



目录

第一章 戴着“流程眼镜”的观察与思考.....	5
大会半小时，例会五分钟.....	5
收银员唱收唱付不可省.....	6
到厂的客户“丢”了.....	7
老板，请为你的员工竖好路标.....	8
这样的企业是否需要流程管理？.....	9
改变陋习，请从排队开始.....	10
消除“等待”就是提高效率.....	10
第二章 从认识流程管理开始.....	12
流程管理的背景.....	12
流程管理的意义与目的.....	13
流程管理的基本原则.....	14
流程的要素.....	16
流程高效运行的基本前提.....	16
流程管理与规范化管理.....	17
企业战略与流程.....	18
流程管理与岗位职责.....	20
制度和流程的关系.....	21
第三章 为实施流程管理做好准备.....	22
一般企业实施流程管理的步骤.....	22
流程管理实施过程中的障碍.....	24
企业流程管理实施过程注意事项.....	25

打造简洁高效的企业运行流程.....	26
企业负责人在流程管理中的作用.....	27
咨询师在流程管理中的作用.....	28
流程对个人的影响.....	29
流程分析方法与流程分级.....	30
第四章 轻松学会流程图的设计与制作.....	31
流程设计的三个基本假设与创新流程设计原则.....	32
流程设计方法.....	33
流程设计中的流程增值.....	36
流程图制作工具介绍.....	38
掌握流程图语言.....	40
三级流程图与四级流程图的界定.....	42
流程图的异常情况处理.....	44
流程图形式与内容的平衡.....	45
流程图到底应该由谁来画？.....	46
流程图的审批.....	47
检验流程图合格的标准.....	48
流程图设计的常见错误及纠正建议.....	49
第五章.....	51
用流程优化与流程再造实现企业升级.....	51
没有流程优化就没有精细化.....	51
流程梳理与流程优化的关系.....	52
流程优化方法.....	52
成功流程优化的标准.....	55
流程优化不能部门各自为政.....	56
流程优化与合理化建议之间的关系.....	57
企业进行流程再造的恰当时机.....	59
流程再造是企业转型升级的最佳选择.....	59
流程再造失败的原因.....	61
第六章 流程管理也要考核与评估.....	64
中小企业对流程管理的评估.....	64
中小企业对流程的评估.....	66
项目导入前的流程现状评估方法.....	67
项目进行中的流程设计评估方法.....	69
建立与流程挂钩的绩效考核制度.....	70
第七章 流程管理专家的项目体验.....	73
基础管理差的企业也能搞流程管理吗？.....	73
实施流程管理，你的企业准备好了吗？.....	74
流程不明，责任不清.....	76
多作贡献，少争权限.....	77
流程不规范，联络单会越用越混乱.....	78
打造带不走的专家团队.....	79
我的价值靠流程优化体现.....	80

真诚和专业的力量.....	81
警惕流程设计走形式.....	82
流程不为个人而设.....	83
分类提高效率，归纳提高能力.....	84
REP 与 BPR 有联系但不能互相代替.....	85
指导企业员工画流程图的心得.....	86
修改流程图的感悟.....	87
画流程图原来如此简单！.....	88
流程管理不能一蹴而就.....	89
第八章 中小企业流程设计图实例.....	91
新员工岗前培训流程图.....	91
岗位个人愿景设计流程图.....	92
员工离职欢送流程图.....	93
客户投诉管理流程图.....	94
材料采购合同签订流程图.....	95
营销生产订单确认流程图.....	96
采购结算流程图.....	97
危机责任分析查处流程图.....	99
调试零件调拨流程图.....	100
加盟店开店流程图.....	101
供货合同审批流程图.....	102
顾客投诉处理流程图.....	103
固定资产申请审批流程图.....	104

第一章 戴着“流程眼镜”的观察与思考

大会半小时，例会五分钟

——例会都按流程走

看到太多企业会议杂乱、效率低下，实在令人心痛。相当多的企业，其会议的效率正好与开会时间成反比，即会议时间越长效率越低。本来三言两语、讲清要求或注意事项就能结束的会议，也有人能天马行空地扯上两小时。本来三分钟就能讲清楚的内容，发言人也可以侃上半小时。说者信口开河，听者心猿意马。会议效率之低到了企业员工“听说开会就头疼”的地步。

如何改变这种状况呢？我还是那句老话：加强会议管理，所有例会制订会议流程，确定开会主题、准备时间、发言顺序，要求开门见山、直奔主题、要言不烦。开会时，主持者对

节外生枝、满嘴跑火车的发言者立即叫停。会议记录者记录每个人的发言时间。

除此之外，企业还要建立会议效果跟踪制度。不能会是开了，话是讲了，会上要求的事项，做不做，就靠自觉了。如果没有会议效果跟踪，那么开会就有可能演变为集体无意识的“怠工”行为——“我在开会”正好成了某些人推卸工作责任的借口。

如果不能确定开会结束时间，而内容又需要集思广益的，就应该选择下班时间召开，并提前告知会议议题。需要头脑风暴的议题就属此类。

如果对企业会议不加管理，就可能导致会议成灾——会议正好变成了管理者推卸责任的借口，变成了涣散员工斗志的推手。开会本来是以布置工作、推动工作、解决问题为目的的。如果布置的工作没有讲清楚、推动的事项没有说明白，应该解决的问题没有解决，这不仅浪费了与会者的时间，而且严重挫伤了与会者的信心。久而久之，开会就成了员工的负担。

要知道，企业是经济组织，是以赢利为目的的。时间都是有成本的，工作都是每一位员工分分秒秒做出来的。你在上班时间开会占用时间长了，员工工作的时间自然就少了。不能推动工作开展或提高工作效率的会议，对员工而言，就是灾难。

如何把控会议时间呢？就我个人的经验来看，凡是全体员工参与的工作推动会议，如新制度宣传、新方案试行、新流程说明、严重违纪事情的处理通报等，通常不宜超过半小时。当然，带有娱乐性质的全年总结大会则另当别论。各小组或办公室例会（如晨会、晚会），通常不宜超过五分钟。跨部门的晨会也以十五分钟为宜。部门周会也以半小时最多不超过一小时为宜。题目所言“大会半小时、例会五分钟”是从最短时间上讲的，仅供参考，具体到各自的企业，还得因企业而异。总的原则就是会议言之有物，能够帮助或推动工作更好进行。

为什么这样呢？凡事都有例外。会议效果好不好，与会议的组织、会议的准备，当然也包括会议参与人员的素质、参与人员利益相关程度等诸多因素有关。即使再简短的会议，如果主持者讲话不着边际、言之无物，一样不会有效果。会议时间长，主持者、发言者都做了精心准备，讲话内容又与参会者利益高度相关，即使时间长，也能收到理想的效果。

把例会梳理成流程图，开会就按流程走，是节省开会时间的有效方法。实施流程管理的企业不妨一试。

收银员唱收唱付不可省

可能与经历有关，我或我夫人到超市购物，都很关注超市的服务和管理。夫人曾和我一起做过几家零售业的咨询服务，再加上她曾做过超市店长，有时比我观察得更细致。今天的故事就是夫人亲历，她希望我记录下来，提醒零售业的管理人员注意。零售业的服务和管理

更多体现在细节上，同时也算帮助我收集案例。

夫人介绍说，她今天上午到超市买菜，结算时显示金额为 53 元，她给了年轻漂亮的女收银员 103 元。收银员接过钞票，递过来小票，但没有找零。夫人静立一旁，等候找零。哪知收银女孩已经开始为下一位顾客计价了。夫人只好提醒说：“靓女，你还没有找钱给我呢。”不料，女孩回答说：“我没有找钱给你吗？找了吧？”夫人说：“我给你 103 元，你应该找我 50 元，你看我的钱包根本没有面额 50 元的钞票或其他零钞”。夫人将钱包翻给女孩看。女孩拿出 50 元递给夫人，但同时心有不甘地问后面的顾客：“你刚才有没有看到我找钱给她？”夫人一听不高兴了，这不是怀疑我人格有问题吗？夫人说：“你找主管对对账，看看有无长短款。”

主管查数的结果显示，她之前的确没有找这 50 元。夫人说：“我看你这么年轻，估计刚参加工作，不想让你受罚。你应该知道收银出现长短款都要罚款的。还有，你收款、找零都应该唱收唱付，特别是小票和找零要一起递到顾客手上……”

“既然事情搞清楚就算了吧。”其他顾客不耐烦了，催促夫人不要再说下去。

女孩说：“对不起。”

“下次注意吧。”夫人说完就离开了。

这家超市刚刚开业不久，与其他超市相比，服务态度和管理水平都有差距。我本人也多次到这家超市购物，对服务员不耐烦不热情的情形时有所见、时有所感。如果新员工多而培训跟不上或管理跟不上，带给顾客的可能是无心的伤害，带给企业的可能就是信誉的损失。

唱收唱付是收银工作的关键流程，千万不能省。

到厂的客户“丢”了

——在候机楼听来的故事

明天要到宁波大学讲课，今天下午从广州飞宁波。在白云机场候机楼排队安检时，由于排队人数多，整个等候时间有一刻钟左右。和其他乘客的焦急不安相反，至少我是很幸运地免费听了一场“营销不能这样做”的生动讲课。

故事的主角是一家公司的老板。他以单口相声的形式给我和周围愿意或不愿意的具有正常听力的乘客“讲故事”。他演讲的唯一道具就是他通话用的手机。他排在我这一队的后面，我俩中间相距三人。他的声音很大。在他的“电话会议”召开期间，恐怕相邻两组数十人都能听到他的讲话，除了使用喇叭的机场服务小姐偶尔提示乘客的声音大过他之外，其他人大多“被吸引”了。我把听到的主要内容记录如下：

客户是谁？客户是谁带来的？

客户姓什么？什么？没有人知道？

没有登记吗？没有人问吗？谁接待的？

别人带进厂的？带来的人姓什么？也不知道？

你们营销部怎么搞的？

连个到厂的客户姓甚名谁都搞不清楚？你们干什么吃的？你们的工作怎么做的？

讲话啊！说啊！是谁接待的？接待客户连人家姓什么都不问吗？

客户到厂经过那么多关口，见过那么多人，就没有一个人问一声客户是谁？

客户是哪个单位的？你们是怎么接待的嘛？

你倒是说话啊！你们营销部平时是怎样管员工的？

.....

老板越说声音越大，越说越生气。以至于用心听讲的我轮到自己安检时居然让安检员叫了几声（我一直回头面向讲话者），才“依依不舍”地告别“讲故事”的老板，走进安检处。

生意多好的企业！老板出差途中都有客户找上门来下单。多么敬业的老板！排队等候安检的时候都要抓紧时间“教育下属”。多么可怜的老板！来一个不知道姓什么的客户都要报告自己亲自处理。这么不省心的员工！老板出个差怎么走得放心啊？

十年前，在工厂时，我经常听到类似的“老板相声”。十年过去了，想不到同样的表演仍在继续。我真有点替这类老板不值：浪费时间、浪费电话费是小事，劳神生气扼杀脑细胞可是大事。现在的养生课程这么火，谁不想多活几年？干吗要找气受？辛辛苦苦办企业不就是想改变自己的生活状况，让自己也让别人生活得更好吗？如果心情总是被员工左右，那活得多累啊！

不累不行吗？我想没有哪一个老板愿意这么累。

在我看来，老板想不累太简单了。简单得简直易如反掌。

比如说今天这个事，既已发生，已属过去，无论你老板怎样发火，都无法改变。不论你怎样生气，都气不出好的结果。老板要做的是不让类似事情再次发生。老板本可以一句话解决问题：好了，下不为例。然后挂掉电话，平心静气地等候安检，然后享受出差或者心中谋划出差计划，或者心中构思在制度上一次性解决企业员工犯低级错误的问题。

可是我不明白的是，一个老板怎么会如此喋喋不休地反复纠缠一个不能更改的事实？

下列三个措施只要认真做了其中之一，今天的事情原本就不会发生：

如果这个企业有严格的来客登记制度，哪里会出现来了客户不知人家姓名的呢？

假如这个企业对销售人员入厂都进行过岗前培训的话，接待的基本礼仪不会不知。

假如这个企业注重信息管理，有信息收集的基本流程，哪里会发生到厂的客户连姓甚名谁都不知道的低级错误呢？

当老板发现员工犯错误时，哪能一味骂员工无能、怪下属混蛋呢？下属出现不应该出现的错误时，首先要检讨的是自己，而不是别人！

这个“讲故事”的老板和与此工作方式相同的企业负责人，是你们的管理出了问题，怪

不得别人。如果想让自己解脱，员工又能自觉，可以实施流程管理，或请专家为你的企业现场实地把脉，帮你的企业打造一个具有自我免疫机能、自我修复机制的现代企业规范化管理体系。

感谢这位老板，让我候机的时候享受了一场“免费相声”并且回味无穷。

老板，请为你的员工竖好路标

结束了宁波象山两天的讲课，今晨离开美丽的象山北黄金海岸度假村。送我去机场的是年龄与我差不多的刘师傅。同龄人话自然多一点。当小车沿海亦沿山脚蜿蜒的公路往外行驶时，两人自然说到了初次进入时的感觉。刘师傅说，他昨天进来时没有看清路标，多跑了十几公里。我说，这不怪你，只能怪路标放错了地方。司机开车必须眼观前方，将路标放在司机视线不及的地方，是人都会错过。

不过，我三天前进来时，只是错过十来米。接我的陈小姐也是第一次到象山北黄金海岸度假村，看到她过来时曾向别人问路，我也自然提高了警觉。自从小车进入临近区域后，我便左顾右盼，不放过任何一个岔口，寻找路标。当我看到位于主干道左边岔道进去五六米的地方竖立一块“北黄金海岸度假村”的招牌时，立即提醒陈小姐“到了，转左。”陈小姐反应过来时，车子仅仅超过路口十来米远。

司机开车时，两眼正视前方是职业规范，无可厚非。当路标不在司机视线范围内时，路标自然而然对行进中的司机就没有了指示意义。联想到我刚刚讲过的精细化管理以及流程管理，我感到公路管理部门的精细化工作没有做到位。当然路标也许不是公路管理部门竖的，有可能是度假村自己竖的。度假村的员工不专业，把路标放错了地方更有可能。是谁放的路标无从查考，我等也不必查考。不过路标放错地方，误导司机的路标在国内各地还少吗？在我的印象中，北京、上海、广州这样的国际化大都市均出现过路标竖立错误或地名翻译错误的现象。而这些错误曝光之后，无一不是“疏忽”所致。精细化管理的重要性由此可见一斑。

不过，我今天的主要收获不是提醒公路管理部门做精细化管理，而是从中得到一个新的启示。凡是管理企业的人，都应该多竖几块路标，让你的员工在日常工作中知道何处左转、何时右行。升级管理就是帮你打造企业管理的高速公路。你要想这条高速公路畅通无阻，不需要为每辆车导航，那就要为你的员工竖起准确无误的路标，让你的员工有所遵循。只要告诉了他要到达的目的地，他就能自主到达。有了高速公路，有了正确清晰的路标，所有员工的配合就能有序进行。

老板，如果你想从繁杂的事务中解放出来，如果你想让你的企业具有快速反应能力，那就赶快行动吧，建好高速公路，竖好路标，让你的企业驶上市场竞争的快车道。

聪明的老板一定懂得，这条高速公路就是你企业的管理体系，路标就是流程。

这样的企业是否需要流程管理？

我有一个做咨询的朋友给我介绍了他的一段要车经历。事情是这样的：他在三天前自己买好了离开的车票（这本应该是企业经办的事情），并与共同工作过的同事一一道别，其中包括企业总经理、常务副总经理、人力资源总监等若干重量级人物。其中这三位又有两位主动提出派车送他到火车站。因为火车是晚上十点半的，而本地最后一班去火车站的班车是下午五点二十分。去早了浪费时间，加上手头还有点收尾工作要做，朋友没有拒绝派车安排。并且提前一天落实了要车、派车事宜，车队长都答应好了。为稳妥起见，临走的当天中午，又与车队长落实了一遍。答复得很好，叫我朋友放心。

到了约定发车时间：下午六点钟，却不见车辆影子。我朋友想，去火车站需要一个半小时，可能司机没有吃完饭，再等等，不急。又过了十五分钟，仍不见车来，我朋友坐不住了，就离开宾馆往车队走。走在半路上，他接到了人力资源总监的电话，告诉他车队长休假了，车都出去了，让我朋友自己到车站坐一辆中转车，到中途再换车去火车站。我朋友接完电话已经到了车队门口，就走了进去。值班小姐知道我朋友要车的事，就说：“您坐下等等，我再帮您联系一下队长”。我朋友真的坐了下来，不过半小时过去了，仍然没有答复。值班小姐说：“抱歉，队长电话打不通。”朋友一看，时间快晚上七点了，再不走，火车票就要作废了。

朋友赶到了人力资源总监指示的车站，一打听，根本没有车了，就连中转车都没有了。因为此地尚属不发达地区。

幸好，我朋友多了个心眼，事先打听过了“黑车”去火车站的价格。他立即“慌不择车”，找了一位车龄长的、车况好的帕萨特，要价比人家高出十元就出发了。朋友晚上八点半就到了火车站。

朋友说，看来，求人真不如求己！

读者们说说，这样的企业需要不需要流程管理？我看是需要，而且很需要！

如果有了流程管理，领导下了指示，经办人开好派车单，派车单交到司机手上，派车小姐做好登记，队长休假或不休假，又有什么关系呢？除非车非队长开不可，否则，队长休假怎么会影响两天前的安排呢？

改变陋习，请从排队开始

——改变流程提高效率

在给某航空公司北京分公司干部讲课时，我们还谈到航空企业或行业协会有责任或有义务帮助乘客养成良好的登机习惯，文明排队、文明登机、文明离机，至少让航空业率先重现礼仪之邦的风采、重展文明大国的形象。虽然大家感到企业力不从心，甚至有一筹莫展之感。但我始终是一个乐观主义者，只要有人带头、有企业带头，景象一定会好转起来。

不知道是天遂人愿，还是偶然巧合，今天下午六点半前后，我从首都机场登机前往杭州时，就让我有眼前一亮的感觉！首先进入耳膜的是机场服务员甜美的广播：搭乘海航 HU×××航班由北京前往杭州的乘客请注意了，现在开始登机，请头等舱和老、幼、病旅客优先排队登机，其他旅客持 15 至 28 排登机牌的乘客右边排队，1 至 14 排的乘客左边排队，后舱的乘客先走，前舱的乘客稍候五分钟登机。

当我起身排队时，发现登机口已经用红布带区隔为三列走道，并有登机牌号码序列提示，旅客们持登机牌分别排队等候、鱼贯而入、秩序井然，没有以往的抢道、拥挤现象出现！

看来，改变抢道陋习，只需要一条红布带。可是我们许多机场却没有坚持这一规则，很多时候，机场服务人员提前到位了，他们不是排列通道线，而是在那儿聊天，等候机上放行的命令。当乘客蜂拥而上时，他们也只能无奈地提醒几句：“大家别着急，不要挤，不会落下一个人。”

有时候排队拥挤不一定是乘客素质不高，也可能是机场员工工作做不到位。我们发现通常办理登机口检票的都是两到三人。而今天海航的检票员只有一位女生，这位女生却比以往两人甚至三人都做得好、做得到位！

看来，改变陋习，可以从排队开始。机场可以从坚持划线排队开始！管理者坚守规则，被管理者大多会遵从。

改变流程还能提高效率。

消除“等待”就是提高效率

——观海底捞顾客接待流程有感

前天在西安讲课，晚饭后，我独自散步，走到了一家海底捞火锅店楼下。出于对海底捞管理创新的仰慕，我决定现场观摩一下。之前，我从未到过任何一家海底捞的店面。

乘坐电梯来到三楼，在门口迎接顾客的小伙子热情招呼：“请问您几位？”我回答说“就我一人。”小伙子稍有迟疑，但很快就说：“好，目前尚无空位，请您持号牌等候。”说完就写了一张卡片给我，并立即叫了一位服务员把我引到就餐区域中间的一张候位桌旁。服务员

招呼我坐下，倒上开水，打开点心盒，让我品尝，告诉我一旦有位就会通知，说完就离开了。

我坐下后，仔细观看了卡片上的内容，除了统一的印刷文字之外，就是手写的“20”号和我到达的时间：6：45（晚上），反面写着六项免费服务项目。不到五分钟，又有人给我送来了一盘炸薯片，同时还有一壶茶水，并请我再等一会。估计是看到我没有喝水，也没有吃桌上的点心吧。

我道谢之后，告诉服务员：“你们不用招呼我。”服务员离去后，我开始观察店里四周忙碌的员工。我发现所有的员工都在移动之中，完全没有其他饭店常见的员工倚靠、顾客喊叫情形。不仅如此，而且传菜员们一律都是小跑步行进。我真担心他们撞到同事身上，因为拖地的员工也在不停地工作，地面上几乎可以用一尘不染来形容。也许是训练有素的缘故，传菜员个个身手敏捷，右手高举菜盘，穿梭在餐桌与同事之间，仿佛 NBA 球员一样功夫了得，躲闪腾挪、收放自如。我左顾右盼，就像欣赏杂技一般。

我虽然只在店里观看了十五分钟，但在等待期间，总共受到服务员五次关照。除了前面介绍的两次之外，第三次是问我可否提前点菜，因为排在我前面的只余下十位了。第四次是服务员给我送来一碗稀饭，让我先暖暖胃。第五次仍然问我是否可以先点菜了，前面只有六位等候了。

一看时间过去了十五分钟，我不好意思再坐下去，因为门口还有络绎不绝的顾客进来，便起身离开。回到门口，我将候位卡片交还小伙子，并告诉他——我此行的目的就是观摩学习。我说：“海底捞的管理和服务在管理界广为传扬，今日一见，果然名不虚传！”

当我道谢正要离开时，一位女生快步走来，双手递给我一件散发着香气的小礼品，口中说着“欢迎您下次再来！”

我感到在海底捞“等待”也是一种享受。不管你是谁，你都能在店里受到重视、受到关心，每个人都有“VIP”的感觉。难怪海底捞全国各地的门店都顾客如云！难怪人们宁愿等候也不去光顾“门可罗雀”的饭店！

谁都知道，“等待”在国内各行业都是一件“痛苦”的事情。银行排队取款，你并不会因为手上即将握有大把金钱而开心；机场排队等待，你也不会因为即将翱翔蓝天而高兴；春节期间买票的等待，恐怕是国人最为痛苦的事情之一了。

在服务行业，你能让顾客在等候期间不烦，你就成功了，海底捞就是最好的榜样。其他各行各业，你如果消除了员工工作中的等待，那你的管理就成功了。海底捞的员工没有一个人会在工作中出现等待，正因为员工的不等待，才换来了顾客的耐心等待。

一个人要想成功，就要尽量减少个人的被动等待。当你在等待时，不会利用零碎的等待时间，不能见缝插针看看书、上上网，和客户电话交流，或者是随手写下你的感悟、梳理你的日程安排，而是一味在等待时报怨，甚至因等待和他人发生口角。那么，你的生活注定是灰暗而苦涩的。

正确处理“等待”，对企业，对个人都至关重要。消除了“等待”的企业就是高效率的

企业；充分利用了“等待”时间的个人，一定会有幸福的人生。

第二章 从认识流程管理开始

流程管理的背景

自从亚当·斯密在《国富论》中首次提出劳动分工的原理以来，这套商业规则指导企业的运行与发展长达两个多世纪。先是美国汽车业的先锋开拓者亨利·福特一世将劳动分工的概念应用到汽车制造上，并由此设计出世界上第一条汽车生产流水线，大规模生产从此成为人类历史上的现实。几乎与福特同时代的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·P. 斯隆在福特的基础上将劳动分工理论再次向前推进一步，斯隆实际上树起了劳动分工理论发展的第三个里程碑。福特根据劳动分工原理分解汽车装配工作，把它拆成一系列毫不复杂的任务，使每个工人的工作都简单易学。然而，人员协调和工人工作成果的组合过程却因此而变得非常复杂，管理方面显然跟不上高效率工厂系统的需求了。斯隆正是在此基础上，将劳动分工的理论应用到管理部门的专业人员之中，并使之与工人的劳动分工呈平行发展之势。有了这样完整的

工人及管理人员的系统分工，汽车业才真正称得上“大规模生产”。

在 20 世纪 90 年代，这套劳动分工规则受到了挑战。大规模生产已越来越多地被大量定制所替代。迈克尔·哈默与詹姆斯·钱皮以思想家的口吻开始了对我们所处的时代的企业革命的描述：“一整套两个多世纪之前拟订的原则，在 19 世纪和 20 世纪的岁月里对美国企业结构、管理和实绩起了塑造定型的作用。在《企业再造》这本书里，我们说，现在应该淘汰这些原则，另订一套新规则了。对于美国公司来说，不这样做的另一条路是关门歇业。”这里，哈默与钱皮所说的新规则就是当今风靡全球的业务流程重组（BPR）。

流程重组就是对企业的流程、组织结构、文化进行彻底的、急剧的重塑，实现企业形态由以职能为中心的职能导向型向以流程为中心的流程导向型的根本转变，以达到工作流程和生产率的最优化，实现绩效的飞跃。理论创立者哈默博士形象地将之阐释为“打破鸡蛋才能做蛋卷”，并将其定义为“重新开始”。

哈默与钱皮为“显著的进展”制定了一个目标，即“周转期缩短 70%，成本降低 40%，顾客满意度和企业收益增进 40%，市场份额增长 25%”。企业的流程再造绝非是缓和的、渐进的改善，而是要实现一跃千里的大步跨越。

企业面临着不断加剧的市场竞争，日益多样化的客户需求及更加复杂的技术服务市场迫切要求企业转变运营方式，以适应新的环境与竞争需要。但是由于急剧变化的流程重组忽略了人的因素或超越了企业实际，导致流程重组失败率高居不下，经过无数先贤的努力，目前流程优化、流程管理正以其稳健的特点获得越来越多的企业青睐。

流程管理的意义与目的

流程管理的意义要从科层组织的弊端说起。科层组织的弊端集中表现在五个方面：

一是分工过细，最后形成金字塔，进而导致彼得原理 彼得原理（The Peter Principle）正是管理学家劳伦斯·彼得（Laurence J. Peter）根据千百个有关组织中不能胜任的失败实例的分析而归纳出来的。其具体内容是：“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位”。产生；二是无人负责整个经营过程，缺乏顾客服务意识（追求上级满意、本位主义）；三是组织机构臃肿，助长官僚作风；四是员工技能单一，适应性差；五是资源闲置和重复劳动，症结是内部信息纵向和横向沟通不够。

而实施流程管理，可以带来以下显著的改变：

职能的统一和集中（即使是大型企业也要机构不重叠、业务不重复）；

职能的合并（凡是一个部门或一个人管理的业务，就不设多个部门或多个人去管理）；

职能的转换（领导职能更主要的是提供服务）；

部分职能的社会化（有利于整个社会资源的整合和优化）。

因此，实施流程管理对企业管理的作用是多方面的。为了便于企业宣传和动员，可以从企业不同层次的员工的角度谈一谈流程管理的作用：

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。

用一句话来说，那就是流程管理让一切工作变得更简单。

有了前面的分析，再谈流程管理的目的就非常简单了。这就是企业通过实施流程管理，让所有的员工懂得：企业的所有事务工作分别由谁做、怎么做以及如何做好的标准清楚明了、一目了然。由于职责清楚、责任分明，将大大提高企业的市场反应能力和竞争能力。流程管理消除了部门壁垒、消除了职务空白地带，并且由于全体员工潜能的释放和积极性的发挥，将大大提高企业的整体运行效率和效益，也将大大增强企业的核心竞争力。一言以蔽之，流程管理就是消除人浮于事、扯皮推诿、职责不清、执行不力的痼疾，从而达到企业运行有序、效率提高的目的。

流程管理的基本原则

迈克尔·哈默在《再造不是自动化，而是重新开始》文中为流程再造总结了八条原则：

一是要围绕结果进行组织，而不是围绕任务进行组织。企业应当围绕某个目标或结果，而不是单个的任务来设计流程中的工作。

二是要让利用流程结果的人执行流程。基于计算机的数据和专门技能越来越普及，部门、事业部和个人可以自行完成更多的工作。那些用来协调流程执行者和流程使用者的机制可以取消。

三是要将信息处理工作归入产生该信息的实际工作流程。

四是要将分散各处的资源视为集中的资源。企业可以利用数据库、电信网络和标准化处理系统，在获得规模和合作的益处的同时，保持灵活性和优良的服务。

五是要将平行的活动连接起来，而不是合并它们的结果。将平行职能连接起来并在活动进行中，而不是在完成之后对其进行协调。

六是要将开展工作的地方设定为决策点并在流程中形成控制。让开展工作的人员决策，把控制系统嵌入流程之中。

七是要从源头上一次获取信息。当信息传递难以实现时，人们只得重复收集信息。如今，当我们收集到一份信息时，可以把它储存到在线数据库里，供所有需要它的人查阅。

八是领导层要支持。流程再造要获得成功必须具备一个条件：领导层真正富有远见。

除了迈克尔·哈默提出的流程管理八原则，我想补充强调以下四原则：顾客价值导向原则、员工关系平等原则、责任共担原则、工具规范原则。

1 顾客价值导向原则

以顾客价值为导向是流程管理最根本的原则。当今社会已由卖方市场彻底转变为买方市场，市场经济是顾客决定企业生死。“脸对老板、屁股对顾客”是“流程再造”兴起之前的普遍现象，这一现象在国内还没有得到根本扭转。这是因为不少员工还停留在“只对老板或上司负责”的状态。他们只看到眼前是老板或上司决定他的命运，没有看到实质——企业的产品或服务最终是否得到顾客的认可才是问题的关键。现在必须认清一个残酷的现实——忽视顾客的企业只有死路一条。

企业如果要转变服务观念，真正以顾客为中心，那么在流程上，就不能让退换货的顾客长期等待，企业内部层层报告。非常遗憾的是，很多企业的做法却正是与顾客的要求相反。

2 员工关系平等原则

实施流程管理必须淡化权力意识，打破等级观念。管理者必须懂得：员工不负责，是你没有把责任交给员工。职务只是分工的不同，并非能力的不同。员工也必须增强自信和责任感，要勇于担当。进行流程设计时有一个假设：每一个岗位承担者都是称职的。当然其中最重要的是，管理者必须转变对员工的观念和态度：要相信每一个员工都是可依赖的。信任员工，员工就能为企业创造业绩。

瞬息万变的市场也要求企业给予一线员工快速决断的权力。如果企业要在市场上取得快速反应能力，却不肯放权给市场一线人员现场处置权，几个报告来回请示，市场机会可能早已被对手获得。

