

生 产 管 理 实 用 手 册 系 列

流程 管理

实用手册

—— 华通咨询◎主编 ——

- 简单、实用、有效的流程管理工具书
- 提供规范 规范和表单
- 实战实用 落到实处



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

生 产 管 理 实 用 手 册 系 列

流程 管理 实用手册

主编：华通咨询

编者：孙科江 石强 孙东风 孔德斌

- 简单、实用、有效的流程管理工具书
- 提供规范、流程、制度、工具和表单
- 实战实用，让流程管理真正落到实处



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从流程组织管理、流程规划、流程梳理、流程固化、流程协调、流程执行、检查分析、持续改善、信息管理等方面，全面介绍了流程管理的实操技巧，并通过大量的案例、图表进行解说，生动、直观地将流程管理中的许多方法、工具和表单清晰地展现出来。书中所列关键要点来自多位咨询师长期企业咨询辅导的心得体会，正确处理这些关键细节，将会在流程管理中事半功倍。

本书适合制造业流程管理人员阅读使用，可作为流程管理人员的培训教材，也可供企业中基层管理者学习参考。

图书在版编目（CIP）数据

流程管理实用手册 / 华通咨询主编. — 北京：机械工业出版社，2013.1
（生产管理实用手册系列）

ISBN 978 - 7 - 111 - 41827 - 6

I. ①流… II. ①华… III. ①企业管理-手册 IV. ①F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 049487 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋

版式设计：张文贵 责任印制：邓 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·16.5 印张·1 插页·238 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 41827 - 6

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

Foreword

序

我国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下经济形势多变，全球性竞争格局正在进一步加剧，而我国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有待提高，这是大部分管理人员都承认的一个现实，且多数管理人员也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位世界排名前三的通信企业的掌舵者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和中低端产品的代名词，我国大多数企业仍然很难经得起风雨。这是由于我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。在由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，必将成就一批优秀的企业。但是，谁会未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，却没有现成的答案，它需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键

业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际的管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本要求。正因为如此，我们每一个管理人员都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年里，华通咨询（“北京华通正元管理咨询有限公司”的简称）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年的时间里，已经形成了较为优秀的咨询与研究互补、结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻性的企业经营者和管理人员一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，将来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在时代变革的风口浪尖上，我们满怀希望——希望每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究—

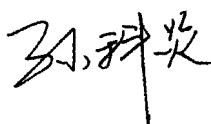
体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正在于此。

但是，除非管理人员认识到企业管理的不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，面临的首要问题就是企业管理人员思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理人员，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理人员必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理人员的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理

A handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科强' (Sun Keqiang), written in a cursive style.

2013 年 1 月

Preface

前 言

对于中国制造来说，随着全球化市场竞争的愈加激烈，以及国内劳动力成本的持续上升，在可以预见的未来，国内的众多制造企业将面临诸多的困难。如何在残酷的现实下生存和发展，已经是众多企业经营者和管理者都在思考的问题。

除了产品升级换代、品牌化运营等突围策略外，众多制造企业还急需改善内部管理，做到以更低成本、更高效率、更优质量、更快速的反应来服务于企业的客户。而要做到这一点，就必须对内部管理进行重新梳理，做好精细化管控。

为了给众多制造企业管理者提供指导经验，华通咨询的顾问老师们系统地总结了以往在企业管理中以及咨询辅导中的经验，策划了这套“生产管理实用手册系列”丛书。我们编写这套丛书的目的在于教会管理者和员工明确生产管理工作中的方法，并结合各项作业标准，通过科学化的管理手段，引导员工正确、高效地完成任务。

相比较市场上的同类图书，该系列丛书的优势和特色主要表现为以下四个方面。

（1）系统性。该系列丛书对生产管理中最为重要的现场、质量、流程、班组进行了系统的阐述，对业务主线进行了科学的梳理和解读，对读者应掌握的管理技巧进行了归纳与提炼，从而更便于读者抓住工作的核心与关键，并通过系统化的思维方式有效地解决问题。

（2）针对性。该系列丛书以生产制造企业中各类管理工作的相关工作内容为出发点，对工作中面临的问题进行全程式指导，辅助解说的案例也都取自生产管理实践一线，旨在让作业流程更清晰，让操作方法更到位，让管理措施真正落地，

针对性非常强。

(3) 实践性。本书为读者指明了具体的行为方向，并以“实务”和“可操作”为准则，制订了有效的行动方法和措施。这些方法和措施可以使操作者和管理者在遇到问题时不再手忙脚乱，真正实现“拿来就可以用，用了就有效”的目标。

