

赢在 转型

YINGZAI ZHUANXING
ZHONGXIAO YINHANG
LIUCHENG YINHANG JIANSHE

中小银行
流程银行建设

彭洪辉◎著

 中国金融出版社

赢在 转型

YINGZAI ZHUANXING
ZHONGXIAO YINHANG
LIUCHENG YINHANG JIANSHE

中小银行
流程银行建设

彭洪辉◎著

 中国金融出版社

责任编辑：赵燕红

责任校对：潘洁

责任印制：程颖

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在转型 中小银行流程银行建设 (Yingzai Zhuanxing Zhongxiao Yinhang Liucheng Yinhang Jianshe) / 彭洪辉 著. — 北京: 中国金融出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6933 - 0

I. ①赢… II. ①彭… III. ①商业银行—银行业务—研究—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 071590 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 31.75

字数 596 千

版次 2013 年 6 月第 1 版

印次 2013 年 6 月第 1 次印刷

定价 86.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6933 - 0/F. 6493

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

前 言

伴随中国经济发展方式转变和经济结构调整，中国金融体系正在加快改革创新和战略转型，银行业传统的经营模式正面临着重大挑战；多层次资本市场的发展和非银行机构的壮大正从资产和负债两端对银行业机构产生冲击，银行业机构依赖存贷利差的传统盈利模式在利率市场化加快的进程中被不断压缩，加之金融脱媒、资本监管趋严以及产业结构调整等经济金融大背景，都对银行业机构经营管理中的组织结构、运作模式、业务流程和风控技术等提出了严峻挑战。银行业机构要顺应这一历史趋势，就必须从根本上转变经营理念，建立和完善制度体系、流程体系、运营体系和公司治理结构等，尽快实现经营管理模式的战略转型，以增强核心竞争力，保持持续稳定发展。中小银行相对于大型银行而言，具有分支机构少、规模小、品牌影响低、风险管控能力弱、资本补充渠道少等劣势，形势更加不容乐观，若不尽快加以改革创新与战略转型，可能会在激烈的竞争中迅速败下阵来，甚至面临生存危机。而中小银行改革转型之路何去何从？流程银行改革就是一个重要切入点。

流程银行是区别于传统部门银行的一种新型管理模式。即银行根据客户类型细分，从调整业务流程、处理方式、组织结构和运营模式入手，打破内部职能部门之间的界限，在信息系统的支持下建立起清晰连贯的业务流程和控制程序，以流程为核心推动银行内部各个业务流程和管理活动的运行与控制，实现前后台分离和中后台业务处理的规模化运作。这种管理模式更加强调业务条线的整体管理职能，确保职责的完整性，确保各板块业务在相互独立的前提下在银行内部畅通无阻地进行；打破了职能部门之间的阻隔，既能发挥前端在产品销售、客户服务中的及时响应优势，也能提高中台高效管理控制能力，同时可以提高后台的集约化业务操作能力，建立起一套渠道顺畅、控制严密、运作高效的运营管理体系。总的来说，我们可以将流程银行的概念简单理解为，通过重新构造银行的一整套业务流程，变革性地改造传统的银行管理模式并使其彻底地脱胎换骨，由此形成的以流程为驱动的全新的银行经营管理模式。

从目前来看，中小银行通过流程银行建设要重点解决三大问题：一是整体竞争力不强的问题。通过流程银行建设，中小银行要对自身的组织架构、流程运作、管理模式、经营机制等进行彻底变革，提高核心竞争力，逐步缩小与大

型银行的差距。二是运营效率和成本控制能力低下的问题。通过流程银行建设，中小银行要尽快建立起面向市场和以客户为导向的组织体系，促使原本分割于不同部门或分支机构的流程，按照最有利于满足客户需求和创造客户价值的原则，对营运流程进行重新设计和整合，梳理、优化与再造业务流程，实现内部业务运营的高效率，并针对不同客户群提供差异化服务。三是风险管理能力低下的问题。通过建立扁平化、集中化、专业化的流程型组织体系，辅之以高效的信息管理平台，并通过精简管理层次、优化资源配置、强化中台风险控制、集中后台处理等，切实提高风险管理水平和风险控制能力。为此，中小银行流程银行建设的核心内容就是以客户为中心、以市场为导向，对业务、管理、支持流程及其组织架构和运作机制等进行持续优化与再造。同时，重点推行机构扁平化、管理垂直化、经营集约化、决策程序化、操作标准化、流程差异化，以及营销与风险管理专业化，加快转变发展方式，有效防控金融风险，持续提升核心竞争力。

