

Process Asset-Building  
Enterprise Core Ability  
From Component  
to Solution

## 从组件到解决方案的 企业核心能力建设

张燕飞 著

抽取原理知识

提取企业流程  
变革管理的  
最佳实践

主题层次多样

启发中高层管理者的  
流程变革思路

内容超级实用

指导流程变革  
从业者的  
实用工具书

架构系统全面

创造企业流程  
变革的  
可持续价值

# 流程资产

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

流程资产：从组件到解决方案的企业核心能力建设 / 张燕飞著. —北京：  
中国法制出版社，2020.12  
ISBN 978-7-5216-1463-3

I. ①流… II. ①张… III. ①企业管理—业务流程—研究  
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 225814 号

策划编辑：潘孝莉

责任编辑：刘悦 (editor\_liuyue@163.com)

封面设计：汪要军

---

**流程资产：从组件到解决方案的企业核心能力建设**

LIUCHENG ZICHAN: CONG ZUJIAN DAO JIEJUE FANG'AN DE QIYE HEXIN NENGLI JIANSHE

著者 / 张燕飞

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

印张 / 17.25 字数 / 255 千

版次 / 2020 年 12 月第 1 版

2020 年 12 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-1463-3

定价：69.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfs.com>

编辑部电话：010-66022958

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社印务部联系调换。电话：010-66032926)

随着数字化时代的到来，企业已经天然地将客户视为自身发展的动力。越来越多的企业更加重视客户化的需求和体验，希望以此来保留和维系客户。在企业运作方面，客户思想体现在业务流程的设计和执行过程中，业务流程就像血液一样时刻贯穿在企业所有组织和人员中。同时，我们也看到少数企业在流程变革方面获得了巨大的成功，而且实践和理论证明这种成功是可以被复制的，据此流程的思想开始被越来越多的企业引入和实施。有的企业准备尝试推行流程理念和实践，正在流程的大门外观望；有的企业在实施流程实践的道路上遇到了重重困难，举步维艰；即使少数企业取得了部分成功，也来不及举杯庆祝，而在思考着数字化时代转型过程中遇到的新机遇和新挑战。

在践行流程理念的过程中，企业会遇到各种各样的问题，这些问题绝大多数和企业实际落地相关。流程如何为企业创造价值？如何引入和推行流程才能成功？管理者在苦苦追寻根本解决办法的时候，是不是可以回想初衷，换个角度来思考和解决问题？企业管理者和全体人员的首要目的是通过产品和服务获得收益，那流程是不是产品？是不是可以从产品的角度

阐述其管理过程？从产品的投入产出角度来思考？从产品的过程管理角度来引入和推行流程工作是不是在企业中更易于理解？是不是更易于被大家接受？已经在推行流程实践的企业，是不是可以通过产品管理的手段，解决流程的连续性价值发挥问题？于是，笔者带着将流程作为产品或者资产来管理的思路撰写本书。

同时，笔者也在思考，有没有类似百科全书的业务流程实施的全集供读者参考？流程实施的产品全集是什么？所以，本书的第一个目的是，作为企业流程实施的工具书，或者是日常案头书。

一般来说，工具书需要具有通用性、实用性和完整性。本书参考借鉴包括美国 PMI 项目管理体系、英国 OGC 组织项目管理体系、The Open Group 企业架构体系、IIBA 商业分析体系、ACMP 变革管理体系、ASQ 质量管理体系、APQC 美国生产力协会等知识管理体系内容，由于各类知识体系的内容已经抽象为方法论，而且从不同管理视角给出每种业务具体的专业指导，保证方法的通用性是不成问题的。各种管理知识体系虽然在宏观层面可以指导企业实践，但对于企业来说，流程是业务管理的综合行为，宏观的某一方面的指导与企业实践需要还是存在差距的。所以，本书结合企业实践，在各类知识体系的指导下，提取实践背后的元知识，使得本书阐述的方法在企业落地具有可能性。同时从企业管理实践的发展历程出发，包括战略管理、目标管理、变革管理、架构管理、需求管理及交付管理等全业务场景，整合企业业务管理过程中分散的方法和知识，保证业务实践需要的连续性。即从方法的实践需求和连续性需求两方面保证书中方法在企业落地的实用性。即使方法满足企业实用性要求，但也并不意味着拿来就可以直接使用。书中提到的内容是指导流程方法在企业落地的最佳实践方法，也就是提到的方法不要求企业强制实施，只是推荐企业参考实施，企业可以结合自身业务实际去灵活应用。