3 责任共担原则

实施流程管理必须将责任明确到岗位。但我们千万不要从一个极端走向另一个极端，因此流程团队成员对流程目标的实现共同承担责任就成为必须坚守的原则。流程管理需要团队合作，也鼓励团队合作。流程团队成员必须一起对流程成果负责，而不能像过去的铁路警察“各管一段”。企业对流程责任的追究和流程效果的奖励也要面向整个团队。当然这绝不是不分主次、责任均摊，而是流程活动的直接承担主体要承担主要责任，其他成员相应承担连带责任。

要知道只有整个流程团队的目标实现了，才能实现企业价值增值，才能满足顾客需求。因此所有的流程管理原则都是相互联系、密不可分的。

4 工具规范原则

实施流程管理，必须借助流程图软件，统一分析工具。为了沟通快捷、交流方便，企业必须统一流程图制作软件、统一各种制作工具。其中包括：使用表单规范、用语规范、符号

规范、格式规范，并保证与企业已经使用的 ERP 系统（是指建立在信息技术基础上，以系统的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台）对接。

为什么要统一工具？大家想想秦始皇统一中国之后为什么要“车同轨、书同文”及其所产生的巨大作用就明白了，此处不再赘言。

如果一定要用中国人的习惯来表述流程管理的八原则，我倾向于加上以下四条原则：企业价值增值原则、企业资源集中使用原则、信息现场处理原则、流程定期优化原则。这四条原则加上前面阐述的四原则，就构成了流程管理的八项基本原则。

流程的要素

目前对流程要素的划分或表述是众说纷纭，本书介绍其中有代表性的两种：一种也是从流程管理软件角度来定义“流程要素”，比较典型的说法就是“流程六要素”，包括“输入、活动、活动关系、输出、价值、顾客”。一种是人工描述流程的表述，比较典型的说法是“流程四要素”，包括“活动、活动的逻辑关系、活动的实现方式和活动的承担者”。很显然，对于非流程管理软件的提供者而言，我们注重的是后者，即流程四要素。进行流程优化都可以从这四要素入手。比如，我们常常会分析：

活动：是否过于复杂，可不可以再精简？

活动的实现形式：是否能用更有效率的工具来代替活动？

活动的逻辑关系：各环节的先后关系可否做调整以达到改进目标的目的？

活动的承担者：是否可以通过改变活动的承担者来使流程更有效率？

当然进行这些工作，都必须结合企业的实际，征求企业员工的意见，假如对企业流程要素优化把握得当，往往会产生更有价值的结果。此外，在指导企业进行流程优化时，往往强调“流程三要素”，即“谁做”（流程活动的承担者）、“做什么”（活动）、“怎么做”或“做好的标准”（包含了“活动的逻辑关系”、“活动的实现形式”两方面）。

“六要素”也好，“四要素”也罢，还是本书提到的“三要素”，都是一家之言，仅供参考。流程管理理论和实践还在不断丰富和完善，目前可以说正处在一个“百家争鸣”的时代，流程管理重在帮助企业优化做事方式、提高办事效率，对于一些尚存分歧的观点，可以暂时搁置一边，或者边实践边完善，但千万不可钻牛角尖。

流程高效运行的基本前提

流程管理技术自诞生之日起，中外企业运用失败的案例就很多。这固然与流程技术本身的缺陷有关，但不可忽视的另一重要原因则是管理人员过分依赖这一技术，把流程管理技术当成了提高管理水平的灵丹妙药。任何先进技术都只能是管理的工具或手段，而绝对不能成为管理本身，更不能代替也永远代替不了人的主观能动作用。想找到一个好的管理技术企业就能一劳永逸地高效运转——这是永远实现不了的梦想。

流程高效运行必须具备三个基本前提：一是企业决策体系健全，二是企业组织架构设置合理，三是所有岗位职责明确。没有这三个前提，流程就犹如沙漠上的楼房没有地基，水上的船只没有舵手和桨，飞上天的风筝没有线。

如果企业决策体系不健全，下属事无巨细都要请示汇报，那是无法实施流程管理的。实施流程管理必须从充分相信员工开始。在流程的每一个环节上，员工只按照对企业价值增值有利的原则去做事，而不是以上司的意志为转移。企业运行的分分秒秒都要做决策，如果决策权只是集中在少数人身上，势必大大降低流程运行的效率。

企业领导人应该只负责企业重大决策，更多具体事务决策权必须分解到各个不同岗位员工身上。“千斤重担人人挑，人人身上有指标。”其实在任何一个运行良好的企业都是“人人都有决策权，范围大小各不同”，否则，“人人身上有指标”就落不到实处。

如果企业组织架构因人而设，不是因事而置，那就必然导致企业事务工作有的职责无人承担，有人承担的职责落实不了，流程运行常常被人为中断。人为中断的原因有二：一是没人负责，二是负责不了。

岗位职责明确是流程运行最直接的保障。企业组织的事务工作多种多样，由不同岗位承担，不同岗位的工作又与其他岗位提供的支持和服务紧密相连，任何个人都没有时间和精力，把企业组织内的某一项工作从头到尾独自完成。这就需要配合。配合默契的前提就是：你知道我下一步该干什么并能恰到好处地提供支持；我知道他下一步该干什么，也能恰到好处地提供支持。没有明确的岗位职责界定，流程就无法运行。

运行良好的企业，组织架构就像由众多齿轮组成的发动机，每个岗位就是其中的一个齿轮。只要一个齿轮断掉，运行流程就会受阻。断的齿轮多了，运行就会严重受阻。断的齿轮达到一定数量，整个组织运行就会陷于瘫痪。顺便说一句，流程运行最害怕的就是权力的大刀。权力的大刀一旦砍下，发动机往往会受重创，运行效率也就毫无保障。

任何企业的运行流程都只能是该企业做事方式的优化、完善和总结，而不是照搬照抄他人的做事方式。他人好的做事方式可以借鉴，不能照搬。要想流程运行简洁高效，必须满足前面提到的三个前提：企业决策体系健全、企业组织架构设置合理、所有岗位职责明确。要想快速满足流程高效运行的三个前提，只能通过企业规范化管理来实现，而没有其他捷径可

走。

流程管理与规范化管理

流程管理是与规范化管理连在一起的，并且被一切先进管理技术所采用。流程管理从它作为一个管理技术和方法被使用开始，就和充分调动和发挥人的积极性和创造性紧密相连。这个“人”还不是少数人，而是企业的全体成员，绝对不是少数领导干部。流程管理有一个很重要的原则，就是信息现场处置原则，现在被不少专业人士解读为让“听到炮声的人做决策”。流程管理强调快速反应，强调以顾客价值为导向，强调以企业价值增值为工作出发点，而不是唯领导之命是从、唯领导马首是瞻。实施流程管理，就要用流程思考，而不是围着领导转；工作沟通协调，也要让流程“说话”，而不是靠领导批条。领导的作用就是让全体员工的脑袋都用起来。团队智力一定超越个人智力。这是知识经济时代的不二选择。

规范化管理是充分运用了流程管理技术、信息化技术以及其他一切先进管理技术的综合管理系统。

规范化管理强调企业成员通过系统思考，建立健全优化完善一套以人为本、上下认同、行之有效的管理体系来主导管理，规范化管理的实质是打造卓有成效的管理体系。规范化管理是通过挖掘企业全体成员的潜力和发挥每一个员工的优势来实现企业四大价值目标。规范化管理以所有员工都是人才、所有员工都能尽职尽责为前提，而绝不是没有主观能动性的工具，不是领导的胳膊，也不是领导的腿！

规范化管理也强调制度的作用，但规范化管理主导的制度是上下认同的制度，是能够不折不扣执行的制度，而不是碰到具体问题都要找领导签字批条的制度。规范化管理的制度是以尊重人性人心为基础的制度，它不是束缚人的天性、不是捆绑人的镣铐，而是激活人的积极性的源泉，是催人向上的助推器。因为制度规范化了员工做事的准则、界定了员工工作好坏的标准、明确了员工的责任。好的制度鼓励创新、鼓励自主完成工作。恰恰相反，凡是工作中不动脑筋、事事汇报，不仅不会被认为是好员工，而且会被视为低能，长此以往则有被淘汰的可能。

流程管理之所以能在全球范围兴起，就是因为时代进步了、科技发展了，信息化时代的来临，对企业运营提出了全新的要求。在市场竞争中，只有那些快速反应的企业、只有那些调动了全体成员积极性的企业才能应对瞬息万变的市场、才能抢占先机、才能赢得顾客。而一个企业即使人员再多，当他的企业只有少数人的大脑在发挥作用，而其他众人只是领导的大腿或胳膊的时候，这样的企业是很难赢得机会、很难赢得顾客的，并且很有可能会被最早淘汰。

不可否认，传统管理在工业化时期曾经发挥了巨大作用，但是随着信息化时代的来临，

随着全球经济一体化时代的来临，快速反应越来越成为影响企业竞争力的至关重要的因素。事事汇报、层层请示越来越不适应今天变化了的现实。越是规模大的企业，越是需要推行流程管理；越是竞争激烈的行业，越是需要规范化管理。向管理要效益，从某种程度上讲就是向流程要效益，流程越简洁，反应越快；反应越快，先机越多。而要实现这一切，最根本的一点，就是你的企业要规范。只有规范化的管理体系才能激发全体成员的创造性和积极性。

企业战略与流程

企业战略与流程密不可分，企业战略靠流程落地，流程靠企业战略指引。

企业战略是企业目标与愿景的定位，是企业的方向性选择，用一句话来说就是“有所为有所不为”。也有人说企业战略就是“扬长避短”。对此我认为这是战略选择的方法或原则而不是战略本身。

战略和决策是联系在一起的。任何一家企业，不管是自觉还是不自觉，一定都是从战略决策开始。决定做一个什么样的企业，这就是一个战略选择；打算做什么、做多大、做多久，市场规模、人员规模、资金投入或来源如何解决……这都是战略选择。变换成规范语言，这就是企业的战略定位，具体一点就是市场战略、人才战略、资金战略。当然，发展中的企业还会产生品牌战略。

那么，流程又是什么呢？流程就是做事的先后秩序。流程管理就是对做事先后秩序的界定。企业流程管理就是对某一工作所涉及的多个部门或多个岗位做事先后与责任的准确界定。流程广泛存在于组织之中，家庭、个人做事也有流程，只不过这完全依个人喜好而决定，不存在规范的必要。但企业就不同了，任何一个企业，凡是涉及多个部门或岗位的工作都有规范的必要。否则，扯皮推诿、真空地带、无人负责的问题就会频频出现，企业组织的整体效率就会大大降低。

那么，流程是怎样体现战略、贯彻战略的呢？企业一旦决策之后，就要分配工作或任务。将工作分解到各个职能部门以及职能岗位的过程就是流程，各岗位相互协商配合完成任务的过程也是流程。战略就是通过流程实现的。所以，战略与流程密不可分。

当一个企业要实施流程管理时，首先就是一个战略调整，是管理升级的调整或转型。而在具体设计流程时，战略就是指示灯。企业的发展战略不明确，流程是无法细化的。流程就是把企业战略转化为一个又一个操作系统、执行步骤，当每一个流程的目标都圆满完成时，企业的总目标就顺利实现了。可以说，脱离战略的流程是无效流程，偏离战略目标的流程是低效流程，只有紧扣战略的流程才可能成为高效流程。

那么如何确保每一个流程都与企业战略挂钩呢？这就是流程设计的难点，这也是流程管

理能否成功的关键。我的经验和体会就是让每一个流程都从目标开始！我们在任何一家企业实施流程管理，一定从战略目标的梳理与明确开始，然后逐一分解到各个三级流程之中，再一一细化到每一个四级流程中去。我们判断一个流程图合格与否的标准是“新手看三遍就会”。但在我指导的企业中，如果一个流程图没有对这个流程要达到的目标的准确表述，我根本不会让这个流程图进入下一个环节——优化讨论，更不会让其进入审核批复环节。由于传统管理只让员工执行，不让问为什么这样做，多数员工只知道做事，不知道做事的目的。企业员工往往不能准确表述流程要达到的目标。不知道做事目标，却能把事做好或做出高效率，这只能靠运气了。

如果我们每一位员工都知道做事的目标，又知道做事的正确方法，那会出现什么样的局面呢？没有实施流程管理的企业可能都想象不出有什么样的效果，大家可以看看这个真实的案例。

一家有二千多名员工的企业在实施流程管理之后，董事长和总经理兄弟两人几乎无事可干了。因为每个岗位的员工都知道事情应该怎样做，遇到特殊情况，各分公司总经理或部门负责人基本都能创造性解决。那么他们应该干什么呢？我们首席专家给出的建议是每周巡视两次，看看企业的现场管理，总结推广创新经验，发现纠正低效率的做法。还有时间就提高自己的生活品位，学学高尔夫，认识更多成功人士，开阔眼界、寻找商机，或了解、学习竞争对手，制订企业更长远的发展战略。可以说这家企业已经走上了良性发展的轨道。

战略对于企业来说，是实在而具体的，不是镜中花更不是水中月。没有战略目标的企业只能成为无头苍蝇，不是死于别人的掌下，就是自己在粪坑里自尽。流程和战略，是作用力与反作用力的关系。好的战略会引导好的流程，好的流程会促进战略的顺利实现。流程离不开战略，战略决定流程。

流程管理与岗位职责

不可否认，职责划到部门曾经是管理史上最伟大的创新，也是科层管理的基石。当部门规模不大时，部门负责人自觉担负起划给本部门的全部职责，带来了管理的进步，带来了效率的提升，这也是科层管理迅速在全球得以风行的原因。任何管理方式都是时代发展的产物。当企业规模日益膨胀，部门规模日益扩大之后，部门壁垒（也称部门墙）产生，管理真空出现，沟通成本增加，市场反应迟缓，企业效率下降，科层管理的弊端日益显现。于是价值链管理、流程管理、信息技术相继诞生，企业管理变革的呼声此起彼伏，企业管理变革的实践层出不穷。迈克尔·哈默的名言“创造价值的是流程而不是部门”正被日益进步的企业家和管理人士所接受。将职责划到岗位，正是这一时代背景的产物。

我们不妨设想一下，无论什么样的企业，其各个部门都是静止不变的，企业一旦设置它就存在，就有相应的办公室门外会贴上部门招牌，假如没有岗位人员充斥其间，部门就是一间空屋。这间挂着招牌的部门是不会做任何事情的，做事的只能是其中的岗位员工。工作就是在岗位员工相互之间流转，才能不断地向预定目标靠近，企业价值就是在岗位员工的工作流转中产生的。因此，实施流程管理必须转变观念，转变思维方式，将职责划到岗位。任何工作，首先想到的应该是完成它的岗位，而不是部门。

部门不能做事，岗位才有职责。在流程管理的企业，只有部门负责人职责，而没有部门职责。不能落实到岗位的职责，就是虚伪的职责，扯皮推诿、职责不清的根源就在此处。

实施流程管理的企业责任必须落实到岗位。为什么说没有“部门职责”呢？我们首先从职责说起。什么是职责？我个人认为职责就是某一职务需要或应该承担的责任。相信对这句话大家不会有太大的分歧。而职务一定是由一定的个体担任的，虽然获得或授予职务的方式多种多样，但可以肯定的一点就是职务是由“人”担任的，而不是机构或部门担任。部门如何承担职责呢？

如果我们不将“部门职责”从管理词典中删除，我们就会永远受制于错误观念的束缚。如果工作职责不能落实到每一个具体的岗位，而让其悬在半空，那么职责清晰、职责明确就永远是一句空话。

如果你想提高企业的管理效率，请将工作职责直接落实到岗位。如果你的企业员工都能转变管理观念，改变思维方式，无论何种工作摆在面前，大家首先想到的是负责的岗位，而不是负责的部门，相信你的企业很少会出现扯皮推诿的现象，沟通时间也会大大缩短。

把职责落实到岗位，是流程管理的基本前提。实施流程管理，才能保证职责不会悬空。

制度和流程的关系

“制度管人，流程管事”这种说法正确与否，需要进行深入剖析。要厘清这个观点，首先得搞清楚什么是制度、什么是流程以及二者之间的关系，否则无法让非专业人士理解。

制度是约束组织成员的行为规范或评价准则。自人类社会有组织产生起，便有了制度的出现。人们约定的行为准则就是制度。大到国际社会，小到一个家庭都可以订制度。制度规定组织成员可以做什么、不能做什么，什么人对什么事负责，什么行为会带来什么样的后果。流程则是做事的先后秩序。流程管理就是从先后秩序和责任岗位两个方面来准确界定本组织应该做的事。很显然，流程是制度中可以做的事情的延展和细化。流程是制度的必要补充。如果说制度要管人，流程也会管人；如果说流程要管事，制度也会管事。把二者割裂开来，是不可能的。让制度只管人、让流程只管事，其实是根本做不到的。

这里又出来一个命题：什么是管理？或者说什么是企业管理？企业管理能否分解为管人和管事？如果不能从根本上理解管理的本质，仅从形式上进行制度与流程管辖对象的区分，似乎意义不大。

管理就是达成组织目标的一系列组织、协调活动。企业管理就是管理者帮助下属做好工作的一系列行为活动。很显然，在这里，管理的对象是人，达成的目标是事。管理人的过程就是做事的过程。换句话说，做事的过程就是管理跟踪的过程，就是人的活动。怎么能区分出是制度在管人还是流程在管事呢？

流程是制度的补充和延续，流程管理就是保证制度贯彻落实的一系列活动。我们管人是为了帮助他把手做好，我们做事都是人在操作。我们说这件事没有做好，就是说承担这件事的人没有尽职尽责。我们时常听到这样的话：“对事不对人。”仔细想想：谁能做到对事不对人？当我们说这件事没有做好，就是在批评做事的人；当我们说某某工作不尽责时，一定是某某把事情做砸了。没有事实依据，管理者乱说话，谁会服你？

既然我们做不到“对事不对人”，又如何做到让“制度管人、流程管事”？我也知道一些朋友会这样说，是为了强调流程管理的作用，让人们重视流程管理。出发点一点没错！但是对于真正懂得流程管理的人来说，这样讲未免有“哗众取宠”之嫌。

第三章 为实施流程管理做好准备

一般企业实施流程管理的步骤

一般企业定义：基础管理薄弱，组织架构重叠、岗位职责不明确、制度空泛或有而不行，管理者忙乱无序、员工无端挨骂苦不堪言。但是企业负责人不甘沉沦，高瞻远瞩，锐意改革，而又力不从心者，即企业内部无力自己进行流程重组需要外部整合支援。

一般企业实施流程管理的步骤如下。

组建项目小组

时间 1 天，前期调研 10 天左右。咨询师团队进驻企业。成立以企业掌门人为项目组长、专家任副组长的领导小组，人事负责人为办公室主任，各部门负责人或管理人员 8~15 人为系统设计师的项目成员。企业下发正式文件。所有项目小组成员明确各自职责，并保证每天投入项目工作的时间不少于四小时，同时在责任书上签字。

开展学习培训

时间 9 天。系统设计师在专家指导下，学习流程管理理论和制作技术并同时向企业全体管理人员宣讲。其中前三天为集中辅导时间，后六天为系统设计师宣讲时间。每天宣读时间不少于四小时。

梳理现行流程

时间 5 天。系统设计师按项目进度图分头开展工作。梳理现行流程，确定企业下一步重点设计的流程名称，汇总编制流程设计目录。

完善管理基础（设计、通过一级、二级流程）

时间 5 天，可与梳理现行流程同步。梳理企业目标体系、决策体系，通过企业组织架构调整方案（即企业运行的一级流程），调整完善企业岗位设置（即企业运行二级流程）。并得到企业董事会批准。项目组长参与全部设计讨论工作。

设计三级流程

时间 15 天。系统设计师在专家副组长指导下进行企业工作结构流程设计。并在小范围内设计、讨论、修改、补充。基本明确企业各项必有工作的相互关系、各岗位的主要工作分配和对接设置。

设计四级流程

时间 15 天。系统设计师在专家副组长指导下进行企业业务活动流程设计。并与专家副组长进行设计、讨论、修改、补充。对企业最主要的业务活动进行流程优化设计，基本原则源于实际，但一定要高于实际。为企业发展预留宽度和深度。

征求意见、撰写四级流程说明文件

时间 15 天。系统设计师分头组织四级流程活动所涉及的岗位人员代表进行讲解，同时征求意见，采纳可用意见后开始撰写四级流程说明文件。专家副组长同时分别修改说明文件。

讨论审批

时间 30 天，可与设计四级流程交叉进行。项目组长和专家副组长必须同时参与，就系统设计师的流程设计进行讨论、补充，直到各岗位员工代表一致同意为止。凡获得一致通过的流程设计图和说明文件，项目组正、副组长必须签字批准。不得因为个别人的事后否定而改变。

宣传培训（咨询师团队离开企业）

时间 10 天。企业如果对流程设计批准实施，咨询师团队离开企业。企业组织宣传教育，分岗位培训员工，在保证员工充分理解的基础上方可全面推行。

贯彻试行（专家顾问跟踪，每月三天左右）

时间 90~180 天。企业流程设计是一项巨大的管理工程，在试行过程中，难免会和传统观念和传统习惯发生冲突，必须有一个阶段的磨合期。通常这一时段为三至六个月。如果企业系统设计师不能完整准确地解释流程设计的原理和原则，企业可以聘请项目专家副组长继续做顾问服务，一般每月三天左右，直至整个系统运行顺畅为止。

不断完善

随着企业管理水平的提高，和新技术新方法的不断引进，企业的实际运行流程会越来越简化，效率也会越来越高。企业的流程设计也会不断更新、不断完善。

流程管理规范化无疑会给企业管理带来全新的变化，甚至可以说带来全新的生机和活力。但是要想让流程管理真正发挥强大的管理作用，与之配套的管理工程必须紧紧跟上。

流程管理实施过程中的障碍

虽然流程管理正被越来越多的企业认可或采用，实施的阻力却异常巨大。其中最大的阻力就是封建思想：老板的土皇帝思想、中层管理人员的忠臣意识、普通员工的百姓思维。这三种习惯势力极大地阻碍着流程管理的有效施行。

企业老板的思想和观点对实施新的管理方法的确十分重要，但企业其他组成人员的观念和意识也同样重要。特别是流程管理，涉及面广、影响面大，任何个人都不能单独推动或实施，企业全体成员必须上下一致、共同努力才有可能。因此只有企业全体成员观念转变、思想提高才有改变的可能。而封建主义正是流程管理最大的障碍。不彻底打倒封建主义，流程

管理就永远只能是愿望。

保持原状，不作任何改变最好，因为任何改变都意味着付出努力。同传统做斗争是一件痛苦的事，改变已有的做法、改变现有的格局，总会有人受到冲击，过去的权威会削弱，无节制的权力会被限制，自由自在会被取消。过去特殊越多，现在就会感到受到的限制越多。而流程管理正是这样一件让人痛苦的事情！

从我辅导过的企业来看，几乎无一不受到痛苦的折磨。挺过来就是坦途，就是自由，就是进步；挺不过来就是原地踏步，少数人会依然舒服，多数人会更加痛苦。因为没有实施流程管理的企业总是少数人特殊，没有明确的责任要负，有事可以推诿，有过可以诿人，多数人总是处于受欺压的地位，有你干的没有你辩的，出了问题总是干活的人倒霉。

搞流程管理不会有人说不好，因为分清责任、提高效率、降低成本、节省时间，没有人不欢迎，没有人不赞成！但随着流程梳理与设计的深入，原先造成瓶颈或阻塞的环节纷纷暴露无遗，流程细化了，没有人能够逃避责任；责任明晰了，没有人可以钻空子。这应该是很好的事情啊。为什么依然有人反对呢？

流程管理必然要经过设计阶段，设计好流程图并不等于马上可以付诸实施。没有付诸实施，就有流产的可能。如果流程管理流产了，特殊人物不就可以继续特殊？责任模糊的不就可以依旧继续模糊？在特殊人物看来，此时不反对，等到流程图完全付诸实施了，再反对还来得及吗？显然在其没有获得通过之前，将其扑灭才是最好的时机。

流程管理如果夭折了，谁最开心？谁最痛苦？不愿意承担责任的人一定会开心；为之付出心血的人一定会痛苦！由于流程不明、责任不清经常受苦挨骂的员工会痛苦，花了钱的老板会痛苦，费了心思的咨询师会痛苦。

由此看来，搞流程管理痛苦是必然的，不痛苦是偶然的。

我对张瑞敏的话更加深信不疑：实施流程管理，企业中高层是最大的阻碍，因为他们感到权力被削弱；也深刻地领会了华为任正非搞流程再造时的“削足适履”战略。理解了一切伟大企业流程再造时发出的“不换思想就换人”的战前动员令；更加佩服韩国三星前董事长李健熙在改造三星前表现出的“除了妻儿一切皆换”的决心和勇气！

企业流程管理实施过程注意事项

一、从观念更新开始，上下同欲

实施流程管理对企业员工而言是一种全新的工作方式，然而企业习惯势力也绝非会议号召或一纸文件就能改变的。必须开展广泛的宣传教育和反复讨论，让企业全体员工普遍接受

流程管理的创新观念和思想原则，企业才有可能进行流程设计和优化。没有员工的理解和认同，只有领导人的一厢情愿，往往不能深入，失败也就在所难免。

实施流程管理一定要打破人们的思维定势，也就是要打破人们的“定位效应”。社会心理学家曾做过一个试验：在召集会议时先让人们自由选择座位之后到室外休息片刻再进入室内入座，如此五六次，发现大多数人都选择他们第一次座过的位子。凡是自己认定的，人们大都不想轻易改变它。这就是“定位效应”。人们的不良习惯一旦定位，要想改变它，就必须付出艰苦努力。

流程优化可以是渐进的，但改变观念却必须是彻底的。

流程管理的基本原则同时也体现了流程管理的创新观念，前面已有专文探讨，此处不再重复。

二、全员参与，职责明确

流程管理是涉及企业管理全员全局全方位的系统工程，没有全员参与就无法有效实施。因此，企业一旦确定实施流程管理，就要成立领导小组，设立兼职设计师及项目小组成员，明确各级各类人员的职责。各级人员职责概述如下：

企业负责人：领导项目小组、主持动员、审批流程、颁布实施；

项目小组成员：梳理、优化、征求意见，绘制流程图、撰写说明文件；

管理人员：提供意见、参与优化审核；

基层员工：就本岗位流程提供建议、配合试行；

所有企业人员：流程一经颁布实施，坚决执行。

企业实施流程管理就没有人可能置身事外。

三、顶住三股“势力”

这三股“势力”就是权力意识、懒惰心理和形式主义。

流程管理强调员工关系平等原则以及信息现场处理原则，相比科层管理而言，赋予了一线员工较大的自我处置权，实施之初往往令过去高高在上的管理者有一种“大权旁落”的感觉，因此这部分人员往往会自觉或不自觉地充当流程管理的障碍。权力的大刀一旦砍下，流程管理就会中断。这是企业人员特别是中高层管理人员要特别防范的反对势力。

实施流程管理由于要和责任挂钩，加上实施之初还不习惯、还没有达到“运用自如”的程度，多少会让企业人员有一种“麻烦”的感觉。加之大多数员工还不习惯自主决策、自我负责，他们长期养成的依赖思想和懒惰心理就很容易“死灰复燃”，应该一人负责的工作层层上报，从而延误了流程的运行。“懒惰心理”是企业所有人员都要防范的第二股势力。

形式主义是任何工作的大敌。在我们这个国度尤其为甚。面子工程、表面文章在我国政治、经济各个领域无不占据着庞大的市场。在企业特别是国有企业也莫不如此。你身处国企（我也曾经在国企多年），形式主义之害大家心知肚明，就不再细说。形式主义是妨碍企业实施流程管理的第三股势力。

最后补充强调一点，企业流程管理一旦开始实施就要坚定不移、持续运行，除了个别微调、完善之外，绝不可以因少数人的反对半途而废。否则，重回老路的后果将会非常严重，它将极大地打击和挫伤大多数员工的变革信心。因此，打算实施流程管理的企业，要么不做，要做就要有持之以恒的决心和勇气。

打造简洁高效的企业运行流程

市场萎缩、消费疲软、资金短缺……相信绝非一家企业的难题。如何破解市场困局，在实力相当、毅力相同的情况下，创新能力就成了取胜的关键。变革组织运行流程，实行流程重组，无疑是谋求企业发展的快捷方式之一。

经济学家郎咸平教授 2008 年年底率先提出，国内企业要改变在全球产业链中 6+1 全球 6+1 产业链分工：

6=产品设计+原料采购+物流运输+订单处理+批发零售+终端零售；1=加工制造。的地位，其中一项很重要的工作就是优化流程工序，提高产品附加值。郎教授惯于用通俗易懂的句词解释复杂的经济现象或管理理论。他曾用总结优化大厨制作“鱼香肉丝”的流程、提高饭店竞争力的例子，来说明流程优化对于企业发展的积极作用。其实郎教授所指的流程绝不仅仅是单一岗位做事程序的简化优化，他强调的重点应该是战略层面，即改变国内企业单一的资源消耗型加工模式，还应该在之前的产品研发，之后的物流、营销等诸多环节取得话语权，从国际企业手中分得一杯羹。显然这需要企业站在更大范围、有更广阔的视野来审视和调整企业组织的整体运行流程。

重构企业组织运行流程可以不用资金投入，但是全体员工必须投入时间，而且全体成员还必须贡献智慧。

企业组织的整体运行本身就是一个大流程，这个大流程包含了若干个二级流程，每个二级流程又包含了数个三级流程，三级流程又包含了数个四级流程，各个子流程的多少因企业而异、因行业而异。企业运行也遵循着一定的规律，犹如天空星辰各有运行轨迹，如果偏离轨道，不是化作陨石，就是被黑洞吞噬。如果企业机构重叠，流程一定不畅；如果部门职责交叉，势必扯皮推诿；如果机构不全，岗位职责不明，流程运行就会中断。提高企业组织整体运行效率，才能打造有竞争力的团队。

研究发现企业是一个有机构成，是一个活的有机体，包括目标体系、组织架构、岗位角色、运行流程、企业文化五个部分。目标体系是企业的大脑中枢，组织架构是企业的肢体骨骼，岗位角色是企业的血液细胞，运行流程是企业的神经网络，企业文化是企业的基因密码，

