

博采众长，厚积薄发！
全面指导企业流程管理实践
流程管理领域全面、系统、通俗的实用读物

优秀流程 可以复制

李庆能 著



从企业到IT业，再到咨询行业，
一位资深专家28年最佳实践的总结



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

博采众长，厚积薄发！
全面指导企业流程管理实践
流程管理领域全面、系统、通俗的实用读物

优秀流程 可以复制

李庆能 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

优秀流程可以复制 / 李庆能著. —北京：电子工业出版社，2015.1
ISBN 978-7-121-24539-8

I. ①优… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 239855 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：王莞朕

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：20 字数：317 千字

版 次：2015 年 1 月第 1 版

印 次：2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价：48.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

专家推荐

李庆能先生是从事企业管理研究和实践的资深咨询顾问，特别是在流程管理方面有丰富的实践经验，他在系统研究流程管理的基础上，把自己多年的流程管理经验进行实践总结，编写成《优秀流程可以复制》一书，是对流程管理的一大贡献。

《优秀流程可以复制》一书，围绕流程再造和流程管理，结合大量的案例，辅以可操作的表格、数据，把流程管理简单化、可复制化进行分析，有很强的针对性和实用性，是难得的一部企业管理好书，特别适合企业中高层管理者学习。

——国家创新推动委员会国家战略组成员、

北京东方博融管理咨询有限公司董事长 苏文忠博士

笔者将流程管理提升到一个更高的层面，从顶层设计开始，逐级分解、细化，形成一个金字塔式的层级结构，构成了一个完整的流程管理体系，并以流程为基础建立企业一体化管理体系。本书思路清晰，有很好的层次结构，对企业构建管理体系有很好的启发和实际参考作用。

——中国软件与技术服务股份有限公司高级副总经理 湛志华

“流程”好似企业运营之血脉，顺则通，滞则痛，乃企管之要务，不可不予以重视。

李庆能老师是我国资深管理专家，其撰写的此书既有理论水平又有实操



价值，实为企业家必读的一本好书。

——酒鬼酒股份有限公司副总经理 范震

本书以富有典型意义的实操案例和问答为旁白，用通俗易懂的语言深刻阐述了流程管理知识的精髓，充分展示了笔者的洞察力、实践力、提炼力，是一本值得认真品读的好书！

——神州数码（中国）有限公司华为事业部技术总监 高洪福

做事要有方法。流程是做事方法的科学化、具体化。世间万物变化，事事繁杂，做事的方法更奥妙无穷。

移动互联网在改变着世界，做事的方法更加奥妙。如何在移动互联的世界发现目标、找到合适的做事方法、高效率地运作？这是每个人都会遇到的问题。

李庆能先生专注流程管理 20 多年，致力于探讨做事方法的奥妙，将其归纳、汇集、发现、传播。他把自己多年的成果展现给大家，使大家有机会分享他的发现和智慧。我感到受益匪浅，也把本书推荐给大家。

——北京用友政务软件有限公司副董事长 王先臣

经营过程构建了企业运作的动态结构，体现了企业运行机制的时序性和逻辑性。这一概念支持了企业经营管理和信息技术的交汇融合，并发展出经营过程建模、分析、管理、优化、重构等一系列理论、技术和方法。李庆能先生的新书，从实践的角度为工程技术人员打开了一扇窗户，使得管窥流程管理的万千世界成为可能。

