

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

领导发展类 206

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行 流程设计与再造

石惠波 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

领导发展类 206

职业经理人十万个怎么办

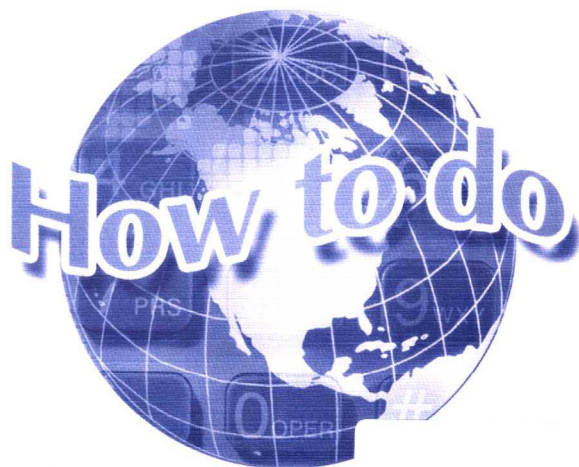
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行流程设计与再造

石惠波 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行流程设计与再造/石惠波编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 4

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06992-8

I. 如… II. 石… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013572 号

书 名: 如何进行流程设计与再造

著作责任者: 石惠波 编 著

责任编辑: 王海英 叶 楠

标准书号: ISBN 7-301-06992-8/F·0788

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

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

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.75 印张 212 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 34.00 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, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

主任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建国 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐勇 (中山大学教授)

唐天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

序

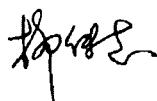
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

企业流程再造是 20 世纪末出现的一种新的管理理念和方法，它能够对企业原有流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而使企业在成本、服务和速度等方面获得根本性的改善。然而，讲述企业流程再造理念的书籍很多，但讲述如何具体操作的书籍却如凤毛麟角，很难在市场上发现。

本书不再使用大量的篇幅介绍理论，而是直接介绍流程再造具体实施方法。严格按照对企业进行流程设计与流程再造的大致步骤，逐一讲述如何具体实施企业流程设计与流程再造中的每一个步骤，并在讲述的过程中设计了“提醒您”、“小词典”、“小看板”、“实用范例”、“牢记要点”等模块来帮助您理解书中的内容。

全书分为十章：第一章讲述了如何选择企业流程战略的步骤与方法；第二、三章讲述了进行企业流程再造的前期准备，其中第二章讲述了流程再造的环境营造，第三章讲述了再造团队的组建与培训；第四章介绍了几种流程图的绘制方法，从而为下一章的流程的识别与诊断提供工具；第五章讲述了企业流程的识别与诊断方法；第六章介绍了几种创意思考方法，为企业流程的重新设计提供一些可供使用的思维方法或工具；第七章与第八章分别讲述了进行企业流程再造的核心工作与辅助工作；第九章介绍了企业流程实施运转过程中需要处理的几个问题；最后第十章介绍了如何进行企业新流程的绩效评价。

无论您具有何种程度的知识水平，无论您以前是否具有流程观念，读完本书，您都将了解企业实施流程再造工程的全部步骤，并且熟悉每一个步骤的具体实施方法。

本书适用于企业、医院、政府等组织的管理者、专业人员、大专院校师生、正在或者即将实施流程再造的组织的成员，以及其他希望了解流程再造知识的人员。

在本书编写过程中，得到了许多同学与同事以及时代光华公司员工的鼎力帮助，在此对他们致以衷心的感谢！同时本书尚有许多不足，希望广大读者能够多提宝贵意见及建议！

目 录

CONTENTS

第一章

流程战略的选择 1

- 技能点 1: 如何进行企业流程的顾客需求分析 2
- 技能点 2: 如何进行竞争分析 6
- 技能点 3: 如何进行企业经济效益分析 10
- 技能点 4: 如何进行企业市场营销状况分析 14
- 技能点 5: 如何进行企业资源状况分析 18
- 技能点 6: 如何进行企业管理现状分析 21
- 技能点 7: 如何确定企业流程战略 24

第二章

流程再造的环境营造 31

- 技能点 1: 如何管理企业长期发展战略规划 32
- 技能点 2: 如何获取管理层的支持 35
- 技能点 3: 如何做好流程再造前的沟通 38
- 技能点 4: 如何建立良好的企业文化 42
- 技能点 5: 如何构建管理团队 45
- 技能点 6: 如何建立员工危机感 48
- 技能点 7: 如何树立企业的共同愿景 51

第三章

再造团队的组建与培训 55

- 技能点 1: 如何选择负责流程再造的领导者 56

- 技能点 2: 如何任命流程负责人 59
- 技能点 3: 如何组建流程再造小组 62
- 技能点 4: 如何组建再造工程指导团 65
- 技能点 5: 如何选择再造总监 68
- 技能点 6: 如何对再造团队进行培训 71