解决了通用性和实用性要求，那么如何保证完整性？为了解决这个问题，书中提出了“框架+组件+解决方案”的设计思路和“分层+分类+分目标”的流程资产结构立方体模型。在实际组织运作中会有各种各样的问题，会产生各种各样的需求，甚至会根据企业实际提炼出新的实践方法。企业运作表

现虽然千差万别，但剖开来看，组成的管理要素是十分相似的，据此形成的“框架+组件+解决方案”的设计思路和“分层+分类+分目标”的流程资产结构立方体模型，可以实现在已有的流程资产清单的基础上不断更新，新的流程资产也可以在流程资产结构立方体模型中找到相对应的位置。

笔者撰写本书的第二个目的是，希望为流程专业知识领域的形成尽微薄之力。流程即业务，业务管理涉及企业各个方面，以流程为线索形成业务管理的专业知识领域就成为一种可能。

本书主要解决的问题如下：

1. 通过展示流程方法的全集，或者说是架构下的全集，引导准备了解和想要开展流程管理工作的思路。

2. 指导流程方法在结合企业实际推行过程中的整体性和节奏性，旨在应用流程方法帮助企业快速、有效地实现价值。

3. 解决流程管理者和流程执行人员在实施具体工作的落地实践问题。

企业管理是一个复杂多变的过程，书中提到的流程资产管理方法是一个涉及流程应用的方法索引和实践指南，希望可以给需要开展流程工作的读者提供些许帮助，如果可以在本书的启发下应用和实践若干方法，给企业带来收益和价值，本书最大的目的也就达到了。以客户为中心是企业管理的原则和真谛，希望以客户为中心的流程思想和实践在国内越来越多的企业生根发芽，发展壮大。

## 本书内容

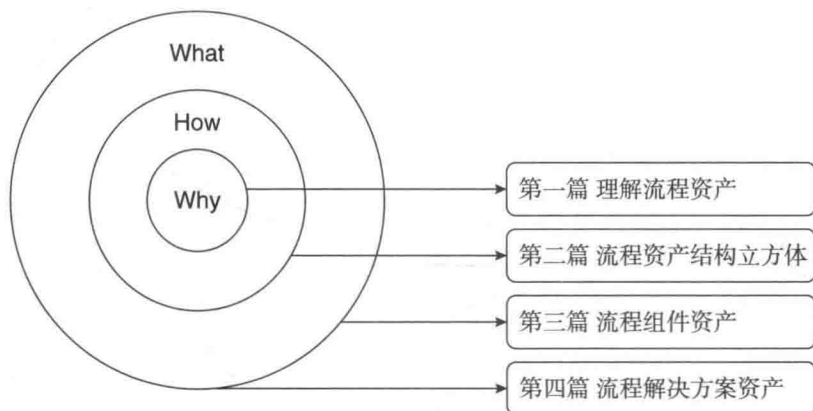
本书按照黄金圈思维模型，“自内向外”按照 Why—How—What 的顺序阐述流程资产管理相关内容：

Why——为什么，介绍流程作为资产管理的原因和目的；

How——如何做，介绍流程资产内容框架理论和模型；

What——做什么，介绍流程资产的形成过程和使用方法。

本书主体包括四篇，总计十个章节，内容框架关系如下。



第一篇主要介绍流程资产管理的必要性，内容包括：

1. 通过阐述企业能力、核心能力、流程资产的关系，给出流程作为资产管理的原因；

2. 阐述作为企业核心能力的流程资产的特点及存储管理；

3. 阐述流程资产如何创造价值。

第二篇主要介绍流程资产的分类，内容包括：

1. 提出并阐述流程资产管理“框架 + 组件 + 解决方案”的设计思路；

2. 提出并阐述“分层 + 分类 + 分目标”的流程资产结构立方体模型；

3. 结合组织运作过程，介绍流程资产内容图谱；

4. 阐述流程资产整体视图及相互关系；

## 5. 阐述后续章节流程资产介绍的逻辑结构。

第三篇主要是对各类组件资产知识内容的介绍，包括定义、适用场景、操作流程、输入输出、技术工具等，总计 13 类资产，包括流程级组件资产（5 类）、要素级组件资产（5 类）和企业级组件资产（3 类）。由于本书的定位是流程资产，而流程级对于要素级和企业级有着承上启下的连接作用，同时也为了方便读者可以直接对流程资产有快速认识，所以在内容顺序上调整为流程级组件资产、要素级组件资产和企业级组件资产。

