

业务流程改进(BPI) 项目管理最佳实践

BEST PRACTICES FOR MANAGING BPI PROJECTS



六步成功实施跟进法

[美] 吉娜·阿比戴 (Gina Abudi) 著
尤萨夫·阿比戴 (Yusuf Abudi)

陈志强 吴小羊 译



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>

业务沉性改进(BPI) 项目管理最佳实践

六步成功实施跟进法

BEST PRACTICES FOR MANAGING BPI PROJECTS
Six Steps to Success

[美] 吉娜·阿比戴 (Gina Abudi) 著
尤萨夫·阿比戴 (Yusuf Abudi)
陈志强 吴小羊 译

BPI

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Gina Abudi and Yusuf Abudi: Best Practices for Managing BPI Projects: Six Steps to Success
ISBN: 978-1604270969

Copyright ©2015 by Gina Abudi and Yusuf Abudi

Published by arrangement with J. Ross Publishing, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 J. Ross Publishing, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-5777

图书在版编目(CIP)数据

业务流程改进(BPI)项目管理最佳实践: 六步成功实施跟进法 / (美)阿比戴(Abudi, G.), (美)阿比戴(Abudi, Y.) 著; 陈志强, 吴小羊译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5

书名原文: Best Practices for Managing BPI Projects: Six Steps to Success

ISBN 978-7-121-28553-0

I. ①业… II. ①阿… ②阿… ③陈… ④吴… III. 项目管理—工作程序 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 072623 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 17.25 字数: 255 千字

版次: 2016 年 5 月第 1 版

印次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

定价: 58.00 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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



——国内专家好评——

“之前多次跟陈志强博士咨询探讨地产企业的流程管理，他丰富的实践经验和系统性的流程优化方法论给我和团队的工作带来很大的帮助。坊间项目管理和流程管理类的书籍可谓汗牛充栋，像这样的流程管理专家投入那么多宝贵的时间去翻译一本流程优化的书，这让人充满期待。

每个企业在这个移动互联网时代都主动或被动地推进战略变革和诸多的管理变革项目，项目的成功与否不在于你新设计的流程是否更好，而在于组织中人的意识和行为习惯是否能真正地改变，就像华为的 IPD、IFS 等项目都需要多年时间推动一样。

本书作者有丰富的流程改进项目实践经验，区别于以往只注重流程优化方法论、流程优化工具书，本书更关注人，对如何识别、影响、获取项目干系人的支持，如何依靠团队一步步扎实地推进项目，本书给出了很多具体的案例和方法，对于正在开展或即将开展企业流程变革的团队来说，非常值得学习借鉴。”

——万科集团流程与信息化部总监 张艳存

“陈志强博士翻译的《业务流程改进（BPI）项目管理最佳实践》非常实用，深入浅出地指导我们如何实施业务流程改进项目。通过众多实际发生的案例，展示了流程改进工作的精髓。在市场竞争越来越激烈的当下，有效的

流程改进能帮助组织获得竞争优势，越来越多的公司和管理者都加大了这方面的支持和投入，但这也是一项非常重要的系统工程，通过本书的六步法，相信有更多的流程改进项目可以成功，组织和个人也将获得实际的收益。”

——阿里巴巴集团服务效能提升中心总监 文秀

“《业务流程改进（BPI）项目管理最佳实践》提供了清晰、完整的 BPI 方法框架，对人际关系的关注是企业成功导入 BPI 的前提，从而切实帮助企业提升运营效率和有效的运营风险管控。”

——腾讯企管通道分会会长 许国华

“本书涉及三个关键词：项目管理、流程管理与变革管理。这三项管理工作都会用到很多专业的管理工具、方法、手段和流程，企业业务流程改进从业人员必须熟悉并且善于使用这些管理技能，各级流程责任人也需要掌握这些管理技能，否则企业的业务流程管理与改进工作是很难获得成功的。”