——清华大学自动化系教授 李清博士



本书的出版将给组织的流程管理工作带来实质性帮助，具有较强的指导性和可操作性。

——中国质量协会过程管理与流程框架推进办公室主任 杨万军

李庆能老师的《优秀流程可以复制》一书，结构严谨、内容翔实、通俗实用，集中了个人的经验智慧，建议广大读者作为重要书目选用，开创此领域工作新局面。

——工信部信息中心培训中心教育培训部主管 赵增祥

流程管理是企业理清工作关系、明确工作职责、规范工作程序的“利器”。李庆能老师多年从事企业流程管理研究和咨询，具有独到的理论见解和丰富的管理实践。

本书是他多年从事流程管理和咨询实践工作的总结，既有丰富的理论知识，又有操作性很强的实战经验，必将对企业进一步开展流程管理、提升管理水平起到积极的促进作用。

——陕西延长石油（集团）有限责任公司企业管理部部长 王晓兵

致 谢

在本书的编写过程中，笔者广泛征求了企业、管理咨询、大学、IT 等各方面专家的意见和建议，在此笔者对以下所列人员表示感谢，真诚地感谢他们为本书提供了见解深刻、学识广博和切中要害的诸多建议及案例资料。

1. 茅台集团常年顾问，原中国质量协会第一工作部部长、评审部部长、咨询部部长，兼咨询工作委员会副主任，教授级高级工程师 张威华
2. 北京中电力企业管理咨询有限责任公司 总经理 虞旭清
3. 北京诚君伟业管理咨询有限责任公司副总经理、全国质量奖资深评审员、中国市场学会服务质量分会副秘书长 陈莉
4. 北京探路者户外用品股份有限公司 人力资源总监 彭劲柏
5. 西安交大博通资讯股份有限公司 总工程师 江开耀教授
6. 西安交大博通资讯股份有限公司 副总工程师 马柯教授
7. 西北工业大学中国设备管理培训中心外聘专家、高级工程师 白斌
8. 酒鬼酒股份有限公司 企业管理部部长 杨娅琳
9. 波尔亚太（北京）金属容器有限公司 品控部经理 毛军良
10. 惠普全球软件服务中心 高级咨询顾问 蒋威
11. 西安远信投资控股管理咨询有限公司 副总经理 刘向薇
12. 北京东方博融管理咨询有限公司 咨询总监 李大钧
13. “中国质量协会中国质量鼎·中国用户满意鼎”组织委员会高级专家、评审员，四川省社科院教育培训中心 李静副教授
14. 山西三盟实业发展有限公司 行政人力副总经理 景莹芳
15. 山西三盟实业发展有限公司 技术副总经理 宋春雪
16. 北京天航质诚科技有限公司 产品总监 蔡祥国

17. 西安交大博通资讯股份有限公司 采掘事业部 实施总监 宋宝民
18. 原西安交大博通资讯股份有限公司 采掘事业部 技术总监 丁洁
19. 北汽福田汽车股份有限公司 运营与管理本部 绩效管理部副部长、
组织与流程管理部组织创新开发科科长 黄玫
20. 波尔亚太（北京）金属容器有限公司 生产部主管 乔鹏

前言

流程管理主要对组织内部进行改革,改变组织职能管理机构重叠、中间层次多、流程不顺畅等情况,使每个流程从头至尾有人负责管理,做到职责不重叠、业务不重复,达到缩短流程周期、节约运营成本的目的。本书旨在向国内各类组织管理人员传播和介绍先进的流程管理理念、知识、方法和工具,推动各类组织深化转型与变革,提升组织核心竞争力。

笔者将流程管理提升到一个更高的层面,即通过流程管理构建一个卓越的企业运营管理系统,并以流程为基础将各种管理体系进行协同和整合,建立一体化经营管理系统。

从业务流程再造(BPR)到业务流程管理(BPM),历经多年,流程管理的理念已经深入人心。但是,很多人对流程管理的认识仍然具有局限性和片面性。目前出版的流程管理方面的书籍不少,这些书各有所长,有的书长篇大论、专业精深,但略显晦涩难懂;有的书篇幅不多、重点突出,但整书的内容尚不能涵盖流程管理领域。笔者力争将流程管理方面的知识尽可能多地呈现给读者,并尽量做到语言精练、通俗易懂。

需要特别强调的是,本书不是学术专著,避免高深莫测的理论,用组织中管理人员易于接受的方式和语言来介绍和描述专业知识。本书是一本实用且便于操作的流程管理读物,更好地服务于组织中各级管理人员。

