

埃森哲顾问教你做 流程管理

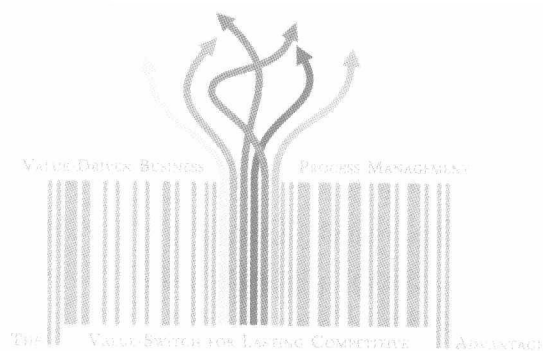
[美] 彼得·弗朗茨 (Peter Franz) 马赛厄斯·柯克莫 (Mathias Kirchmer) ◎著
谭 静 叶 硕 贾俊岩◎译



来自全球顶尖咨询公司埃森哲的专家团队
为你提供通往更优区分度和业绩的关键指导

埃森哲顾问教你做 流程管理

[美] 彼得·弗朗茨 (Peter Franz) 马赛厄斯·柯克莫 (Mathias Kirchmer) 著
谭 静 叶 硕 贾俊岩 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

业务流程管理 (Business Process Management, BPM) 是通往效率和创新、帮助实现战略举措的一门重要的管理学科。本书是一本 BPM 最佳指南, 将帮助你: 通过构建持久的 BPM 能力, 收获即时的商业利益; 通过恰当的组织设计, 获得“基于价值的 BPM 力”; 通过对流程的评估和改进, 更好地适应整体业务策略, 以满足最重要的需求, 提供最大化的价值。为此, 作者引用各行各业的许多案例进行了详细说明。

如果你的目标是从各个层面充分发挥每一个员工的优势, 使其与公司整体业务更好地对接, 那么本书正是你所需要的。或者, 如果你希望你的员工和技术团队通过新的业务模式体现更大的价值, 本书也适合你。另外, 如果你想要保持持久的竞争优势, 实现价值驱动的 BPM 管理, 本书就是为你而写。

Peter Franz, Mathias Kirchmer

Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage

978-0-07-179171-7

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2015 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和[机械工业出版社]合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2015 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字: 01-2014-8428 号。

图书在版编目(CIP)数据

埃森哲顾问教你做流程管理/(美)弗朗茨(Franz, P.), (美)柯克莫(Kirchmer, M.)著; 谭静, 叶硕, 贾俊岩译. —北京: 机械工业出版社, 2015.10

书名原文: Value-Driven Business Process Management

ISBN 978-7-111-51918-8

I. ①埃… II. ①弗… ②柯… ③谭… ④叶… ⑤贾… III. ①企业管理-研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 253631 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李新姐 责任编辑: 廖岩

责任校对: 舒莹 责任印制: 李洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·14.5 印张·1 插页·204 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-51918-8

定价: 49.90 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线: (010) 88361066

读者购书热线: (010) 68326294

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

金书网: www.golden-book.com

为了达到最佳的商业影响力以及实现组织的战略需要，业务流程管理（BPM）必须作为一种管理原则来实施。对于如何做到这一点，两位作者在书中展示了非常可行的办法，并用经过深思熟虑的学术观点表达了出来。在此，我向公司的高层管理人员、业务流程管理从业人员以及理论界人士推荐这本书。

——奥古斯特-威廉·舍尔（August-Wilhelm Scheer）教授、博士，
业务流程管理领域国际级知名专家，企业家

弗朗茨和柯克莫通过专注于作为“驱动力”的“价值”，作为“要求”的“管理原则”，以及作为“衡量成功标准”的“将战略转化为行动”，径直走进了业务流程管理在企业中发挥作用的“心脏”。价值驱动型业务流程管理是一个漫长的旅程，但两位作者提供的框架，在这幅地图上列出了你需要走的头一百步。

——理查德·马尔茨巴格（Richard Maltsbarger），
美国劳氏（Lowe's）公司高级战略副总裁

如果你的 CEO 已经列出了一整套战略要求，那么你就一定要把价值驱动型业务流程管理准备好。如何在全球经济一体化中立于不败之地？如何在快速变化的市场环境中完成转型？——通过建立一套核心的业务流程管理体系，来使经营战略的执行得到简化。价值驱动型业务流程管理正是令你获得全透明度，并帮助你的组织获得敏捷而高效的业务转型能力的方法。请你利用价值驱动型业务流程管理，在高速变化的市场中完成转型。

