

过程 管理 方法

敖景
主编



 中国标准出版社

过程管理方法

敖景
主编

中国标准出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

过程管理方法/敖景主编. —北京:中国标准出版社, 2011
ISBN 978-7-5066-6268-0

I. ①过… II. ①敖… III. ①企业管理—方法 IV. ①F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 030027 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号

· 邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 9.75 插页 1 字数 232 千字
2011 年 4 月第一版 2011 年 4 月第一次印刷

*

定价 35.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

本书编委会

主编	景 教
编委	张雨翔
	刘 炜
	黄敬亮
	吴大勇
	杨 琪
	顾惠珍

前言

很多企业面临困境的时候很容易就会想到流程优化。可是，要动真格了，这是摸着石头过河的事，是否取得成功有谁敢说胸有成竹，有谁握有必胜的法宝呢？显然，要面对很大的风险。不过，山穷水尽就有一句话颇有力量：“改还有希望，不改则死”。于是过程优化就成了热门的话题。

不过，对流程优化跃跃欲试的企业只钟情于成功的一面，殊不知不成功的例子比成功的多得多。不是没有决心，不是没有专家，而是每次的实践都不一样，每次都摸着石头过河，而真正的主角不是专家而是企业自己，专家能有三成的帮助已经了不起了。那么，能否有一种方法完全由企业自己去主导过程优化呢？笔者一直在探索这种方法，本书向大家呈现的就是它的研究成果。

本书用 10 章介绍这种方法。

第一章——介绍过程的基本概念。本

章值得关注的内容是,过程策划的基本顺序、过程的风险分析、控制计划。这里的风险分析在失效模式和后果分析(FMEA)原理的基础上有所创新,定义了有效性和效率风险的评分标准,通过打分确定过程的关键活动,为后面的优化和控制奠定了基础。

第二章——介绍管理模式。制定实现战略的管理模式是组织最高管理层需要解决的问题。因为管理模式是体系的基础,策划和优化这个基础是过程优化的首要任务。这章中笔者将过程分成顾客导向过程、支持过程和管理过程三类,并识别和确定他们之间的相互关联,这为后面体系的展开和过程接口奠定基础。

第三章——介绍过程的基本要素。这是全书的核心。过程的基本要素用一个形象的图形去表达——金龟图。这里的主要贡献是对过程基本要素按一些原则进行分类和编号,提出了“最小单元活动”的概念,并通过应用软件对这些活动进行统计,让问题自然暴露,引导改革者作出过程优化的决策。

第四章——介绍过程的接口。过程接口涉及体系问题,需要通过体系去识别过程的目标、输入和输出。不过,解决过程接口是过程优化的一个难点,这章提供了一些有效方法,包括有创新性的软件方法。过程接口问题解决了同时也为企业实施 ERP 以及信息安全管理奠定了良好的基础。

第五章——介绍过程业绩。这里的观点是,业绩考核要

面向过程,将目标放在过程上。过程跨部门的时候,面向过程的业绩考核才能解决部门间的协作问题,通过这种方法进行业绩优化。除了过程目标外,还将其他的衡量准则明确到输出上,构成真正的业绩评价基础。

第六章——介绍过程的简化。这章是第五章的延续,提出了“控制四个层次”这一观点,认为“结果控制”重于“过程控制”,也就是过程准则的控制是关键。以结果为导向的管理会使复杂的过程变得简单。

第七章——介绍职责的优化。这里的观点是“以过程为中心”替代“以职能为中心”,即由过程决定职责和职权。该章的亮点是将过程活动对应职责,通过软件分析每一岗位的活动量,从而导致活动的再分配,达到职责优化的目的。这章也提供了组织设计的一些参考数值。

第八章——介绍系统优化。这章提出了一个观点,根据制约理论从过程能力的角度上对系统进行优化。本章有两个亮点:一是将过程分解到“过程最小单元”,包括单元的合理的活动数量,系统就是由这些单元组成的,并给出了系统规模的估计公式,以此表述系统的复杂程度;二是通过过程能力的计算优化过程资源。

第九章——介绍审核的过程方法。“面向部门的审核”与“面向过程的审核”会导致两种不同的审核方式和思路,后者就是审核的过程方法。与传统的审核方法不同,审核的过程方法主要是针对过程有效性的,其观点是发现过程缺陷,并通

过解决缺陷去改善过程。

第十章——介绍管理评审的过程方法。管理评审也是过程改善的机会,本章介绍管理评审的过程方法,其观点是评审应针对过程进行检讨,评价过程是否满足战略的需要,找出差距,进行改善。

归纳起来有以下一些特色:

1) 一种方法论,简单、易于操作,适用于任何类型的组织和不同层次的人员;

2) 提炼了一些过程优化的原则,以加强操作性;

3) 能在短时间内见效明显;

4) 能吸引参与人员的兴趣,容易获得一种满足感;

5) 应用了简单实用的专门软件;

6) 方便与 ERP 接口;

7) 方便与信息安全管理体系统接口;

8) 方便与人力资源管理、绩效考核、6 σ 接口。

要打造一流的企业,就是要打造一流的过程。“过程方法”是目前最流行的管理方法,也被实践证明了是流程优化最有效的方法,笔者已经有多年的实践经验。本书已经将过程方法的精髓和盘托出,其应用已在很多企业取得成功,相信本书对正要进行流程优化、完善和提升管理体系的企业有所帮助! 为方便读者解答应用问题,如有任何疑问可随时发邮件到 aojingrj@126.com,或访问笔者的微博 <http://t.sina.com.cn/ajrj>。

