

流程制胜

——业务流程优化与再造

GAIN THE PROCESS

李国良/编著



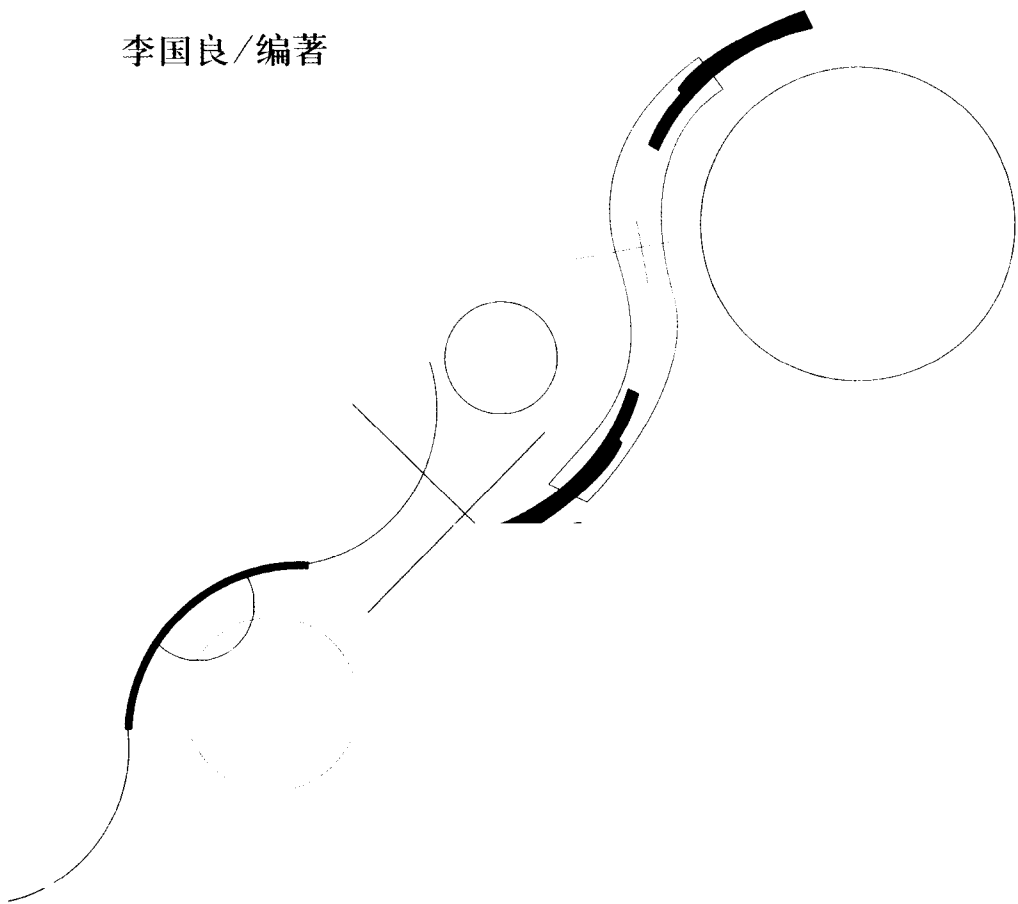
中国发展出版社

流程制胜

——业务流程优化与再造

GAIN THE PROCESS

李国良/编著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

流程制胜/李国良编著. —北京: 中国发展出版社,
2005. 12

ISBN 7-80087-898-8

I. 流... II. 李... III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 146168 号

书 名: 流程制胜

著作责任者: 李国良

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-898-8/F·545

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京华正印刷厂

开 本: 880 × 1230mm 1/32

印 张: 8.75

字 数: 210 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版

印 次: 2005 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 20.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

企业的成功依赖于其卓越的运营能力，而运营能力的基础是公司的流程管理。自从1990年美国 Michael Hammer 博士提出了“Business Process Reengineering”（BPR，业务流程再造）的观点，并在1993年和 James Champy 一起出版的经典之作《企业再造》中对业务流程再造进行了全面论述后，流程管理理论在西方得到深入的研究，并在企业中得到广泛的应用。有相当多的企业通过流程再造获得自己的竞争优势，建立流程型组织也成为众多企业努力的目标。

20世纪90年代后期，流程管理理论传入我国。最初见于一些理论期刊，后来一些企业在咨询公司帮助下或自主尝试进行有关业务流程再造的工作。直到近两年，已经有越来越多的咨询公司为企业提供流程优化咨询服务，该理论也开始在国内的企业中得到广泛应用。

