

管理就是 走流程

双色
图解版

没有规范流程，管理一切为零

唐文君◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

管理就是 走流程

双色
图解版

没有规范流程，管理一切为零

唐文君◎著

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是走流程：没有规范流程，管理一切为零：
双色图解版 / 唐文君著. —北京：金城出版社，2019.9
ISBN 978-7-5155-1806-0

I. ①管… II. ①唐… III. ①企业管理-图解
IV. ①F272-64

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第 005182 号

管理就是走流程：没有规范流程，管理一切为零（双色图解版）

作 者 唐文君
责任编辑 岳 伟
开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张 16
字 数 200 千字
版 次 2019 年 9 月第 1 版
印 次 2019 年 9 月第 1 次印刷
印 刷 天津旭丰源印刷有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1806-0
定 价 58.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 64391966
总 编 室 (010) 64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 北京市安理律师事务所 18911105819

流程走顺了，企业就管好了

任何一项工作的有序开展，都需要按照其中的逻辑顺序依次进行。流程管理是一种以规范化的构造“端到端”的工作流程为中心，以提升组织绩效为目的的系统化管理方法。流程管理通过梳理企业的内部工作运行方式，合理地规范作业，减少成本支出，降低不良损耗，提升工作效率以及优化服务质量等一系列活动，从而改变企业机构重叠、职能交叉、流程不闭环等问题，使每个流程都可以从头至尾由一个职能机构主导管理，做到机构不重叠，业务不重复，合理减少节点，管理无疏漏，从而达到缩短流程周期，节约运作成本，提升工作效率，提高工作质量，扩大企业效益的作用。所谓管理就是走流程，流程走顺了，企业也就管好了。

华为董事长任正非说：“企业管理就是抓三件事：客户、流程与绩效。”华为采用流程体系提升管理水平，着力把控三个方面：所有流程都指向客户需求；让一线直接呼唤炮火；流程做跑道，激励做燃料。

首先，所有流程都指向客户需求。在国内企业尚未大规模实行流程管理时，华为就已经看到了流程管理的重要性。华为先后与 IBM、合益、

德勤、盖洛普等公司合作，大量引进先进的管理理念，全面启动从“游击队”向“正规军”的转型，正式引入IBM的集成产品开发体系（IPD，基于全球产品研发管理诸多最佳实践提炼的管理框架，强调以客户需求为产品开发基点，组织跨职能团队承接任务，通过市场规划、产品开发、技术开发三大流程满足客户需求）。通过这样的方式，依托客户拉动，实施全流程贯通，提供从一个市场到另一个市场的“端到端”服务，做到了真正意义上的“零库存”。

其次，让一线直接呼唤炮火。为实现这一目标，华为打散了原本跨部门的销售部，划归到各个业务部门中，按照业务单元将产品部门、销售部门以及服务部门纳入一个经营单元。通过这一举措，华为改变了原来客户经理接触客户，之后再呼唤后方解决方案专家、交付专家的模式，有效地消除了层级过多、内耗过大的弊端，实现了三个人直接共同地解决问题，有效缩短了决策流程与沟通成本。

最后，流程做跑道，激励做燃料。华为将流程管理执行得非常彻底，但是这并不代表工作无法变通。实际上，华为是流程固化、人员云化的。在流程管理中，各个部门实现了无边界合作。华为不仅通过流程保证了工作的有序性，还通过项目管理、衡量指标、人力资源和绩效、共用件管理等周边体系，明确了员工需要做什么才能驱动流程，同时也在线记录了员工实际做了什么，以此实现对员工的激励。

从华为的流程管理案例可以看出，这样一个庞大的企业是如何通过流程管理实现企业效益不断攀升的。实际上，管理就是走流程，将流程引入管理，从流程规划、梳理、执行、管控、考核、检查以及优化等多个层面出发，让流程植入企业管理的方方面面，真正成为企业管理的一部分。

CHAPTER 1 流程管理：让一切工作变得简单

流程管理体系可以极大地影响企业的业务与绩效。流程管理正是通过一系列的管理制度与有效措施，对企业的各种流程进行梳理、整合、优化，确保流程的各个环节都能达到简洁、高效，从而提升企业的整体运营效率。

