

中国流程管理 实践百问

ZHONGGUO LIUCHENG GUANLI SHIJIAN BAIWEN

· 畅销书《跟我们做流程管理》《图说流程管理》作者的最新力作

金国华 著

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中国流程管理实践百问

金国华 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书根据作者多年做流程管理咨询的实践经验,以及各行各业从事流程管理工作人员的实践总结而成。主要涉及流程理念与文化、流程规划与设计、流程执行与评估、流程优化、流程治理机制、价值导向的流程管理模式、审批类流程优化方法几个方面,是一部真正从实践总结问题、探讨解决办法的实用性很强的图书。

本书可作为流程管理工作人员的工具书,遇到某方面的问题时,读者可以随时查阅相关章节。

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。

图书在版编目(CIP)数据

中国流程管理实践百问/金国华著. —北京:电子工业出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-121-28144-0

I. ①中… II. ①金… III. ①企业管理-中国-问题解答 IV. ①F279.23-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 026447 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:王二华 特约编辑:赵翠芝

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.5 字数:360 千字

版 次:2016 年 3 月第 1 版

印 次:2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言：从应用的视角看流程

为什么写这本书

“我看了很多流程管理方面的书籍，但还是不知道怎么做？”

这是很多流程管理从业者的困惑，也是我写这本书的初衷，我希望能更进一步解决这个问题。

我自 2004 年起陆续在多家企业从事与流程相关的工作，后来还专门写了一本书《跟我们做流程管理》总结实践经验，也陆续开发出了一套适合中国国情的流程管理方法，如提出了基于职责上下结合的流程规划方法、流程优化需求漏斗管理、流程优化六步法、流程 360 度评估优化表、端到端流程管理、价值导向的流程管理模式、审批类流程优化方法等。

但是，直到今天，我仍一直在探索流程这个工具如何能更便捷、更高效地应用于企业运营，如何能为企业带来更多、更直接的价值。

这些年，做每一个咨询项目和每一场培训，我都需要做大量的创新，因为我发现不同客户、不同行业、不同领导风格、不同员工素质、不同流程管理基础、对流程的阶段性价值定位与诉求不同等都会影响流程工具的应用。即使我从事流程相关工作已有 10 多年的时间，我仍有很多需要进一步探索的知识。

我想，这也是为什么流程管理方面的书籍虽然很多，但仍然无法满足所有企业的需求的原因。以往很多流程管理书籍都是基于作者个人视角、专业视角去总结的相对完善的流程管理体系，但是，每个企业的流程建设都不是在空白纸上画画，都是在有很多前提条件下进行思考并应用流程的。

这是流程应用的问题，是基于场景化应用的问题。

不是所有的信息都能标准化，也无法穷举，所以我们知道“百度知道”更强调“总有一个人知道你问题的答案”。专业工具应用的场景本身也会有一定的相似性，通过总结应用过程中的问题，可以解决其他类似场景下的困惑，这是流程专业工具的应用知识，是应用视角而非专业视角的知识。

一个专业问题，因为有了应用场景这个变量，因而可以延伸出很多问题，而且随着时代的发展，这些新的应用问题会越来越多。

2014 年年初，任职平安集团的郑志春先生和 AMT 咨询联合创始人王玉荣女士发起了一个名为“流程”的微信群，目的是想把在企业里从事流程工作的同行聚集在一起，共同研讨流程在应用实践中遇到的一些问题。后来，这个微信群因为缺乏清晰的运作规则很快停止运行了。

我很清楚这样的微信群对流程管理实践的重要性，所以，我于 2014 年 2 月 8 日，正式发起实名制“流程管理实践”微信群，并且制定了严格的规则，坚持“一日一议题”，坚持价值分享，一年来运行得还不错，最终也从中提炼总结出了这本书。

