



THE PROCESS MIND

New Thoughtware® For Designing Your Business On Purpose

流程思维

企业可持续改进实践指南

[美] 菲利普·科比 (Philip Kirby) 著
肖舒芸 译

揭示如何运用以流程为重心的商业模式来实现绩效飞跃

一本书参透流程思维理念、工具和实用措施
实现绩效提升50%、前置时间减少70%、营运资金
增加100%、质量成本减少50%、生产率增加65%



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



 **CRC Press**
Taylor & Francis Group

THE PROCESS MIND

New Thoughtware® For Designing Your Business On Purpose

流程思维

企业可持续改进实践指南

[美] 菲利普·科比 (Philip Kirby) 著
肖舒芸 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

流程思维：企业可持续改进实践指南 / (美) 菲利普·科比 (Philip Kirby) 著；肖舒芸译. — 北京：人民邮电出版社，2018.3
(精益实践译丛)
ISBN 978-7-115-47931-0

I. ①流… II. ①菲… ②肖… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第029104号

内 容 提 要

丰田生产系统和精益生产实践无疑是成功的生产体系，但是一些应用精益生产工具的企业却渐渐失去了优势，究其原因何在？本书作者根据其数十年来在全球多家企业成功实施流程改进的经验，提出了流程思维的理念、工具和实践指南，以引导越来越多的企业采用以流程为重心的商业模式。

本书要强调的是流程、员工、组织结构和企业文化应该共同为用户增加价值，这是一种全新的思维件 (Thoughtware)，旨在促使企业实现由职能导向型向流程导向型的根本转变，从而达到工作流程和生产率的最优化，实现绩效的飞跃。

新思维件是一种思维体系，其主旨就是企业在执行商业战略和业务流程时需要具备流程思维。

企业若不改革商业流程设计，持续改进是不可能实现的。本书适合所有渴望企业实现精益的、健康的持续改进的管理者和创业者阅读，也可作为相关咨询和研究机构的参考读物。

-
- ◆ 著 [美] 菲利普·科比 (Philip Kirby)
译 肖舒芸
责任编辑 陈宏
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：18.5 2018年3月第1版
字数：200千字 2018年3月北京第1次印刷
-
- 著作权合同登记号 图字：01-2016-4635号

定价：79.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

本书赞誉

菲利普·科比为波士胶公司在美国的业务所做的贡献具有变革性意义，他以极具洞察力的视角证实了流程思维的重要性。本书提及的商业模式能够帮助企业扩大产能、减少生产周期、提升质量、改善客户服务、强化安全环境。令人难以置信的是，我们几乎没有花费成本，就发现员工对工作更加投入了。

——鲍勃·马凯特 (Bob Marquette)，波士胶公司 (Bostik) 首席执行官

我与科比在多家公司合作了数年，在他的帮助下，我们连续数年实现了财务增长、改善了工作环境。如果你重视组织变革，就必须改变思维方式。这本书会告诉你该如何做。

——埃里克·塞如内尔 (Eric Sejourne)，亚萨合莱公司 (Assa Abloy) 副总裁

如果你想在竞争中占领制高点，实现生产率翻倍，那么，菲利普·科比的商业流程模式正是为你准备的。

——彼得·普西乔吉奥 (Peter Psychogio)，CSI 国际创始人

本书详细阐述了什么是流程思维。通过应用这本书里的原则和方法，我们实现了更有效的、更有弹性的流程，以极好的表现满足了消费者需求，而成本却比以往更低了。

——加里·哈利 (Gary Haley), Vantage Foods 首席执行官

我曾经和科比合作，共同探求如何改进招聘流程。我们获得了显著的成效——为某个职位找到合适人选的时间减少了25%、招聘所需时间减半、离职率下降、更多的新员工成功度过了至关重要的前90天、雇用每一名员工的成本下降了34%。为了你的员工，这本书值得一读。

——莉莎·普罗文萨诺 (Liza Provenzano), 思拜克管理咨询有限公司 (SparkHR Inc.) 人力资源部主管

菲利普·科比是实施持续改进计划的优秀人才，他在清除流程浪费、激发员工工作热情、改变行为等方面有着丰富的经验。科比在三家不同的公司帮助我创造、实施了计划和架构，改造了企业运营方式，获得了切实的商业成果。在这本书中，他将有效的方法都记录了下来。