——凯瑟琳·多纳休（Kathleen Donahue），
辉瑞公司业务流程管理高级总监

业务流程管理作为一种工具在不断演变。组织利用这种工具来有效地满足客户的需求。而令这部作品鹤立鸡群的，则是弗朗茨和柯克莫借助他们丰富的经验和实地调查，来展示业务流程管理是如何超越一种工具的。在他们的指导下，你可以学到如何让业务流程管理的框架来整合组织中的人员、流

程和战略。

——内特·班尼特（Nate Bennett）博士，佐治亚理工学院客座教授

价值驱动型业务流程管理可以成为新的范例，令业务流程管理上升到一个新的水平。作者展示了一个令人信服的理由，和一种创新的价值驱动型方法。他们基于丰富的经验和相关研究，分享了无数案例和指导方针，这将对全球各行业的业务流程管理专业人士起到借鉴作用。

——迈克尔·罗斯曼（Michael Rosemann）教授，
昆士兰科技大学科学与工程学部，信息系统学院院长

这是一本改变游戏规则的书。与“一般系统论如何提高了对组织的复杂性的理解”类似，弗朗茨和柯克莫展示了一种以价值为基础的业务流程管理组织框架，帮助从业者和学者们更好地理解现代化组织对思考、规划、战略和执行的有效整合。

——拉里 M. 斯塔尔（Larry M. Starr）博士，
宾夕法尼亚大学研究生院组织动态学执行董事和学术主席

弗朗茨和柯克莫为读者提供了业务流程管理生命周期的各个阶段坚实的基础。

——阿兰·特雷弗莱（Alan Trefler），
美国 Pegasystems 公司 CEO 兼董事会主席

由弗朗茨和柯克莫所定义的价值驱动型业务流程管理，是一个非常有见地的方法，借助实用的方法和工具，通过流程管理为企业带来实效。这是一种新的方法，能使战略快速进入实施阶段。

——沃尔弗拉姆·约斯特（Wolfram Jost），Software AG 公司首席技术官

这本书远远超越了传统的“方法-工具”的角度，它展示了对作为一种管理原则的业务流程管理的最新、最为广泛的视角。凭借着他们的丰富经验，弗朗茨和柯克莫勾勒出了一副蓝图——使用业务流程管理来获得直接价值、为整个组织谋取利益，提升长期的战略能力，用远景和实用的见解来武装公司的领导层，以采取行动。运用书中提供的原则，以实际而有效的方式来了解公司的流程，以及如何让业务流程来最大限度地优化价值链，是一个至关重要的工具。同时，它也保证了整个公司能够全神贯注地实现业务目标。

——保罗·奥弗莱厄蒂（Paul O’Flaherty），
南非电力公司（Eskom）财务总监

前言

任何繁复且巧妙技能的掌握过程，都或多或少显得有些神秘。无论是某位投资人“低吸高抛”的询价过程，还是某位音乐家为乐曲赋予生命的创作过程，先达到的总是循规蹈矩亦步亦趋的水平，然后才可能熟能生巧，晋级，达到出神入化的境界。成千上万的芸芸众生无不遵循这一路径，只有寥寥可数的几位能脱颖而出，成为他们这一代人中的股神沃伦·巴菲特和爵士乐之王迈尔斯·戴维斯。而这些“大师们”是如何达到这一境界的呢？大多数时候，他们是不会告诉你的。赶快研读你的《证券分析》（格雷厄姆和多德合著）去吧。唯手熟耳！

商业领域亦如是。在管理顾问职业生涯中，我们孜孜不倦地致力于不断深化对系统改进管理实践的理解。本书所谈的“低吸高抛”，被称为价值导向型业务流程管理。在我们的指导下来应用这种方法的企业，都把“流程”置于业务问题处理和企业竞争力的核心地位，把它作为既可以实现当下收益同时又兼顾更强、更具战略性能力建立的长远路径。举例来说，一家世界领先的石油天然气公司在并购后的整合过程中，通过价值导向型业务流程管理，实现了比预期更快的收益，同时加强了核心的安全合规管理，这一点也正是本书所坚持的原则之一。该原则不仅对于公司来说价值连城，而且可以在未来持续降低工厂倒闭的风。在另一个案例中，一家高科技公司采用价值导向型业务流程管理来界定所需要的投资重点，从而使其产能增长了十倍。该公司不但降低了成本，而且在比预期更短的时间内实现了产能扩大的目标，同时打造了企业在未来不断提高流程管理水平的能力。

