谢。

感谢凯利·导邦德（Kelly Dorbandt）、凯利·沃恩·侯格林（Kelly von Hoaglin）、露西·莱特（Lucy Lytle）和辛迪·莱斯柯维克（Cindy Reskovic）把大量的口述材料转换成书面语言，并进行编辑，使本书得以完成。

作者在观点的形成方面得益于以下专家的帮助：

- 道夫·法瑞尔（Dove Farrell）
- 劳姆·豪沃瑞（Norm Howery）
- 朴孟沃史·麦贺瑞（Pravesh Mehra）
- 弗朗克斯·毕雷（Francois Perrier）
- 威勒·瑞克（Wayne Rieker）
- 吉恩·克劳迪·赛沃德（Jean-Claude Savard）

感谢康迪·罗杰斯（Candy Rogers）和李·多汉里克（Lee Dohaniuk），他们始终把握着本书的进度，帮助我整理成册。

感谢丹·斯多维尔（Dan Stowell）为本书编写索引，布鲁斯·桑德斯（Bruce Sanders）也编写了有关自动化的章节。感谢阿明·蒂特斯（Armin Tietze）和丽贝卡·丝柯如（Rebecca Schroeder），在业务流程改进的先进方法上的贡献，这有助于提升本书的质量。

最重要的是，我要感谢我的妻子玛格丽特（Marguerite），她为本书校对、修改语法错误、统一格式而常常工作到深夜，并放弃了很多周末休闲。在我需要帮助的时候，我的妻子总是出现在我面前。

有必要声明，有关业务流程的基础工作始于 20 世纪 80 年代中期，当时我还在 IBM 公司工作。本书是对原来的基础工作的拓展，也反映了我在近四年来在其他公司应用这些基本概念所取得的新成果。

作者简介

H. 詹姆斯·哈林顿 (H. James Harrington), MBA, 博士, 系永道公司 (Firm of Ernst & Young) 的国际质量顾问 (International Quality Advisor)。同时, 他还是著名的国际质量学院 (International Academy for Quality) 的校长, 中国质量管理协会 (China Quality Control Association) 的荣誉顾问。他是一位国际级讲演大师, 并因为在社团卫星电视网 (Corporate Satellite Television Network) 上定期讲授流程改进方法而誉满全球。

哈林顿博士在质量管理方面的经历丰富而卓越。他在 IBM 公司工作了 40 年, 晋升到高级工程师 (senior engineer) 和质量保证 (quality assurance) 的项目经理 (project manager)。离开 IBM 公司后, 他成为哈林顿、赫德 & 瑞克 (Harrington Hurd & Rieker) 公司的总裁, 并在美国质量控制协会 (American Society for Quality Control) 担任总裁和董事会主席, 在国际管理委员会 (International Management Council) 担任副主席。在 1985 年, 哈林顿博士被推选为亚太质量控制组织 (Asia Pacific Quality Control Organization) 的终生荣誉主席。他曾担任北美之外的六家质量协会的荣誉成员, 并被列入新加坡生产力名人堂 (Singapore Productivity Hall of Fame)。

他是《改进过程》(The Improvement Process) (McGraw-Hill) 一书的作者, 此书被图书杂志 (Library Journal) 评选为 1986 年最好的商业书籍之一, 他同时还是美国质量控制协会质量出版社出版的另外三本书的作者。

目 录

前 言	(1)
特致总裁先生们	(5)
致 谢	(7)
作者简介	(8)
第一章 为何关注业务流程	(1)
引言	(1)
我们的信誉消失在何处?	(2)
现代顾客	(3)
怎样才能提供令人惊叹的好产品?	(4)
莫以利润最大化为目标	(5)
如何启动改革?	(5)
哈林顿改革流程图	(6)
何谓流程?	(8)
流程与纵向组织	(14)
管理自己的业务流程	(16)
为何关注业务流程?	(16)
业务流程的历史	(17)
业务流程的谬论	(18)
我们的业务流程发生了何种变化?	(19)
业务流程改进是否适合于你?	(20)
何谓业务流程改进?	(20)
业务流程改进的五个阶段	(21)
小结	(23)
第二章 业务流程改进的阶段	(25)

2 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略

引言	(25)
启动	(25)
成立改进执行小组	(26)
指定业务流程改进的支持人员	(27)
了解流程层级	(28)
培训改进执行小组	(29)
以身作则	(31)
改进执行小组的经常性作业	(31)
建立业务流程改进模型	(32)
确定关键业务流程	(33)
挑选需要改进的流程	(34)
初步目标	(39)
运作假设	(40)
业务流程改进管理中的沟通	(40)
挑选流程负责人	(42)
对流程协调员的考虑	(45)
对流程改进支持者的考虑	(45)
向流程负责人和流程改进小组成员提供工作描述	(45)
管理者的一般性职责	(48)
小结	(50)
补充读物	(50)
第三章 流程改进的组织	(51)
引言	(51)
流程负责人的培训	(51)
流程改进小组的初始计划	(51)
初始流程的边界	(52)
绘制流程的框图	(54)
更新运作假设	(54)
团队结构	(55)
流程改进小组成员的选拔	(58)
流程改进小组启动引导	(60)
团队训练	(60)
了解任务	(62)
流程的最终边界	(63)

流程概述	(64)
流程的顾客	(65)
效率、效果和适应性的测评与目标	(67)
测评的原因	(74)
流程改进小组的目标和时间安排	(74)
注册流程改进小组	(75)
小结	(76)
补充读物	(77)
第四章 流程图的绘制	(78)
引言	(78)
何谓流程图?	(78)
流程图概述	(79)
框图	(79)
用框图描述作业和信息	(83)
标准流程图的符号	(84)
ANSI 标准流程图	(86)
一个简单业务流程图	(87)
职能流程图	(89)
职能时间表流程图	(91)
地理流程图	(91)
采取信息处理的观点	(95)
数据词典	(95)
小结	(97)
补充读物	(98)
第五章 理解流程的特点	(99)
引言	(99)
员工与流程	(100)
流程穿越测试	(100)
流程的效果	(106)
流程的效率	(107)
流程的循环时间	(107)
处理时间与周期时间	(109)
成本	(111)
小结	(113)