当然，任何一项机制建设都不可能一蹴而就，流程银行建设也是如此。结合当前风险资本监管和全面风险管理的要求。中小银行的流程银行建设应该纳入全面风险管理机制建设当中，其过程可分为基础建设阶段、持续改进阶段和全面实施阶段。流程银行建设基础阶段的主要工作包括以下内容：（1）战略澄清；（2）流程梳理与优化；（3）组织架构再造；（4）定岗、定编、定员；（5）完善信息科技支撑等。流程银行建设持续改进阶段的工作重点是建立包括流程梳理、评估、分析、优化等内容的流程改进机制，对业务流程和管理流程实施常态化的持续改进，全面与持续识别、评估流程各环节中的风险点，满足流程运行效率与风险控制的平衡。流程银行全面实施阶段则要根据实际情况将巴塞尔协议Ⅱ、Ⅲ的有关要求融入流程银行运行过程，有效积累风险管理数据，使风险量化结果贯穿于经营决策、资本配置、产品定价、绩效考核等经营管理全过程，同步推进产品创新、服务创新和发展模式创新，积极创建现代金融企业制度与企业文化，努力实现可持续发展。

笔者从2007年开始主导一批中小银行进行流程银行项目建设，取得了一些成功的经验。本书就是笔者多年来的切身体验和实际操作经验，也是笔者多年来钻研于现代银行业经营与管理的理论积淀。在本书中，笔者从流程银行基本理论入手，深入浅出地介绍了流程银行建设的程序与步骤、原则和方法，并对流程银行建设的主要内容及效果评价等作了详尽阐述与论证，力求做到体系完整、内容翔实、旁征博引、说理透彻、可操作性强，以对中小商业银行流程银行建设乃至现代经营管理给予一定的指导和帮助。当然，因为笔者水平所限，书中所涉及事例不一定全面、系统，理论阐述不一定准确、完整，加上各家中小银行在规模效益、经营能力与管理水平等方面存在较大差异，因此，本书只

对中小银行进行流程银行建设起抛砖引玉的作用。各家中小银行如需实施流程银行建设，还必须从实际出发，做好规划，循序渐进，以求实效。同时，对书中错漏之处，也恳请读者和业内专家不吝批评、指正，以便进一步修订完善。

本书的读者对象主要是中小银行实施流程银行建设项目的参与人员，也可以作为对中小银行所有员工进行业务培训与工作指导的工具书，同时适合对银行业经营管理、内部控制等领域感兴趣的金融类大专院校教师及学生。

作者

2013 年 5 月 25 日

目 录

第一章 流程银行建设理论指导	1
第一节 企业流程与银行流程综述	2
一、流程的内涵及其分类	2
二、商业银行流程的基本内容	7
三、“流程管事，制度管人”	13
四、流程的特征与判断优秀流程的标准	17
五、流程图的绘制与运用	22
第二节 流程优化与流程再造基本原理	26
一、流程优化的原因、作用与方法	27
二、流程再造理论的发展与应用	29
三、流程再造的目的与特征	33
四、流程再造的工作方法	35
五、对流程再造的认识误区及相关环境对策	40
六、流程再造面临的阻力	43
第三节 流程银行建设概述	45
一、流程银行与职能银行的区别	45
二、流程银行建设的特征及原则	48
三、实施流程银行建设的主要困难	51
四、银行同业经验借鉴	54
第二章 流程银行建设主要步骤及任务分解	66
第一节 项目启动前准备工作分解	67
一、营造良好的建设环境	67
二、明确流程银行建设的动因和目标	73
三、明确流程银行建设实施主体的职责	80
第二节 基础建设阶段主要工作分解	89
一、制定清晰的愿景和发展战略	89

