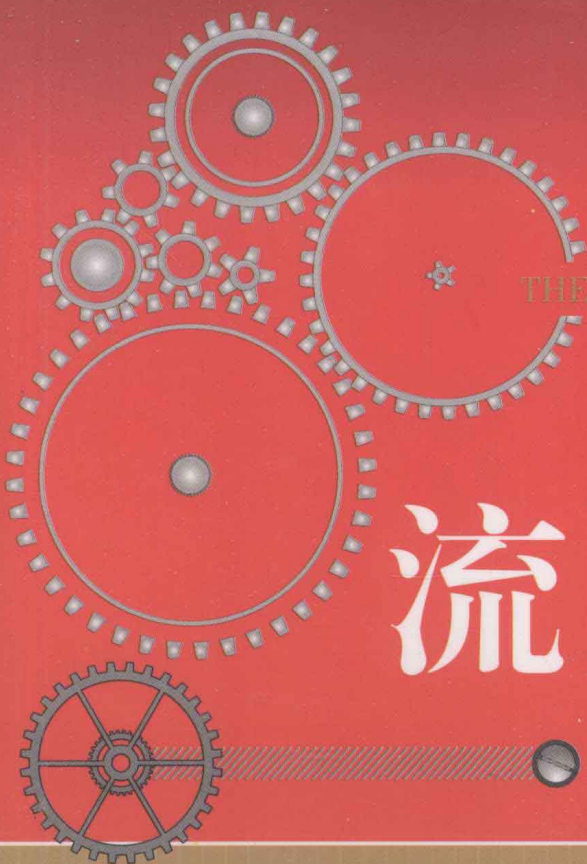




PROCESS PRACTICE
THE PATH TO EXCELLENCE

樊光中◎著

流|程|修|炼

——通往卓越之路

献给追求卓越的**企业家**

献给正在作战略规划与流程梳理的**决策者**

建立现代企业标准化流程体系的**好帮手**

培育卓越企业核心竞争力的**新工具**

展现企业流程与效能管理理论创新的**最新动态**



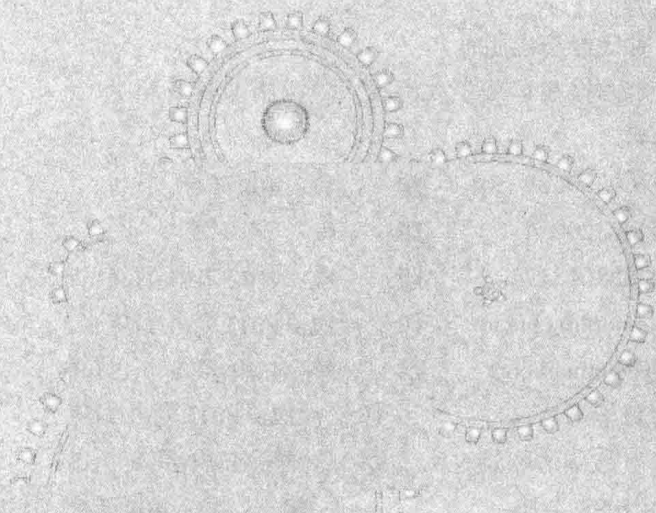
 中国时代经济出版社

PROCESS PRACTICE
THE PATH TO EXCELLENCE

流|程|修|炼

——通往卓越之路

樊光中◎著



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

流程修炼:通往卓越之路 / 樊光中著.

—北京:中国时代经济出版社,2011.1

ISBN 978-7-5119-0475-1

I. ①流… II. ①樊… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 234970 号

书 名: 流程修炼:通往卓越之路

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 樊光中

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsgdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 400 千字

印 张: 24.125

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0475-1

定 价: 48.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

序

樊光中同志将他的第二本书放在我面前，希望我为他的书说几句话。我感到很惊讶，也很欣慰。年轻的同事善于学习，勤于思考，在做好本职工作的基础上，将工作的感悟和实践的体会升华为理论，惠及世人，确实难得。说难得并不是简单的夸耀，出第一本书的时候，他还刚刚调到总公司，一切都在熟悉和适应的过程中。现在，他已经是总公司监察局的局长助理，工作繁忙，需要协调和动手的事情不计其数。在这样的工作状态下，还能利用工作之余，笔耕不辍，确实使我们汗颜。这恐怕也是我愿意为他序而又序的重要原因。

樊光中同志作为中国建筑工程总公司监察局负责效能监控的局长助理，对企业管理，尤其是效能监控有着丰富的实践经验和较深的理论基础。在中国建筑这个平台，作者在十多年的工作实践中，不断进行着管理上的总结与思考。他在公司的不同层面从事过不同的工作岗位，不同的管理实践与工作经历使他有机会从各个不同的角度、各个不同的管理层次总结、思考与探索企业最有效的管理思想和管理方法。