这五大部分的有机构成让企业鲜活地展现在世人面前。

强调寻找企业组织简洁高效的运行流程必须从系统分析企业组织的五大有机构成入手，任何一项都不可偏废。从目标体系开始至企业文化结束，按先后顺序逐步梳理五大部分各自在企业整体运行中所处的地位和作用、已形成的优势和不足、与其他部分衔接是否顺畅、找出薄弱环节，结合当前市场环境的变化，从战略高度和持续发展的角度，重新设计企业整体运行的流程结构。在完成这一工作的前提下，补充、优化、完善企业整体运行机制，重新设计企业流程活动。在企业整体运行的流程结构和流程活动全部设计完毕之后，再一步一步落实流程责任设计。

这样，简洁高效的企业运行流程就初步打造完成。

企业负责人在流程管理中的作用

首先明确一个观点，任何企业没有负责人的首肯和支持，是不可能推行流程管理的。流程管理的鼻祖迈克尔·哈默在他的流程管理原则中特别强调：实施流程管理，企业负责人必须高瞻远瞩，否则就不可能有真正的流程管理。

这是因为流程管理是企业管理的变革，是对现行管理体制的革命或改善，牵涉到企业管理的方方面面，不仅企业全体成员的观念要发生改变，以适应流程管理的方式方法更新，而且过去人们习以为常的请示汇报、扯皮推诿都将不再允许存在，企业运行让流程说话，思考问题要用流程思考，而不是过去的“要听领导发话”或等领导拍板。流程管理强调让专业的人做专业的事，让每一个岗位把所负责的事一次做对做好，强调信息现场处理，强调快速反应，而所有这一切，其中任何一个方式或节点的改变，都必须有组织有计划地进行设计，都必须得到参与岗位员工的认可，并最终得到企业负责人批准，才能执行或实施。

如果企业准备实施流程管理，而企业负责人却置身事外，让下面各部门主管各行其是，或是自觉自发、自我优化各自部门或岗位的流程，这多半是徒劳无益的。因为流程再造或流程优化，不彻底打通部门墙，不将企业各系统的事务工作进行通盘考虑、重新设计或规范，仅凭各部门的优化，其作用一定微乎其微，至多将现行做法梳理或记录下来而已。因为每个员工（即使他身为主管）是无权也无胆对现行做法进行大刀阔斧的改革或调整的。除非企业成立项目小组，企业负责人用项目授权，以项目计划书的形式给予项目小组成员优化设计的权力，并事先规定优化的标准或项目要达到的目标，否则任何个人的努力都将不合法或因为没有得到授权许可而无人配合。

因此，凡是打算实施流程管理的企业，企业负责人如果不能参加具体的设计工作，但至少要坚持或参与以下工作：领导项目小组、主持动员、审批流程、颁布实施。并在流程优化

完成之后，授权专人负责流程执行的监督、检查和指导、协调，确保流程优化成果得以贯彻落实。

咨询师在流程管理中的作用

流程管理目前在全球范围都不能算作一门成熟的技术，在国内由于派系之争，理论则是众说纷纭，加之搞理论研究的了解企业实际，搞实际工作的人又无暇了解流程管理理论的全貌，导致流程管理实践在全球范围内的失败比例高居不下。流程管理鼻祖迈克尔·哈默教授 1995 年的统计是失败率高达 70%，而海尔首席执行官张瑞敏，今年年初在沃顿学院的一次讲话中，则称中国流程管理再造成功的比例仅仅只有 3%！可见能将流程管理理论有效运用于实践的人是少之又少。

但是，少数实施流程再造取得卓越成效的企业，如美国福特、IBM 公司，日本松下、丰田，国内海尔、华为等企业因为成功实施流程再造而为企业带来的巨大改变，又极大地激起众多企业追随流程重组或流程优化的热情。流程管理实施到位能够为企业带来巨大改变似乎已经成为不争的事实。问题的关键在于如何将流程管理的理论、技术与本企业实际有效结合，这成了横亘在企业面前的一道难题。

如果企业由于市场竞争的压力和加强基础管理的需要，已经做出了流程重组或流程优化的决定，而企业内部又没有通晓流程管理理论和技术的人才，这时候外聘合格的流程管理咨询师应该是一个明智的选择。

咨询师在企业流程管理实施过程中至少可以起到以下作用：

进行流程管理理论和技术的传授，甚至帮助企业进行流程管理作用和意义的宣传教育。

辅助企业成立流程管理项目实施领导小组并出任专家副组长，进行企业管理现状诊断，起草流程管理项目实施方案草案，协助确定项目推进计划，提供企业实施流程管理的工具并指导使用。

帮助企业培训流程管理的骨干力量，带领项目小组成员进行流程梳理、分析、优化和设计，指导他们将流程管理的理论技术与企业的实际结合，创造性地设计本企业的流程管理体系。

客观公正地指出企业现行管理的弊病，介绍或引进最新的管理理念和管理方法，提供落地生根的指导与服务。

与企业负责人一起对企业员工设计制作的流程图与流程说明文件进行审核把关，回答企业各级人员的质询和疑问。

协助企业全面推行流程管理体系的试行与运行，并对流程的整体结构与相互衔接负责。

一个合格的咨询师及其负责的咨询是企业流程管理能否顺利进行的重要因素，但绝不是决定因素，起决定作用的还是企业全体成员。因此，在企业流程管理实施过程中双方都要摆正位置。企业人员不能过分依赖咨询师，而应该在掌握了流程管理的理论、技术与方法后自主思考、自主分析和设计，最起码要在拿出初稿之后再和咨询师讨论、交流。咨询师也要以对企业高度负责的态度，耐心细致地给予指导，但绝不能越俎代庖，更不可提供模板让企业人员照抄。

咨询师与企业员工的关系可以比作教练和球员的关系，教练只能提供技术方法，但教练是不能代替球员打球的，赢得比赛的关键还是球员团队的努力。

一套成功的流程管理体系只能是这家企业独有的并且是紧密联系本企业实际的，而且运行起来一定比企业原有的运作方式更简洁、更有效。否则，就只能归到失败一族。

咨询师不是企业流程管理成败的关键，但企业选择什么样的咨询师对企业来说却是关键。

流程对个人的影响

我们讲流程管理的作用和意义，都是从企业立场出发，加上流程技术的运用有一定难度，造成企业实施流程管理的过程中遇到不少人为障碍。特别是职务越高的人，抵触情绪越大。因为流程管理把责任划分到了每一个岗位，平时陷于琐碎事务工作的管理者会感到大权旁落。假如职务高的员工一开始就抵制，让流程管理工作根本就不能开展，那他们就继续自己的权威与繁忙；假如企业流程设计工作已经全面展开，企业负责人决心已下，并且发出了不达目的不罢休的誓言，那我劝这样的人还是不要成为障碍或绊脚石，免得新的流程运行起来不知所措，这样离被淘汰也就不远了。

任何人在考虑工作时都不免首先想到自己的利益，考虑自己的地位、权力。考虑个人利益无可厚非，只要个人的利益实现不妨碍企业发展，你尽管考虑好了。假如想让企业利益让位于个人利益，那我劝你趁早别想。抵制流程管理的人，是对流程管理给个人带来的好处认识不足，而对流程管理对个人权力的削弱恐惧过度。

流程管理对企业的好处勿需重复，对个人的作用和意义如下：

- 工作指南、责任明晰；
- 交接有序、究责有据；
- 建立岗位工作标准的依据；

绩效考核的依据；
设计薪点的基础；
提高效率的快马。

想想以上流程管理的作用，哪一条不影响到个人？哪一条个人能躲避？任何事物都有两面性甚至多面性，个人能掌握流程管理、驾驭流程运行，就能如鱼得水、如虎添翼，就能骑上流程快马；假如个人不了解流程的运行方式，不知道工作中新的配合方式，当别人已经骑上流程快马、箭步如飞的时候，自己可能还在徒步行走，或者是原地打转甚至深陷泥沼。

流程管理对个人的影响如何？如果我们概括一下，那就是：

懂得岗位流程才能成为合格的员工；
懂得本部门流程才能成为合格的部门负责人；
懂得全公司流程才能成为合格的总经理。

如果一个企业实施了流程管理，再选择管理岗位人选时，就很有可能要考核流程管理常识了，因为流程图及流程说明文件已经成了工作中必不可少的工具和指南。

流程分析方法与流程分级

现实的企业流程是客观存在的，流程分析是基于企业现实展开的；流程分析是流程优化和流程管理的基础和前提。任何企业的流程都是企业战略和企业目标持续作用的结果，也就是说企业战略与目标决定企业的组织架构，组织架构引导企业岗位的设置，每个岗位之间工作衔接的方式就产生了企业的现有流程。这种流程必然受到当时企业内外环境和岗位员工素质的影响，是否适应今天变化了的现实则是需要通过流程梳理和分析来判断和改进。因此，我们可以说流程分析就是对企业做事方式的全景式扫描，也可以说是慢镜头式的检阅。

要进行有效的扫描或检阅，就必须对流程的构成十分清楚，否则就看不出门道，只能看看热闹。这里就要说到企业流程的分级。

目前流程分级的谬误颇多，搞得企业实际工作者莫衷一是。迄今为止，最典型也被广泛应用的流程分级法是以下二种。

（1）一、二级分类法。这种分类法把公司总部的运行流程统一称为一级流程，把下属单位或部门的运行流程称作二级流程。

此分法简洁明了，但带有强烈的等级色彩，与流程管理必须打破等级观念的原则相悖。

（2）三、四级分类法。此分法略去一、二级流程不表，直接从企业运行的三级流程开始，进而细分企业运行的具体活动，制订出基层岗位人员规范操作的四级流程。

此分法也是二分法。只不过把上面的一级流程称为三级流程，把上面的二级流程称为四

级流程。但是其进步在于留下了一级流程、二级流程的想象空间。为什么没明确描绘出一级流程和二级流程，其原因不得而知。

很显然，后一种分类法较前一种可取。

国内也有人认为企业组织运行的二级流程是“四流运动”，其中，“四流”指信息流、人流、物流、资金流。事实上，“四流”在企业组织的实际运行中是混合运动。

人类对客观事物的探索是永无止境的，追求理论完善也是永无止境的。流程运用实施的实际工作者们也在不断丰富和完善各种流程管理理论。本人在企业咨询实践中总结了企业流程的四级分类法，在运用效果上比其他方法理想。企业流程的四级分类法具体内容如下：

一级流程：企业组织架构。

二级流程：企业组织架构下的岗位设置。

三级流程：企业组织运行的基本事务工作。

四级流程：构成各基本事务工作的具体活动。

下面我对这个分类做一个简单说明。

健全组织架构是流程管理的起点，设置岗位是流程运行的接点和节点，三级流程是流程结构设计重点，四级流程是对具体活动的描述。企业的目标体系决定三级流程的结构和数量；不同类型的企业流程结构和数量各不相同。研究表明：一般企业三级流程的数量在70~100个之间；不同的企业即便流程名称相同，其内容也不尽相同。三级流程确定之后方可进行四级流程分析；一个三级流程往往可以分解为一个或多个四级流程；四级流程往往从梳理关键活动或瓶颈活动开始；四级流程是对具体活动的描述，类似于比赛的规定动作；一个企业的四级流程可以有几百甚至几千个，规模庞大多元经营的企业四级流程过万也属正常。

流程分析如果离开了组织架构的梳理和岗位设置的检讨，如果机构有重叠，岗位有空白，那么流程的运行一定是不畅的。流程管理从根本上来讲是从战略开始的。流程管理就是将企业战略转化为可操作的一系列步骤和动作。因此，从这个意义上讲，流程管理离开了企业负责人的指导和参与，其效果是要大打折扣的。

因此，我主张流程分析从战略开始，从企业目标开始，再到企业组织架构梳理、到岗位优化，再到流程结构分析，再到流程活动分析，最后进行流程优化和管理。

第四章 轻松学会流程图的设计与制作

流程设计的三个基本假设与创新流程设计原则

一、流程设计需要三个基本假设

企业制度、规范是健全的；
每一个岗位都是称职的；
流程设计审批后就要执行的。

为什么提出这三个基本假设？实在是遇到了太多的质问：这个流程能行吗？这个人行吗？这个标准有吗？或者是他能做到吗？他会批准吗？她能配合吗？……诸如此类的问题不一而足，在优化讨论时，几乎天天碰到。

因此，搞流程设计，这三个假设必须统一、达成共识，否则，各执一词，流程设计根本无法往下进行。

流程设计只是管理升级的基础和开端，其配套工程会在后面陆续展开。

流程设计通过审批后，可以再反过来完善制度。流程清晰后，再对员工进行培训就更方便。流程设计后不打算执行，我们又忙乎它干什么？所以设计之初，确立并认可三个基本假设很重要。

企业进行流程设计，面对已有做法或现行工作，梳理之后优化就可以了。而对于创新流程如何设计则要棘手很多。因此有必要对创新流程的设计原则进行统一和规范。

二、创新流程设计原则如下

小组讨论；
确定流程目标；
确定工作原则；
确定参与岗位；
设计对应表单；
确定传递途径；

未来工作岗位的员工代表确认可行；

立即责成其中一名参与者画出流程图、写出说明文件。

几点说明：

1 创新流程的含义

任何一个企业设计流程时，一定有一部分工作现在无人做，而将来又必须有人做的事情，那就得进行创造性设计。这样的流程就是创新流程。

设计创新流程不是一个人可以完成的，必须由主管领导和富有经验的员工以及将来可能承担其中某些具体工作的岗位代表共同参与、集思广益，即大家熟知的群策群力工作法。

2 创新流程的工作原则

每一个流程都得从要达到的目标开始。这点无须重复。而工作原则是从属于流程目标的，做任何事情，目标和原则清晰了，具体步骤就容易理清。这个工作原则可以是一人提出，大家补充；也可以现场讨论，达成共识。工作原则定了，才可以考虑由谁来做、如何做的问题。相对于现行流程的优化设计而言，创新流程的最大不同就在于工作原则的确定。省了这一环节，下面的流程就流不下去了。

3 确定参与岗位不能与现行岗位脱节

流程优化也好，流程创新也罢，其本质都是通过人员的减少、步骤的简化来提高工作效率。创新流程原则上不能新增岗位，凡是同类工作之前有人承担的就按照工作归口原则，安排原有岗位员工承担。举例来说，采购工作企业通常都是固定人员在做，不可能增加一种新材料的采购，就去安排一个新岗位来做。这样安排人员，恐怕没有一个企业承受得了人力成本的膨胀。

对于已经开展流程设计的企业员工而言，搞清楚以上三点，就不会走偏了。

流程设计方法

流程设计是一个可大可小的概念。流程梳理、流程分析、流程优化、流程改善、流程再造都离不开流程设计。这是从大的方面讲。从小的方面说，一个流程图几个岗位参与，几个步骤完成，也属于流程设计范畴。举个例子来说，如果有人说我是搞航天飞机设计的，相信多数人一听到就会对眼前这个人肃然起敬；如果他又说我是专门设计航天飞机用的铆钉的，相信大多数人又会“哦”的一声，原来如此。其实任何高端的产品，它的设计都有一个庞大的团队，这个团队中有总设计师，也有小设计员。流程设计也不例外。那么，本文就从小设计员的角度说一说流程设计方法。

一、确定流程图名称和责任承担岗位

当然，设计流程图要从确定流程图的名称开始。如何确定流程图的名称呢？首先要找准设计员所负责的流程在企业流程中的位置。这个位置通常是总设计师已经设计好的，设计员只要了解它的上下游流程，即知道它的来龙去脉就行，这将有利于设计员在具体设计时，能够把握好它的转承启合、上下衔接。从这一点上来看，大家也可以明白流程设计是一项系统工程。

确定了流程图名称，接着要确定流程的授权岗位。流程授权岗位，就是流程责任的主要承担者。通常企业三级流程的授权岗位就是董事长和总经理两个岗位，四级流程除了前面两位之外，多数是企业各系统工作的第一责任人，如人力资源总监、财务总监、安全主管等等。

接下来，要确定流程主持岗位。流程主持岗位往往由本企业对这一流程最专业的岗位承担，不一定是职务高的承担。如现场招聘流程，主持岗位是招聘主管，而不是他的顶头上司人力资源总监，但授权岗位则是人力资源总监。

最后，确定流程活动的参与岗位。参与岗位少则一个，多则不限。比如全员大会流程，企业所有的岗位都要参与。岗位多的，需要做好分类。一个流程的职能带是有限的，最多五六个，那么对不同岗位承担相同活动就可以安排并列进行，如有区别，在岗位名称前用数字1、2、3标明，在流程图中用数字代替就行了。

二、确定流程目标

流程目标是流程设计的眼睛，确定流程目标是至关重要的一步。以往的流程图往往没有流程目标的界定，都是以一个椭圆，圆中用两个字“开始”来代替。做事没有目标，效率一定大打折扣。为什么流程再造开始兴起时失败率高达70%？我想与目标不清楚有很大关系。我在任何企业指导流程设计时总是反复强调，每一个流程图都必须开宗明义，先把目标搞清楚，用一句、最多两句表述清楚，没有目标的流程图一律判定不合格。事实上，确定流程目标也是流程设计中最难的一环。因为大家习惯听命于上司，上司让怎么干就怎么干，很少有人问做这事的目標；即使有人问为什么这样干，也少有人回答；即使有人回答，也是冷冰冰的一句话：“问这么多干什么？叫你做什么，你做就是了！”民可使由之，不可使知之。流程管理不打破等级观念就没法进行。确定目标之难其根本原因就在于此。但是再难，也要确定。没有明确的目标，下面的工作都是白搭！

在流程图中，流程目标就是授权岗位提出的流程活动要求，也是一个流程图的起点。

三、确定流程先后进程

这是流程设计的主体工作，比起确定目标却是相对简单的工作。当然是不是真简单，取决于企业现行的做事流程是否简洁。现行流程简洁，进程设计就简单；现行流程复杂甚至多变，设计就麻烦。而一个企业实施流程管理的目的，就是要打通这些不顺不畅的环节，就是

要追求简洁、高效。所以越是工作中令人头疼的环节越是要优化，就越是流程设计改善的重点。如何改善，必须集思广益。流程设计的目的也是为了这些岗位员工能够更好地协调、更好地配合。让他们参与讨论、发表意见，是流程设计者取得成功的强大后盾。靠个人闭门造车是不行的。

进程设计要注意几个关键点：

确定流程活动的相互承接关系；

尽量安排并行活动，减少等待时间；

尽量减少审批环节，尽责，一个人就够，不负责，十个人审批也无济于事；

每一个进程的完成时间能够具体到天、到小时就尽量具体，不要用“及时完成”之类的模糊语言。

四、确定流程运行达到的目的

流程运行达到的目的必须与流程目标相呼应。流程目标确定好了，流程运行要达到的目的就十分容易了。确定流程运行目的有一个技巧，即把流程目标中的语句改成完成时态。比如说，现场招聘流程的目标是“初选企业所需的人才”，达成目的就是“初选到了企业所需的人才”。当然，如果目的与目标不能形成呼应，首先要考虑的是流程目标有没有确定准确，这也是一个互逆检验方法。

在流程图中，流程运行达到的目的就是这一流程运行的终点。画流程运行目的图，用一个椭圆，再加两个字“结束”的做法是不行的，这是懒汉作风，与流程管理强调责任落实背道而驰。流程运行目的与起点相呼应，形成一个闭环。当然这个闭环是暂时的，随着企业的发展，这个环会继续运转，好的流程就是环环相扣。

五、将流程图中的进程连线

连线从流程目标开始，到流程达到的目的结束。千万别小看了流程图的进程连线，珍珠再好，没有线是串不起来的。连线遵循自然、顺畅的原则。假如连线时出现了断线，这个流程设计一定是失败的。一个好的流程图，其连线要如流水行渠，畅通无阻，否则，不是无法执行，就是扯皮不断。

流程设计好了之后，行不行、好不好，不是自己说了算，也不能仅仅让领导人说了算，而是参与的岗位员工都认可，这才是合格的流程设计。

那么，我们把上面讲的简化一下，就是下面的步骤：

确定流程名称；

确定流程授权岗位；

确定流程主持岗位；

确定流程参与岗位；

确定流程目标；

确定流程活动的先后进程；

确定流程活动的互相承接关系；

尽量安排并行活动；

尽量减少审批环节；

确定流程活动的具体完成时间；

确定达成目的；

将流程各环节连线。

为方便初学者掌握，本文附流程图一例。

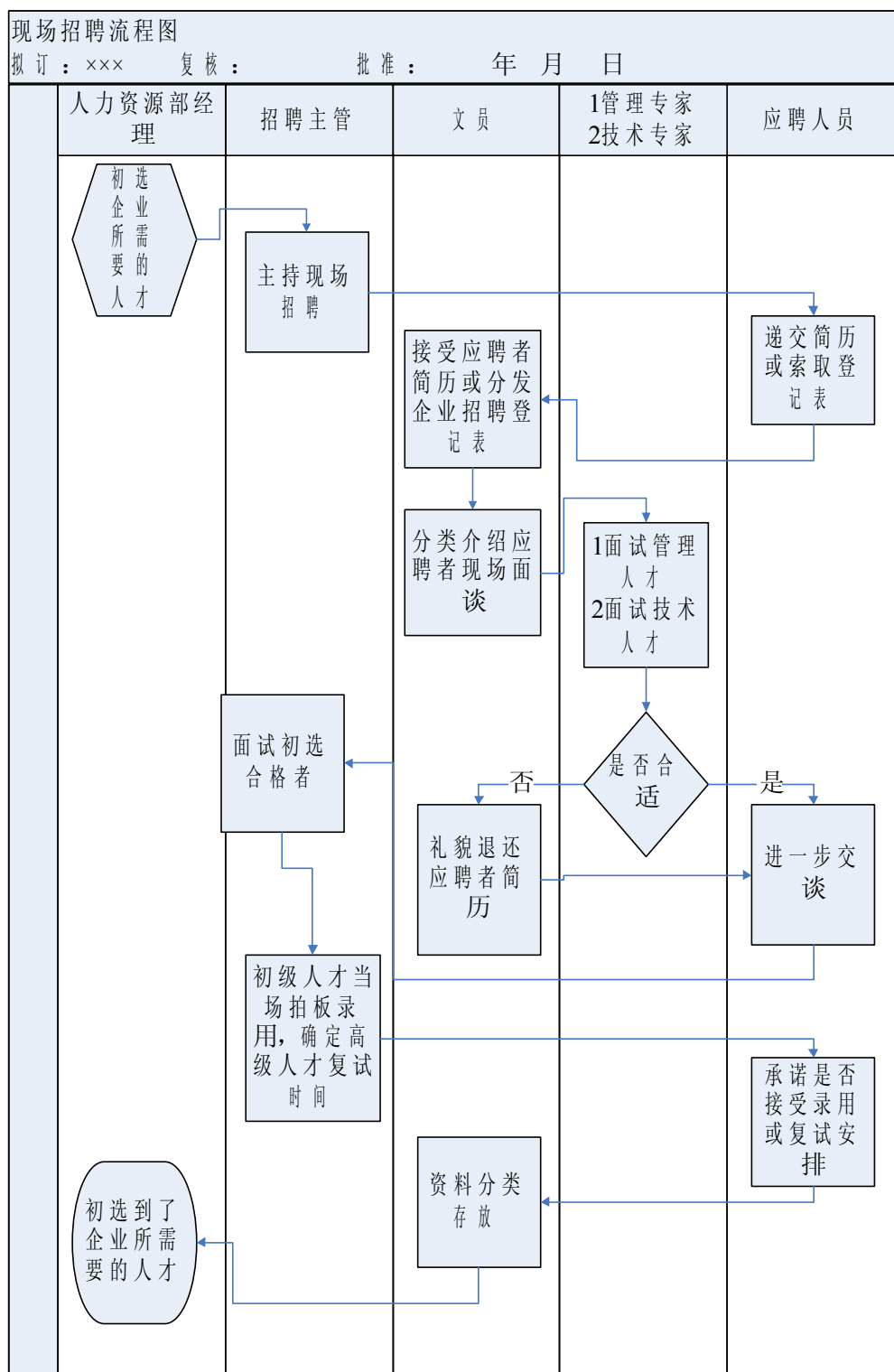


图 4-1 现场招聘流程图

流程设计中的流程增值

企业价值增值原则也是流程管理的重要原则之一。任何流程都是一系列活动的集成,如果孤立地看待每一个活动是否增值或增值多少的确很难判断,甚至可以说神仙难断。我们在指导企业流程设计或优化时,当不能确定某个活动是否增值时,通常采用反向排除法:这个活动可不可以砍掉、这个活动可不可以合并、去掉这个活动有无负面影响……通过一系列的排除法,寻求更简洁、更优化的流程。这是从实践上保证流程活动增值的一种操作方法。

那么从理论上,我们讲流程管理是过程控制、结果导向。过程控制就是增值过程,但是在流程运行途中,要判断这个活动增值多少、那个活动增值多少是很困难的事情。所以我们要强调结果导向,让结果检验过程。我们的流程设计或优化运行的结果是不是节省了企业的成本(包括材料成本、资金成本、人工成本)并同时给企业带来了更大的价值回报,就成了我们判断流程是否增值的标准。很显然,这个比较是针对企业原有的标准。流程管理也是在企业原有的基础上不断改善、不断提高。流程管理就是不断地追求流程优化、简化,效率不断提高的过程。也就是说,流程管理过程就是不断追求企业价值增值的过程。

举一个实例来说明什么叫流程“增值”。

现在零售业都有一个顾客退换货流程。而在早些年,商店都有一个标牌,上书“货物出门,概不退换”。以前人们认为退换货,不仅不能增加收入而且还可能减少收入,就更谈不上增值了。因此商家都认为商品一旦卖出去,就万事大吉了,根本不考虑退换货。而现在凡是做得好的零售业都是“无理由退换货”,只要顾客不满意,不问原因就接受退换货。结果呢?实施这一举措(流程)的企业不仅没有影响销售,而且由于其购买方便,大大增加了销售额。实践表明:顾客退换货流程所起的作用就是为零售业营运增值——因为它带来了更大的客流。

因此可以说,对流程“增值”的理解也要系统思考,不仅不能孤立地看待流程中的某一个活动,甚至不能孤立地看待某一个流程。

所有流程都是增值的吗?答案不尽统一。所有流程都指向增值是毫无疑问的,但并不是流程的每一个活动都一定会增值。有的流程或活动仅仅起到保值或防止贬值作用。没有这些保值或防贬值流程或活动,那些真正增值的流程或活动最终就不能有效实现。

我们知道,按照马克思的观点,只有工人的劳动才能创造价值,也就是说除了生产环节,流通领域是不能产生价值的。商业资本家及银行资本家的利润都是产业资本家利润的转移。虽然商品流通、银行贷款并不能产生剩余价值,但马克思也承认没有流通或资本投入,产业资本家的利润最终也无法实现。我由此发现,商品流通环节虽然并不增加商品的价值,但它为商品价值的最终实现提供了可能。商品如果不被消费者购买并使用,无论其在生产环节增加了多少价值,其增值都无法体现。

物品经工人加工变成商品,增加了商品的使用价值,这与流程增值还真有异曲同工之妙。

在企业管理活动中，研发与生产环节是流程增值最直接的环节，但是如果没有仓储、物流和销售到消费者手中的其他环节，前面的增值活动就根本不可能实现。由此可见，仓储流程、送货流程、销售流程都不是增值流程，但它们或担当保值责任、或实现价值交换，都是流程增值最终实现必不可少的环节。还有诸如企业的监察、审计、安保环节，没有这些保值、防贬值流程，企业的生产成果或流程增值可能要大大折扣甚至化为乌有。

我们没有必要确认所有的流程或活动都是增值的。如果我们变换一下思路，从流程增值、保值或防贬值的角度去理解这些“必要的流程或活动”，是不是可以说就“迎刃而解”了呢？

流程增值判断的准则可以将哈默博士的“客户愿意付费的活动”是增值的活动，与迈克尔·波特提出的“企业内部每一个活动是否创造价值在于其是否能为后续活动提供所需、是否有助于后续活动的成本降低和质量改善”二者结合。这完全可以作为流程或活动是否增值的判断准则。由此可知，对于流程增值的判断则有即时判断或延时判断之分。“客户愿意付费的活动”如果是显见的，就可以即时判断；“是否有助于后续活动的成本降低和质量改善”的活动则只能延后判断。

及时判断是指在流程或活动结束后就做出判断。判断地点可以是流程或活动的交接点，如加工工序中上工序向下工序的转移，或产品从销售者手中向消费者手中转移。这种判断时间是即时性的，判断地点就在交接点。

延时判断不仅时间滞后，而且地点也会发生变化。如我上次提到的“退换货流程”，及时判断只会看到企业价值的减少，从长远来看，则会看到因方便顾客、吸引客流而最终会增加企业价值。因此，这类流程是否增值需要延时判断。

为什么企业要不断进行流程优化与改善呢？也就是因为部分流程的增值效果无法立即显现。

丰田召回事件也正好印证了这个观点。几年前，丰田各地的生产厂出产的汽车源源不断地销售到世界各地的消费者手中的时候，所有流程或活动无疑是为企业增值的，全球销量第一就是最好的证明。当然也恰恰是丰田放弃秉承多年的“顾客至上、质量第一”的传统，追逐“世界第一”的规模时问题出现了。大规模召回、数百亿美元的赔偿无疑是企业价值的减少。但从长远来看，此时此刻，这却是保持丰田品牌价值“最应该”采取的流程或举措。

丰田事件也告诉我们，如果战略错了，短期增值的流程完全有可能变成长期负债的隐患甚至是摧毁企业的定时炸弹。片面追求短期利益无异于饮鸩止渴。同时，这也说明绝不能孤立看待流程增值，它需要综合考虑企业战略、社会效益和顾客反映。

由此我得出这样一个结论：看流程或活动是否增值要综合考虑其是否体现了企业正确的战略、是否有正面的社会效益和良好的顾客反映，并交替使用即时判断与延时判断、系统思考，就不难得出切合实际的判断。

流程图制作工具介绍

关于流程图的制作工具问题，就像我们从甲地到乙地，可以选择不同的交通工具，甚至也可以行走不同的路线，最后都能到达目的地一样，并非唯一选择。比如有人用 Word 绘制流程图也一样可以达成目的。但从绘制简单、优化方便的角度来说，我还是推荐微软的 Visio 软件。

Visio 系列软件是微软公司开发的高级绘图软件，属于 Office 系列，可以绘制流程图、网络拓扑图、组织结构图、机械工程图、流程图等。它功能强大易于使用，就像 Word 一样。它可以帮助网络工程师创建商业和技术方面的图形，对于复杂的概念、过程及系统进行组织和文档备案。Visio 2003 还可以通过直接与数据资源同步自动化数据图形，提供更新的图形，还可以自定义来满足特定需求。升级的 Visio 2007 提供了各种模板：业务流程的流程图、网络图、工作流程图、数据库模型图和软件图，这些模板可用于可视化和简化业务流程、跟踪项目和资源、绘制组织结构图、映射网络、绘制建筑地图以及优化系统。