我们在价值导向型业务流程管理领域耕耘了 20 余年，以各种方式

使聚焦流程的管理方式系统化，为管理层提供参考，本书便是我们在这领域进行探索的心经。在接下来的篇幅中，我们将尝试着讲好这个故事：什么是价值导向型业务流程管理，它是如何运作的，以及你所在的组织该如何引入这门管理制度，以实现持久的差异化和卓越业绩的达成。如果你是一位企业负责人，正在寻找一种方法：允许并鼓励每位员工以与公司战略一致的方式，来展现他（或她）在业务管理上的精湛技艺，那么这本书正是你想要的。我们也希望这本书带给流程管理实践者和相关学者们更大的价值。作者出版本书的目的正是与读者分享真知灼见，让更多的读者能够从中受益。

我们试图在最大程度上解密实现高绩效的路径，并展现企业是如何组织运营，从而使流程的执行在各个层面上都能反映高管们的战略意图。要取得卓越的业绩，有许多重要的影响因素：对资本的深刻理解以及如何合理配置；适应组织实操的动态调整能力；创新的产品以满足不断变化的客户需求；当然，还有更多。正是流程管理这一捷径，确保你的员工和生产工艺能够很快适应并卓越执行新的管理模式，从而最终实现辉煌的业绩。我们坚信，通过理解业务流程管理的内涵和功效，并应用本书中所介绍的方法，尝试着用我们称之为流程管理的流程（Process of Process Management）来管理你的公司，将大大加快执行进程，实现战略改善。

在我们咨询项目的过程当中，有一个问题经常会凸显：“价值导向型业务流程管理和普通的旧的业务流程管理，到底有什么区别呢？何况，原有的流程管理理念已经被实践了很多年，而且也花费了我们一大笔成本？”“价值”二字恰恰就是答案。“价值”才是始终存在于我们方法中的“北极星”，以确保你不会迷失在技术化或方法化的茫茫荒原中。始终把“价值”二字牢记心中，你已经应用的工具和方法也都可以继续用于支持战略，而不是“自掘坟墓”。我们提供过咨询服务的公司都会发现，他们正在从原来的困境中解脱出来。虽然最理想的状态是能有像

杰克·韦尔奇这样的首席执行官来推动这种持续改进，如精益六西格玛管理，这种深度的参与和投入，是非常珍贵而且必需的。价值导向型业务流程管理通常是在战略层面上达成它的目标，它衍生出了丰富的内涵和关键点，这将使你能够获得一个孤立的持续改善方案通常无法获得的足够认同。

这本书的副标题“价值转换”，作为术语有以下三个关键的含义。

“价值转换”意味着帮你把视角切换到对 BPM 与日俱增的欣赏及其推动价值提升的强大能力。我们并没有重新发明一种新形式的业务流程管理方法，而是揭示了如何将传统的视角转换成最新的、功能强大的、结果导向型的视角。

“使价值得到转换”是指将你的整个组织脱胎换骨为一个新兴的管理规范的组织，而且将被证明这种规范是空前成功的。本书中分享了我们为之服务的一些龙头企业的故事，正是应用了这里提出的理念和框架，重塑了他们的管理方式。

最后，应用价值导向型业务流程管理就像是“打开价值的开关”——正如一位在研究中接受我们访谈的高管所表达的——在整个企业中“打开灯的开关”。这种业务流程管理的方法能充分发挥透明度提高的益处，使各个关键流程之间的良性关系具有更高的可视性，而这种透明度又可以帮助你选择合适的流程改进方法和正确的流程指向。提高透明度，也是提高公司成功应对变化和挑战能力的关键。例如，了解哪些进程产生哪些费用；通过了解如何降低成本并快速实施，可以对费用产生影响；抑或是知道如何更好地对新趋势做出反应。

我们将分为三个部分介绍价值导向型业务流程管理的故事。

第一部分（第一至五章）将聚焦于自上而下的视角。我们解释了价值导向型业务流程管理如何帮助你提高透明度，评估流程的成熟度，识别执行策略的风险，设置优先级，然后再以可持续的方式提高流程的有效性和效率。第一部分特别写给各位 C 级别的高管们，帮助高管们对于

直接产生的变化获得完整的概念和总体的洞悉：从引入价值导向业务流程管理的背景和细节，到将价值导向型业务流程管理与现有的业务流程管理同步化的努力。

第二部分（第六至八章）则是自下而上的阐述。将阐述应用价值导向型业务流程管理需要面对的特殊挑战，如技术、组织结构以及变更管理。第二部分特别有助于变革的实践者，以及那些需要对变革最终负责的 C 级别高管们。