- 1.1 规范操作，靠人不如靠制度 / 002
- 1.2 提升效率，减少反复沟通与重复执行 / 007
- 1.3 全面监管，每项工作都能找到责任人 / 012
- 1.4 积累经验，将个体经验梳理成书面流程 / 017
- 1.5 构建文化，流程管理常态化 / 021

CHAPTER 2 整体规划：从全局角度编织企业流程网

流程管理工作的第一步，就是合理规划、设计流程，为流程管理工作打下坚实的基础。由于企业流程管理涉及整个企业，所以，在规划、设计流程时要从全局角度编织企业流程网。

- 2.1 依据企业发展战略设计流程框架 / 026
- 2.2 流程设计要实现端到端 / 031
- 2.3 盘点流程清单，清晰规划逻辑 / 036
- 2.4 流程要由归口部门设计 / 041
- 2.5 将核心业务流程作为设计重点 / 045
- 2.6 设计并绘制一张流程图 / 051

CHAPTER 3 逐级梳理：全面解决流程散、杂、乱问题

通过对企业核心流程以及各部门业务流程的全面梳理，评估企业流程管理与运作现状，并进行优化与规范，从而建立标准工作流程手册。通过梳理流程，可以理顺企业的流程网，找出流程症结，重塑以客户为导向，建立面向客户、面向增值、面向过程的流程管理体系，使企业日常工作达到规范化管理，全面解决流程散、杂、乱问题。

3.1 认清目标，实施全面的流程调研 / 060

3.2 一级流程，通过组织架构划分管理功能 / 065

3.3 二级流程，岗位设置要找到管理的承重点 / 071

3.4 三级流程，明确岗位职责 / 076

3.5 四级流程，定义每项具体工作的标准动作 / 082

CHAPTER 4 高效执行：谁都担负职责，谁都没有特权

没有执行，流程管理永远都是纸上谈兵，没有任何实际意义。所以，流程的价值依靠高效执行来体现，即保证一切行动以流程为准，谁都担负职责，谁都没有特权。

4.1 执行到位的流程才有价值 / 088

4.2 给员工一个明确简洁的工作指令 / 093

4.3 合理分工就能实现 $1+1 > 2$ / 099

4.4 给每项工作设置一个“最后期限” / 104

4.5 充分发挥流程标杆的示范作用 / 108

4.6 采用执行工具提升执行效率 / 114

4.7 定期、分级与员工进行沟通 / 119

CHAPTER 5 监督管控：保证执行效果“不跑偏”

由于对执行指令理解不准确、工作效率低下等种种问题，最终会影响流程执行的效果。所以，管理者要对流程执行过程实施一定的管控，发现问题及时指出并改正，避免由于长时间的工作失误导致“越走越偏”。

5.1 利用 PDCA 循环实现闭环监督管控 / 126

5.2 控制了节点就控制了进程 / 130

5.3 事前要定责，事后要问责 / 136

5.4 严格控制好关键风险环节 / 140

5.5 适度授权，调动员工的积极性与创造性 / 147

5.6 向有效监督要结果 / 152

CHAPTER 6 考核到人：让员工更自觉、更积极

流程是否发挥作用，有赖于员工在工作中对流程的执行程度。通过绩效考核，可以更好地确保流程的执行情况，帮助管理者完成流程管理目标，真正将流程管理的作用发挥到极致，做到人人有事做，事事有人管。

6.1 面向绩效的流程才能产生利润 / 158

6.2 建立与流程挂钩的绩效考核制度 / 162

6.3 既要有任务，也要有指标 / 168

6.4 用完善监督促进执行 / 173

6.5 持续沟通保证流程绩效考核效果 / 177

6.6 做好绩效反馈，改进绩效结果 / 181

CHAPTER 7 细致检查：望闻问切寻找流程“病灶”

对流程进行整体、细致的检查，找出流程中存在的“病灶”，重点解决问题，让流程进一步得到优化，提升流程的实用性和高效性。

- 7.1 流程检查是手段不是目的 / 188
- 7.2 自查、互查、专项检查 / 192
- 7.3 用流程稽查法检查流程执行度 / 196
- 7.4 从流程绩效看流程运行结果 / 200
- 7.5 评估客户满意度以倾听客户评价 / 205
- 7.6 利用流程审计给流程做全面检查 / 210

