



IMPROVING PERFORMANCE
HOW TO MANAGE THE WHITE SPACE ON THE ORGANIZATION CHART

【原书第三版】

流程圣经

管理组织空白地带

[美]吉里·A·拉姆勒 (Geary A. Rummler) [美]艾伦·P·布拉奇 (Alan P. Brache) 著
王翔 杜颖 译



流程改进的开山之作
流程教父拉姆勒和布拉奇第三版新作
助力中国企业转型升级
全球流程践行者的“圣经”

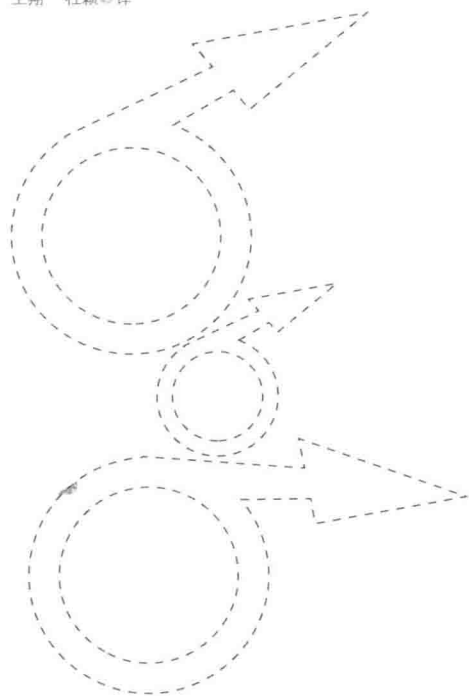
人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 **东方出版社**
The Oriental Press

〔原书第三版〕

流程圣经

管理组织空白地带

〔美〕吉尔里·A·拉姆勒 (Geary A. Rummler) 〔美〕艾伦·P·布拉奇 (Alan P. Brache) 著
王翔 杜颖 译



PERFORMANCE

MANAGE THE WHITE SPACE
ORGANIZATION CHART

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

流程圣经 / (美) 拉姆勒 (Rummler, G. A.), (美) 布拉奇 (A. Brache, A. P.) 著;
王翔, 杜颖 译. —北京: 东方出版社, 2014. 9
书名原文: Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart
ISBN 978-7-5060-7764-4

I. ①流… II. ①拉… ②布… ③王… ④杜… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 217656 号

Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart (3rd edition)

by Geary A. Rummler and Alan P. Brache

Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Limited.

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited.

Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with People's Publishing & Media Co., Ltd. (Oriental Press) and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2014-5711 号

流程圣经: 管理组织空白地带

(LIUCHENG SHENGJING: GUANLI ZUZHONGKONGBAIDIDAI)

作者: [美] 吉尔里·A·拉姆勒 [美] 艾伦·P·布拉奇

译者: 王翔 杜颖

责任编辑: 薛芊

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 三河市金泰源印务有限公司

版次: 2014 年 10 月第 1 版

印次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

开本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印张: 21.5

字数: 220 千字

书号: ISBN 978-7-5060-7764-4

定价: 54.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

序言

本书是流程改进学科的开山之作，也是流程改进的操作指南。

本书阐述的方法论是如此地广受欢迎，以至于两位作者，拉姆勒先生和布拉奇先生被流程专业人员尊崇为流程教父。这个世界，因他们而产生了流程管理分析师、流程管理软件提供商、流程管理顾问、流程管理类作家以及流程管理论坛、会议。

在今天的企业管理咨询舞台上，有许多的流程改进方法论和技术在同台竞技。而昭若日月星辰的事实是，那些方法论和技术拥有共同的鼻祖：拉姆勒-布拉奇方法论。

拉姆勒-布拉奇方法之于流程，恰如金本位之于金融。它是一套严谨而系统的、不只用于改进流程绩效的框架。事实上，它更多地用于提升组织绩效、流程绩效以及人力资源绩效。它能将三层绩效相互挂钩，形成逻辑严谨、因果关联的“组织绩效指标链”，以支撑组织战略的实现和组织目标的达成。

