

管理就是 走流程

GUANLI

JIUSHI

ZOULIUCHENG

申彦山·著



让流程管理意识化

准确地任命流程所有者

卓越管理从制度开始

流程再造

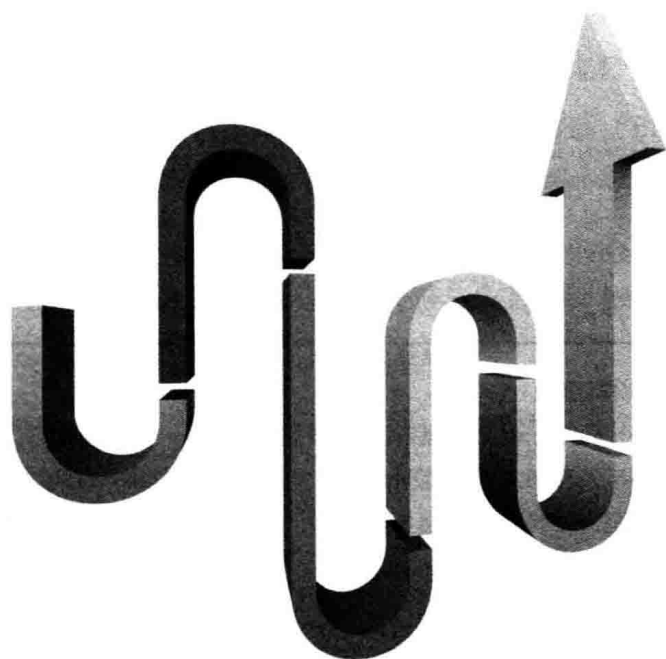
以简为佳

制度是流程执行的利器


中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

管理就是走流程

申彦山·著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是走流程 / 申彦山著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 11
ISBN 978 - 7 - 5047 - 5414 - 1

I. ①管… II. ①申… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 242333 号

策划编辑 丰虹
责任编辑 丰虹

责任印制 方朋远
责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5414 - 1/C · 0181

开本 710mm × 1000mm 1/16 版次 2014 年 11 月第 1 版

印张 13 印次 2014 年 11 月第 1 次印刷

字数 181 千字 定价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

当今社会，企业流程在现代社会管理中越来越重要。企业流程管理一般指对企业内部改革，改变企业职能管理机构重叠、中间层次多、流程不闭环等各种各样的问题，从而使得每一个流程自始至终由一个职能机构管理，最终做到机构不相互重叠、业务不互相重复，达到缩短流程与周期、大大节约成本的作用。

流程管理思想究竟起源于何时呢？人们通常认为流程管理思想来源于20世纪90年代由哈默和钱皮等人提出的业务流程再造（BPR）理论。但是，流程管理并不是一种新概念。事实上，早在管理学理论产生和发展之时，流程管理思想的种子就已经萌芽。哈默和钱皮等也认为业务流程再造所包含的概念和观点并不是一种全新的观点，它只不过是在前人的研究基础上，随着管理学思想的诞生而逐渐发展的。

截至目前，一般认为流程管理的思想大致经历了三个基本发展阶段：一是流程管理的萌芽发展时期，其具体的体现是科学管理时期泰勒的作业程序化、甘特的图表进度控制方法等；二是流程管理的产生发展阶段，以20世纪60年代产生的质量管理运动和业务过程的自动化设计为代表；三是流程管理的全面发展阶段，以20世纪90年代哈默等人提出的业务流程再造为典型代表，主张对流程进行彻底再设计，从而使组织运行绩效大大提升。但遗憾的是，就在很多企业大力推广流程再造的过程中，失败率往往只是稳升不降，也没有达到人们预期的效果，在这一背景之下，流程再造受到越来越多人的质疑。BPR果真如人们所宣扬的那样能够全面解决组

织的运行效率问题吗？以再造为主题的流程管理的局限性越来越明显。面对这一情况，流程主导下的管理思想逐渐走向人们的视野。

不容否认的是，流程管理这一思想在企业的应用状态并不是人们想象得那么美好，更为严重的是，有些企业甚至对流程产生了误区：流程管理无用论、流程表面化和纯技术化等，对流程管理的消极认识和做法使这一伟大思想的价值大打折扣。