在实际中，对流程管理的叫法不一，如：业务流程优化、业务流程改进、业务流程再造、流程再造等等，不过核心内容其实基本一致。也就是说，这些观点实际上都是以流程客户需要为中心，通过对满足客户需要的过程（流程）进行重新设计或优化，使企业获得成本、速度、质量、服务等方面的根本性变化。该理论基于此种出发点，将多种管理工具技术组合起来，逐渐形成一个比较完整的理论体系，而且正在随着实际应用而不断发展深化。

作者在企业从事多年的流程管理工作，较早地接触到了流程管理的有关理论和工具，结合自

PREVIEW

已在企业中的实际案例，编写了这本书。书中的理论方法和很多观点来源于作者在实践中所接触到的理论和案例。

本书最大的特色，便是注重对流程优化操作过程的实际指导作用。在介绍理论方法和工具技术的同时，详细而且系统地介绍了这些理论方法和工具技术在实际的工作中如何应用。这使得本书不是单纯的理论说教，而更多地为读者提供一个流程优化操作指南。

其次，本书通过大量详细的案例，来说明流程优化/重组的过程与方法，并专门安排一章完整介绍了某著名企业的供应链优化案例。该案例的步骤、使用的方法以及基本原理，对广大读者会很有帮助。

本书的另外一个特色，是内容安排上。按照企业实施流程优化的具体过程，对不同阶段的活动步骤和方法进行了说明；并在每一章节的开头部分，对该章节逻辑结构的简单介绍，并通过图表的方式进行了说明。

由于作者的经验有限，书中存在一些不当、问题和疏漏在所难免，欢迎广大同仁、专家和读者批评指正！Email: lg1288@yahoo.com.cn

李国良

2005年10月

前 言	1
1 章 什么是流程再造——流程再造的概念与基本原理	1
一、流程是什么	2
二、如何理解流程的基本属性	5
三、流程再造是什么	11
四、从路径依赖原理看流程再造的基本原则	12
2 章 吹响改革号角——项目启动	16
一、主动向自我挑战——高层领导达成共识 ..	17
二、统一指挥——成立项目领导小组	20
三、准备项目需求建议书	23
四、工欲善其事，必先利其器——项目培训 ..	27
五、发起群众运动——内部营销	28
3 章 高屋建瓴——流程规划	31
一、鸟瞰流程全貌——总体流程识别	33
二、划分流程的层级——流程的分级	40
三、如何抓住重点——核心流程识别	44
四、从哪里入手——流程优化排序	48
案例 某制造企业流程规划框架	51
4 章 流程分析	58
一、以客户和客户需求为中心——识别流程 客户与需要	60
二、三个臭皮匠怎样才能顶个诸葛亮——组建 项目团队	64

三、如何避免漫无边际——定义项目范围	68
四、设定前进的方向——定义流程绩效目标	76
五、制订项目三阶计划	84
案例 某公司模具采购流程优化	90
5 章 新流程设计	102
一、要考虑哪些内容——分析流程设计 要素	103
案例 某速递公司收派件流程优化过程	108
二、设计新流程	113
案例 流程说明书文件	120
三、准备控制与验证计划	125
6 章 流程评价与持续改善	129
一、是骡子是马，拉出来遛遛——新流程试 运行	130
二、有法必依——新流程正式实施	133
三、没有最好只有更好——流程持续改进	135
案例 流程体系管理	137
7 章 流程管理方法	144
一、流程管理方法概述	145
二、几种常用的管理方法简介	152
8 章 流程优化实施经典全案	175
案例一 供应链管理流程优化	176
案例二 新产品开发流程优化	232
结 语	273