Visio 是一套功能强大的系统软件。我们今天只是简单地介绍一下其中流程图制作的方法和要领。

首先每个流程图设计人员的电脑都必须安装这一软件，才能使用。

其次当我们打开 Visio 软件，点击其中的“流程图”，并找到“垂直流程图”就可进行流程图绘制了。

打开流程图表框之后，首先确定流程图名称，将图表最上方的《工作进程》替换为流程图名称。如果事先确定了流程编号的，把编号放在流程图名称前面。在流程图名称下面，我们建议增加“拟制或设计”、“审核”、“批准”和“年月日”栏目，以便明确责任。

垂直流程图软件设计了五列职能带，根据需要也可增加一列或减少一两列。对于“职能”，我建议使用流程进程或活动承担的岗位名称，如总经理、财务经理、采购员、计划员等具体岗位名称，并且反对使用部门名称，因为一个部门往往有多个岗位。责任不落实到岗位，就难以保证有效执行。

确定本流程进程或活动承担岗位之后，就可以进行流程描绘了。流程进程或活动先后每个企业依据自身实际进行描绘就可以了。要强调的是不能以“开始”和“结束”来描述流程的起始与结束。对于“开始”，建议以本流程所要达到的目标来描述或者以本流程负责人提出的明确要求开始，也就是说要开宗明义、指明方向。对于“结束”，我同样建议使用本流程达到的目的来总结，基本上是与开始提出的要求首尾呼应的。这样才能真正体现流程的闭环。

当然在绘制之前，必须对左边的基本形状各自所表述的含义理解清楚。当确定使用某一形状时，只要用鼠标点击该图形往流程图表框一拖即可。双击该图形就可在里面输入工作进程或流程活动。为了提高效率，各进程之间的连线可以在流程描述完成后一次进行。Visio

2007 版还具有自动连线功能。

以下提供一个简单的流程图供读者参考学习。

虽然 Visio 是绘制流程图使用率最高的软件之一，但也有自己的一些不足。所以，结合企业实际情况和员工偏好选择合适的工具可能更为明智。

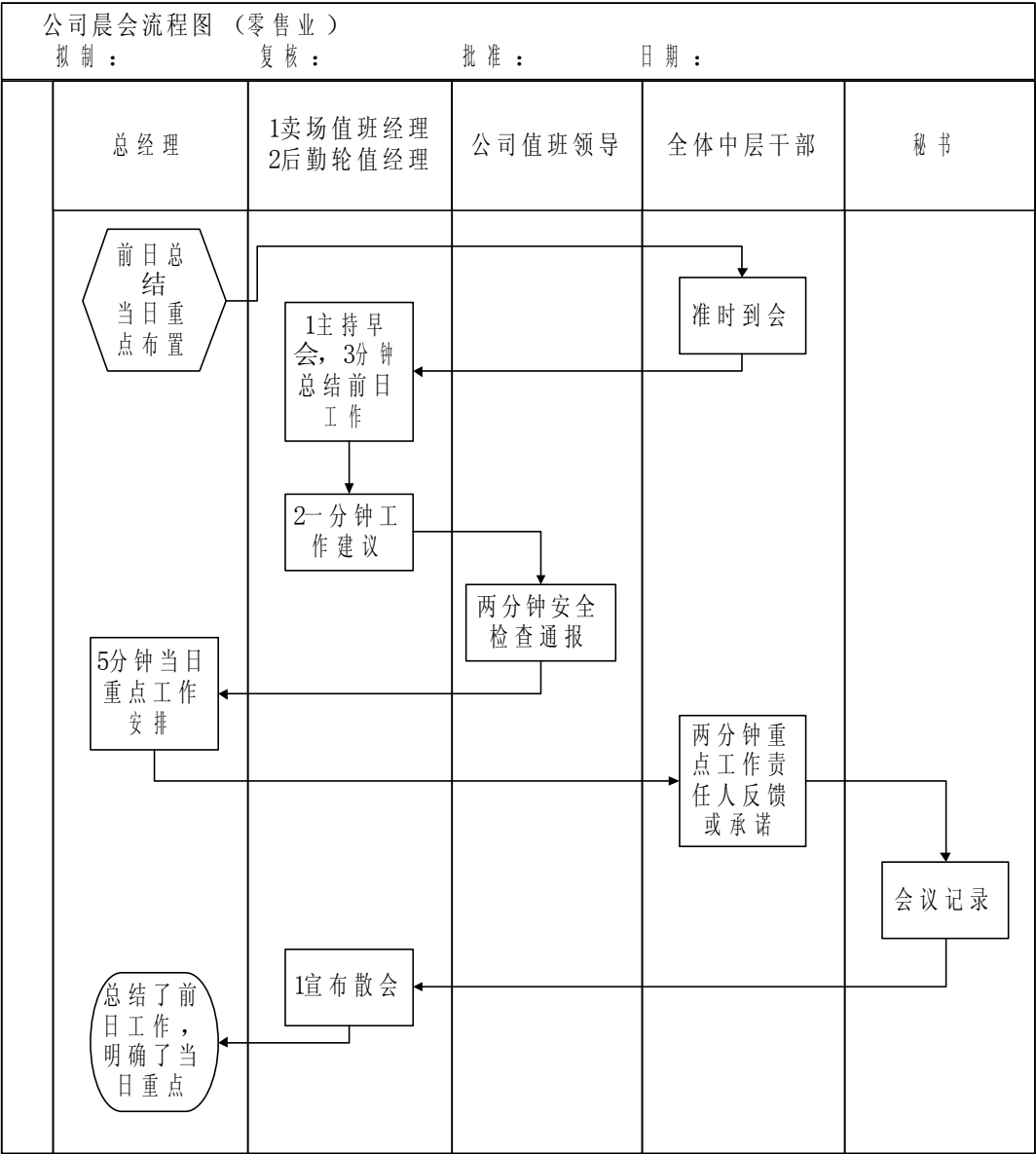


图 4-2 某公司晨会流程图

掌握流程图语言

企业人员在设计流程图时，往往不能把实际工作概括出来用准确精练的语言表达，以致画出来的流程图进程框大小不一，有的似照过哈哈镜一般变了形，有的如饥民一般瘦弱可怜，不仅流程图不美观而且内容表述不清晰，做不到清清楚楚、一目了然、简明扼要，就起不到指导作用达不到应有的效果。

如何掌握流程图语言呢？现将我在实际工作中的经验教训总结如下。

首先，要确定流程图是一种管理工具的概念，属于表格范畴。既然是表格，它的填写就有规范，就不能像写作文一样，用形容词、发议论。同时，也要明确流程图是工作指南，属于说明书类型并有说明文件配套，因此用语必须准确，不能模棱两可，确定、量化是其最大特征。“确定”指岗位确定，活动确定、责任确定、图表确定、接点和节点确定、起点与终点确定；时间、数量、频率、范围确定，这就是“量化”要求。流程图语言要多用动词、名词和量词，少用或不用形容词和副词。这是总的要求。

其次，具体到每一个流程图如何做到用语准确而精练，需要结合具体工作来把握。那我们还是按一般流程图的描述先后分别给予说明。

流程图名称确定是第一步，如果名称不具体不唯一，往往埋下设计隐患。如“返修产品责任人跟踪确定流程图”这样的流程图名称，就让人不容易把握主题。是返修品的跟踪维修？还是责任人的确定？还是造成返修的不良品质原因追踪？这个流程图名称至少可以分解为三个流程图：返修产品不良责任确定流程图、返修产品维修责任人确定流程图、返修产品维修跟踪流程图。

流程图的起点，我们规定用“准备”符号，即六边形框图，通常用四字、六字、八字，最多不超过十六字为宜，高度概括本流程图要达到的目标或要求。它往往由授权岗位提出。如返修产品维修流程活动要达到的目标就是“快速返修、挽回影响、满足顾客要求”或只要前面八个字亦可。

流程图的“进程”是活动的主体，是指导工作的路线图，一个流程活动如何起承转接要在其中得到体现。“进程”使用的是长方形框图，设计时不能改变框图的大小，以保持图形的整齐划一，更主要的是用语规范，不能在其中写“议论文”，只能填写工作活动，不能附加工作要求（必要时在流程图说明文件中体现）。“进程”框内最好使用四字、六字、八字为宜，除非是填写的图表名，否则不宜在进程框中超过十个字。同样，以动词或动作为主。如“安排维修”、“更换部件”、“填写回单”、“修复交货”、“返品检验”等等。不要在进程中重复使用流程图名称中的主题，如“年度目标计划拟订流程图”，其“进程”只需要填写“主持拟订”、“起草方案”、“组织讨论”即可，而不必把“年度目标计划”几个字都加上，更不必把主持岗位都加上，如“发展规划科科长主持年度目标计划的草拟工作”，就属于画蛇添

足、叠床架屋了，因为流程图名称或主题已经标明了责任岗位、指出或限定了活动的内容（工作对象）。

我们规定流程图的“结束符号”使用椭圆框图。其语言往往与起点“准备”框图中的语言基本一致，在内容上首尾呼应，它表达的内容是流程活动运行达到的目的。如返修产品维修流程活动运行达到的目的就是“快速返修、挽回了影响、满足了顾客要求”，把将来进行时态转换成完成时态就可以了。这是最简洁的做法，用另外的语言表达也不是不可以，只要做到首尾呼应即可。

流程图的连线技巧。为了增加连线一次成功率，提高画图效率，我建议先梳理全部进程，然后一次连线并且使用可重复连线的连线指针工具。在连线之前，先做框图调整，进程框图多，则紧凑分布；进程框图少，则均匀分布，且呈阶梯分布状，保持上下对称。如果有并行线，请先画并行线，再画顺序连线，从准备框开始画起，直至连至结束框图。连线指示始终指向流程前进的方向（只有判定进程的否定线方向相反）。线条本身除了判定线上标“是”“否”或“Y”“N”之外，一律不得在线条上写字。

为了整体效果，进程的排列也有讲究，那就是让相邻进程岗位并行排列，不让流程图中部空旷。连线尽量少转折，或者转折最好一处，不要让一条连线曲折超过两处。即让所有连线不是正7字状，就是横7字状。相邻连线以对称美。但若要达到处处对称又不可能，往往上对称则下不对称，左对称则右不对称。那么我们总结出对称的原则如下：

首先考虑整体对称，上下对称、左右对称，其次再考虑相邻对称。具体对称原则是：就上不就下，就外不就里，就长不就短，就前不就后。每线一次转折最好，框图之间线距相等，并行线出处统一、入处统一。任何线条有来处有去处，不出现无头线，也不出现无尾线。线条流畅，一定流程清晰。

连线也可视为一种流程语言、或表示指导、或表示传递、或表示通知、或表示组织等等，需要根据进程的上下语境确定，在做流程说明文件描述时，必须对每条线表示的含意做出准确解释。如果连线混乱，就无法自圆其说。因此，画流程图连线很重要，如果标错一个箭头，意思就会完全不同。

如何使流程图语言简单明了，需要具备对该项工作的娴熟了解，同时还要掌握流程图制作技术和制作要求，当然还需要对祖国语言文字有一定的选择判断能力。熟能生巧、多多练习、动动脑筋，你画的流程图就会越来越美观、用词越来越简洁。

三级流程图与四级流程图的界定

流程设计需要三个基本假设：

一级流程：企业组织架构。

二级流程：企业组织架构下的岗位设置。

三级流程：企业组织运行的基本事务工作。

四级流程：构成各基本事务工作的具体活动。

在画流程图的具体操作中，很多人对三级与四级的区分是不太清楚的。如果从内容上区分就比较容易了。二者的异同如下。

(1) 从流程图代号上区分。我们通常用自然顺序号编写三级流程图代号，如 1-81；用三级流程图代号加上其中四级流程图的顺序号，就是四级流程图的编号。如 61-1、61-2、61-3、61-4、61-5 表明代号 61 这个三级流程图下面有五个四级流程图。

(2) 从流程图名称上区分。三级流程图名称必定带有“管理”二字，而四级流程图通常不必写上。如《公司招聘任用管理流程图》就是一个三级流程图名称，而《招聘面试流程图》就是一个四级流程图。一个三级流程图往往可以细分出多个四级流程图。不展开细化则又当别论。

(3) 从授权岗位上区分。三级流程图的授权岗位只有两个：董事长或总经理。而四级流程图的授权岗位则为多个，均为总经理下辖的各单位第一负责人岗位及董事长下辖的监察审计、财务管理第一负责人岗位。

(4) 三级流程图的管理岗位与主持岗位可以合二为一，多为总经理下辖的各单位第一负责人岗位及董事长下辖的监察审计、财务管理第一负责人岗位。四级流程图的管理岗位与主持岗位往往分开甚至有的授权岗位同时也是管理岗位，而主持岗位则多为基层主管或具体办事员（基层管理者），如秘书、品管员、计划员、跟单员、采购员、物控员、班组长等。

(5) 三级流程图跨度大，必定涉及多个部门，时间跨度也大，往往一月甚至一年才完成一个循环；而四级流程图跨度小，不一定涉及多个部门（当然两者都会涉及多个岗位），时间跨度小，有时一次循环只用一天或一周，甚至也有一次就完成一个循环的四级流程图，如《门卫放行流程图》，时间短到只有几分钟。

(6) 从内容上区分。三级流程图往往牵涉到制度规范的制订与审批，而四级流程图则只有按制度规范操作的具体活动。每个三级流程至少包含一个制度，而四级流程图所遵循的制度往往在它所属的三级流程图里说明。从内容上细分。三级流程图中的进程多数都可以细化为一个四级流程图，或者说四级流程图名称都可以从三级流程的进程中找到影子。

(7) 三级流程图的特点是概括性强，往往从制度规范的制订开始到工作总结改善结束，原则性规范多；四级流程图的特点是动作分解细，如体育比赛的规定动作，标准而具体。

(8) 拿设计完成的三级流程图与四级流程图比较，二者还有一个明显的不同：三级流程图丰满，四级流程图瘦弱（相对而言）。三级流程图必定画满五个职能带，其中的授权岗位、管理岗位、主持岗位、参与岗位一个也不能少。四级流程可以只有三个职能带——授权

岗位、主持岗位和参与岗位各一个即可。

附：流程图编码方法

一、单号加双号组合代码法

1 单号表示三级流程图

用 1——N（如 98）顺序编排三级流程图代号。

2 双号表示四级流程图

四级流程图编号用三级流程图代号加自然号顺序编排，第一个号码代表三级流程图，第二个号码代表该流程图下分的四级流程图。如 7-1、7-2……7-11，则表明第 7 号三级流程图下分 11 个四级流程图。

3 具体流程图名称代号举例

68：采购谈判管理流程图（三级流程图名称）

68-5：供应商选择确认流程图（四级流程图名称）

二、双号加三号组合代码法

1 双号表示三级流程图

如 1-1、1-2 或 7-1、7-2、7-3……

2 三号表示四级流程图

如 1-1-1、1-2-6 或 7-1-1、7-3-8……

3 三级流程图分类编号

同一类三级流程图用一个代码，另加上自然顺序号区分多个三级流程图。则其类别的所有三级流程图都在前面冠以同一代号，再用 1-N（如 12），其下分的四级流程图再加自然顺序号。

如：信息决策系统类三级流程图代号为 1；

人力资源管理系统类三级流程图代号为 2；

行政管理系统类三级流程图代号为 3；

……

生产管理系统类三级流程图代号为 7；

营销管理类三级流程图代号为 8；

财务管理类三级流程图代号为 9；

……

举例：2-3 为人力资源管理系统的第 3 号三级流程图，

7-1-12 为生产管理系统下分的第一个三级流程图的第 12 号四级流程图。

4 流程图名称代号举例

7-1 生产计划管理流程图（三级流程图名称）

7-1-4 班组每日作业计划下达流程图（四级流程图名称）

流程图的异常情况处理

任何工作都有异常情况，每种异常情况都画流程图，再加上正常运作的流程图，岂不是同一个工作要用两个流程图来描述？三百个流程图不是要变成六百个？而异常情况处理恰恰又是企业管理不规范的产物，允许不规范的流程继续运行，那我们设计优化的正常流程图岂不成了空纸一张？或者形同虚设？不行，坚决不行！我断然拒绝了将异常情况处理流程图纳入正常设计范围的请求！

其实在此之前，我已经拒绝了不少将异常情况处理流程纳入正常工作范围的图谋。比如说不合格材料特采流程、不合格半成品特采流程、不合格成品特采流程等等，由于之前经常发生，管品质的主管一再要求画流程图，都被我严词拒绝了。凡是判定为不合格的就不能接收，可以接收的就不是不合格的，不应该有缺陷。有缺陷的材料或成品、半成品是可以经过挑选并返工加以使用的，但是这会加大企业的生产成本，非万不得已的情况下不得采用。而这种特殊情况的处理往往由主管负责人根据具体情况权宜处置或小范围论证可行才做决定。这些超出常规范畴的工作就要考验管理者的应变和判断能力了，是不需要为之特别设计流程的。

流程图设计有两个基本假设：一个假设是企业制度健全、标准规范清楚；第二个假设是岗位员工称职。也就是说，我们设计的是正常做法，是正常运行的程序与要求。举例来说，我告诉你天津某地到北京某地，正常驾车到达时间是两个半小时。如果你问我“驾驶技术不熟练要多长时间？”或“万一堵车要多长时间？”那我是回答不了的。所以设计流程图是按企业称职员工在正常情况下工作的进展与步骤来描述的。没有这两个假设，流程图根本画不出来！因为例外情况总是有而且不同经历或经验的人遇到的例外情况各不相同，如果你想一一描述出来是不可能的，也毫无必要！

流程图不可能包罗万象，也不必包罗万象。如果我们进行流程管理就一定要将所有工作都用流程图描述，凡没有流程图描述的工作就不会有人做了。如果一定要这样要求，那就犯了教条主义错误，就会滑向繁琐哲学的陷阱，就会给人“流程管理会把人管死”的感觉。甚至有人说流程管理是除了把复杂的事情简单化之外，也要把简单的事情复杂化。这可就大错特错了。准确的表达是：流程管理是把复杂的事情简单化，把简单的事情规范化。

因此，从这一点上来说，对工作中存在的异常情况要努力消除，如果确实消除不了，那就要靠管理者的智慧解决。流程图只不过是强调了责任的落实，并不排除管理者的作用。恰好相反，由于流程管理加强了责任落实，对管理者的要求更高了。我们随后就要开展的岗位

工作标准确定与绩效考核设计，就会让大家更清楚地了解管理者的责任加重和要求提高。

流程图形式与内容的平衡

在给企业管理人员讲流程优化设计技术时，有人提出如果流程图不好看怎么办？在企业进行流程设计辅导时也有人提出了类似问题：流程图到底要不要好看？

我的回答是流程图应该好看，应该错落有致，并且工作进程一目了然。如果复杂难看，一定不是好的流程设计。我在几家企业的流程优化设计中发现：凡是反映事物本来面目，揭示工作内在联系或反映工作衔接逻辑联系的流程图，没有不好看的。如果流程设计者不能准确地描述或设计流程的先后秩序、不能恰当地安排承担流程职责的岗位，那么就很难保证流程的简洁美观。

当然任何事情都有例外，都有多种可能性。流程图也是如此。也就是说，我们企业有的工作还处于探索阶段，还不成熟，承担责任的岗位也不固定，那么画流程图也就可能无可适从。即使勉强画出来也无法做到进程清楚、连接顺畅，其中可能会出现交叉，可能出现重叠。做事没条理，流程就无法有条理。思维混乱，流程就不能不乱。如果流程混乱不堪，流程图还是不画为妙，画出来除了徒添麻烦甚至增加困扰之外，可能于事无补。

另外，凡是优化审批的流程都应该是美观的流程。如果做不到这一点，一定是设计人员没有把握流程运行的本质联系，没有突破现有落后做法的樊篱或障碍。如重复审批、重复查验甚至多头指挥。这样的做事风格，如果流程简洁那才是怪事！

企业进行流程优化的目的，就是为了提高工作效率、提高员工工作能力和工作处理速度。如果拿一个流程图过来，半天看不明白，那要流程图干什么？可用的流程图，能够对工作进行指导、能够给员工工作带来指导意义的流程图一定是简洁美观的。但是，如果我们只是追求流程图的美观，而损害了流程活动之间的逻辑联系、破坏了流程进程的自然顺序，那一定是不容许存在的。

所以，我们要确立一个流程图设计的原则，那就是形不掩义，内容第一。内容准确、流程衔接自然、工作有条不紊，才是我们追求的目的。这也是流程设计的原则。内容永远比形式重要。没有内容再漂亮的图表会有什么用呢？古人不是说了“徒有其表”吗？图只有其表而无实质内涵有什么用呢？

当然设计流程图，进程排列和连线技巧对美化流程图还是有较大影响的。首先，你在设计流程图时，流程授权岗位、主持岗位、支持岗位、协助岗位的排列次序还是有讲究的。谁居前、谁居中、谁居后也是有规律可循的。把握了流程岗位的责任分类和流程活动的先后顺序，你怎么画，流程图都好看。如果你心中无数，不仅连线会发生错误，而且进程也会错乱。

这样的流程图不难看，还有什么会难看呢？

内容决定形式，形式影响内容。流程内容清楚、活动简洁流畅，图形一定美观；但如果为了美观而调整内容，就会适得其反，因形害义。所以，流程图难看，一定是思维混乱。思维不乱，掌握好流程图设计技术和方法，流程图准保个个都好看。

流程图到底应该由谁来画？

这本来不应该成为一个问题的。可是事情偏偏不是这样，在具体操作中碰到类似问题还真不少。一是有企业负责人提出让咨询师画好流程图给企业选择，二是有咨询同行碰到企业人员提出让他们画流程图之后交给企业，三是我在讲课时，也遇到个别管理者说，企业人员太忙，最好有人帮助他们画好流程图，他们执行就行了。还有部分咨询人员签订合同后，就闭门造车，时间一到就提交一整套流程图的……简直五花八门、不一而足。这在我看来，都不是正常现象。

一个企业的流程图到底应该由谁来画？我们首先得搞清楚流程图是用来干什么的。

大家都知道企业有制度，也知道制度是用来约束和规范企业成员行为的。那么流程就是制度的补充，或者说是制度某些要求的细化和完善。制度往往规定企业可以有什么样的行为，不可以有什么样的行为，规定哪些事情可以做、哪些事情不允许做，当然还有遵守制度的奖励和违反规定的处罚。事情的具体步骤在制度里是体现不出来的。凡是成规模的企业，为了提高办事效率、统一做事方式、减少不确定性、消除管理真空地带，往往就会进行流程梳理，进而优化，以达到企业整体效率提升的目的。流程只是对制度允许做的事情进行细化，不能做的事情流程不会去涉及。企业流程管理要达到的目的就是对一系列可以做的事情的先后秩序和参与岗位做出准确界定。

这下我们就应该明白了，流程是每个企业都存在的客观事物，是每个企业都在运行的活动组合。只不过对流程进行管理的企业，能够自觉调整、优化，让流程趋于简洁。没有对流程管理的企业，其办事秩序就会像脱缰之马，左冲右突，毫无章法。这样的企业办事效率低下也就在情理之中了。

每个企业都有办事流程。每个企业的流程因有无管理而不同，也因企业文化、人员素质有差别而不同，还因企业历史不同而不同。天下没有两片相同的树叶，也没有两个完全相同的人，更没有两个完全相同的企业。那么每个企业的做事流程也是各具特点的，不可能相同也不应该相同。对这些流程最清楚的就是企业从事这份工作的相关岗位员工。因此，与该流程图相关的岗位员工来画这个流程图是最恰当的。

而每一个流程都会涉及两个或两个以上岗位，因此，流程图让一个人制作也是有不足的，有人说了制作流程图应该群策群力、集思广益，即流程参与者共同绘制是最佳选择。

当然掌握流程图技术的人毕竟是少数，懂电脑的人也不是全部。如此说来，画流程图还真的只能是企业的少数人。不过这并不重要。企业订制度也是集思广益的结果，执笔的人只不过是记录了大家的意见、汇总了大家的思想而已。画流程图的人也应该是这样，由企业内了解相关流程运行情况的员工主笔（应该是主持电脑操作）就可以了。

流程图毕竟是指导企业员工工作和规范操作行为的，让外部人士代劳，所谓越俎代庖是要不得的。

流程图的审批

我之前组织过的流程图优化审批程序如下：设计师或设计员完成设计初稿，经项目组专家指导修改之后，由设计师自己征求流程图涉及的岗位员工代表意见后再交上司审核。上司审核又可分为两种方式，一是上司自己独立审核；二是上司组织相关岗位员工代表讨论补充，自己归纳完善后签字上报。最后由项目组组长与专家副组长共同主持讨论审批，项目组组长签字批准。

这样做的好处是征求意见广泛，面对面的讨论彻底而深入，项目组组长全程参与，专家副组长几乎对所有的流程图都要过目两到三次，执行的可行性高（我的咨询实践也证明这是较好的审批方式）。缺点是员工时间投入长，企业负责人审批期间缺少自由，项目时间自然延长。

失败的做法是：流程图设计任务划分到部门，各部门设计完成上报主管领导审核，企业负责人象征性地签字就算批准了。这样做的唯一好处就是时间短，最大坏处就是根本没有人拿流程图当一回事。草率从事往往如此。

既要保证流程图批准之前被广泛知晓，又要保证流程图被批准之后广为执行，审核审批过程不可减少，那就只能在审核审批的方式上做文章了。

为此，企业可以考虑按以下方式进行流程图的审核审批。

（1）完成流程图设计草案，经专家组成员修改认可为第一阶段。这也叫设计阶段。

（2）第二阶段，将第一阶段通过的流程图在内部局域网公布，企业管理人员都可评头论足，反馈意见统一由流程图拟制者收集整理，同时由设计师（员）上司组织小范围优化讨论，设计师（员）记录讨论修改意见，凡修改意见超过两处或有一处原则性修改，就报专家组成员确认，取得一致意见即视为审核通过，流程图授权岗位签字确认就可上报审批。这也是审核阶段。

(3) 第三阶段，毫无疑问就是审批阶段了。凡经过审核签字的流程图再次发布在局域网上，同时撤换未审核的同名流程图，仍然提供给全体管理人员观摩学习或批评指正。反馈意见仍然由流程图设计拟制者收集整理，报项目专家组成员组织修改或决定是否改动。审批权与三级流程图的授权岗位对等，即只能由董事长或总经理审批。董事长和总经理可以分头审批，也可以两人共同审批。两人有异议可以随时找项目专家沟通，也可找下级或流程图的主持岗位沟通。对于做事方式有重大变动的流程图则集中开会讨论审批。提出者为项目组专家、董事长和总经理。董事长、总经理两人对已审核流程图异议较大的也可开会审批。

这一审核审批方式的前提是企业局域网完善，流程图设计人员与涉及的岗位员工可以在线交流，并且所有管理者都具备电脑阅读能力。也可以说这一方式就是网络审批方式。

我想只要真正重视，并且决心彻底改变企业管理的落后状况，参与者特别是企业负责人不走形式，网络审批方式应该是最好最便捷的方式之一，至少可以比会议审批方式节省大量时间。

检验流程图合格的标准

流程图在审核过程中经常被修改甚至有个别被否决或枪毙，其中涉及的问题就是流程图的检验标准。关于流程图合格的标准，我对此曾有过一个通俗的解释——新手看三遍就会。流程图如果不能通俗易懂、清楚明白地描述工作的进程，不能让人看了也不明白或看了也不能按其进程操作，基本上可以判定为不合格。

描述流程图如画像，虽然不是人人都能画像，但是哪怕是文盲只要不是色盲就能区分这个像画得像不像被画者本人。流程图虽然不是谁都能够设计，但是具体做事的人对流程图描述的内容还是有判断能力的。也就是说不会画流程图的员工，对别人画的流程图还是有判断好坏的能力的。只要画出流程的本来面目，就应该谁都能认识。因此，我们设计流程图之后，都有一个优化讨论环节。这个环节就是让参与实际工作的岗位员工代表来评头论足，他们对流程进程的先后合不合理、对承担责任的岗位合不合适、对限定达到的标准认不认可、对流程是否简洁有效等等最有发言权。

从这里我们可以得出一个结论：流程图涉及的岗位人员是否能得到上下认同，就是检验合格与否的标准。

如果要细化几条通用标准，那也只能这样表述：

流程图体现了本企业发展的要求；

流程图充分吸取了大多数员工的意见；

流程图吸纳了同行业好的做法；
流程图与本企业实际紧密结合；
流程图在时间、成本、岗位安排上是最优组合；
流程图有指导性和操作性。

具体到不同的企业也许还有其他标准，但我一贯主张的流程图必须“务实、独特、简洁、高效”的八字检验标准似乎都可通用。流程图有非常强的企业特色，以上标准仅供参考。

流程图设计的常见错误及纠正建议

我目前正在企业做咨询，不同的企业人员在首次设计流程图时所犯错误基本相同，或者说常见错误一样。因此，我想列举一下企业员工设计流程图的常见错误，只要大家把错误改正了，就能设计出美观实用的流程图来。

我发现的流程图设计常见错误如下：

张冠李戴，结构流程与活动流程错位。应该细化的环节不细化，应该概括的活动未归纳。

自造部门、自设岗位。部门与岗位同企业组织架构对不上。

授权与主持岗位不分。领导、组织、承办、协办不分明。

流程目标不明。不知工作来源、不明工作去向。

固执己见、自我设限。摆脱不了现行的错误做法，走不出部门的范围。

拖泥带水、节外生枝。多个流程混杂，做事主次不分。不能对每一个流动流程准确定位。

横空出世、纵横交错、悬崖峭壁、突然消失。这是指连线错误，不是行云流水，一贯到底。

大小不一，变态满纸。这也是指形式缺陷。由于语言不精练，不能提纲挈领，表述如论文，框图被挤胀，图形变了样。

我目前发现企业员工首次设计流程图的主要错误有这八种，其中前六种属于内容上的错误，后二种属于形式上的错误。

如何纠正呢？我也提供几点建议：

审题仔细，搞清工作所属单位；
改正前面列举的常见错误；
站在公司立场设计，超越部门、现状束缚；

线条流畅，不交叉、不断头、不出现孤立进程；
紧盯公司架构及岗位设置图，不能自定岗位，自立部门或单位；
第一次画图必须与专家共同修改两三次；
不要孤军作战、闭门造车、东施效颦，一定要找流程图涉及岗位员工征求意见；
对流程负责的是图中的管理岗位而不是设计者；
流程图审批后还要撰写说明文件：图是归纳总结，文是细化展开，不要把图画复杂；
不要把现行的落后做法沉淀到图中，不要在图中规避责任，流程图不是为个人量身定做的。