CHAPTER 8 重点优化：修复漏洞，打开症结

为什么企业流程会经常陷入瘫痪停滞的状态？因为流程具有生命周期，需要不断地设计、梳理、开发、调试、部署、维护、优化乃至淘汰。所以，管理者应该阶段性地对流程进行评估与监控，通过不断发展、完善、优化业务流程，保证流程的持续适用性，确保企业高效运营。

- 8.1 流程优化要以产生问题的原因为重点 / 216
- 8.2 建立流程优化专项小组 / 220
- 8.3 收集、分析、整合优化需求 / 226
- 8.4 用优化方案指导优化行动 / 231
- 8.5 根据优化需求选择具体的优化工具 / 237
- 8.6 木桶原理：识别、优化流程中的短板 / 243

CHAPTER 1

流程管理： 让一切工作变得简单

流程管理体系可以极大地影响企业的业务与绩效。流程管理正是通过一系列的管理制度与有效措施，对企业的各种流程进行梳理、整合、优化，确保流程的各个环节都能达到简洁、高效，从而提升企业的整体运营效率。

1.1 规范操作，靠人不如靠制度

规范操作是公司稳健运行的内在要求。工作开展的好坏，团队有无战斗力、凝聚力，能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否有完善的制度以及制度是否被有效执行。流程管理恰恰给员工的各项工作提出了具体的要求，走流程本身就是一种管理规范。企业在实施流程管理后，规范的提升是最为明显的。

提升管理规范

引入流程管理后，流程明确了每项工作的具体实施方式，每项工作都要按照既定流程进行，而这也就是员工进行各项工作时必须遵守的制度。很多时候，我们要做一件事情，不能只是口头说说，而是需要“走流程”。它改变了以往通过口头或邮件沟通，甚至做事情靠“刷脸”的极不规范的工作方式。流程输入的规范要求，可以让流程提交者清楚地知道发起某流程所需要的所有材料和准备工作，从而避免因准备不充分而出现反复沟通的现象。

以某公司的员工请假流程为例。这家公司在引进流程管理前，并没

有明确的请假流程。当员工需要请假时，总是口头和自己的上司说一下即可，并不需要提交请假申请，也没有规定向人事部报备。这样的请假方式，导致公司内部请假流程混乱。由于没有相关的制度约束，致使很多员工千方百计地偷懒，对上司口头说一声请假便不上班，也不向人事部报告，最终统计考勤时，却能保持全勤。这样的方式，给公司的整体工作效率造成了非常不利的影响，同时也引起了那些兢兢业业工作的员工的不满，使其工作积极性逐渐降低。

