

流程管理

的

55

关键细节



一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

企业管理关键细节系列

流程管理

的

55

①

关键细节

杨兴文 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书全面、系统地对流程管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从流程设计、路径管理、流程管制、流程改进、能效管理、流程协调、流程文化、信息管理8个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,能够有效地帮助企业进行流程管理,实现流程管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

流程管理的55个关键细节/杨兴文著. —北京:
中国电力出版社, 2010.12
ISBN 978-7-5123-1089-6

I. ①流… II. ①杨… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第220535号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:太兴华 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年1月第1版·2011年1月第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.5印张·255千字

定价:35.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致很多企业陷入低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《流程管理的 55 个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对流程管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从流程设计、路径管理、流程管制、流程改进、能效管理、流程协调、流程文化、信息管理 8 个方面选取了 55 个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，可以有效地帮助企业进行流程管理，实现流程管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者
2011年1月

目 录

前言

第1章 流程设计：迈好流程管理的第一步 1

企业的流程涉及市场需求、生产计划、现场作业、仓库存储和市场预测等内容，为了适应瞬息万变的市场，企业需要根据自己的特点与组织目标来协调和组织这些作业模块，设计一个信息通畅、执行力良好的流程系统。

细节 1 掌握流程设计的关键要素	2
细节 2 构建流程管理金字塔	9
细节 3 流程设计和作业技术的对接	13
细节 4 出具流程合理化报告书	18
细节 5 全员参与流程设计	23
细节 6 绘制合理的流程图	27
细节 7 基于精细化管理的高效流程	32
细节 8 实现流程设计的简单化、专业化和标准化	36

第2章 路径管理：确保流程的完整和畅通 43

作业路径上的障碍会影响整个流程的作业，因此，企业进行流程管理时，首先应确保流程的完整和畅通。一般来说，企业可以从理清供应链不确定因素、节点改进和疏通路径等方面对流程进行完善和改进。

细节 9 理清供应链中的不确定因素	44
细节 10 建立供应链规划矩阵	48
细节 11 精益化供应链设计	52
细节 12 改进无效率的流程节点	56
细节 13 确定关键业务流程	60
细节 14 疏通端对端的管理路径	63

第3章 流程管制：系统严谨地管控作业过程 67

为了使流程按照企业战略的要求得以执行，则需要对流程进行精益化的管制。精益化的流程管制是一套非常细致的管理方法，主要包括不同环节的衔接、作业时间管理、流程质量监控等方面。

- 细节 15 制订严谨的作业管理系统 68
- 细节 16 实现流程各环节间的紧密结合 73
- 细节 17 保持流程运行的合理进度 76
- 细节 18 做好定置管理，强化流程节奏感 80
- 细节 19 通过多能工实现少人化管理 85
- 细节 20 通过目视化管理推动流程管理的可视化 88
- 细节 21 科学排除流程中的异常与障碍 93
- 细节 22 流程运行中保持质量渐进态势 97
- 细节 23 系统化监控和管理作业流程 100
- 细节 24 追根溯源的流程跟踪法 103

第4章 流程改进：持续地实现流程优化 107

好的流程能够有效地执行企业的战略，使企业更加适应市场的变化。然而要想做到多、快、好和节约地完成企业任务，并非一件容易的事，需要持续地对流程进行改进。

- 细节 25 理顺流程的来龙去脉 108
- 细节 26 找出流程中的病灶 111
- 细节 27 保证流程评估的持续性 114
- 细节 28 理顺作业流程的层次 119
- 细节 29 以“整体最优”的思想修正流程 123
- 细节 30 实现流程优化的软着陆 129
- 细节 31 流程再造，从简单做起 134
- 细节 32 流程改进方法的选择与整合 139
- 细节 33 通过流程 e 化实现流程优化 144
- 细节 34 及时巩固流程改进成果 148

第5章 能效管理：掌控流程能力的平衡点 153

掌控流程能力的平衡点，就是始终把战略和愿景放在流程管理过程中的核心地位。掌控流程能力的平衡点可以使组织沟通更加顺畅，使客户、财务、内部流程和学习与成长四个方面互动互联，浑然一体，使企业在竞争中占据有利地位。

