



水藏玺 吴平新 刘志坚◎著



流程优化 与再造

Business
Process Improve &
Re-Engineering

[第三版]

013070514

F273
266-3

水藏玺 吴平新 刘志坚◎著



流程优化 与再造

Business
Process Improve &
Re-Engineering

[第三版]



北航

C1678948



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

F273
266-3

013070214

图书在版编目 (CIP) 数据

流程优化与再造/水藏玺, 吴平新, 刘志坚 著. 3 版.

北京: 中国经济出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-5136-2698-9

I. ①流… II. ①水… ②吴… ③刘… III. ①企业管理—生产流程—生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 176775 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 25.25

字 数 450 千字

版 次 2013 年 10 月第 3 版

印 次 2013 年 10 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-2698-9/C · 426

定 价 68.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

[三版前言] >>> Preface

流程再造：第三次管理革命

10 多年来,我一直在咨询行业工作,其间先后辅导了近百家企业的管理变革,变革内容涉及企业发展战略规划、人力资源管理体系优化、企业文化塑造、营销体系建设、供应链体系优化、核心业务流程再造等,我很庆幸自己能够一直在这个行业工作,并深爱着自己所从事的这份职业。

说实在的,当初选择进入这个行业是因为觉得这个行业锻炼人,而且顾问这份职业值得很多人羡慕,但真正进入之后,才发现这个行业不仅仅是锻炼人,确切地讲,是更折磨人!在这个信息大爆炸、知识更新日新月异、管理技术飞速发展的时代,要想在咨询这个行业立住脚,其实很难。

10 多年前,中国企业对很多管理技术和概念还很陌生,当 ISO、战略、BSC、KPI、5S、6sigma、BPR、ERP、DRP、MBO、流程、学习型组织等这些词汇在中国企业生根发芽的时候,很多管理者都充满了期待,在过去近 20 年中有一大批的中国企业脱颖而出,三一重工、万科、万达、华为、青岛啤酒、海尔、海信、格力电器、美的、格兰仕、中兴、阿里巴巴、腾讯……它们都是中国企业的榜样。有人曾经说过,成功的企业 = 成功的战略 × 组织能力。这些企业之所以能够快速扩张,成为行业领袖,甚至全球楷模,我想除了其敏锐的市场嗅觉和对发展战略的持之以恒之外,与它们对组织能力的打造和持续优化是分不开的。组织能力的打造是要求企业持续不断地推进管理的规范化,而企业规范化管理又不仅仅只是解决组织分工的问题,更重要的是要解决协作的问题,即流程!

任正非先生在《华为的冬天》一文中提到:规范化管理的要领是工作模板化,什么叫做规范化?就是我们把所有的工作做成标准的模板,就按模板来做。一个新员工,看懂模板,就会按模板来做。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的,你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门,要善于引导各类已经优

化的、已经证实行之有效的模板化。清晰流程,重复运行的流程,工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效,少用工,又少用时间,这才说明管理进步了。我们认为,抓住主要工作的模板建设,又使相关模板用流程连结起来,才会使信息化管理成为现实。

海尔的张瑞敏先生也曾经颇有感触地说:“幸亏海尔做了流程再造,如果不做,海尔的命运可能就和科龙是一样的。”

青岛啤酒把他们做流程再造的经验总结为“道”、“法”、“术”、“器”。“道”是流程管理理念、思想,有指引方向的作用;“法”是制度与规则,是理念的体现,同时又规定了“术”、“器”层次的内容与形式;“术”是流程管理的方法和手段,把制度与规则具体落实到活动中,又规范了“器”的边界与功能;“器”是软件和工具,通过信息技术实现管理目的。

