

Management is the Process

戴良桥◎著

能够把每一件工作都做好，不是因为我们比别人更聪明，

而是因为我们行动标准，按流程执行。

员工的工作，是否严格遵照流程，是否遵守制度，是企业能否高效运行的保障，也是管理者执行力与管理能力的重要体现。

Guanli Jiushi Zouliucheng

在强调团队协作的工作中，任何一个人脱离了流程的秩序，都会引起团队的混乱，降低团队的整体效率。管理者的流程执行力决定了企业的竞争力，因为遵守流程能提升工作效率，降低管理成本，使企业的“内功”更加扎实。

管理就是 走流程

企业生产活动有序高效运行的基础
推动精益生产和成本最低化的有力保障



本书用简短的篇幅和简练的语言，
阐述了一种流程文化的理念，
希望能帮助您养成凡事走流程的工作习惯，
同时也能使企业持续改善流程绩效，
保持企业高绩效和不断成长。

天津出版传媒集团

天津人民出版社

管理就是 走流程

企业生产活动有序高效运行的基础
推动精益生产和成本最低化的有力保障

戴良桥◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是走流程/ 戴良桥著. --天津 : 天津人民出版社, 2017.12

ISBN 978-7-201-12740-8

I . ①管… II . ①戴… III . ①企业管理 IV .

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 297095 号

管理就是走流程

GUANLI JIUSHI ZOULIUCHENG

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮 编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 刘子伯
装帧设计 孙希前

印 刷 三河市航远印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 710 × 1000毫米 1/16
印 张 15
字 数 120千字
版次印次 2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷
定 价 36.00元

版权所有 侵权必究

「前言」

无论我们干什么事，无论在生活、休闲还是工作中，都有一个“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序，这就是我们的流程，只是我们没有用“流程”这个词汇来表达而已。因此，流程就是做事的方法，它不仅包括先后顺序，还包括做事的内容。

同时，我们做任何事情都需要资源投入，都需要借助资源的效用，包括资金、信息、精力、人员、技术等等，因此对投入的资源也要善加管理，否则也难于成事。在此，我们对流程的认识又深入了一步，流程还包括对输入、输出的管理。

流程概念运用于企业，就变成了一本本标准化的操作手册，它能够使企业成为企业界的“能人”，对企业“能办事、办好事”，对客户“会来事”，它能够有效地凝聚经验、指导新人、提高工作效率、提升工作效果，最终带来企业竞争力的提升。

当今，面对竞争日益激烈的外部市场环境，当今企业之间的较量与比拼，已不仅仅简单地存在于市场扩张与开拓能力方面，与此相并行，内部管理能力在企业核心竞争力中所占比重越来越大。建立并持续优化业务流程体系是提升企业管理水平的一项重要手段，目前被越来越多的企业所认同。越来越多的企业管理者认识到，传统金字塔型的组织结构和环节复杂的业务流程已无法应付现在和未来业务的挑战。同时大量的研究也发现，在流程管理

实践中，相当多的企业重视业务流程的规划，而轻视对业务流程的管理。因此，导致企业的内部管理中出现了以下许多最为常见的问题：

有流程，无执行：即流程形同虚设。企业制定的流程大多停留在书面上，但真正被用于实践中的很少。

流程与实际运作脱节：由于外部环境的变化，企业的运作也随之发生变化，这本是应该的，但实际情况是指导业务规范运作的流程往往还停留在过去的状态。

流程与流程之间的割裂：特别是集中在跨部门和跨业务单元的流程上。流程之间的割裂，导致企业内部存在很多的冲突。

有了流程管理僵化，没有流程管理混乱，就是我们常说的“一管就死，一放就乱”。流程管理在效率和效果上难以找到最合理的解决方案，这一点一直是让大多数企业头痛的问题。

业务流程的根本是业务，但流程业务的授权和监管不同步。当业务运作出现错误时，往往所导致的结果是责任不清，互相推脱。

流程繁多，层次不清：许多企业制定了大量的业务流程，但没有对流程进行体系化的分层和分级管理，以至于无法保证企业战略目标的实现。

这些问题直接导致企业无法快速适应当前市场和经营环境的变化。因此，企业必须通过更加高效的运做系统来不断提高自身的应变能力和适应能力，这其中流程管理是最为重要和有效的方法之一，企业对于流程的管理是一个动态的和持续优化的过程，只有这样，才能保证企业管理稳定、规范运做、控制风险等目标的实现。