俗话说熟能生巧。多多练习、多多交流，与身边同事探讨、征求流程图涉及岗位员工意见，也能帮助流程设计者提高不少。

••

••

第五章

用流程优化与流程再造实现企业升级

没有流程优化就没有精细化

流程优化是精细化管理必不可少的环节，并且是其中的一个重要环节。甚至可以毫不夸

张地说：没有流程优化就没有精细化。同理，一个不懂流程优化的企业是无法真正实施精细化管理的。实施精细化管理，少了流程优化等技术方法，精细化就只能停留在口号阶段。说白了，就是一句大话。

不少人对精细化的理解还停留在概念阶段，认为精细化是一种管理要求、一种工作态度，即精益求精的工作态度，甚至有人说精细化是一种文化等等，不一而足。这样认识也并非不对，也没有什么危害。当国人从粗放管理的巨大浪费中痛定思痛时，精细化管理逐渐成为一种思潮。当市场竞争日益残酷、红海利润日渐式微，从管理要效率成为众多企业由无奈到自觉的选择之后，精细化管理逐步形成了比较规范的体系，加之企业实践经验表明：一个企业仅仅有好的管理理念，没有与之配套的管理技术和方法去落实、去实施，再好的理念也往往会变成一句口号、一句空话。

到目前为止，不论中外，凡是管理规范的企业，无不是先进管理理念和先进管理技术方法结合的典范。凡是发展稳定、竞争有力的企业无不在流程管理或流程优化环节下过功夫、而后才能快人一步。早期的福特如此，后来的丰田如此，国内的联想、海尔、华为等也莫不如此。管理学人与管理中人无不认同，流程管理是当代企业取得竞争致胜的法宝之一，当然还有信息化技术等与企业实际相吻合的其他管理技术，都被纳入了精细化管理的体系。因此，凡讲精细化管理则必讲流程优化技术。

精细化管理作为一项系统工程，已经远远超出了一般号召的范畴，不再仅仅是一个概念和一种思潮。因此我给精细化管理下的定义是：精细化管理是人类先进管理的理念与技术方法的综合运用，是一套完整的管理体系。

具体到某一个企业要实施精细化管理，那就是运用中外管理的最新技术和方法，立足本单位实际，把工作做细，把产品和服务做精，把成本降低，把效益提升的管理工程。要导入这一管理工程，企业必须成立项目领导小组，必须选聘项目设计师，必须制订项目进度表（俗称甘特图），然后按计划分步推进。

精细化管理必须从企业战略精准定位、企业目标精细梳理开始。进而到企业的决策种类细分，让听到炮声的人做决策。然后还需要调整组织架构，合理设置岗位，这样才能进行企业运行流程优化、规范岗位工作标准以及进行绩效考核体系的重新建立与薪酬调整。当精细化管理的创新理念和方式方法被企业大多数成员所接受之后，才有可能对企业的规章制度进行彻底的改造与完善，进而丰富企业文化。

流程梳理与流程优化的关系

对流程梳理与流程优化分不清的人真不在少数，特别是没有接受过正规培训的企业实际工作者们，如果以讹传讹，陷入自我设定的藩篱转不过弯来，岂不冤枉？流程梳理与流程优化是两个阶段，不能混为一谈。

说起来两者的关系极易分清。流程梳理是流程优化的前提，流程优化是流程梳理的目的。如果我们把企业流程管理要做的基本步骤概述一下，就能很清楚地看到两者各自所处的位置。

一般企业实施流程管理都是从流程管理知识技术培训开始，往下依次为：成立流程管理领导小组——选拔流程管理设计师——流程设计师分工——梳理企业现行流程（现状的记录）——分析现行流程的利弊——设计企业打算改进的流程图——组织该流程所涉及到的岗位员工代表讨论（即流程优化的开始）——设计师小组集中讨论（也称专家优化）——提交流程管理领导小组审批（即决策层优化）——通过的优化流程颁布实施——未通过的流程继续优化完善——直至优化通过为止。

通过这一规范的流程设计优化管理的过程描述，就很容易区分流程梳理与流程优化了。

流程优化方法

流程优化是企业管理的战略选择，是与流程重组相对应的。因为流程重组强调剧烈的变革和急速的重塑，除了那些准备充分的企业或是濒临绝境的企业做此选择之外，多数企业都寻求渐进的改善，即流程优化。因此流程优化是基于企业实际的改善，但绝不囿于现实。为此，我们必须首先确定流程优化原则，然后再来探讨流程优化的方法。

一、流程优化的原则

源于现实、高于现实原则；

借鉴行业标杆原则；

鼓励创新原则；

全员参与原则；

始终贯彻流程管理的基本原则。

二、流程优化的注意事项

(1) 流程优化首先要观念优化。要对全体员工进行流程优化创新观念的动员教育。没有观念变化，大家都习惯于服从上级安排，流程就会变得有名无实。流程管理的表现应该是流程说话，到了哪个岗位，就应该哪个岗位做决定，而不是事事都等领导发话。打破传统，不

等于摒弃一切，优良传统必须继承。

(2) 了解学习本行业的最新做法。行业经验可以借鉴，但不能照搬。

(3) 立足本企业实际，不要强求一步到位，既要考虑流程优化的竞争力，又要考虑流程优化的现实可行性，千万不能超越企业大多数人的心理承受能力和操作能力。分析本企业经过努力能达到的标准，按照现实可行、发展有力来设置新的流程工作标准。

(4) 进行流程优化之前，最好和所有管理人员签订责任状。首先让大家有心理准备，其次是消除流程优化的阻力。张瑞敏就曾说过：实施流程管理，最大的阻力来自干部。因为他们感到权力被削弱。

(5) 按照顾客至上、价值增值原则重新设计各个运行流程。

(6) 企业负责人必须自始至终参与领导工作。可以说企业掌门人的观念不变，流程优化至多胎死腹中。

(7) 不能少数人闭门造车搞优化，而是要集思广益，凡是流程涉及的岗位都要有代表参与优化讨论，让他们发表意见。这是流程优化后是否具有操作性的前提。

三、流程优化的具体做法

找出现有活动的阻塞环节；

砍掉无价值活动；

合并分散活动；

找出本企业员工最好的做法；

吸纳本行业最优做法；

吸收员工的创新建议。

现在管理学界提出了一个“氨基酸组合效应”，即组成人体蛋白的八种氨基酸，只要有一种含量不足，其他七种就无法合成蛋白质。当缺一不可时，一就是一切。因此企业在进行流程优化时，我们建议认真借鉴“氨基酸组合效应”。

流程优化的最高境界就是“缺一不可”。凡是可有可无的环节、活动都应该砍掉。

四、流程优化步骤

流程优化是牵涉全局的管理工作，必须全员重视、全员参与。绝不可少数人闭门造车。为确保流程优化切实可行，张老师建议企业按以下步骤进行：

第一步设计师负责，按前面说的具体做法，完成初步设计；

第二步征求流程涉及的各岗位员工意见，使之具有可操作性；

第三步设计小组优化讨论，使各流程之间相互衔接；

第四步企业高层补充完善，确保不留运行空白；

第五步企业负责人审批，使之具有本企业的“法规”效力；

第六步广泛开展宣传教育，使新的流程管理思想、方法深入人心；

第七步全面试行，用实践经验流程优化的效果；

第八步总结完善，持续改进。

流程优化最根本的目的是整体效率最优。流程优化要达到“米格—25 效应”，而不是古人的“三个和尚挑水吃效应”。

米格—25 效应是指：前苏联研制的米格—25 喷气式战斗机的许多零部件与美国的相比都落后，但因设计者考虑了整体性能，故能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流。所谓最佳整体，乃是个体的最佳组合，即 $1+1>2$ 。

流程优化是一个持续改善的过程，不可能一蹴而就、一劳永逸。

五、流程优化实例——采购流程优化

采购是利润的源泉，又是腐败的土壤；采购是制造的龙头，也是生产的紧箍咒；采购是多人向往的职位，也是老板头疼的岗位。采购、采购，到底有没有办法控制漏洞？采购、采购，到底有没有流程能够规范操作？

在我看来，答案是肯定的。大家都知道，没有监督的权力必然产生腐败；没有过程的控制，很难达成理想的目标。任何靠个人自觉的管理注定是走不远的。没有制度规范、没有操作流程，圣人去采购也会收回扣，道德模范去采购也会被拉下水。传统的采购流程让一人操办，不出事、不腐败，那才叫奇迹；出事、腐败才叫正常。

因此，采购流程应如此优化：

1 采购流程细分、采购责任细分

我们知道采购活动通常分为几个步骤：采购计划、市场调查、货比三家（三字古义为多）、讨价还价（议价）、选择供应商、合同草签、合同审批、下单订货、货物验收、品质检验、生产反馈、货款结算。不少小企业，这一系列流程活动几乎是一人承担，责任自然也在一个人身上。采购员在整个采购活动中拥有绝对的权力。采购员与供应商之间有地下交易是十分方便的事情。

如果我们把以上流程活动分派给不同的岗位员工担任，控制就变得非常简单了。生产单位下达采购计划，市场调查、货比三家由一个岗位承担；讨价还价由一个岗位承担；选择供应商与合同草签由一个岗位承担；合同审批由二至三个管理岗位承担；下单订货由一个岗位承担；货物验收、品质检验、生产反馈本来就是不同岗位在承担，不过他们的责任更明确；货款结算这一环节千万不能让采购员承担，由供应商按流程直接到结算中心结算。整个采购活动仍然连贯在一起，只不过责任细分到了不同的岗位。供应商再想行贿其中的某一个员工没有意义，行贿全体采购流程上的所有岗位员工相当复杂、相当困难！任何一个稍具商业头脑的人都不会再去琢磨歪门邪道的事儿了，降低成本、保质保量，按合同供货就成了他唯一的选择。

2 严格挑选采购人员

公司将采购权限下放给各生产单位，但采购人员的任用权控制在公司手上。用人单位可以提报人选，但最终是否选用，还得公司总裁说了算（审批），防止采、用人员串通一气。在企业内部又增加了一道防火墙。

3 严格控制采购过程

当我们将采购活动按流程细分之后，控制采购过程就变得相对简单。所有市场调查、货比三家、讨价还价的信息资料都必须按规定上报存档。合同管理、供应商管理更是只能加强，不能放松。除了货物验收、品质检验、生产反馈在时时监督采购活动成果之外，公司还要另设监察审计部门进行重点监控。所有采购人员的所有采购活动都在双向监督之下。采购人员的任何不法举动都可能被及时发现。

4 所有采购都可追踪

由于整个采购流程上的每一个活动都有档案记录，任何一项采购结果没有达成目的，都可以迅速查明问题出在哪一个环节，责任人基本上难逃“法眼”。

5 采购品质决定绩效

以往采购员一人大包大揽的采购方式，由于采购员是亲信，即使采购物品出了问题，往往都是不了了之。可谓买多买少一个样，买好买坏一个样。说白了就是工资照拿，回扣照吃。现在不一样了。采购数量是采购人员计算基本工资的主要指标，但采购品质才是决定采购人员工作绩效的 KPI（关键绩效指标）。并且我们还要加大绩效奖金的比重。比如说，绩效奖金至少占到采购人员工资总额的百分之五十或更多。让采购质量成为采购人员工资收入的决定因素。

成功流程优化的标准

一个成功的流程优化要从两个方面来判断。

1 流程优化与否，要用企业的经营指标说话

具体到单个流程，可以用来评价的指标有：时间是否缩短了、岗位是否减少了、步骤是否减少了、创造的价值是否增加了等等。但也不排除有的流程岗位增加了、步骤变多了，但它创造的价值更高了或是令顾客更满意了——这些都是能用来测评的指标。

流程优化是着眼于顾客满意和企业价值增值，如果原有的流程过于简单，优化后增加了新的增值程序也应允许。比如说原材料采购，以前很多单位没有专门的市场调查流程，任由采购员个人说了算。流程优化后，市场调查、商家选择、采购合同草签、采购合同审批可能要分别安排不同的岗位员工进行，流程无疑比以前增加了许多步骤，可是却大大降低了采购

价格，甚至还可以防范腐败，对客户、对企业最终价值的实现都是必要的和有益的。

2 流程优化一定要与竞争对手比较

流程优化的目的就是为了获得企业竞争力，如果不能做到优于竞争对手至少也要向竞争对手看齐。至于如何获取竞争对手的资料，这是企业信息收集流程要解决的问题。

任何一个企业在信息化时代，都必须建立信息收集渠道进行专项管理。竞争对手的资料属于外部经营信息（相对于企业内部经营信息而言）。在这里要特别注意合法取得，千万不能出现违规违法行为。行业期刊、同行交流、或向行业协会索取、或参观考察，总之要取之有道。如果企业规模巨大，也可以考虑请专业机构提供。企业最简单的办法就是了解市场反应，从第三方评价获得。

流程管理是非常有用的管理技术和方法，但任何方法都不能一劳永逸地解决企业的所有问题。更何况刚刚导入流程管理的企业由于人们习惯的阻碍、对新的做事方式的不了解，有一段时间可能还不如不搞流程优化前的效率高。这不是耸人听闻。有个国际化的公司，刚搞流程管理时最初三个月连员工工资都发不出。所以当企业决定进行流程优化的时候，一定要顶住来自内外部的压力和干扰，坚持下去，至少坚持半年或一年再来评估，我想会客观和准确一些。因为这时候企业经营业绩指标都出来了，对照检查，变化是好是坏、进步是大是小应该一清二楚。

流程优化不能部门各自为政

一次在宁波讲课，有学员课间和我交流，告诉我他们企业进行流程管理项目导入已经四个月了，到目前为止，咨询师给他们的指导都是各部门自行设计、自行优化各部门流程，离项目结束还有两个月，他很担心，这样各自为政搞出来的流程没有考虑互相衔接，怎么实行得了？

流程不是从部门出发，而是以顾客价值为导向、以企业价值增值为目标，以打通部门墙提高办事效率为手段、为各岗位充分尽责及时应对市场变化为基点，从而全面提高企业整体竞争力的管理技术。流程管理就是为了解决大企业病而诞生的管理技术，就是要把企业从科室管理的低效率转换到流程主导的高效率轨道上来。部门各自为政，不仅不能打通原有的部门墙，相反却有可能增加部门墙的厚度，原本部门间只隔着一堵墙，现在各自为政的结果就类似做了一个个房间再拼成大楼一样，墙无疑变成双层了。

流程管理鼻祖迈克尔·哈默教授说：“产生价值的是流程而不是部门。”这也印证了过去把人当成本的观念。而实施流程管理的企业，人的主动性和积极性得以充分发挥，人不再是

成本而是资本，即人力资本，并且是最能带来回报的资本。因此现在人们普遍认为：企业是得人才者得天下（市场）。人才犹如珍珠，散布的珍珠如果想要价值增值，就得串在一起，成为项链。串起珍珠的那条线就是企业的流程。简洁高效的流程就能让这些珍珠（人才）价值倍增。为什么同样一个人，在管理无序的企业作用不能发挥或者发挥不多，而换了一个管理有序的企业后，却能大展拳脚、大放异彩呢？不是人变了，而是流程变了。古人讲“良禽择木而栖”，说的是好鸟会选择好的树木栖身（自身安危才有保障）。现代的人才也会选择适合自己发展的企业。科层管理由于强调等级、由于层层请示的缘故，人才的发挥空间有限、晋升的速度也缓慢，它不是人才成长的摇篮，反倒容易成为人才成长的羁绊。因此，从部门的角度优化流程的路径选择是错误的。中国人大都知道南辕北辙的故事，方向错了能达到目的吗？

流程优化正确的做法一定是从企业的战略定位开始，从企业的目标体系往下分，把企业主要事务工作的相互衔接优化组合（流程结构）之后，再细分流程活动。流程优化是先总分，先大后小。建大楼是先地基，再框架，完成框架之后再分层砌墙，各层建好之后才能分间装修。如果从底层到顶层的楼梯没有装好，你如何进到第三层、第九层？

流程管理一定要先有总设计图再有分层、分间装修图，不能本末倒置。因此部门各自为政的做法要不得。

流程优化与合理化建议之间的关系

有人说，国企推行员工合理化建议活动是迫于上面的压力，搞流程管理为什么也要强调员工参与，也要收集员工合理化建议呢？要回答这个问题，只要搞清楚流程优化与员工合理化建议之间的共同点，答案就清楚呈现出来了。

搜集采纳员工合理化建议，改善企业管理，中外皆然，只不过表达词汇不同。至于是否重视员工合理化建议，则取决于管理者的经营理念或管理方式。独裁者、专权者肯定对此不屑一顾，民主型领导人、开放式管理者往往对此情有独钟。丰田模式的创立者，通用组织扁平化的推动者无不对此运用娴熟，一个全面质量管理（TQC）小组活动，一个群策群力几乎将合理化建议活动演绎得淋漓尽致。在封建思想统治几千年的中国，管理者往往对合理化建议嗤之以鼻，他们认为向员工请教意味着管理者的无能。加之，我国曾经举国推行过合理化建议活动，形式主义泛滥成灾，也让部分国人心有余悸。今天的中国推选员工合理化建议活动，在面子至上的中国，仍然阻力重重、障碍多多。

管理者的首要任务是什么？虽然答案多种多样。但我认为，不让同样的问题重复发生就是管理者日常工作中的首要任务。问题发生在什么地方？往往在现场。谁最清楚问题解决的

突破口？是现场员工。如何解决更有效？听取现场员工的意见。管理者不过是集中大家的意见，最后做一个判断或下一个结论而已。

我们知道，管理就是不断解决问题的过程。而成长中的企业永远会面临各种各样的问题。持续改进是管理的精髓。持续改进没有员工的参与是无法想象的。流程管理有一个不断优化原则，这就是持续改进。员工就是持续改进的主体。员工最清楚本岗位工作改善的突破口。咱们的古语“集思广益”、“众志成城”就是对合理化建议活动本质的最好阐述。员工合理化建议活动是持续改进的最佳方式之一。

也有不少企业在实践中体会到：合理化建议是提高工作效率的法宝。中国民营汽车制造的先行者李书福就是员工合理化建议的推行者和受益者。中央电视台新闻联播报道了吉利公司推行员工合理化建议活动以来的总收益——人民币两个亿，其中最典型的代表，他的员工合理化建议单月奖励高达七千元甚至超过了月工资。员工参与合理化建议活动在吉利公司已经蔚然成风。

无独有偶，听过这个新闻没几天，我又在《特别关注》的今年十月号上读到这样一篇文章《赢在最后十分钟》。说的是2010年被《福布斯》评为中国十家最佳酒店之一的香港置地文华东方酒店的发家史。开业初的文华东方酒店生意很差，简直就是生意惨淡。在迎来开业后的第一个正月十五时，酒店将行业例行的半小时燃放烟花活动延长十分钟。就是这十分钟让更多人记住了东方文华酒店，生意日益红火起来，终于成就今天的辉煌。总裁回顾酒店成功的原因时说到：这是员工的功劳，在无路可走时他广泛征求员工意见。从员工中搜集起来的建议有上百条，他只不过从中选择了这一条——多放十分钟烟花。

这个故事也同时告诉我们，当企业陷入困境时，不妨倾听底层员工的意见。“高手在民间”这个说法并非虚言。

好了，我们还是回到流程优化与合理化建议之间的关系上来。流程管理强调员工关系平等原则。让员工参与管理，也就提供了员工成长的舞台。员工的激情被点燃，就会关注企业发展、关注管理改善，建议就会有的放矢。流程管理的信息现场处理原则让每一个员工有职有权，让员工做主就是对他最大的尊重。没有什么比尊重更能带来激情和活力。快乐提高生产力，快速反应也能提高生产力。流程越简洁，工作越有效率。改善流程就是提高效率，就是为企业做贡献。

将员工合理化建议程序化，本身就是流程优化。流程优化与合理化建议相互促进、相互推动，相得益彰。如果我们将合理化建议纳入流程管理系统，那么在这个系统流程（三级流程）下面就会有若干四级流程，如：（1）合理化建议收集流程、（2）合理化建议评审流程、（3）合理化建议采纳实施流程、（4）合理化建议实效奖励流程、（5）合理化建议成果申报流程，等等。

流程优化成功的企业都有以下共同点：（1）领导人重视；（2）员工广泛参与减少空隙；

(3) 咬住目标不放松；(4) 大局为重，全局利益优先……这其中的第二条“员工广泛参与”就是合理化建议活动。

摒弃形式主义，合理化建议就不是负担，就不是应付上级，就是实实在在的生产力。

企业进行流程再造的恰当时机

何时进行流程再造的时机选择与具体企业的战略决策相关，不可一概而论。而流程再造与否，还取决于企业管理的基础与现状。另外，企业的组织准备，企业成员在思想上、技术方法上是否理解或接受流程再造的观念与方法也左右着选择时机。

通常，我们会这样讲：是否决定进行流程再造，取决于企业战略，即你的企业想突破现有格局，欲打造行业一流或超越同等水平企业，需要选择流程再造，否则按部就班，就难以实现超越目标。这往往是一种主动选择。还有一种情况是被动选择，那就是企业面临倒闭的风险，不进行流程再造，就像手脚坏死不截肢就有生命危险一样，必须截肢以保命，不实施流程再造企业就会滑向死亡的泥潭，迫不得已，为求生存而做出的选择。

由此可见，当我们认识到了流程再造的积极作用和巨大意义时，就应该避免第二种选择，那就是在企业发展稳定的时候就主动进行流程再造，远比被动选择时背水一战要来得主动和从容。也就是说，企业任何时候都可以主动选择实施流程再造——只要企业有提升管理的空间就行。

当然，我们知道从理论上讲做任何事情都有一个最佳时机——如果把握这个最佳时机，我们可以收到事半功倍之效！就我过去指导企业的经验来看，流程再造的最佳时机与企业的薪酬体系重建同步是一个不错的选择。我们在明确全体员工岗位职责的同时，对员工的责、权、利进行重新划分，让员工的权责对等、付出与回报对等，同时也是让所有的工作责任落实到每一个岗位。严格按新的流程规范员工行为减少等待和浪费，从而大大提高企业整体组织的运行效率和效益，让薪酬的增加成为新流程运行的推动力，实现企业与员工双赢。这样做的最大好处就是利益驱动。流程再造本身是为了管理升级，与员工利益挂钩的管理改革也能争取大多数员工的参与和支持，管理升级的同时也一定可以促进流程再造的成功。

以上是理想状态。退而求其次，只要企业做好了思想准备（接受流程再造的先进理念）和人员准备（掌握了流程再造的技术方法），随时都可以进行流程再造。

流程再造是企业转型升级的最佳选择

流程再造兴起于上个世纪九十年代初，想当初有多少人为之鼓吹、为之呐喊，不到两年时间就迅速风靡全球。然而两年过去了，流程再造的鼻祖迈克尔·哈默教授亲自宣布：全球流程再造失败率高达 70%。在国内失败的比例可能更高。于是斥责、怀疑甚嚣尘上。国人大多也从热捧转向冷对。只有少数勇敢者不抛弃、不放弃，破釜沉舟，坚持、坚持、再坚持，最后终于破茧而出，取得了破旧立新的辉煌业绩，如海尔、联想、华为等等不甘平庸的企业终于跻身世界 500 强企业的行列。

优秀企业的成功，让国人看到了流程再造的魔力；对失败企业的反思，也让国人找到了突破的方向。原来，不是流程再造本身有错而是跟风赶潮脱离实际。务实的企业，不再追求“一日千里”的巨变，而是寻求持续改善，于是流程优化被大多数国人所接受。流程优化似乎正以一股新的浪潮席卷全国——这不能不说是一个巨大的进步！包括本人在内也在极力“鼓吹”流程优化适合更多的中小企业。流程再造在中国似乎渐行渐远。

流程再造难道真的不适合中国企业吗？流程优化就是最好的选择吗？我近来一直在思索，思索有没有更好的选择、有没有更好的答案。我既观察企业的实践，我也观察周围的环境。我既思考流程再造失败的原因，我也分析流程优化带来的改变。我感到再造还是优化，各有利弊、各有千秋，谁是谁非，因企业而异、因企业战略而异。每一个企业处在不同的发展阶段、追求不同的发展目标，其选择都会前后不同。说到底，是再造还是优化，起决定作用的是企业战略。

一个想要短期内突破现有格局、超越同行的企业，只能选择流程再造，渐进的优化没有办法帮你突破。一个在红海垂死挣扎的企业，想要起死回生，只能选择流程再造，否则只有被红海吞噬的命运。而一个成长中的企业，基础还不是很牢固、人才、资金也不够雄厚，选择流程优化、持续改善无疑是最佳选择。

有人把流程再造比喻成“推倒重来”，那么流程优化就是“加固装修”。当一栋大楼摇摇欲坠时，谁都会选择推倒重来。当一栋大楼本身没有什么问题，可就是与周围的环境格格不入，这时候要不要推倒重来，恐怕坐在大楼内部是做不出正确选择的，只有当你置身楼外，居高临下，鸟瞰全局，才能断然决然：为了跟上时代步伐，必须推倒重来！

我们再来看看城中村改造，看看能够从中获得什么样的启示。当旧城改造全面展开，你是抱残守缺，当一个钉子户鸡立鹤群，还是顺应潮流推倒重来？相信任何一位识实务者都会做出再造的选择。

因此，我得出两个结论，一个不想被淘汰的企业，必须实行流程再造；一个想要脱颖而出的企业必须选择流程再造。这既是明智的选择，也是竞争的必然。

后危机时代，无数的中国企业都在思考转型升级，国家也在大力号召和支持企业转变增

长方式。如何转变增长方式？如何转型升级？我想除了流程再造还是流程再造！

企业的活力来自创新，创新是企业永恒的主题。用流程思考，让流程说话，激发全体员工的积极性和创造性，最好选择流程再造。僵化的管理方式不打破、层层传递的等级制度不打破，企业不会有活力，更不会有创新。没有创新，何来转型？没有活力，如何升级？

流程优化对于已经实施流程再造的企业或者一开始就采用了简洁高效流程的企业，当然是首选。而那些流程僵化或混乱的企业，流程再造或许更加适合。靠流程再造超越同行的海尔今天不也在继续优化流程吗？企业不同的发展阶段，需要不同的选择。

再造，还是优化？请问你的战略！

流程再造失败的原因

众所周知，全球流程再造技术运用失败率高达 70%。还有一个并不周知的统计，中国咨询工作满意率只有 3%，较为满意为 27%，加起来是 30%。从另一个角度来说，中国咨询项目 70% 不被认可。为什么比例惊人地一致？这其中原因何在？咨询公司的原因占多少？企业的原因又占多少？不搞清楚这个问题，不总结失败的真正原因，中国的咨询业不能进步，中国的企业管理不能提高。

关于企业流程再造失败的原因，我们可以从两个角度进行分析总结。

一、从企业角度分析企业实施流程再造失败的原因

1 习惯思维作祟，权力意识作梗

流程管理失败的最大元凶就是权力大棒。流程再造以服务企业发展四大价值增值为目标，以充分调动全员积极性为前提，以责任明确为标准，以责任考核到人为手段，以全新的管理理念作支撑。流程再造是对个人权力的最大挑战。贪婪权力者，实施之前一定拥护，改革谁不支持？实施之后，一定反对。员工自觉性起来了，玩权力者受到了冷落——岂有此理，这事没有经过我签字画押，他们就办了？先不管办得好与坏，首先不尊重我就不行！权威权威，没有权，哪来的威？

流程再造失败 50% 断送在这些人手上。

2 懒汉思维呼应，浑水摸鱼心理

管理学有句名言：人在可以懒时，不会不懒。这虽然不具普遍意义，但对大多数人而言还是对的。流程再造是一个多么巨大的工程！可以说，企业管理的任何项目都比不上流程再造费工费力。一个稍具规模的企业没有全体管理人员全身心的投入，没有三个月至半年时间的分析、梳理、设计、优化、审核、审议、讨论批准、宣传贯彻，流程管理是无法启动的。

没有吃苦耐劳的准备甚至打算长期混日子的人一多，这样的企业实施流程再造只能胎死腹中。流程设计还没有结束，就会被习惯势力打回原形。

流程再造失败 10%断送在这些人的手上。

3 急功近利误导，不识流程何物

企业急功近利，愿望过于美好，脱离企业实际。一种做法就是拿别人企业现存的流程图复制。真正有用的流程是抄不来的。流程是对该企业做事方式的重新设计和提升，怎么能抄袭别人的呢？你的企业和别人的企业人员素质、先天基础、后天努力都一样吗？如果抄袭可以成功，那还不如干脆去抄袭世界第一好了！第二种做法就是找咨询公司越俎代庖，钱倒是舍得花，除了鼓了咨询人员的腰包，企业注定一无所获。不论采用何种方式，企业人员最终都不明白流程为何物，怎么运用，怎么实施。

流程再造失败 10%断送在这些人的手上。

4 变革势力微薄，企业文化不容

如果一个企业变革流程的发起者在企业处于少数派，哪怕他是老板，没有企业成员上上下下的参与和支持，这样的企业流程再造也必然失败。这可以从企业文化上面找原因。有人说企业文化就是老板文化，我不赞同。如果一个企业的文化已经形成并且其文化主张随遇而安，拒绝变革甚至害怕变革，这样的企业只能随风飘荡，变革是无法进行的。

流程再造失败 10%断送在这些人的手上。

5 得利阶层顽固，广大员工受苦

企业内部成员从利益角度划分大致分为五种人，其中有一种人是食利者，专门在企业钻空子、捞一把的人，这种人不多，一多企业就死定了。但得利阶层却不一定是五种人中的哪一种人，但是他是现行制度的得利者，打破现有做法，能不能给他带来好处，这是他首先考虑的要素。如果不能给他带来更大的利益满足，他是绝对不会支持的。如果给所有人都带来好处而不能给他个人带来超过众人的好处，他也不会赞成。他还会变着法儿反对。个人利益最大化是他追求的目标。而流程管理追求的是企业利益最大化。

