

AMT

金国华 谢林君 著

AN ILLUSTRATED HANDBOOK OF PROCESS MANAGEMENT

普及流程管理理念和方法

流程的价值

流程优化需求漏斗管理四步法

流程优化项目管理六步法

流程360度评估优化表

流程优化运作时钟

端到端流程管理

图说流程管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

013051421

F273-64
03

金国华 谢林君 著

**AN ILLUSTRATED
HANDBOOK
OF PROCESS MANAGEMENT**



**图说
流程
管理**

F273-64
03



北航

C1660580



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

图说流程管理/金国华,谢林君著. —北京:北京大学出版社,2013.7

ISBN 978-7-301-22667-4

I. ①图… II. ①金… ②谢… III. ①企业-生产流程-生产管理-图解
IV. ①F273-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第136809号

书 名: 图说流程管理

著作责任者: 金国华 谢林君 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22667-4/F·3642

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: em@pup.cn QQ:552063295

新 浪 微 博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×1020毫米 16开本 13.5印张 242千字

2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

印 数: 0001—6000册

定 价: 35.00元

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

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

推荐序

王玉荣

(中国知名流程管理咨询专家,著有《流程管理》第1版至第4版*)

这本书透着通俗、易读、实用、拿来主义和与工作结合的气息,因此,我这篇推荐序也采取“图说”的风格来轻松写就吧。



有三类朋友问过我:“有没有这样一本关于流程的书?”

第一类,是企业高管,他们觉得企业各个部门之间存在扯皮推诿的现象,流程不能顺畅打通,让客户满意度打了折扣,他们问:“有没有这样一本书,可以让我发给企业中的每个人,让他们都建立起流程的意识?”

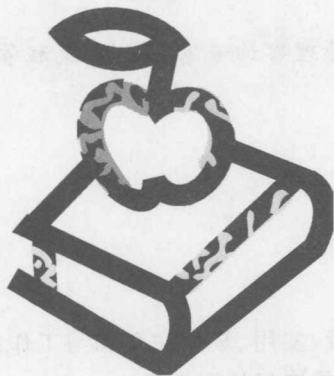
第二类,是企业各个部门的中层经理和部门骨干,他们觉得不能只盯着本部门内部的工作,埋头拉车还需要抬头看路,能跳出本部门来看待自己的工作,和

* 《流程管理》(第4版)即为《流程革命2.0》。

上级有更多的共同语言,有利于自己的下一步职业晋升发展,他们问:“有没有这样一本书,可以让我从更开阔的视野来理解和改进我的工作?”

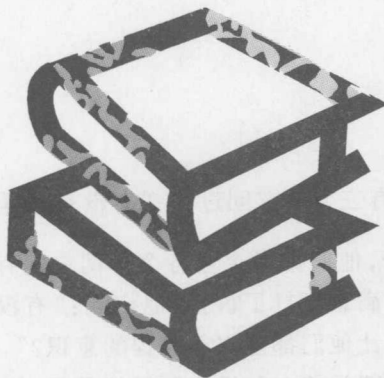
第三类,是企业某项工作的牵头人,他们受命把不止一个部门组织起来,牵头完成一项改进/优化/变革,他们问:“有没有这样一本书,可以让我把这个头牵好,干漂亮了给领导交差,把不同的部门牵引到一个共同的方向而不是容忍它们一直意见不一争论不休?”

现在有了,这本书就是《图说流程管理》。



这是一本通俗易读的书。

全书以 160 多幅图为主线,辅以文字解读,您既可以从头开始阅读,也可以翻阅跳读。您既可以花三个小时浏览速读,也可以将其作为常备工具书,需要用时,结合一个具体困惑的问题来查阅引用。



这是一本把书从厚写薄的书。

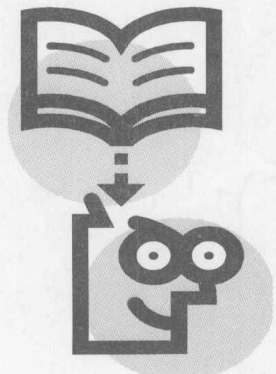
作者金国华和谢林君这两位 AMT 咨询的同事,具有丰富的流程管理实战咨询经验,他们清楚地知道哪些空洞的概念对企业没有用,哪些核心的理念对企业

真正有效,哪些舶来的方法难以在中国落地,哪些实操的工具已经在多家企业实际应用。金国华先生是畅销书《跟我们做流程管理》的作者之一,拿起那本书您能得到专业、系统的体系和方法,但也需要一些阅读的耐心和理论基础,而这本书把厚写薄、浓缩大量经过实践检验的经验再通俗表达,值得您作为《跟我们做流程管理》的姊妹书共同拥有阅读。