管理学是人类管理智慧的结晶，是无数前人实践经验的积累和总结。系统的管理学研究，西方发达国家已有百年的历史，至今已形成比较完整的体系，有很多值得我们学习和借鉴的地方。但管理理论与一个国家的历史、文化、政治、经济以及社会等密切相关，中国的管理理论必须在充分研究自身特点的基础上博采众长，融会贯通，取其精华，不断创新。要沉下心来，想自己问题，找自己的对策，不能简单地拿来主义。

樊光中同志这本关于流程效能管理方面的书就是一个很好的尝试和探索，它是作者在吸收借鉴世界管理学和经济学大师们智慧与观点的基础上，对自己多年企业工作经验的总结与思考。该书具有以下特点：一是技术与实践指导性较强。该书按照理论篇、方法篇和案例篇三部分构建全书框架，理论与方法、实践相结合，既有比较深的流程效能管理理论研究成果阐述，又有按照其理论成果建立的技术方法，也对每一个工具方法的运用进行了案例示范。二是提出了一种新的流程理论。该书从构成流程框架的要素角度给出了新的流程定义，提出了现代企业“要素流程理论”。梳理了原有的流程理论与实践过程，将其划分为工艺流程化、

管理有限流程化和流程再造三个发展过程，并把现代企业“要素流程理论”与管理理论丛林、现代管理技术的内在联系进行了讨论，提出了现代企业“要素流程理论”是一个企业管理活动的框架，为企业推进流程标准化管理提供了实用的参考。三是创造性地提出组织结构“二元论”和“组织设计方格图”理论。该书通过对近现代流程理论观点的总结，归纳出现代企业诸多流程观点是以输入输出为特征的“输入输出流程理论”，同时，反思了输入输出流程理论的不足，流程优化实践中失败的原因，并比较深刻地挖掘了当前企业推进管理流程化失败多成功少深层次的原因，提出组织结构“二元论”，提出企业在流程化推进过程中组织设计需要遵循的“组织设计方格图”的规律。四是在“要素流程理论”基础上提出企业卓越效能管理范式、效能管理过程、技术方法与基于效能的竞争战略。理论篇部分，从流程修炼的角度，基于流程，围绕企业效能管理思想，提出建立企业卓越效能管理范式的思路、讨论了怎样识别流程、怎样掌握与管理流程运行的风险、怎样认识流程运行的规律、阐述了世界经济发展新时代建立基于效能的核心竞争优势的战略形势、意义与效能管理本质及策略方法，并总结了流程修炼的一般原则。

当然，本书在某些问题上的观点还有待商榷，关于流程管理的理论架构还需进一步研究，相关管理技术与工具模型还需不断完善。但总体而言，我认为本书的出版对于我国企业建立流程效能管理，具有很好的参考意义。

我们要创造一流的企业，没有创新不行。管理的创新要从实践中来，到实践中去，需要我们勤于思考，敢于尝试，善于总结。应该说，管理工作千差万别，要从各种特殊的管理工作中寻找出共同的普遍适用的规律、理论和方法，具有很大的难度。同时，管理又是一个十分复杂的过程，涉及众多相关学科，综合多种影响因素，这又大大增加了研究管理的难度。面对管理的博大精深，我们需要苦思冥想，绞尽脑汁，才能一点一滴的领悟到管理的真谛。

樊光中同志在做，希望他将做得更好。

中国建筑工程总公司党组成员、纪检组长
中国建筑股份有限公司监事会主席
中建管理学院院长
管理学博士



2010年12月于北京

前言

企业的核心竞争能力来源于企业拥有高效能的流程运作体系。

本书将从企业流程修炼的途径，提供一套建立高效能运行的流程体系并持续改进的流程效能管理理论与方法体系，实现企业绩效持续改进，实现企业卓越的核心竞争力。

20 世纪 90 年代，管理学大师迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著的《企业再造》为我们带来了全新的企业流程管理思想，突破了科层制管理的组织体系。企业流程化管理思想很快蔓延到整个管理世界。

企业流程化管理将成为 21 世纪企业管理战略的主流方法。无论是企业界，咨询界、还是学术界，流程管理理论与实践正风起云涌。不断深入推进企业流程化管理成为许多跨国公司提高管理绩效的变革方向，同时也将成为参与和进入全球一体化市场经济浪潮的中国企业管理改革的必经之路。

