

用流程 解放管理者

我的文章不是为了理论研究而作，而是为了指导实践运用而写，
并且以中小企业管理者为对象。

张国祥◎著



对企业负责人而言，
不用担心有令不行、执行不力；
对中层干部而言，
不用事事请示、不再受夹板气；
对基层员工而言，
掌握了正确做事的方法，不用再背黑锅。

郑一重一推荐

总裁网首席顾问 王若文



中华工商联合出版社

用流程 解放管理者

我的文章不是为了理论研究而作，而是为了指导实践运用而写，
并且以中小企业管理者为对象。

张国祥◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用流程解放管理者/张国祥著. —北京: 中华工商
联合出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-5158-0184-1

I. ①用… II. ①张… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 067205 号

用流程解放管理者

作 者: 张国祥
特约策划: 汤 梅
责任编辑: 于建廷 关山美
责任审读: 李 征
封面设计: 大象设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2012 年 6 月第 1 版
印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 200 千字
印 张: 15
书 号: ISBN 978-7-5158-0184-1
定 价: 49.80 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn

E-mail: cicapl202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

什么样的书适合中小企业

我们为中小企业读者提供了几点辨识图书好坏的建议：

1. 辨作者：没有实践经验的作者不是好作者

在我国，中小企业发展时间很短，相关知识的系统性程度低、经验化程度高，因而目前这方面的专家并不来自院校、科研单位、媒体等，而是来自企业。一些具备丰富企业经验的经营管理者、咨询培训师，边实践边总结，为中小企业量身设计出贴近实践的建议和方案。

例如，中国老板顾问宋新宇博士，他是从欧洲最大的管理咨询公司罗兰贝格中国总经理的岗位上离开，亲身实践，创立了易中创业科技有限公司专为中小企业服务，他的课程、图书深受中小企业读者的喜爱。

2. 辨内容：不能指导企业实战的书不是好书

适合中小企业的图书，一般有这几个特点：

- 宏观环境讲得少、微观操作讲得多；
- 普遍性理论讲得少、具体性案例讲得多；
- 国外情况讲得少、国内实际讲得多；

- 专业概念用得少、通俗语言用得多；
- 泛泛而谈的少、深入实务的多；
- 批判性抱怨的少、有建设性方案的多。

在一定阶段内，通过学习别人的成熟经验、结合自身情况，设计出简单、实用、有效的管理方案才是最重要的。

3. 辨定价：优质优价符合读者长期利益

对很多作者而言写作是个出力不讨好的工作，他们大多每日忙于咨询项目或在各地授课，能够用于写作的时间很有限（我们很多作者都是利用机场候机或乘机的零散时间写作的），如果不是读者的不断追问、图书编辑的软磨硬泡，一本好书不知要等多久才能与读者见面。而作者们得到的版税，有时连自己一天的授课费、咨询费都比不上。

目前原创的管理类图书一般价格在 35 ~ 60 元，优质优价是趋势，符合读者的长期利益。而一些低质低价图书，它花费的不仅是钱，更是您的宝贵时间，甚至会误导您的决策。

中华工商联合出版社有限责任公司与博瑞森图书的目标是成为“中小企业的阅读伙伴”。

“博瑞森中小企业管理丛书”就是我们专为帮助中小企业读者提升经营、管理能力而策划的。博瑞森图书愿与广大中小企业经营管理者及专家学者一起，用阅读助力明日冠军，为中小企业的发展做出一份贡献！



推荐序1

治众如治寡 流程是也

总裁网首席战略顾问

深圳市彩虹精细化工股份有限公司副总裁 王若文

广州通盈投资有限公司总裁

《孙子兵法》曰：“凡治众如治寡，分数是也。”分数是指军队之组织、编制，意思是只要编制严密，人多人少都是同样的指挥。国祥曰：“治众如治寡，流程是也。”其意是说管理多数与少数是一样的道理，关键在于流程的清晰与严格的执行。谈古论今，颇有异曲同工之妙。

国祥是国内知名的企业管理咨询师与培训师，认识国祥的人无不称道其理论联系实际的实战、实效、实用之功底，只要一面之交，就能终身受益。我与国祥是在总裁网相识、相知的，源于他著述博大精深的流程思想体系，至今已有近四年时间，属于素未谋面的故交。国祥语：“素未谋面却已相识，不曾相见却已知心。”他那份不吝赐教、谦卑之心，深深感动着我。记得我每次都要点评文章的精彩之处，而他总是避开夸奖，索取批评，又不失时机地对我的文章给予慷慨指导，让我不待扬鞭自奋蹄。