二、优化再造业务流程和架构	96
三、优化再造管理流程和架构	97
四、优化再造支持流程和架构	99
五、建设强有力的信息科技支撑	101
第三节 持续改进阶段重点工作分解	102
一、建立流程持续改进的管理机制	102
二、建立流程再造效果的评价机制	107
三、建立和完善流程主管制	110
四、实现企业文化的转型	113
第三章 发展战略澄清	119
第一节 企业战略与流程的战略启示	119
一、企业战略的定义	120
二、流程的战略启示	125
第二节 战略澄清的主要方法	129
一、企业外部环境分析	130
二、企业内部结构分析	136
三、SWOT 分析	143
第三节 经营机制转型	146
一、经营机制转型概述	147
二、经营机制转型中的内外部环境分析	149
三、经营机制转型的工作重点	153
第四节 战略澄清实例操作	159
一、战略澄清的工作目标、思路和实施步骤	159
二、整体经营状况分析	160
三、市场环境及竞争态势分析	162
四、内部经营管理能力评估	166
五、战略总体定位及具体规划	170
六、基于战略的运营模式设计及战略保障	180
第四章 核心业务流程优化与再造	188
第一节 授信业务流程	189
一、授信业务流程运行现状分析	189
二、授信业务流程再造的思路及工作步骤	194
三、基于内部评级法的授信管理流程优化	201

四、再造后的授信业务流程图	206
第二节 资金业务流程	216
一、资金业务面临的主要问题及应对措施	217
二、资金业务流程再造主要思路	222
三、主要资金业务品种及优化后的操作流程	224
第三节 运营业务流程	230
一、运营业务流程存在的主要问题	231
二、推行运营业务流程再造的重要性	233
三、运营业务流程再造指导思想、目标和要求	233
四、运营业务流程再造案例分析	237
第五章 核心管理流程优化与再造	242
第一节 人力资源管理流程	243
一、人力资源管理主要职能	243
二、人力资源管理存在的问题及对策	245
三、人力资源管理流程再造主要工作	248
第二节 财务管理流程	259
一、财务预算管理流程	259
二、资产负债管理流程	263
三、财务分析管理流程	267
四、资金头寸管理要求	270
五、非信贷资产风险分类管理流程	272
第三节 信息科技管理流程	275
一、信息科技工作有效性评估	276
二、信息科技流程再造实例说明	278
三、信息科技重要岗位职责的重构	282
第四节 合规与风险管理流程	283
一、操作风险识别与评估流程	283
二、诚信举报管理流程	286
三、风险事项报告流程	288
四、合规问责流程	290
五、流程优化与再造管理程序	292
六、外聘律师管理流程	295
第五节 内部审计流程	297
一、内部审计风险的流程控制	297

二、内部审计操作流程	301
三、审计台账管理流程	305
第六章 组织结构优化与再造	308
第一节 组织结构的形式及其意义	309
一、组织理论的发展与组织结构形式的变化	309
二、组织结构的层级与分类	321
三、组织结构对银行经营管理的重要意义	324
第二节 组织结构优化与再造的原则及目标	326
一、现行组织结构存在的问题及解决路径	326
二、组织结构优化与再造的关键要素及原则	331
三、组织结构需要具备的机制特征	335
四、组织结构优化与再造的目标及配套体系建设	339
第三节 流程型组织结构的构建	343
一、流程型组织结构的构成要素、特征及作用	344
二、流程型组织结构建设的内容及步骤	348
三、流程型组织结构建设的原则及注意事项	354
四、流程型组织结构建设的配套措施	358
第七章 运行机制建设	362
第一节 运行机制概述	363
一、运行机制的界定及其载体	363
二、构建内部机制的主要途径	365
三、流程银行建设所涉及运行机制概述	367
第二节 决策机制建设	370
一、决策理论及其运用	371
二、决策树的原理及其运用	374
三、银行决策机制的内容及分类	376
四、建立健全决策机制的核心工作	378
五、决策系统建设	380
第三节 发展机制建设	382
一、发展战略转型	382
二、营销机制建设	389
三、客户经理和客户经理制	395

