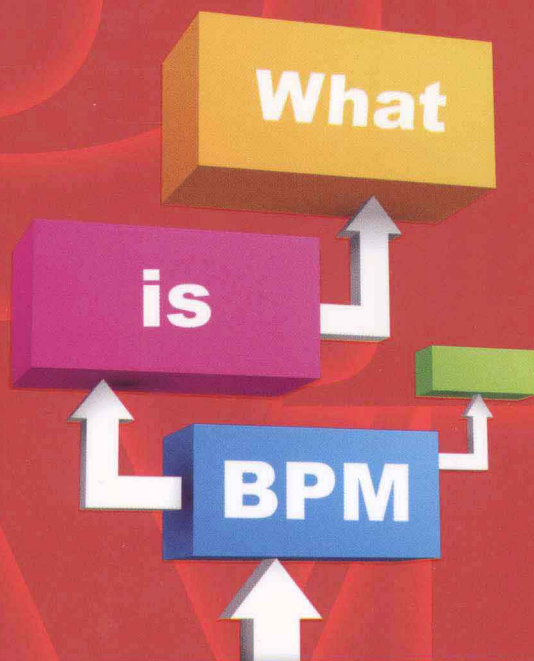


# 什么是 业务流程管理



组织价值链管理和流程改进的突破性战略

(美) 马文·M·沃泽尔 (Marvin M. Wurtzel) 著

姜 胜 译

# 什么是 业务流程管理

What is BPM

(美) 马文·M·沃泽尔 (Marvin M. Wurtzel) 著

姜 胜 译

BPM

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ISBN: Marvin M. Wurtzel: What is BPM?

978-0-07-180225-3

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2014 by McGraw-Hill Education (Singapore) PTE, LTD. and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-6505

### 图书在版编目（CIP）数据

什么是业务流程管理 / (美) 沃泽尔 (Wurtzel, M.M.) 著; 姜胜译. —北京: 电子工业出版社, 2014.1

书名原文: What is BPM

ISBN 978-7-121-21812-5

I. ①什… II. ①沃… ②姜… III. ①企业管理—业务流程IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 264191 号

责任编辑: 王莞朕

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 9.75 字数: 90 千字

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

# 推荐序

## 流程就是执行力

2012年中粮集团开始全面推行标杆管理（Benchmarking）。作为一种管理方法，标杆管理很快得到了大家的认同。但是在推行的过程中，我们感觉到，要想让标杆管理完全落地，并不是一件容易的事。越是管理基础薄弱的单位，越不容易落地。因为标杆管理并不是简单的对比，它是一种系统的管理方法，其核心是持续改进。如果只看结果，不看过程，标杆管理就只能产生改进的动力和压力，而不能真正实现持续改进。经过分析，我们发现，标杆管理不能落地的一个很重要的原因是这些组织缺乏流程管理，缺乏纵横结合的流程思维，缺乏对价值创造过程的系统性认识。

由此可以看出，流程管理是企业管理的一项基础性工作。对于企业管理者来说，流程管理绝不是细枝末节的东西，不是可以拿“抓大放小”为借口而忽视的东西。流程管理是企业运营管理的基础，也是管理的核心！在某种程度上，甚至可以说，管理者

# WHAT IS BPM?

的主要工作就是流程管理，因为日常的工作、固化的工作、经营性的工作都有下属各负其责，领导者的主要工作就是要让流程与战略保持一致，让流程正常运转，让流程不断优化。管理的本质不是组织的运转本身，而是运转能否达到目标一致，能否持续。领导者不是开车的人，而是设计规则的人。组织的持续运转，靠的就是流程管理和流程的不断优化。

在目前商业竞争趋于白热化的环境下，流程管理已经成为组织最核心的竞争力之一。有人说，企业的成功 80% 靠执行力，而执行力关键取决于流程管理。企业的战略可以靠少数精英的头脑来制定，但执行必须靠团队，必须有方法。流程就是团队执行的共同语言和共同方法。流程体现了一家企业的执行力。领导者不关注流程，团队一定没有执行力。如果一个组织是靠领导拍桌子、下属拍胸脯的方式来运转，这样的组织就很难持续，因为这样的管理方式已经过时了。

这本书就是使企业领导者们了解流程管理的，它的特点是轻薄、精要、易读。我的同事姜胜在工作中感受到了流程管理的重要性，并且利用业余时间把这本书翻译出来。这本书值得每位领导者读一读！

李金鑫

中粮集团人力资源部培训部总经理

20 世纪 90 年代兴起的业务流程再造（Business Process Re-engineering, BPR）在导入中国以后，大多还停留在时髦的管理概念上，而今天越来越多的中国企业已经感受到了来自战略和竞争的压力。流程和公司战略严重不匹配已经成为当前的突出矛盾，正如 BPR 创始人 Hammer 说的那样：生意越来越难做了。