笔者认为不能让阅读成为一种负担,只需要讲明白、说清楚即可,不需要冗长的文字。现代社会,人们的工作和生活节奏变得越来越快,为了方便阅读,节省读者的时间,笔者采用了大量的模板、图表和精选案例。本书中的案例(实例)已将公司和人员的真实名字隐去,或以某某公司和某某等替代,在不影响读者阅读和理解的前提下已将案例做了适当的处理。

本书有以下特点。

(1) 内容丰富, 体系完整。本书全面、系统、完整地介绍了流程管理的理论、方法和工具, 以及流程与其他相关管理理论之间的关系。

(2) 案例翔实, 启发性强。本书针对每个关键环节精选了一些适当的案例, 大部分为国内知名企业的实际案例。笔者对案例做了深入的分析和讲解, 使读者更容易理解文中内容。案例具有很好的启发性和借鉴价值。

(3) 图表数量多, 参考价值大。笔者根据多年的项目经验和丰富的授课经验, 精选了大量模板和图表, 可供读者选择和参考。

(4) 全书采用模块化设计, 各章内容相对独立。没有太多时间阅读的各级管理人员可以有选择性地阅读, 通过目录能够快速检索到自己需要的内容, 节省时间。

各章内容简要介绍如下。

第1章 流程: 管理的基石。介绍了流程的基本概念、流程组成要素、流程分类和流程分级、端到端流程、流程分类框架(PCF)、流程清单等。

第2章 流程管理再认识。介绍了业务流程再造和业务流程管理及两者之间的关系、职能管理模式和流程管理模式、流程型组织、流程管理体系、流程和企业成熟度模型(PEMM), 以及精益流程管理等。

第3章 流程描述、分析和诊断。介绍了如何梳理流程、流程描述的3种方式、流程图的绘制及其要求、SIPOC模型、流程分析的主要内容、流程诊断维度和常用的流程诊断方法等。

第4章 流程和流程绩效指标设计。介绍了流程与战略、流程与价值链、流程体系规划设计的方法和步骤、流程顶层设计的方法、流程设计的一般原则和目标、流程设计方法和步骤、流程设计的评价标准、关键绩效指标(KPI)和流程绩效指标(PPI)及其关系等。

第5章 流程优化。介绍了如何判断和筛选关键流程、流程重要度评估和流程优先级选择、管理优化的层次结构、流程优化的目标和流程优化的4种方法等。

第6章 信息技术在流程管理中的应用。介绍了 workflows、人工流程、自



动流程、信息化、信息技术如何与管理相结合、流程建模与流程建模方法、如何将业务流程与信息系统进行协同与整合、流程管理软件选择应当考虑哪些因素、知名流程管理软件介绍等。

第7章 流程管理长效机制的构建。介绍了如何建立流程管理的组织机构和流程管理制度、流程和制度的关系、如何推动流程项目的实施、流程稽查、流程审计、流程测评等。

第8章 以流程为基础的管理体系的协同与整合。介绍了企业常见的一些管理方法（体系）与流程之间的关系，如流程与标准化管理、流程与精细化管理、流程与内控和风险管理、流程与ISO管理体系等；分析了管理体系的“孤岛现象”及其原因，以及为消除这种“孤岛现象”如何对多种管理体系进行协同与整合。本章为读者提供体系整合的一种思路和方法。

企业管理的理论和模型可以说浩如烟海，每种理论都针对企业管理的某一领域，这些理论往往自成体系，但在其发展的过程中往往又互相借鉴，不断地补充和完善。因此，也有了交叉和重叠，这也给企业在应用时造成困惑。我们不能把流程管理与其他的管理理论割裂开来，就流程谈流程显然是不合适的。我们应当把流程与其他管理理论相结合，以流程为基础将各种管理体系进行协同与整合，从更高的流程视角来看待一个企业，即如何构建一个一体化的经营管理体系，将各种管理体系融为一个有机整体，以更好地管理一个企业，管理企业的业务和业务流程，使管理更有效率。这既是企业关心的问题，也是本书的一大特色。