——克里斯·莫斯比 (Chris Mosby), 切斯特顿公司 (A.W.Chesterton)
运营副总裁

在这本书中，科比教会我们如何真正地了解企业的集体思维。他以事实为依据，用战略性的方式帮助企业改进商业模式。对任何一位正在寻求如何改变企业现状的人来说，这都是一本必读之书。

——玛丽·凯·利佩特 (Mary-Kay Lippert), 富鲁达 (Fluidigm)
加拿大公司运营副总裁

我们都想继续提高西捷航空公司的准点率，对航空业来说，这一点十分关键。菲利普·科比提出的全新的流程思维帮助我们取得了更佳的性能。对所有

想实现商业可持续改进的人来说，这是一本必读之书。

——布里吉得·佩里欧 (Brigid Pelino)，西捷航空公司
(WestJet Airlines) 副总裁

这本书给出了宝贵的思维模式，使你能够革新组织，令其更有活力。为了你的团队，开始阅读这本书吧！

——托尼·索玛斯 (Tony Soumas)，蒂姆霍顿 (Tim Hortons Inc.)
分销业务和企业形象战略主管

前言

2011年8月，波士胶公司（Bostik）正面临一场危机：公司按时足额交付率低至10%，库存量不断攀升，订货至交付期增加至21天，而行业标准仅仅为5天；公司客服解决问题的能力受到严重质疑。我们面临的困境不仅仅是失去几份订单，而是被行业淘汰出局。我在公司的一家主要工厂度过了心力交瘁的一天后，回到酒店立刻给一个人打了电话，我知道他能帮上忙，他就是菲利普·科比。

我和菲利普是老朋友了，早在1994年，他就帮我发起了一场企业流程重组活动。当时，我的公司是一家传统的、智能化的企业，虽然实力雄厚，前景乐观，但我们对于扁平化工作流程和流程思维却一无所知。我们请菲利普前往公司，希望他能引领公司开启一场变革，以提升我们在多重细分市场上的竞争力。在菲利普的指导下，我们取得了显著成效，大部分目标得以实现。但是，与大多数行动计划执行后的效果一样，之后有那么几年时间，我们走了下坡路。2001年，美国经济衰退时我们再一次向菲利普寻求帮助。菲利普通过激发新思维、革新流程及开展新的绩效改进工作，帮助我们继续保持良好的运行态势。于是，我们又一次扭转了颓势。直到2011年，黑暗时期再次来临。我明白，这一次仅靠

几个月的渐进式改进将于事无补，从短期看来，我们急需快速解决方案，而从长期考虑，我们需要进行转型。这些都是颠覆性的。

在波士胶，我们管菲利普叫“颠覆大师”，他的思维是颠覆性的，他的方法很有效。他不是一位揣着一袋子工具试着给企业做些微调的普通变革者；他深入流程，让所有人自曝其短，真正地改变了思维，而且是持续地改变。在最近一次的复苏之路上，我们再次需要菲利普的方法和商业模式，即围绕迅速且持续的“实验、学习和适应”设计的方法。我们制定了关键流程，使员工能最大程度地理解并全身心投入工作，由此形成了最佳解决方案——我们的一线员工。我已经学到，成功源于了解和应用菲利普的指导要点：第一，尊重你的员工，他们是减少浪费，使价值不受破坏的关键；第二，相信你的员工能够暴露问题；第三，要了解流程思维，必须观察整个组织来实现可持续的绩效改进。除此之外，任何其他的方法都只是短期的“苟延残喘”。

就在拨出第一通电话后的几周内，我们的工作流程产出超越了任何一个标准，到2011年11月，本土团队开发出了新的指标，他们利用视觉管理工具，激励销售人员，敦促增加订单。这一次，我们没有半途而废，在过去的20多年里，菲利普始终是我们的北美公司最受信赖的顾问，我们的改革范围已经超越了单个工厂的单条生产线。有了菲利普的监督、支持和指导，我们打碎了条块分割的职能体系，持续地提升商业绩效。我们还改变了思维方式，使组织内的全体员工更加投入工作，组织也在进行自我变革，可能性无限大。尽管如此，从许多方面来说，这段旅程才刚刚开始。很大程度上，我们感谢菲利普·科比的商业模式和变革性思维——卓越的流程思维。他愿意和大家一同分享这本洞见深刻、细节丰富、亲力亲为的书。

鲍勃·马奎特 (Bob Marquette)

波士胶股份有限公司总裁兼首席执行官

引言 流程视角	001
根本性的误解	001
企业失去优势	003
股东价值是场道德风险	004
用户价值与股东价值	005
两个支柱	006
未来的流程	007
第 1 章 金奈悖论	009
直面流程，直面问题	009
深入探究流程	011
悖论无处不在	012
无效时间占据流程的 95%	014
流程思维的应用	017
什么是新思维件	022