企业将通过推进流程化管理提高管理效能来应对市场的激烈竞争。推到部门之间的“墙”，联通企业内部信息“孤岛”，改变科层制管理体系，将有效降低企业内部管理成本和提高管理绩效成为许多企业目前应对市场竞争的主要管理变革措施。

企业通过梳理流程，裁短企业管理链，实现扁平化管理，精简企业内部臃肿的职能管理组织机构，改变低效率官僚管理状态，企业流程化管理渐渐成为现代企业提高管理效率改进企业绩效的首选方案。许多企业为了提高企业的管理水平和管理效果，在进行企业流程重组、流程再造、流程优化、流程改进等等，许多咨询公司也把这块作为主要的业务发展领域，推进企业流程化管理变革是许多企业发展战略的重要内容。

怎样推进企业流程化管理实现管理绩效改进？这是企业流程再造理论提出以后，管理层面临的一个全新的绩效管理问题，科层制条件下许多绩效管

理方法可能面临种种不相适应的情形。目前，许多人都在思考、探索和研究这一问题，这点，我们可以从图书市场有关流程优化方面名目繁多的图书看出来。这个问题可以分为两个方面，一是怎样建立企业流程体系，二是怎样对流程进行管理，持续改进流程体系，实现管理绩效改进，维持高效能的流程运作体系。尽管图书市场上介绍企业流程方面的知识 with 经验的书比较多，但能够为企业流程重组、再造、优化、改进提供比较系统、科学、又比较好操作的方法体系，这样的书却很少能够找到。我曾经仔细拜读过绩效管理大师吉尔里 A. 拉姆勒（Geary A. Rummler）和艾伦 P. 布拉奇（Alan P. Brache）的著作《绩效改进—消除管理组织图中的空白地带》一书，对管理绩效改进，以系统论的观点，从基于绩效的组织、流程和工作/执行人员三个层次和目标、设计与管理三个方面纵横交叉共 9 项内容实施改进，这本书为管理绩效改进提供了一种方法体系，我这里暂命名为 3×3 绩效改进方法体系。但以我十多年的工作实践发现，组织、流程和执行人员不是割裂的三个层次，实际管理活动中，三者是一个以流程为载体的整体，流程包含组织和人员安排，同时，3×3 绩效改进方法体系与当前的企业推进流程化管理的改革活动并不完全匹配，导致该方法体系运用于当前流程化管理体系中存在可操作性不够、与流程管理绩效改进措施并不完全相融的问题。

我们更需要一套基于现代企业流程思想的绩效改进方法体系。本书提供的企业流程修炼方法体系是以流程为载体，围绕管理效能进行流程优化并持续改进，实现绩效不断改进，直至卓越绩效。这是一套全新的基于流程的效能管理实现绩效改进的方法体系，并且方法过程简单、易懂，具有比较强的可操作性和实践意义。

在实践中，我们固然需要加强企业绩效的评价与考核，对经营者、管理者业绩进行客观评价与激励，并通过考核结果反馈制订绩效改进措施，但这是一种事后续效考核与事后的绩效管理，我们更需要动态的关注与管理企业运营体系创造绩效的能力，在我的前一本书《赢在效能》里，把这种“企业运营体系创造绩效的能力”^① 叫企业管理效能，我们需要对这种“效能”进行动态的管理，而这种管理活动正是企业管理绩效不断得到改进的内因与本

^① 《赢在效能》书中，企业管理效能定义是：企业运营过程中实现效益、效率、效果的过程能力，也可以叫企业运营效能。效益、效率、效果实为绩效的三个特性。

质。“效能”是因，绩效是果。从这点出发，本书将从三个方面来建立企业管理绩效改进的新方法体系：一是把管理绩效改进建立在企业流程化管理基础上，把流程作为企业管理绩效改进的基本单元；二是建立效能管理的思想，围绕“效能”来研究管理绩效改进的有效途径与方法；三是基于流程，对流程运行效能进行动态监测，采取措施持续提高流程运行效能值，从而实现绩效改进的目的。