——烽火通信运营管理部副总经理 胡云峰

“在国家倡导供给侧改革、促进提质增效的新阶段，应该让更广大的企业管理人员充分认识到流程是品质、效率、价值创造的直接载体，流程改进、优化能力是企业的核心能力之一，而流程改进类项目就是企业提升竞争力的直接手段。这类项目的实施过程，已经超出流程技术本身，更涉及知识、人员、文化、变革和业务战略落地，项目的成功概率直接决定竞争力提升的速度。本书以作者的实战经验为基础，充分融合了规范的项目管理方法论，使得最佳实践可借鉴、可复用，将助力从业者打开视野，建立工作框架，更加平稳、自信地应对挑战，提升任务有效性。”

——中粮集团标杆管理中心副主任 姜胜

译者序

越来越多的企业开始意识到，业务流程改进是一种竞争性策略，可以为企业构建战略优势。在当前商业环境下，竞争（甚至跨界竞争）越来越充分，有相当多的企业由于流程效率低下、决策缓慢、业务模式创新不足而失去市场和机会。能否形成以客户为中心的流程型组织，直接决定企业持续的生存和发展能力。

业务流程改进是一项变革行为，因为要涉及众多的利益相关者（在本书中称为干系人），所以难度很大，通常以跨部门项目团队的方式来运作。在各类项目中，流程改进项目应该是最有挑战性的。我曾在华为负责全公司的流程优化管理工作，感同身受，从项目的策划、过程的管理到成果的验收，是一项系统性很强的工作，变革阻力客观存在，如果项目团队（尤其是项目经理）没有变革管理的能力，项目的效果一定会受到影响。

国内有一部分的企业已经尝试实施流程改进项目，尽管有些是ERP、OA等管理软件导入引发的流程改进，但实际效果并不明显。因为不少情况是，只是将现有的流程梳理出来，固化到系统中，或者在缺乏项目干系人的充分参与下，就将流程简单地改变了。过去没有上系统，流程的弊端没有暴露出来，现在一上系统，矛盾集中爆发。企业往往投入巨大的资金和资源上系统，但投资回报并不高。这主要的原因是，企业的流程变革能力不是短期就可以构建的，而是需要日积月累的流程持续改进来实现。目前，杰成咨询在给企

业提供流程管理辅导服务的过程中，重心也是帮助企业培养这方面的能力。

本书为业务流程改进项目管理提供了最佳实践，侧重点不是流程技术，而是放在项目的运作指导上，尤其是关注流程改进过程中人的问题。业务流程改进不是简单地改流程，而是要让组织里的人参与和接受这种改变，并且在实际执行中按新的流程来运作，而不是退回到原来的做法。有些企业期望在很短时间内就将流程优化完成，这样的想法可以理解，但不现实，因为低估了流程改变过程中人的影响和作用。

这本书最有价值的是，为业务流程改进提供了项目策划、项目实施六步法、实施后的持续改进的系统方法论，实际上是将项目管理和变革管理的方法系统性地应用到了业务流程改进项目中，并充分考虑了流程改进项目的特性，具有很强的指导意义。书中为项目实施的六大步骤提供了大量的模板，可供读者方便使用。

本书的两位作者都拥有 20 多年的咨询实践经验，是资深的流程管理专家和项目管理专家。目前可以系统地指导流程改进项目运作的著作很少，希望这本书的出版，可以为促进企业流程改进管理水平的提高，做出一定的贡献。

本书的阅读对象是：业务流程改进项目赞助人（企业高层）、咨询顾问、流程改进推进管理人员（流程管理部门的人员）、流程改进项目经理（业务管理者）、流程改进项目组成员等，以及对流程改进感兴趣的相关从业人员。

感谢杰成咨询合伙人徐士余（Tony）的支持，他参与了部分审核和校对工作，并提出不少有价值的建议。

流程与变革管理专家、杰成咨询董事长 陈志强

译者简介



陈志强 杰成咨询董事长，管理工程学博士，中国流程管理领域极有影响力的专家，深圳市管理咨询行业协会副会长，清华大学企业高层班特聘专家。拥有 18 年的流程管理和变革管理的实践经验。

