

流程

数智时代的
链接与协同共赢

企业优化管理
和持续创新的
必修课

从流程管理到
流程思维

中国流程管理专家
葛新红、王玉荣
重磅新作

思维

The process mind

葛新红 王玉荣 著

 中国纺织出版社有限公司

CHEERS
湛庐

流程

数智时代的
链接与协同共赢

企业优化管理
和持续创新的
必修课

从流程管理到
流程思维

中国流程管理专家
葛新红、王玉荣
重磅新作

思维

The process mind

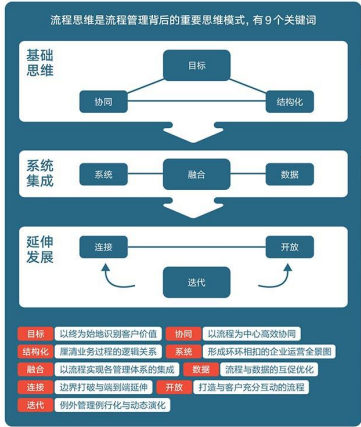
葛新红 王玉荣 著

 中国纺织出版社有限公司

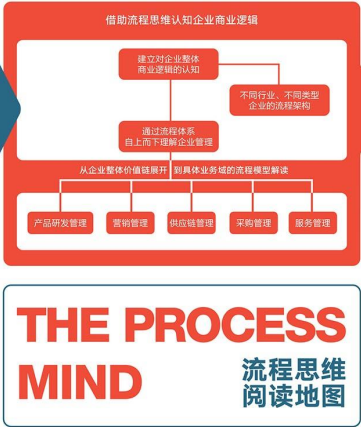
版权信息

书名：流程思维
作者：葛新红 王玉荣
出版社：中国纺织出版社有限公司·湛庐
出版时间：2023年03月
ISBN：9787518089628
字数：290千字
版权所有·侵权必究

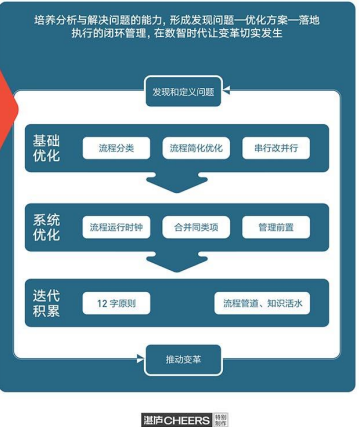
什么是流程思维？



流程思维可以做什么？



建立流程思维的好处？



内容提要

在当今不断变化的时代，流程思维是理解商业逻辑和建立问题分析解决能力的基础。本书作者在过去20年中，不断从事企业管理变革与管理咨询领域的研究与实践，并深度参与过华为、宝钢、青岛啤酒等众多知名企业的流程变革历程。通过流程思维，帮助企业快速建立对各行业商业运作逻辑的理解，形成系统观和全局观，并通过掌握流程优化的方法工具，建立问题分析解决能力。

各方赞誉

随着经济社会不断发展，无论是企业还是公共服务机构，都不可避免地形成职能条块分割，出现竖井式管理现象。当外部环境的不确定性增加、客户需求越来越个性化时，如何快速响应和协同作战，便成为组织机构需要面临的挑战。而流程思维则为打破组织壁垒、实现高效协同运作指明了方向。

本书结合当前时代的特点，揭示了如何以客户价值创造为主线，将流程中各个割裂的节点连接和打通，实现端到端全链条的协同运作，并从全局观和系统观角度、互联网时代的连接与开放式创新生态打造等方面，结合大量实践场景，为我们描绘了基于数字化的流程创新。

走访调研大量企业后不难发现，成功的企业都在致力于流程化的改造，以求通过流程优化来持续推进组织的标准化体系建设，以实现组织的可复制和可持续发展。流程思维，也适合于政府及公益性组织，通过逐步加强客户导向的服务意识，可以有效提升系统协同效率和风险管理能力。