本书从流程管理、流程规划、流程梳理、流程优化、流程协调、流程执行等方面，全面介绍了流程管理的实操技巧，并通过大量的案例、图表进行解说，生动、直观地将流程管理中的许多方法、工具和表单清晰地展现出来。《管理就是走流程》一书将会在流程管理中起到事半功倍的作用和效果。

「目 录」

前 言 / 001

第一章 流程管理 / 001

- 一、流程管理及产生的背景 / 002
- 二、流程管理的特点及实施 / 007
- 三、如何制定、运用适合的流程管理系统 / 014
- 四、不要把流程仅仅看作是活动流 / 019
- 五、流程管理与规范化管理 / 023
- 六、流程架构规划与战略承接 / 025
- 七、什么是 PDCA? 它的管理流程工作如何? / 031
- 八、企业为什么要做流程管理? / 034

第二章 流程规划 / 037

- 一、企业为什么要做流程规划? / 038
- 二、流程规划管理中存在的问题 / 042
- 三、流程规划过程 / 044

四、如何对流程进行分类分级？ / 051

五、流程成熟度评估 / 054

六、流程图的绘制 / 063

第三章 流程制作 / 069

一、企业核心流程 / 070

二、人员流程：（如何正确用人？） / 074

三、战略流程：（如何做正确的事？） / 084

四、运营流程：（如何正确地做事？） / 094

第四章 流程执行 / 101

一、为什么执行必须走流程 / 102

二、如何保证流程执行有效性？ / 104

三、相信秤，不要相信手感 / 109

四、只要有流程可依，就没有特殊情况 / 111

五、创造价值比完成任务更重要 / 116

六、尊重流程才能有效执行 / 119

第五章 流程优化 / 133

一、流程优化的方向目标与原则 / 134

二、流程优化组织的建立及运行机制 / 139

三、流程优化的组织与协作 / 142

四、流程优化需求分析 / 144

五、流程优化项目立项 / 152

六、流程优化的方法 / 163

第六章 流程梳理 / 171

一、流程梳理的价值及意义 / 172

二、流程梳理三步曲 / 175

三、如何做企业流程梳理 – 审定流程图 / 181

四、企业流程梳理的七个步骤 / 185

五、企业信息化建设中流程梳理的步骤及方法 / 189

第七章 流程再造 / 195

一、流程再造的提出及企业流程中的问题 / 196

二、流程再造的意义 / 200

三、流程再造的组织条件 / 203

四、流程再造失败的分析 / 208

五、流程再造的重建 / 217

六、企业实施流程再造的步骤 / 222

七、成功的流程再造提升企业竞争力 / 224

第一章

流程管理

对成长企业来说，“成长的关键不是经济环境，也不是市场条件，而是企业自身的管理条件”，企业发展到一定程度和规模，就会面临自身运作效率低下、内耗严重、对外界反应迟钝等问题。而企业流程管理作为一种管理思想和工具，通过企业内部运作环节及运作模式的改变和优化，缩短流程周期、节约运作资本，用最便捷和灵活的方式输出最令客户满意的优质产品或服务。企业流程管理在增强企业的对外竞争能力方面将会发挥越来越重要的作用。

一、流程管理及产生的背景

近几年来，流程管理不仅成为管理界学术研究的热点，更在国际企业界形成讨论和应用的热潮。美国、日本以及西欧一些国家的企业都争先恐后开始了这方面的实践。

（一）流程管理

什么是流程管理？就是根据工作事务类型及解决处理方式，制定相关的标准化处理解决步骤和程序。在这其中，要明确每件工作事务的性质与类型，明确每个岗位的功能定位，明确工作事件中每个人的权利责任与义务。将每件工作事务中的处理程序进行标准化认定，所涉及到岗位和人员进行定位，并形成书面化，各相关人等均得熟背牢记。在日常的工作中，各工作事件均按照事先设定的标准处理程序来进行应对处理解决。

不少企业都邀请外部咨询公司进行过流程管理的咨询服务，流程管理负责人会拿来很厚的流程管理规范文件询问咨询顾问：你觉得我们流程管理开展得怎么样？这个时候，咨询顾问固然要看文件，但是还有哪些方面来衡量这个企业流程管理做得好不好呢。对此，国内知名的“管理+IT”咨询机构 AMT 咨询提出了三个可供参照的方面：