从2008年开始，我已经着手整理本书的有关思想与观点，并命名《流程修炼—通往卓越之路》。修炼：建造并用心琢磨使精练之意。一个企业如果真想做到持续快速发展，基业长青，那么它对管理绩效改进的追求就如同“修炼”一般，是长期而执着，除此外，没有其他便捷途径。“流程修炼”四个字这里所要表达的思想有两个方面：一是企业通过流程化管理实现绩效改进是一个不断坚持、持之以恒的过程。说到“修炼”两字，不是坚持一年半载的功夫就可以了，而是需要经过比较长的时间推进，管理绩效才能够达到一定的高度。这里，我把“修炼”与企业推进流程化管理工作过程联系起来，表明我们要坚持这样一种观点，企业推进流程化管理改进管理绩效不是企业某一个阶段的工作措施，而是企业科学管理的一种比较长期的工作常态，企业流程化管理对于企业来说，是一个每年都有所投入的工作过程。二是企业管理绩效改进过程具有艰苦性和深刻性。“修炼”意味着管理绩效改进过程是需要经过不断的否定之否定从而实现更好的绩效状态改进的过程，意味着企业管理改革全身心的投入与彻底的自我更新，因此，有时这项工作对于某些企业来说，是一项比较深层次的管理革命。企业只有以面向顾客、为顾客创造价值为目标的流程无限改进，企业才有长期持续的发展保证，才有可能实现基业长青。

流程修炼的根本目的是开展企业流程运行效能的管理，不断测度企业流程运行效能，从而不断优化、改进流程体系，不断提高流程运行过程创造绩效的能力，实现企业管理绩效的无限改进。本书旨在为企业流程修炼建立一种新的流程思想和流程框架，并在此基础上为流程改进与优化、不断提高管理效能提供一套完整的实用的方法技术体系，即基于流程效能管理基础上的“企业卓越效能管理范式”。

全书内容按理论篇、方法篇和案例篇三部分展开，共23章。

理论篇为第1章到第9章，进行现代企业流程理论与最新研究成果综述，

在此基础上，提出本书作者的新流程思想、“企业卓越效能管理范式”和流程效能管理理论。

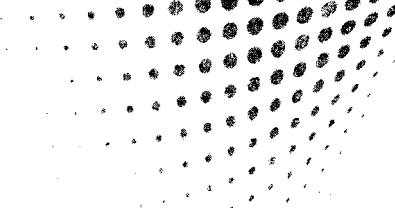
方法篇为第 10 章到第 16 章，基于前面新的流程思想和效能管理思想，对用于流程修炼的流程梳理、优化和效能管理方法与技术分别进行介绍。

案例篇为第 17 章到第 23 章，基于前面新的流程效能管理思想，对流程重组、优化过程案例和效能管理案例进行示范。

本书是一本有关于企业流程效能管理方面的理论研究、流程效能管理方法与技术及案例示范为主要内容的管理书籍。本书的理论篇部分将给企业决策者一种新的战略启发。本书全篇适合于正在推进企业流程化管理改革、标准化管理、追求卓越的管理层和管理人员阅读与参考，适合于已经建立了流程体系并在寻找流程管理方法与流程绩效改进方法的企业管理层和管理人员阅读与参考，同时，适合于致力为企业流程化标准化管理和流程管理绩效改进咨询服务的公司和专业人员阅读与参考。本书的有关内容可为管理学者的流程理论研究和效能管理理论研究提供有益的理论借鉴。

