

极简 流程管理

流程管理越简单越好

蒋宏光◎著

一本书讲透企业流程
优化的思想、方法与措施

用流程优化与流程再造实现企业转型升级

用流程解放管理者
用流程管理员工

融合中西方管理哲学与
企业流程管理实践的
企业增值之道

Minimalist
Process
Management

The Simpler the
Process Management
the Better



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

极简 流程管理

流程管理越简单越好

蒋宏光◎著

Minimalist
Process
Management

The Simpler the
Process Management
the Better



中国纺织出版社有限公司

内 容 提 要

流程不可缺，流程的简单化亦不可缺，给流程“瘦身”是防止流程乱用、滥用、盲目用的最好方法，本书认为流程简化应在充分理解简化重要性的基础上从八个方面切入：目标、职责、服务、节点、成本、检查、考核、优化，并辅助以实用性工具，就是完整的流程简化模板，流程极简是为了最终建成简捷与高效并存的高质量流程系统而必须进行的变革性策略，企业制定并保证流程执行力度要从根本上对流程进行专业性、科学性、标准性的简化，同时保障流程执行中的覆盖面和高效性有效实现企业的高质量发展。

图书在版编目（CIP）数据

极简流程管理：流程管理越简单越好 / 蒋宏光著
— 北京：中国纺织出版社有限公司，2021. 2
ISBN 978-7-5180-8341-1

I. ①极… II. ①蒋… III. ①企业管理—业务流程
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2021）第 014264 号

策划编辑：史 岩 特约编辑：于 丹 责任编辑：段子君
责任校对：王蕙莹 责任印制：储志伟

中国纺织出版社有限公司出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124
销售电话：010—67004422 传真：010—87155801
<http://www.c-textilep.com>
中国纺织出版社天猫旗舰店
官方微博 <http://weibo.com/2119887771>
三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销
2021年2月第1版第1次印刷
开本：710×1000 1/16 印张：14
字数：160千字 定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

改变糟糕流程的赢家

通过对流程的观察理解可以发现，看似完整的流程步骤和流程图并未让人们真正轻松下来，一些不该浪费的时间和精力被无端消耗，执行者们逐渐对流程感到沮丧。其实，感到沮丧的是流程的所有参与者，当消费者正在现场排队或电话排队等待回复时，服务提供者正努力解释问题所在并对造成的拖延不停解释。其间双方都受困于糟糕的流程中，虽然消费者与服务者在共同解决问题时会产生满意感，这也是为什么服务者会在服务之后希望得到消费者认可的原因，但服务者却经常忽视一点——在消费者被服务的时候往往是他们最不舒服的时候。因为在糟糕的流程中处理问题，等于在为本不该出现的问题浪费时间和精力，以至于付出额外费用，更让人感到沮丧的是，还要因此承受很多心理压力。

这不应是高价值流程所呈现的。对于流程的定义，最权威的《牛津字典》这样定义：流程是一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。

在实际的企业运营管理中，流程可以概括为管理行动的逻辑线路，包括做事的顺序、内容、方法和标准。流程是多个人员、多个集体、多个活动的有序组合，是企业价值的体现形式之一。

流程是人类历史特别是工业史上的一大创举。对企业而言，流程是必不可少的。有人将流程称作“治疗企业疾病的万能药”，当企业“生病”了，只要修改流程或者重置流程，企业的病情就能极大缓解，甚至痊愈。

将流程比作“万能药”略显夸张，却足以说明流程对企业的重要性。如果企业是真实的生命体，流程就像血管，毛细血管堵塞了，身体就会不舒服，大动脉堵塞了，生命就将受到威胁。所以在企业生病时，很多管理者首先想到的都是改进流程。

要如何改进流程呢？流程最常见的问题出在哪些方面呢？

流程是让工作按照一定方向有规律、有节奏地进行，以提高工作效率，保证工作正确率。当流程的方向出现错误时，节奏就会被打乱，执行过程将陷入混乱。引发流程失序的原因通常是流程的管理、检查、考核、优化等环节出现问题。如果进一步追根溯源，则是因为流程从最初设计到中间执行再到后续优化等环节不够简明，步步递增的复杂系数最终拖垮了整个流程。