郑惠强
上海现代服务业联合会会长
同济大学前副校长

流程是打通组织单元、连接关键干系人和业务模块最有效的组织方式。它以目标为导向，有效地把组织、人员、技术、业务、资源整合在一起，可实现跨空间、跨时间、跨组织结构的协同工作，为解决企业管理问题提供了系统化的思路和方法。因此，树立流程意识、建立流程思维、理解流程运作、加强流程管理，不仅能够科学有效地解决问题，还能够进一步提升企业管理的规范化水平，从而实现企业的可持续发展和进步。

这本书的两位作者是在企业管理咨询和教育领域辛勤深耕的奋斗者。书中内容既是作者多年企业管理咨询经验的总结和凝练，又是她们长期思考后的感悟和心得。商学和管理学专业领域的实践者和学者，不管是初出茅庐的新人还是纵横捭阖的老将，读完本书后，都会有不同程度的收获和启迪。

田军
西安交通大学管理学院副院长

流程是一种工具，也是一种思维模式。中国企业特别是大中型的民营企业，近年来掀起一股学习华为管理经验的热潮。其中一个值得企业认真学习的领域就是华为管理的流程思维和流程化组织运作模式，因为这是帮助大中型企业逐步摆脱对牛人过度依赖（即人治）最有效的方法和武器。业务只有承载在高效、简洁、低成本的流程之上，才能跑得快！流程不是枷锁和束缚，而是企业走向成熟、走向规模、快速成长的催化剂！

“天”生业务，流程成“我”！这里的“天”就是客户和市场，“我”就是企业和员工！流程思维和管理成就了“我”！尤其在今天，很多行业在进行数字化转型，但其实数字化转型成功的基础就是企业流程化运作。企业流程化还很薄弱，数字化转型就更困难了，成功就更是奢望！

其实流程思维人人都有，因为你在做每件事情的时候，不管你承认与否，都在有意无意地执行某个过程，这个过程就是流程。在我看来，流程很多时候无所谓好和劣，只是目标决定了采用哪种流程更有效。因此，目标就是唯一的衡量标准。那么，由谁来衡量呢？就是客户和服务的对象！所以流程思维的核心，就是找对人、服务好、能获利！

流程思维应该从学生时代开始培养，这是成才的捷径思维和做事逻辑！对于他们而言，流程思维、与流程伴生的项目思维和知识管理思维都能帮助他们快速成长、迅速达标、事半功倍！

易祖炜
华为首批“蓝血十杰”、项目管理能力中心前部长

在当前这个不断变化的时代，管理运营和商业生态愈加复杂，组织需要敏捷反应、多方合作、动态优化，而流程思维能帮助我们在纷

繁复杂中厘清头绪，在千变万化中把握逻辑。

这本书系统地阐述了流程思维的模式特征和应用方法，特别融入了系统集成和开放互联的思维模式，这有助于读者利用流程思维理解企业的整体商业逻辑和业务管理架构，通过流程优化的方法来分析与解决企业管理问题。

张成洪
复旦大学管理学院教授、博导

战略思维是讲如何做正确的事，流程思维是讲如何正确地做事，在当前时代的企业经营管理中，二者不可偏废。本书从流程思维出发，通过流程的系统集成思维打造一体化的管理体系。其将理论与案例结合，创造性地分析了通过流程思维和流程架构快速建立起对企业商业逻辑认知的方式方法。

本人亲历过因战略变而流程变的成功案例，也总结过战略虽变而流程不变的失败教训。我想，流程思维可以帮助我们反思企业商业逻辑的合理性，并进一步做出优化。在这个不断变化的时代，企业流程需要以客户为中心、以战略为导向而进行持续的迭代升级。通过流程思维，我们还可以建立起结构化问题的诊断分析框架，以此提升解决实际问题的能力。通过对本书的学习，我感知到流程思维确实是21世纪的商科学生以及广大企业管理者的必修课。