这是一本纳入 AMT 咨询“流程管理”书系的书。

AMT 作为国内领先的“管理 + IT”咨询机构,累计出版相关书籍近百种,也许您已经拥有一本或多本 AMT 出版的书籍,那么这本书和它们的关系是什么呢?作为“有远见的领导”,您可以在我出版的《流程管理》(第1版、第2版、第3版、第4版)中了解流程管理能给企业带来哪些价值,带来哪些最新的管理理念,带来哪些变革/升级与战略落地;作为“会推动的明白人”,您在受命组织一个流程管理梳理/优化/重组项目时,可以在陈立云、金国华撰写的《跟我们做流程管理》一书中掌握 Step by Step 的方法论,可以在王玉荣撰写的《流程管理实战案例》中了解很多实战案例;作为关心各类管理工具之间关系的实战型朋友,您可以阅读葛新红等同事撰写的《别让会议控制你》(流程和会议的关系)、《用数据决策》(流程和经营分析报表体系的关系)、《突破成长的困境》(流程和战略、机制、信息化的关系);而这本《图说流程管理》,受众和销量可能是较大的,因为它适合于普遍发放给企业中层经理、骨干、关键员工来进行阅读。



这是一本由您施行拿来主义、和本职工作结合、创造价值的书。

流程,通俗来说,就是跨部门跨岗位工作的流转,作为企业的一员,谁不天天身在一个个跨部门、跨岗位的工作之中,谁不在天天处理跨部门的协调和沟通,谁又不对现有工作和生活中的某个低效率流程有所抱怨和不满,谁又不期待一个更顺畅、更高效、更高满意度、更低运作成本的流程蓝图?

因此,向您推荐这本《图说流程管理》。

王玉荣

2013年2月于上海

序 就想简单地谈谈流程

2010年出版的《跟我们做流程管理》，因为内容都是由多年在企业推行流程管理实际的工作经验提炼而成的，所以广受企业及业内认可，对我们来说，能给很多人带来价值是最让人高兴的事。

也有不少读者反馈了一个问题：内容太多，文字太多，读不下去。对照一下平时读书的感受也一样，有些书虽是经典，但因为书太厚，文字又多，专业性强，最后半途而废居多。

一本书最终的价值，我们是这样理解的：“ $\text{Value} = \sum$ 读者得到的价值”，而不是“ $\text{Value} = \sum$ 单本书的假定价值”。一本书自认为写得再好，如果读者难以“下咽”，那么这本书给社会及他人带来的价值是非常有限的。

现在越来越明白“多就是少，少就是多”的道理，所以，在策划这本书的时候，我们就给这本书定下了几个目标：简单、通俗、三小时内可读完。所以，在内容设计上，这本书不会在所有点上都做过多深挖掘，我们就想简单地谈谈流程。

读文不如读图，给理论不如给案例，所以这本书采取了简单明了的“图片 + 简要说明 + 案例”的内容架构。每一篇文章都是从图开始，然后进行简要说明，接着就是讲解一些生活中或企业中的案例。这是一个创新，但不知道第一次驾取得如何，大家也多提提建议，后续版本我们会在内容及形式方面多多完善。

本书内容的创新主要体现在，提出了流程优化需求漏斗管理四步法、流程优化项目管理六步法、流程360度评估优化表、流程优化运作时钟、广义端到端流

程管理等方法,并对流程的价值进行了全面翔实的解读。

流程管理是一门实践性极强的科学,虽然我们已在此领域研究和实践多年,但仍觉得对流程管理的理解及应用是一知半解,而且流程管理也将会随着企业应用的发展及与其他管理工具的融合而不断面临新的课题。我们也希望和广大流程管理从业者保持紧密沟通交流,共同推动流程管理这门管理科学的发展。在阅读本书及工作中遇到任何问题,大家都可以通过邮件等方式与我们交流。