第四篇主要是对解决方案资产知识内容的介绍，包括定义、适用场景、操作流程、输入输出、技术工具等，总计 17 类资产，包括流程级解决方案资产（9 类）和企业级解决方案资产（8 类）。对于实施流程生命周期管理感兴趣的读者，可以参考阅读流程级解决方案资产的内容；对于在企业层面流程变革管控和实施感兴趣的读者，可以参考阅读企业级解决方案资产的内容。

第五篇是本书的附录，阐述了书中提及的流程资产和其他管理视角的关联性，方便读者在更大范围的上下文中识别流程方法与其他管理视角的区别与联系。除此之外，对于本书中出现的大量技术工具和缩略语进行了总结，方便查阅。

在章节设置上，每一篇都会由引言和目标引出具体的阐述内容，以小结提炼知识点作为章节收尾，目的是进一步帮助读者对书中介绍内容的理解和掌握。

本书知识内容阐述独立性较强。总体来说，读者可以根据自己感兴趣的内容开启学习和阅读，但有几条具体的建议如下：对流程方法有一定或者深入理解的读者，建议可以从第一章开始阅读，有助于帮助读者对已经熟悉的流程方法换一个视角来认识；对于流程方法还不是很熟悉或者比较陌生的读者，又或者只是对流程的方法实践感兴趣的读者，建议可以越过第一章和第二章的知识内容，直接从第三章和第四章开始阅读。读者在阅读过程中，对于提到的流程资产需要有框架性的认识，可以随时跳到第二篇查阅相关内容。

## 第一篇 理解流程资产

---

### 第 1 章 流程资产是一种企业能力 / 003

- 1.1 企业能力是一种资产 / 003
- 1.2 企业核心能力本质上是企业知识资本的协同整合 / 004
- 1.3 流程是一种知识资本，是企业核心能力的表现 / 004

### 第 2 章 流程资产价值创造过程 / 007

- 2.1 流程资产管理的价值链 / 007
- 2.2 流程资产的连续系列管理通过杠杆作用提高生产力 / 010

## 第二篇 流程资产结构立方体

---

### 第 3 章 流程资产内容 / 015

- 3.1 “框架 + 组件 + 解决方案”设计思路 / 015

- 3.2 “分层 + 分类 + 分目标” 流程资产结构立方体 / 017
- 3.3 “分层 + 分类 + 分目标” 流程资产内容图谱 / 020
- 3.4 “框架 + 组件 + 解决方案” 流程资产内容架构 / 024
- 3.5 流程资产适用场景 / 025

## 第 4 章 流程资产建模 / 029

- 4.1 流程资产建模与模型 / 029
- 4.2 流程资产内容元模型 / 030

## 第 5 章 流程资产知识描述结构 / 034

- 5.1 流程资产描述结构 / 034
- 5.2 描述结构关键概念说明 / 034

# 第三篇 流程组件资产

---

## 第 6 章 流程级组件资产 / 041

- 6.1 流程及流程图 / 042
- 6.2 视角及流程视图 / 049
- 6.3 流程与流程绩效目标 / 056
- 6.4 流程与流程关键控制点 / 063
- 6.5 流程与流程文件 / 069

## 第 7 章 要素级组件资产 / 076

- 7.1 流程起点终点与业务范围 / 077

- 7.2 活动输入输出与数据信息 / 082
- 7.3 业务活动及应用功能 / 089
- 7.4 角色与组织职责 / 095
- 7.5 业务规则及流程裁剪 / 102