徐美竹
中国宝武钢铁集团有限公司管理研修院副院长

我们正处在近几十年来最为动荡的商务环境当中，这些不确定的因素是由政治、经济、社会以及技术的高速发展造成的。企业难以控制绝大部分的不确定因素，这会使企业的决策者和运营者碰到前所未有的挑战。企业管理者需要适时应变，更为重要的是学会保持定力和构建科学的思维逻辑结构，做到处乱不惊。正是在这样的背景下，两位资深的管理研究者，基于多年的知识积累，出版了这本关于流程思维的书来与大家分享交流，这是一件非常及时和有益的事。从我个人的角度来看，发展和变化是形势之必然，如何在千变万化当中找到商业逻辑和解决问题的方法有规律可循。而这本书就是试图在变化当中思考问题的逻辑，帮助人们找到解决问题的执行方案。两位作者以女性特有的细致和认真，把相关的概念梳理得非常清晰。整本书文笔清晰、易于理解，理论与实际结合得非常紧密。我特别同意作者在书中

强调的以客户为起点的流程思维方式，这种思维方式抓住了企业经营的最核心要素。相信广大读者在阅读完这本书后，能够对流程思维有新的认知，用流程思维推动企业的管理实践。

吕巍

上海交通大学安泰经济管理学院教授、AI与营销研究中心主任

业务流程管理是企业数字化转型的关键成功要素。为什么这么说呢？因为从企业价值链角度看，企业存在的前提是产品和服务能为客户创造价值，而产品和服务创新是一个整体的流程体系。企业要想实现核心竞争力的持续提升，就必须通过商业模式创新和数字技术创新相结合的方式，这种方式能达到对外优化客户体验和对内降本增效的目的。而商业模式创新的核心内容之一就是业务流程的再造和重塑，以实现改善客户触点体验和敏捷业务运营的数字化转型目标。数字时代，企业更需要的是能够将正确的流程思维和数字创新相结合的复合型人才，这种人才才能够使企业的数字化转型真正做到业务运营的降本增效和客户体验的改善提升。

本书作者长期在企业流程管理咨询和产业创新领域耕耘，她们在大量的客户咨询和项目实践的经验基础上，深入浅出地对流程管理知识体系进行了多角度和全方位的剖析和讲解，真正做到了理论知识和实践经验的完美结合。我相信这本书一定会给每一位读者带来启迪和思考，丰富和完善自身的数字化创新和流程变革思维体系！

严宝龙

长安汽车数字化能力中心院长

在传统的管理学课程体系中，我们一直十分注重战略思维与战略管理。战略思维是一种长远、全局性的计划和任务，强调高瞻远瞩、运筹帷幄地掌控各种资源以进行有效的配置，从而实现战略目标。战略管理的核心环节是战略分析、战略选择和战略调整，这些是贯穿整个管理活动的关键要素。而本书作者则从流程管理角度出发，提出了流程思维的新概念。流程管理是组织管理体系的基础，它不仅是一套管理工具，还是一套融合多种管理理念的思维模式。流程思维是理解商业逻辑和建立分析和解决问题能力的基础。

这是一本写给商科学生的关于新的思维理念和思维方式的启蒙读物，也是给正在从事管理活动的管理者们的能力提升教材。本书所阐述的新理念和思维方式，一定会给读者带来不一样的体验，会成为拓

展读者视野、提升管理能力的有效工具。我希望这本书能成为商科学生的良师，成为管理者们的益友。

聂永有
上海大学经济学院执行院长

当今时代，企业管理者必须强化流程思维，通过重塑流程并迭代改进来更好地输出产品和服务，以提升企业的核心竞争力。流程思维的导入和流程再造是企业经营管理过程中非常重要的工作。两位作者的新作是她们长期对企业转型变革研究的成果，书中严谨的思维导图、丰富的实践案例和清晰的方法指导，会给我们启迪。本书是管理者办公桌上必备的工具书。

金希令
上海市供应链发展促进会会长
锦江国际集团实业投资公司前副总裁

在互联网时代下，越来越多的企业认识到，要想快速了解并精准地满足客户个性化的需求，就必须在产品研发、生产制造、营销及客户服务等多个业务环节上，实现内部各部门之间、企业与外部客户及合作伙伴之间的业务协同，建立起高效的信息流、物流、资金流运作体系和线上与线下流程集成的服务体系。所以，企业运营管理者必须具备流程思维，对企业原有的业务流程进行再造，并通过数字化手段支撑创新的运作流程与管理模式，进而更好地支撑企业战略目标的有效执行。