- 金国华的联系方式

QQ&Email:630011134@qq.com

手机:13826152506

博客:<http://blog.vsharing.com/tiaozi>

微博:<http://www.weibo.com/tiaozi>

- 可以提供的服务

流程管理全领域咨询服务,包括流程工作规划、流程架构设计与流程清单梳理、流程梳理、流程优化、流程审计、流程管理长效机制搭建等。

面向企业各级员工,提供具有针对性的流程培训。

可以作为企业流程管理专家顾问,提供伴随式咨询服务。

- 谢林君的联系方式

Email:wings_360@foxmail.com

手机:18620721903

博客:http://blog.vsharing.com/brady_xie

对于一部作品而言,内容只是其中一方面,所以,在这里,笔者要特别感谢北京大学出版社的编辑贾米娜女士,她为本书的面世做了大量的编辑及协调工作。

写书是一个非常让人享受的过程,虽然备受煎熬但却很有幸福感,毕竟知识传播出去才会产生力量,哪怕本书只有一种方法能让您受益,那也是价值,而这就是我们的幸福。

金国华 谢林君

2013年2月

Contents

目 录

第一章 为什么需要流程管理	(1)
为什么需要流程管理	(1)
流程对企业的作用到底是什么	(3)
流程卓越的组织应该是什么样的	(4)
流程设计好与坏的标准是什么	(5)
流程理论的发展历史	(7)
流程在企业不同发展阶段呈现什么形态	(9)
不同企业对流程工作的要求是否一致	(10)
某企业是如何成功导入流程方法的	(12)
某企业通过特别设计的笔记本推广流程文化	(14)
企业应该建立什么样的流程管理架构	(15)
第二章 流程管理的价值	(17)
又高又厚的部门墙,谁来推倒	(17)
战略为何需要流程支撑落地	(19)

董事长的困惑:为何公司执行力这么差	(21)
总经理的困惑:组织调整来调整去为何解决不了问题	(23)
笔者为何喜欢和信任如家酒店,因为服务可预期	(25)
流程帮助麦当劳塑造组织能力	(26)
流程帮助公司塑造组织能力而不是个人能力	(27)
企业价值观为何需要对接到流程才能落地	(29)
流程帮助 AMT 价值观扎实落地	(30)
某企业风险控制总经理:只有把流程管好,才能真正控制住风险	(31)
如何高效构建流程与风险矩阵	(32)
某企业通过优化投资流程控制风险	(33)
沿着流程开展知识管理工作	(34)
为何业内都对华为的接待流程赞不绝口	(35)
AMT 接待流程 checklist	(36)
从一个小实例,看万科物业口碑好的背后	(40)
不同岗位,知识的表现形式应有所不同	(41)
总经理的困惑:如何做管理输出	(42)
为什么说做 IT 首先要做好流程	(43)
中小企业先上 IT 还是先做流程梳理	(44)
为什么说流程管理更重要的是转变观念	(45)
战略流程设计相差无几,但战略结果南辕北辙	(46)
绩效系统是流程执行的指挥棒	(47)
第三章 端到端流程管理	(48)
为什么要端到端管理流程	(48)
广义端到端流程管理	(50)
组织的端到端	(51)
所有者的端到端	(52)
意识的端到端	(53)
管理原则的端到端	(54)
目标的端到端	(55)

某企业客户价值链流程基于部门导向设计目标	(56)
表格的端到端	(58)
快捷酒店的评估卡片为何无法完成端到端任务	(59)
快捷酒店就餐券的非端到端设计	(60)
新奥燃气小工具包是如何提升端到端服务能力的	(61)
如家的电热水壶 + 知识卡片让服务更加端到端	(62)
会议的端到端	(63)
资源的端到端	(64)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(1/7)	(65)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(2/7)	(66)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(3/7)	(67)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(4/7)	(68)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(5/7)	(69)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(6/7)	(70)
从餐厅服务流程体会“随需而变”的端到端(7/7)	(71)
流程的端到端最终由客户需求决定	(73)
第四章 流程规划与梳理	(74)
流程管理 PDCA 环	(74)
流程框架清晰地表达公司是如何完成客户价值的	(75)
为何需自上而下与自下而上结合做流程规划	(76)
APQC 标准流程体系	(78)
流程现状信息调研表	(79)
到底是先分类还是先分级	(80)
流程怎么分类,分到什么颗粒度	(81)
流程怎么分级,分多少层级	(82)
流程总图形成后,到底有什么价值	(83)
华为公司的流程总图	(85)
流程清单	(86)
我们已有了 ISO 体系,现在是否又要再建一套流程体系	(87)

如何以流程为主线建立体系文件架构	(88)
如何做流程审计	(89)
PEMM 流程管理成熟度评估模型	(90)
第五章 流程优化需求漏斗管理四步法	(95)
流程优化需求漏斗管理四步法	(95)
通过《流程优化项目申报表》收集需求	(97)
通过《流程优化需求收集表》收集需求	(99)
通过调研访谈收集需求	(100)
通过流程研讨会收集需求	(101)
对需求进行分析,判断需求的价值	(102)
评估需求的优先级	(103)
对核心需求立项推动	(105)
第六章 流程优化项目管理六步法	(106)
开展流程工作不要总想着“一口吃成个胖子”	(106)
流程优化项目管理六步法	(108)
如何组建高效的流程优化团队	(109)
翔实的项目计划是成功的保障	(112)
流程文件的建议模板	(114)
流程常见问题及优化方法表	(117)
流程 360 度评估优化表	(119)
你认为会议室管理流程的客户和衡量价值是什么	(121)
这家航空公司的客户满意度调查流程为何无效	(123)
流程设计原则是判断流程科学性的标尺	(125)
电脑领用/归还流程中的清除非增值方法	(127)
物流公司的流程应如何简化(1/2)	(128)
物流公司的流程应如何简化(2/2)	(130)
大型超市增加绿色通道满足了什么需求	(131)
整合后的行政办事大厅广受市民欢迎	(132)
流程优化不是一味地简化删除,而要综合考虑企业能力	(133)