最后，笔者收集了一些读者经常提到的、带有普遍性的问题并给予解答。附录中的术语解释能够使读者对遇到的术语快速找到答案。

本书的读者对象为企业、政府、医院、学校等各类组织中的以下人员：

- 高层和中层管理人员
- 流程管理人员
- 各种管理体系的管理者代表和主管
- 信息化规划和实施主管
- 有一定管理经验的基层管理人员

- 对流程管理感兴趣的其他人士

本书将与《流程管理与信息化》、《流程承载战略落地》、《流程与价值链》、《流程与标准化管理》、《流程与精细化管理》、《流程与内控和风险管理》等共同构成“流程管理”的完整体系，这些书籍将陆续推出。在撰写本书过程中，笔者越深入研究，越发现流程管理本身涉及企业管理多种理论和实践。笔者深感自己在某些方面知识和经验的不足，真诚地期望各界朋友和笔者就流程方面的专题进行深入探讨，并提出宝贵意见和建议。不妥之处，请批评指正。

郑重声明：本书在编写过程中，笔者查询、参考了大量国内外的相关图书、文章和网上信息。由于资料来源广泛而繁多，部分资料未能注明来源及联系版权拥有者并支付稿酬。请版权拥有者与笔者或出版社联系。在此表示深深的谢意。

李庆能

“管理不是一门科学，而是一种实践。”

——彼得·德鲁克《管理的实践》

“公司面临的问题究其根源，并不在于组织结构，而在于流程结构。不改变原有的流程，而只在原有的流程之上建立新的组织，这无异于新瓶装旧酒。”

——迈克尔·哈默《企业再造》

“在 21 世纪，持续的竞争优势将更多地出自新流程技术，而不是新产品技术。”

——麻省理工学院斯隆管理学院 莱斯特·瑟罗教授

目 录

第 1 章 流程：管理的基石	1
1.1 让流程变得优秀	1
1.1.1 认识流程	1
1.1.2 流程的 6 个组成要素	2
1.1.3 优秀流程优秀在哪里	2
1.1.4 流程无处不在，流程需要管理	4
1.2 为什么要对流程进行分类和分级	5
1.2.1 流程与流程之间的相互关联性	5
场景速写 No.1：画不完的流程图	5
1.2.2 流程分类：便于专业化管理	6
1.2.3 流程分级：实现层级化管理	7
实例 1-1：某上市白酒企业 FS 公司流程分级	10
1.2.4 端到端流程：让流程畅通无阻	16
1.3 通过流程框架实现业务的系统化管理	17
1.3.1 美国生产力与质量中心的流程分类框架有何价值	17
1.3.2 设计完整的业务流程清单，实现全流程管理	24
场景速写 No.2：YC 公司的流程到底有多少	24
实例 1-2：某央企下属子公司中国 SY 工程有限公司的流程清单	25
第 2 章 流程管理再认识	34
2.1 要 BPR 还是要 BPM	34

2.1.1	BPR 的淡去和 BPM 的浮出	34
	启示录 2-1: 国家层面的再造	36
2.1.2	深刻理解 BPM 的内涵	38
	场景速写 No.3: 流程管理是“下面人”的事情吗	38
2.1.3	从职能管理模式向流程管理模式转变	41
2.1.4	流程型组织及其优势	45
2.2	流程管理到底管什么	48
2.2.1	管流程就是管业务	48
	场景速写 No.4: 流程管理就是画流程图吗	48
2.2.2	建立流程管理体系, 实现业务的无盲区管理	49
2.2.3	流程管理文件体系应当包括的内容	50
2.3	像管理流水生产线一样管理业务流程	50
2.3.1	流水生产线给我们带来的启示	50
2.3.2	流程主人: 让每个流程都有负责人	52
	启示录 2-2: 丰田的“痛点”	52
2.3.3	如何管理跨部门的流程	53
	场景速写 No.5: 没完没了的碰头会	53
2.4	流程和企业成熟度模型介绍	54
2.4.1	什么是流程和企业成熟度模型	54
2.4.2	流程能动因素和企业能力	54
2.5	精益流程: 实现流程的精准和精益化管理	63
2.5.1	精益生产方式	63
2.5.2	增值活动和非增值活动	64
2.5.3	精益思想	64
2.5.4	精益流程管理	66
	实例 2-1: MN 重型汽车制造厂精益生产流程	67