所以，这本书是一本站在应用视角的流程管理书籍，而且也是各行各业众多流程管理实践者集体智慧的结晶。

本书的内容及风格定位

本书的核心内容有三部分。

第一部分：“流程管理实践”微信群讨论议题的整理

需要说明的是，在整理“流程管理实践”微信群议题内容时，为了便于读者阅读，我对微信群内容进行了大量的整合、删减和补充，因为不可能把所有人的流水账式的聊天记录直接用来出版。

因为微信本身不提供直接导出文字的功能，所以“流程管理实践”议题的原始记录都是通过截屏的方式每日保存的，后来我聘请了三位大学生进行整理，原始稿有 24 万多字，整理后最终保留了 10 万字。

因为我对很多内容做了再加工，所以对很多问题、观点和案例不方便一一注明网友的名字，以免带来不必要的麻烦和争议。因此，在整理过程中，除了我自己的发言外，对其他内容，我都以流程先生(简称 Mr. P)或 A/B/C 公司的简称来代替。

大家在看本书内容的时候，可能会有以下几个疑问。

疑问一：系统性不强

为了便于大家理解，本书在内容上，大致按照流程管理 PDCA(计划、实施、检查、行动，也称 PDCA 循环)闭环做了归整，但在知识点的完整性和系统性上并没有苛求，毕竟这是一本以实践为核心的书。

如果想从专业角度更系统地了解流程管理的专业知识，我推荐结合我的《跟我们做流程管理》、《图说流程管理》一起来看。

疑问二：有些问题并没有权威的答案

之前，和朋友提起策划这本以微信群议题内容为主体的书籍时，朋友非常认同，

但是担心部分议题没有权威答案，因而用来出书并不合适，我认为这种担心是没有必要的。

因为很多问题本来就没有唯一答案，我们通过了解不同企业的做法，然后结合本企业的特点，需要进行重新思考，才能真正帮助企业，而不是简单的“拿来主义”。

同时，大家也要抱着开放和学习的心态研究其他企业的做法，因为企业不同、所处阶段不同，就会有不同的做法，很多做法没有 100% 的正确或错误，只有是否适合企业当前阶段。

而且，如果对有些议题，各企业都没能给出可实践的答案，我认为这个遗留问题就放在这里，也是非常有价值的，至少为我们提出了一个实践的命题。

这些年，通过为各行各业提供管理咨询服务，我深知企业管理实践远远领先于管理理论的发展，所以不要被已有的理论框住自己的思维。流程管理无非就是一种解决问题的方法，所以一定要聚焦问题而非方法本身。流程管理应用方面的问题，暂时没有答案，或者没有标准和唯一的答案，都是非常正常的。

第二部分：多年来，我探索的价值导向的流程管理模式实践

向流程要实实在在的价值，这个理念已经取得共识。但为什么流程管理并没有为大部分企业带来价值，反而带给有些企业的甚至是负面的“折腾”，最根本的原因是很多企业及流程管理专业从业人员意识上存在严重误区。比如，流程管理部门往往倾向于把自己定位于管控者，其他部门是执行者，一旦公司管理层或其他业务部门不按照自己的要求执行，就给出一个定论：领导和其他部门认识不到流程的价值，对流程部门的工作不支持。

这种观念是非常错误的。流程管理部门一定要有大局观，要有换位思考能力，要认识到为企业带来直接收益的是战斗在一线的业务部门。

其实，这些人对流程管理的认识不到位或误解是非常正常的，我们每天都在研究流程管理，仍会有很多迷茫的地方，我们又怎能苛求公司全员对流程管理在短时间内充分理解和掌握呢？

这种错误的观念甚至延伸到企业与咨询公司的合作中，认为既然聘请了咨询公司，所有的事情就都应该由咨询顾问负责，企业只要负责接收设计好的流程就可以了。这是大错而特错的，咨询顾问是流程管理方法的专家，咨询顾问如果“闭门造车”，如何能做出适合本企业特点的流程呢？