## 第 8 章 企业级组件资产 / 109

- 8.1 业务架构 / 110
- 8.2 业务价值流 / 123
- 8.3 关键流程 / 131

## **第四篇** 流程解决方案资产

---

## 第 9 章 流程级解决方案服务 / 141

- 9.1 业务需求分析管理服务 / 142
- 9.2 业务流程优化服务 / 147
- 9.3 权责设计与审批流程管理服务 / 153
- 9.4 数字化业务流程优化服务 / 158
- 9.5 业务流程适配服务 / 163
- 9.6 业务流程绩效评估服务 / 168
- 9.7 客户声音收集服务 / 173
- 9.8 业务流程遵从性评估服务 / 177
- 9.9 业务流程审计服务 / 182

## 第 10 章 企业级解决方案服务 / 187

- 10.1 业务能力管理服务 / 188
- 10.2 业务变革规划服务 / 196
- 10.3 业务变革项目实施服务 / 202
- 10.4 业务变革组合管理服务 / 208
- 10.5 业务变革项目评审决策服务 / 215
- 10.6 业务目标运营服务 / 220
- 10.7 治理风险合规服务 / 226
- 10.8 管理体系融合服务 / 231

## 第五篇 后记

---

附录 1 不同管理视角的相关性 / 239

附录 2 技术工具 / 249

附录 3 缩略语 / 260

# PROCESS ASSET

## 第一篇 理解流程资产

如何能让企业流程资产快速地转化为企业的核心竞争力？

通过阐述企业能力、核心竞争力和流程资产的关系，分析流程资产改善企业生产力进而创造核心竞争力的过程，从策略层面理解把流程作为资产进行管理的必要性和重要性。

知识资本是企业一种以相对无限的知识为基础的无形资产，是企业的核心竞争能力。企业能力通过人才资本、结构资本、市场资本之间的相互作用、共同整合来推动企业发展，成为企业获得竞争优势的重要因素，是未来创造收益的实际推动力。在信息时代，企业应当将隐性的、未编码的组织知识转化为企业最重要的竞争性武器，应当在员工、顾客忠诚、企业文化、专利、制度和经营流程的组织知识中发现知识资本，这是实现企业潜在资产的价值过程。

——Edvinsson L., Sullivan P., Karl Erik Sveiby

雷厄夫·埃德温森，帕特里克·沙利文，卡尔·爱立克·斯威比

## 第1章 流程资产是一种企业能力

### 1.1 企业能力是一种资产

企业能力是指运用、转换与整合组织资源的能力，是资产、人员和组织投入产出过程的复杂结合，表现在整合一组资源以完成任务或者从事经营活动的有效性和效率。就资源本身而言，它几乎没有生产能力，能力是生产活动要求资源进行组合和协调而产生的<sup>①</sup>。总体来说，企业能力是组织为完成既定战略目标所具备的核心资产，这些核心资产来源于企业的有形资产和无形资产。

资产 (Asset)，是企业用于从事生产经营活动，为投资者带来未来经济利益的经济资源。预期未来的经济利益不属于单项资产的特性，甚至也不完全属于物质资产的特性，而是企业整个机体作用的结果。因为任何一个企业要形成现实的生产力，必须既有物质资源，又有人力资源，并由经营者加以合理配置和有效运营，才能够取得未来经济利益。所以，企业经济利益的取得，是生产力诸多要素综合配备的结果，当然也包括整合各种资产和技术的能力，这种整合能力即为企业能力。这和通过资源运用、转换与整合形成的企业能力的思想是一致的，所以企业能力也可以为企业带来经济利益，可以作为企业资产的管理范畴。

<sup>①</sup> 引用克里斯蒂森·克努森：《企业万能：名家谈企业能力》。

## 1.2 企业核心能力本质上是企业知识资本的协同整合

企业是由一系列活动组成的体系。从业务价值链分析，表现为产品开设计能力、市场营销能力、产品与服务交付能力、客户服务能力等。对处于不同产业的不同价值链环节的企业来讲，其能力的构成与组合会有所不同，这导致企业具有不同的综合性能力。这种嵌于企业组织中、能给企业带来持久竞争优势的综合性组织能力就是企业的核心能力。核心能力体现为企业价值增值活动，这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行，正是这些独特的持续性活动构成了公司真正的核心能力。企业核心能力的产生代表了一种企业发展的观点，企业的发展由自身拥有的与众不同的资源所决定。企业围绕这些资源构建自己的能力体系，以实现自己的竞争优势。