过去靠市场机会驱动、粗放式管理，就能迅速将企业做到较大规模，但现在这样的机会不多了。不管多大的企业，只要是非垄断的，今天都得直面竞争带来的变化：商业模式和产品的创新速度不断加快，客户越来越挑剔，利润率逐渐下降，核心人员流失。流程已经成为企业实现新成长必须跨越的门槛——通过优化流程提升对市场的响应和交付能力，通过持续改进流程不断提升组织能力。与此同时，流程管理理念的导入，也对企业长期形成的人治习惯提出了挑战，企业还得承受职业化管理转型带来的变革阵痛。

企业要想提升自身的运营能力，还要从文化上下工夫，真正认识到流程在思想文化层面的价值内涵，才能实现从管控型组织向流程型组织的转变——前者突出权力控制，后者突出价值创造；前者以上司为中心，后者以客户为中心。这是组织文化的分水岭，不同的选择决定着企业未来不同的命运。

业务流程管理（Business Process Management, BPM）的历史

# WHAT IS BPM?

要比 BPR 短，两者有很大区别。BPM 侧重对流程的持续管理，是流程从构建、运作、评估到持续改进的管理循环，而 BPR 是阶段性的、大幅度的流程变革。没有 BPM 作为保障，突发式的变革风险是很大的，何况现在国内大多数企业还不具备这样的变革能力。

大家提到 BPM，首先想到软件，这是很大的误区。目前在中国，很多人把 BPM 当成 workflow 管理软件的代名词。企业应该先关注流程优化，其次才是软件固化，之后还得定期或不定期对流程进行审视和再优化，然后再固化，这样反复循环。如果将没有竞争力的流程直接固化到 IT 系统，我们最终会失去客户。

多年来，我在国内还没有找到一本权威的书籍能够系统性地解析什么是业务流程管理。当本书译者姜胜先生找我写序时，我惊喜地发现，这本看上去薄薄的书，竟然如此准确、简练、清晰地解答了这个问题！

本书阐述了企业导入 BPM 的意义，对流程应有的认知，BPM 的四个阶段（建档、评估、改进、管理），提升流程成熟度的路径，同时简练而准确地解释了 BPM 和包括六西格玛、精益原则在内的其他管理改进工具的联系，以及 BPM 和 BPMS（BPM 套装工具）的关系。

中粮集团大力推进的标杆管理（Benchmarking）正进入以流

程为核心的内部对标阶段，该项目组的姜胜先生在研究实践中发现，以规范、严谨的业务分析和流程架构为基础的对标，才真正为企业的持续改进提供了一个宽阔而坚实的平台。从方法层面来看，BPM 和标杆管理的结合，给管理者提供了一个解剖企业、分析差距、寻找最佳实践、部署改进、不断提升的方案框架。姜胜先生根据美国生产力与质量中心（American Productivity and Quality Center, APQC）的推荐，阅读并翻译了此书。本书对国内正在或将要实施 BPM 的企业高层决策者、中层推动者，以及将要从事 BPM 的专业人员，都有较高的学习和应用价值。

陈志强

流程与变革管理专家

杰成咨询董事长



# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>业务流程管理导论</b> .....	<b>1</b>
	简介 .....	2
	与组织绩效连接起来 .....	3
	BPM 适合做什么 .....	4
	BPM 基础 .....	7
	结论 .....	11
<b>第 2 章</b>	<b>为什么需要 BPM</b> .....	<b>13</b>
	业务流程的重要性 .....	14
	为什么许多组织不用流程术语来阐述战略 .....	16
	BPM 有何不同 .....	19
	BPM 能带来什么 .....	21
	该怎样使用 BPM .....	22
	结论 .....	23

<b>第 3 章 理解流程</b> .....	25
流程的基础概念 .....	26
一个组织中业务流程的典型数量 .....	28
流程的分类 .....	29
流程的定义 .....	30
价值链中的组织形式 .....	32
价值链流程 .....	33
<b>第 4 章 BPM 的生命周期阶段</b> .....	35
BMP 的生命周期各阶段定义 .....	36
建档阶段 .....	37
为核心流程或价值链流程建档 .....	40
评估阶段——“测评不了，就管理不了” .....	44
改进阶段 .....	50
管理阶段 .....	53
<b>第 5 章 流程改进（改进阶段的工具）</b> .....	57
改进阶段的基本概念 .....	58
绘制流程图与改进 .....	61
仿真 .....	65

# WHAT IS BPM?

流程再造 .....	69
六西格玛 .....	71
DMAIC 解决问题的过程 .....	75
六西格玛设计 .....	80
精益方法 .....	81
持续改善 .....	85
精益六西格玛 .....	86
结论 .....	87
<b>第 6 章  流程管理 .....</b>	<b>89</b>
流程管理的基本概念 .....	90
发起并展开新的项目集来推行 BPM .....	91
<b>第 7 章  流程化管理的企业 .....</b>	<b>99</b>
流程化管理的企业的关键元素 .....	100
迈向流程化管理的路线图 .....	102
流程成熟度 .....	106
真正流程化管理的企业的 7 个特征 .....	110
面向流程的管理 .....	111