为了改变这种情况，这家公司引进了流程管理。对于请假这一问题，制定了明确的流程（图 1-1）。员工请假都要严格按照请假流程进行。

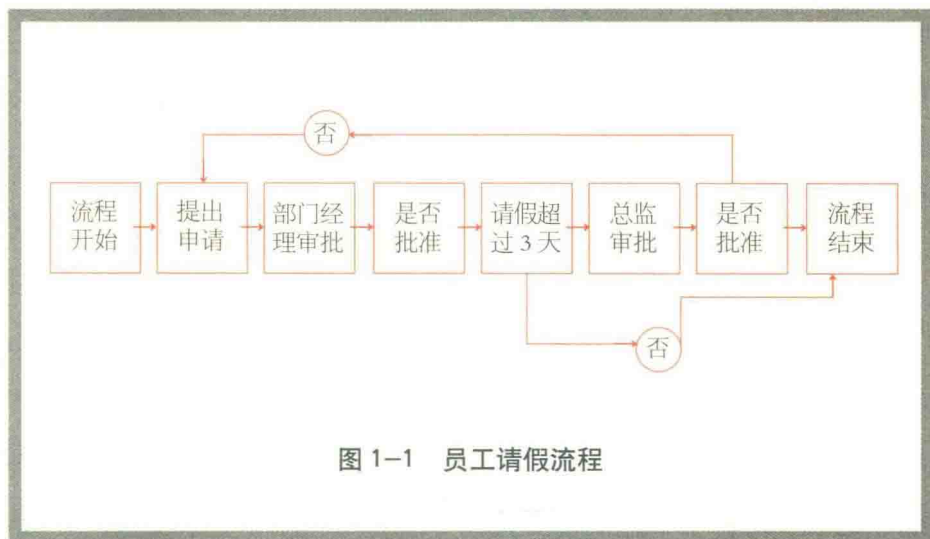


图 1-1 员工请假流程

从上面的流程可以看到，部门经理对员工假期的审批权限是不超过 3 天，超过 3 天就需要由部门总监再次审批，这样的处理过程与管理授权是相符的。企业的管理制度通过流程来落地，员工遵照流程既定的过程

来开展工作，企业内部管理的规范性得以大大提升。之前那种由于缺乏明确的请假流程所产生的问题得到了有效地避免。这不仅减少了无故请假的现象，还让那些兢兢业业工作的员工对公司充满了信心，工作积极性也有了明显的提升。

明确工作标准，统一工作结果

流程管理中，并不只是对工作环节的先后顺序做出规定，对于各个流程环节的工作标准，流程管理也给出了明确规定。通过明确工作标准，能够更好地统一工作结果，保证工作质量。明确了工作的标准，才能使各个部门的员工有目的地顺利地地完成工作，才能构建有层次的人才团队，使企业有序、健康、高效地发展。

实际上，企业经营生产过程中产生的很多问题，都是由于工作标准不明确导致的。例如，生产部门的员工在生产产品时，如果缺少流程管理，一方面，具体的生产操作过程没有得到明确，员工不知道先做什么后做什么，导致生产工作无从下手；另一方面，由于缺少工作标准，员工不知道生产出的产品具体应该达到什么效果。因此，员工只能按照自己的想法生产产品，最终导致生产出的产品质量参差不齐，既影响了工作效率，也影响了工作质量。流程管理能够很好地解决上述问题，不仅让员工明确具体的工作方式，还明确工作标准，保证了工作效果的一致性。

以某家企业商品部工作流程量化执行标准（表 1-1）为例，其流程管理对各项工作都提出了明确的标准。

表 1-1 企业商品部工作流程量化执行标准

工作事项	工作细节	量化标准	时间标准	相关报表	执行人	审核人
征询订单	将接收到的客户订单汇总整理，录入“原始订单”中	将订单按格式要求录入“原始订单”表中，录入必须与原始订单一致，有不明之处当天询问客户确认	每天	原始订单	产品专员	产品专员
	与生产部门联系，咨询可以下单生产产品的大致生产排期	对所有未曾下单生产的原始订单汇总，将其中单款单色订单总量达到最低生产标准的部分整理出来，与生产部口头咨询大致的生产排期，然后按客户名称整理打印成“订单征询通知”	星期一上午 10 点前	订单征询通知	产品专员	—
	将“订单征询通知”传真给所有客户，并确认客户全部收到	星期一下午即需要传真到大部分客户，没有联系到的客户必须于星期五全部联系完毕	星期五	原始订单、订单征询通知	产品专员	—
订单汇总	将客户所有“订单征询通知”回传单与“原始订单”再次核对	客户回传的确认单即为最后的生产依据，如新增数量或产品即当作最后依据，无须再次确认	星期二、星期五	订单征询通知	产品专员	—

（续表）

工作事项	工作细节	量化标准	时间标准	相关报表	执行人	审核人
订单汇总	将“原始订单”整理成“生产通知单”交生产中心，打包清单交打包组	符合生产标准数量的产品整理出来形成“生产通知单”，当天交给生产部门安排生产	星期二、星期五	原始订单、订单征询通知	产品专员	部门经理、营销总监
		将订单按款号、客户排好打包订单交付打包组	星期二、星期五	原始订单、订单征询通知	产品专员	部门经理、营销总监
		备注：如有部分客户的订单不在上述指定日期、时间内回传，原则上推移到下一生产下单日再下单。如有特殊订单需另行下单，须经部门经理批准				
生产追踪	落实下单产品生产周期	生产中心必须在收到“生产通知单”的当天给予生产日期的回复，以便及时通知客户出货日期	一天	生产追踪	产品专员	部门经理
	将生产周期录入“××汇总表”	录入“××汇总表”里的计划上市日期中	一天	“××汇总表”	产品专员	部门经理
	跟踪生产进度	定期向生产中心了解产品的生产进度，超期严重的要及时向部门经理汇报	每个订单至少三次，每次间隔不超过一周	生产追踪	产品专员	部门经理