流程践行者们对拉姆勒-布拉奇方法论表达出的如宗教般的经久崇拜曾令我无比愕然。起初，我以为这无非是星航迷们对星际迷航大会般

的发烧而已。直到亲眼目睹拉姆勒-布拉奇方法的应用之后，我才真正领悟了崇拜的缘由。与其说人们痴迷于该方法论，倒不如说是痴迷于该方法论的真实产出——组织绩效硬指标达成。

本书为读者描绘了一幅清晰而明确的蓝图，让人们按图索“绩”，获取稳定而实质性的绩效成果。本次发行的第三版，更为这幅蓝图添加了最新的强化内容：一系列的、用以提升流程改进项目的成果度与速度的实操工具。

作为流程经典，本书颇具重温价值。温故而知新，对处于强竞争环境下急需迅速实施正确的系统化转型的企业，本书意义非凡。

乔·艾伯格

普睿驰咨询机构全球总裁

引言

在如此竞争激烈和持续变化的环境之中，管理者们所面临的挑战异常严峻，并且这种现象也绝非是暂时的。随着客户需求不断升级，全球化竞争逐渐加剧，以及政策监管愈发严格，我们当前所在市场环境的这种不稳定性显然是不会消失的。对于变化而言，现在是，未来还将继续成为恒久的唯一。

透过大量的图书及文章，大多数的美国工商业人士早已理解和感受到了直面竞争与挑战的号角。我们所担忧的并不是管理者对问题缺乏理解，而是他们没能采取实质性的行动来解决问题。我们之所以创作这本书，是因为我们拥有一个整体的框架和一系列工具来切实地解决问题。市面上充斥着大量关于管理与组织行为方面的书籍，但我们发现其中大部分的书籍要么没有提供实操的工具（导致读者说道：“我对此坚信不疑，但明天我到底该做些什么呢？”），要么即便是提供了工具，但也仅是关乎众多需求的其中一个侧面。根据对众多管理文献、培训课程及咨询服务的考察，我们看到了一些非常有价值的理论、线索及工具。然而，我们竟没有见过一个概念合理、实用、具有实践依据且完整全面

的方法论。因此，我们较不谦虚地相信，我们所呈现给大家的这个基于绩效 3 层面的方法论，正符合上述这些标准。应用这套方法论完全可为组织的变革管理提供一幅蓝图。

我们创作本书的第二个原因，是由于我们渴望将 50 年来我们各自在组织绩效改进领域里所积累的经验汇聚在一起。我们二人最早都是由从事培训（在培训演变为人力资源开发之前）开始的。和许多其他人一样，我们很快就意识到，培训并不是影响人员绩效的唯一变量。在我们的职业经历之初，我们开始了解到影响绩效的环境和管理变量。接着，我们又开始转向组织战略对绩效的影响，并且共同开发出一项技术，可以针对填补组织战略和员工个体之间差距的业务流程来进行创建、改进与管理。

随着流程管理的演进发展，以及最近兴起的“将组织作为系统来管理”，我们相信我们一定可以找到对影响组织系统的质量、数量和成本绩效的主要变量进行优化的一个方法。通过流程管理的应用，我们发现，相比关注部门内部的活动而言，组织的管理者（尤其是高层管理者）应当投入同样甚至更多的关注在各部门之间往来的产品流、文件流和信息流上。而流程管理刚好为管理组织结构图中各个方框之间的空白区提供了一套行之有效的方法论。

本书的目的

创作这本书旨在对支撑我们的 3 层面框架的基石进行深入的阐释，并向读者展示我们可借以运用该框架和管理组织空区的大量工具。这本书是主要写给那些专注并实践绩效改进的人士（也许会从事人力资源开发、工业工程、质量或系统分析工作的人），以及那些为寻求显著绩

效改进机会而对流程进行深度研究的直线经理和职能经理们。我们认为通常情况下，专职于绩效改进的人员会是一个组织中最先阅读此书的人，而后他们将把本书的全部或部分内容推荐给他们的内部客户。此外，那些研究商业和组织行为的教授也许会发觉到我们的方法论所呈现出来的不同寻常的视角。

