

AMT 信息动力丛书

流程管理

企业资源管理研究中心(AMT)

◎王玉荣 著

AMT 信息动力丛书

流程管理

企业资源管理研究中心(AMT)

王玉荣 著

NBA F14/01



机械工业出版社
China Machine Press

本书用轻松的语言、深入浅出的方式，从介绍流程的概念、流程管理的主要原则、流程管理与其他思想体系的关系、流程管理与IT的关系等基础知识入手，到流程管理的方法与工具的介绍。最后通过一个案例，介绍了流程管理的实现过程、可能存在的风险以及如何主动识别与防范，使读者可以建立起流程管理的感性认识。

本书能得到具有一定管理和信息化知识背景，关注管理和信息化的发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、信息化产品公司从业人员、管理咨询从业人员、信息技术咨询从业人员、管理与信息化相关专业研究生、大学生的认同和喜欢。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

流程管理/王玉荣著. —北京：机械工业出版社，2002.6

（AMT信息动力丛书）

ISBN 7-111-10105-7

I. 流… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第017438号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：谢小梅 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年6月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·10.5印张

定价：20.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

丛 书 序

您一直关注管理与IT的国际发展前沿，

您一直参与企业的管理变革，

您一直推进企业的信息化应用提升，

您一直在研究，在实践，孜孜不倦。

带着一种信念、一种尊敬、一种感动，企业资源管理研究中心（AMT）的源源博士将信息动力丛书第一辑送到了您的面前，期待着与您一同游历管理提升与信息化应用的美丽世界。这里，关注现代管理理念、管理工具与信息技术的发展及实践。这里，绚丽多彩，群星璀璨。

这套丛书的出版，是为了这样一种尊敬，对中国的广大企业：

机遇与挑战，竞争与合作，中国的广大企业就置身于这样一个求新求变的时代。

而他们，素有不保守的心态，敢于对话国际一流的行业巨擘，敢于引进国际先进的技术工具，虽潮起潮落，一贯孜孜以求，奋勇争先。

这套丛书的出版，是为了这样一种感动，为行业的精英人才：

碰撞与共识，冲突与和谐，各行业精英人才就置身于这样一个

倡导交流的时代。

而他们，坚持常开放的胸怀，期待业内外举目同瞻，期待同道间畅所欲言，虽人来人往，始终凝结智慧，积淀真言。

源源博士一直在思考，如何能够“信息动力，源源传递”呢？

感谢机械工业出版社的编辑们，他（她）们一直与源源博士在一起，将这套丛书的内容特色定位于好听好记的“四个结合、四个避免”：

国外学说与国内实践相结合

方法工具与实施案例相结合

专家经验与客户体验相结合

历史回顾与趋势前瞻相结合

避免产品推销式的浮夸

避免正襟危坐式的说教

避免事无巨细式的堆砌

避免传统教材式的粗糙

同时，源源博士喜欢这样一种文字风格：活泼亲切地来谈专业复杂的问题。

希望这种风格，也能得到广大具有一定管理和信息化知识背景、

关注管理和信息化发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、信息化产品公司从业人员、管理咨询从业人员、信息技术咨询从业人员、管理与信息化相关专业研究生、大学生的认同和喜欢。

一切从务实出发，一切从您出发。无论是第一辑，还是即将出版的第二辑，都希望能为您提供一方真正的净土，无论是在地球的哪一个角落，来到AMT，就来到了这样的一片天地。与您同在的，是漠漠寰宇之中，和您同样懂得珍惜知识、尊重知识的人。

最后，感谢您，——因为，今天，源源博士能够与您更加走近。

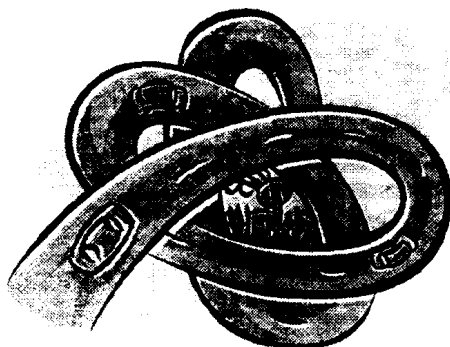


注：本书源源博士图标版权归企业资源管理研究中心（AMT）所有。

前言

《IT经理世界》2001年第11期，以《海尔非完整革命》为题，对海尔的“业务流程重组”进行了封面专题报道，篇首加的“编者按”这样说：“张瑞敏在海尔大胆地推行融合强烈个人意志的市场链和BPR，就像改造高速路上疾驶的重型载货汽车。载货汽车的命运将会如何呢？”