第三部分（第九至十章）通过深入的案例研究来阐述价值导向型业务流程管理在实践中的应用，并着眼于影响和价值导向型业务流程管理的未来。价值导向型业务流程管理将如何改变那些 C 级别的高管层，技术领域，以及整个管理实践？

我们要感谢众多已从中受益的客户，是他们在本书初具规模时为我们贡献了大量的实践真知。还要感谢那些曾与我们在这一旅途上并肩前行的同事们，是他们在探索之路上不断给我们提供灵感。卓越的深度执行，精益求精，自动化的流程和业务流程管理学科的强强联合，专注于“价值”，所有这一切深刻影响了我们的思考。

我们还要感谢卡尔-海因茨·弗洛瑟（Karl-Heinz Floether）和马克·福斯特（Mark Foster）对我们的有远见的支持，以及埃森哲的运营咨询领军人物马克·皮尔森（Mark Pearson）、马克·乔治（Mark George）和格雷格·库达希（Greg Cudahy）对书稿的审阅和宝贵的意见。

我们的价值导向型业务流程管理之旅仍在继续。正如我们在后文中将要阐释的，这门管理学科的重要性还将继续增加，我们很可能在未来通过更新的版本进一步深化对这方面知识的理解。我们也衷心希望你能跟随我们一起踏上这一意义非凡的旅程。

彼得·弗朗茨（Peter Franz），伦敦
马赛厄斯·柯克莫（Mathias Kirchmer）博士，费城

目录 *Contents*

对本书的赞誉

前言

第一部分 价值导向型业务流程管理的规划和战略

第一章 价值导向型业务流程管理：现在，你为什么需要它 /3

“完美风暴”：呼唤新方法的多方因素 /6

业务预报：加速的变革，更大的风险和复杂性 /6

多样化的、分布式的可消费技术 /8

业务流程管理日渐成熟 /9

价值导向型业务流程管理的管理规则 /9

关注业务产出 /12

应用于组织的每个部门 /14

为了实现持久影响而建设 /15

价值导向型业务流程管理的组成部分 /16

本章注释 /19

第二章 价值导向型业务流程管理的影响 /20

作为一种组织原则的价值 /21

将战略加以执行 /22

创造透明度，减少“效益背反” /23

减少或解决经典的业务冲突 /25

缓和“质量/效率”这一对矛盾 /25

缓和“合规性/灵活性”这一对矛盾 /27

缓和“内部整合/外部链接”这一对矛盾 /28

开启你通往业务导向型业务流程管理之旅 /30

本章注释 /32

第三章 流程管理的流程 /33

流程管理的流程是什么 /35

为什么你需要一种流程管理的流程 /37

流程管理的流程的参考模型 /39

业务流程管理的操作 /40

业务流程管理的方法和工具 /45

业务流程管理的交付 /49

业务流程管理的变革 /50

业务流程管理的支持体系 /51

通往流程管理的流程的途径 /52

触发点：合并后的合理化 /53

触发点：一个业务流程管理单元的建立 /53

触发点：变革和增长 /54

流程管理的流程取得成功的四种因素 /55

赢得企业高层领导的支持 /55

取得立竿见影的胜利 /56

保持简洁 /56

找到合适的自由度 /57

本章注释 /58

第四章 绘制一张通往价值导向型业务流程管理的路线图 /59

在你开始之前 /61

不要好高骛远 /61

将战略与执行联系起来 /62

业务流程管理应该适合你的组织 /62

太多、太快的指标 /63

定性流程分析 vs 定量流程分析	/64
你为什么需要这张通往价值导向型业务流程管理的路线图	/65
路线图概述	/66
评估操作流程	/68
干预措施的量化	/73
划分	/73
流程管理评估	/76
辨别合适的业务流程管理能力	/80
实施三角法	/80
绘制一张路线图	/82
最终结果：通往价值导向型业务流程管理的路线图	/83
本章注释	/83
第五章 价值导向型业务流程管理如何优化流程改进措施的影响	/84
价值导向型业务流程管理和流程改进方法	/85
应用价值导向型业务流程管理实施流程改进的四种类型	/89
业务流程改进（自上而下，以人为中心）	/90
业务流程改进的目标明确	/91
业务改进的合适范围	/92
流程改进方法（自下而上，以人为中心）	/93
业务流程管理和 Kaizen	/97
价值导向型业务流程管理和其改革（自上而下的，以 IT 为中心）	/97
价值导向型业务流程管理：修补 IT 与业务之间的裂缝	/99
价值导向型业务流程管理和自下而上、以 IT 为中心的改进	/100
本章注释	/102