美国管理界惯常通过以管理概要的形式来进行管理。针对某一问题，总监拿到的是一页纸的报告，副总裁拿到的是一段汇报，而总裁拿到的则是仅有3点事项的清单。在最近一次有关提升美国制造业在全球市场竞争能力的会议上，一位与会者提出了这样的批评观点：“如果不能将一个想法总结提炼到一页纸上，那它根本就毫无价值而言。”如此的看待向管理层提供信息和分析，让我们无法从中看出美国企业究竟怎样才能击败全球的竞争者。

我们反对“放到一页纸上”这样的管理论调。管理者若要长久的成功，就要详细掌握组织的业务情况。因此，3层面方法具备相当的严密性。3层面方法的实用性体现在，它不仅涉及一系列简单直接的提问和步骤，而且通过在世界各地、各类型的组织与机构中的广泛应用，此流程的有效性早已得到了验证。运用3层面方法甚至可以是很有趣的，因为各团队在改进生产与服务的效率和质量的同时，还可以改进工作生活的质量。然而，鉴于现实挑战的复杂性，该流程操作起来也不会十分简单容易。对于那些想要寻求快速见效的捷径或希望找到最新颖的活动方案，来使员工激情鼓舞的任何管理者或绩效改进的专业人士来说，这本书很有可能会令您们大失所望。

目录

序言 001

引言 003

第一部分 绩效改进框架

第 1 章 视组织为系统 003

第 2 章 绩效 3 层面：组织、流程和岗位 015

第二部分 绩效三层面剖析

第 3 章 组织层绩效 035


第 4 章 流程层绩效 050

第 5 章 岗位层绩效 074

第三部分 运用三层面绩效

- 第 6 章 将绩效与战略挂钩 091
- 第 7 章 从年度运动到持续改进 103
- 第 8 章 诊断和改进绩效：案例研究 116
- 第 9 章 项目定义：10 个必选步骤 130
- 第 10 章 流程分析与设计：10 个必选步骤 167
- 第 11 章 克服流程改进“7 宗罪” 213
- 第 12 章 绩效测评及管理体系设计 223
- 第 13 章 将组织与流程作为系统来管理 256
- 第 14 章 设计奏效的组织结构 275
- 第 15 章 构建基于绩效的人力资源开发职能 296
- 第 16 章 开发绩效改进行动计划 314

- 关于作者 320
- 教学参考 323
- 译后记 327



第一部分

绩效改进框架

第 1 章 视组织为系统

适者生存。

——无名氏

传统（垂直的）组织观

许多管理者并不懂自己的企业。照最近流行的所谓“回归本原”和“走自己的路”的说法，他们最多可能了解自己的产品与服务。最多也只算了解自己的客户和竞争态势。而他们却并不完全了解自己的企业是如何做产品研发、制造、销售和配送的。我们相信，大多数管理者（以及非管理人员）之所以缺乏这种认知，主要原因在于他们用有着根本性缺陷的组织观来看自己的组织。

当我们邀请企业管理者绘制一幅其管辖的生意 Business（可能是整个公司，一个业务单元，或是一个部门）视图时，往往会得到一张与图 1.1 相仿的传统组织架构图，或许会比下图多些层级、多些方框，部门