樊光中

2010 年 11 月 22 日于北京



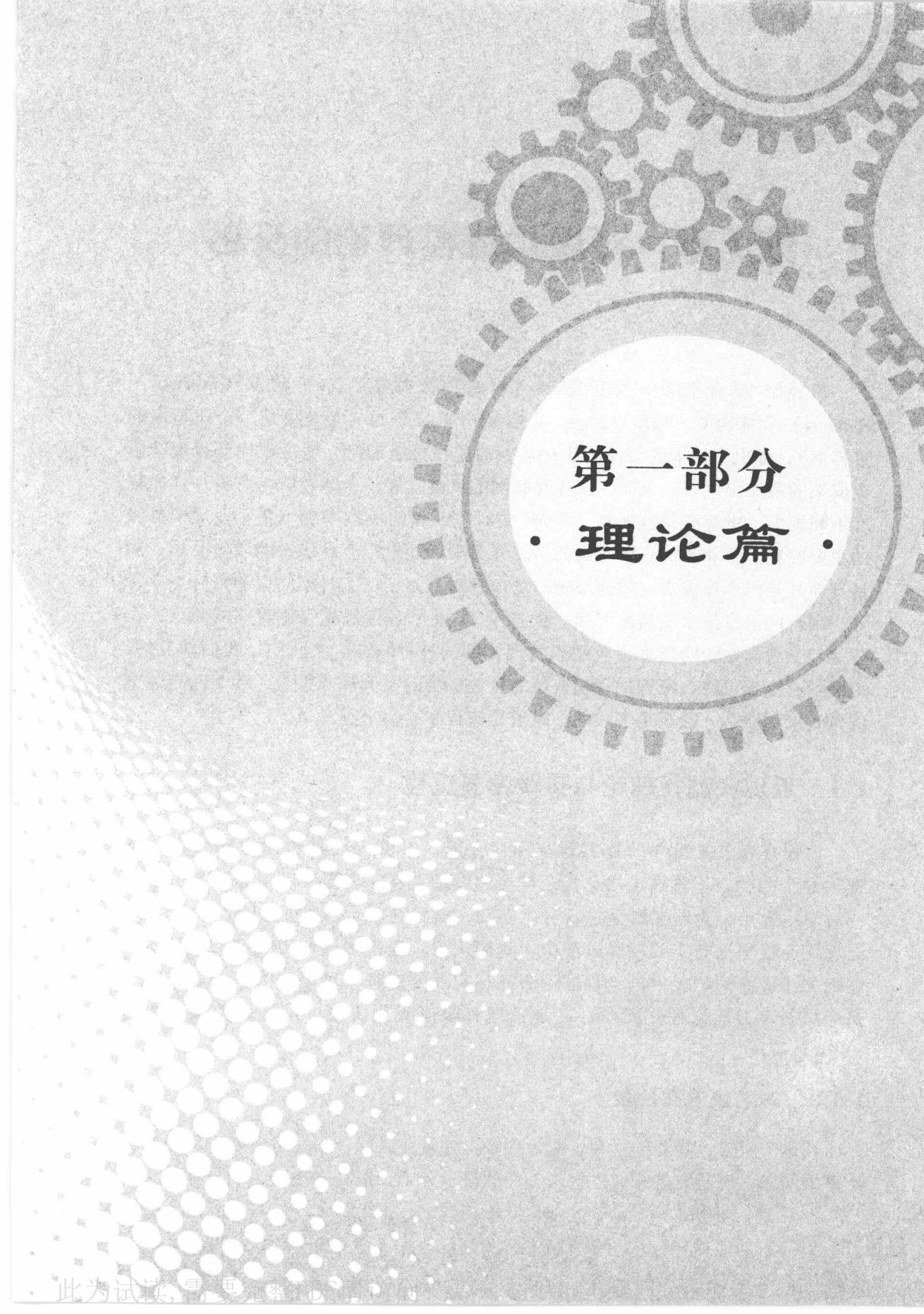
目录 Contents

序 前言

第一部分 『理论篇』	第1章 对现代流程理论的反思 / 2
	第2章 超越现代流程理论 / 16
	第3章 管理理论丛林的终结 / 28
	第4章 企业卓越效能管理范式 / 39
	第5章 怎样识别流程 / 64
	第6章 流程运行风险管理 / 79
	第7章 流程是怎样运行的 / 98
	第8章 基于效能的竞争 / 115
	第9章 流程修炼的一般原则 / 136
第二部分 『方法篇』	第10章 怎样建立标准化流程体系 / 146
	第11章 要素流程网格作业分析(技术)法 / 151
	第12章 流程组织优化技术 / 156
	第13章 要素流程图网格描述法 / 163
	第14章 要素流程制度文件编写公式 / 166
	第15章 流程效能测试评价技术 / 170
	第16章 流程效能监察法 / 188
第三部分 『案例篇』	第17章 要素流程网格作业分析(技术)法案例 / 208
	第18章 流程组织优化技术案例 / 217
	第19章 要素流程图网格描述法案例 / 254
	第20章 专业分工部门职责与关键岗位设置模板案例 / 278
	第21章 要素流程制度文件编写公式案例 / 281
	第22章 流程效能测试评价技术案例 / 288
	第23章 流程效能监察法案例 / 325

参考文献

后记

The background of the page features a series of interlocking gears in the upper right corner, rendered in a light gray tone. In the lower left corner, there is a pattern of small dots that form a larger, curved shape, also in a light gray tone. The main title is centered within a white circular area that is surrounded by a thick gray ring.

第一部分 · 理论篇 ·

第1章 对现代流程理论的反思

20世纪90年代初，美国学者流程管理大师迈克尔·哈默（Michael·Hammer）和詹姆斯·钱皮（James A. Champy）合著的《企业再造：企业革命的宣言书》，提出了根本的、彻底的、显著的流程再造理念，这是现代流程理论研究成果的最杰出代表。今天，国际互联网的日益发展，全球经济与市场一体化程度不断提高，世界变得越来越“平坦”，时空距离已经越来越不是企业规模扩张的主要问题，企业家们需要考虑的是怎样无限期地保持产品稳定的质量品质、满足日新月异的个性需求、敏捷反映市场信息瞬息万变、应对家门口的国际竞争等等，因特网信息技术的高度发展，助推了21世纪必将是流程化管理的时代，企业家和学者开始纷纷指责行政组织管理体制的种种弊端。实践中，我们却发现，积极推进流程再造、流程化管理变革的企业成功的案例却非常少，80%左右的案例是效果不显著、甚至是失败的。难道是流程本身错了吗？