流程再造失败 10%断送在这些人的手上。

流程再造失败 10%断送在其他原因上。恕不一一列举。

二、从咨询公司角度分析企业流程再造失败的原因

1 一切唯老板之命是从

企业老板都希望自己的企业基业常青，都希望自己的企业管理顺畅。可是为什么还是有那么多企业倒闭、死亡呢？难道说老板不是企业的亲老板？我知道现在好多企业为了逃避法律责任，请了很多假老板应付场面。真老板就真的放手不管，让人自主管理了？显然不会！那为什么有无数的老板亲手葬送了自己亲自创办的企业呢？都是“成功”惹的祸。企业从小到大、从无到有，老板处处正确、员工个个佩服、老板成了正确的化身。他自己这样认为，员工也这样认为。在他的一亩三分地里，“我就是皇上，我的话就是圣旨。好习惯养成了难

改，坏习惯养成了也难改。所以请来的咨询师就得听我老板的。因为我一贯正确嘛！”

那些专家学者们深深懂得，项目钱能不能到手。关键在于老板一句话、一支笔。不听老板的听谁的？一切唯老板之命是从，项目焉能不败？老板要是真懂流程再造，他请专家干什么？咨询师的贪婪是导致流程再造失败的罪魁祸首。不按科学规律办事，不坚持原则，流程再造必败无疑。

流程再造失败 50%断送在这些人士上。

2 一切向钱看作崇

这似乎与第一条相同。其实不然。第一条是老板强加给咨询师的，没有骨气的咨询师会就范。有良心有责任感的咨询师是不会丧失原则和立场的。他们宁可放弃金钱，但绝不放弃原则。如果咨询师带着卑微的目的，流程再造必定失败。流程再造没有和传统习惯做斗争的信心和勇气、没有博大的心胸，是根本不可能完成这样一个变革的设计和指导工作的。

流程再造失败 10%断送在这些人士上。

3 没有真正发动群众

咨询师把重点放在少数企业精英身上，没有开展广泛的宣传教育，流程再造的作用、意义不被大家知晓，设计制作流程没有众人参与，完全是少数人闭门造车的产物，其失败是可以预见的事。

如果咨询师图省事，不做宣传教育、不搞培训，一心只想快快交差然后拿钱走人，那么咨询师要对此负主要责任。如果企业不重视、不配合、不投入人力，则又当别论。

流程再造失败 10%断送在这些人士上。

4 流程再造脱离实际

即使一切条件具备，也不能保证流程再造就一定成功。也可能企业选错了医生、开错了药，本来流程再造是业务流程重组、企业流程再造（BPR），可是企业请来的专家却是搞企业资源计划（ERP）的。一个解决人脑问题，一个解决“电脑”问题。这不闹出笑话才怪！这必然会导致项目失败。即使找的是 BPR 专家，也不能保证成功。如果咨询师只有丰富的理论，没有结合实际的能力，那么流程设计就会走偏方向。实施不了就在所难免。

流程再造失败 10%断送在这些人士上。

5 专家也不懂流程为何物

更可怕的是专家也不懂流程为何物。流程再造失败 10%断送在这些人士上。

流程再造失败还有 10%是其他原因，也不一一列举。

第六章 流程管理也要考核与评估

中小企业对流程管理的评估

实施流程管理的企业都很想知道效果如何，虽然凭感觉也能说出一个大概，但要准确评价还得有量化指标才行。本文就此提出个人看法。

对单个流程的评估可以随时随地进行，对企业流程管理进行整体评价，则必须在企业实施流程管理一个阶段之后才能进行。通常需要在项目完成一年后进行，否则，时间太短、没有数据支撑，则无法判断。

那么，我们从评估指标和评估方法两个方面进行阐述。

一、评估指标

- (1) 流程意识普及程度；
- (2) 流程图覆盖范围；
- (3) 流程责任界定清晰度；
- (4) 流程责任考核覆盖面；
- (5) 违背流程事件发生量；
- (6) 违背流程事件查处率；
- (7) 工作一次完成准确率提高多少；
- (8) 产品一次交检合格率提升多少；
- (9) 采购到货准确率提高多少；
- (10) 资金周转提高率；
- (11) 人均产值增加量；

- (12) 人均利润增加量;
- (13) 人均等待时间减少量;
- (14) 安全事故降低比率;
- (15) 顾客投诉减少比率;
- (16) 成本降低率;
- (17) 其他本企业认为重要的指标。

二、评估方法

毫无疑问,这是基于流程管理实践的评估,而不是针对流程设计的理论评估。我们对实施流程管理的企业有一个基本要求,那就是必须建立与流程挂钩的绩效考核制度,并有专人负责流程运行的跟进与检查。否则,没有相关数据的统计与积累,评估就无从谈起。

评估指标的1~7项,是流程管理企业所独有的,而8~17项则是所有企业正常经营必须统计的,实施流程管理的企业更需如此。所有指标数据必须逐月统计,最后换算成年度指标与上一年度进行比较。

1~7项评估指标的采集与运用说明:

(1) 流程意识普及程度: 权重10分。

针对全员考查。接受流程管理理论与技术培训、知晓并理解自己工作岗位的流程图的员工百分比,达到70%为合格,达到80%为良好,超过90%为优秀。

优秀计10分,良好计8分,合格计6分,否则计零分。

(2) 流程图覆盖范围: 权重15分。

企业的日常工作,或者叫例行事务有多少用流程图来表述,其占全部例行事务的百分比达到60%为合格,达到70%为良好,达到80%为优秀。

流程图不可能包罗万象,不可能也无必要覆盖所有工作。

优秀计15分,良好计12分,合格计9分,否则计零分。

(3) 流程责任界定清晰度: 权重5分。

流程责任清晰到岗位的程度,企业所有流程责任均有明确的岗位承担且能被员工轻易识别。责任与岗位对应清晰达90%为合格,95%为良好,99%为优秀。

优秀计5分,良好计4分,合格计3分,否则计零分。

(4) 流程责任考核覆盖面: 权重5分。

流程责任清晰,承担岗位员工受到考核,没有空缺事项。流程责任70%受到考核为合格,80%受到考核为良好,90%受到考核为优秀。

考核内容与员工岗位工作标准挂钩,能够做到一目了然。

优秀计5分,良好计4分,合格计3分,否则计零分。

(5) 违背流程事件发生量: 权重5分。

违背流程操作的事件发生次数,每月不超过三次(含三次)为优秀,超过三次不超过五

次为良好，超过五次不超过七次为合格。

优秀计 5 分，良好计 4 分，合格计 3 分，否则计零分。

(6) 违背流程事件查处率：权重 5 分。

违背流程事件查处率 100%为优秀，达到 90%为良好，达到 80%为合格。

优秀计 5 分，良好计 4 分，合格计 3 分，否则计零分。

(7) 工作一次完成准确率提高多少：权重 5 分。

流程管理要求员工一次把事情做对。因此，员工工作一次完成准确率是衡量流程管理效率高低的一个重要指标。对其统计工作必须认真对待。实施流程管理之前，企业往往缺乏这方面的统计数据。企业对比的指标也就只能从第一次统计开始。为便于统计，我们一律使用全年平均数除以第一个月的工作一次完成准确数即得出准确率提高比率。

提高 1%为合格，提高 3%为良好，提高 5%为优秀。

优秀计 5 分，良好计 4 分，合格计 3 分，否则计零分。

8~17 项，各项权重分别为 5 分，即每项提高或降低一个百分点为 1 分，最高得 5 分。10 项合计 50 分。1~7 项的权重合计也是 50 分。总计 100 分。

三、评估组织

现阶段，对企业流程管理的整体评估应该在专家指导下进行。一是中小企业不具备流程管理的专业人才，二是企业内部评价很难做到客观准确。因此，建议企业成立内外结合的评估小组，评估小组组长由企业负责人担任以方便调动资源，副组长由外聘专家担任以保证评估的规范与客观。另确认企业各系统负责人为评估小组成员，企业流程管理主管当然是评估小组成员并兼任评估小组秘书，负责数据的最后归类与整理。评估小组成员至少在 11 人以上，以保证评价成员的代表性和全面性。

评估小组要制订详细的评估计划，将各项数据统计任务分配到个人或各个数据统计小组，统一数据采集时间和计算方法，并在规定时间内上报评估小组秘书。各数据小组的原始表格必须统一上交存档，以备查验。

专家负责对统计结果进行分析和解读，以指导企业下一步改善和提高。

四、评估结果分析

如果综合评估达到 60 分，即表明企业流程管理是成功的，当然改善空间还很大，应该继续努力；综合评估达到 80 分，说明企业流程管理取得了良好的成绩，应该说可喜可贺，不过百尺竿头，更进一步，就能达到理想境界；综合评估如果超过 90 分，则表明企业流程管理取得了显著成绩，只要持续保持就可以了。

中小企业对流程的评估

流程评估渗透在流程管理的各个环节，流程设计、流程优化或者流程重组都离不开流程评估。本文仅从单一流程如何评估进行阐述。

一、流程评估的原则

企业进行流程管理的目的是为了提高顾客需求的响应速度、提高工作效率，减少等待或消除浪费以节省成本。因此，一个流程是否合适、是否有效、是否给企业带来了效率的提高或成本的减少，就是我们评估流程的关键所在。之前，我曾给出了判断一个流程好坏的八字标准：务实、独特、简洁、高效。只有当该流程是务实、独特的，才有必要对其进行评估，如果离开了企业实际，简洁、高效都没有实质意义。这八字标准也可以当作流程评估的原则。

二、流程评估的判断指标

- (1) 是否有清晰的流程目标；
- (2) 责任是否明确到岗位；
- (3) 是否存在可有可无的环节；
- (4) 是否有清晰的时间节点；
- (5) 能否实现流程运行目的。

三、流程评估的量化指标

- (1) 减少参与岗位数量；
- (2) 减少流程运行时间；
- (3) 减少审核次数；
- (4) 减少成本金额；
- (5) 提高效率百分比。

四、流程评估的组织

中小企业实施流程管理，不一定都请咨询机构，企业需要立足于自我设计、自我评估。因此，企业需要成立流程评估小组。评估小组至少七人以保证流程评估的公正性，注意代表广泛，其职责或专业能力最好涉及的企业的方方面面。建议企业负责人兼任组长，另找一人任副组长负责评估的技术性工作，如表格的制作与统计、流程的说明与答疑。当然，企业自身能力不具备时，还是请专业人士指导为佳。

五、流程评估方法

评估小组有计划分类别进行流程评估。每次评估 20 个左右的流程，或定时间不定流程数量以保证评估的质量，每个流程涉及的岗位都要选派代表参加，并将岗位代表的评估意见列入统计范围内。

流程评估的判断指标只要有一项是否定回答，这个流程就应该判定不合格。流程评估的量化指标正好相反，只要有一项是肯定回答，这个流程就可以判定合格。当然，其前提是流

程评估的判断指标合格。至于还有多少改善空间，则完全因企业而异。评估小组可以就此提出具体建议。对流程进行评估的目的就是为了优化或改善。

六、流程评估的运用

所有流程评估结束，在将评估资料归档的同时，也要将单一流程的评估结论发放给流程主持岗位，责令其根据流程评估小组的意见牵头组织优化设计，将评估小组的要求落到实处。

项目导入前的流程现状评估方法

流程是企业管理中普遍存在的现象，有无自觉梳理、统一管理则又当别论。不能因为企业没有开展流程管理，就说企业没有流程；更不能因为没有流程图，就断然下结论，说这家企业没有流程。流程管理理论自其诞生之日起，就一直宣称是流程重组或企业再造，如果本身不存在的东西是无法重组或再造的。因此，进行流程管理之前，企业或项目专家必须对现有流程进行评估，以确定流程管理重点和项目实施方案。

对企业流程现状的评估通常有以下几种方法，不过，几种方法需要综合运用。为简便起见，先逐一介绍如下，最后综合阐述。

一、问卷法

针对企业特点设计问卷内容，通常分为流程意识、做事习惯、例会频率、沟通方式、常用表格、工作瓶颈描述等，以选择题为主，描述题为辅。

填写者应具备广泛的代表性，为保证填写信息是个人独立意志的体现，通常由专家随机抽人，然后统一时间集中在同一地点单独填写，在规定时间内当场交卷。通常不要求填写者填报姓名，只写岗位名称即可，以鼓励填写者实话实说。

二、座谈会

座谈会分三个层次，即高层、中层和基层员工。

高层逐一访谈，给其充分表达个人意愿的机会，也便于了解项目的助力或阻力大小。谈话主题由专家把控，既与企业高层主管的工作挂钩，也适时让其表达对企业全面管理的看法。

中层主管视企业规模大小决定小组座谈或单独访谈。中层主管访谈的重点在于各横向联系单位的顺畅与否、或沟通困难的症结所在。座谈过程中发现有全局视野的中层主管可安排单独访谈，以获取更多信息。

基层员工多采取小组座谈方式，专家提出一个个话题，听取大家发言，着重了解他们工作中被动等待或无故浪费的事件和时间节点，同时听取他们对改善产品质量或提高工作效率

的看法。

三、案卷法

案卷法其实就是专家阅读企业成文制度或管理档案，从中了解企业管理特点或不足，特别要关注企业重复出现的问题或经常发生的错误有哪些，从中很容易找到流程管理改善的突破口。

四、直观法

直观法就是现场走访，到现场去观察企业管理的好坏，获取第一手材料。通过观察企业员工的工作状态、精神面貌，观察现场繁忙程度，观察现场物品摆放、厂房布置、墙面张贴，并在方便时和现场员工交谈。将现场观察与座谈和问卷调查内容相对照，就可以对企业管理的现状有一个立体印象。对重点部门可选择不同的时间点去观察，以识破应付检查的表面现象。

五、表单法

表单法就是追踪企业现有表格单据的流转路径，真实把握企业现有工作流程的效率高低或瓶颈所在。重点了解现有表单的必要性、便捷性或繁琐性；同时，寻找有无可替代的方法或路径。不少企业表单流转环节过多、时间过长，不仅造成内部信息传递迟缓，而且招致不少合作伙伴的投诉，效率自然大打折扣。改进表单的设计或传递就能带来效率的提升和改进。

项目导入前，流程评估的重点不仅在于把握现行流程的效率、质量、服务和响应速度，了解流程优化改进的空间，而且还要了解企业员工特别是管理层的思想状况，把握流程管理的难点和起点。流程管理真正要起作用，思想观念的转变必须放在首要位置。没有观念变化，就谈不上流程优化。

因此，对企业现状的评估，不能仅仅局限在流程表面，必须深入探究其形成的思想根源。要达成这一目标，以上方法必须综合运用。专家组最后必须对其进行统计分析，然后以调研诊断报告的方式呈现给企业管理层决策。也就是说这份调研诊断报告，既有数量统计，也有案例分析，既有主观判断，也有客观事实，对企业下一步实施流程管理的重点就能准确把握。有了对企业流程现状的全面评估，流程重组或优化的方案就能做到有的放矢。

项目进行中的流程设计评估方法

为了保证流程设计符合企业实际和达成流程管理目标，进行流程设计之前，企业需要明确合格流程的标准，设计标准就是评估标准。

评估标准因企业而异，在《中小企业如何进行流程评估》一文中提到的判断指标和量化指标可供参考。同时，企业流程管理战略也影响评估标准的设立。流程再造和流程优化的评

估标准显然是不同的。流程再造可能会更多参考行业标杆的指标，流程优化则应该注重内部标兵的指标，适当兼顾行业标兵的做法即可。流程评估既是对流程设计的检验，也是流程实施的准备，是流程管理的重要一环。

流程设计是流程管理的基础，流程是否符合企业实际，是否简洁高效，不能设计者说了算，必须经过三道评估关，三道评估各有侧重，不能互相替代。这三道评估分别是岗位代表评估、主管评估和企业负责人评估。

流程参与者岗位代表评估是流程设计评估的第一关。主要评估该流程是否符合企业实际、是否可操作、是否简洁。流程设计者一方面要听取岗位代表意见，另一方面还要引导他们大胆反思现行做法的不足，鼓励参与者提出进一步简化的建议，彻底扫除操作上的障碍、去掉冗余环节。流程设计者要对比新旧流程的不同之处，并描述由此可能带来的积极变化，如有不利影响也要一并阐述清楚，确保流程在总体上优于旧流程。否则，该流程就必须进行重新设计。

流程参与者必须从两个方面对流程进行评估，一是从低端回答流程是否切合实际，二是从高端回答流程是否让我们充分发挥了潜力。如果不付出任何努力就能按流程执行，则往往表明流程的起点低了，流程改善的空间还有待挖掘。如果执行流程需要投入很多的资源或者流程推行的阻力过于庞大，则流程的起点就过高，暂时很难适合企业现阶段的发展需要，流程的标准还需降低，尽量能做到既满足现行的做法，又有一定程度上的提高。

主管评估也就是流程审核，是流程评估的第二关。主要就流程的系统性、衔接紧密性进行评估，对可操作性也要做进一步评估。凡流程涉及的岗位员工代表及其上级主管都必须参加讨论。评估采取流程执行者阐述、流程涉及的岗位代表和上级主管提问、流程设计者答疑的方式进行。本环节除了对该流程是否简洁可行进行评估外，还要评估其在整个流程体系中所处的地位和作用、评估其与上下承接流程是否衔接紧密，评估流程目标是否明确、目的能否达成，否则，也需要退回重新设计。

主管需要考虑这个流程可不可以被替代或合并，还有没有删减的空间，或者手工操作的部分能不能用技术或设备替代，尽量考虑减少等待、减少重复和交叉环节。

企业负责人评估就是最后审批环节，是流程设计评估的第三关。除了继续评估流程的系统性之外，重点评估其完整性和必要性，以保证企业流程设计的系统性和有效性。流程管理专家、流程设计者、流程涉及到的各主管参加，流程设计者进行流程必要性阐述，企业负责人和其他参加者均可提出质疑，流程设计者和流程管理专家给予解答。如果该流程不能保证整个公司的流程前后衔接、操作可行、效率提高，甚至存在可有可无的环节或责任不清现象，则该流程就必须重新设计。

企业负责人还要特别关注流程与客户和供应商的衔接与配合，只有提高顾客响应速度，增加供应商合作便捷的流程才能真正提高企业的效率和效益。

一个流程如果通过了三道评估关，其被知晓的范围就大大增加了，同时也是给公司的流

程管理者和执行者进行了一次次深入的培训，对流程的执行也就有了坚强的后盾和广泛的基础。评估不仅仅是形式上的审核，也是思想上的碰撞和提高。因此任何一个评估环节都不能省掉，而且还要认真地对待，慎之又慎。

建立与流程挂钩的绩效考核制度

实施流程管理的企业如果不能建立与流程挂钩的绩效考核制度，流程管理的作用就难以持续，甚至有发生管理水平倒退的可能。为此，我曾经提出过这样的观点：责任随着岗位走，考核围绕流程走。

建立与流程挂钩的绩效考核制度的步骤如下：

一、明确岗位流程责任

我们在进行流程设计时已经将责任划分到岗位了，为什么这里还要明确岗位流程责任呢？是不是重复工作呢？不是！这是关联工作，而不是重复工作。将责任划分到岗位，是流程管理的前提或基础；将各个岗位的流程责任搞清楚，是流程管理的继续或保证。前者属于流程设计，后者属于岗位工作规范。

岗位工作规范就是建立岗位工作标准。一个岗位的工作标准我们要求至少包含以下内容：岗位的工作事项（工作职责）、遵循的制度和流程、做好的主观条件、做好的客观条件、做好的标准要求或指标值、考核标准。

实施流程管理的企业在建立员工岗位工作标准时，一定要将该岗位应该遵循的制度和流程代号列入其中，一是方便对新员工入职进行有针对性的培训，二是方便岗位员工职责清楚，三就是方便考核。

我们知道企业的流程图数量繁多，而具体到每一个岗位员工需要操作或执行的流程图却并没有多少，少的只有一两个，将各岗位的流程责任集中归类，员工能够开门见山，流程图的指引作用也能立竿见影。如果流程图不与被执行者直接联系，再多再好的流程图也只能束之高阁，形同虚设。

二、细分流程团队责任

流程管理的目的是保证所有流程活动都能给企业带来增值，单一流程活动能否增值取决于整个流程目标是否实现，因此，每一个岗位员工的工作都必须对整个流程结果负责。整个流程的增值目标实现了，参与者的工作就有价值，整个流程失败或无效，参与者都要承担责任。承担责任的大小与其所起的作用大小相关。那么，在进行流程责任考核时，我们就必须区分每个员工在流程团队中的责任，事先规定承担责任的大小。有功，与责任大小相等，有

过，也与责任大小相当。比如，如果某一流程的失误，做主管的承担 50%~80%的责任，那么，参与者就可能承担 50%~20%的责任。责任大小由流程参与岗位及其上司主管共同确认。

三、设立流程考核权重

事实上即使实施流程管理的企业，也不能完全靠流程细分全部工作，不能从流程角度进行责任考核的事项又不能不考核，这里就出现流程责任占考核多大权重的问题。而且，同一企业内部，不同的岗位流程责任的权重也是不同的。对此，岗位工作标准就是区分流程责任大小的主要工具。如果该岗位的工作都与流程联系紧密，则其流程责任考核的权重就大，反之，权重就小。但任何岗位流程责任的权重最高不宜超过 90%，最低倒是可以不设限，如单独作业的清洁工，就不必设立流程考核权重。

四、制订流程责任考核办法

按流程执行，就必须按流程考核。考核标准、考核方法要经过充分的讨论，让流程执行者参与讨论，是保证流程能够执行的最有效手段。考核标准要参照企业的历史数据、考虑执行者的技能水平，还要参考行业平均水准，同时也要考虑失误可能给企业带来的损失大小等诸多因素。如果其活动犯错误的频率高，则应该减少其扣分的分值，如果其活动造成的损失大，则应加大其扣分的分值。扣分分值大小在企业内部保持统一即可。考核标准的确立往往要花费较多的时间，一旦确立就不要随意更改，至少保持一年不变。

考核方法与考核标准紧密相连。多数企业采取月度考核与年度考核相结合的方式，这与工资奖金的发放时间吻合，较为可取。但考核是不能只在月底或年底进行的，而应该与工作结果完成时间同步，月底或年底只能是考核结果的统计时间。这里又要说到“责任随着岗位走，考核围绕流程走”的观点了。一个流程活动终了，结果是好是坏就有了，这个时候进行考核才是最佳时机，延后考核往往只能凭印象打分。流程责任考核完全可以借鉴生产工人的工序流转卡方式来设计。工序流转卡可以记录员工的工作业绩，流程责任跟踪卡与此类似，也可以说是异曲同工。流程责任承担者可以自己打分。

让流程执行者自己考核，其主管复核确认也省掉了不少额外工作。只要标准统一，考核以事实为依据，任何人评价一个事实（工作结果）都给出一个得分，这才能保证客观、准确，这样的考核才能做到公开、透明。让员工成为绩效考核的主体，是我一直以来的观点，也曾专门著文阐述，故不重复。

五、计算流程考核得分

考核后统计得分，简单易行，无须多言。但我这里还要补充强调流程主管的统计责任：哪些流程执行得好，哪些流程执行得差。这是流程主管（也许有的企业叫流程经理，或者叫CPO）的主要工作之一。考核是针对岗位员工的，但流程执行得好坏却关系到企业管理的好坏、关系到企业效益的高低。流程主管必须从企业流程整体执行情况的角度进行统计分析。从个体的角度进行分析则是各个直线主管的责任。

六、分析流程执行情况

流程主管必须对流程执行的整体情况进行分类，至少按好、中、差进行三级分类。特别是执行差的流程原因何在，必须与相关岗位人员进行深入分析，找出差的根源所在，从而制订改善措施。

流程执行差的原因通常可以从两个方面查找，一是流程本身有问题，脱离实际，难以执行；二是执行者的原因。执行者的原因也有两点，一是意识问题，不愿意或不敢按流程执行，如习惯于请示报告的员工，胆小怕事，不愿意承担责任；二是水平问题或者能力问题，不具备按流程执行的独立操作能力。当然，还可能存在更深层次的问题，比如说，企业文化中的消极因素，官僚干部的独断专行等等，都会影响流程运行。

找到问题根源，才有改善的可能。流程主管任重道远。

七、考核结果检讨与运用

毫无疑问，考核之后就要奖惩兑现。奖励流程执行好的员工，惩罚不按流程执行的员工，帮助意识差、水平差的员工，企业的管理水平才能提升、效益才能增加。

绩效考核的目的最终都是为了改善绩效。改善绩效从哪里入手呢？实施流程管理的企业提高绩效有两个途径：一是优化低效的流程，二是提高流程执行者的能力和水平。在这里，流程执行情况的分析就能帮上大忙了。

流程管理很重要的一项工作就是持续优化，持续优化的基础就是严格的考核。考核结果的运用让改善有的放矢：是流程本身的问题就改善流程，是流程执行者的问题就培训员工或者换人换岗。

八、颁发新的考核制度

按流程执行、按流程考核，就得建立与流程挂钩的绩效考核制度。把大家讨论认可的考核标准、考核方法上升到制度层面，企业负责人正式颁布新的绩效考核管理制度至关重要。全体员工不从思想上认同，不从制度上规范，仍然沿用传统的考核制度，不仅不能推动企业流程管理的开展，相反还有可能让流程管理的已有成果付之东流。新考核制度生效之日原有考核制度必须废止。

有家企业实施了流程管理，而考核却仍然沿用传统的方法进行，将考核指标分解到部门，用部门业绩考核全体部门成员，让多干的人不多得，让少干的人跟着沾光……结果，不到半年时间，流程被扔到一边，按领导旨意做事盛行，拍马屁者吃香，正直者选择离开。这样的考核再怎么细致，也改变不了苦乐不均的局面，失败也就在所难免。考核强调责权利对等，脱离了员工各自的工作事项去考核，得到的只能是责任不清业绩不分的结果。这也是为什么众多企业绩效考核屡试屡败的原因所在。

实施流程管理的企业，必须建立与流程挂钩的绩效考核制度，并且做到位才能避免不重蹈企业失败的覆辙。

第七章 流程管理专家的项目体验

基础管理差的企业也能搞流程管理吗？

“流程管理不是大企业的专利，越是基础管理差的企业越是需要进行流程管理。”有人问我“基础管理差的企业能不能搞流程管理”时，我就这样回答。那人把头摇得像拨浪鼓似的，好像我在骗他。身体越差的人越是需要健身，你不反对吧？他起先是点头，然后又摇头。他说，这先要看是什么人。有钱的人才能去健身，没有钱的人怎么去健身？

算他说对了一半。没有钱的人只是不能去健身房健身而已，难道不花钱就不能健身吗？跑步、打拳、搓手……这些任何人都可以做的健身活动需要钱吗？不需要！

是人都有身体运动，是企业就有流程活动。有流程活动为什么不需要管理呢？对流程活动进行管理，就能避免杂乱无章，就能提高工作效率。不去管理，就会出现拖拖拉拉、客户不满，最后内部员工互相扯皮，你不满意我也不满意。企业的基础管理就会越来越糟糕。

问题是我们不知道怎样进行流程管理啊？这才是问题的关键！

这里我们也会发现语言真是一个奇怪的东西。明明是身体运动，因为美其名曰“健身”，结果让普通大众敬而远之，久而久之，以致忘记了自己原本也是可以健身——做身体活动的，由于人们把“健身”搬到了特定场所，并且没有金钱兑换的会员卡你就走不进去，由于不能随随便便去健身竟然连健身运动也遗忘了。

流程活动与此类似。“流程”一词在中国古已有之。当老外提出“流程再造”并且传入国内之后，“流程管理”成了一个时髦的名词，只有专家学者明白，普通大众就不认识了，变得和“健身”一样成了奢侈行为——不是钱多得花不出去的外企、国企，国内的中小企业是花不起这个钱搞流程管理的。

我们再拿“健身”说事，有钱人去健身房健身，钱少的普通人难道不能在家里健身——

搓搓手、打打拳，到室外跑跑步？没有钱而身体差的人是不是更应该注重身体运动？换个说法是不是更应该健身？基础管理差的企业，就如同身体差的普通人一样更需要进行健身——实施流程管理！否则，基础管理差的企业比那些健康的企业死得更快。

企业流程管理就是对跨部门多岗位的工作衔接分清先后秩序和明确界定责任。请问，有哪家企业不需要这种界定？有专家指导也需要企业员工参与，没有专家指导企业员工只要有人组织一样可以自主进行。

是人就需要健身，是企业就要进行流程管理。肠梗阻不及时疏通可能致人死亡，企业流程不畅不进行清理也会导致企业灭亡。

实施流程管理，你的企业准备好了吗？

管理其实并不复杂，有时候改变一个观念，就会让企业节省一大笔开支。如果有计划有步骤地梳理企业运行流程，把不必要的环节清除，那么将会更加彰显管理的作用和意义。我这样讲，是有着切身的感受。

以前我在服务一家商贸企业的时候，我们为了讨论一个收货流程的最后定稿（之前，相关人员已经做了大量论证工作），花费了整整一个下午的时间。相比其它流程，这个流程是耗时最长的，也是争论最激烈的。当然它实施的效果也是最显著的。

问题就围绕企业收到供应商货物之后到底要不要反复查验展开。

这家企业以往的做法是配送中心收货后先作第一次查数，发放门店时再查一遍，货到门店后，专职收货员查第三遍，防损员查第四遍，防损经理还要抽查，货到卖场，理货员查第六遍，课长最后抽查，总共七次货才最后上架。即使如此细致，仍难免货品短缺，由此造成的损失由于经手人太多，反而找不到具体责任人，结果耗损还是得老板买单。

参加讨论的人员，除我之外，有企业董事长、营运负责人、配送中心经理、门店店长代表、防损经理代表、收货员代表、理货员代表，另加企业特别选拔的规范化管理系统设计师多人。

最初我提出查验次数只保留三次，几乎遭到了所有人的反对。我提出配送中心初验、门店收货员复验、理货员上架时查验的思路，把防损员完全排除在验货之外。在这家企业，防损部门工作很到位，在企业上上下下成员眼中，防损员几乎是公正与安全的化身。取消防损员的参与，没人想得通。

为此我就费了不少口舌，先从防损员的工作职责说起（验货根本不是防损部门该做的事情），再讲验货的目的（数量准确、品质达标——这也不是防损员做得了的事情），又讲在企

业内部的制衡体系中防损部门的主要功能,还讲了在其他企业防损出现漏洞的主要环节……聪明的董事长最先响应我的观点,有董事长的加盟,支持的声音逐渐占了上风。

第一关过了,验货程序减少了两步,还有五步,我仍然感到效率太低。我当时想的是:重复查验不仅仅是时间成本的浪费,更大的弊端还是货物搬来搬去对商品的磨损增加。讨论中理货员代表反映了一种情况,让讨论开始朝着我指引的方向走去。她说:反复查验耽误销售。有的急缺商品,顾客等着要,明知货已到了门店,但由于没有办理完查验手续,谁也不敢违规取出来卖给顾客。我趁机提出一个问题:我们企业的经营理念是顾客至上,在这个环节能不能体现?要不要体现?答案几乎是肯定的。随后场面陷入了短暂的沉寂,最后还是董事长打破了沉寂。他说:只保留二次查验,并且这二次查验就在同一地点进行。没等董事长说完,现场就炸开了锅:“这怎么可能?”、“这要出了问题找谁负责?”质疑声、反对声此起彼伏。顺便说一声,这家企业有良好的学习氛围和工作氛围——讨论问题畅所欲言;一旦决定下来,谁都会不折不扣执行。在大家一番激烈的争论之后,我又发表了自己的意见。我说减少查验人次,出了问题才能找到责任人。多人负责其实就是为了逃避责任。多人负责往往成为不负责的遁词。我还列举了一些以前本人服务过的企业中的实例来说明。我们企业服务要达到的目的就是将所有责任落实到岗位个人,减少可有可无的环节,从而提高企业运行的效率和效益。还有我们的理念是基于对员工的充分信任。设置过多的查验环节说白了就是对员工的不信任。这中间仍少不了互相辩论。当董事长再次解说具体做法时,全场终于安静下来。

最后大家一致举手同意将验货程序改为二次,验货地点就在配送中心。基于保密原因,具体做法不便详述。为审核一个做事流程,花了整整半天时间,这是我在这家企业效率“最低”的一次;但这个流程为企业带来的效益却是最高的。还有它的执行也是最快的。董事长第二天早会上对全体中高层管理干部做了一个小时的解读和说明,直到与会人员举手表决赞成。他当场就宣布散会立即开始实行。

这个流程的实施,砍掉了所有大店的两名专职验货员、中等规模门店的一名专职验货员,也省去了各个小门店的兼职验货工作。人力资源部门的人当场就算出了节省的人工成本,一月节省一万三千元,一年下来就能节省十五万元。我们在这家企业总共梳理优化了三百多个流程。一个流程平均一年产生三万元的效益,一年就是一千万。这也许是保守的估计。

做企业的人,千万别小看了管理的作用。在管理上,往往一个观念的转变就会给企业带来不小的改变。如果再辅以实用的技术,让管理效益倍增就绝对不是一句空话。

实施流程管理,你的企业准备好了吗?