百年困扰	023
凡事总有代价	024
模型工作概要	025
第2章 苹果公司的秘密	029
流程创新是产品创新的前提	029
创新是靠不住的流程	031
确定流程	034
流程的可靠性与有效性	036
流程始终存在	038
端对端流程的价值	040
智慧流程——苹果公司并非个例	043
美国西南航空公司的流程思维	045
流程思维和流程思想	047
仔细思考	048
旧思维件犹如胶水	050
前车之鉴	053
第3章 历史总是相似——何其不幸	055
500年理论	055
打破固有的忠诚	057
关键不在员工，而在职能	059
流程思维不是新鲜事	061
丰田的“思想”体系	063
精益生产	065
品质革命	069
苍白的证据	073

项目成瘾	075
我们的正确选择	077
全面质量管理和流程思维	078
维持简单性	080
简单并非易事	081
不仅仅是赋权	083
第 4 章 重要根源	085
五年级数学暴露的问题	085
衬衫工厂的教训	088
简单，简单，再简单	090
根源	091
当务之急	092
升级组织思维件	093
空白格	095
回流	095
更多根源——没有问题就是最危险的问题	097
现金流是所有流程之母	099
第 5 章 设计流程和尊重员工	103
糟糕的流程和不良的关系	103
不做无用功	105
眼见为实	106
我们一起走走看看	107
工程师的城堡	110
成本降低 44%，时间缩短 74%	111
流程效力	113

尊重员工——权利和责任	114
员工权利	115
信息、话语权和技能	116
持续改进通常收效甚微	120
第 6 章 流程的重要性——战略运用和财务绩效的决定因素	121
计划并非战略	121
流程思维从战略开始	122
我不是战略家	124
流程的重要性	125
技能、话语权和信息	125
获胜需要流程思维	127
21 世纪极具影响力的商业理念	128
首席执行官视角	131
价值创造——管理工作流程，而非资源	133
库存和现金不会说谎	136
想要将劳动成本减少 35% 吗	137
营运资本生产率	138
信用卡实验	139
银行业的流程思维	142
无关乎技术	143
第 7 章 绩效目标	147
三个关键因素	147
赋权于商业流程	149
流程目标由用户定义	151
用户价值由用户需求定义	152

流程文化	154
回顾过去，面向未来	155
我们如何走到这一步	157
40年之后	158
实际需求与预测需求	160
股东价值是一个预设目标	161
经济订货批量思维的风险	163
停止让流程起效，开始构建有效流程	165
将多样性融入流程	166
可靠性与有效性	167
目标与能力	169
第8章 衡量重要的对象，而不是容易衡量的对象	171
这不是天气预报	171
导航计分卡	172
发人深思的实践	184
我们正在做什么以及做得怎么样	185
第9章 行动：实验和科学方法	187
停止磕绊，开启思考	187
科学方法	191
我们最大的敌人就是对失败的恐惧	192
持续改善的基石	197
第10章 如何“寻宝”	201
经济学家隐藏问题	201
让我们开始“寻宝之旅”吧	202

浪费，浪费，浪费，还是浪费	241
第 11 章 实验：创建一个以流程为重心的企业	249
开始实验吧	249
流程再设计的八个步骤	250
从糟糕到更糟	252
让我们开始吧	268
第 12 章 “胡萝卜节食法” 不适用于所有人	271
如果容易的话，每个人都会了	271
“胡萝卜计划”的窍门	274
科技不是万灵药	277
科技无法替代“空中交通管制员”	278
流程思维视角	280
仔细思考	281

引言

流程视角

在面对改变自己的想法和证明没有必要这么做的时候，几乎所有人都会选择后者。

——约翰·肯尼斯·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）

（1908—2006年）

根本性的误解

1990年，两本具有划时代意义的书籍出版了，虽然读者众多，但知音略少，之后这两本书逐渐被遗忘了。不幸的是，尽管在一些案例中，书中理念得到了认可，但却从未持续地应用下去。而在更多案例中，这些书所建议的思维方式从未被采用过。在《第五项修练》（*The Fifth Discipline*）一书中，彼得·圣吉（Peter Senge）介绍了“学习型组织”这一理论，该理论强调通过