无独有偶，2001年10月22日，《21世纪经济报道》也在管理版头条刊登了“中国电信启动管理重组革命”的报道，对“作为中国极少数的几家世界500强企业之一，中国电信理智挑战令世界500强企业中失败率高达60%的BPR管理改造”的这一事件表示了积极关注。



媒体关注：改造高速路上疾驶的重型载货汽车，载货汽车的命运将会如何呢？

图0-1 知名企业进行流程变革，媒体给予积极关注

资料来源：企业资源管理研究中心(AMT)

看来，在国内，业务流程重组（BPR）的概念并不生僻，如上的很多企业自行开展或者在咨询机构帮助下开展了“业务流程重组”的工作，以期通过对流程进行优化，来实现“T（时间）、Q（质量）、C（成本）、S（服务）”等方面的“戏剧性的改善”。

然而，还有另外很多的企业问到了这样一些问题：

“我们现在还没有建立流程呢，何谈重组呢？”

或者，“业务流程重组涉及的变革太剧烈，一听就让人敏感，重组重组，是要对哪个人进行重组呀！”

于是，对于这许多的企业来说，一提“流程”就意味着开了一剂猛药，思量再三，流程的事情还是暂时搁下吧。但深思下去，会发现这里有一个问题。流程，是一个存在许久的概念，并非从“业务流程重组”（BPR）发端。

谈到流程管理，也应该是包括了对流程的认识、建立流程、流程与其他管理视角的融合、流程的规范运作、流程的改进或者重组、对流程的新一轮认识等诸多环节。拿赶路的比喻来说，流程管理其实是条有上坡、有坦途、有下坡、有急转的长路，远远不止“重组急转弯”那么短短的一截。可以理解，真要是只有“急转弯”的话，也怨不得企业会问到上面的那些问题了。



流程管理，其实是条有上坡、有坦途、有下坡、有急转的长路，远远不止“重组急转变”那么短短的一截

图0-2 比喻：“流程管理”与“赶路”

资料来源：企业资源管理研究中心(AMT)

因此，流程管理，怎么能就一个“重组”呢？考虑到这个问题，我们这里与读者共享的，将是对“BPM（业务流程管理）”进行比较全面的关注，或者，是从“重组”以外的视角来看流程，也希望对“重组”本身进行深入一步的探究。

流程管理，开始用一种平常心来看“流程”。

参加本书工作或者提供帮助的，有孔祥云先生、严煜女士、黄伟先生等，在此对他们表示真挚的感谢。AMT经常和企业界一起探讨和实践流程管理领域的课题。因此，许多知名的企业其实为本书的形成提供了大量鲜活的基础素材，在此，也对他们表示真挚的感谢。

导 读

这一看，却是从哪里看起呢？流程的分析，强调“犹太法则”也就是“80/20”原则，应该首先关注那些“关键流程”，它们的数目可能只占全部数量的20%，却对整个组织的绩效发挥着80%的决定性作用。所以，我们这里也借鉴一下，不是在“流程管理”途中的每一个站台都做停留，而是关注读者最关注的问题，结合理论与实践，把这些问题剖开来看一看，在“你说我说”之间，希望“流程管理”的一路景色已经给读者留下愉快的印象了。

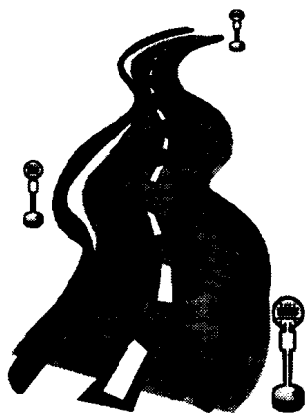


图0-3 “流程管理”的一路上，我们选择在您关注的地方停车

资料来源：企业资源管理研究中心(AMT)