流程不明，责任不清

——高管们终于认识到流程管理的重要性了

现在不仅基层管理人员动起来了，企业高管们也着急了，趁我在下班时间后晚上加班前的空档接连与我交谈，叮嘱加快流程设计步伐、提醒重点流程不要遗漏，公司上下高度一致起来，这的确是意想不到的变化。

重视归重视，能否厘清流程先后、区分责任大小、明确相互配合接点却并不完全一致。这不，某分厂发生了员工斗殴事件，一名员工把另一名员工踢成重伤，伤者入院治疗，踢人者被派出所带走，就伤者医疗费借支问题，分厂负责人与行政部负责人产生分歧，互不相让，官司打到了总经理那里。

分厂负责人认为，行政工作由行政部统一管理，员工斗殴属于违纪行为，应该由行政部管辖，故借支应该由行政部办理。行政部负责人认为，员工违纪是行政部处理但并不等于行政部要包揽一切，公司几千人，分厂好几个，如果每个分厂员工违纪产生的费用都由行政部借支，那行政部就不要再干别的事情了。

总经理认为，管理员工是各单位负责人义不容辞的责任，单位发生员工违纪行为，其上级主管以及上级的上级都负有不可推卸的责任。行政部处理违纪员工也是在各单位协助下进行。没有各单位负责人对违纪事实的确认，行政部凭什么处理员工？行政部对违纪员工的处理并不意味着各单位负责人对员工管理责任的放弃或转移。员工工作业绩、工作成果单位负责人可以分享，员工的错误单位负责人就没有责任了？员工违纪的管理责任，单位负责人往行政部推；员工产品质量问题，难道也往品质部推不成？品质部判定品质责任同行政部判定违纪责任是一个道理。纠正品质不良、管好员工行为，都是各单位负责人分内责任。行政部负责人与各单位负责人对违纪员工的处理应该是同一流程上不同节点的分工不同。

总经理一番分析阐述之后问我，张老师说对吗？

说得对极了！如果我们用流程图描述下来，让每一个接点与节点衔接清楚，每一个岗位做什么事明明白白，分歧就会大大减少，沟通也会方便快捷。这就是流程管理的好处和意义所在。

总经理终于由怀疑派变成了坚定的支持者，这对企业接下来全面实施流程管理无疑会起到极大的推动作用。

基层管理人员的劲头也上来了，上下重视，我的信心也更足了。

多作贡献，少争权限

——流程管理要求工作方式转变

凡我服务的企业，大都少不了流程优化这一环节。而进行流程优化，自然而然就要进行分类授权、分级授权，就会减少许多不必要的审批活动，以通过流程简化来提高企业组织的运行效率。这样一来，过去习惯于签字画押的官僚型主管就很不适应了。他会感到大权旁落更会感到无所事事——过去我可威风了，办公室整天人来人往，等候汇报签字的下属络绎不绝，这个叫“经理”，那个喊“主任”，这个敬烟，那个奉茶，好不荣耀！

项目还未结束，试行刚刚开始，这不，找我的人来了：“张老师，过去许多工作都要我拍板签字，现在都不找我了。我应该干嘛呢？”这算是客气的。不客气的人就说了：“张老师，这事得我签字吧，给谁谁签字怕不合适吧？”

是啊，没有文件签字画押打发时间，没有下属请示汇报显示威风，我们经理、主任应该干什么呢？

我告诉你吧，要做的事情多了，就怕没你签字画押那么自在。

首先，你得明白一个主管的工作职责是帮助部门各下属做好工作，通过各下属工作目标的达成实现部门工作目标。因此，月初你得做好全月计划，月中你得跟踪计划执行情况，月末你得总结计划完成情况。在跟踪计划完成的过程中，你要不断发现问题、解决问题，总结经验、吸取教训，按照“事不过三”的原则，对下属重复出现的错误寻找根本性的解决办法，并努力使之形成制度规范，防范类似错误再次出现。而不是张三有错误，你把张三骂一阵，李四有缺点，就把李四训一通；也不是王五喊困难，你就帮王五把事做了；更不是陈六偷懒不服管，你就去顶陈六的位，自己上阵把陈六的事做了。

作为一个部门主管，不仅要主动建立本部门的工作标准，而且还要制订与全局相关的规章制度，既要让管辖员工规范做事，也要与横向联络单位沟通顺畅。各部门主管都要有全局意识、全局观念，自己既是其他单位的服务部门，同时也可能享受其他单位的服务。部门与部门之间的沟通联络也需要探索总结、建立规范，每一个主管都有责任不让本部门成为工作沟通的障碍。

而这些工作都不只是签字画押这么简单，需要动脑筋、想办法，更需要系统思考。作为主管，管理责任是第一位的，做事则在其次。可是，太多的主管们习惯于事务工作，习惯于到处救火，不善于归纳总结，不善于从大处着手，总是纠缠于细微末节而不抓住根本所在。

“争权”就是这种不擅管理的主管们最津津乐道的事情。好像“忙”就代表他在工作，“忙”就代表他有功劳。“静”下来，他就不习惯了。其实，一个好的主管，要举重若轻，要见微知著，能举一反三。除了建立制度、流程、规范、标准之外，就是营造良好的工作氛围，让下属放手工作、开心工作，而不是在你的监视下更不是在你的控制下开展工作。

实施流程管理的企业，各岗位员工一旦能够独立自主开展工作，主管们应该感到高兴，

应该适应这种改进和变化。只要你的部门工作做好了，功劳首先是你这个主管的，争权实在没有必要。

做主管的一定要多做贡献，少争权限。以往的工作方式应该改改了。

流程不规范，联络单会越用越混乱

在探讨流程优化方法时，企业人员提出搞一个联络单传递流程图，我立即表示反对。但企业人员极力说服认为很有必要，我始终不以为然。我说我们立此存照，看看流程管理走上正轨之后到底需不需要联络单。

应该说联络单也是管理阶段进步的产物。在没有进行流程管理之前，或者说制度缺失、责任不明，使用联络单沟通工作、明确责任不失为一个好的选择。我也曾多次使用联络单，而且有几家单位还是我首先提出使用。但自从我掌握了流程图设计与流程管理方法之后，就不再主张使用包罗万象的联络单了，取而代之的当然就是流程图了。

联络单说到底就是对流程的破坏，就是不走正常程序，往往是提出者为了方便本单位本部门工作而向企业负责人提出的特殊请求，是在惯常做法之外，另辟蹊径。尊重联络对方的人可能会先行与人协商：我部有什么工作需要你部配合，请给予支持为盼；不尊重对方或强势部门的员工可能直接提出要求，经双方共同上司同意后硬行交给对方，让对方围绕自己部门转或干脆等待对方不能按时完成时自己抢先告状，把不能完成整个任务的责任全部推给对方。联络单在许多单位不是在真正起联络作用，而是一纸推卸责任的证据！在这样的单位，联络单用得越多管理越混乱。

为什么实施流程管理的企业不需要联络单呢？因为各种必须的工具表单已经体现在流程图上面。任何工作的起点与接点，焦点与交点，节点与结点都在流程中流转，何处受阻、何处延误都能追踪查找。与流程管理配套的制度规范都会设计完善，所有的岗位员工都能清楚地知道工作起承转接，例外事情只需要口头报告或网上告知即可，联络单存在的空间大为缩小。

实施流程管理的企业并不是不用联络单，是不用以“联络单”命名的联络单，而是用各种数据传递、信息交流的规范渠道来沟通工作，每一个岗位都尽职尽责，需要领导特殊指示才能完成的工作将少之又少。到那个时候，“联络单”就自然而然寿终正寝了。

打造带不走的专家团队

——系统设计师的作用

拖延一个月之久的系统设计师小组终于获准成立，为项目的顺利推进扫除了障碍也奠定了基础。

系统设计师小组迟迟不能获准成立的原因有二，一是部分管理人员等级观念根深蒂固，对我从基层管理人员中选拔系统设计师表示反对；二是管理者自身水平低下不能胜任系统设计师工作，不了解系统设计师在项目中的地位和作用，又不虚心请教不主动沟通，硬是阻拦着不让系统设计师小组产生。这也印证了我们前面说过的话，项目阻力大多来自上层，来自权势人物。

这次系统设计师小组终于获准成立，还得亏了我们公司总裁陈先生。如果不是他出面斡旋，不是他用自身的影响力进行沟通，不是他借助上层管理人员的虚荣，这事还真不知要拖延到何时！

没有系统设计师小组也就是说没有系统设计师，我这个首席专家就总在企业搞地下工作——沟通也好、布置工作也罢，只能进行单线联系，工作效率大大降低，项目效果也会大打折扣。

当然，这并不是说我在这个项目进行过程中没有起作用。关于系统设计师成立的文件和人选建议，我可以说三易其稿。最初，我按照选人“三原则”（会电脑、有能力、敢说话），自主选拔了三十余人的系统设计师，不获通过。第二次，我不提出具体人选，只提人选拔的建议，让高管们自定，他们不知道系统设计师干什么也搁置。第三次，我折衷提出人选建议，让高管们自身担任系统设计师，让他们自己挑选设计员（称呼不重要，有人干活才是王道），高管们仍然以我不知道我能干什么为由，往后拖延。这才逼得我不得不请陈总出面。

企业终于同意成立系统设计师小组了，这是一个可喜的起步！

系统设计师是干什么的呢？我对高管们进行了如下解释：系统设计师按项目推进要求，承担项目专家组交办的系列设计任务。这任务包括：信息收集与整理、流程梳理与优化、标准拟订与征求意见、制度草拟与征求意见、薪酬调查与参与计算等等。总之，他们只是在专家指导下拿出初步方案草案，征求相关岗位员工意见，特别是主管领导意见，是专家与企业各层人员沟通的桥梁和纽带。系统设计师只是出方案草案，没有决定权，他们所设计的任何草案都要经过反复修改、讨论，补充完善，才能呈报审批。系统设计师不会对现有管理人员构成任何威胁，但会成为现有管理者未来强有力的竞争者，他们是项目结束后企业带不走的专家团队。

咨询项目最终成功与否的标志，不是多少文件、多少流程、多少制度、多少有形成果，而是有多少人真正掌握了专家带来的先进管理理论与技术方法。比如说，大家津津乐道的流程，到底什么才是企业“务实、独特、简洁、高效”的流程？既要靠他们设计出来，也要靠

他们培训、推动。否则项目专家组一旦撤离，那些漂亮的规范、标准、制度、流程，谁来维护？谁来跟踪？谁来持续改进、优化？难道说要专家在你企业驻一辈子不成？

说到底，咨询项目成功的最根本标志，就是为企业打造了带不走的专家团队！

我的价值靠流程优化体现

——回答部分员工的质疑

大凡改革都有阻力，大到国家，小到企业。改革势必涉及个人利益，特别是薪酬改革更是如此。当我提出“并岗增效，增效增收”的改革理念之后，有些人开始担心了：我的地位、我的收入会不会动摇、会不会减少？不少人都打着维护公司稳定的旗号，实质是从关心个人利益的角度提出了项目能否如期实施或能否收到实效的质疑。管理人员则担心我是否有方法和手段为企业增效、让个人增收。

项目尚在调研阶段就收到这么多反馈信息，着实令我高兴。我怕的不是质疑，而是冷漠和不予关心。我改革或改善的是管理体系，我借助的是流程优化的武器，我针对的是全体员工的活力，我不靠一人支持而成功，也不会因为一人反对而失败。我的出发点是让大多数人的作用得以发挥，我增效的诀窍是流程简化。真是天公作美，我正想睡觉，有人就送上了床铺枕头。

我刚刚回答过个别人的质疑：你靠什么改变现状？我说我靠管理体系，我靠现有人员潜力的挖掘，靠无用环节的减少增效，靠机制的引导规避人浮于事。接着就有采购部经理拿着一份《采购结算流程图》请我指导。我接过他送上的流程图，拿起桌上的笔就划掉了其中五分之四的活动，并写了一句：采购结算与采购部门无关，然后签名“张”并写上日期。我把其中涉及采购员、采购内勤、采购经理、采购中心主任的活动统统划去，只保留了物控验收、品管检验和财务（统计）对单三个环节，再加上供应商提供发票与前两个部门的收货单与检验单就可以凭合同到财务结账了。我这一划不要紧，采购经理张大了嘴巴：采购部专门为了结算而设的两个内勤没事做了！

我说，对！这就是我张老师的价值所在。我设计一个好的管理体系，通过流程优化简化而节省大量人力物力，让专业的人做专业的事。采购部门的人员应该在外面、在市场、在询价、在调查、在比较、在选择、在采购……你们的任务和作用是采购优质低价的原材料、零配件，采购人员的工作场所不在办公室，更不必管结算、搞对单，否则你们受冤枉还不落好！对单就会对供应商有承诺，有承诺就会到财务追款，有追款人们就有理由怀疑其中有猫腻。即使你是清白的，我怕你也是百口莫辩。

采购经理说，张老师真是太理解我们采购人员了。我马上把您的意见给总经理、董事长

汇报，到时候您可要出席我们的采购流程调整讨论会。我随即答应下来。

我说，我也非常感谢你给我这么一个现身说法的机会和样板，我的价值就在流程优化中产生。所有的人员都不会因此失业，我会把他们调整到更被需要的岗位上。一个成长中的企业，需要大量管理人员、一线生产人员，每一个员工在我眼中都是宝都是人才。没有无用的员工，只有无用的领导。

采购经理的请教让我对项目目标的超期达成充满信心。

真诚和专业的力量

——流程管理技术讲座感悟

期盼已久的流程管理技术方法讲座终于举办了。课前总经理的开场动员、董事长的意义阐述，为课程的推出做好了浓墨重彩的铺垫，加上我本人驾轻就熟的讲课艺术、密切联系企业实际的生动剖析、现场制作的指导方法，让企业中高层管理人员和系统设计师成员如饮甘露。董事长的雄心壮志、总经理的缜密安排和讲课内容一起互相配合，相得益彰，赢得了与会人员一次又一次热烈的掌声。

深入联系企业实际，密切关注企业人员聚集热点，通俗易懂的语言、简洁实用的方法，终于打消了之前众人对我们咨询团队能力的怀疑、对流程管理技术本身的怀疑。大家终于见到了与企业实际紧密相联的流程图，大家终于对管理的力量或流程的魅力有了初步的认识。大家仿佛看到了打通企业多年不畅的沟通瓶颈之后的曙光、仿佛找到了治疗企业管理顽症的良方。大家似乎看到了企业未来发展的康庄大道，纷纷摩拳擦掌，欲在将来企业流程优化设计的进程中一显身手。

当董事长发出打造本行业一流管理水平的号召时，在场的所有人员都有热血沸腾的感觉；当董事长在讲课结束时，再次表示谁如果成为项目的绊脚石，我将义无反顾地将他搬开，而不考虑他资格多老、功劳多大、水平多高。为了企业的发展，为了全体员工，我们必须改革落后的管理，我们必须接受全新的管理理念，打造公开、公正、透明、高效的管理体系！我感到了前所未有的鼓舞！我情不自禁地表达了要把本项目打造成中国最富实效的咨询案例之一的愿望——这也是我一贯的梦想！

回想之前为了开展培训而展开的艰难的沟通历程，看到今天讲课的热烈反响，我觉得之前所有的努力没有白费，之前的付出和坚守都有意义。不假思索的应承，远远比不上经过沟通、交锋、争论之后的认同！咨询不是图项目开展得一帆风顺，而是图创新观念与创新方法的深入人心。如果企业人员在不理解的前提下，一味按照咨询团队的要求“完成任务”，我想那一定不是理想的咨询，那一定不会有智慧的碰撞，更不会有智慧的火花，更不会有持续

的发酵。按部就班地“完成任务”，除了满足于文件的齐整、流程的光鲜、方案的美观之外，不一定会对企业带来真正的改变！没有触及灵魂的震撼、没有充分的互动、没有辩论和交锋，就不会有咨询项目的真正落地。企业管理始终都是企业管理人员的每日每时的应对应变活动，如果没有对管理理念的认同、没有对管理技术方法的完全掌握和熟练而综合的运用，孤立的概念、零星的方法对企业人员是没有帮助的。企业需要的永远是具体问题的具体解决之道，而不是僵死的教条。咨询团队如果不顾企业人员的感受或接收能力，而是一味强行推广咨询方案或咨询成果，是注定危险的，结果往往也会徒劳无功。

任何事情都应该按计划有步骤推进，但如果忽略了计划执行者的主观感受、客观环境、实际接受能力，则一定会出现“强扭的瓜不甜”的结局。

咨询最根本的目的是帮助企业成员进步，并且是帮助全体成员进步、不是一两个人的进步。在全员参与的前提下，计划提前完成也有可能，但为了完成计划而开展工作，出发点本身就是错的。

我始终认为，改变观念比引进方法困难，而一个人如果他的观念进步了，他的方法也一定会不断进步。

今天的讲课成功举办是缘于我们咨询专家团队的真诚，讲课内容的成功是缘于我的专业精通与方法实用。真诚是因为我们以帮助企业长远发展为目标，而不是为了短期利益迎合企业高管。

课后，企业元老级的高管双双走进我们专家组办公室表示祝贺；随后总经理打电话邀请我们专家组共商下一步更广泛的宣传动员工作的布置。在我们与总经理交谈中间，董事长也从开车途中打来电话，提醒总经理安排更进一步的大范围培训——企业高层的相互支持是我们项目成功的前提之一。

所有的不满都在这一刻化为喜悦、所有的努力都在这一刻变成下一步工作的动力！

当别人不了解你的时候，就有理由怀疑；当你没有让别人认识你的时候，即使是金子也不会闪光！

专业、坚守、真诚、耐心永远是事业成功的必备素质。

警惕流程设计走形式

项目组早会上，小范反映了这样一种情况，个别单位负责人把流程设计当作了一件“必须完成”的任务，只交待下属或文员按要求完成分配的任务，而自己却不参与指导或讨论。对此我表示了极大的担忧。

经验告诉我们，把工作当任务完成时已经埋下了应付的种子。“一定完成任务”在某些人看来就是执行力，就是好员工或好干部。我可不这样认为。“理解的要执行，不理解的也要执行”曾被许多干部放在嘴边，认为“不折不扣”执行就是竞争力，就是好现象。比起有令不行、有章不循，“不折不扣”执行当然是好现象、好员工，但在我看来，没有认同的执行只会带来短暂的“繁荣”，长期下去就会令员工迷失方向。人与动物最大的不同，就是人有目标、有方向、有思想。不明目的做事，很难达成目标；不明目的做事，很难有持久的热情；不明目的做事，也难有高效率。所以规范化管理强调，要求下属完成任何工作，都必须事先告知做事的目的，如果一群人做事，就需要互相沟通、上下认同，明了做事的目标、清楚配合的流程、认同配合的方式、认同奖惩标准，这样才能让众人有条不紊地开展工作、达成目标。

为此，我对项目组成员强调：一定要转告这类负责人充分认清流程设计的目的是为了推动工作更有效、更有序的展开，也是为了帮助他们更有效地领导下属、配合他人，减少不必要的摩擦、消除大量无效或低效的扯皮、等待，而不是一件必须暂时完成任务，更不是为了让张老师完成项目任务。对于认识模糊者安排他们与我沟通。

坦率地说，把流程设计当任务完成的情形，我在多个企业都碰到过，有的企业干部甚至要求我提供其他企业的流程图让他们一抄了事，至少这家企业还没有这种现象出现。大多数人都深切地感受到了流程管理的作用和好处，都相当主动和积极，也许把流程设计当任务完成的人只是少数，但在我看来，哪怕这种少数人只是个别人也是不容许的。企业管理者就是要见微知著、举一反三、由点到面、防患未然。墨菲定律告诉我们：任何事情只要有向坏的方面转化的可能，它就一定会出现。当然这里揭示的规律是放任不管的情形。坏的苗头一出现，就要将其扑灭；不好的思想一表现，就要将其转变或提高，管理者就能游刃有余了。

如果把流程设计当任务完成，一旦这一任务完成之后，流程图也就束之高阁、无人问津了。与其劳民伤财制作一堆好看而不用流程图文件，还不如现在就不做，至少参与者以后不会感到被愚弄或浪费时间。要做，就一定要做出可操作、有实效、能帮助大家提高工作效率的流程图。没必要认认真真走形式！

流程不为个人而设

——不要把自己置于特殊位置

流程设计已经进入修改审核阶段，不过项目组秘书们反映的情况却不容乐观。不少人在设计或审核流程图时，总是站在部门立场上甚至个人立场上思考，说得好听一点的，讲自己部门特殊，说的直接一点的讲自己岗位特殊。虽然董事长在不同层次的会议上做过三次动员，

要求全体管理人员高度重视流程设计与审核工作，虽然在大会上人人举手表态赞成支持，可一遇到具体问题，个人主义的尾巴就暴露无遗了。这成了我们项目推进的最大阻力。

项目开始之初，我就提醒过企业负责人，企业改革最大的障碍除了权力之外，就是传统做法和习惯思维。“我们就是这样做的！”这句话常常成为抵制变革的口头禅。沿用传统做法最省事，而改变总是痛苦的。

没有谁愿意主动改变，往往是被迫改变。因为不改变意味着落后，不改变意味着被淘汰。革命革到自己头上，不痛苦是不可能的。怎样迎接挑战、迎接改变，成了检验管理者是否真正以企业利益为重还是以个人利益为重的试金石。我们不反对追求个人利益，我们反对的是以牺牲企业利益成就个人利益。如果你把自己置于特殊地位，我们就有理由怀疑你居心不良，因为搞特殊就意味着规则的破坏，搞特殊就意味着效率的损失，搞特殊就意味着大多数人的权益受到践踏。

搞特殊的具体表现如下：借口我的部门特殊，不参与项目组交办的流程图设计任务；借口我的部门特殊，不明确界定流程的具体活动以模糊工作界限，为自己以后推卸责任留下方便；借口我的工作特殊，不与人配合，拒绝别人的检查，当工作中需要其提供配合时，往往要让对方通过公司领导单独指示才极不情愿地应付一下。有的人甚至把工作细分当成了对自己的监督而拒绝。结果让项目的推进变得异常复杂，每一步都得企业老板推动或要专家沟通。

让每一个人积极参与，让每一个人明白参与是我们的理想，但是如果有人不自觉，我们不能总是等待。时间不等人，我们必须采取行动。否则，项目被无限期推迟下去，不仅企业负责人不答应，我们专家组也不能长期容忍。为此，我们项目组决定每天在企业局域网上公布项目进度，对各系统负责人跟踪、配合的任务进度与完成数量排序公告。以期引起全体管理人员的真正重视。

对阻碍项目进程的人，我们必须要求企业负责人采取行政手段，给予批评、处罚、降职甚至开除处理。否则，我们无以向全体企业员工交待，也无以对自己的良心负责。

我们推行企业规范化管理，就是要扫除特殊岗位、清理特殊安排，让企业全员的活力迸发，让大众的激情迸发。不论你原来的职务有多高、不论你原来的资历有多老，如果你成为企业改革的障碍，成为企业发展的绊脚石，我想除了你被踢开，别无选择。因为董事长的决心已下，而我们专家组决心更大。

分类提高效率，归纳提高能力

项目组几个年轻秘书为流程图分别审核的事争得不可开交，问题的关键在于他们没有执

行我的统一编号要求，再加上有的设计人员图省事，没有按要求打上流程图编号，还有人自主编号。这下难住了小李。几个人各抒己见，就是不能统一意见。姜还是老的辣，坐在旁边修改流程图的陈老师悄悄地画了一张表格递到小李手上。搞培训的小范又给小李作了细化指导，问题才得以解决。

习惯午睡的我，因写《今早迟到一分钟》的文章，临近下午上班前十分钟才坐在椅子上闭眼休息。结果刚刚睡着，就被争论吵醒了。我问小李为何编号规定没有得到贯彻落实。他回答说，很多人都不听他的。

这事也怪我没有跟踪到位。我把分类方法交给小李之后就忙于指导员工修改去了，中间虽然也提醒过小李几次，但都被他“不急不急我会做”给敷衍过去了。直到今天我才发现小李还未真正掌握分类方法。我只好停下手头工作，专心致志地指导他进行流程图编号调整与设计、修改、审核、审批的分类操作方法，直到他画出一目了然的图表，我才回到原先的工作中去。

分类看似简单，其实不然。没有对总体规划的把握，没有对企业管理方方面面的了解，没有对流程图技术的了解，一般人还真分不清、理不顺。

以前，大海给我当助理时，分类工作几乎没有让我操心，我定下原则，他就分好了，发下去，没有任何人改动。这次，是我犯了经验主义错误。一是原有的企业没有这次参与的人员众多，只有八个或十个设计师主笔设计，而且都是经过多次讲课培训之后才着手流程图设计工作。但这家企业没有给予我足够的培训和学习时间，他们也是犯了经验主义错误，受忽悠型培训毒害太深，担心我的培训也走老路。大多数人只听了我两个小时的流程技术讲座，就开始了设计工作，不能全面掌握我的流程图制作要求也属情有可原。但另一方面，在董事长进行第二次动员之后，参与者人数大增、参与热情高涨，他们不仅按要求完成预定数量的流程图设计，还自主增加了许多与工作中急需解决的配合流程，使得流程图数量比预定计划翻倍。准备了一桌菜来了两桌客，也难怪小李应接不暇。

不过，小李的难处，也让我想到企业员工在流程图设计中出现的最大问题是分类不清，归纳不准。分类不清导致流程不清晰，归纳不准导致别人看不明。我得出的结论是：经常对自己手上的工作分分类，会提高工作效率；时时对自己做过的事归纳总结，会很快就能提高工作能力。

REP 与 BPR 有联系但不能互相代替

我外出讲课三天，项目计划停滞不前，大会决定的流程图审核事项仅因个别负责人有想

法就停了下来，任我的助理专家和秘书火急火燎地催促，就是一个字：忙！

我从西安回厂就立即直奔公司，二十五分钟后与企业几位重量级人物开了一个检讨会。过程不便详述，几点重要经验或感悟罗列如下：

擅自改变会议决定是可怕的开头，没有执行力往往从上面开始。有人对自己没有按计划 and 上周大会决定组织审批的做法做出了解释。他说宁可一天做一个有用的流程图也不赶进度。我说不赶进度是我一贯的原则，可以慢，但不能站，停下来是不行的。自己忙就要授权下属去做。自己不做也不安排下属去做，是不负责任的。

有人提出以点带面，先建小别墅再建大楼。我的助理专家提出这不是建别墅的问题，这是建大楼，框架没有，就搞装修是违背常识的。

我认为大会决定了的东西任何人擅自改变都是错误的。这是不好的开头。

内心抵触、怀疑，认为 ERP 可以取代 BPR（业务流程重组）或 BPM（流程再造或流程优化）。这是不懂流程管理，连基本的概念都不懂的表现。

流程管理是对现行流程的优化、补充、调整、完善，是需要企业人员参与的，不是专家可以代劳的。我当然可以帮助你画流程图，而且可以比你们任何人都画得好！可是这对企业有用吗？咨询是有很多人交方案，可是我不想这样做，虽然这样做更简单，但是它没有效果！我在企业，你们都不重视、不参与，想想，我走了，会有谁去执行？那不是一句话就把你打发了：这是张老师搞的，我不清楚！碰到员工这样回答，或者你们自身这样讲话，谁去推动？谁去执行？

要治疗，不给我时间把脉，不按我的要求吃药，不按我的要求调整，整天瞎忙，是起不到作用的。而且 ERP 软件与流程优化是一致的，不矛盾，是孪生兄弟，而不是互相可以代替的。没有人的工作流程确定，ERP 是无法运行的！

举个简单的例子，薪酬计算如果没有工资奖金计算标准，ERP 怎么帮你算工资？没有人的工作流程，ERP 怎样帮你计算进销存？人的工作是基础，ERP 是辅助工具，是对人的工作结果的归类统计，不能代替人脑。没有 BPR 的完善，ERP 是做不到位的。ERP 是流程的信息化集成。