1 章 什么是流程再造

——流程再造的概念与基本原理

本章导读

本章首先介绍了流程的一些基本知识，包括定义、基本要素以及流程基本属性。接着详细介绍了流程再造的定义、本质、基本原则等方面。

关于本章的结构如图 1-1。

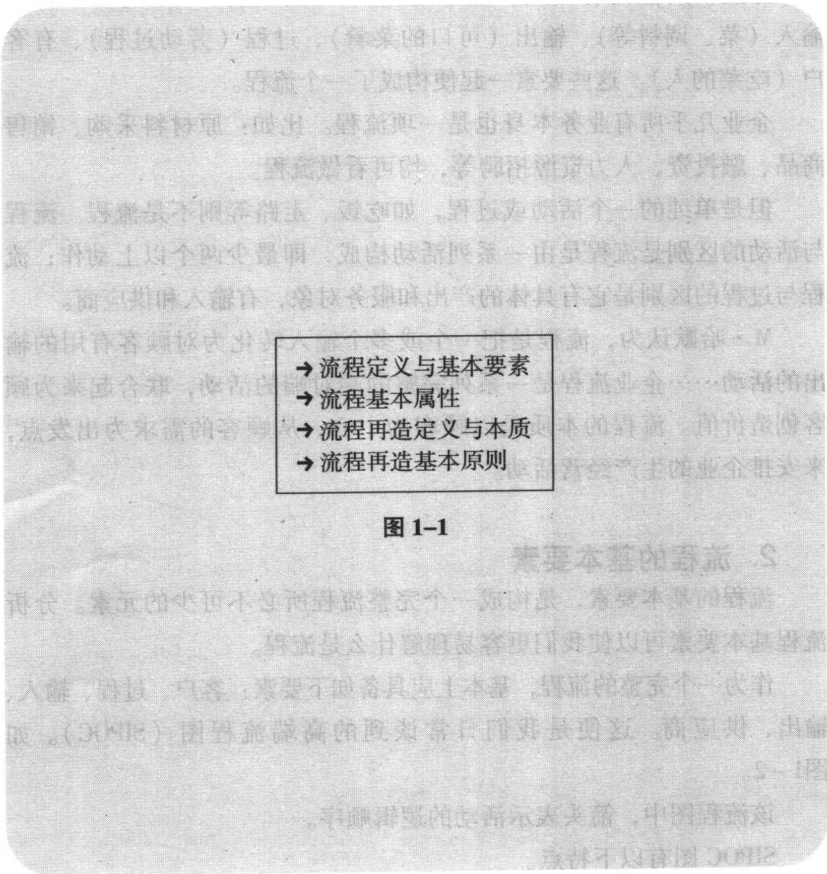
- 
- 流程定义与基本要素
 - 流程基本属性
 - 流程再造定义与本质
 - 流程再造基本原则

图 1-1

一、流程是什么

1. 流程的定义

做任何事情，都有一个过程。比如：准备午餐烧菜，你可能需要先买好菜，然后洗菜、切菜、烧菜；在这个过程中，你可能还需要准备配料、洗锅、洗砧板等等，这些内容有的必须有先后顺序，有的则可以穿插在其他内容之间。这个过程中，有供应商（原料提供者）、输入（菜、调料等）、输出（可口的菜肴）、过程（劳动过程）、有客户（吃菜的人）。这些要素一起便构成了一个流程。

企业几乎所有业务本身也是一项流程。比如：原材料采购、销售商品、融投资、人力资源招聘等，均可看做流程。

但是单纯的一个活动或过程，如吃饭、走路等则不是流程。流程与活动的区别是流程是由一系列活动构成，即最少两个以上动作；流程与过程的区别是它有具体的产出和服务对象，有输入和供应商。

M·哈默认为，流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出的活动……企业流程是一系列完整的端对端的活动，联合起来为顾客创造价值。流程的本质是以顾客为中心，从顾客的需求为出发点，来安排企业的生产经营活动。