第 8 章	BPM 的工具和技术 .....	113
	BPM 工具和技术的主要分类 .....	114
	BPM 套装工具 .....	115
	BPM 和 BPMS 是最佳实践 .....	120
	BPM 和 BPMS：以改进业务流程为共同目标 .....	123
	结论 .....	126
第 9 章	BPM 资源 .....	129
	BPM 社区 .....	130
	流程改进工具包 .....	134



# 第1章

## 业务流程管理导论

# WHAT IS BPM ?



## 简介

许多组织，包括商业企业、非营利组织和政府机构，都想获得更高的生产率、更好的质量和更快的速度，这就要求管理者不断寻找技术和方法实施改进。精益原则、精益六西格玛和全面质量管理（Total Quality Management, TQM）就是这样的方法。这些技术和方法帮助一些组织取得了显著的改进，但是更多的组织却不能维持这种改进的势头。深层次的原因是战略执行和日常工作流程脱节了，而恰恰是这些日常工作流程在为客户创造价值、给股东创造回报。之所以脱节，主要原因是这些组织没有把内部相互关联的流程看做一个整体，他们只看到了软件开发流程，或者只看到了商业交易流程，或者其他具体部门的业务流程。要想获得竞争优势，至关重要的是要对业务流程进行全范围的改进。

组织的战略告诉我们什么是应该做的，而组织的流程则告诉我们应该怎样去做，或者战术层面的日常工作应该是什么。建立业务流程框架有助于改进问题的解决方案。这个框架必须强调业务流程的采集和建档工作，并且指标的定义要能真正代表流程的每个环节应该达到的绩效水平。换句话说，组织应该将焦点放在

改进关键业务流程的成熟度水平上。



## 与组织绩效连接起来

许多管理团队认为他们的组织是基于流程的，他们深谙他们的产品和服务是如何交付给客户的。实际上他们并没有真正理解工作的实际执行情况。业务流程管理就是为管理团队和组织展现一个清晰的图景，以描述出工作的实际执行情况。

组织绩效要求管理者很好地理解和执行战略。战略执行不好可能归咎于以下多个因素：

- 经济
- 竞争
- 组织的传统观念
- 市场

还有很多其他因素。一旦出现这种情况，管理者将采取当前条件下各种各样可能的措施去解决问题。他们可能会着手发起一些改进行动，如六西格玛、精益生产、流程再造等，但是，如果他们对自己的产品和服务是如何生产出来的没有一个清晰的图

# WHAT IS BPM ?

景，他们获得的效果将微乎其微。BPM 就是给管理层提供的一个清晰的图景，即工作是如何实际执行的。

## BPM 适合做什么

BPM 就是定义和管理组织端到端的流程或价值链流程以改进执行的结果。这听起来比较简单，但实际上很多组织要么没有流程管理，要么流程管理执行得也比较糟糕。图 1-1 展示了从战略到结果的过程，其中用灰色标出了价值链流程。但是，只有当这个过程得到很好的执行的时候，这个过程才能为组织产生应有的输出结果。BPM 听起来简单，但它和传统的管理思维存在冲突。大多数管理团队习惯于按照组织职能架构的模式来认识和理解自己的组织，他们对于工作过程究竟是怎样完成的知之甚少。

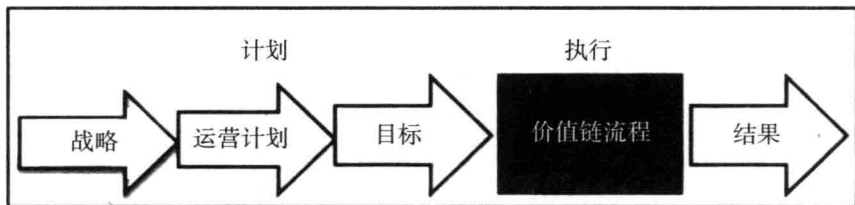


图 1-1 从战略到结果的过程



有不少组织把 BPM 看做流程自动化的方法，因为他们投入了大量资金来部署各种各样的软件系统，并采用一些自动化工具和方法让数据从一个系统传到另一个系统。如数据自动化界面，就把企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）、客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）、供应链管理（Supply Chain Management, SCM）系统组合起来。然而，执行一个流程建档的项目，远不是把各级系统像搭建一个自动信号灯流程一样简简单单地捆绑在一起那样简单。

实际上，并不是所有复杂的业务流程都能实现完全自动化，原因如下：

- 人是流程的一个内在组成部分
- 流程中总会发生难以预料的错误和意外情况
- 复杂的流程步骤并不能轻易地简化成数字化的业务规则

任何一个流程活动都应当与一个强大的流程管理组件，如 BPM 结合使用，这样才能准确地识别出哪些流程需要改进，哪些流程需要重新设计或再造，以便消除或减少那些产生大量错误、造成时间浪费，或者为公司产生大量成本的步骤。流程是可以自动化的，但像之前提到过的那样，流程改进的目的并不能简单地理解成流程自动化。虽然 BPM 常常需要与自动化结合考虑，但