1.1 近现代流程理论与实践发展过程

流程在有企业组织的地方就实际存在着，不管人们是否注意和研究“流程”这个问题，不管这个概念是否被企业管理者和学者提出。流程化与分工是一对孪生兄弟，企业在哪里进行分工实践，流程化就会在哪里实施。因此，从近现代流程理论与实践发展过程中，我们认为，流程理论与实践经历了从不关注到关注进而到积极推进流程理论与实践的过程，可以分为三个阶段：一是产品制造工艺流程化阶段；二是管理有限流程化阶段；三是业务流程再造（BPR）阶段。

1.1.1 工艺流程化阶段

在这个阶段，管理学家和企业管理者主要是在工厂、车间里研究怎样提高生产率的问题，即研究怎样通过生产工序的科学分工，提高制造行为的专业化、机

械化作业水平来提高生产率，这是工艺流程化阶段的核心问题。生产工艺过程流程化是从分工理论开始的。目前，我们许多企业的组织形态和工作分工都可以到亚当·斯密 1776 年发表的《国富论》阐述的分工理论和工厂组织原型中找到依据。在《国富论》中指出：劳动生产力上最大的增进，以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果。其原因有三：第一，劳动者的技巧因业专而日进；第二，由一种工作转到另一种工作，通常须损失不少时间，有了分工，就可以免除这种损失；第三，许多简化劳动和缩减劳动的机械的发明，使一个人能够做许多人的工作。在英国工业革命时代大背景下，手工工场被工厂制代替，手工被机器代替，创造巨大生产力，人类进入蒸汽时代，英国成为“世界工厂”，企业组织开始以作坊式手工工场生产管理组织体系迈向建立以分工为基础的工厂制生产管理组织体系，社会生产力得到了极大的解放，生产效率大幅度的提高。工艺流程化阶段的一个典型特征就是分工理论的充分实践。

对工厂管理和生产控制作出贡献的英国管理学家约瑟夫·莱斯特·刘易斯在其 1896 年出版的《工厂的商业组织》一书中，第一次使用流程图来表明工厂中工作的进程。

在 20 世纪初，汽车制造业的先驱者亨利·福特（Henry Ford, 1863—1947）把斯密的劳动分工理论用于汽车生产过程，建立了世界上第一条汽车生产的自动流水线，魔法般地无与伦比地提高了工厂生产汽车的生产效率。

在工艺流程化阶段，工厂管理的需要，开始设置内部管理组织，负责工厂内部事务管理，但分工理论还没有进入工厂内部事务管理。

1.1.2 管理有限流程化阶段

管理有限流程化阶段是从将行政组织管理按照专业化分工理论建立各专业化职能管理部门的时候开始的。

同样是 20 世纪初汽车制造业的先驱者艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan, 1875 ~ 1966）把分工原理用到企业对生产经营的管理活动中，在通用公司创立了专业化管理分工的多部门组织机构，建立了企业管理流程化的原型。亨利·福特曾经写道：“在把大批人员组织起来从事劳动的过程中，必须竭尽全力反对的是过大的组织结构和由此产生的繁琐公事程序。我认为，最危险的思想就是有时被人称之为‘组织天才的东西’”。但是，斯隆却是这样的组织天才，加上他对市场的正确预测，使斯隆推翻了福特在汽车工业中的统治地位。这时候开始，流程只是部门系统管理范围的流程，我们叫它为职能部门边界分割下的有限流程化，同时，具有严格等级的行政组织管理体系主导着企业的管理思想，流程化并不被

关注。法国著名管理学家亨利·法约尔在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中，把企业生产经营活动分为技术、商业、财务、安全、会计和管理6种职能，提出管理的计划、组织、指挥、协调和控制5大要素。同时期的德国社会学家和哲学家马克斯·韦伯借用军队的指挥体系，提出了“理想的行政组织体系理论”，也即是“官僚体制”，企业组织通过职务和职位进行管理，企业围绕生产经营建立各职能部门。专业化分工基础上的流程化管理局限在行政组织管理体制下的职能部门范围，流程没有突破部门之间的“墙”，我们称之为有限流程化，这是管理有限流程化阶段的主要特征。

1.1.3 业务流程再造（BPR）阶段

业务流程再造（BPR）阶段是企业管理不断流程化推进，直到流程化程度突破职能部门限制、企业间限制的时代。

在上个世纪90年代，美国学者迈克尔·哈默（Michael·Hammer）和詹姆斯·钱皮（James A. Champy）合著的《企业再造：企业革命的宣言书》一书中，第一次提出了业务流程再造（BPR：Business Process Reengineering）的理念，立刻引起了广泛的关注，标志着以流程再造为内容的企业管理革命时代开始了。