其实，作为上市公司实战派的高管，我一直致力于企业流程再造。我深深感受到，优秀的流程对于 21 世纪的中国企业来说，显得至关重要。正确的流程意味着指挥的层级，意味着信息的走向，意味着高效的执行，意味着效率、效果与效益。每当遇到管理混乱的难题，我就会不自觉地去悟国祥的文章，常读常新常有收获。他的理论能立即运用于管理之中，而且能产生立竿见影的效果。并且我发现，企业管理的问题大部分都能从流程与授权环节中找到答案。不仅如此，我辅导的全国总裁班的学员，绝大部分都受我的影响去大量阅读国祥的文章。再次辅导他们的时候，他们各个的感激之情溢于言表。看来，国祥的流程思想体系与操作手法深入人心。

去过北京的人无不对北京之大赞叹不已，去过香港与东京的人无不有寸土寸金的感叹。但是，北京的交通拥堵却是举世闻名的，而香港与东京形似弹丸、道如蚯蚓，但却极少有堵车的现象发生。比密度，后两者都远远超过了北京，这是为何？一是制度严格，二是流向合理，更重要的是香港与东京的街头无随意停车、无任意摆放、无破坏交通规则的拥挤加塞，各个都遵守规则与秩序。这规矩就是流程。北京有那么宽阔的马路、那么多座立交桥，但因为很多人都不按规矩行驶，任意加塞，就出现了拥挤、刮蹭而阻塞交通。所以，没有规矩，再少的车辆也一样会出现拥挤的场面，效率就会低下。

企业的运行也是同样的道理。企业需要制度，更需要流程。制度是一种规定和原则，相当于路基与挡板，不让行为出轨，而轨道就是流程，引领事务前行。用国祥的话说，企业的业务流程相当于一个价值链，竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之

间，只有对价值链的各个环节实施有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。通俗地理解，只有企业在管理的过程中，懂得依照价值的顺序对事务进行合理的排列，不加塞、不短路，顺其自然，合乎规律，才可以水到渠成。否则，就会出现混乱，就会效率降低，欲速则不达，从而失去企业的竞争优势。

北京的交通因为意识混乱而混乱，中国的企业因为流程混乱而混乱，这是当今中国本土企业最头疼的事情。国祥正是因为看到了这一现象，时常于文章中流露出遗憾与痛心。因为国祥是一位有使命感、责任感、正义感的实战型管理咨询师与培训师，总是冥思苦想为老板解脱、让管理者解放的思路与方法。他发现，不是老板与管理者不明白这个道理，而是他们不明白其所以然，就找不到方法去建设企业运营的正确流程，或者即使建立了流程也容易被束之高阁。国祥立志一定要寻找一个深入浅出的思想体系和与之配套的解决方案，用课堂形式去传遍大江南北的中国企业，让那些需要帮助而又值得帮助的企业、企业家和高级管理者受益。毕竟时间有限、精力有限，而渴望者之众无法一一得到满足，出此书以飨更多的读者就顺应了需求。

当然，流程管理是一门科学，来源于西方管理。我们说中国文化一成不变最具有生命力，西方文化每五年变一次只具有竞争力。因为企业管理本身就是一个动态的过程，在习惯了常变常新的中国，推行动态的西方流程管理，有利于固化我们的行为准则，克服管理过程的主观性与随意性。国祥是本土的管理专家，恰恰懂得用本土的文化注入流程，更符合中国人的思维与使用习惯，让国人在管理的过程中事半功倍。

此次受国祥重托，倍感惶恐，又盛情难却，草成此文，希望广大读

者阅读此书，能悟到一些帮助企业建立流程的体会，与我同感。读者如能从书中找到构建企业流程管理体系的方法，自主优化企业流程、提高企业竞争力，那就不只是国祥之幸，也是企业之幸，更是国家之幸！

2011 年 11 月 29 日凌晨



推荐序2

成功缘于积累

邦泰人力集团 程三石

张公邀余作序，一时无以言起。只知张公近年来成了空中飞人，穿梭于各城市、企业与大学间。故有约如去对方常驻地可网上留言，但终难于晤面。其实，认识张公已久，于吾出道之时，历经数年，片断花絮，权作新书序。

当时（15年前），一踏入南国热土，即投入张公麾下，其为一知名大企业行政总监，我为帐前执戟兵。入职前的面试即觉此人一脸笑容，气淡神闲。入职后默默观其运筹谋划，张弛疏漏，一板一眼，甚觉吾学习之幸事，受益终身。吾与张公，上班为上下级之属，下班有邻居之谊。其时，张公已届中年，但仍每日习英文，诵辞句，其积极上进之态亦让我记忆深刻。因为邻居，且为部属，故经常入其居室。其室布置简约有序，洁净非同于他人。其生活起居一丝不苟，常训戒吾等不拘小节之陋习。久之，始觉成功因子也可衍于起居点滴小事间，始信古人云“一屋不扫何以扫天下”之深意。现今想来，张公投身咨询培训业，专攻企业规范化管理与流程，也甚适张公，非此公又其谁矣？！