第四章

流程图的绘制方法 75

- 技能点 1: 如何安排绘制流程图的工作 76
- 技能点 2: 如何绘制方框流程图 79
- 技能点 3: 如何绘制标准流程图 83
- 技能点 4: 如何绘制矩阵式流程图 88
- 技能点 5: 如何绘制矩阵式时间表流程图 95
- 技能点 6: 如何绘制地理流程图 99

第五章

企业流程的识别与诊断 103

- 技能点 1: 如何做好信息收集工作 104
- 技能点 2: 如何识别与描述企业流程 109
- 技能点 3: 如何选择关键流程 114
- 技能点 4: 如何选择需要改进的关键流程 117
- 技能点 5: 如何正确地理解流程 121
- 技能点 6: 如何确定需要改进的关键点 124
- 技能点 7: 如何处置流程关键点 128

第六章

流程再造的创意思考 131

- 技能点 1: 如何使用测定基准法来进行
创意思考 132
- 技能点 2: 如何使用零基思考法进行
创意思考 134

- 技能点 3: 如何使用价值链分析法进行创意思考137
- 技能点 4: 如何改善心智模式来进行创意思考140
- 技能点 5: 如何使用约束理论进行创意思考144
- 技能点 6: 如何使用 ABC 法进行创意思考148

第七章

企业流程的重新设计 151

- 技能点 1: 如何消除流程内无用的非增值活动152
- 技能点 2: 如何简化企业流程157
- 技能点 3: 如何对流程进行重新整合162
- 技能点 4: 如何实现企业流程的自动化166
- 技能点 5: 如何对企业流程进行全新设计169
- 技能点 6: 如何建立新流程的管理体系173

第八章

流程再造的辅助工作 177

- 技能点 1: 如何重新设计组织结构178
- 技能点 2: 如何重新设计工作方式187
- 技能点 3: 如何重建企业沟通体系191
- 技能点 4: 如何重建员工激励机制196
- 技能点 5: 如何实现企业经营管理的信息化200
- 技能点 6: 如何实现流程再造与全面质量管理的结合203

第九章

流程再造的实施与改进 207

- 技能点 1: 如何制定实施计划208
- 技能点 2: 如何实施流程再造的试点与切换212

第十章

- 技能点 3: 如何克服流程再造中的阻力.....216
- 技能点 4: 如何克服流程再造实施过程中的
 权力问题.....220
- 技能点 5: 如何避免流程再造中的操作失误.....223
- 技能点 6: 如何实现企业流程的持续改进.....226
- 新流程的绩效评价.....233
- 技能点 1: 如何建立新流程测评体系.....234
- 技能点 2: 如何进行新流程的有效性测评.....238
- 技能点 3: 如何进行新流程的高效性测评.....241
- 技能点 4: 如何进行新流程的适用性测评.....244

第一章

流程战略的选择

流程战略是关于企业如何把资源转变为产品和服务的战略。流程战略的目的是寻找在一定的成本及其他管理约束的条件下，生产合格且满足客户要求的产品的的方法。所选择的流程战略对一个企业的成长性、成本、质量和各部门的生产、效益和效率都有着长远的影响。所以，流程战略构成公司战略的一个重要部分，在开始运作前即选择适当的流程，比事后纠正错误的流程无论是从社会效益还是经济效益上，都要合算得多。

技能点 1 如何进行企业流程的顾客需求分析

主题词 流程设计与再造·流程战略·顾客需求分析

适用情景 当需要对企业流程的顾客需求进行分析时，查看此技能。



技能描述

任何流程都有其对应的顾客，没有顾客也就没有其存在的意义。企业的一切流程都应当以顾客为中心。一个流程有五种不同的顾客：主要顾客、次要顾客、间接顾客、外部顾客、间接的外部顾客等。下面我们就针对这五种顾客类型来讲一下如何进行顾客需求分析。



提醒您

“满足顾客的需求”是很模糊的概念，“满足哪类顾客什么方面的需求”才是企业的真正追求。

通常情况下，我们主要考虑主要顾客和次要顾客，但是所有五种类型的顾客在流程改进过程中都需要考虑。流程再造小组可通过提问下面一系列问题来对企业流程的顾客需求进行分析：

◆ 谁从流程得到产出

这个问题能够使再造小组了解企业流程所面对的所有顾客，只要是从流程得到了产出；无论他是直接得到流程的产出，还是间接得到流程的产出，无论他得到产出的多与少，他都是流程的顾客。

◆ 他们对流程的期望是什么

通过这个问题我们可以对顾客进行分类，然后就可以按照顾客的类型提供特定的产品或服务。

◆ 他们如何使用产出

这个问题有助于我们确定自己的产品或服务将被使用的状况及要