参与本书编写的还有张雨翔、刘炜、黄敬亮、吴大勇、杨琪、顾惠珍这几位同事，他们贡献了宝贵的经验，尤其在制约理论方面顾惠珍老师给予了很多宝贵的意见。在此表示感谢！

日京企业管理咨询有限公司总顾问

教 景

2011 年 1 月

目录

第一章 过程——蝌蚪图 1

- 一、过程 3
- 二、输入和输出 7
- 三、“过程的输出”与“过程的结果” ... 9
- 四、过程策划原理 11
- 五、过程的唯一性 12
- 六、过程稳定性 13
- 七、过程特性 14
- 八、过程风险 16

第二章 过程识别——章鱼图 21

- 一、过程方法 23
- 二、体系模式 23
- 三、过程识别——章鱼图 28
- 四、过程分类 37
- 五、过程相互关联 40

第三章 过程识别——金龟图 47

- 一、金龟图 49

二、过程识别——金龟图	54
三、金龟图各要素的分解及说明	57
四、金龟图 6 个要素的策划顺序和优化模型	67
五、金龟图的细化——活动分解	68
六、一级活动——大过程(大金龟)	72
七、过程关键控制点的识别	73
第四章 过程接口	75
一、过程相互作用	77
二、过程相互作用索引图	81
三、过程相互作用的表述——过程接口	85
四、过程目标的相互作用	89
五、过程关键活动与职责的相互关联	91
六、过程相互作用在软件中的表述	100
第五章 过程业绩	109
一、过程业绩	111
二、过程目标	114
三、过程指标	118
四、过程要求	120
五、与业绩相关的过程因素	125
六、过程符合性	126
七、过程增值	127
八、过程效率	129

九、过程有效性	132
第六章 过程控制的四个层次	135
一、控制的四个层次	137
二、四个层次的总体关系	140
三、方向	144
四、原则	151
五、程序	161
六、简化过程的表达方式	163
七、简化复杂的过程	169
八、过程文件化	170
第七章 过程职责	173
一、过程职责和权限	175
二、以过程决定职责的原理	175
三、职责和权限的识别	177
四、职责优化 1——职责的二八原则	180
五、职责优化 2——职责排序	181
六、职责优化 3——删除第二职责	183
七、职责优化 4——去“虚”保“实”	183
八、职责实例分析	184
九、职权优化 1——删除附属职权	190
十、职权优化 2——删除通用性职权	192
十一、以过程优化职权	193

十二、涉及职权的一些用词说明	195
十三、职责和职权的其他情形	197
十四、以过程优化职能	199
十五、以职能优化部门	203
十六、职能、职责与活动的关系	204

第八章 系统优化

一、系统方法	209
二、一个过程的输出通常是其他过程的输入	210
三、过程边界	211
四、过程能力	214
五、瓶颈过程	218
六、系统能力	219
七、消除瓶颈过程	221
八、最小单元过程	223
九、活动、过程与体系	223

第九章 审核的过程方法

一、内部审核	231
二、过程方法的基本审核思路	232
三、金龟图的审核顺序	234
四、金龟图 6 个要素的审核思路	236
五、“问”与“查”的过程方法	237
六、审核计划的过程方法	238

七、审核检查表的过程方法	241
八、审核的过程方法所需的支持性资料	245
九、业绩审核	246
十、通用性过程的审核	253
十一、审核记录的过程方法	255
十二、审核的用词含义	259
十三、审核风险	260
第十章 管理评审的过程方法	263
一、管理评审	265
二、评审计划的过程方法	265
三、评审报告的过程方法	276
四、评审输出的过程方法	292

第一章

过程——蝌蚪图

任何事情都是通过过程去完成的，「蝌蚪图」就是反映做事的顺序。然而，策划过程时则遵循着蝌蚪图的逆向顺序——以结果为导向的顺序。这就是我们的工作方法。

一、过 程

过程,也叫流程,在最权威的国际标准 ISO 9000 中被定义为:

“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。

根据定义我们建立了过程的一般模型(见图 1-1),或叫蝌蚪图(见图 1-2):

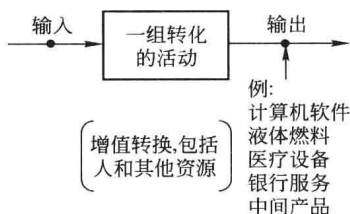


图 1-1 过程模型



图 1-2 蝌蚪图

不管过程复杂还是简单,无非就是三要素:输出、输入和方法(一组活动)。

输入有四种,输出只有两种,见图 1-3:

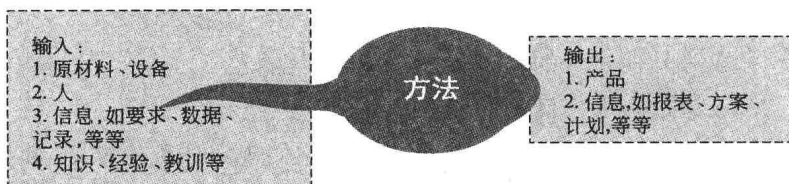


图 1-3 输入和输出