的名称有所不同，但无不清晰明确地强调了职能间的上下级关系。

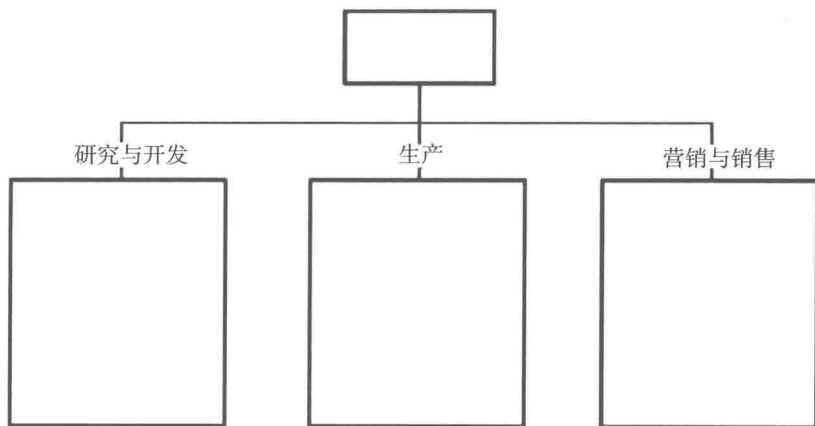


图 1.1 传统（垂直）组织视图

作为一幅企业视图，图 1.1 缺了什么呢？

首先，我们没有看到客户。其次，看不到要提供给客户的产品与服务。第三，没有清晰地标明企业的产品与服务从研发到生产、到配送的整个工作流转过程。因此，图 1.1 并没有反映出“做什么”、“为谁做”和“怎么做”这些基本要点。没有这些，它又如何称得上是一幅企业视图呢？你或许会反驳说，一个组织结构图本就不必展现些东西。好吧，那么展现那些东西的图在哪里呢？

对于小型组织或新创立的组织而言，这种垂直的组织观不会导致大的问题，因为人们在组织中都彼此熟悉，且能够相互了解对方的职能。随着时间的推移，环境将发生变化、技术将日趋复杂，组织本身也将变得越来越庞大、复杂。若仍然以这样垂直式的组织观来看待企业，就会阻碍企业的发展。

这种危害在于，管理者一旦垂直式地按职能看待组织，自然就会趋

向垂直地、按职能线条施行管理。各部门的主管经理只会垂直地管理自己的部门，而多部门的分管经理，往往也会分别对各个部门施行垂直管理。目标也垂直地按职能来分解。各个部门间的相互交流与接触，仅限于活动报告的形式。

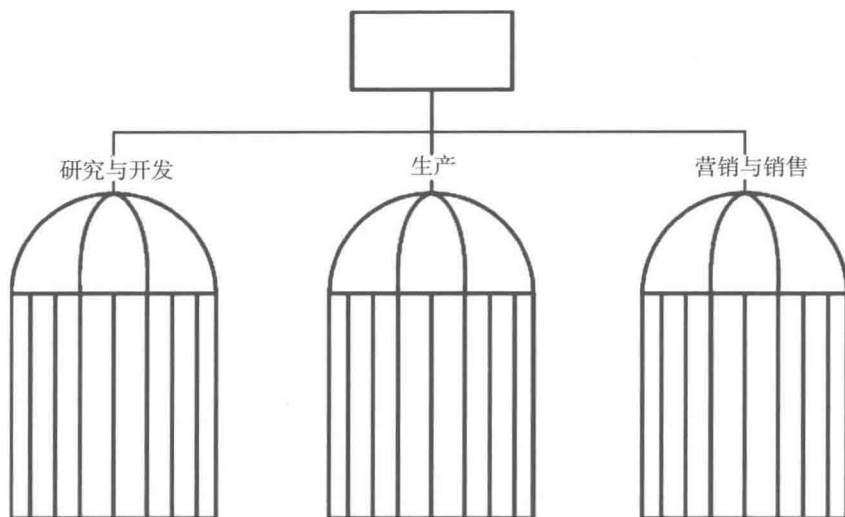


图 1.2 金钟罩现象

在这样的环境中，部门经理会视其他职能部门为对手，而非同一个战壕的战友。每个部门仿佛有顶金钟罩罩着。这些金钟罩使得跨部门的问题在基层甚至中层都得不到解决。某个急需正确处理的跨职能问题，往往要逐级上报到金钟罩的罩顶。罩顶的经理要与其他罩顶的经理作“顶尖沟通”来解决问题。然后，双方的罩顶经理再把决定逐层向下传达，直到具体的办事员。