2. 流程的基本要素

流程的基本要素，是构成一个完整流程所必不可少的元素。分析流程基本要素可以使我们更容易理解什么是流程。

作为一个完整的流程，基本上应具备如下要素：客户、过程、输入、输出、供应商。这便是我们日常谈到的高端流程图（SIPOC）。如图1-2。

该流程图中，箭头表示活动的逻辑顺序。

SIPOC 图有以下特点。

第一，能用简单的几个步骤展示一组复杂的活动，无论流程多复杂，SIPOC 图可以比较简明的表示清楚，从而使人对整个活动过程一目了然。

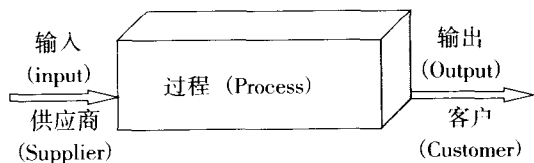


图 1-2 高端流程图

第二，可以用来展示整个组织的业务流程。SIPOC 可以对流程进行总体描述，也可以对各子流程分别作描述。

下面就这些基本要素来分别展开论述。

(1) 客户。所谓流程的客户，是指使用流程产出的个人或单位，他们是流程服务的对象。流程的客户可能是一个，也可能是多个。在界定流程客户时，我们需要不断提问：

是谁从这个流程中受益？

是谁直接或间接在使用该流程的产出或服务？

如果这个流程运作效果差，将对谁有影响？

谁是这个流程的直接客户（直接受益者）？谁是这个流程的间接客户（间接受益者）？

谁是这个流程的主要客户？谁是这个流程的次要客户？

谁是流程的外部客户？谁是流程的内部客户？

应在严格完整界定各客户的基础上，分别分析各客户的需要，以能更好地理解流程。客户导向是我们分析流程的出发点。

有时流程的客户界定可能比较困难或模糊，特别是当流程的范围、规模比较大时，此时我们更应该不断提出上述问题。例如：

订单管理流程，其客户可以界定为公司和生产计划部，因为公司依靠订单获得收入，而生产计划部则需要依靠订单管理来获得产品需

求信息。

采购管理流程，其主要客户可以界定为生产计划部、制造部（车间）、质量部、财务部；他们分别从时间、数量、地点、质量、成本等方面提出要求。

招聘管理流程，其主要客户是用人部门，用人部门希望能有合格人选及时上岗；同时公司也是该流程的次要客户，要求以合适的成本获得所需人员。

（2）过程。过程是对组织整体价值有贡献，或核心的、关键的、有增值性的动作及动作的集合；它们是为了满足流程客户的需要必须完成的活动。作为一个流程，其过程一般包括多项活动，这些活动之间一般比较严密的逻辑关系。同时，在一个流程中，我们需要明确活动的承担者（哪个岗位实施这项活动）以及活动的实现方式。

高端流程图作为对流程的初步分析，一般不会对流程的具体每项步骤进行深入研究，它更倾向于将各种活动打包作为一个过程整体。这样做的好处是，避免在流程分析的开始，便陷入细节分析中。

（3）输入。流程输入是指流程活动或其中某项活动过程中所需要或涉及到的物料或数据（信息）。该输入是流程得到最终产出所不可缺少的。一般将流程输入界定为整个流程消耗的东西。绘制流程图的目的是为了理解一段时间内工作业务的流动过程和变化，因此确认流程输入的一个基本原则便是尽可能简单。

有人认为作为流程输入，应该是那些在流程运行过程被消耗掉的东西，如物料等，对于在流程运行过程中不被消耗（可以长期利用）的东西，如设备、工具便不能算是流程输入。这是一种误解，其实，当我们在进行流程输入因素的分析，关键是看这些输入因素是否影响流程运行过程，以便能找到办法对这些输入因素进行控制。而设备、工具、人员等，均可能对流程运行过程构成重大因素，因此，这些因素一样需要作为流程输入来进行。

例如作为招聘管理流程，其输入因素可能包括：岗位说明书、招

聘计划、招聘广告、面试主考官、面试方法、公司招聘政策等等。之所以将面试主考官也作为招聘管理流程的输入，是因为这也是影响招聘过程的重要因素，这让我们容易理解为什么一些公司规定如果主考官与面试人员有特殊关系应该回避。

(4) 输出。流程输出是该流程运行过程中所产生的物料或数据(信息)，它是流程的输入经过流程过程的各种活动后转化所得。流程的输出应该能满足客户各方面的需要。输出有最终输出和过程输出；最终输出是该流程的终极输出，过程输出是流程在各节点活动中所产生的输出。

需要说明的是，前一个节点的输出往往也会作为下一个节点的输入，是下一个节点活动的依据。例如，仍以员工招聘管理流程为例，其最终输出是招聘到的合格人员，而面试评价表则是其过程输出，这个输出成为下一个节点——“判断是否录用该员工”节点的重要依据。

(5) 供应商。流程供应商是指为流程活动提供关键物料、信息或其他资源的个人、部门或组织。流程的供应商可能有多个，一般只在图中列出关键供应商。将流程供应商纳入流程管理范畴，并且作为流程的基本要素是由流程供应商在流程中的作用决定的。供应商所提供的物料、信息和其他资源对客户需要的满足有重要影响。