(4) 简易性。该系列丛书力求将科学、专业的管理理论和方法加以简化，以贴近管理工作的实际案例，将这些工作化繁为简、化难为易，使读者更易于理解，并将易于操作。同时，本系列丛书力求用简单、直接的语言深入浅出地加以解读，辅以大量生动的图表说明，使读者阅读起来更加轻松。

《流程管理实用手册》是本套丛书中的一本。本书从流程组织管理、流程规划、流程梳理、流程固化、流程协调、流程执行、检查分析、持续改善、信息管理等方面，全面介绍了流程管理的实操技巧，并通过大量的案例、图表进行解说，生动、直观地将流程管理中的许多方法、工具、表单清晰地展现出来。书中所列关键要点来自多位咨询师长期企业咨询辅导的心得体会，正确处理这些关键细节，将会在流程管理中事半功倍。

衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促，编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请提出宝贵的意见和建议。

Contents

目 录

序

前言

第 1 章 认知流程管理

1

- 1.1 流程管理是什么/ 2
- 1.2 流程管理的目标和工作重点/ 4
- 1.3 流程管理工作的内在逻辑/ 7

第 2 章 流程组织管理

11

- 2.1 流程组织管理的目标与内容/ 12
- 2.2 搭建流程组织框架，确定组织结构/ 13
- 2.3 设定流程岗位职能，做好人员配置/ 17
- 2.4 实施对流程管理人员的胜任力考核/ 22
- 2.5 培养一批流程管理的专业人才/ 27
- 2.6 营造有利于流程管理的流程文化/ 30
- 2.7 制度化管理，获取一流的执行力/ 33
- 2.8 流程组织管理现状检测与持续改进/ 38

第 3 章 流程规划

41

- 3.1 流程规划的目标和内容/ 42

- 3.2 识别企业流程清单/ 43
- 3.3 合理地对流程进行分类分级/ 47
- 3.4 重要度评估, 识别核心流程/ 52
- 3.5 准确地任命业务流程所有者/ 55
- 3.6 绘制组织的流程体系结构图/ 59
- 3.7 流程规划现状检测与持续改进/ 61

第4章 流程梳理

63

- 4.1 流程梳理的目标和内容/ 64
- 4.2 收集流程信息, 制作梳理分析表/ 66
- 4.3 完成流程分析与设计工作/ 68
- 4.4 确保流程设计与作业技术的对接/ 72
- 4.5 疏通路径, 建立端到端的企业流程/ 76
- 4.6 细化各个流程活动节点的管理标准/ 79
- 4.7 流程梳理现状检测与持续改进/ 83

第5章 流程固化

85

- 5.1 流程固化的目标和内容/ 86
- 5.2 通过流程开发, 规范操作步骤/ 87
- 5.3 统一流程语言是流程固化的前提/ 91
- 5.4 绘制合理化、清晰化的流程图/ 94
- 5.5 规定作业标准, 编制流程文件/ 97
- 5.6 流程人员的职责与权限也要标准化/ 101
- 5.7 完善流程的二阶文件与三阶文件/ 103
- 5.8 流程固化现状检测与持续改进/ 107

第6章 流程协调

- 6.1 资源协调的目标与内容/ 110
- 6.2 流程资源的统计与分级/ 111
- 6.3 流程资源的合理规划与投放/ 118
- 6.4 流程资源的保管与维护/ 122
- 6.5 分析协调障碍, 实现一体化管理/ 124
- 6.6 做好流程中的人力资源损耗控制/ 129
- 6.7 集合信息共享办法辅助协调管理/ 132
- 6.8 流程协调现状检测与持续改善/ 134

第7章 流程执行

- 7.1 流程执行的目标与内容/ 138
- 7.2 分析流程图, 识别关键流程节点/ 140
- 7.3 分析流程节点, 消除不增值节点/ 145
- 7.4 确保作业节点之间的衔接紧密度/ 150
- 7.5 要对流程运行的进度做合理设置/ 153
- 7.6 利用管理工具, 监控流程运行进度/ 157
- 7.7 采取科学的办法掌控流程运行状态/ 158
- 7.8 科学排除流程中的异常问题和障碍/ 161
- 7.9 对流程结果要做好追溯管理/ 167
- 7.10 流程执行现状检测与持续改善/ 170