从上述表格中可以看出，流程管理明确了各项工作的具体标准。总的来说，主要明确了何人、何处、何时三个方面（图 1-2）。通过明确工作标准，给员工提供了工作依据，保证了工作效果。

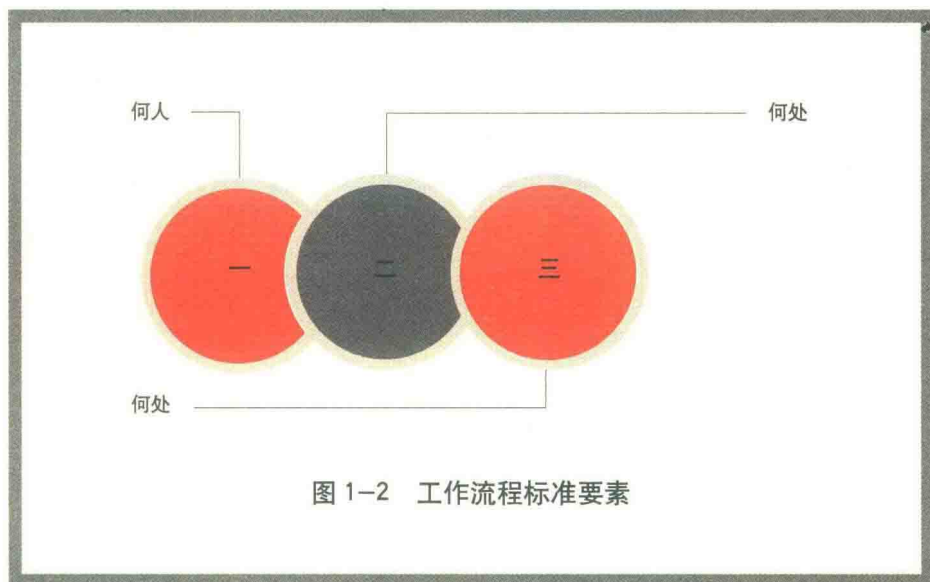


图 1-2 工作流程标准要素

1.2 提升效率，减少反复沟通与重复执行

流程管理对于企业的一个重要作用就是提升企业内部管理效率和业务执行效率。通过流程管理，可以对企业管理过程进行有效的梳理和执行，减少由于内部管理混乱带来的反复沟通、重复执行、决策失误、产出低

劣等问题，从而提升企业内部的管理效率。正是因为流程管理能够有效地提升管理效率与业务执行效率，才使企业得以良性运转。

著名的福特汽车公司曾经率先开发出世界上第一条汽车组装生产线并投入生产。这条生产线的诞生将其工作方式由传统作业方式变为了流程作业方式。在这条生产线上，每个工人都有固定的位置，负责组装车辆的某一个零件。这样的流程化作业，使汽车装配时间由原来的 700 多个小时减少至 12.5 个小时。也让福特汽车的生产效率显著提升，成本有效降低。这一成果，正是得益于流程管理。通过流程管理，减少了工作秩序混乱与工作方式不明确而导致的反复沟通与重复执行，并由此提升了工作效率。

流程管理是提升效率、保证质量的利器

在流程管理下，规定每项工作都必须严格按照既定标准工作，有效地控制并减少了工作过程中潜在的不确定性与风险。所以，流程管理不仅能够提升效率，还能保证工作质量。

以某家风投公司为例。未实现流程管理前，该公司的各项工作都没有明确的流程规定，工作方式全部按照个人意愿决定。其管理者在做出决策时，仅仅根据个人喜好或主观判断，“一拍脑门儿”就做出了最终决策。但是，通过这样的方式做出的决策往往缺少客观性。这家风投公司也因为决策失误遭受了巨大的损失。

为了避免这样的情况，该公司引进了流程管理，任何工作都要按照既定的工作流程办事。其管理者在做出决策时，也要按照流程进行相关