二、如何理解流程的基本属性

本书从流程范围、规模、分类、分级、绩效五个方面介绍了流程基本属性。

1. 流程的范围

流程的范围是指跨越的部门或组织的数量，窄范围的流程可能只发生在一个经营部门或职能科室内，宽范围的流程则可能穿越数个经

营部门或职能科室，甚至在不同的组织之间进行。流程范围的缺陷会降低流程的效率，如下述案例。

某企业是一家较大的建筑施工企业。公司有市场部（负责项目的承揽）、项目部（负责项目的施工管理）、财务部、工程部、技术部等。在原来的流程中，市场部将项目承揽下来后对项目便不再负有任何责任；项目部负责在项目施工过程中与甲方的沟通并回收工程结算款，但由于项目部不是一个常设机构，它在项目验收合格后便被解散，当然也就不再负责收款；财务部负责公司内部财务管理，也不负责收款。由于种种原因，公司实际上在项目结束时工程款回收一般还不到30%，因此公司大量的工程决算款实际上并没有人负责回收。最终导致公司大量的陈年烂账，甚至有的账龄在五六年以上，而与此同时，公司有近半年发不出工资。

分析该流程，我们便会发现，该流程的范围是不完整的，它仅仅在项目实施阶段由项目部负责工程结算款，由于项目部不是一个常设部门，在项目结束后就解散了，而公司此时的货款大部分未收回来。站在客户的角度（公司）而言，没有哪个部门来最终负责工程款的回收。

在对此流程进行优化后，新的流程图如下（图1-3）。

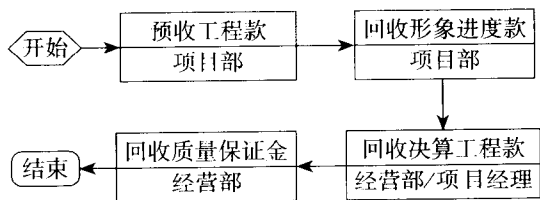


图 1-3 贷款回收流程

从新的流程图中可以看出，原有的流程实际上只有预收工程款和回收形象进度款两个过程；而在项目决算后，由于项目组解散，项目经理不再负责贷款回收，公司也没有部门对此负责，而此时货款的大

部分尚未回收。在该流程中新增了两个环节，一是回收决算工程款，由项目经理和经营部共同负责完成，在这个过程中，可以让经营部了解货款回收情况，并将有关责任移交给经营部（因为经营部负责项目承揽，与客户最先有直接交往）；二是回收质保金（质量保证金），由经营部负责。这样该流程的范围跨越了两个部门。

2. 流程的规模

流程的规模是指流程所包括活动的多少，它取决于它的产品或服务内容的复杂程度，有时也与我们研究的目的有关。

例如，一个会议管理流程，可以划分为以下四个阶段：确定议题、会议准备、会议进行、会后工作管理。这个流程的几个任务都相对简单，而且所涉及的部门较少。对于这样一个流程，很多企业往往只有前三个阶段，没有最后一个，这导致流程残缺不全。

3. 流程的分类

对业务流程的分类，可以从不同的角度来进行。目前比较流行的主要两种：一种是根据业务流程具体所解决问题的对象属性来划分；另一种是根据流程在企业经营管理中的重要性来划分。前者分为战略性流程、经营性流程和支持流程；后者分为核心流程（或关键流程）和非核心流程。

4. 流程的分级

为便于理解，可以对一级流程的某个过程、或某个过程的某项活动作为细分的选项，形成二级、三级甚至更低级别的流程，如图1-4。

在此图中，一级流程包括A、B、C、D……等几个节点；其节点B进一步细分了一个流程，包括节点B1、B2、B3、B4、B5、……等节点；对二级流程的节点B3又进一步细分了一个三级流程，包括节点：

B31、B32、B33、B34……等。

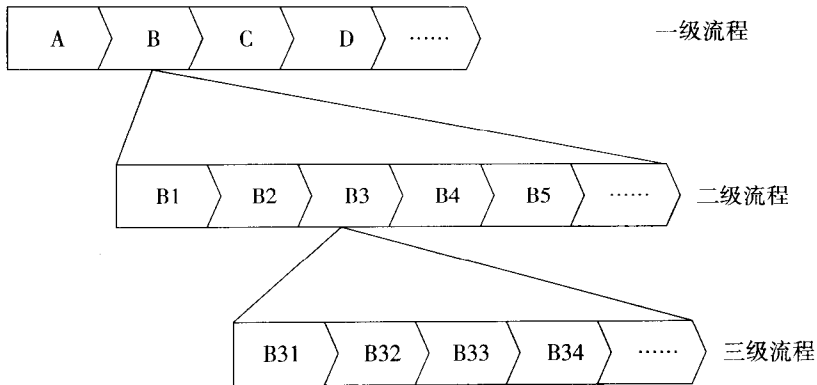


图 1-4 流程分级

5. 流程的绩效

流程绩效是指该流程在多大程度上满足了客户需要，流程绩效指标是评估流程运行效率的，可能包括质量、成本、速度、效率等多个方面。例如：

原材料采购管理流程，制造部作为其一个重要客户，对该流程的需要之一便是按时完成采购计划以保证生产正常进行；转化为客户关键质量点可以用每月采购计划没有按时完成的不超过 1 次；在设置流程绩效指标时，可以用采购计划达成率。