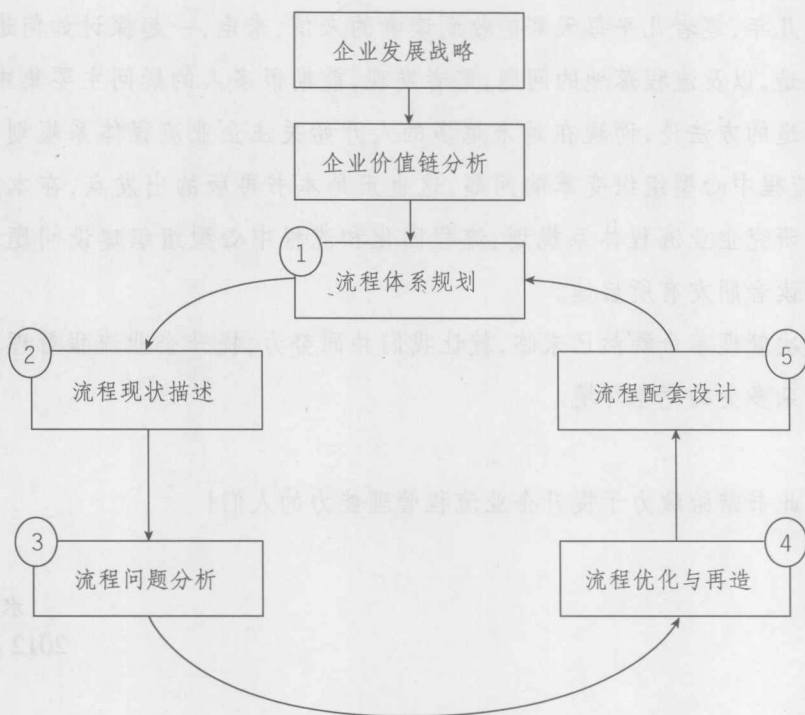
华为把工作模版化、流程化、信息化视为提升员工绩效和企业运营效率的基础性工作;海尔当年在推进流程再造时,虽然在中高层遇到了非常大的阻力,但正是源于张瑞敏先生的坚持,海尔向“领导管人,流程管事”的理想格局迈出了一大步;而青岛啤酒流程管理的“道”、“法”、“术”、“器”也确实为其迈向啤酒帝国打下了坚实的基础。

流程之所以如此重要,是因为传统的职能中心型组织和企业管理模式已经不能再能满足3C时代的需求(3C,即 Customer 顾客:如何满足顾客的核心需求? Competition 竞争:企业如何适应残酷竞争,并在竞争中取得胜利? Change 变化:如何响应快速变化,如客户需求的变化、竞争环境的变化、新技术的变化等?),为了应对3C时代的剧变,越来越多的企业开始关注组织协同、战略协同的问题,正因为如此,流程中心型组织、战略中心型组织应运而生,同时,业务流程再造、商业模式再造、组织再造、人力资本再造等管理思想和管理理论应运而生。

业务流程再造(Business Process Re-engineering,简称BPR)是20世纪90年代初兴起的一种全新的管理理念和管理方法,被称为继泰勒“科学管理”和全面质量管理(TQC)后的“第三次管理革命”,其基本思想是以顾客满意为中心,对外追求顾客价值主张的最大化满足,对内倡导以人为本。业务流程再造是对企业的业务流程作根本性的重新思考和彻底的重新设计,使企业在成本、质量、服务和速度等方面均得到显著的改善,进而应对3C时代的竞争需求。

早在笔者2008年出版的《企业流程优化与再造实例解读》(第1版)和2011

年出版的《流程优化与再造:实践·实务·实例》(第2版)(注:以上两本书均由中国经济出版社出版)中,我们就提出了企业进行流程优化与再造的基本方法论,具体见下图:



1. 企业的战略选择决定了企业价值链布局,企业在进行流程优化与再造时,首先需要将企业的价值链和核心业务逻辑进行系统分析,从而进行企业流程体系规划(包括业务流程、管理流程和辅助流程,也包括一级流程、二级流程和三级流程),这是企业流程优化与再造的第一步。

2. 流程规划清楚后,企业需要利用多种工具和方法(如流程作业现场调查、文档调查、研讨会、流程主人及流程相关方访谈、问卷调查、现有解决方案的跟踪与调查、典型案例调查与分析、测时等)对流程的现状进行客观描述。

3. 流程现状描述清楚后,企业可以通过“望闻问切”等多种手段进行流程现状分析,发现问题,找到流程优化方向。

4. 结合战略诉求和流程现状对现有流程进行优化(BPI)和再造(BPR)。请记住,流程优化(BPI)和再造(BPR)是完全不同的两种方法,在本书第四章将会详细阐述。

5. 流程配套设计和验证是流程顺利实施的基础和保障,所以企业还需要进行相关流程配套设计,如基于流程进行组织优化(即流程中心型组织的建设及变革)、建立基于流程的 KPI 体系、建立基于流程的制度和表单体系、建立基于流程的知识管理体系、基于流程进行信息化规划与建设等。

过去几年,笔者几乎每天都能收到读者的来信、来电,一起探讨如何进行流程优化与再造,以及流程落地的问题,笔者发现,前期很多人的疑问主要集中在流程优化与再造的方法论,而现在越来越多的人开始关注企业流程体系规划、流程落地,以及流程中心型组织变革的问题,这也正是本书再版的出发点,在本书中,我们将重点研究企业流程体系规划、流程固化和流程中心型组织建设问题,期望能够对广大读者朋友有所启迪。

第三次管理革命既然已来临,就让我们共同努力,提升企业流程管理能力,应对更加复杂多变的竞争环境。

谨以此书献给致力于提升企业流程管理能力的人们!