第四节 全面风险管理机制建设	400
一、全面风险管理机制建设的指导思想及目标	400
二、全面风险管理机制建设的组织保障	403
三、全面风险管理机制建设主体工作	405
四、风险经理制的建立与完善	412
第五节 激励约束机制建设	415
一、激励约束机制概述	415
二、建立健全激励约束机制的意义	418
三、搭建激励约束机制的主要思路	420
四、绩效管理信息系统建设	424
第八章 流程银行建设效果评价	429
第一节 流程银行建设效果分析	429
一、流程银行建设的特征及效果	430
二、影响流程银行建设效果的主要因素	434
三、导致流程银行建设效果不明显的原因及解决办法	438
第二节 流程银行建设效果评价基本原理	443
一、流程评价与流程再造的关系	444
二、流程银行建设效果评价的要素与原则	446
三、流程银行效果评价的内容与方法	449
四、基于关键成功要素的评价指标体系	452
第三节 流程银行建设效果评价实务操作	456
一、流程银行建设效果评价操作流程	457
二、流程银行建设效果评价定量指标	460
三、流程银行建设效果评价定性指标	464
四、流程银行建设效果评价等级划分	482
参考文献	484

图表索引

图 1-1	构成流程的要素及其逻辑关系示意图	4
图 1-2	排队论所述排队过程示意图	6
图 1-3	企业流程总图	7
图 1-4	中小银行主要流程分类示意图	8
图 1-5	商业银行模块化的流程体系构成图	10
图 1-6	常用的流程图符号示意图	23
图 1-7	一个普通的流程图	24
图 1-8	因果图解法示意图	39
图 1-9	流程优化选择矩阵示意图	39
图 2-1	营造流程银行建设内部环境任务分解图	70
图 2-2	流程银行建设实施主体框架图	81
图 2-3	流程银行基础建设阶段工作分解图	90
图 2-4	流程银行建设持续改进阶段重点工作示意图	103
图 2-5	PDCA 循环的步骤和方法示意图	104
图 2-6	流程再造效果评价的主要内容示意图	108
图 2-7	全流程组织结构下的流程主管制示意图	111
图 2-8	流程与职能并列结构下的流程主管制示意图	112
图 3-1	行业生命周期示意图	134
图 3-2	波特的产业结构五种力量分析要点示意图	135
图 3-3	麦肯锡 7S 模型示意图	139
图 3-4	企业价值链示意图	141
图 3-5	H 农信基本概况示意图	161
图 3-6	H 农信 2009 ~ 2011 年存贷款规模增长示意图	161
图 3-7	H 农信收入与利润增长示意图	162
图 3-8	H 农信不良贷款两项指标变动示意图	162
图 3-9	H 农信的资本充足率与其他同业情况对比示意图	168
图 3-10	H 农信的未來盈利模式选择示意图	168
图 3-11	H 农信生息资产结构与其他同业对比示意图	169

图 3-12	H 农信收入结构与其他同业对比示意图	169
图 3-13	H 农信所在地市场划分区域示意图	170
图 3-14	H 农信所在区域市场客户分布及网点布局示意图	171
图 3-15	H 农信所在区域市场战略选择示意图	171
图 3-16	H 农信发展愿景注解示意图	172
图 3-17	H 农信核心价值观注解示意图	172
图 3-18	H 农信基于平衡计分卡建立的战略目标地图	174
图 3-19	H 农信五大核心业务示意图	174
图 3-20	H 农信战略规划制定流程图	177
图 3-21	H 农信战略评估及修正流程图	178
图 3-22	H 农信多层次营销结构示意图	181
图 3-23	H 农信团队式营销结构示意图	181
图 3-24	H 农信组织架构扁平化管理示意图	181
图 3-25	H 农信运营集中管理模式示意图	182
图 3-26	H 农信组织架构图	183
图 3-27	H 农信网点功能规划示意图	185
图 3-28	H 农信绩效管理体系建设规划示意图	186
图 4-1	某农商行支行权限内信贷业务流程作业图	190
图 4-2	某农商行超支行权限的信贷业务流程作业图	191
图 4-3	“信贷工厂”模式操作流程示意图	198
图 4-4	授信业务风险经理与客户经理平行作业示意图	200
图 4-5	授信审查委员会议事规程流程图	207
图 4-6	授信业务授权流程图	208
图 4-7	信贷审批与放款总流程图	209
图 4-8	信贷还款流程图	210
图 4-9	票据贴现业务流程图	211
图 4-10	贸易融资业务流程图	212
图 4-11	小微企业贷款流程图	213
图 4-12	最高综合授信额度及企业信用等级评定流程图	214
图 4-13	贷后监控流程图	214
图 4-14	贷款核销流程图	215
图 4-15	风险管理部拟定风险管理基本制度流程图（一）	216
图 4-16	风险管理部拟定风险管理基本制度流程图（二）	217
图 4-17	运营业务流程再造总体目标示意图	235
图 4-18	运营业务流程再造的三个基本要求示意图	236