流程管理的本质是业务管理，业务专家在企业内部。所以，如果业务专家及流程使用者不参与到流程设计中，又如何能设计出可落地的新流程并达成共识呢？不通过群策群力面向行动地学习，又如何能让大家转变观念，掌握流程方法呢？

通过多年的实践，我总结出了价值导向的流程管理模式，并介绍了一个完整的实践案例，希望对大家有些参考价值。

第三部分：审批类流程优化的方法

审批类流程设计不合理是很多企业运营效率低下的共性原因，所以，结合这些年的实践，我也做了归纳总结。

虽然优化的方法很难穷举，但至少我把最常见的方法通过案例的方式向大家一一介绍。这样可以提高大家优化审批类流程的能力，然后结合自己的经验再发现一些新方法。

我的愿望

通过咨询、培训及与众多企业流程管理人员的交流，我有一个基本判断：目前，流程管理在中国企业的实践还停留在初期阶段。

如前所述，很多企业流程管理人员，还热衷于到处收集流程管理的“葵花宝典”和“武功秘籍”，还经常把自己定位于“流程体系的管控者”的高端角色，而不屑深入一线推动流程工作，总是纠结于“各业务部门应该主动按照要求担起流程管理的重任”，还经常抱怨“领导不支持工作”。

这不是个别现象，这对于流程管理方法的价值应用是非常危险的。企业首先是一个营利性组织，所有的管理工具最终都要产生价值，没有价值的理论和部门都没有存在的必要，这也是为什么很多企业流程管理部门最终被边缘化甚至撤销的原因。

要知道，流程管理部门的客户是企业家和业务部门，他们不关心流程管理理论，他们唯一想要的就是解决业务发展中存在的问题。

我希望企业流程管理部门主动改变自身定位，由“管控”向“支持和服务”角色转变，由“流程管理专家”向“业务管理专家”转变，同时也希望中国能产生更多的流程管理实践者。

如果不改变自己，不聚焦价值，流程工作每天都是严冬，流程部门每天都面临被边缘化的风险。但同时，移动互联网时代对各行各业的冲击非常巨大，未来的10年，每一个企业都需要变革转型，这对于流程部门又是一个机会，能否承担起企业变革中心的时代重任，在于流程部门自己的选择和主动积极的改变。

感谢为本书贡献知识的各行业网友

虽然目前“流程管理实践”微信群已经有近200名成员，但在实际讨论过程中，

参与者仍是少数，能长期坚持分享自己实践的又是极少数。但是，我们仍然要感谢沉默的大多数，因为他们的围观也是动力，而且我相信他们也会在随后的议题讨论中贡献自己的力量。

“流程管理实践”微信群的网友来自各行各业，流程应用问题覆盖度是比较全面的。由于还有网友没完成实名制认证，所以我只统计了部分网友所在的企业。

他们来自人保财险、中航工业、包商银行、益海嘉里、华商报社、北方交通重工、美的地产、招商证券、中航商用航空发动机、科园信海、万通地产、保罗生物园科技、金鹭特种合金、平安银行、非凡信息技术、中国移动、华帝股份、东方希望、北京工商大学、中建材国际贸易、九州通集团、天恒鸿达五金、万科、汇付天下、21CN、福田雷沃重工、联泰渔业、神州通投资集团、东沃卡车、好家乡超市、轴心自控技术、新城地产、纬创资通集团、威创股份、协同通信集团、小雨国际投资、圣和药业、浩然世纪科技、中船重工、成都红艳超市、苏宁、好视网络、东安汽车发动机制造、广钢金仪、华丰企业集团、安吉尔、温州戈美鞋业、沃尔沃、泰尔茂医疗、新邦物流、中兴通讯、强生、威能机电、顺福昌橡塑、菲亚特克莱斯勒亚太研发中心、云蝠服饰、南粤银行、美的集团、华润置地、康代影像科技、证通电子、深圳航空、晟通集团、燕加隆、京东 JD.COM、赫基国际集团、国药、三一、星杰装饰、华大基因、瓷肌化妆品、盛生医药集团、北汽福田汽车、费斯托气动、宝时得、南车时代电气、迈盛电子、阿里巴巴一达通、东方航空、蓝月亮、PPmoney、乐视、五矿证券、东盛弘鳞业、国信证券、金蝶、远光软件、中旗生物医疗电子设备、东方融资网等公司。