第 3 章 流程描述、分析和诊断

3.1	用恰当的方式描述流程	69
-----	------------------	----



3.1.1	流程管理从流程梳理起航	69
3.1.2	流程描述的方式及常见问题和错误	71
	实例 3-1: WYY 酒店采购管理工作流程	73
	实例 3-2: MN 肉制品有限公司销售 48 小时订单制业务流程	74
	实例 3-3: TGJN 股份有限公司外部来文批办流程	75
3.1.3	为什么要画流程图	76
3.1.4	流程图绘制常用工具和图形符号	77
	实例 3-4: TKQY 公司招标业务流程	78
3.1.5	定制适用的流程图模板	80
3.2	用 SIPOC 绘制流程图	81
3.2.1	什么是 SIPOC	81
3.2.2	用 SIPOC 绘制流程图时要考虑的问题	82
3.2.3	用 SIPOC 绘制流程图的步骤	82
3.2.4	SIPOC 图的 3 大优点	82
	实例 3-5: BFD 汽车公司经销商订单流程 SIPOC 图	83
3.3	你的流程图“达标”了吗	84
3.3.1	绘制流程图的 3 个基本要求	84
3.3.2	流程图的交付标准和要求	84
	场景速写 No.6: “热闹”的流程评审会	85
3.4	流程分析和诊断	86
3.4.1	流程分析的主要内容	86
3.4.2	流程诊断的 4 个维度	88
3.4.3	流程诊断常用的 3 种方法	89
第 4 章 流程和流程绩效指标设计		93
4.1	流程承载战略落地	93
4.1.1	寻找战略落地的路径	93
	实例 4-1: HG 集团如何实现战略落地	98
4.1.2	识别价值链: 企业创造价值的整个过程	100

4.1.3	流程体系规划的方法与步骤	104
4.2	流程顶层设计	105
	场景速写 No.7: EF 公司的流程为什么“组装”不到一起	105
	实例 4-2: AB 集团公司的流程框架	106
	实例 4-3: AB 集团公司战略管理流程(高层级流程)	106
	实例 4-4: AB 集团公司人力资本开发与管理流程 (高层级流程)	107
4.3	设计适用的流程	109
4.3.1	流程设计的一般原则和目标	109
4.3.2	流程设计的方法和步骤	110
	实例 4-5: YCF 公司设备考察调研流程设计	112
4.3.3	流程设计的评价标准	114
4.3.4	流程设计时应注意的问题	114
4.3.5	把握流程细化的“颗粒度”	115
4.4	流程绩效指标: 衡量流程绩效	118
4.4.1	关键绩效指标和流程绩效指标的关系	118
	实例 4-6: KPM 汽车公司 KPI	120
4.4.2	通过 PPI 对流程进行监控和管理	125
	实例 4-7: MN 重型汽车制造厂配件服务 PPI	128
	实例 4-8: KPM 汽车公司 PPI	128
第 5 章	流程优化	134
5.1	流程优化从何处入手	134
	场景速写 No.8: “这么多流程, 优化该从何处入手?”	134
5.1.1	流程重要度评估	135
5.1.2	流程优先级选择	136
5.2	优化流程, 构筑流程高速公路	137
	实例 5-1: 福特公司应付账款部门的采购业务流程再造	137
5.2.1	管理优化的层次结构	138