《流程思维》一书系统构建了流程思维与流程管理的基本理论体系，并辅以很多具体而生动的实践案例，详细阐述了基于流程思维的企业管理创新策略与方法。对于很多商科学生来说，他们对企业的运营缺少实践经验，这本书能帮助他们快速而系统地理解企业的商业运作逻辑，掌握流程优化与创新的方法。

秦良娟
对外经济贸易大学信息学院教授、电子商务研究所所长

好的流程会使企业经营管理事半功倍，反之则会降低效率、带来亏损、离散团队甚至影响生存。本人从事供应链管理多年，深知流程的重要性。流程管理不仅是一套管理工具，更是一套融合多种管理理念的思维模式。对于个人和组织，流程管理都是一项很重要的基础能

力。如何拥有好的流程？要么请一位经验和能力俱佳的干将，要么有一套经过市场验证且行之有效的方法论。《流程思维》就是这样的一本书，字字句句都是作者几十年流程管理与创新经验的凝练。希望更多的管理者能够通过阅读这本书得到进步，并将所得应用到实践中去，为企业甚至我们国家的产业升级做出更多贡献。

纪红青
天地汇联合创始人、高级经济师

葛新红和王玉荣两位的著作《流程思维》，是她们在结合多年企业管理咨询实践和西交利物浦大学（以下简称西浦大学）产教融合实践的基础上整理形成的最新成果。这本书的独特之处在于，通过流程管理理论提炼出背后的思维模式和实践方法，以帮助商科学生和企业管理者培养胜任岗位的基本素养和能力。

流程的本质是优化价值创造的过程。流程思维是理解商业逻辑和建立分析解决问题能力的基础：流程思维点出了所有商业的核心，即如何为客户和自己创造最优价值。商科教育的核心是回归商业的本质，从价值创造这个最核心的问题出发，帮助学生从不同维度理解价值链的构成。在这个意义上，流程思维教育应该成为商科教育的基础课程。

钟鸿钧
上海财经大学商学院数字经济研究中心主任

本书以客户价值为牵引，洞察商业本质、部署企业战略，按照流程思维分解商业逻辑，形成系统化的闭环流程体系，以科学的流程方法落地战略执行，实现高效、敏捷、创新。用流程思维解决问题，是当代企业管理者解决问题的秘籍之一。

王亚龙
震坤行工业超市(上海)有限公司前副总裁

流程管理能帮助学生理解商业逻辑和组织运行过程、系统地掌握多种管理理念和方法工具、培养系统的管理思维和解决问题的能力，它应该成为商学院所有专业的必修课程。

本书作者在流程管理、知识管理和组织变革等领域具有多年的研究和咨询经验，并产出了一批融合理论与实践的优秀成果。近年来，

她们还在产教融合和人才培养体系建设方面进行了探索创新，积累了成功经验。本书是她们融合经典管理理论、典型商业实践和先进教学设计的优秀成果。

张廷龙
安徽师范大学经济管理学院院长

在了解商业本质、给企业画出业务经营模型画像方面，商科学生一直比较薄弱。各个大学的实际教学与企业经营的流程管理多存在很大的偏差，因而学生毕业后要花相当长的时间才能够掌握业务模型提取、流程管理等相关能力。

这本书主要面向商科专业的学生和初进管理岗的管理者，书中用了大量的企业实例来讲解流程思维的关键要素，易学、易用、易懂。读者学会流程思维，会对商业经济及企业经营理解得更加精准。在教育中如能引入更多的产业内容，以实际案例对应知识技能点，会使商科学生和初级管理者较快地掌握企业管理岗的业务关键事项。

作者有着多年的企业咨询背景，对产业经营体会很深。这本书将流程思维的知识转化为教育资源，是产教融合的典范。它大大提高了学生和市场的融合度，是一本非常值得院校选择的优秀教材。