第一，观察这个企业任意一次会议。

比如说随机推开会议室的门，进行原始会议语言的记录。看这个会议从头到尾有多少次提到部门，提到个人，还有多少次提到流程。企业开会往往是沟通问题、分析解决问题。问题出来的时候，如果这个企业很多次是在说某某部门这就是你的问题。老张、老王这就是你个人的问题。这个时候企业其实不是在把流程作为管理的对象，而是把部门作为管理对象，

把个人作为管理对象。而如果这个会议当中谈到这个问题可能出现某某流程设计本身就有问题，我们怎么样从结构设计上能规避这个问题的再次发生。如果会议这样开，这个企业的流程管理已经进入了它的日常形态。

第二，推开这个会议室的门，看是一个部门在开会，还是一个跨部门的小组在开会。

换句话说就是跨部门协同的工作方式在这家企业是否非常自然，是否是常态。如果在这家企业所有工作的布置、跟进、跟踪都是以部门为单位，我们仍然说这家企业有很强的垂直部门管理的色彩，而如果说企业在做新产品上市流程的时候，在做研发流程的时候经常是一个小组坐在一起。这个小组的人员可能来自于客服，来自于生产，来自于财务，甚至来自于客户和供应商，当然也包含于来自销售部门和研发部门，这就是一个小组在工作，而不是一个部门工作完工后再甩给下一个部门。我们觉得这种协同工作是不是常态也是衡量一个企业流程管理是否好的一种观察模式。

第三，翻开大厚本的流程规范，找出随机一个流程询问这个流程谁负责。如果能说出某某人的话请他来，然后问他这个流程是你负责吗？这个流程怎么衡量它做得好还是不好？它的计算指标你清楚吗？为了达到这个绩效指标，你去协调流程上参与的一些部门和岗位，你能协调得动他们吗？

如果这个流程的负责人（有的时候是所谓的负责人）说这个流程好不好没有什么标准，就是文本上定期做就可以了。这个流程要改进的话，我很难协调到其他部门。我可能要很费力才能推动他们来参加这个流程的讨论会。这个流程好不好跟我的绩效指标也没有什么关系，我的绩效指标，我的工资奖金是由我的上层经理决定的。他觉得我工作做得好，我的直线领导给我打的分高，我的绩效指标就高。跟这个流程没有什么关系。如果回答是这样一些负面的话，我们说在这个企业其实流程是没有人管的孤儿。

所以综合以上几点，我们说衡量一个企业流程管理得好不好，绝对不

仅仅是看他的文本文件写得有多厚。

下面举一个流程做得比较好的例子，是一位消费者维修手机的真实经历。

一位手机消费者到他使用的手机维修网点进行维修，一进维修的店面就看见一个非常大的欢迎牌，这个欢迎牌上写的是“客户关怀”，这个词很能体现流程的一个要素：流程为客户创造价值。价值是什么？是让客户到这里来感觉到一种关怀。

比如说在等候排队的时候会在等候席位播放憨豆先生的喜剧片，这样很容易打发时间。一个大的流程流转不是把损坏的手机交给技术人员，是先交给一个语音很甜美的服务小姐。这位服务小姐会做这样几件事情：

了解你的手机哪里坏了，她进行一些初级的登记。然后把坏的、需要维修的部分拿到后台。她把她听到的问题描述录入到计算机里面，然后把剩下不需要维修的部分装在一个小袋子里交给你。

这样很多细节其实都有管理的精神在里面，比如她为什么不把需要你拿着的东西直接给你，而是装在一个袋子里给你，这也是关怀的一个表现。同时在这个流程里面有不同岗位之间的工作安排，如果所有事情都交给技术人员去做，一个是会很占用他的技术资源的宝贵时间，把技术人员做的预派、拆装这种工作交给一个服务亲和的服务小姐来做。大家体会到这叫作流程中的活动以及活动之间的关系，这个流程就是这样一个活动之间的关系。