因此，企业仅仅制订出流程，并保证流程执行力度是远远不够的，还要从根本上对流程进行专业性、科学性、标准性的简化，同时保障流程执行中的覆盖面和高效性。

通过对管理学界的研究成果与世界大型企业的经验积累的不断总结归纳，本书认为流程简化应在充分理解简化重要性的基础上从八个方面切入：目标、职责、服务、节点、成本、检查、考核、优化，并辅助以实用性工具，就是完整的流程简化模板。

流程不可缺，流程的简单化亦不可缺，给流程“瘦身”是防止流程乱用、滥用、盲目用的最好方法，因此应该在遵守法律、尊重行业规

则、符合道德准则、不损害组织和个人利益的前提下，力求流程最简单，即使达不到最简单，也应趋向更简单。

流程极简是为了最终建成简捷与高效并存的高质量流程系统而进行的必要行为。

蒋宏光

2020年12月

第一章 ◆>> 深度分析：为什么要强干预流程简化

流程简化有助于快速复制组织能力.....	2
流程是“写真”还是“写实”.....	4
流程中的“冰山现象”.....	7
一放就乱，一管就死.....	9
流程解放管理者，简化流程解放所有人.....	12

第二章 ◆>> 明确目标：保证流程走向

源于现实，却不高于现实.....	16
流程目的与工作目标相一致.....	20
用 SMART 规范流程目标.....	24
目标管理表的运用.....	29
搭建一级流程路径.....	32
绘制实用性流程图.....	38

第三章 ◆>> 职责合理：重置岗位责权利

界定相关部门与岗位职责	44
若干种职位组合成一种职位	46
给每个员工定岗、定责、定规范	48
加强与周边流程及相关工作岗位的协调	53
责任无极，人人都是流程中的一部分	55

第四章 ◆>> 服务管理：从被动服务到精益服务

观察消费者，绘制流程图	60
感知消费体验	64
流程决定耗费的时间	67
工作人员需要什么	73
智能反馈运行起来	77

第五章 ◆>> 节点科学：减少重复作业次数

关键节点的识别、分析与控制	82
合理设计流程关键节点	85

将关键节点以图文形式呈现·····	89
减少交接，提升工作完整度·····	92
确定流程的执行等级·····	95
变直线序列为并行序列·····	98
防止子流程间的业务重复·····	101

第六章 ◆>> 迫降成本：剔除非增值活动

工作人员有权决定——沟通成本·····	106
尊重业务流程多样性——时间成本·····	109
统一客户界面——交互成本·····	112
完善信息通道，实现集成与共享——信息成本·····	114
哪里最合适，就在哪里展开工作——跨域成本·····	117
剔除所有不必要的审查与控制——审批成本·····	119
最大限度地减少工作调整——库存成本·····	122

第七章 ◆>> 过程检查：确保流程质量

明确流程检查的目的·····	126
确定流程检查的关键点·····	128
执行流程检查实施计划·····	133
控制流程节点，监控流程过程·····	136

督导流程进展，控制工作节奏·····	139
快速跟进与调配，保障流程进度·····	141
生成流程检查报告·····	143

第八章 ◆>> 精度考核：流程落地的标准保障

制度化、标准化、原则化·····	148
流程推进时要有日计划和活动清单·····	151
每天作业任务做到日清日结·····	154
在既有体系下寻求作业流程优化·····	157
实施关键节点的精准考核·····	160
公平、公正地评价员工在流程中的绩效·····	163

第九章 ◆>> 持续优化：形成标准化工作流程

找出现有流程中的阻塞环节·····	168
砍掉无价值的环节·····	170
合并不必要的环节·····	173
增补流程中欠缺的环节·····	175
对问题过多的流程重新洗牌·····	179
保证资源适用的有效性·····	182

第十章 ◆>> 工具赋能：搭建流程优化捷径

表单是流程执行的载体	188
戴明环——进行流程自动检查	191
ESEIA 五步法——提升流程处理速度和质量	195
BMK 战略竞标——向业内标杆看齐	199
DMAIC 模型——流程改善工具与业绩突破方法	203
ECRS 分析法——取消流程中的冗余环节	205
SDCA 循环——实现流程标准化与稳定性	208