金钟罩文化迫使管理层把大量的时间耗在基层、低级问题的解决上，而把宝贵的关注客户和竞争对手的重要时间挤占殆尽。同时，那些

本可以现场解决问题的基层人员既没资格，也无权力为结果负责，感觉自己不过是个干活的小卒或和送信的邮差而已。这还不是最差的情形。更有甚者，各部门的头头们经常是各执一词、争执不休，让跨部门的问题久悬不决。每到这个时候，就会听到“事情卡了壳”和“问题石沉大海”的说法。

事实上，各职能部门无一不在力求达标，追求卓越（让财务数据亮丽）。但事与愿违的是，这种部门最优往往导致组织整体次优。譬如，营销/销售部可通过推销更多的产品来完成部门目标，成为公司的真心英雄。但若所卖产品不能经济且及时地设计出来并交付给客户的话，他们认为一定是研发部、生产部或物流部门出了问题，与销售部无关！研发部通过设计出有技术含量和工艺水平的产品来靠实力说话，一旦产品卖不出去，他们认为责任必然在销售部门；如果是由于生产成本高，利润太低，那必定是生产部出了问题。最后，如果产量达标及废次率未超限，则生产部也算是个明星。一旦产成品积压造成库存成本提高，那就与配送部门、营销部门甚至是财务部门有关了。在所有这些情形中，各部门无不擅长应对传统的管理措施，长袖善舞地将自身责任推得一干二净。整体而言，这对组织危害颇大。

在卖方市场的那个美好年代，企业可以按自己的节拍推产品上市，达成企业自己的质量目标，根据利润水平来为产品定价。即便管理演化成“金钟罩”式的职能结构，也不致于会造成严重后果。然而，那个时代已一去不复返。如今的现实是，大多数的企业在买方市场中苦苦相争。这需要我们以另一种方式去看待、思考、管理组织。

系统的（水平的）组织观

图 1.3 展现了另外一种组织观：水平的或称系统的组织观。

这个高层级的业务视图：

- 包含了图 1.1 中所忽略的三个部分：客户、产品和工作流
- 让我们看到工作是如何经由跨职能的流程来完成的
- 显示了内部的“客户-供应商”关系链路，产品与服务经由这个链路而产生

以我们的经验，绩效改进最大的机会点就在职能接口处——即接力棒（如产品规范）从一个部门交到另一个部门的交接点。譬如，新产品创意从营销部交到研发部手中、新产品从研发部交到制造部手中、支付信息从客户转到财务部的这些关键交接点都是所谓的职能接口。关键职能接口（往往出现在组织架构图的空白地带）在水平的组织视图中被暴露得一览无遗。

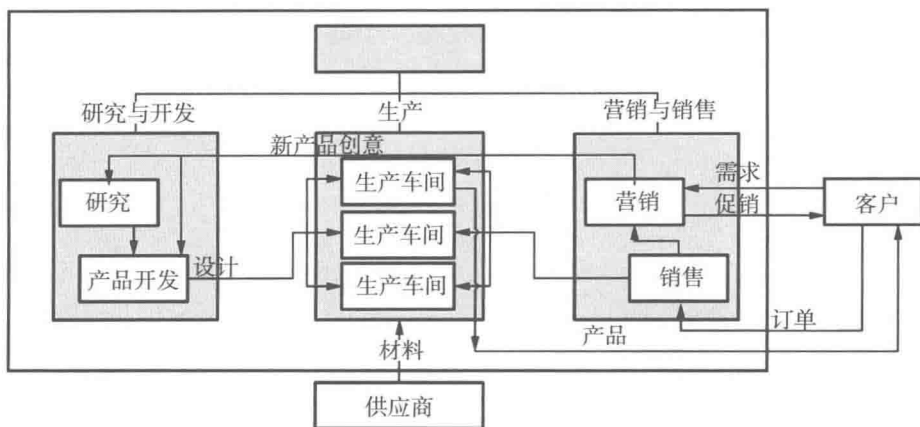


图 1.3 组织的系统（水平）视图