对本书做出知识贡献的部分网友，我做了列举，详见后记章节。

金国华

2016 年 2 月 14 日

目 录

第一章 流程理念与文化	1
流程管理与其他管理工具的关系	1
如何策划一场有效的读书会	2
如何提高流程工具的运用能力	7
难道流程部门的价值就这些吗	8
避免“凡事皆流程”的思维	9
流程人员如何取得业务部门的信任	9
流程成了挡箭牌怎么办	11
流程管理如何支撑企业战略	11
老板眼中的流程	13
领导反对流程人员参与业务的讨论	17
流程不是解决所有问题的锤子	17
流程不能做什么	18
老板希望通过流程管理实现全员观念转变	20
流程管理能为企业打造哪些优势	22
流程管理和内部控制及内部审计的关系	23
流程管理与风险控制等体系的关系	24
当流程管理遇上管理精细化	25
移动互联时代的流程管理有什么新特性	27
京东的流程管理实践和启示	28
如何在持续改进的道路上伺候好老板	30
流程背后的主导思想是什么	31
你真懂老板口中的流程吗	32
业务部门不认可流程部门工作怎么办	33
流程管理人员需要懂多少 IT	35
集团企业流程管理困惑	37
工厂与非工厂流程管理的异同	39

如何让咨询顾问产出最大化	39
流程工作如何调动全员行动	41
通过案例看流程管理的本质、价值及局限性	43
公司的流程工作怎样才能做出价值	45
如何设计流程管理现状调查问卷	46
流程工作如何获得领导认可	48
第二章 流程规划与设计	50
流程规划要注意什么	50
授权手册与流程体系的关系	51
流程表单化的技巧	55
流程文件如何呈现	57
流程规划灰色地带如何处理	59
流程设计要追本溯源	59
这项工作真有必要写成流程文件吗	60
流程手册是啥样子的	63
流程文件如何命名	64
这份文件到底是制度还是流程	65
如何参考流程标准框架	66
流程先分段还是先分类	67
流程与授权是包含关系还是引用关系	68
流程间的衔接效率容易被忽视	69
美丽魔鬼之企业万能单	70
流程是写实还是写真	73
制度与流程是什么关系	74
端到端流程如何有效管控	75
流程和制度谁主谁辅	76
集团企业流程架构设计	77
流程如何编号及版本控制	78
品牌管理放在流程架构哪个位置	79
各企业体系文件如何命名	80
建立企业泛体系	81
流程文件发布审核什么	82

流程文档到底有没有价值·····	84
流程中风险与效益有冲突怎么办·····	86
第三章 流程执行与评估 ·····	87
如何让新员工快速掌握流程·····	87
考试提高流程执行力·····	88
非信息化条件下如何确保流程执行力·····	89
流程审计的价值·····	90
流程绩效怎样评估最有效·····	92
流程管理的价值如何科学地呈现出来·····	92
如何评估各部门的流程工作·····	93
如何设计部门流程工作指标·····	94
流程绩效指标如何设计·····	96
流程审计·····	97
如何通过考核提高流程制度执行力·····	98
如何搭建流程 KPI 体系 ·····	100
流程文件执行性评审效果不大 ·····	100
审计职能下流程工作如何开展 ·····	101
关于如何开展流程绩效管理工作 ·····	102
第四章 流程优化 ·····	105
年度流程工作策划需要注意什么 ·····	105
如何策划事业单位流程梳理工作 ·····	107
如何找到流程优化切入点 ·····	111
流程工作的切入点在哪里 ·····	112
如何防止流程项目失控 ·····	113
流程责任部门不认领问题怎么办 ·····	115
流程项目的动力管理 ·····	116
流程之上 ·····	117
流程项目的核心成功要素和核心策略 ·····	118
流程 IT 上线后如何确保落地 ·····	121
都是业务专家还要仔细梳理现状吗 ·····	122
收到流程扯皮邮件怎么办 ·····	123
如何系统高效地发掘业务痛点 ·····	124