第8章 检查分析

- 8.1 流程检查与分析的目标与内容/ 174
- 8.2 开展立足于流程改进的稽核工作/ 175
- 8.3 开展面向流程的绩效评估工作/ 178

- 8.4 从流程客户的角度评估流程/ 183
- 8.5 通过流程审计来有效地评价流程/ 184
- 8.6 编制流程检查分析报告/ 190
- 8.7 流程检查分析结果的科学应用/ 193
- 8.8 流程检查分析现状检测与持续改善/ 194

第9章 持续改善

197

- 9.1 流程持续改善的目标与内容/ 198
- 9.2 深入现场,发现流程中的病灶/ 199
- 9.3 对问题流程的现状分析及诊断/ 202
- 9.4 流程优化的设计与实施/ 207
- 9.5 通过流程e化实现流程优化目标/ 210
- 9.6 及时巩固流程优化的成果/ 213
- 9.7 推行持续的流程优化管理/ 217
- 9.8 流程改善的现状检测与持续改善/ 223

第10章 信息管理

225

- 10.1 信息管理的目标与内容/ 226
- 10.2 开发流程管理的信息系统/ 228
- 10.3 流程信息传递的统一与多态形式/ 233
- 10.4 流程信息的透明化与共享管理/ 236
- 10.5 推进以流程为导向的信息化建设/ 238
- 10.6 信息技术推动下的流程创新/ 241
- 10.7 信息技术:ERP系统的应用/ 244
- 10.8 信息管理的现状检测与持续改善/ 247

参考文献

249



第1章 认知流程管理

把企业的业务流程描绘成一个价值链，竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环节（业务流程）实行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。

——哈佛商学院教授 迈克尔·波特

1.1 流程管理是什么

流程管理是通过对企业内部的改革，改变企业职能管理机构重叠、中间层次多、流程不闭环等问题，使每个流程可以从头到尾由一个职能机构管理，避免机构重叠、业务重复等问题，以达到提高工作效率的目的。

对于流程管理的定义，我们可以通过以下三种不同的说法来进行判定和分析，以提高读者对流程管理定义的宏观认识。流程管理的三种定义如表 1-1 所示。

表 1-1 流程管理的三种定义

序 号	定 义	判 定
1	流程管理，就是把流程管理好，使每条流程都按照它的流向顺畅运行	较片面
2	既然是管理，就包含了“计划、组织、协调、领导和控制”，流程管理就是首先梳理流程走向，在引导员工实现流程的同时，对流程中的各个关键节点进行及时有效的协调和控制，使其更顺畅并更具可控性	较全面
3	流程管理就是确保所管理的流程面向企业目标，使每个流程的每个活动都成为实现企业目标的一部分，在这个基础上实现流程活动的合理规划、维持、管控、增值和优化，最终实现流程的跨部门、跨企业，甚至跨行业协作	更宏观

以上三种定义的区别在哪里？从下面的故事就可以让我们有所了解。

【案例】有人问两个泥瓦匠在做什么，一个人说“我在砌砖”，另一个人说“我在盖一座大楼”。对于同一件事，人们会因为从不同的角度看待问题，导致对事物的掌控力产生很大的区别。仅仅关注于砌砖的人，无法平衡自己的工作与其他工作的协调关系（例如中途砌砖泥供应不足、与门窗型号不匹配等），对自己工作的目标和成果也没有宏观的认识，更无法从全局的角度统筹大楼的建设。



很多企业的高层管理者拥有管理流程的热情，可对企业的流程管理还是不太成功，正是因为他们采用了片面、错误的方法进行流程管理。在这里我们列出最常见的企业流程管理的三种错误做法，然后再针对这些做法分析这些企业在流程管理方面出现的问题。

三种最常见的企业流程管理的错误做法，如表 1-2 所示。

表 1-2 三种最常见的企业流程管理的错误做法

企 业	做 法
企业 A	要求各部门用流程图把自己的业务流程描述出来，打印、装订成册，形成一大堆看起来很有成就感的流程图和文档，然后将之束之高阁
企业 B	企业内有关流程的制度和规定有很多，但想依照其执行却特别难：有的流程图虽然规范但却烦琐，如按其执行反而会影响效率；有些流程图跟不上业务发展的速度，很快就变得无法实施
企业 C	公司请专业的咨询顾问来进行流程优化，但其只提交了流程报告，却没有指出流程报告的落实部门，于是各个部门之间相互扯皮推诿