曾担任华为公司流程优化管理部总监等职位，并兼任高级行政干部培训中心高级讲师。

参与过多个公司级流程变革项目，也领导过几十个跨部门流程改进项目。作为流程管理部第一任总监，建立了流程管理机制，将公司流程优化管理工作例行化。

进入咨询行业后，带领杰成团队为众多知名大中型企业及细分行业的成长型企业提供专业的流程优化培训和咨询服务。基于公司战略和商业模式，帮助客户构建端到端的业务流程体系，提升组织的成长能力；并对企业关键流程实施优化和变革，改进流程绩效，打造流程型组织，以提升竞争优势。陈博士为中国企业流程管理意识和水平的提升做出了一定的贡献，在思想性、专业性和实用性方面受到众多企业的高度好评。

陈博士还领导杰成团队开发了国内首套流程审计的要素和标准，以及流程和制度体系管理 IT 平台（EPROS），帮助流程管理部门在公司内系统地推进流程规划、流程设计、流程发布、员工应用以及流程持续优化等工作。

序

这是一本关于管理业务流程改进 (Business Process Improvement, BPI) 项目的书。但是, 为什么要这样一本书? 这类型项目与其他项目有什么不同呢?

也许 BPI 项目与传统项目的最大区别是它常跨越组织的边界, 不是按照垂直管理的组织结构, 从董事会主席和首席执行官向下直到兼职员工, 而是水平地跨越所有部门, 从采购和产品开发到销售和市场营销以及客户服务, 以至于越过内部组织的边界到外部干系人, 如客户和供应商。

第二个最明显的区别是, BPI 项目一般都在“聚光灯”下, 管理层和高管人员可见。如果该项目不成功(未能交付预期的结果), 可能严重危害业务, 而损失的责任落在项目经理身上。

第三个重要的区别是, 顾名思义, BPI 项目涉及某些形式的变化, 并且大多数员工抵制他们工作的变化, 担心他们将不能适应变化, 或最糟糕的情况是, 他们会发现自己被自动化的流程或更好的或不同技能的员工取代。

第四个区别是, 尽管大多数项目都有明确的开始和结束, 而流程改进项目在持续的基础上进行监控、度量以及持续改进。需要项目经理和持续改进团队的持续参与。

除了包括规划、进度计划和预算等传统项目管理的技能, 管理 BPI 项目的挑战在于, 对 BPI 项目与什么相关以及很强的领导力和沟通能力上的基本

认识理解。BPI 项目的复杂性在于建立项目的人际关系，需要让范围广泛而不同的经常利益冲突的干系人认可接受，需要促进跨文化利益和关系的合作，造就了 BPI 项目与大多数其他项目的不同。除了传统项目管理所需的基本技能，BPI 项目经理将需要：① 理解和应用 BPI 的基本原则；② 理解和应用变革管理的原则；③ 知道如何构建和展示 BPI 项目的商业计划；④ 促进和管理干系人分析；⑤ 明晰项目范围边界；⑥ 管理解决冲突。

本书作者是两位在这一领域的知名专家。对于任何对 BPI 项目感兴趣的项目经理或已在参与管理项目的人来说，这是一本必备书。它建立在传统项目管理的原则之上，并扩展和应用这些原则到 BPI 项目，以简易的循序渐进方式，提供了管理 BPI 项目所需的基本原理、工具和技巧。

西莉亚·沃尔夫 (Celia Wolf)

前言

市面上有很多项目管理的书，也有很多业务流程的书，但没有一本管理业务流程改进项目的最佳实践指南，当然也没有这样侧重于项目中人的方面问题的书。BPI 项目也许对项目经理来说最具挑战性的项目。本书给出了管理 BPI 项目的六步成功之法。