人们不禁要问，究竟该如何挖掘和发挥流程管理的真正价值，才能对企业管理起到应有的作用呢？

其实，企业要想达到不断自我创新以保持其竞争力的目的，就应该把流程管理工作作为重中之重。而流程管理这一概念的引进，需要根据顾客需要和企业自身发展阶段及当前需求，对企业的业务流程进行深入细致的分析，提出综合的解决思路，全面调度资源和组织进行系统实施。与此同时，从全局考虑，应当建立全企业或全流程的统一管理平台，这样一来，就可以使每一个人都了解并执行流程。

本书针对现在流程管理中的一些问题，全面、系统地对流程管理的关键环节进行了科学的梳理，主要包括流程管理综述、流程设计、流程协调、流程优化、流程文化等内容。通过丰富而详细的内容使流程管理人员对流程管理有一个新的认识，从而使管理者在企业管理中更好地发挥流程管理的价值。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，恳请广大读者朋友提出宝贵意见。

作者

2014年6月

目 录

第一章 企业管理——走好流程是关键	1
管理为何这么难	3
卓越管理从制度开始	4
为团队量身定制游戏规则	7
让企业管理走向流程化	10
打造简捷高效的企业流程	12
第二章 流程管理——开启管理新时代	15
流程到底是什么	17
重新审视流程管理	20
为什么要流程管理	22
建立企业流程管理体系	24
构建流程型组织机构	27
准确地任命流程所有者	31
盘点企业流程的注意事项	35
第三章 流程设计——流程管理第一步	39
流程再造，以简为佳	41
流程再造的有效方法	43
流程设计的三大要素	45
流程设计十步法	51

业务流程设计	54
信息化流程设计	58
流程总图的七大价值	60
“五步”绘制流程图	62
流程图制作工具介绍	65
掌握流程图语言	68
第四章 流程优化——让管理不断改进	71
流程优化工作的五个坚持	73
流程优化从组织开始	75
组建高效的流程优化团队	78
找出流程中的病灶	82
流程优化的设计与实施	84
及时巩固流程优化的成果	87
神奇模板——流程优化成果汇报模板	92
第五章 流程协调——流程关键在协助	99
规范是流程协调的保障	101
实现流程一体化管理	104
让流程环节环环相扣	108
做好流程中的损耗控制	110
改进无效率的流程节点	114
打破流程中的“瓶颈”环节	116
流程运行速度要合理控制	119
第六章 流程执行——让流程“动”起来	123
流程高效运行的三大前提	125
制度是流程执行的利器	126

设计适合流程的制度	129
设计易于执行的流程	131
别让执行制度变了样	134
明确流程执行的目标	136
流程突破让执行更通畅	139
让战略在流程上“落地”	141
第七章 流程评估——提升作业效率的保障	143
流程管理是卓越绩效的保障	145
绩效管理的流程	147
认清流程绩效评估的目的	150
设定流程关键绩效指标	153
流程绩效评估的三个维度	155
“三步”完成流程绩效评估	158
保证流程评估的持续性	161
如何评估流程优化的效果	165
PEMM 流程管理成熟度评估模型	166
第八章 流程文化——让流程管理意识化	173
流程管理需要怎样的文化	175
挖掘流程管理中的内隐文化	178
贯彻员工的流程执行力	181
用规范“清除”人性弱点	183
实现人性化管理	185
流程管理人员的职业规划	187
参考文献	191



附录 企业流程设计图实例	192
人力资源需求预测工作流程	192
人力资源供给预测工作流程	193
人力资源管理费用编制工作流程	194
人力资源规划工作流程	195
员工录用管理工作流程	196
企业培训管理总流程	197
员工流动工作流程	198
人员调配管理工作流程	199
岗位设计工作流程	200

第一章

企业管理—— 走好流程是关键

随着社会的不断进步，经济的迅速发展，很多企业管理者感觉到要想管理好一个企业是非常困难的，而要让企业在行业中拥有绝对的竞争优势，更是“难于上青天”。那么，企业管理为什么这样难呢？企业管理者又该如何从企业管理中解脱出来呢？

管理为何这么难

相信很多管理者都有类似“管理之难，难于上青天”的体验。之所以有这样的说法，原因是多方面的，以下几种情况是最常见的。

1. 不能相互理解

俗话说：理解万岁。从这句话不难看出，人与人之间的理解是比较困难的，尤其是非同级之间，如上司和下属之间，所处的角度不一样，分析问题的出发点不一样，看事情的角度不一样，利益取向不一样，如此一来对某一件事物的理解也就不一样，而管理者处理问题的时候常常主观地从自己的角度来考虑和判断问题，自然导致与下属之间的理解不对称，因此管理工作难以有效开展。