细节 35	测量当前的流程能力	154
细节 36	测量流程能力需求	162
细节 37	展开流程能力的科学规划	165
细节 38	不间断地提高单元流程能力	169
细节 39	以约束形式反向控制流程	173
细节 40	随时调整不当的能力规划	176

第6章 流程协调：流程中的全员协作管理 185

一个全员协作的组织才有创造力，不协调的组织是一个会因成员之间力量内耗而缺少生命力的组织，其流程能力必然也不高。

细节 41	明确流程中的角色定位	186
细节 42	控制流程中的人力资源损耗	191
细节 43	化解流程中的瓶颈环节	195
细节 44	要经济，不要冗余	199
细节 45	实现快速反应的工作对接	204

第7章 流程文化：从流程形式到流程意识的提升 ... 211

流程文化直接关系到企业能否持续健康发展和保持旺盛的生命力。创建企业流程文化需要结合企业自身的实际情况，正确理解企业流程文化建设的意义，针对性地制订企业流程的相关方法和措施。

细节 46	建立流程型组织	212
细节 47	运用共同的流程语言	218
细节 48	贯彻员工的流程执行力	221

细节 49	营造流程一体化氛围	224
细节 50	挖掘流程管理中的内隐文化	230

第8章 信息管理：推进流程管理的信息化建设 233

信息技术是提高企业流程管理水平和流程效率的途径。如何持续提高流程管理的技术能力，加强流程各环节的有效衔接，并满足企业流程管理的需要，是流程管理信息化建设的主要内容。

细节 51	开发流程信息化系统	234
细节 52	验证流程管理信息的真实性	239
细节 53	实现流程信息的透明化	245
细节 54	信息传递的统一和多态形式	248
细节 55	信息技术推动下的流程创新	252

后 记 256

第 1 章

流程设计：迈好流程管理的第一步

企业的流程涉及市场需求、生产计划、现场作业、仓库存储和市场预测等内容，为了适应瞬息万变的市场，企业需要根据自己的特点与组织目标来协调和组织这些作业模块，设计一个信息通畅、执行力良好的流程系统。

- 
- 细节1 掌握流程设计的关键要素
 - 细节2 构建流程管理金字塔
 - 细节3 流程设计和作业技术的对接
 - 细节4 出具流程合理化报告书
 - 细节5 全员参与流程设计
 - 细节6 绘制合理的流程图
 - 细节7 基于精细化管理的高效流程
 - 细节8 实现流程设计的简单化、专业化和标准化

细节 1

掌握流程设计的关键要素

对于不同的企业，流程设计的过程各不相同，但是，关键要素却是一致的。

流程是指为达到期望的管理或者业务成果，通过明确的组织人员执行的一系列管理或者业务活动。流程设计就是针对流程所涉及的内容进行的规范与调整。流程设计主要包括三个关键要素，如表1-1所示。

表1-1 流程设计的三个关键要素

序 号	要 素	说 明
1	设计流程	主要包括两项任务： 1. 观察现有流程的质量 2. 按照市场要求调整已有流程
2	分析流程	发现流程的缺点，明确潜在的需要改进的地方
3	优化流程	应按照以下原则进行： 1. 流程结果创造价值 2. 致力于高价值的流程 3. 要创新不要重复 4. 优秀的流程需要优秀的拥有者 5. 考量什么就得到什么

2

流程设计的这三个关键要素，是一个不断优化、循环进行的不可分割的过程，如图 1-1 所示。

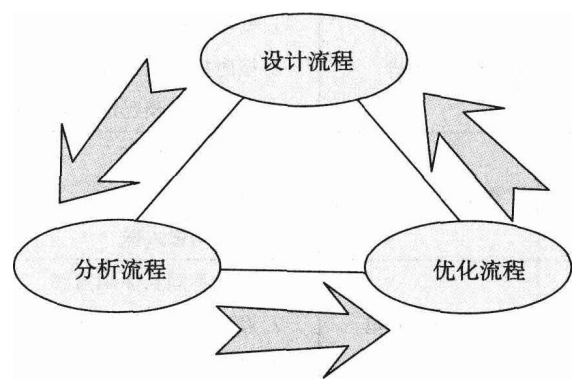


图1-1 流程设计三个关键要素的关系

1. 设计流程

设计流程主要包括由谁完成工作、以什么样的顺序完成工作以及需要什么样的服务支持等内容。

下面，我们以设计会议流程为例进行详细说明。

表 1-2 为某公司的会议流程。

表1-2 某公司会议流程的内容

序 号	内 容	说 明
1	预约	按照会议的级别和要求选择合适的召开会议的地点，并提前预约
2	布置	1. 会场布置 2. 准备所需要的设备 3. 调试设备
3	制作印刷材料	1. 设计印刷品 2. 确定印刷厂 3. 将印刷品送到指定地点