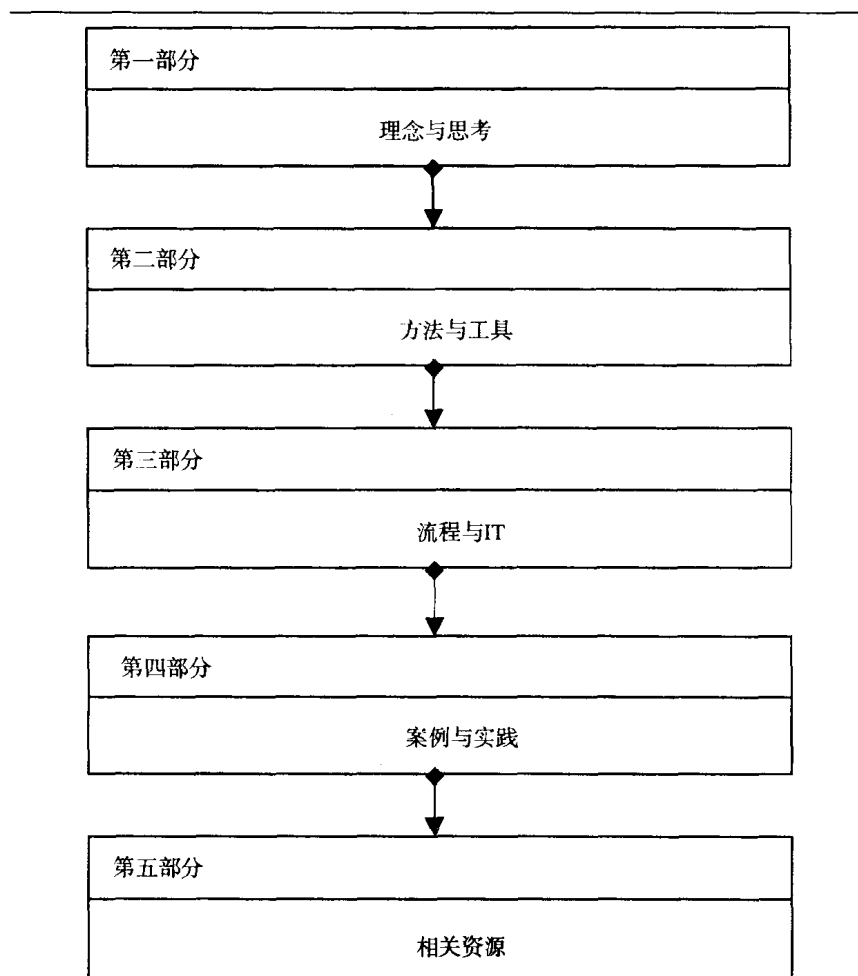


图0-4 “你说我说”的问题分类

资料来源：企业资源管理研究中心(AMT)

这些问题，累计起来有数十之多，分成了5大类，如图0-4所示。

想快速了解流程管理，或者关注流程管理与其他管理思想体系

关联的读者，可以先阅读第一部分“理念与思考”，以迅速了解流程的概念、流程管理的主要原则、流程管理与其他管理思想体系的关系、对“业务流程重组”在国外的起起落落的发展的思考、流程管理与IT的关系等。

对于准备探讨流程管理有关方法的读者，可以从第二部分“方法与工具”开始，来熟悉一下流程管理的“工具箱”。对于有IT知识背景的读者，或者想了解流程管理与IT工具的结合关系的读者，可以从第三部分“流程与IT”发现您感兴趣的内容。

对于流程管理的领导者，或者BPM项目经理，可以从第四部分“案例与实践”中，了解流程管理的实现过程，可能存在哪些风险以及如何主动识别与防范，同时，结合案例亲身经历流程“现场”，建立流程管理的感性认识。对于想更多了解流程管理的读者，可以从第五部分“相关资源”中，了解到到哪里能获得流程管理的更多信息。

问题就要开始了吗？好，打破砂锅问到底，单单“什么是流程”，就有多家之言，非得“你说我说”不可呢！

本书用轻松的语言、深入浅出的方式介绍了流程管理的概念、主要原则、方法与工具，并通过案例介绍了流程管理的实现过程，以及如何识别和防范可能存在的风险，使读者可以建立起流程管理的感性认识。