进入维修的网点不需要你提供当时的购机发票，他是通过机器本身印的一些编码就可以比较方便地识别出是否他要维修的正宗产品。这个其实也是体现了一个要素：流入的输入。你的流程是否需要客户提供很多的信息，需要客户做很多麻烦的事情。我们把这个串起来，一个流程有六个要素：客户是谁，为谁创造价值，这个价值是用什么样的流程输出来表现的，流程的输出是什么，流程的输入是什么，流程当中有哪些活动，以及

活动与活动间的关系。

我们要说的是不在于流程图每一步画的是什么，而是客户有没有感受到他被关怀。

（二）流程管理的背景

自从亚当·斯密在《国富论》中首次提出劳动分工的原理以来，这套商业规则指导企业的运行与发展长达两个多世纪。

先是美国汽车业的先锋开拓者亨利·福特一世将劳动分工的概念应用到汽车制造上，并由此设计出世界上第一条汽车生产流水线，大规模生产从此成为人类历史上的现实。几乎与福特同时代的通用汽车公司总裁阿尔弗雷德·斯隆在福特的基础上将劳动分工理论再次向前推进了一步，斯隆实际上树起了劳动分工理论发展的第三个里程碑。福特根据劳动分工原理化解汽车装配工作，把它拆成一系列毫不复杂的任务，使每个工人的工作都简单易学。然而，人员协调和工人工作成果的组合过程却因此而变得复杂非常，管理方面显然跟不上高效率工厂系统的需求了。斯隆正是在此基础上，将劳动分工的理论应用到管理部门的专业人员之中，并使之与工人的劳动分工呈平行发展之势。有了这样完整的工人及管理人员的系统分工，汽车业才真正称得上“大规模生产”。

在 20 世纪 90 年代，这套劳动分工规则受到了挑战。大规模生产已越来越多地被大量定制所替代。哈默与钱皮以思想家的口吻开始了对我们所处的时代的企业革命的描述：“一整套两个多世纪之前拟订的原则在 19 世纪和 20 世纪的岁月里对美国企业结构、管理和实绩起了塑造定型的作用。在这本书里（《流程再造》），我们说，现在应该淘汰这些原则，另订一套新规则了。对于美国公司来说，不这样做的另一条路是关门歇业。”这里，哈默与钱皮所说的新规则就是当今风靡全球的业务流程重组（BPR）。

流程重组就是对企业的流程、组织结构、文化进行彻底的、急剧的重

塑，实现企业形态由以职能为中心的职能导向型向以流程为中心的流程导向型的根本转变，以达到工作流程和生产率的最优化，实现绩效的飞跃。理论创立者哈默博士形象地将其阐释为“打破鸡蛋才能做蛋卷”，并将其定义为“重新开始”。

哈默与钱皮为“显著的进展”制定了一个目标，即“周转期缩短70%，成本降低40%，顾客满意度和企业收益增进40%，市场份额增长25%”。企业的流程再造绝非是缓和的、渐进的改善，而是要实现一跃千里的大步跨越。

企业面临不断加剧的市场竞争，日益多样化的客户需求及更加复杂的技术服务市场迫切要求企业转变运营方式，以适应新的环境与竞争需要。

但是由于急剧变化的流程重组忽略了人的因素或超越了企业实际，导致流程重组失败率高居不下，经过无数先贤的努力，目前流程优化、流程管理正以其稳健的特点获得越来越多的企业青睐。

管理智慧

流程管理，是保证工作效率提高的关键；企业管理者只有将流程中的各个节点把握好，才可以让工作人员的效率迅速提高。通过制度或规范使隐性知识显性化，提高资源合理配置程度，快速实现管理复制。

二、流程管理的特点及实施

流程化管理模式源于业务流程再造 (BPR), 1990 年管理大师 Michael Hammer 首次将 Reengineering 引入企业管理界, 提出了业务流程再造的概念, 从此 Reengineering 一词, 便以全新的面貌和新的内涵为管理界所认识和重视。

BPR 就是以流程为导向, 从企业战略和顾客需求的角度出发, 以创造更大的价值和更多的顾客满意度为最终目标的改造流程以提高企业竞争力为目的的变革。换言之, 流程化管理模式是一种基于业务流程进行管理、控制的管理模式, 代表着一种对新的企业组织工作模式的追求。