这本书可以是项目经理或项目组长循序渐进、有效和成功管理 BPI 项目的指南。这本书并不是要讨论 PMI 出版的 PMBOK[®]（项目管理知识体系指南），也不是 PMP[®]（项目管理专业人员）认证考试的学习指南。读者不必是 PMP[®] 认证人员，只要有一定程度的项目管理经验，想提高技能和学习一些技巧和窍门，减少管理 BPI 项目中的障碍或减轻压力即可使用本书。例如项目章程范围说明书——对例行管理项目的人来说似乎没有必要，而在本书中也有一些这方面的内容，为读者进修提供一些新思路。

这本书提供了以下最佳实践和流程：

- 建立项目人际关系，获得认可和支持。
- 让干系人参与整个 BPI 项目中。
- 生成当前（As-is）流程文档，评估“可能”（Could-be）流程和设计未来（To-be）流程。
- 获取和利用经验总结的同时，按标准评价项目成功。

此外, 为了保持干系人和团队参与, 本书关注所需的人际技能, 即使面对逆境和挑战。

当项目经理花时间与项目赞助人合作, 提前有效地计划 BPI 项目, 以及在整个项目里定期让干系人参与和沟通, 就会总体上增加 BPI 项目的成功率。毕竟, 成功是每个项目经理的目标。我想要强调的是, 从项目一开始与赞助人合作进行 BPI 项目规划尤为关键, 因为该级别的领导支持至关重要。有些公司相信, 除非真正在做项目上的具体任务, 否则什么都没完成, 提早规划等于务虚。而作者可以告诉的是, 在团队开始项目相关的工作任务之前, 我们已经投入了很多时间与大量客户讨论提前规划的收益。

通过与各种客户的工作, 我们发现 BPI 项目经常失败在于客户随时忽视干系人的参与, 没有保证他们在整个 BPI 项目的参与。即使项目经理按时和在预算内完成 BPI 项目, 如果干系人不满意最终结果, 该项目也不成功。项目团队不可能在真空中, 或只与组织里的几个人重新设计流程, 或开发新的流程。让 BPI 项目所影响的组织里各层级的不同人员参与, 而不是仅仅停留在管理层, 这对于项目团队至关重要。

本书将更注重 BPI 项目管理的关键技能或软技能, 同时触及工作的技术方面。我们会发现, 具有较强人际能力的项目经理能培养良好的关系, 能够更好地让关键干系人参与 BPI 项目中。最成功的项目经理有能力影响和与整个组织——在所有层级有效地沟通。他们理解其他人在完成工作时所面临的困难, 并能够调整 BPI 项目针对这些困难。真的, 我们见过一些顶尖的项目经理, 其人际能力远胜项目管理的技术能力。这些项目经理知道如何引导和影响别人来完成该项目的技术方面, 而他们侧重于让人们参与。

本书读者

本书目标读者为项目或项目群经理、流程改进专家、业务分析员、业务产品线经理或业务单元部门经理。制造专业和六西格玛专家经常在组织里改

进流程，也能发现本书中的价值。项目管理和流程改进的学生将会发现在课程内外，本书都是极好的财富。在较小组织或在自己工作领域内领导流程改进计划的个体工作者也将从本书获益——帮助他们有效地管理这些举措。此外，全球或国有企业的高管或其他领导人将会发现本书有益于理解和沟通，促进例行评估组织内部流程的重要性，确保在充满竞争和全球化的市场里持续成功。只有当高管和领导们理解管理 BPI 项目的复杂性，才能够更好地支持 BPI 项目团队。这种支持也是 BPI 项目团队成功的关键。

每一章都分享了各种 BPI 项目成功和挑战的故事。读完本书后，希望无论项目复杂与否，读者能减轻管理 BPI 项目都会遇到的压力，从而感觉良好，信心倍增。

内容概述

本书各个章节相互关联。前几章是概述章节，为第 4~9 章的深入讨论六步法的详细内容打下基础。应按顺序阅读各章。第 10 章给出如何确保在组织里持续评估流程，第 11~12 章包含了领导 BPI 项目基础之上的，也是项目经理所必需的人的技能。