水藏玺

2012 年 12 月

[再版前言] >>> Preface

离《企业流程优化与再造实例解读》(第一版)的出版(2008年3月)已经有将近三年的时间了。在这三年的时间里,我接到过很多读者朋友的来信、来电,与我探讨关于企业流程优化与再造的困惑;在不断沟通的过程中,我愈感中国企业目前对流程管理的迫切需求。沟通越多,就越发现在这一领域还有很多待研究的课题,同时也就深感自身积累的不足和认识的肤浅。其实,早在2009年初就不断和中国经济出版社的责任编辑李煜萍小姐沟通关于本书的再版问题,正是因为上述原因,再版也是一推再推。

在过去的三年中,发生了很多事情,空前的世界金融危机,给世界,包括中国,经济发展带来了极大的影响,但随着金融危机阴霾的逐渐退去,世界经济也在逐渐向好。当时提出的关于中国经济走势的种种猜测,其答案也渐渐明晰,特别是中国企业在经受了2008年短暂的调整之后,发展势头依然强劲。

很多中国企业也正是在经历了这场金融危机的洗礼之后才发现微利时代真正到来,依靠粗放式管理将越来越困难,企业需要规范的管理和完善的流程体系才能保证可持续发展,所以近几年,越来越多的企业开始关注流程管理。

笔者在百度上搜索了一下:

关于“流程”,找到相关网页约100000000篇。

关于“流程管理”,找到相关网页约12200000篇。

关于“流程优化”,找到相关网页约32000000篇。

关于“流程再造”,找到相关网页约6030000篇。

以上数据足以说明,流程管理已经成为中国企业构建核心竞争力和提升企业管理能力的重要手段和工具之一。

正因为认识到了流程管理的重要性,国内很多企业开始一窝蜂地进行所谓的流程优化和再造;然而,我们发现,中国企业在导入先进管理理念和管理工具时往往会走入一个误区,那就是期望机械地通过一些管理方法和工具去解决复杂的管

理问题,而且这种现象已经形成风气。比如前几年流行 6 Sigma,大家就一窝蜂地推 6 Sigma;后来有了 BSC,KPI,大家又扎堆去搞 BSC,KPI;但到最后,企业往往发现在国外很好的一些管理工具和方法,在中国企业并不适用。什么原因?只要稍加分析,我们就不难发现其中的奥秘。

任何管理工具和方法都来源于管理知识和管理理论,而管理工具和方法在使用的过程中需要具备必要的“土壤”,同时,在应用过程中需要不断进行实践,并在实践的基础上又上升为管理理论和知识。在这种不断的循环过程中,管理科学才会不断地发展和进步。那么中国企业的问题在哪里呢?就在于我们只在乎管理工具的简单应用,而忽略了管理环境的建设和不断的实践总结。

正是基于此,在本书再版时,我期望增加流程管理实践的章节,总结中国企业在推进流程优化与再造过程中成功与失败的经验教训,同时结合众多中国企业推动流程优化的实际感受,帮助企业树立正确的流程管理理念,在推进流程管理的过程中少走弯路。

本书共分为三篇 19 章:第一篇为流程管理实践篇,旨在告诉读者流程管理和实施的最佳实践及经验总结;第二篇为流程管理实务篇,告诉读者流程优化与再造的具体操作步骤和方法;第三篇为流程管理实例篇,旨在通过流程优化与再造的具体案例,帮助读者更好地理解流程优化与管理。

在本书再版的过程中,得到了很多读者朋友的意见和建议,中国经济出版社的李煜萍小姐也倾注了大量的心血,在此深表谢意!

水藏玺

2010 年 11 月

[初版前言] >>> Preface

随着中国市场经济的不断发展和对外开放的不断深入,越来越多的中国企业参与到了激烈的国际市场竞争中。在竞争的过程中,不少企业由小到大,由无到有,由弱到强,取得了巨大的成就和进步,但与此同时,也为成长的烦恼所伴随。如何在不断成长和发展的过程中,既像大象一样拥有雄厚的竞争实力和基础,又保持猎豹一样的机敏,已经成为国内企业苦苦探索并期盼解决的问题。

对于今天的企业而言,拥有低成本的产品、高科技的技术,或者知名的品牌等竞争优势,已经无法确保企业的强势地位持续。在快速发展的社会环境及突飞猛进的行业发展中,企业之间的竞争模式已经由“大鱼吃小鱼”演变成“快鱼吃慢鱼”。如何提高自身的运作效率、降低内耗,与外部建立良好的互动关系,已经成为影响企业未来发展的关键因素。