某企业综合运用流程优化方法提升工作效能	(134)
思考题:一个令人愤怒的借条	(135)
达成共识的优化方案才能落地	(136)
所有的流程优化尽可能固化到 IT 中	(137)
如何做好新旧流程切换	(138)
一个神奇模板:流程优化成果汇报模板	(139)
如何评估流程优化的效果	(145)
不要闷头做事,要让大家知道流程工作的成果	(147)
流程优化运作时钟	(149)
流程优化工作的五个坚持	(150)
第七章 端到端流程优化实例:战略执行流程	(151)
企业缺少战略执行的能力	(151)
通过战略研讨会达成战略共识	(153)
战略研讨会的产出就是公司 OGSM	(155)
各部门通过 OGSM 工具分解经营计划	(157)
各部门制定 OGSM	(159)
经营计划及预算质询会	(160)
计划与预算的对接	(162)
制定与经营计划匹配的绩效体系	(163)
目标分解要保持纵向一致和横向协同	(164)
从经营计划到运营计划	(165)
月度运营计划模板	(166)
月度经营分析会	(167)
季度质询会	(170)
思考题:流程难道就是画流程图	(171)
第八章 流程与公路	(173)
流程与公路有很多相通之处	(173)
流程是客观存在的	(175)
作为用户你也未必了解流程现状	(176)

流程全景图类似于公路网络图	(177)
流程系统与其他管理要素可整合应用	(178)
流程图类似于公路线路图	(179)
流程 IT 化是重要的管理手段	(180)
同样的流程在不同企业呈现不同形态	(181)
流程如同公路一样需要分类管理	(182)
流程设计要满足多个管理目的	(183)
每个流程都有名字	(184)
流程都有起终点	(185)
流程有节点,公路有路标	(186)
流程与公路都可并行设计	(187)
流程有其上下端	(188)
流程设计要考虑管理对象	(189)
流程设计要体现管理原则	(190)
流程需要知识	(191)
流程设计要考虑负载	(192)
借助 IT 系统,流程可以实现自动批量处理	(193)
流程要设置关键控制点	(194)
流程需要审计	(195)
流程要持续优化	(196)
不能一味 BPI,要追求 BPR	(197)
附录 推荐书籍	(198)
后记 流程管理的未来	(200)

Chapter One

第一章 为什么需要流程管理

为什么需要流程管理

组织运作的黑箱

我们总是对结果很困惑，因为我们从未真正了解过程真相

组织运作的黑箱

只要生活在组织中，不管你是否意识到，我们都经常生活在黑箱中，包括组织的领导者。

- 为什么我们企业部门间的协同那么难？
- 为什么客户总是投诉？
- 为什么我们的成本比竞争对手高那么多？
- 为什么我们的质量问题层出不穷？

.....

我们与很多企业一起推进过管理改进工作,发现了一个非常有趣的现象,就是很多员工包括企业高层对企业内部运作并不清楚,这听起来非常荒诞,但这千真万确,而且极为常见。

有一次,某企业总经理向我们抱怨他们公司的采购流程效率很差,虽然此事他大会小会一直在强调,但一直没解决。我们把他们的采购业务流程梳理出来,就发现了问题,从采购申请到接收货物竟然经过5个部门45个环节。当我们向企业领导汇报时,他一直很震惊地不断询问旁边的同事,我们企业是这样的吗?得到的回答是肯定的。比如,采购立项要经过10个环节审批,正式招标又经过10个环节,发中标函竟然又重复经过10个环节……之所以发中标函又经过10个环节,是因为企业曾经发生过一些风险,因此文控制度规定所有对外函件,必须经过领导及相关部门确认。结果是,虽然由公司高层及相关部门参与的采购决策会讨论通过了供应商的选择,但起草后的函件仍需要各部门会签。这听起来很可笑,但很多企业就是这样运行的。

为什么往往领导又很难发现流程效率低的原因呢?因为很多企业流程文件的描述非常简单,往往仅仅描述流程大的阶段,并不会细化到岗位的每一步操作,结果很多事实真相就被掩盖了,就像上面这个企业,对外函件的签收甚至没有在采购流程文件中加以说明。