第 1 章 业务流程改进项目管理简介

本章将是 BPI 项目的简介——主要是理解涉及这类举措的挑战和如何确保与组织里其他可能同时发生的事情相匹配。在本章中我们还将探讨以往 BPI 项目的经历如何影响当前 BPI 项目，以及项目经理需要如何管理这些往事。

第 2 章 项目的初步计划

本章将专注于要启动 BPI 项目时，如何开发高级别的项目计划和计划的内容模块。重要的是项目经理在早期阶段与项目赞助人的合作，建立必不可

少的强有力的工作关系。本章以致全书都将分享如何建立和保持工作关系的提示和最佳实践。

第3章 BPI 的项目管理方法

本章将总览管理 BPI 项目的六步法。随着展开项目计划的各个模块，这一章的重点将是与干系人一道工作，激励项目团队参与、开发变革管理的框架工作。本章还将讨论使用技术，有效地管理复杂的 BPI 项目和更有效地管理与干系人的互动和沟通。

第4章 理解项目和建立人际关系

本章的重点是为 BPI 项目建立人际关系的重要性。从为项目建立人际关系各种方式，到如何确保例行的、一致的、适用于干系人的沟通，读者将学习如何在整个项目生命周期,都保持组织内的员工参与和致力于项目。

第5章 分析当前的业务流程

本章将包括收集数据、分析和验证当前业务流程的最佳实践。快赢的意义在于保持干系人参与和受到鼓舞，以及如何展示当前 BPI 项目所发现的问题以便赞助人审视。

第6章 业务流程重新设计

重新设计业务流程在本章中讨论。需要从各位员工的信息输入来保证开发最佳的可能流程。为确保有效，这里分享了各种方式重新设计流程，以及如何有效引导画流程图工作坊。展现给读者各种方式,缩减可能的流程方案，开发可行的替代方案，以便关键干系人来评审优化的或新的流程，以及开发和定稿未来流程的最佳实践。

第 7 章 实施重新设计的流程

本章重点在于处理与实施重新设计的业务流程相关的风险与挑战。将详细讨论有效使用试点组来测试重新设计的流程，以及如何使用子团队，确保试点组在成功实施过程中得到必要的支持。

第 8 章 全面推行重新设计的流程

当项目经理准备带领最终流程全面推行，基于流程正在推出的复杂性，到位的变更管理计划至关重要。除了变更管理计划，本章将涵盖围绕新流程的沟通，以及培训的重要性。

第 9 章 评估 BPI 项目成功

本章将重点评价 BPI 项目成功，专门针对发布的新流程是否实现最初设定完成的目标。本章将给出 BPI 项目评估的最佳实践，翔实地基于设定的度量指标以及干系人期望，而不是简单地问问干系人新流程的实施情况。

第 10 章 持续评估的最佳实践

优良的组织不断地评估它们的业务流程。本章让读者理解在组织里建立和促进持续改进的文化的意义和收益，以及如何建立跨职能团队和有效地参与其中。

第 11 章 变革管理中人的问题

项目经理经常会计划如何管理项目中的变更，但忽视考虑人的方面的变革。本章给出了管理人的方面变革的最佳实践。这包括理解影响个人和工作相关的冲击，将如何影响个人感知以及对变革的反应。本章也分享了让整个组织里干系人参与支持的最佳实践。

第 12 章 管理虚拟化、多元化的流程改进团队

在当今世界，大多数项目经理将领导虚拟或远程项目团队工作。这对已有挑战的 BPI 项目增加了额外的复杂性。本章将关注多元化的项目团队，以及确保当成员不在一处时团队的有效性的最佳实践。

总之，这本书是读者未来多年的宝贵财富。无论举措大小或复杂，项目经理以及相关人士都将能提升管理 BPI 项目的知识、舒适、信心和专业性。