彦凡秋
北京久其易实科技有限公司总经理

推荐序

生态管理时代的流程思维

席酉民

西浦大学执行校长、和谐管理研究中心主任

英国利物浦大学副校长

西安交通大学管理学院教授

组织的基本要素是流程、关系和角色，其中流程是价值创造的根本，关系和角色是流程得以实现的保证。尽管在UACCS⁽¹⁾时代，三者也越来越易变和柔性化，并推动了网络组织和生态管理的流行，但确保流程对准客户需求且得以有效实现，依然是组织价值创造的基础⁽²⁾。

流程是一切管理的基石

多年前，《管理学家》杂志曾刊登了我与时任中国航空工业副总经理张新国先生的一段深度对话，主题是“流程是一切管理的基石”。在相对稳定和简单的环境下，绝大部分组织领导者都能清晰地勾勒出其组织体系，企业通过流程实现组织价值创造也相对容易。但随着环境日益UACCS化，为了满足客户需求，组织在不断专业化分工的基础上，经过持续拓展、迭代和升级，边界日益模糊，运行中充满流程创新、关系柔性、角色多维，因而，日益立体网络化，管理趋向生态化，清晰规划和设计组织价值创造流程面临困难，甚至“组织里究竟是什么在创造价值”这个根本问题也越来越不清楚。因此，组织中的每个人可能都很忙碌，但其实是在做冗余的工作，只制造成本，而并未创造价值。那么，在数智时代，如何在网络中识别关键流程并围绕这一系统筹划价值网络，以防止缺乏价值创造的组织虚假“繁荣”，已成为当代管理者面临的重要挑战。

尽管组织形态不断演变，演化思维和生态思维持续升级，把握流程和驾驭价值网络日益困难，但实现客户价值的根本目标未变，以流程支撑这个目标的实现仍是管理的基石，我们只是需要利用数智时代的技术和逻辑，恰当地运用流程思维，持续创新和升级管理。

从流程管理到流程思维的创新

随着流程管理在中国的发展和演进，很多组织把更多的注意力集中在流程的逻辑、步骤、活动上，强调过程的刚性化和管控，从而导致了组织的僵化，甚至使流程成为官僚的代名词，使管理者失去了对流程本质思想的理解。

我很高兴地看到，葛新红女士和王玉荣女士在《流程思维》中，能追本溯源，从流程管理的核心思想出发，结合互联网时代的变化，基于对流程本质的思考，提炼出了一种流程思维。具体讲，这种流程思维体现在以下几个方面。

1. 以客户价值创造为目标导向的过程协同

UACCS时代要求组织具有更好的柔性和快速响应能力。但传统的流程观多关注活动，导致在设计新的流程时，重视内部的审批和管控，而不能实现快速的协同响应。要跑赢数智时代，一定要以客户价值创造为主线，以终为始地将活动的价值链连接起来，所有人关注结果、对结果负责，从而最大可能地消除过程中所有冗余的环节，实现端到端全链条的最优化。换句话说，瞄准为客户创造价值应成为当代管理者的一种习惯或思维模式。但更深层次的问题是，在理论和实践上，如何实现流程思维与演化思维、生态思维的自洽与融合。

2. 流程管理的系统观和全局观

流程管理虽关注的是流程，但强调的是系统，即流程与战略、组织、运营等管理体系之间的适配和一致性关系。围绕企业使命，把各项业务活动看成一个有机整体，以流程实现管理体系的融合和集成，进而形成一体化的行动指南，方可消除从战略到执行的鸿沟，提升组织的执行力。书中提到的企业“流程运营全景图”让人印象深刻，它如同一张作战地图，可以让管理者清楚地了解组织的整体作战系统及各系统之间的关联影响，让企业中的每个部门、岗位，都可以找到自己在整体价值创造过程中的定位和归属，以避免出现舍本求末、为管理而管理的情况。需要深思的是，当企业不断接入产业系统，运营管理的复杂性、创新性和敏捷性日增，构建流程运营全景图时，该如何考虑流程的柔性和涌现性。