《企业再造》一书中，哈默^①给出“再造”的定义：“针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展”。这个定义包含了四个关键词：基本的、彻底的、显著的和流程，旨在强调“再造”是全新的经营理念。

“企业再造”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式，在新的企业运行环境和条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。它以一种再生的理念重新审视企业，并对传统的管理学赖以存在的基础——分工理论提出了质疑，认为“把任务分解成若干最简单的任务并把每一种任务分派给专门人员去做——这种以任务为基础在过去两百年期间对企业组织机构的设计大有影响。而今，思路已开始出现转变，转向以流程为基础”。主张流程执行小组取代职能部门，监工变身流程教练，从简单任务变为多方面的工作，把割裂的简单工作任务还原为原来的模样，再造后的流程有一个最基本的共同特征，即不存在流水线。哈默的流程再造观点抛弃了亚当·斯密所论述的工业范式所固有的种种假设：劳动分工、规模经济、等级管理，抛弃了

^① 迈克尔·哈默，詹姆斯·钱皮，王珊珊等译，企业再造，上海译文出版社，2007。

马克斯·韦伯的行政组织管理要求，彻底推倒了部门之间的“墙”，建立纯粹的企业流程型组织体系，是管理学发展史中的一次巨大变革。“再造”成为20世纪90年代以来流程管理的代名词，企业流程理论和实践进入了轰轰烈烈的“再造”时代。似乎顷刻之间，传统的行政组织管理体系已经“彻底”过时了。

1.2 现代流程理论研究成果

企业流程进入“再造”时代即被管理学家和企业家所广泛关注和积极实践。综观国内外现代流程理论研究成果看，学术界和企业家、咨询业界基本从流程特征的角度来研究流程并且定义流程。

较早关注企业流程和对流程进行定义的是美国绩效管理大师吉尔里 A. 拉姆勒。吉尔里 A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler) 和艾伦 P. 布拉奇 (Alan P. Brache) 的在《绩效改进—消除管理组织图中的空白地带》一书^①中这样定义流程的：“业务流程是指一系列用于生产产品或者提供服务的步骤。有些流程包含在一项职能里面，大多数流程是多种功能的交叉，跨越了组织结构图里面的空白地带”。并把流程分为主要流程、辅助性流程和管理流程。拉姆勒提出流程是由一系列“步骤”组成，它可能是跨越部门的。流程具备步骤的特征。这使得现代企业多以一连贯的步骤通过连续的箭头连接来表达企业流程。

迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮认为业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动。^②1993年，哈默与詹姆斯·钱皮 (James Champy) 合著《企业再造——企业革命的宣言》提出“业务流程再造” (BPR, Business Process Reengineering) 流程管理概念，认为要对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用诸如成本、质量、服务、速度等方面的业绩来衡量的显著成就。哈默认为流程应以对顾客有价值为流程设计的依据，对顾客没有价值的可以砍掉，流程必须根本性、彻底性的再造，以取得显著成就。创造出对顾客有价值的产品是开展流程彻底再造的基本判断标准。哈默在拉姆勒的定义基础上，增加了“投入”和“创造出对顾客有价值”，指出了流程的目的，指出了流程的投入产出特征。

托马斯·H·达文波特 (Thomas H. Davenport) 与迈克·哈默以及詹姆斯·

^① 吉尔里 A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler), 艾伦 P. 布拉奇 (Alan P. Brache). 朱美琴, 彭雅瑞等译. 绩效改进—消除管理组织图中的空白地带 [M] (原书第2版). 北京: 机械工业出版社. 2005.

^② Hammer M. Reengineering Work. Don't Automate, Obliterate [J]. Harvard Business Review. 1990. 4: 104-112.

钱皮其实在差不多的时期提出流程再造理论。他认为,业务流程是一系列结构化的、可测量的活动集合,并为特定的市场或者特定的顾客产生特定的输出。^① Davenport 的业务流程观点强调是“特定的市场或者特定的顾客产生特定的输出”,流程是由一系列结构化的、可测量的活动组成。基本认同流程输入输出的特征。与哈默观点不同的是,达文波特发现了流程具有结构化和可测量的特点,并且应该是“特定”的输出。

ISO9000 规范里,把业务流程理解为过程,并定义为一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动,特别强调了流程的输入输出特征。