先流程梳理还是先 IT 导入	125
如何明晰老板的流程需求	127
如何确保流程优化效果	128
先体系梳理还是先核心流程优化	129
流程优化成果无法量化怎么办	131
流程优化项目 3R 管理	131
流程简化不能让风险管理打折扣	134
如何做一次成功的流程项目启动会	134
案例流程优化	137
各企业精彩的流程项目命名	138
请咨询公司还是自己做	140
老板想借流程裁人怎么办	141
流程工作如何破冰	144
流程优化的万能钥匙	145
我们公司如何开展流程梳理工作	148
如何开年度流程务虚会	149
如何在企业成功推动流程工作	151
第五章 流程治理机制	155
流程管理人员的素质要求	155
谁应该是流程负责人	156
流程负责人设定到哪个层级合适	157
流程部门的价值定位	159
流程部门的绩效如何衡量	160
设置在其他职能下的流程主管如何定位	161
如何确定流程的所有者	162
流程助手让流程更增值	162
流程人员应该具备哪些能力和素质	163
流程执行责任如何分担	165
高级空降部队水土不服怎么办	166
流程责任体系会自动转起来吗	168
第六章 价值导向的流程管理模式	170
什么是价值导向的流程管理模式	170

我们企业被流程工作打懵了	172
别急,想清楚怎样做再行动	173
共识是成功的起点	174
流程优化价值矩阵,聚焦速赢项目	179
针对单个流程成立优化小组	183
流程优化六步法,一步步做很重要	185
了解流程真实现状是解决问题的根本	188
如何高效组织流程研讨会	192
复盘:如何从一开始就确保成功	195
宣传文案:转变观念,重视价值	207
宣传文案:流程变革已启动,跟上队伍	207
第七章 审批类流程优化方法	210
审批类流程常见问题及优化思路	210
方法一:界定审批角色属性	211
方法二:端到端流程全局设计	213
方法三:去除非增值环节	214
方法四:简化重复审批点	215
方法五:零散的审批点整合	215
方法六:串行改并行	216
方法七:部门/专业一站式审核	217
方法八:流程分类设计	217
方法九:决策权下放	218
方法十:线上线下整合设计	219
方法十一:打破组织层级管理	219
方法十二:改变管控模式	220
高效办公文化塑造经验分享	221
后记 期待您的参与和分享	229
欢迎加入流程管理实践微信群	229
征稿:欢迎您分享流程实践经验	231
您的下一步行动计划	231
为本书贡献知识的网友名单	232

第一章 流程理念与文化



流程管理与其他管理工具的关系

Mr. P 的困惑：

昨天，我们流程部门开流程优化工作的推动会，很多时间讨论到流程和其他管理工具的关系，以及如何协调使用。

我认为流程是工作的骨架，其他管理工具如血液、肌肉和筋络一样排布在骨架上。企业只有将流程运转起来才能产生价值，就像生命在于运动。但是，就像生命也在进化一样，原来环境下有用的环节，变得只是一个摆设，谁能进化得跟环境相适应，谁就能生存发展得好。就像某个环节的骨架没有了价值，肌肉会慢慢萎缩，经常运动的环节，肌肉也更健壮一样。骨骼是能够产生运动机能的载体，流程也是价值产生的载体。

对于我们日常工作而言，流程可以是问题解决的一个切入点，因为一方面其他管理问题必然在流程中暴露，另一方面从流程入手能够产生较为一致的共同目标。

不知道我的理解对不对？

金国华的观点：

非常认同您的观点，流程管理仅仅是众多企业管理方法的一种。

流程管理不是简单的文件管理，是一种以流程为主线的管理方法，以流程为载体，融合战略、组织、授权、绩效、风控、IT 等其他管理要素的一种集成管理模式，更加强调客户价值、横向拉通、端到端和集成管理。