系统的思考方法将企业转变为学习型组织，进而解决企业所面临的问题。圣吉注意到：“商业活动和人类活动都具有系统性……我们倾向于将系统中彼此隔绝的各个单元相关联，并疑惑为什么我们从未解决最根本的问题。”在《改变世界的机器》(*The Machine that Changed the World*)一书中，作者首次提出“精益生产”(Lean Production)这一概念，它所指的是丰田生产系统(Toyota Production System)。该系统成为了制造业的全新典范，也是一种新的思维方式，作者称其“改变世界……精益生产的应用将不可避免地跨越汽车行业，改变几乎所有行业—影响消费者选择、工作性质、企业财富，乃至国家命运。”自此以后，精益生产成为组织重构的蓝图；同时，作为一种商业运营系统，它的实用性早已超越汽车行业，遍布所有类型的行业和组织，从化学加工到药品供应链、从银行业到保险行业，等等。然而，在这些书籍出版后的25年，“流程是商业的重心”依然是非主流，而非惯例。《工业周刊》(*Industry Week*)杂志曾进行过一项大型调查，结果发现，在开展精益项目的公司中，只有2%实现了它们所设定的目标。

越来越多的相关书籍陆续出版，以帮助人们学会如何应用系统性思维。之后，圣吉于1994年出版了《第五项修炼：实践篇》(*The Fifth Discipline Fieldbook*)。作为指导手册，该书试图回答一个现实问题：一个学习型组织在周一上午应该做些什么？2006年，杰弗瑞·莱克(Jeffery Liker)和大卫·梅勒(David Meier)合作出版了《丰田模式手册》(*The Toyota Way Handbook*)，这本书详细介绍了精益生产。同一时期，大卫·休斯(David Hughes)和我于1997年完成了《思维件：改变思维，企业将实现自我变革》(*Thoughtware: Change the Thinking and Organization Will Change Itself*)一书。我们要解决的是同样的问题，并且提出了一个运营概念：若一个组织能够改变集体思维，那么这个组织就能实现自我革新。我们假设必须用一个新框架来代替组织思维的旧框架，于是提出了新思维件理论。这是一个全新的企业设计理念，针对如何协作、如何释放企业潜能和人力优势等问题，思维件理论¹提供了崭新的视角。我们认为，在精益方面的诸多概念，如六西格玛(Six Sigma)、全面质量管理(Total

¹ 思维件理论强调的是，企业在执行商业战略和业务流程时所要求的思维过程和模式。——译者注

Quality Management)、准时化生产(Just-In-Time)、质量管理小组(Quality Circles)以及其他的业务改进计划之所以失败,原因在于人们从根本上误解了丰田生产系统所激发的流程革命。我们认为,任何持续改进计划要想维持成功,必须重视流程思维和功能交叉。从长远看,工具和技巧的成功运用则不足为道。

企业失去优势

思维件是一种一体化模式,它能够帮助企业将思维模式从当前基于劳动分工、部门化和权力集中的模式转向以流程为重心的强大的组织体系。这需要一个以知识、计量、行动时间和分配为基础的新环境。简而言之,它促使企业以水平化,而非垂直化的方式进行思考和行动。除此之外,我们还提出了“八步走”的应用模式,该模式是在全球各个行业的应用基础上总结形成的,即按照绩效、生产率、衡量结果、财务改善等指标来衡量,凡是应用该模式的企业,均成效斐然。然而,时至今日,仍然很少有人关注流程方法在提升绩效方面所蕴含的价值,大多数的企业依旧继续忽视丰田生产方式、精益生产和思维件背后潜藏的系统性思维。这是因为采用持续改善的技术和工具带来了许多成功经验,至少在绩效上获得了暂时的成果,而只有少量证据能够说明,人类思维件和核心流程的转变才是这些实践成功的关键。

1988年,犹他州州立大学(Utah State University)设立“新乡卓越制造奖”(Shinzo Prize for Operational Excellence),该奖项每年颁发一次,颁奖对象是来自全球任一行业、在任何时间、在任何地点达到世界级卓越运营水平的企业。新乡奖被《商业周刊》(*Business Week*)杂志誉为“制造业的诺贝尔奖”,它被视作应用普遍认可的卓越运营原则、校正管理体系、巧妙运用改进的最高奖。新乡奖执行董事罗伯特·米勒(*Robert Millar*)对获奖企业开展了一次意义重大的研究之后,他这么说道:

“我们感到惊讶,甚至失望,因为绝大多数得到此奖的企业失去了优势……我们对这些公司进行了研究,发现大多数被评估的对象曾经是应用精益生产工