客服中心电话服务流程，客户对该流程的需要之一是打电话能及时拨通并得到满意答复；在转化为客户关键质量点时可以为呼叫接收者必须 20 秒内应答 90% 的人局应答；在设置流程绩效指标时，可以用应答率（在 20 秒之内回答入局呼叫的百分比）。

招聘管理流程：大体上可以划分以下几个节点（当然，很多公司把办理入职手续后的一些活动，如新员工培训、试用、转正答辩、正式办理入职手续等节点也作为招聘管理流程的一部分，这里只讨论前

部分), 如图 1-5。

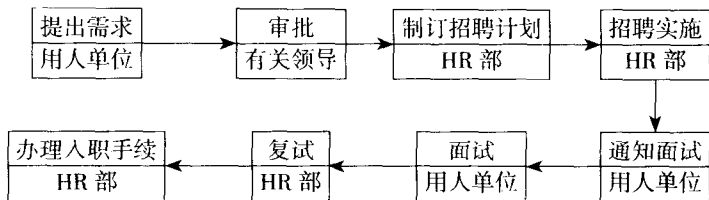


图 1-5 招聘管理流程

在这个流程中, 各节点的成本分布假设如表 1-1。

表 1-1 招聘管理流程成本分布分析

节点	人力	财力	物力	合计 (元)	备注
1 提出需求	40 分钟		10 张纸	23	1. 为计算方便人力统一假设为每小时 30 元; 2. 纸张消耗按打印、修改, 每张 0.3 元; 3. 与广告公司联系、通知面试电话费各 10 元; 4. 面试复试时的物力 10 元是假设为应聘者提供一些饮料; 5. 财力是假设公司将面试复试安排在某租用场地; 5. 合计数(元)是转换的结果。
2 审批	10 分钟		0	5	
3 制订招聘计划	60 分钟		10 张纸	33	
4 招聘实施	480 分钟	4000 元	电话费 10 元	4250	
5 通知面试	10 分钟		电话费 10 元	15	
6 面试	80 分钟	3000 元	饮料 10 元	3050	
7 复试	30 分钟	3000 元	饮料 10 元	3025	
8 办理入职手续	20 分钟			10	
合计	730 分钟			10411	

从表 1-1 中, 我们可以清楚地看出该流程在各节点的成本分布。

客户对成本的需要，要求我们在进行流程各节点活动时，应充分思考：此项活动是否必须？能否采取其他低成本的活动而又能达到效果？该节点活动就其对客户需要的重要性而言，是否值得这么多成本？等等。例如，在上例中，对于招聘广告的发布、招聘途径的选择等活动，在不影响效果的情况下，是否可以考虑更低廉的途径（例如通过人才招聘网站发布广告）？面试和复试是否又必要讲求排场租用某个高级地方？能否通过岗位说明书的模块化，减少提出需求的时间？能否通过公司内部网络进行文件的传递以减少书面打印？等等。在设计新流程时，可以对这些问题进行深入的分析，并根据需要通过活动的重新设计、安排来降低流程运行成本。

流程效率可以从两个方面进行评价：一是流程总的产出周期，另一个是通流效率。前者是指从流程的开始到流程最终结束实现满足顾客需要的过程中所经历的全部时间，包括流程节点活动时间和节点之间的等待时间。流程节点活动时间是为了完成该流程节点的所有活动所必需的时间，它不包括活动中一些不必要的等待时间。通流效率是节点活动时间之和与流程总产出周期的比率。

例如，到餐馆吃饭的过程，一般可以划分以下几个过程，如图1-6。

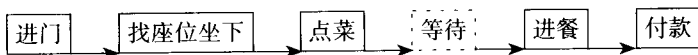


图 1-6

在这个流程中，客户（进餐者）的需要是：价格适中（成本）、快捷方便（速度）、卫生（质量）、态度好（质量）等，当然不同客户的需要可能会不完全一样，特别是涉及到这些指标的权重时，这也就是餐馆有不同档次的原因。

在这个流程中，从客户进门到客户付款离开的全过程时间，是该流程总体流转时间（不同客户吃饭的时间可能略有不同，可以根据统