第一章

深度分析： 为什么要强干预流程简化

流程产生的根本原因是要将工作简单化，只有简单的流程才能让执行者在简单中实现高效。但在实际操作中，随着企业的发展，涉及业务面的增大，领域的逐渐扩展，流程呈现趋复杂的状态，若不及时干预，难免出现人人忙于流程完整而忽略工作本身的不合理现象。

流程简化有助于快速复制组织能力

在很长一个时期里，人们认为组织能力建立在个体能力的基础上。这种认知是正确的，但也不能绝对。个体能力强的组织，综合能力一定强，但依赖个体而存在的组织，势必会失去自生存和自发展的能力。这样的组织能力值呈现极端状态，被依赖的能力型个体存在时，组织的能力值居高，甚至趋近满分；若被依赖的能力型个体不存在了，组织的能力值极低，甚至为零。

让组织能力脱离对个体能力的依赖是极具意义的，真正有力量的组织应是“铁打营盘流水兵”的状态，“兵”可以换 N 茬，但不影响组织的战斗能力。这样的组织一定具有极高效的管理模式，任何人来到组织内只需适应组织内部的相关规定和行动流程，明确自己的定位职责，按照组织自有的流程要求做好自己的工作，如同一枚规格正好的零件严丝合缝地嵌入企业机器内，保证企业高效运转。

但在现实中，很多企业管理者只认识到个体能力的重要性，而没有认识到组织能力的重要性，导致对事件的重视胜过对流程管理的重视。其实，流程的运营能力体现了管理水平，流程是组织能力的存在形式，也是组织传递能力的载体，企业管理者的一项重要工作是找到正确有效的方法，然后迅速传递下去。

优质的流程不仅能让企业在发展之路上脚步越发轻松，还能快速将高效能组织能力进行复制。本书的核心是流程的简化，因为足够简化的流程才具有复制能力，复杂的东西即便再好也不易被借取。如果以简化的角度观察流程，流程就具有了层级性，有些流程是高层级的，有些流程是低层级的，有些流程是不入流的。

高层级流程不以企业规模大小而定，小企业的流程也会很复杂，大企业的流程也能很高效。高层级流程一定是简捷高效的，具有极强的复制效应。多年前，国内某知名汽车企业收购了一些汽车制造企业，新建了一批厂房。为了能让新业务单元快速融入该企业成熟的体系中，该企业对已经成型的集团管理标准体系进行优化，以达到最简捷，然后通过贯标和管理审计的方式实现成熟体系对新业务单元的快速能力复制。这就是流程简化的价值。

低层级流程是相对高层级流程而言，流程的成熟度很高，但未能做到最简捷，虽然也具有一定复制能力，但复制过程相对更久，复制效果无法达到最佳。国内某知名家电企业具有很不错的收购企业整合能力，原因在于收购后几个月内会要求被收购企业快速完成组织格式化，以便部署集团统一的信息系统，但集团整体有几百个体现集团经营理念和要求的流程，快速落地不现实，只能逐步完成，复制进度较慢，但通过流程基本可以实现组织能力复制和企业文化融合。不够简化的流程，虽然成熟，但实际运用仍无法达到最佳效果。

无论是高层级流程还是低层级流程，都是成熟的流程体系，其背后也一定有着成熟的管理模式。如果是不入流流程，不仅不具有输出能力，其自身执行也将越发混乱。某企业前几年收购了一家企业，被收购方当时看好收购方有更大的平台，但收购之后却并不成功，两家企业

都陷入困境。该企业负责人说：“我们的管理水平一般，哪里还有能力输出，这次收购根本没能实现当初预想的双赢局面，现在却要面临双输了。”

流程就像组织能力的收纳箱，没有持续的积累与优化，想要对外输出是不可能的。保障组织能力的根本是建设组织的整体运作机制，也就是在组织层面形成易理解、易操作、易转化、易改变的优质流程，每名执行者只需嵌入其中，就自然成为流程中的一员。这样的流程才是易吸收、易消化的，对外输出无障碍。