流程优化与再造正是在这样一种背景和需求下应运而生。作为一种管理思想和工具,它强调通过对企业内部运作环节及运作模式的改变和优化,提高企业与外部环境的接触界面质量,从而增强企业的运作效率、降低内耗,增强企业的对外竞争能力。自流程优化与再造理论在 20 世纪 90 年代后期传入中国之后,国内许多企业纷纷引进该管理工具,希望能使企业获得新的成长动力;但据统计,诸多国内企业的流程项目的实施效果却并不理想,究其原因,既有企业自身实施的问题,也有我们对流程管理的认识问题。

正因为如此,我们觉得将流程管理这门管理理论学好、用好,才更具有现实意义。目前市面上有关流程管理的书籍林林总总,大致可分为三类:

第一类是各高等院出版的流程管理书籍,它主要侧重于讲解流程管理的原理,其不足在于过于理论化,可操作性较弱。

第二类是讲解有关 ERP,CRM 等信息系统的流程书籍,它侧重于对信息管理系统的设计与管理,专业性较强,但与传统的管理理论(战略管理、组织管理等)之间联系较少,不利于广大企业内部的管理人员掌握。

第三类是各种引进的外文流程管理书籍,这类书籍内容翔实、观点独特,但由于与国内目前企业的实际状况结合不紧密,存在“水土不服”的问题。

为此我们觉得需要写作一本有关中国本土企业的流程管理书籍——既要具有理论性,能够与传统的经典管理理论以及信息化管理理论相联系,同时又要有可操作性,能够指导企业的流程管理实践与操作,帮助企业正确认识并掌握流程管理工具,解答企业在流程管理认识上的疑惑;而这,也正是本书的最大特色。

笔者自从事管理咨询工作以来,一直期待有机会有一天能将自己在行业中所积累的经验、对企业的观察,以及自己的心得体会与大家分享,因此在这本书中所举案例、观点均来自长期的咨询实践,具有较强的可读性和可操作性,适合企业的中高层管理者、流程管理人员以及咨询公司的管理顾问阅读,是一本流程管理方面的实用好书。

本书在编写过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢意!

在写作本书的过程中,尽管笔者很想全面、准确、科学地描述流程管理,但由于知识、能力、认识以及时间精力的限制,书中遗憾仍然难免,希望广大读者能够谅解并予以批评指正。如果读者有什么疑惑或不同的观点,可以直接来信与我联系,期待着与大家交流。我的电话:13713696644,电子邮箱:sacaxa@163.com。

水藏玺

2008年2月

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 为什么是流程? —— 企业已经跨入“再造”时代	1
第一节 从规范化到流程	2
一、规范化盛行的时代	2
二、流程崭露头角	4
三、流程时代已经来临	5
四、再造企业经营系统	10
第二节 为什么是流程	12
一、什么是流程	13
二、流程管理的核心目的	17
三、流程的三种类型	19
四、流程的三个层次	21
五、流程特征分析	24
第三节 企业流程管理实践	26
一、学习华为好榜样	29
二、海尔流程管理的“人单合一”	32
三、华孚色纺的“三流合一”	34
四、青岛啤酒流程管理的“道”、“法”、“术”、“器”	35
五、中国企业流程管理实践	36
六、流程优化与再造五步法	39
第二章 谋定而后动—— 企业流程规划	41
第一节 战略、流程和组织	42
一、战略决定流程	42
二、流程决定组织	43
三、战略、流程与组织的关系	44

第二节 企业核心价值链分析	47
一、企业价值链分析	47
二、企业核心业务逻辑分析	55
三、加法,还是减法?	69
第三节 企业流程规划	69
一、企业流程规划方法	69
二、核心业务流程规划	109
三、核心管理流程规划	110
四、辅助类流程规划	112
五、不同行业企业核心流程规划	112
第三章 望闻问切——企业流程描述与问题分析	122
第一节 流程语言与流程描述	123
一、流程语言	123
二、常见流程图	126
三、流程现状描述	130
四、基于 ARIS 的流程描述	131
五、流程刻度	134
第二节 为流程管理把脉	135
一、流程问题分析方法大全	135
二、望闻问切,为流程管理把脉	145
三、流程问题分析实践	147
第四章 循序渐进,还是浴火重生? —— 流程优化与再造	158
第一节 流程优化技巧	159
一、流程优化与木桶原理	159
二、流程优化原则	160
三、流程优化技巧	162
四、流程优化衡量	187
第二节 企业核心业务流程优化	188