流程管理模式所强调的管理对象是业务流程, 强调以流程为目标, 以流程为导向来设计组织框架, 同时进行业务流程的不断再造和创新, 以保持企业的活力。

流程可以说是企业管理模式改造中最关键的字眼, 任何策略远景的实现、信息系统的导入、企业文化价值观的具体呈现, 终将落实到流程, 所有流程再造的核心均是以流程为发送企业经营业绩的对象, 以流程导向式的扁平化组织取代金字塔型的阶层组织。

(一) 流程化管理的特点:

1. 流程管理最重要的特点是突出流程, 强调以流程为导向的组织模式重组, 以追求企业组织的简单化和高效化;

2. 流程管理另一个重要特点是反向, 既从结果入手, 倒推其过程, 这样他所关注重点首先就是结果和产生这个结果的过程, 就意味着企业管理的重点转变为突出顾客服务、突出企业的产出效果、突出企业的运营效

率：即以外部顾客的观点取代内部作业面方便的观点来设计任务；

3. 流程管理注重过程效率，流程是以时间为尺度来运行的，因此这种管理模式在对每一个事件、过程的分解过程中，时间是其关注的重要对象；

4. 流程管理将所有的业务、管理活动都视为一个流程，注重他的连续性，以全流程的观点来取代个别部门或个别活动的观点，强调全流程的绩效表现取代个别部门或个别活动的绩效，打破职能部门本位主义的思考方式，将流程中涉及到的下一个部门视为顾客，因此将鼓励各职能部门的成员互相合作，共同追求流程的绩效，也就是重视顾客需要的价值；

5. 强调重新思考流程的目的，使各流程的方向和经营策略方向更密切地配合；

6. 强调运用信息工具的重要性，以自动化、电子化来体现信息流增加效率。

（二）怎样进行流程管理？

业务流程重组的概念由哈默与钱皮教授提出，在西方已经盛行了几十年。具体的概念是：对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的改善，使得企业能最大限度地适应以“顾客、竞争和变化”为特征的现代企业经营环境。

中国的企业开始有业务流程重组的需求始于 20 世纪末期，经历了十年左右的发展，已经有了越来越多的企业开始意识到业务流程重组对企业管理的重要性。新设计出来的流程打破了企业、特别是发展中的企业常年以人定岗、以职位定岗的局限，打破了传统科层制的组织架构，依靠科学合理的流程来确定企业的部门和岗位，支撑企业未来的发展，为企业提升管理水平提供了基础。

1. 理顺流程层级是基础

流程是分层次的。理顺流程的层次，是做好业务流程重组的基础。

企业管理最高管理层级是战略流程层。战略层是反映企业长远发展的管理层级，它解决了企业的方向性和资源配置问题。战略层的流程包括：战略、计划、创新、品牌、企业文化。流程重组对这个层级的管理基本不会涉及。

企业管理的第二个管理层级是管理流程层。管理流程层是反映企业资源的管理层级，它解决了企业的效率性和费用控制问题。管理层的流程包括：人力资源管理、财务管理、行政后勤管理等等。案例中提到的“人力资源部的业务流程就有 23 个”就是这个层级的管理流程。业务流程重组会对这个层级进行比较大的改善。

企业管理的第三个层级是经营流程层。经营流程层是反映企业真实经营情况的管理层级，它解决了企业的增值性、收入增长和成本控制问题。经营层的流程包括：采购、仓储、计划、调度、车间、质检、成品、分销、配送、服务等流程。案例中提到的“一个一个的个案报到总部再批下来，很多好的时机就错过了”就是指这个层次的市场流程。业务流程重组的工作主要是针对这个层次的流程进行的。

除了将企业的管理流程的层级分为战略层、管理层和经营层外，各层的流程还要有分级。有企业级的一级流程、职能级的二级流程、功能级的三级流程，还有子功能级的四级、五级流程甚至六级流程。案例中的人力资源流程，就犯了没有分级的错误。在分清流程层级的基础上，才能建立流程规范和流程与流程之间的衔接。

2. 改善流程是一个长期过程

业务流程重组要与业务流程优化结合。

企业的管理有了问题，首先需要做个全面的检验，这就是管理诊断。

管理专家好比医生，通过“望闻问切”的细致调研和先进的管理工具将企业的管理问题分析透彻，然后根据管理问题的严重程度，开出管理治疗的药方。药方确定了企业是要做业务流程的彻底重组，还是进行业务流