图 5-1	人力资源管理主要职能示意图	244
图 5-2	人力资源管理流程再造工作框架示意图	249
图 5-3	人力资源管理工作重点转移示意图	249
图 5-4	人力资源管理各职能工作示意图	250
图 5-5	人力资源规划示意图	251
图 5-6	关键成功要素与关键人才示意图	253
图 5-7	关键人才及其定义示意图	254
图 5-8	员工职业生涯设计示意图	258
图 5-9	财务预算管理操作流程图中	260
图 5-10	资产负债管理操作流程图中	264
图 5-11	财务分析流程图	268
图 5-12	非信贷资产风险分类管理操作流程图中	273
图 5-13	操作风险识别与评估流程图	284
图 5-14	诚信举报管理流程图	286
图 5-15	风险事项报告流程图	289
图 5-16	合规问责操作流程图中	291
图 5-17	流程优化与再造管理流程图	293
图 5-18	外聘律师管理流程图	295
图 5-19	内部审计操作流程图中	302
图 5-20	审计台账管理流程图	306
图 6-1	总分行制的直线式组织结构示意图	313
图 6-2	按职能分工组建的授信业务管理组织架构图	314
图 6-3	按职能分工组建的直线式风险管理组织架构图	315
图 6-4	按事业部制设置的营销业务管理组织架构示意图	316
图 6-5	以业务部为利润中心的矩阵型风险管理组织架构图	317
图 6-6	代表性的流程型组织架构示意图	318
图 6-7	某农村合作金融机构组织结构示意图	322
图 7-1	搭建内部运行机制路径示意图	366
图 7-2	流程银行建设涉及运行机制种类示意图	367
图 7-3	决策树基本原理示意图	375
图 7-4	决策支持系统结构示意图	381
图 7-5	决策支持系统功能运用流程图	381
图 7-6	中小银行发展环境分析示意图	384
图 7-7	职位管理体系示意图	417
图 7-8	绩效管理信息系统总体框架示意图	425

图 7-9 绩效管理信息系统数据架构图	426
图 7-10 绩效管理信息系统功能示意图	427
图 8-1 影响流程银行建设效果的主要因素示意图	435
图 8-2 流程再造与流程评价关系示意图	446
图 8-3 基于关键成功要素的流程银行建设效果评价体系构建过程 示意图	454
图 8-4 流程银行建设效果评价操作流程图	457
表 1-1 流程再造阶段理论的发展情况表	31
表 1-2 职能银行与流程银行管理模式比较表	46
表 2-1 流程的持续改进与流程再造的区别	106
表 3-1 一般外部环境分析的主要内容	130
表 3-2 中小银行服务中小企业的 SWOT 分析	146
表 3-3 H 农信公司贷款业务发展战略举措	175
表 3-4 H 农信个人贷款业务发展战略举措	175
表 3-5 平衡计分卡表单	177
表 3-6 战略行动计划表	180
表 4-1 某农商行信贷业务流程运行分析表	191
表 8-1 流程银行建设效果评价指标体系基本内容	455
表 8-2 流程银行建设效果评价定量指标参照表	461
表 8-3 战略层面评价指标表	465
表 8-4 “三会一层”履职评价指标表	466
表 8-5 组织结构、岗位职责体系和人员配置情况评价指标表	468
表 8-6 合规内控管理评价指标表	470
表 8-7 核心团队建设情况评价指标表	472
表 8-8 流程梳理、优化（或再造）与执行情况评价指标表	478
表 8-9 相关系统的支持及运行情况评价指标表	479
表 8-10 综合评价指标表	481