张公职场虽一直事于此一大企，然此企由小到大，世事变化，云卷云舒，也历经坎坷。后离职休闲年载，可为参禅修为。其时吾正从事咨询顾问业，些许不解事，于广州登门叩问且访旧友，见其抱厚卷细阅，书书点点，令吾叹为观止。后张公又于京城助国内管理名家辅导企业，长进非凡。偶于大运河边一起放风筝，教吾放飞于天时，一句妙喻寓放飞风筝与婚姻与管理之类同，让吾顿觉张公悟性深邃。身边小事、日常生活皆与管理相连。当此之时，已觉张公得道矣。

咨询如艺界，招式套路为形体，功夫内力为根本。张公得道，形体寄有形于无形，解放管理者，真为吾辈学习之典范，惠及无数人，欣之！慰之！

2011年11月26日于上海出差途中



推荐序3

张国祥老师与流程优化

易德企业管理咨询（珠海）有限公司总经理 陈庆武

国祥老师，近年来殚精竭虑为中小企业服务，不觉间已是知天命之年。生肖属牛的他，如今更是不用扬鞭自奋蹄。

君不见，大江南北、长城内外，国祥老师为国内企业的流程优化，开坛呐喊、躬耕陇亩。国祥老师大嗓门、快人快语、古道热肠，对积极上进的管理者，不知疲倦、不厌其烦，不论何时何地总是有求必应、悉心解答。对企业的顽固势力他舌战群愚、当头断喝、促其觉醒。

国祥老师率真执着，致力于中国企业的规范化管理，为此他表现出惊人的不屈不挠的奋斗精神和忘我的牺牲精神。无论严冬酷暑环境恶劣，无论外出演讲鞍马劳顿，即便是遇上身体不适，国祥老师也都要完成每日功课，挑灯夜战写完当天的咨询或演讲日记、发表于博客或网页的文章；国祥老师说一日不写文章就感到欠缺点儿什么，他无时无刻不想到和更多的管理者分享或交流。国祥老师每日六点起床，常常凌晨还在工作，每日也就休息五六个小时。局外人看来，国祥老师是工作狂，其实孰知国祥老师的心思——还有那么多的企业浑浑噩噩，浪费社会资

源。他焦急！

还有那么多老板、管理者，在混乱的管理环境中挣扎、苦苦摸索。他痛心！

这些企业的困局就在于管理者，不知道通过流程优化来解决难题；不知道用流程优化来解放自己、提升效率。他忧心！

最煎熬的职业莫过管理咨询了。然而，国祥老师与众同行一样，一旦置身于企业的咨询工作就能驾轻就熟、运筹帷幄、决战千里，带领企业人攻坚克难、理事从容。国祥老师能运用各种机会影响和感染企业员工，如利用企业员工休息日打乒乓球，他会诚恳地告诉企业的管理者一定要放松，企业管理就像一张网、千丝万缕，但只要抓住了流程这个“纲”，问题就迎刃而解；打球有技巧，对流程优化的技巧理解得越透彻，就越能尽快地解放自己；打球要攻防兼备、目标只有一个——获胜。企业要想在竞争中获胜，就必须进攻，进攻是最好的防守，这就要企业发展竞争战略。

企业管理的“忙、乱、差、假、大、空”，根源在于流程得不到优化，管理者得不到回报、看不到希望，提不起员工的士气，于是形成一轮甚于一轮的恶性循环。国祥老师的流程优化方法论，其鲜明特点是建立了三个假设：其一，制度是健全的；其二，岗位人员是称职的；其三，流程是一定要执行的。这三个假设的建立，为流程优化的展开奠定了基础。如果没有这三个假设做基础，必然会导致企业陷入因人设岗的泥潭，必然会导致流程无法顺畅进行。在这三个假设的基础上，任何人都可以看到目前企业存在的问题，看出岗位工作中存在的弊端，能知耻而后进！更重要的是，任何人都能获知如何改进和怎样执行。张国祥老

师的流程优化实践，汲取和运用了德鲁克的目标管理理论、戴明的 PD-CA 循环理论、平衡计分卡原理、绩效管理、薪酬管理等理论的精华，将管理理论和方法浓缩到流程图的构建中，直观清晰，任何一个新员工看一遍就明白、看三遍就会用，从此，管理者的工作将得以解困，身心将得到解放，才智更将获得释放！

国祥老师的流程优化实践，是根植于企业规范化管理系统之上的，不仅广泛适用于制造业，还可以运用到服务业；不仅可以适用于企业事业单位，还可以应用于政府机关的规范化管理。一言概之，任何组织都离不开工作流程，离不开流程优化。更为重要的是，流程能否让管理者解放出来，是鉴别真伪流程优化的试金石；是检验组织能否真正做到以人为本的基准，是衡量组织是否实现了资源价值最大化与可持续发展的标准！