作者简介

王玉荣女士，企业资源管理研究中心(AMT)主要创始人之一，广泛深入地参与国内企业信息化工作的开拓、研究与实践，在ERP/CRM研究、高级管理培训教学、流程管理理论与实践发展、大型信息化项目管理、瓶颈管理(TOC)研究等方面积累了丰富经验。曾为多家知名企业提供流程管理的咨询建议，如国家开发银行；实达电脑；中国电信；白沙集团；北方重汽；上海市政府等。担任广东美的、浙江正泰等企业的管理信息化特聘专家顾问。曾为300余家企业提供管理提升及信息化应用的高质量培训。出席“首届CRM在中国”(上海)、“首届SCM在中国”(珠海)、“第二届ERP在中国”(北京)、“第二届CRM在中国”(西安)等全国性大型研讨活动以及全国各省市级的管理及信息化专题会议，主题讲演获得热烈反响。作为特约撰稿，有近百篇专题文章在经济管理类及IT信息化类著名报刊与核心期刊(如《IT经理世界》、《环球企业家》、《计算机世界》、《21世纪经济报道》、《中国计算机报》、《管理》等)发表。《AMT信息动力丛书》主编，《流程管理》、《瓶颈管理》主要作者。

凝聚真知 因共享而传播 协同共进 因沟通而成功

企业资源管理研究中心(<http://www.amteam.org>, 简称AMT)1998年9月15日成立于上海。自成立以来, AMT秉承自己的使命:始终立足于管理理念、管理工具与信息技术发展的国际前沿,凝聚并传播专业人士的实践经验,为实现管理与IT的有效结合及成功应用提供专业的服务,以提升个体、服务企业、贡献社会。

在广大企业和个人会员的支持下,AMT的名字日益广泛流传。发展至今天的AMT,不仅仅是资源丰富的站点,作为国内管理理念、管理工具与信息技术领域的权威机构,致力于实现管理与IT的有效结合及成功应用,在资源中心、管理咨询、IT服务、教育培训这四大领域,为企业及个人提供全方位、多渠道的高质量服务,在广大企业中间以及业内具有广泛、深入的影响。

凝聚真知,因共享而传播;协同共进,因沟通而成功。今天的AMT更加坚定了信念:这条积累、凝聚、传播的道路,必将走得更远。

AMT

www.AMTeam.org

目 录

丛书序

前言

导读

第一部分 理念与思考

1. 你说：什么是流程？

我说：各家之言，和而不同3

2. 你说：流程细分到什么程度才停止呢？

我说：适可而止，关注协同7

3. 你说：是不是“流程管理”就等于 管理的全部？

我说：流程切入，关注全程10

4. 你说：面对种种流程，有没有一些 共性的思想原则可以遵循？

我说：借鉴原则，灵活运用14

-
5. 你说：建立起的一个流程，会不会和
质量体系如ISO9000的要求相悖呢？
我说：目标统一，相互融合31
6. 你说：流程管理关注流程的“增值”，
怎么理解“增值”？
我说：客户导向，建立指标34
7. 你说：上面已经两次提到“重组”的提出者
哈默博士，有没有他的介绍信息？
我说：“重组”大师，不断创新36
8. 你说：风靡一时的“业务流程重组”
是怎么提出的？
我说：时代变化，顺应“3C”39
9. 你说：“业务流程重组”的定义中强调“彻底
再设计”，有一种很激进的情绪在里面，
是这样吗？
我说：激发反思，情有可原44
10. 你说：据说，业务流程重组在国外曾经流行，

而现在已经过时了，是这样吗？

我说：总有潮起，总有潮落49

11. 你说：业务流程重组是否强调一定要
天翻地覆的变化？

我说：为变而变？为进而变？55

12. 你说：“流程管理”的对立面是什么呢？

我说：科层管理，源远流长60

13. 你说：“科层制管理”是否一无是处？

我说：客观认识，客观评价65

14. 你说：“科层制”管理是不是已经跟不上
时代发展的需要？

我说：诸多挑战，呼唤提升69

15. 你说：是不是要建立一种和“金字塔”的
组织模式完全不同的组织模式呢？

我说：存精去粕，不断探索74

16. 你说：流程与IT是什么关系呢？

我说：流程为本，IT支撑91