这三种错误不是个别现象，而是大多数企业都会存在的问题。我们可以从中看出，大部分企业重视流程的规划，而轻视流程的持续性管理，往往在形成了流程图或流程报告后，就不再继续跟进。

因此，我们可以把企业的流程管理问题总结为以下四点：

问题一，大部分企业具有详细的流程管理内容，却缺少执行力度，流程管理内容形同虚设。

问题二，企业的运作是随着外部环境的变化而变化，但是流程管理的规范内容仍然停留在过去的状态，导致流程管理与企业实际运作脱节。

问题三，企业具有大量的流程管理内容，但没有对流程管理进行体系化的分层和分级管理，导致流程烦琐。

问题四，流程与流程之间的割裂，使管理者无法有效协调跨部门或跨业务单元的流程，导致组织内部发生大量冲突。

这些问题都表明，流程管理不仅仅是设计流程图这么简单，还需要从企业整体进行着手，并以实现全流程的目标为终点。

本书的一个主要目的就是要让读者（尤其是中高层管理者）明确流程管理的重要观点：要以全局的眼光、由企业的整体目标来确定每个流程的管理方向，并且要以各流程相互协调配合为重要管理标准，绝不能各自为战。在流程管理的考核制度中也要以企业整体目标为基础、以总体的绩效成果为标准，而不是片面地凸显单个部门的独立成果。

1.2 流程管理的目标和工作重点

知其然还要知其所以然。企业导入任何一种管理方法，采取任何一项管理活动，都要有目标导向，即通过为公司解决实际问题，以带来实际价值，而绝不是盲目跟从，开展一些没有价值的管理活动。因此，做好流程管理工作的前提是要有明确的流程管理目标，并以目标作为方向，正确把握流程工作的重点。

1.2.1 流程管理的目标

对于流程管理的目标，管理大师哈默认为其主要有两个关键要素：一个是顾客，一个是整体。显然，流程管理的目标，就是使企业的流程运作从整体上更加顺畅、协调，最终实现顾客的满意。这也正是流程管理的价值体现。

我们通过分析一些优秀企业的流程管理，发现这些企业之所以能够让流程管理工作井然有序，并为企业带来价值，正是因为这些企业的流程管理者能够把握正确的工作目标，并以目标为导向，开展流程管理工作。

总的来说，企业要想顺利地开展流程管理工作，需要把握以下几个重要目标：

1. 以公司整体目标为出发点，实现流程的整体优化

流程管理并不是着眼于单个任务，而是着眼于为同一目标作出贡献的整体任

务。在流程中，每个人不应只关心自己的责任，否则工作中将不可避免地产生矛盾和误解，最终只能牺牲整体利益来取得局部的最优化。因此，流程管理的价值，就是使相互冲突的目标和狭隘的计划转变成所有员工共同的目标，最终实现流程的整体优化。

【案例】在一个企业中，每次工作交流会都会变成“埋怨指责会”，吵架的原因是多种多样的：物流经理会抱怨销售部不结合库存来销售；生产部抱怨质量部教条主义，进行质量控制时不考虑市场需求和客户要求；市场部抱怨 IT 支持部所提供的数据滞后……

中层经理自己不愿吵架，他们开始自省“我们之间是不是太缺乏团队精神了”。于是，公司组织大家到北京参加“团队训练营”。有很多项目，比如信任游戏：大家分成组，一名组员站在高台上，向背后直挺挺地倒下去，其他队员在高台下要负责将他稳稳接住，然后高呼“We are a team（我们是一个团队）！”

训练结束后，大家回到企业，但在召开工作交流会时，该吵的问题却还在继续争吵……

案例中所描述的问题，在很多企业经常会发生。许多企业的流程缺乏公司整体性，更缺乏顾客导向，而只是根据各自的职能需求来经营自己的“一亩三分地”。他们以各个部门为主体，来设计自己的工作流程，并认为自己部门的绩效就是所有员工努力的方向，如果其他部门的行为与本部门的方向相反，就应被批判。因此，流程管理的目的就是如何解决这些问题。

2. 以顾客为导向，满足顾客需求

流程必须以顾客为导向，其起点是顾客，终点也是顾客。但真正把顾客需求作为流程管理目标的部门却少之又少。由于视野的局限，他们明显忽略了顾客，甚至不知道自己的顾客是谁。

一个公司在发展过程中，所追求的无外乎是公司效益和长远发展，如将其细化，则包含了销量、成本、竞争力、生产的标准化等目标。然而，这些管理目标