虽然很多企业的流程管理团队也认识到各种管理方法密切配合的重要性，但在实际工作中，我看到另外一个常见误区，流程管理部门往往先入为主，认为流程管理“更胜一筹”，而且在开展工作的过程中过多地强调流程主线。指望用流程一把锤子解决所有问题，这是极其错误的，在部分企业问题面前，流程工具可能一点帮助也没有。比如，有些企业老板向我咨询流程方面的问题时，讨论到最后，我发现老板最关心的是组织优化与授权简化的问题，流程仅是最后落地的众多手段之一。

企业的流程管理部门一定不要为了流程而流程，要以价值为导向，多和其他部门打组合拳，求共赢。比如，在项目策划时，流程部门与 IT 部门共同策划，组成联合项目管理团队。否则，等所有流程优化方案设计好后，再让 IT 部门参与提供支持，这时候，可能会由于 IT 部门前期参与度不足导致流程优化方案本身不具备可操作性，也有可能因为 IT 没有预留足够的开发资源导致项目暂停或夭折。

流程部门要多站在业务部门的角度，多理解业务部门的需求，业务部门的需求永远是解决问题获得价值。流程工作的起点一定是业务部门的需求，而不是流程专业管控需求。

很多企业流程管理部门喜欢拍脑袋确定优化对象流程，这样做往往会陷入一种局面：业务部门不支持，过程中流程部门是“皇帝不急，太监急”，最后大家还互不买账，流程工作最后走入“过街老鼠，人人喊打”的困境。

我建议在流程优化需求管理阶段，一定要充分调动业务部门的主观积极性，由相关业务部门群策群力，寻找痛点。只有业务部门自己寻找到痛点，他们对整个工作的支撑和资源承诺才会足够和持久。

改变一种工作思维模式，最终就可以在轻松玩转流程的同时，产生实实在在的价值，实现多方共赢。



如何策划一场有效的读书会

Mr. P 的困惑：

金老师，我们公司想策划一次流程读书会，导入流程管理理念。
您有什么建议吗？

金国华的建议：

当企业要进行重大管理变革时，达成变革共识是非常重要的，但很多企业往往欠缺的就是这个。这也是很多企业变革最终成效甚微的原因。

我为很多企业提供服务，见过太多这样的案例：公司领导非常重视，但仅仅通过小范围的沟通会，然后就认为公司上下已经对变革达成了充分共识，结果在变革执行过程中，发现公司上下对变革充满迷茫，甚至变革已经结束了，很多人还不明白公司为何要进行变革，变革的效果就可想而知了。

这里我讲一个亲身经历的企业实际案例。深圳一家企业的总经理在接触流程管理方法后，深感这个工具的重要性，所以计划导入流程管理方法，提高企业内部协同和业务运营能力。变革的第一步就是让公司所有中高层都具备流程管理的意识，掌

握流程管理的基本方法并达成共识。

总经理的做法并不像其他企业那样仅仅通过会议进行简单的宣讲，他专门安排人力资源部门策划了一次读书会，而我有幸作为专家评审参与其中。

整个读书会经过周密的策划。

步骤1：总经理让人力资源部门购买了一批流程管理的书籍，提前两周发给全国所有的中高层管理团队阅读。

步骤2：总经理要求全国所有的中高层管理团队提前一周把所有工作安排交接好，然后把大家集中在一个远离市区的五星级酒店里，正式启动读书会。之所以选择郊区五星级酒店，就是要让大家在完全放松、相对隔绝的环境下，全心投入到新管理方法的学习中。