2011 年 11 月 30 日于珠海



自序

让流程管理走进万千企业

一、为什么要出书

了解我的读者可能知道，我一向反对炒作或包装，更加反对自费将自己无病呻吟或东拼西凑甚至抄袭的文字出书。一是浪费读者时间，二是浪费人类宝贵的森林资源，为此，我曾经拒绝过几家“包装”公司。我给自己定下的规矩是不参与任何炒作、不做任何有偿宣传、不编造虚假头衔。“别人自费找机构出书，你却一而再，再而三地拒绝出书”，助理小陈对此很不理解。我答复说：“如果有机构认定我的文章能给读者或企业管理者带来有价值的思想或方法，并且承认我的价值（向我支付稿酬），我不一定反对。”因为，散乱发布在网上的文章，让工作繁忙的管理者无暇系统阅读，不少热心网友向我提出过购书的要求。

机缘巧合，2011年7月末，北京博瑞森公司派人参加了易中管理学院主办、我主讲的企业规范化管理实务公开课（三天），当场向我发出了合作意向。三天后我就收到了博瑞森公司的合作函。博瑞森公司致力于为中小企业服务的经营理念与我的职业理念完全吻合。接下来，就是博瑞森公司的编辑们高效率地工作，让读者能够见到本书的出版。

自从走上咨询培训的舞台，我就有一个梦想：让流程管理理论通俗易懂、流程管理方法简单易行，使之走进千万家中小企业。应该说，本书的出版为这一梦想的实现增添了新的管道。

二、作品的来源

我是从企业管理第一线走出来的咨询师，虽然也讲课，但只能算兼职培训师。当我在与企业管理的实际工作者交流时发现：忙于日常事务的中国管理者，对管理理论的理解与教科书上的解释有很大差距，对最新管理技术方法的运用却又存在着许多照抄照搬的现象。这种矛盾让我思考：如果不是站在中国听众的角度来解读来自国外的现代管理理论，谁能听懂？再好的管理方法如果不与具体企业的实际工作相结合，又有何用？将理论与方法结合需要一个过程，将方法运用到具体的企业也需要一个过程，结合与运用都需要一种转换。这种转换就是切合本企业实际的创造性运用。人们往往忽略了这种转换。为此，我曾大声疾呼：模式化咨询必须终结！为了和更多的同行、同事分享，我开始整理自己的所得所感并在网上发表。

我习惯用大众明白的语言、用身边或企业现实发生的事情解读企业管理理论、用服务企业的经验教训介绍管理方法的运用。特别是在做企业咨询服务的同时，每遇员工请教具有普遍意义的问题，我就会在当晚或第二日清晨写成文字。我写文章的高产期，多出现在咨询项目步入正轨之后。离开企业，离开与企业管理人员的交流，我写作的阀门就会随之关闭。

还有不少文章也是应网友提问而作，只有部分文章是应杂志社约稿而作。也就是说，我的文章大都是即兴之作。这样的文章可想而知，一

方面带着企业的泥土气息，朴实无华；另一方面则可能缺乏缜密的理论逻辑。

这次结集出版，编辑做了系统编排，但文章本身的结构和“土气”是无法改变的。我仍然在为企业服务，也无暇再做更多的修改，保持本色是我做人的原则，这次也用到出书上来了，请高雅之士见谅。

三、如何阅读和运用

有企业自主开展流程优化设计工作，培训负责人下载了我在总裁网上的流程管理讲座视频，让管理人员晚上学习。这对我是莫大的鼓舞！但学习之后的考试却让我感到不悦：考试答题必须用我的原话，错一个字都得扣分，不及格罚款。教条主义、形式主义都是我极力反对的。我又不是圣人，我的话更不是金口玉言。圣人也做不到句句话是真理，更不用说我这个凡夫俗子。欣赏我的观点和方法，有选择地借鉴、运用就可以了。

我的文章不是为了理论研究而作，而是为了指导实践运用而写，并且以中小企业管理者为对象。“能让大众管理者理解”是我写作的最高准则。故而，我在解读流程管理理论和方法时比喻用得比较多。比喻总是蹩脚的，理论总是灰色的，只有生命之树常青。对照别人想自己，对照文章想自己，对照企业现实读文章。活学活用最好，生搬硬套不必。

本书可作为企业自主开展流程管理工作的借鉴和参考，书中的案例，包括图例都是别人的，运用到各自的企业必须转换，必须创新。

如果本书成为部分读者一段时间床边案头的“摆设”，我就感到无上荣幸了；如果成为小品中讥讽的人厕应急之物，那就是我的罪过了。

本书出版需要感谢的人太多，我就不一一点名了，因为我无法穷尽