第一章 流程银行建设理论指导

截至 2012 年底，我国有城市商业银行 144 家，农村商业银行 337 家，农村合作银行 147 家，农村信用合作联社 1 927 家，以及 800 多家村镇银行、小额贷款公司和农村资金互助社等新型农村金融机构。近年来，随着社会经济一体化的发展以及自身实力的壮大，这些地方性、区域性银行业机构（本书统称“中小银行”）原来仅仅服务于地方金融的功能定位已经悄然发生了变化。一些经营情况较好的中小银行开始了新一轮的重组改造，引进战略投资者，谋求在资本市场上市，实施深层次的股权改造，完善法人治理结构，并逐步开展跨区域经营。在自身取得快速发展的同时，中小银行的迅速扩张也促进了我国银行业竞争格局的形成和发展，并加快了我国金融市场配置资金效率的提高，成为我国金融体系中不可替代、不可或缺的重要组成部分。但在快速发展的同时，绝大部分中小银行仍处在改革发展的进程当中，在体制机制、公司治理、业务创新、风险管控等方面与全国性大中型商业银行（本书统称“大型银行”，包括工行、农行、中行、建行、交行、邮政储蓄银行等全国性大型商业银行以及招商、中信、兴业、光大、民生、浦发、华夏、平安、广发等全国性股份制商业银行）对比存在较大差距。为缩小这种差距并追求在质量、效率、成本、风险和银行价值等方面绩效的持续改进，中小银行必须尽快实施战略转型，告别传统业务模式和管理模式，逐步打造成一家有核心竞争力的现代金融企业。而在中小银行的转型策略中，提升服务品质和风险控制水平是决定核心市场竞争力的关键要素，流程则是产品服务、风险控制和运营管理的承载系统，以流程优化与再造为核心的流程银行建设是中小银行实现战略转型的前提和基础。中小银行通过流程银行建设，对自身的公司治理、组织结构、流程运行、内控制度、监督体系、激励机制、员工素质、企业文化及信息系统等进行全面、持续的优化或再造，逐步建立与市场定位、组织特点、业务规模、管理基础和发展阶段相适应的经营管理体制和机制，真正实现从粗放式经营过渡到流程化、规范化和精细化经营，以降低运营成本，增强风险管控能力，提高客户服务水平，有效防范金融风险，持续提升核心竞争力。

第一节 企业流程与银行流程综述

商业银行生存和发展的内外部环境以及客户需求总在不断变化，对商业银行产品营销、授信审批、投资融资、资金交易等业务流程以及运营管理、风险管理、审计监督、人力资源等管理流程不断提出新的需求和挑战。而当原有的流程无论作出怎样的修补都不可能承载和化解这些变化或问题时，商业银行就必须根据市场变化和客户需求对相关流程进行再造，重新设计自身的流程体系，以减少不必要的资源浪费，迅速满足客户需求，从而大幅度提高市场应变能力和核心竞争力。这种以流程再造为核心的银行管理模式的搭建或重建过程就叫流程银行建设。这里所说的流程就是一组共同为客户创造价值而又相互关联的活动。事实上，由于商业银行的经营对象货币和信用的同质性，各家商业银行之间的差别很大程度上源于各自的业务流程和管理流程，流程因此成为建立商业银行竞争优势的主要因素之一。

流程银行建设作为商业银行经营管理中的重要内容，它强调从流程的层面切入，关注流程是否增值，形成一套“认识流程、建立流程、运作流程、优化流程”的体系，在此基础上开始“再认识流程”和“再造流程”的新的循环。目前，得到国内外银行普遍认同并积极实施的客户导向战略，其根本使命就是为客户创造价值，从而形成自身的竞争优势。而商业银行的流程就是这个创造价值的过程，从这个意义上说，商业银行经营成功与否很大程度上取决于其优异的流程设计及流程运行效率。

一、流程的内涵及其分类

当我们谈论 BPR（Business Process Reengineering，业务流程再造）、BPI（Business Process Improvement，业务流程改进）、BPO（Business Process Outsourcing，业务流程外包）、BPM（Business Process Management，业务流程管理）、BPMS（Business Process Management System，业务流程管理系统）、SEP（Smart Enterprise Processes，卓越企业流程）等时，都会碰到这个最基本的问题：这个 P——“process”（流程）到底是什么？

（一）流程的内涵

1. 什么是流程？在现实生活中，无论做什么事情都有一个“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序，这就是我们生活中的流程，也就是通常所说的“程序”。而在企业活动中，除了规定做事的先后顺序外，还经常说某某人办事效率高，某某企业善于管理，即说他们做事情有方法，比别人或别的企