2. 沟通不到位

根据大量调查显示，七成以上的员工之所以离职，与其直属上司有关系，因为下属与上司存在怨恨乃至仇恨，导致双方难以在一起共事。

究其根本，上司与下属之间的怨恨其实并没有什么难以调和的矛盾，往往都是由一些很小的事情所引起的。一般来说，上司对管理中存在的一些小矛盾不怎么在意，而下属却耿耿于怀，从事件性质的角度抓住不放，久而久之，蓄积到一定程度，自然就要爆发。

其实，出现这种问题的原因就是沟通不到位，下属一般不习惯主动来找上司沟通，而是习惯等待上司来找到自己沟通。而有些上司或是没有兴

趣，或是没有意愿，或是认为没有必要，如此一来，沟通不到位，误会和误解自然越积越多。

3. 刺激下属

作为管理者而言，你的收入、权利、地位、受尊敬程度等方面自然要优越于下属，但是，这往往就成为刺激下属的由头。尤其是有些上司处处强调自己，认为自己作为上司，处处都比员工强，这样更让下属难以接受。

4. 只有压力，没有动力

管理学中有个著名的“乒乓球”理论，这个理论的内容是：你对乒乓球所施加的打击力越大，那么，乒乓球的反弹程度也就越高。在人事管理方面，有些管理者对下属施加的压力往往过多，很多时候又没有同步给下属向上的动力，如此一来，下属一方面被压力所压迫，另一方面却没有相对应的动力来支撑自己，在这样的情况之下，工作兴趣和热情从何而来呢？

卓越管理从制度开始

每一个企业要想形成良好、和谐的企业文化，必须要有一套合理有效、适合企业发展的管理制度来规范员工行为，从而提高员工的工作效率和质量。在这种背景之下，企业的管理效力就可以大大提高，从而提高企业的竞争能力。

我们都知道，卓越的管理依赖于科学的管理，所谓科学的管理就要用制度管人、按规则办事，要依靠合理的制度和运营机制来规范员工的行为，并确定明确的岗位管理条例，这样一来，就可以让员工很明白地知道

要做什么、怎么去做、又怎么才能做好；有些事能做、有些事不能做，这些都被认为是公司成熟的标志。

制度是管理的有效保证。在现代社会，企业要想发展和壮大，一套科学的管理制度至关重要。制度是管理的开始，没有制度，管理就无法执行。在这样的要求之下，企业管理就是需要搞流程、定制度、建标准。应该看到的是，这样一来，对于不正规、还没有形成规模的小企业来说，很多人往往难以接受，甚至会反对。但是也应该认识到，所有的制度都是为了约束人的行为，让人不方便的。如果大家都方便了，那么秩序、效率又从何而来？

很多管理者都觉得自己的企业效率不高，究其原因就是“没有规定”或者是“规定没有得到执行”，导致很多制度形同虚设所致。我们来看以下一则案例：

有一家只有一个车间、一条流水线的小企业，但是，这家小企业却拥有跟车间一样大小的三间仓库，仓库里堆积着大量的材料，过道里、车间到处都堆满了因断料而下线的半成品，由此不难看出，这家企业的效率很难让人满意。明眼人一看便知，这是厂里的采购没有管好，大家不按规定去做。结果正如预料的那样，他们的原材料之所以有大量库存，就是在物料请购、采购方面太随便造成的。厂里许多人可以给采购员下单：老板可以下单，老板娘、厂长、车间主任、仓管员也可以下单，更为滑稽的是没有单也可以先买回来，没有人制定规定、没有人去控制数量，这样一来，仓库的物料怎么能不越堆越多呢？

想要改善企业的这种情况，企业主就必须制订物料标准、采购制度。因为如果没有这些硬性规定的约束，采购员就会很随意：他今天下单可以，明天、后天下单也可以；他买 50 吨是对的，买 80 吨也可以；任何人

要他买他都照单全收。这就会出问题：仓库的库存物料会无限上升，而买回来的没有用、要用的却买不回来，这样就难以做到均衡生产。

在现代很多企业中，管理者一定要意识到：只有结合自己企业的实际情况，建立起一套科学而又行之有效的制度，才能真正做好管理工作。如此一来，才能达到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，奖罚有依据的标准。