第二部分 建立一个价值导向型的组织

第六章 建立一个价值导向型业务流程管理的组织	/105
------------------------	------

什么是流程部门？为什么我会需要它呢	/107
业务流程管理的 BPM 卓越中心	/108
流程部门	/110
一种流程文化	/110
建立一个 BPM 卓越中心，提供流程治理	/111
业务流程管理 BPM 卓越中心的起源和增长模式	/111
BPM 卓越中心之外的管理组织	/115
榜样角色和责任	/117
业务流程管理文化和变革管理	/118
业务流程管理文化	/119
流程培训	/121
整合培训中的授权技术	/123
对流程文化的平稳的变革管理	/124
本章注释	/125
第七章 价值导向型业务流程管理的信息技术	/126
哪一种技术可以支持价值导向型业务流程管理	/127
流程建模和存储库工具	/129
使用正确的工具完成工作	/130
流程存储库的优势	/135
业务流程管理执行系统	/136
服务导向型框架的作用	/139
流程业绩监控系统	/141
“企业 2.0” 和社交媒体的前景	/143
企业 2.0	/144
其他方面的新发展	/146
企业 2.0+	/147

智能环境	/148
本章注释	/149
第八章 管理价值导向型业务流程管理的信息模型	/150
为什么你需要流程模型和存储库	/151
存储库的用途	/154
存储库战略的五个关键部分	/155
走向市场：应用案例有哪些	/156
内容：描述什么	/156
格式：如何描述内容	/157
治理方式：如何控制存储库的发展和维护	/158
可用性和工具：应用什么软件	/159
流程存储库取得成功的因素	/160
实现短期的成功	/160
树立紧迫感	/161
一种综合观：价值导向型业务流程管理的愿景和战略	/162
一种明确定义的框架	/162
培训和交流	/162
存储库成为组织的一部分	/162
创建流程存储库的常见错误	/163
参考模型：你为什么需要它们	/164
参考模型的类型	/166
行业组织中的功能模型：供应链运作参考模型	/167
行业组织的功能模型：价值参考模型	/169
行业和功能模型：美国生产力和质量中心流程框架	/169
基于软件的参考模型	/171
学术界的行业参考模型：希尔 Y 模型	/171
本章注释	/172

第三部分 价值导向型业务流程管理的现在与未来

第九章 价值导向型业务流程管理实践 /177

案例 1：一家全球石油和天然气公司的价值导向型业务流程管理 /178

触发点：并购和收购合理化 /178

价值导向型业务流程管理是如何提供帮助的 /180

重大成果 /182

案例 2：一家大型高科技工程公司 /182

触发点：创新和增长 /183

价值导向型业务流程管理是如何提供帮助的 /184

显著成果 /186

案例 3：一家全球化学公司 /187

触发点：核心系统实施和并购&收购 /187

价值导向型业务流程管理是如何提供帮助的 /188

重大成果 /189

案例 4：一家全球服务公司 /189

触发点：大型改革和应用合理化 /190

价值导向型业务流程管理是如何提供帮助的 /191

重大成果 /192

第十章 价值导向型业务流程管理的未来 /194

趋势和预测：价值导向型业务流程管理如何塑造商业世界 /196

趋势：什么因素驱使企业采取价值导向型业务流程管理 /196

趋势一：实时的、灵活易变的商业环境 /197

趋势二：将“动态改革”和“缓慢稳定”紧密联合 /197

趋势三：“全球的区域化”——应对流程治理方式的挑战 /199

趋势四：价值导向型业务流程管理技术即将短缺 /200

趋势五：业务流程管理潮流	/200
趋势六：业务流程管理和信息技术的角色转变	/201
预测：运用价值导向型业务流程管理，接下来我们要去往何处	/203
预测一：强大的流程领导的出现	/204
预测二：采用价值导向型业务流程管理的 新兴市场跨国公司	/208
预测三：以流程为中心的关键绩效指标和视觉绩效管理	/208
预测四：社交网络和可视化	/209
预测五：以流程为中心的系统集成	/211
一种新型管理哲学	/212
本章注释	/213
名词缩写	/214

第一部分

价值导向型业务流程管理的 规划和战略