企业核心能力是企业市场竞争中赖以生存和发展的能力，决定企业的生存与发展，是企业市场经济环境中较其竞争对手所表现出来的更强地去创造、获利、应用知识和技术的持续发展的能力（Prahalad C. K., Hamel G., 1990）。在知识经济快速发展的今天，企业核心能力本质上是企业知识资本的协同整合（Edvinsson L., Sullivan P., 1996），企业知识资本管理的根本目的是提升其竞争能力（Brooking A., 1996）。

## 1.3 流程是一种知识资本，是企业核心能力的表现

1997年，斯图尔特提出了著名的知识资本的“H-S-C”结构，即知识资本由人力资本（Human）、结构性资本（Structure）和顾客资本（Customer）构成。人力资本是指企业员工所具有的各种技能和知识；结构性资本是指企业的组织结构、制度规范、组织文化等；顾客资本则是指市场营销渠道、顾客忠诚、企业信誉等经营性资产。人力资本、结构性资本和顾客资本三者相互作用，共同推动企业知识资本价值的增值和实现。

根据“H-S-C”知识资本分类，流程是一种结构性资产，它包括一整套

企业特有的能力与系统，如企业促进创新的能力，提高和创造自身价值的的能力，使员工学习知识的时间缩短并更快、更容易、更有效地共享公司知识和经验的能力等。流程其实像其他企业资源部门一样，员工、资金、设备等同样需要作为资源或者资产来管理，这意味着要对流程进行管理、测评和维护。

流程作为企业的核心竞争力，决定了组织在市场上销售的产品或者服务的成本。通过对流程资产进行有序、稳定的管理，可以为企业业务运营、客户服务、产品领先等方面带来诸多利益。例如，提高部门间业务交流及知识共享，减少人员臃肿及重复工作，降低运营成本，提高运营效率，及时反馈客户，提高客户服务价值及质量，不断地开发先进的产品以创建新的客户价值，进而成为行业和市场的领导者。许多组织或者高管并没有把流程看作重要的资产来管理，忽视流程资产的价值，流程资产大量地以隐性的方式存在，个体的经验知识没有转化为企业的知识资本，造成了大量的浪费。

流程作为一种核心资产，具有区别于其他企业资产的显著特征。

#### • 流程资产具有高度增值性

企业能力是通过组织资源的协调整合应用表现出来的，所以企业拥有了流程，并不意味着直接拥有了流程资产创造的巨大生产力。只有通过建立流程资产整合和协调的能力，让流程资产增值，才能真正成为企业发展的巨大动力。尤其是关键核心的流程资产，那些可以直接满足客户需求的价值链相关的流程资产，可以在企业创造价值和降低成本方面起到重要作用，可以区别于竞争对手，为企业赢得和保持竞争优势作出特殊贡献。

#### • 流程资产具有长期收益性

流程资产是服务企业经营和发展的底层管理逻辑。对外来说，由于是竞争对手难以模仿或者替代的，故而能取得并维持竞争优势；对内来说，可以实现有效快速进行业务复制，提升企业管理效率。所以，从外部来看，流程资产的长期收益性对潜在进入者构成一种进入壁垒，以保护垄断利润的获得，

同时对内也是一种退出壁垒，对企业产生推动作用，激励企业员工为组织目标而努力。

- **流程资产具有不可直接继承性**

每个企业创造价值的方式和运作方式不一样，不能直接将其他企业的流程拿过来使用，需要依附于企业文化和资源整合，具有不可直接继承性的特点。复制使用流程资产时，必须分析自身企业的文化、环境和资源，并和企业的其他资源相互作用，形成适合自身企业的流程才有可能发挥其资产作用。流程资产还有积累的自然属性，因为流程资产具有历史依存性，是企业积累性学习的结果，也是企业的“管理资产”。这种结合企业自身环境和学习积累形成的流程资产势必造成流程资产的不可直接继承性。

流程是企业核心能力的表现。企业由不同的活动或者流程组成，这些活动或者流程体现在价值链过程中，通过价值链的分析能有效地分析在企业从事的所有活动中哪些活动对企业赢得竞争优势起关键作用，并说明如何将一系列活动组成体系以建立竞争优势。流程正在许多企业的实践中显示出其特殊地位，这些“流程”通过沉淀转化为“流程资产”，由经营的附属逐渐转变为成功获利的关键。