英国学者阿什利·布拉干扎著的《全面流程再造》^②一书是这样定义业务流程的:“指有机结合不同职能(或部门),为一个或多个利益关系人创造价值的过程”,指出业务流程的特征包括:流程可以为利益关系人增加价值,这种增加价值为外部或内部利益关系人的期望。流程把为增加价值而“应该”进行的各种活动有效组织起来。流程跨越了职能的界限。布拉干扎的流程定义明确了流程必须创造价值,同时,流程不能够局限于一个部门之内。

《LONGMAN 现代英语字典》对流程(PROCESS)定义是:为了实现某一特定目的所执行的一系列活动。《牛津英语大字典》的定义:一个或一系列有规律的行动,这些行动以确定的方式发生或执行,导致特定结果的出现;一个或一系列连续的操作。

在国外的管理学者中,对流程作出过典型定义的还有以下。

A. L. 斯切尔:业务流程是在特定时间产生特定输出的一系列客户、供应商管理关系。

H. J. 约翰逊:业务流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合,它增加输入的价值并创造出对接受者更为有效的输出。

A. W. 谢尔:业务流程是公司以产出产品和服务为目标的一系列连贯的、有序的活动的组合,业务流程的输出结果是为内部或外部的“客户”所需的,并为“客户”所接受的产品或服务。

在国内,我们是这样来定义流程的。

1996 年版《现代汉语词典》的定义:水流的路程。在工业生产中,从原料到制成成品各项工序安排的程序,也叫工艺流程。

国内学者王玉荣认为流程的定义包括输入资源、活动、活动的相互作用(即

^① Davenport T H & Short J S. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [J]. Sloan Management Review. 1990. 31 (4): 11 - 27.

^② 阿什利·布拉干扎. 全面流程再造 [M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2004.

结构)、输出结果、顾客和价值 6 个要素^①。并提出流程具有目标性、内在性、整体性、动态性、层次性和结构性。

北大纵横的王璞^②在《流程再造》一书中提出,企业的流程是指为完成某一项目标和任务而进行的一系列相关活动的有序集合,由活动、活动间的逻辑关系、活动的实现方式以及活动的承担者四个要素组成。主张采用泳道式流程图+流程说明进行流程描述的主要方法,从举例看,流程描述内容包括流程步骤、工作内容的简要描述、重要输入、重要输出和相关表单。

国内学者岳澎这样来定义流程的:“业务流程是为满足顾客的需求和实现企业自身目标,在企业的逻辑思维模式(企业与环境、企业内部等的逻辑关系)指导和现有资源能力的基础上,提供产品或服务等一系列的活动和过程。”^③这是一个从企业整体的高度来考察流程概念的,指出流程为了满足顾客的需求和实现企业自身目标,流程最终输出的是企业交付给顾客的产品或服务。并说明,一个好的企业流程,至少应该满足以下六个要素的协调流动:工作任务的流动、责任的流动、目标和绩效指标的流动、时间的流动、相关资源的流动和信息的流动。认为流程管理就是按照“流”的连续、通畅、简捷原则对流程中的各个活动和环节进行紧密衔接、贯通、有机组合或集成,使之更快捷、更有效率,并提出以业务流程为中心来设计组织的观点。岳澎的流程理论特点是从整体考察流程,满足顾客的需求和实现企业自身目标,输出产品或服务,并受公司组织结构、内外环境和拥有资源为约束条件,流程的管理在于实现目标更快捷、更有效率,组织的设计应以流程为原则。

企业管理变革专家、“中国式泰勒”曾伟 2009 年 3 月由中国经济出版社出版的《流程管事 用卡控制》一书中,以流程为基础将流程化管理过程分为:流程控制卡、横向控制卡、稽核控制卡、数据控制卡和分段控制卡。流程控制卡由有效管理动作三要素标准、制约、责任组成,流程控制卡明确失控点、失控后果描述和控制设计精要三个方面的内容,从纵向进行流程运行过程关键环节进行控制。横向控制卡对涉及需要其他专业把关的流程控制环节,明确横向的其他专业职能部门的评审、专家把关精要,从横向上进行专业技术把关。稽核控制卡以行为人“不执行”为假设,在流程的必要环节中设计稽核/复核的控制要点。数据控制卡是在流程的每个环节都有承上启下的原始数据记录要求,并形成数据流,保证流程的连贯性。分段控制卡是把流程的整个过程化整为零,一段一段来控

① 王玉荣. 流程管理 [M] (第 2 版). 北京:机械工业出版社, 2004.

② 王璞. 流程再造 [M]. 北京:中信出版社, 2005.

③ 岳澎. 流程型组织的构建研究 [M]. 北京:北京大学出版社, 中国农业大学出版社, 2009.