企业的管理者要想企业制度的作用最大限度地发挥，在制度制定的过程中，了解实际情况是最为重要的，对现实的需求进行深入调查分析，对需要解决的问题按照重要程度进行合理的划分，处理问题的方式可以按照先重要再主要的原则。除此之外，还必须注意的是，制度还需要同企业的高、中管理层随时进行沟通，从而明确定义制度的适用范围和目的，制度执行过程中可能出现的问题和具体的应对措施等。具体来说，可以从以下几方面做起：

1. 制度制定的专业化

企业可以专门成立负责制度建设的部门，编制或者协助其他部门进行制度的编制，使之各项制度站在企业的立场上出发，这样做的好处是各部门之间互相关联、高度统一。在制度编制的同时，还应该明确职责和权限，使企业的各项工作流程得以良性运转，从而使工作效率得到提升。

2. 制度编制的文件化

企业制度不是某一个人的意思，也不可以朝令夕改，必须以文件的形式予以确定并坚决执行。在编写制度文件的时候，必须从企业的角度去思考，不能仅仅从个别部门的立场出发。在涉及多个部门时，一定要做好制度的衔接工作。值得注意的是，制度编制还应该符合国家的法律法规，不能凌驾于国家的法规之上。

3. 制度建设的着重点是执行管理，完善人才管理是执行制度管理的关键

制度规定仅代表了企业领导层对企业发展的一个愿望，事实上，执行具体制度的是员工，要想完成企业共同的愿望离不开企业每一位员工的努力，大家都知道，制度执行不是个人单枪匹马就可以完成的，制度作用的发挥依赖于团队合力。在制度执行的过程中，一定要让每一位员工都明白和了解制度的重要作用。除此之外，还必须让员工明白：制度不仅仅规范员工自身的行为，还保障员工的利益和安全。如此一来，才能得到员工对制度的真正拥护并坚决执行。

4. 跟踪执行的过程是执行管理的保障

应该重视的是，制度执行过程中往往有可能出现一些突发性事件，在具体的执行过程中仍然需要对制度执行情况进行监督管理及对制度的过程进行跟踪控制。

跟踪执行管理的实质就是执行的信息反馈办法，制度管理部门需要对制度的执行情况进行跟踪、反馈，矫正不规范行为，同时对制度的适宜性、合理性进行调查。一旦发现制度存在某一方面的缺陷，立即进行矫正，废除过期制度，以保证制度的有效性、适宜性。

为团队量身定制游戏规则

很多企业的管理者都会有这样的体验：如果一个企业团队是由许多有团队工作经验的员工组成的，他们往往在无形之中会给团队带来有效的规范。但应该看到这迟早会表现出其局限性，除非能对这些规范加以明确，并让每个员工都来遵守。

张经理是刚刚在一家企业任职的，他有着丰富的工作经验和人生

阅历，但他总感觉到这家企业的员工缺少些什么。下午的会议刚开始，员工小朱便冲着老吴的发言质问道：“你为什么总是以贬低别人为乐趣呢？”

“不是贬低，小朱，是你总是把问题个人化！”老吴十分不高兴地回答道。

“你们别说了，”冯刚插嘴说，“我们不应该这样谈话。”

“好吧，如果小朱对事不对人的话，我是不会这样做的。”老吴缓缓地说道。

“是啊，看来我们处理各种事情时都应该有一些规范才行。”李经理看着大家语重心长地说道。

“谁要什么规范？”小朱接着说，“我们只要给对方一点面子就够了。”

很明显，这场会议没有任何价值，最终也没有解决任何问题。

企业中的每一位成员都应该认识到，团队成员之间仅仅互相尊重是远远不够的，团队应该有基本准则，每个人都必须遵守这些准则。

管理者可以把团队召集起来，向员工阐明企业必须具备的两种规范：行政规范和人际规范。行政规范用于指导会议的进程。例如，任何会议都不应超过一个半小时，除非团队投票同意延长议程。人际规范则规定了团队成员应该怎样处理相互之间的关系。例如，如果有一个成员没有提出自己的观点，我们不应该认为他已经表示同意，或者相反。

千万不要因为某种规范听起来不错就认为它能给团队带来效益。不妨看看下面的例子：

“我觉得这条规范完全可以做到。”冯刚说，“我们准时开会，会议开始时，每个人都会到场。这样一来，我们就不用再浪费时间，为迟到的人再复述一遍会议的内容。”