一、整合营销(IM)业务流程优化	188
二、集成产品研发(IPD)业务流程优化	199
三、集成供应链(ISC)业务流程优化	220
第三节 企业核心管理流程优化	232
一、集团管控 10 大流程优化	232
二、战略管理 5 大流程优化	242
三、财务管理 10 大流程优化	259
四、人力资源管理 10 大流程优化	272
第四节 流程再造	287
一、流程再造与指头理论	287
二、流程再造矛盾分析	288
三、流程再造原则	289
四、流程再造核心步骤	292
五、常见流程再造模式	296
六、流程再造技巧	298
第五节 企业流程优化与再造实例解读	301
一、某企业运营计划管理流程再造实例解读	301
二、某企业财务预算管理流程优化实例解读	317
第五章 孤掌难鸣——流程配套设计	329
第一节 流程图有何用	330
一、为什么需要流程配套设计	330
二、流程配套设计核心内容	331
三、流程配套设计验证	333
第二节 流程配套设计	334
一、流程中心型组织变革	334
二、基于流程的制度设计	335
三、基于流程的表单设计	336
四、基于流程的绩效体系建设	336
五、基于流程的分权体系设计	337

六、基于流程的知识管理	341
七、基于流程的信息化规划	341
八、流程管理流程	342
第六章 “削足适履”—— 流程实施技巧	349
第一节 客观认识流程变革	350
一、流程变革曲线	352
二、流程变革众生相	353
三、流程变革对员工的影响	354
四、流程变革对组织的影响	356
五、流程变革对绩效的影响	357
六、流程实施平台建设	357
第二节 运用信息化手段固化流程	360
一、ERP 与流程固化	361
二、CRM 与流程固化	364
三、SCM 与流程固化	365
第三节 基于协同平台的流程管理	366
一、协同管理平台概述	367
二、基于协同平台的流程管理	370
第七章 “广深高速”—— 流程管理的最高境界	380
一、流程管理的广度	381
二、流程管理的深度	383
三、流程管理的高度	384
四、流程管理的速度	384
参考文献	386
致谢	388

第一章 为什么是流程？

—— 企业已经跨入“再造”时代

1990 年，迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了一篇题为《再造：不是自动化，而是重新开始》的文章，率先提出企业再造的思想。1993 年，在他与詹姆斯·钱皮的著作《再造企业：经营革命宣言》一书中提到：为了取得经营业绩的戏剧性提高，企业应该再造经营——运用现代信息技术的力量重新设计每项业务的核心流程。从此，企业经营进入了“再造”时代。

所谓“企业再造”，简单地说就是以业务流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式，在新的企业经营环境下，改造原来的业务流程，从而使企业能够适应未来的生存发展要求。

第一节 从规范化到流程

与迈克尔·哈默提出再造理论同时代的中国企业还处于计划经济时代的末期,市场经济体系还未完全建立起来,虽然很多中国企业开始意识到并尝试融入世界经济大家庭,参与国际竞争,但从流程管理意识和流程管理体系的建设方面依然比较滞后。

中国企业接触流程管理思想基本上是从 20 世纪 90 年代引进 ISO19001:1994 质量管理体系开始的,中国企业在导入 ISO19001:1994 的过程中才真正意识到程序(流程)对于企业管理的重要性。但真正被中国企业普遍认同的流程管理雏形,基本上是在 20 世纪 90 年代后期形成的,那时候,很多企业提出了规范化管理。规范化强调制度化、程序化、标准化,下面就让我们从规范化管理开始,共同回顾中国企业流程管理历程。

一、规范化盛行的时代

规范化管理强调企业管理体系的构建必须围绕制度化、程序化和标准化来进行,制度化保证所有事情有法可依,程序化保证所有事情有章可循,标准化保证所有事情有标可对。其实,规范化管理在中国企业中的兴起和发展是有它特殊的历史使命的,随着市场经济体系的逐步完善和 2001 年中国正式加入 WTO,中国企业原来基于计划经济时代的管理体系已经不能适应企业竞争和发展的需要,企业急需一套行之有效的管理体系,由此规范化管理应运而生。

规范化管理经过 10 多年的发展,已经成为中国企业比较公认的改善管理水平的方法,有人把规范化管理的基本思想总结为:

(1)规范化管理的“八零”目标:决策制定零失误、产品质量零次品、目标客户零遗憾、经营管理零库存、资源管理零浪费、组织结构零中间层、商务合作伙伴零抱怨、竞争对手零指责。

(2)规范化管理的“四一”标准:企业的每一个岗位、每一个活动、每一份资产、每一个时刻,都处于受控之中。

(3)规范化管理的“十化”要求:决策程序化、考核定量化、组织系统化、权责明