(续表)

序 号	内 容	说 明
4	接送与会者	1. 安排车辆 2. 按时抵达接送地点 3. 将与会人员迅速、安全的送往会场
5	餐饮	1. 确定用餐标准 2. 确定用餐地点 3. 确定用餐人数
6	会后时间安排	1. 设计不同的休闲方式 2. 设计专门的旅游路线 3. 在下榻的酒店提供娱乐设施

会议流程主要包括会前、会中和会后三个部分，如图 1-2 所示。

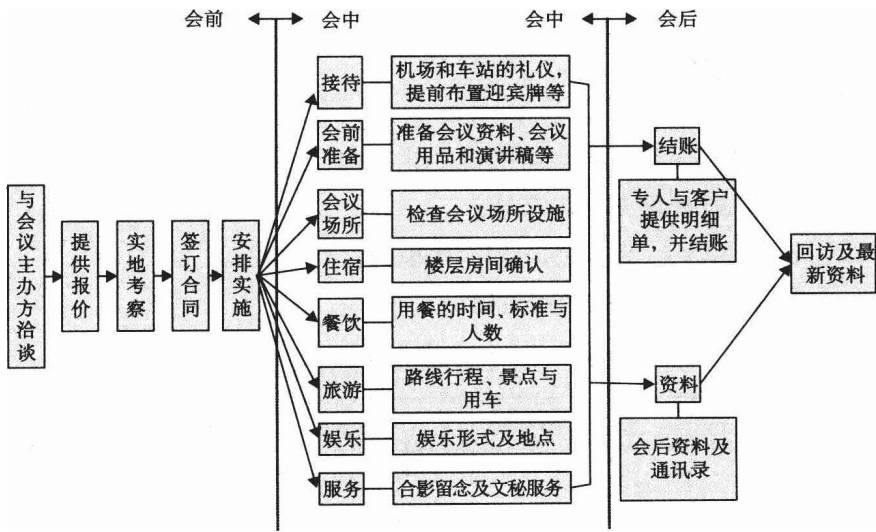


图1-2 某公司会议流程

通过流程化管理，明确会议执行过程中的步骤、时间、工作标准等具体内容，将有力保障会议的最终效果。同样道理，企业管理中的任何作业行为，都可以通过设计流程来规范和保障执行过程。