流程是“写真”还是“写实”

写真是中国肖像画的传统名称。描画人物要形神与本人越接近越好，力求表现人物的真实面貌，所以叫作写真。随着时代的发展，写真的概念逐渐扩展到人物摄影领域，但最初仍与肖像定义相同，要求照片达到“真实”境界，因为照相几乎可以完美表现人物，因此摄影的写真最为真实。在商业摄影逐渐流行之后，照片的实际内容趋向“写假”，从最开始的追求靓丽的空洞无内涵的艺术照，到为了达到表面上的“完美无瑕”而无限制修图，写真之名仍在，却越发无“真”意了。

与写真逐渐失真不同，写实却始终如实。据事直书、如实描绘事物或照物体进行写实描绘，并做到与对象基本相符的境界，就是写实。

之所以提出写真与写实，是要区分企业在流程管理方面达到这两种状态的差异。追求写真的流程在方案设计阶段会趋向表象上的“完美”，以显得专业为目的去制造专业，但在执行过程中会因为设计得过于“完美”反而不能做到。以写实为目的的流程，在设计阶段往往不够专业，但非常符合实际，给企业的竞争以极大帮助。

但因为写实的流程看起来不够漂亮，很多环节甚至略显粗糙，因此一些企业管理者要求流程设计要力争完整，即使现在做不到，慢慢就做到了。他们认为只有完整的流程才有高价值，而且流程的每一步都要到位。

有甲乙两家生产通用空调的企业，空调主要用于建设和装修。乙企业率先开展定制机业务，甲企业半年后才进入。乙企业在人员配置、设备能力、设计水平等方面领先甲企业的情况下，却被甲企业后来居上，无论定制机数量还是利润率，逐渐被甲企业赶超压制。问题究竟出在哪里？导致乙企业高开低走的原因是什么？后来经过深入挖掘，发现问题出在合同评审流程的设计上，甲企业在这方面的效率远远高于乙企业，终将纸面数据转化为实际差距（见图 1-1、图 1-2）。



图1-1 甲企业合同评审流程

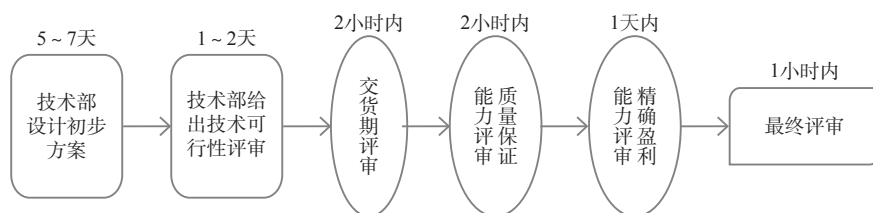


图1-2 乙企业合同评审流程

通过图 1-1、图 1-2 的对比，可以总结出甲乙两家企业在合同评审流程上的三点显著差异：

（1）设计方案花费的时间不同，直接导致该步骤的实际操作不同。乙企业会花费近一周时间完成方案设计，然后才启动交货期、质量保证能力和盈利能力的评审。看起来乙企业会在这段时间内设计出很完美的方案，但很多时候方案并不需要多么完美，只要弄清楚技术是否可行，以及找出影响质量、成本等关键点就可以实施，在节约下的时间内解决执行中遇到的具体问题。甲企业就是采用这种模式，几个小时内就完成了方案的设计工作。

（2）计算方式不同。乙企业进行盈利能力评审需依据技术方案、可行性评审、交货期、质量保证能力对原材料、人工、制造费等进行精确计算，才能得出产品的利润。这也是一个看起来很漂亮、实际操作没有为企业创造更多价值的流程设计。对于定制服务而言，核算的目的往往表现在为接单提供决策支持，并不需要过于详细的计算。甲企业便在确保盈利的前提下，做到财务核算极简，只进行粗略估算。

（3）流程运行路径不同。乙企业的流程是线性的，执行完上一步才可以进行下一步，如此环环相扣的流程看似很工整，其实非常浪费时间。甲企业的流程是并行的，将一些可以同时进行的流程在同一时间段内完成，节约了大量时间。这样的差异来自两家企业对流程设计不一样