步骤3：前三天，所有中高层集中时间，分组并再阅读下发的流程管理书籍，按组进行提炼总结。要求每个小组，根据对每个章节知识点的理解，做成汇报PPT，而且一定要结合实际工作案例。值得其他企业学习的是，每个小组准备时都非常努力，几乎每个小组每天都讨论到凌晨两三点才结束，这和很多企业培训时抱着去放松和旅游的心态截然不同。有一次，有个小组邀请我参加他们的讨论，时间已经是凌晨2点了，一小组成员突然想到一个创意，通过一个历史故事可以把本章节的知识点串联起来，之后小组成员又分工重新做汇报PPT。

步骤4：接下来三天，分六个小组，按书目录逐个章节分享。每个小组分享完，其他各小组可以质询，然后总经理和我做一些点评，同时也是对知识概念的简要梳理和深化，最后给每个小组分别打分。

步骤5：最后一天下午，各小组再围绕一个议题交流，即“行动计划：如何在企业及本部门推广流程管理”。

步骤6：对优秀小组进行颁奖。

这是我从事流程管理推广工作多年以来，经历的唯一一次以这种形式开展的导入方法，但也是最成功的一次，成效出乎我的意料，甚至我从来没想到企业第一次接触流程管理，中高层就能对流程管理理解如此之深。

针对此事，我特别与总经理做了一次沟通。

“您为什么舍得花这样一大笔钱办这个读书会？”

“我们这次读书会，从策划到最终落实，大概经过1个多月的时间，人力资源部提出的方案让我打回去很多次，我一直不断地让人力资源部门思考读书会的价值及如何达到目的。所以，对很多细节，我们都进行了充分的考虑，如在五星级酒店，我就是让大家全心放松，而且全部是单人间，就是让大家看到公司在学习方面是舍得投入的，这一次读书会总体花费近50万元。为什么选择相对偏僻的五星级酒店？是

因为我要让大家有一个相对隔绝的环境，您可以看到这个酒店周围连一个小超市都没有，很多人向我反映，他们来这里这么多天从来没走出过大厅，这就是我想要的效果，否则，如果将酒店选在海边或闹市，大家还不天天出去玩。”总经理说完“哈哈”大笑。

我非常认同总经理的做法，但我也提出了一个困惑：“很多企业一般的做法就是发给大家一些书籍，让大家学习。您认为这种做法的问题是什么？”

总经理说：“很多企业甚至不发书，领导只在会议上说大家可以看看什么书。但结果呢，没几个人买来看，而且领导自己看没看都是个未知数。即使把书发到大家手里，又有几个人真正肯花时间把一本书完整读完。现在社会太浮躁，平时工作的确也很忙。”

“您知道我为什么还要对各组的汇报进行评价吗？”总经理反问我。

“为什么？”我也正疑惑此问题，因为每一轮我和总经理作为评审需要对每个小组的汇报进行点评，我发现总经理对流程管理的理解非常到位，但我知道他也是刚刚接触。

“光安排读书会还不行，如果我不参加，大家学习的效果可能也不一定好。我前几天在香港时，晚上都睡不好，因为我也在看这本书，看了很多遍，而且非常认真地思考。”说着，总经理给我翻看了他看过的书，只见全书密密麻麻地做了很多颜色的标记。

时隔多月后，再为此企业提供流程咨询服务时，我发现流程管理的理念已经完全渗入中高层的管理意识中，很多中高层在谈及问题时，不时地结合当初学习到的一些理念和方法，而且已经有一些工作在推动，这真让我深感震惊。

这是我多年来见过的学习能力及变革能力最强的公司，让我受益匪浅。

下面我分享两家企业的读书会活动策划案，其中第一个策划案就是上文提到的企业，另外一个是国内某知名企业的策划案。

附一：A 企业读书会策划案

读书活动日程安排(如表 1.1 所示)

分享要求：

1. 以小组为单位，安排组员按主题做分享，自行准备发言材料，不安排补充发言时间；
2. 分享内容需要结合实际工作，谈谈对流程方法在实际应用中的理解；
3. 小组发言超出规定时间将以分钟为单位进行倍数扣分。