2. 分析流程

分析流程主要是找出现有流程在组织结构与技术方面的不足，为以后进行流程改进做准备。

下面，我们以“汉堡店的运营流程”为例进行详细说明。

►► 传统汉堡生产方式

传统的汉堡生产方式一般根据客户的订单生产汉堡，汉堡的质量主要取决于厨师的技艺，其生产流程如图 1-3 所示。

►► 麦当劳汉堡生产方式

麦当劳根据库存情况生产汉堡。这种备货型的生产方式可以实现高效率、低成本生产，以便实现快速交货，其生产流程如图 1-4 所示。

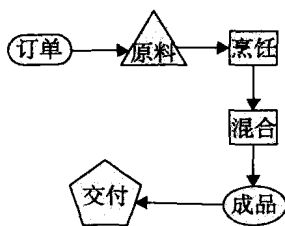


图1-3 传统汉堡生产流程

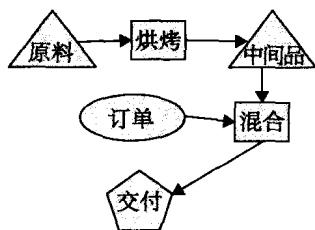


图1-4 麦当劳汉堡生产流程

►► 汉堡王汉堡生产方式

汉堡王的生产方式主要是按照订单进行装配，以满足不同个性客户的需求，其生产流程如图 1-5 所示。

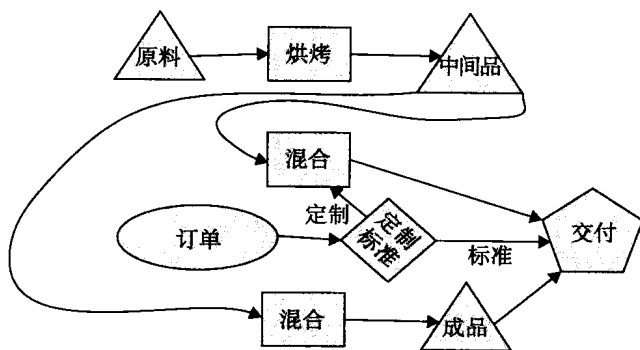


图1-5 汉堡王汉堡生产流程

►► 温迪汉堡生产方式

温迪汉堡则是要让顾客看到全部的生产过程，其生产流程如图1-6所示。

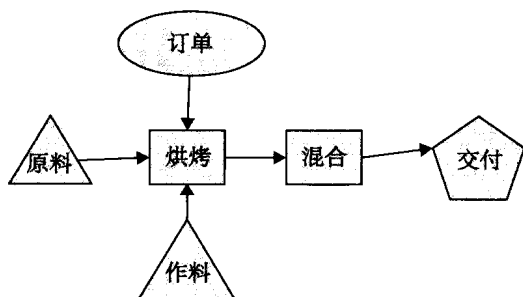


图1-6 温迪汉堡生产流程

►► 不同汉堡生产方式比较

这几家汉堡生产厂商以不同的生产流程为营销手段赢得了客户的注意力，四家汉堡生产厂商的生产流程特点，如表1-3所示。

表1-3 四家汉堡生产厂商生产流程的特点

序 号	公 司	质 量	速 度	成 本	柔 性	质 量 变 动
1	一般餐厅	较高	较慢	高	高	变动较大
2	麦当劳	低	快	低	低	没有变动
3	汉堡王	一般	一般	一般	一般	没有变动
4	温迪	高	慢	一般	高	没有变动

从表 1-3 能够清晰看出各种生产流程的特点及在竞争上的优缺点，企业可以根据经营需求有针对性地分析自己的生产流程，然后加以改进。

3. 优化流程

优化流程是指企业为了保持市场竞争的优势，对自身业务流程进行不断的发展与完善。

下面，我们以“中国移动的飞信业务”为例详细说明这个问题。

飞信是中国移动的综合服务业务的一个组成部分，其服务平台在北京，通过接入网关提供整个网络的接入服务，并通过 GMSC 提供语音服务。飞信业务的优化思路如图 1-7 所示。

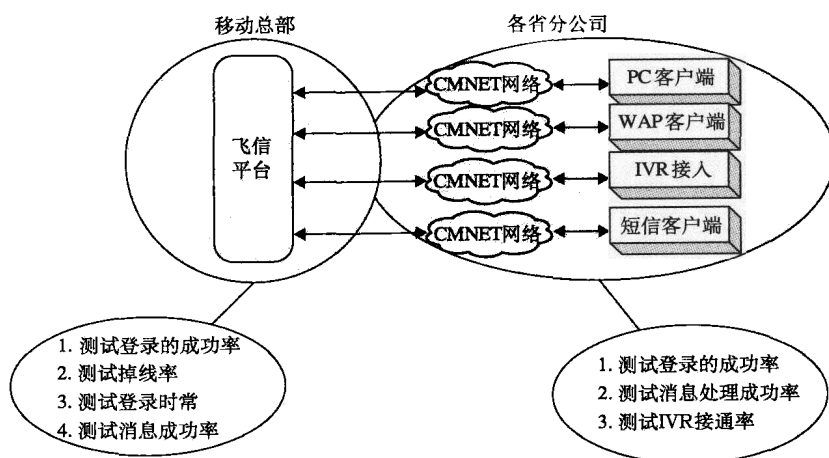


图1-7 飞信业务优化思路图

根据飞信业务的特点及客户需求，可以采取以下优化方法。

- ① 通过对接口信令进行优化，以提高端到端的成功率，并提高客户满意度。
- ② 对数据业务进行优化，以方便监控性能指标。
- ③ 建立业务模型，帮助运营商针对节日进行适当调整。
- ④ 完善信息库，提高响应速度。
- ⑤ 建立和完善SP库，为发展提供参照。

由以上案例可知，通过优化流程，可以使企业更加适应市场的变化，提高业务水平，增加企业收入。