3. 互联网时代的连接与开放式创新

随着互联网、物联网带来的连接革命，组织的边界不断被打破，两位作者没有局限于单一组织内部的流程优化，而是从更广泛的端到端视角，提出从企业价值链到整个产业链生态的价值创造优化。通过数字化、智能化，实现“更快速地感知、更高效地连接、更敏捷地响应”；通过连接进行价值链端到端的延伸，实现“端到端的边界越宽，整个链条能够带来的优化空间也就越大”的预设；通过打破组织边界，与客户和生态伙伴建立更多交互的流程，实现开放式创新……这些都让我们看到了互联网时代流程思维的新变化。当然，我们也会心存疑惑：在动态连接的过程中，流程运营全景图应如何及时扩展和升级。

4. 流程上的知识创新与迭代演化

屡见不鲜的管理疲劳和惰性会导致流程僵化或固化。如何避免此类现象出现，让组织创新发展？两位作者提出了流程与知识创新的融合。首先，通过减少流程上的刚性管控节点，增加更多的知识管理活动，从而在流程的节点活动上充分发挥人的能动性；其次，在这个过程中，强调流程上知识、经验的积累和复用，使组织成为一个知识可持续积累和不断赋能的平台；最后，作者还提出在流程创新中的规划与迭代演化，这也是我们和谐管理理论所追求的，即围绕和谐主题，利用优化设计的谐则与能动致变的和则互动耦合，提升组织的整体性、应变性以及不确定因素的应对能力。但不可否认，这种设计优化与耦合极具挑战性。换句话说，我们需要从理论和实践上回答如何实现流程思维与演化和生态思维的智慧耦合。

流程思维助力批判性思维和复杂问题解决能力的培养

世界经济论坛2020年的报告曾罗列未来需要的一些能力，其中获得大众普遍认可的比较重要的能力有批判性思维和分析能力、复杂问题解决能力、自我管理能力和与他人协同工作的能力、活动的沟通与管理能力、技术的使用与发展能力、核心文化能力等。在知识获取日益便捷的今天，传授知识以消除无知已不再是大学的主要任务，如何帮助人们正确选择和运用知识来有效解决问题或完成任务更为关键。从教育方面看，以兴趣驱动（Interest-driven）、研究导向（Research-led），并基于项目（Project）、问题（Problem）和产品（Product）的教育无疑有助于这些能力的有效提升，而流程思维可以是这些教育技术的具体抓手。

另外，作为未来教育的探索者和引领者，西浦大学于2016年提出了“融合式教育”（Syntegrative Education, SE）⁽³⁾，即在进一步加强素养教育的基础上，将专业教育、行业教育、管理教育与创业教育相融合，培养引领未来行业发展的精英人才。上海企源科技股份有限公司（以下简称AMT）作为西浦大学融合式教育的创始机构之一，与西浦大学共建了产金融合学院，并成立了西利企源产教融合公司，将大量产业的前沿实践引入学校；与此同时，还帮学生走进企业实践，全面推动融合式教育的实践创新。两位作者基于多年的企业咨询实践和对流程领域的深入研究，打造了“流程思维与流程管理”的实践教学体系：通过大一的流程思维课程，帮助学生搭建企业商业逻辑的认知框架；再通过大二深入企业的课题实践，帮学生梳理行业（企业）价值链构成，使他们具备结合实际场景的分析和解决问题的能力。

本书包含了两位作者在AMT多年管理咨询实践中对企业管理变革和产业数字化转型的洞察和理解、顾问式的问题分析和解决能力以及参与西浦大学融合式教育的实践心得。其特色有二：一是多个领域的实践积累形成的融合创新成果，不仅适合企业管理者，也适合商科领域的学生和老师阅读；二是源于实践、反哺实践，针对每一个理论方法和实践工具，都配有具体的场景和案例来进一步阐释，实现了理论与实践的充分结合，易于操作和学以致用。总之，本书为流程思维的掌握和践行提供了有价值的参考和借鉴。