任何东西再好，没有去实施是无法判定好坏的！自己无力改变，又不相信别人，你的管理如何改善？

做管理项目，管理人员特别是高管人员不加班是不行的！

流程图刚画出来，还有很多配套工作要做，你不支持、不配合，就想看到效果，这不是同老婆刚怀孕你就想知道孩子长相一样荒唐可笑吗？

指导企业员工画流程图的心得

不管到什么样的企业做指导，我总是坚持让企业员工自己画流程图。起初，由于对流程图的陌生和恐惧，企业员工主动回避的居多。他们往往以各种各样的借口来搪塞我，总之不外乎工作忙、没时间。但我一定要抓住几个不会找借口的人或者是愿意学习的人开始，通过他们的进步来引导更多人的加入。

说实话，越是有一定基础的人进入得越慢。这完全出乎我的意料。经过几个企业的碰壁，我终于发现了其中的规律。有一定职务或有一定资历的人总是不愿意低头向人请教，让他们带头尝试新技术新方法往往不可靠。而那些经验欠缺、职位低者，没有虚荣心、没有面子负担，让他们担当先锋官，成功的可能性更大。有句话说，无知者无畏，另一种说法是“初生牛犊不怕虎”。我更乐意找那些没有心理负担的人做先锋。那些平时被人瞧不起的员工，一旦他们学会和掌握了流程图制作方法，并且成果被我当作样板肯定之后，往往就会激发起其他人的好胜心理，焕发起不甘落后于人的雄心壮志，这时候我就会适时安排众多的流程设计任务，让各部门负责人负责。部门负责人也会满怀信心地保证完成任务。因为他的手下有人做了先锋。有人带头，其他人就会跟上。再者，他不用直接向我请教，面子上也过得去，用他的手下传话或联络，工作就易于开展起来。

流程图就是工作进程的描述，就是做事方式的归纳总结。每个企业都有自己的做事方式，都有自己的企业文化，都有自己的价值取向，因此，每个企业的流程图是不一样的，哪怕是同样名称的流程图，不同的企业其流程的活动承接方式都是不一样的。如果不是企业员工自己画，专家越俎代庖往往不切实际，不是超越企业员工能力，就是不被企业员工理解。

还有一句话说的是“要想知道梨子的味道就得亲口尝一尝”。流程图是指导企业员工规范操作的工具，没有企业员工对流程图的深入理解和全面掌握，想得到贯彻执行是不可能的。自己画，哪怕是在专家指导下画，你也会有深刻印象，也才能遵照执行。

自己动手，不仅印象深刻，而且还能准确把握流程的先后衔接与逻辑关系，将来企业内部培训也多了若干个兼职培训师。这就是我为什么坚持要让企业员工画流程图的原因所在，也是目的所在。

还有一个原因是有的同行在做咨询时，为了项目进度，或者是答应了企业人员的要求，自己动手制作了一整套流程图交给企业，结果专家一走，这些流程图就被束之高阁了。一是专家制作的流程图不切实际，二是企业人员根本没有消化吸收，装帧美观的流程图集就只能躺在文件柜里睡大觉。

而你们自己画流程图，虽然最初交叉重叠，不知所综，但经过张老师指点，最终曲径通幽，纵横相连，工作的条理尽在眼前，衔接的方式一清二楚，你们又是何等地喜悦？张老师

又是何等地开心？

“不愤不启，不悱不发。”这不正是孔夫子的启发式教学？

今天指导了四位企业员工优化流程图，收获颇丰，有感而发。并希望有更多的企业员工加入进来。

修改流程图的感悟

这几天和企业员工一起修改流程图，碰到的都是我之前比较放心的人士，他们不是学历高，就是职务高，或者是在企业资格老。我想他们只要掌握了流程图制作技术，设计合格的流程图应该没有什么问题。现实却改变了我之前的看法：结果并非如此，而是与预期相反。而那些初入职或入职时间短、资历浅的员工却进步明显，画的流程图也有惊喜之处。

为什么会有如此情形呢？心态不同结果迥异。虚心学习，一教就会。不肯屈尊就教，自我摸索，进展就慢。我还是举例说明吧。

一位某大学 MBA 总裁班在读生，也可以说是企业最权威的管理人士之一，甚至在某个领域也可以说是相当不错的培训师或咨询师。但是他之前接受的流程管理知识都是抽象的或过时的。因此他画的流程图都是网上随处可见的模式，开始无要求，结束无语句，两个椭圆居中间，几个部门立上边，中间纵横交错线，不是神仙难明断，到底何人做什么事、或者何事何人转，不加标注不清楚，加了标注更混乱。这样的流程图在我这里肯定过不了关。

当我把对方当作毫无流程知识的员工进行一番沟通之后，他立即明白了之前的问题所在。在我和他共同修改了两个流程图之后，他终于掌握了我的流程图设计要求与检验标准。他说认真听君一席话，胜过之前他人许多课。此后他自己设计的流程图就比较像样了。也就是说，不论以前水平如何，只要具备空杯心态，就能迅速掌握我的流程图制作技术与好坏判定标准。

为什么他们这类职务高、水平高的员工不容易接受我的方法呢？我和他进行了面对面的分析，根源就是一个——放不下架子或者说好强心理作怪。他们认为自己懂得流程图制作技术，又和一般员工一起听了张老师的流程图制作技术讲座，应该做出像样的流程图，到了张老师这儿首肯就行。而且他们对自己也要求很高，要求最好不被张老师挑出毛病。再加上张老师之前和一般员工修改流程图对他们表现出来的聪明能干给予了充分肯定，如张景敏、王晶等人的良好表现都被张老师的博文记载，让周围同事好生羡慕。他们对此就更加不敢马虎，为了表现他们的认真和才干，他们一口气做了十几个、二十几个甚至有的做了三十几个流程图，其数量之多超过之前修改讨论过流程图的所有员工。由于他们放不下架子，没有及时与

我沟通讨论，浪费了好多宝贵时间，我深感可惜。他们也后悔不已。

其实与高手过招，才是我最需要的。像这位资深高管，我与他探讨流程图的制作技术与理论基础时，我向他介绍了我对彼得·德鲁克目标管理与戴明 PDCA 循环的综合运用，比如说我的流程图起点一律都以该流程要达到的目标作为开始，以流程运行达到目的作为结束，所有的流程图有始有终，都能形成闭环，同时又能循环。整个流程管理就是价值链管理，我的流程管理既吸取了迈克尔·哈默的教训，又综合了迈克尔·波特价值链管理的优点，因此企业在运用效果良好。他听了频频点头，连说受益匪浅。

水平高低不重要，空杯心态最紧要，海阔天空，有容乃大。

画流程图原来如此简单！

——与企业员工交流的感悟

在企业管理中，任何事情，只有分工到人，明确完成时间，告知完成方法，员工就会努力完成。这次流程图设计任务分配又一次证实了我的观点正确方法可行。

在企业管理中，还有一条很重要的经验，那就是发动群众，让员工广泛参与，再多的工作都可快速完成，再繁杂的困难都可逐步解决。

这次流程图设计任务的分配先前可谓一波三折，在由谁主设计上反复研究，有时甚至激烈争吵，因为有人把设计流程图当作了权力分配，工作也被延误多日，人员几次变动才得已敲定。

而人员一旦确定之后，我们项目组连夜就将任务分配到人并且限定了完成时间。同时告知全体设计人员，有问题可以随时与专家组成员沟通，即使天天加班、每晚凌晨也奉陪到底。

任务分配到人以后，工作进展出奇地顺利。第二天有人电话探讨，第三天就开始出现排队请教的可喜局面。而其中一个小组所承担的设计任务不仅草拟工作完成，而且同我的讨论修改也在昨晚顺利作结。

每一个来找我讨论修改的员工，来时无不带着愁苦的表情，走时没有不是兴高采烈的。用他们自己的话来说，就是冥思苦想不知何处下手，好不容易开了头，却又不知如何往下连接，磕磕碰碰拼凑出来，左看不完整，右看不清晰，真是愁死人。没想到找张老师一请教，事还是那个事，图还比我们画的简洁，可是让我们感到事情就是这么做的，而且仿佛一切都出自我们口中。对照张老师指导我们画出的流程图，突然感到画流程图原来如此简单！

这就叫“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。流程图就是把你们工作顺序的先后衔接、责任岗位的相互交接描述出来，而不是其他。只要你对工作过程是清楚的，你就可以画好流程图。只不过你们自我设限，把流程想得过于复杂、过于高深而已。只要你们消除心中的恐

惧、克服畏难情绪，着眼于工作本身，你就会觉得事情本来就这么简单。同我交流过的员工欣然接受。

这就是豁然开朗的感觉，这就是苦苦思索未得、经人点拨、突然灵光闪现，仿佛多年寻找未得，突然柳暗花明的感觉。这就是智慧的升华，这就是启发引导的结果。好的管理、好的指导，都不是越俎代庖，而是“不愤不启，不悱不发”，是激发员工热情，点燃员工存储在脑中的智慧火花，集中员工已有的经验，唤醒员工的创造力。

不仅画流程图不复杂，而且找到了正确的方法，管理也不复杂。

流程管理不能一蹴而就

谁都知道这样一句俗语：罗马不是一天建成的。流程管理是一种全新管理方式，流程图只是其中重要的工具之一。如果妄想流程图一画，工作就能按部就班地开展，不说是无知也可以说是太天真！

我到任何地方任何企业讲课，从来不敢吹嘘流程管理一做，管理万事皆休。因为我深知流程管理只不过是现代管理的基础而已。流程优化有前提，优化之后有后续配套工程，管理从来不是孤立的。概括地说管理靠制度、流程和企业文化。那么如何保证制度执行？要流程。如何保证流程到位？靠责任到位。如何保证责任到位？靠绩效考核。如何保证绩效提高？靠薪酬政策。是不是有了这一切，工作就能完全正确做到位？答案仍然不确定！要让企业的一切制度规范、标准、流程全面贯彻落实，必须建设培育积极向上的企业文化。特别是对一个经营多年，规模较大的企业，更是如此。任何单一解决方案都会有不足。一个健康发展的企业必须打造卓有成效的管理体系。

建立健全管理体系必须选择突破口，必须有一个起点。这个起点可以是企业文化，可以是规章制度，也可以是绩效考核，还可以是薪酬重建。选择什么作为突破口都可以，完全因企业而异，并无一定之规。而企业一旦做出选择，就必须上下同心，集思广益，共同推进，而不能半途而废。半途而废比不开始更糟糕。

管理改善几乎没有一种一劳永逸的办法，这就如同建筑大楼一样，必须先框架再装修；必须一砖一瓦、一锹一铲逐渐完成，不可能像做产品，倒个模具快速复制。

对于自己不清楚的事情，最好的做法就是按明白人的做法去做；对于自己不懂的事情，就是边做边学，而不能怀疑一切，更不能因为不懂就阻止别人去做。在管理改革中，最可怕的就是拿自己的失败来怀疑别人的成功。你做不到事情，并不意味着别人做不成！你不敢做的事，并不代表别人也不敢做！

管理需要智慧，更需要勇气，要勇于对保守落后说不！

总是有这样一批人，害怕改变、害怕承担责任，害怕自己地位不保，害怕自己适应不了新的管理方式，害怕新人取代自己。我在企业咨询中，时常遇到这类人以各种各样的借口、各种各样的方式阻碍项目进行。我从不向这类人低头！因为我的不少同行遇到这类人或这类事就退让了，结果项目效果大打折扣。

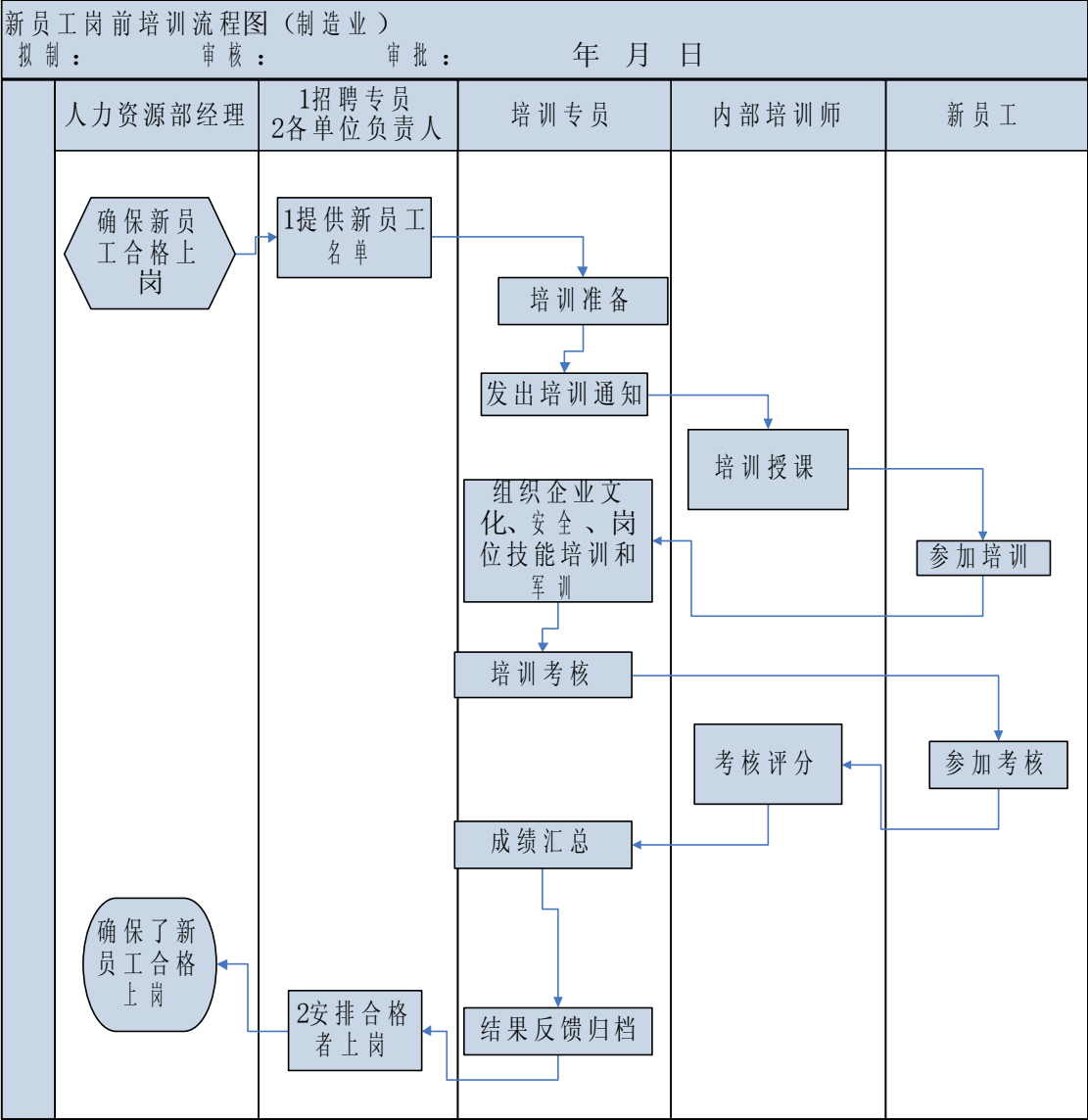
帮助企业改变、帮助企业员工进步永远是我咨询的目标。那种偷工减料的做法，我不会接受，那种只卖方案不问能否执行的做法，我照样不接受！照搬照抄是懒汉，复制方案是混蛋。

流程管理是管理改善的基础，是一个重要的开端，但并不是全部。要想见到流程管理的效果至少还要等到运行一段时间之后才能初见分晓。画几个流程图，就想解决管理中存在的全部问题，无异于天方夜谭。

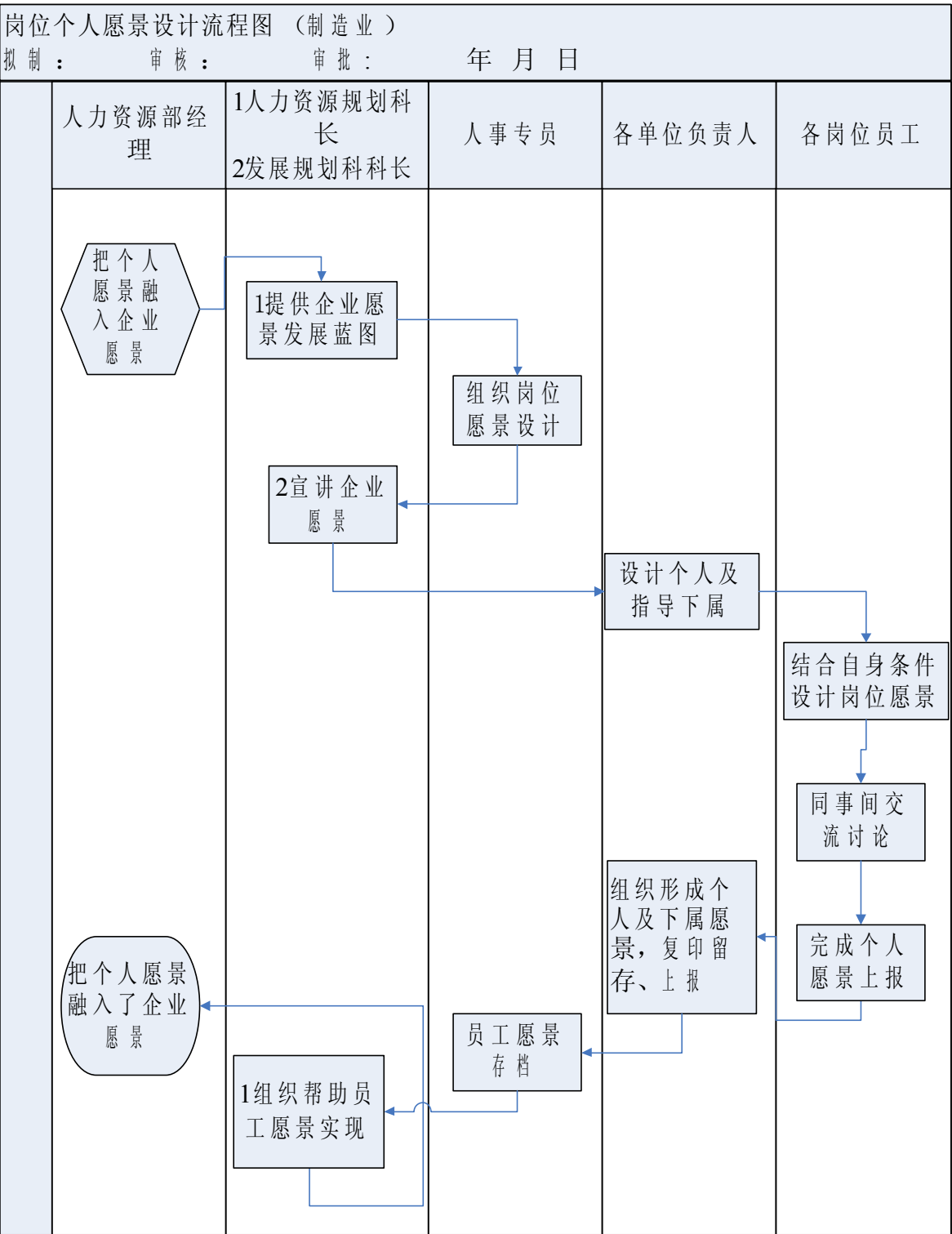
行百里者半九十。流程图设计优化工作马上就要进入尾声，我们很快就要看到胜利的曙光。坚持就是胜利！

第八章 中小企业流程设计图实例

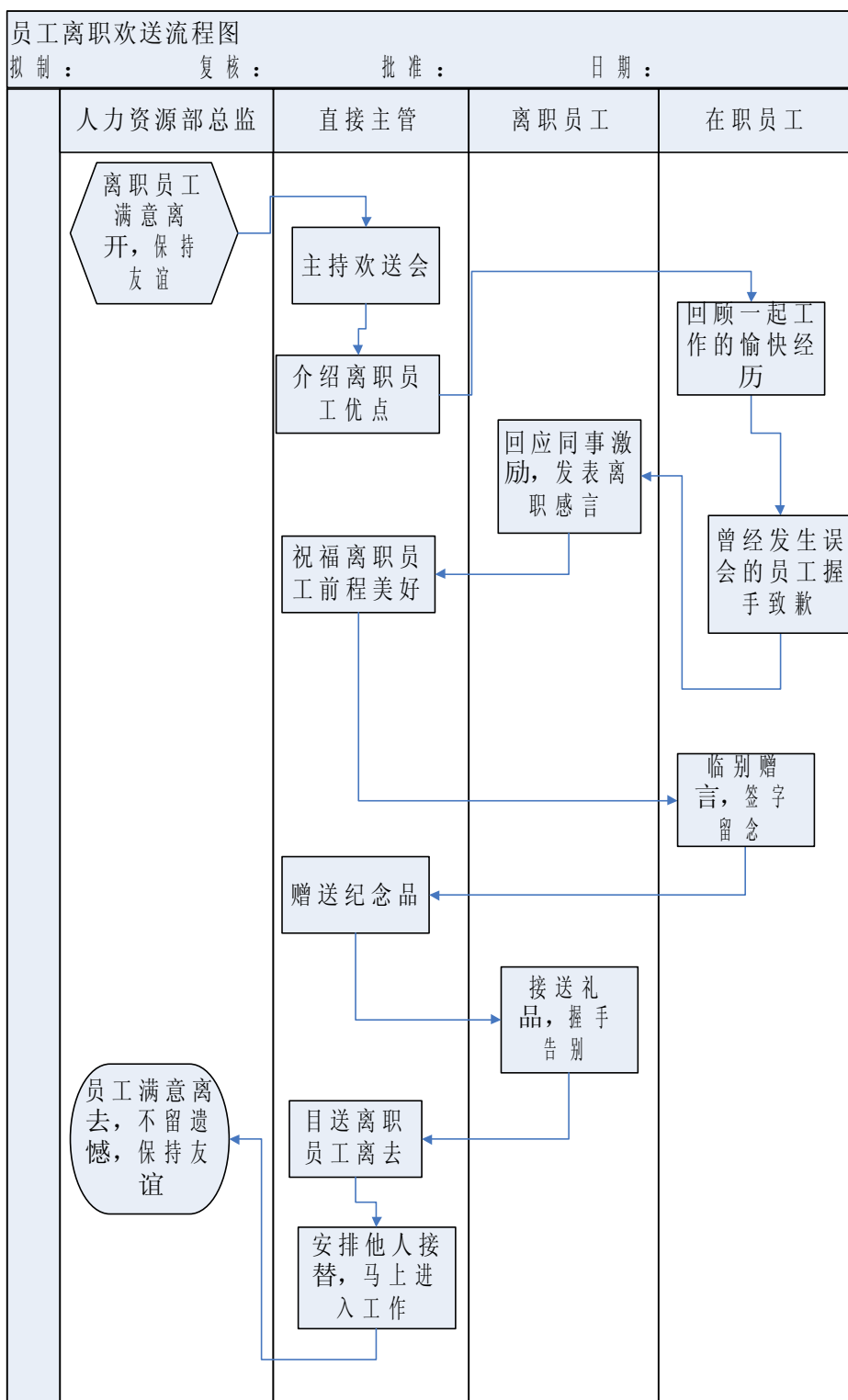
新员工岗前培训流程图



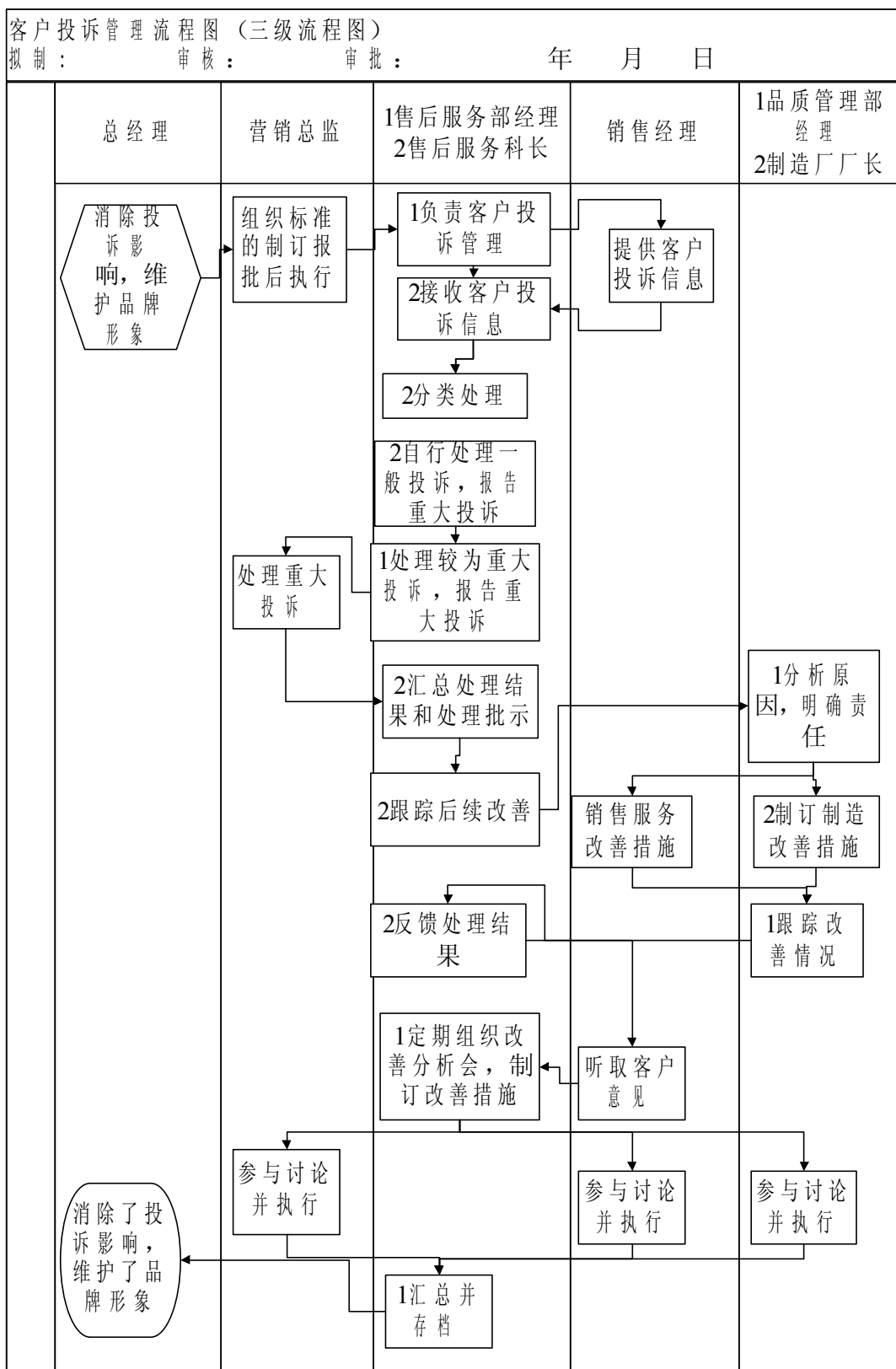
岗位个人愿景设计流程图



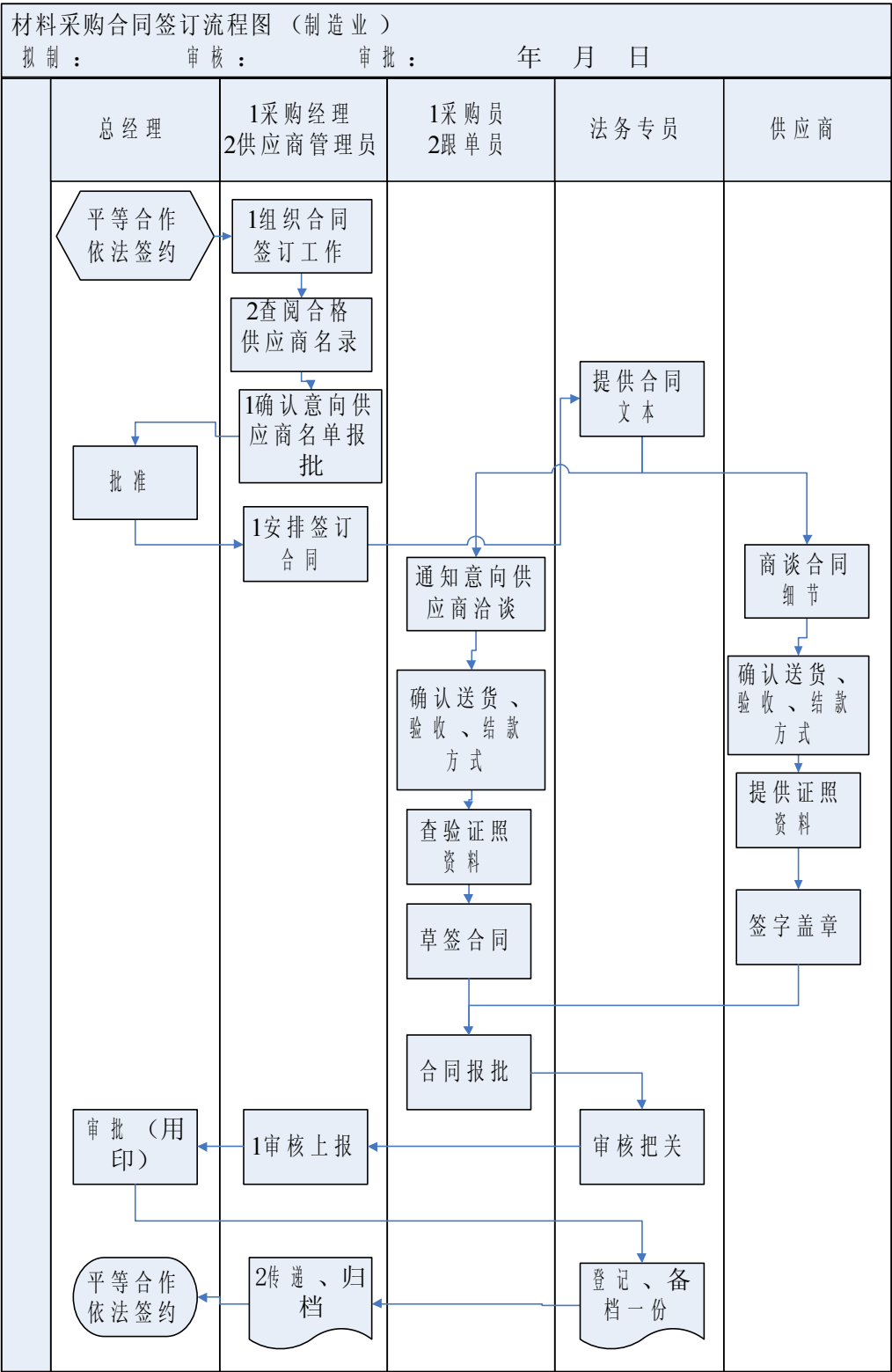
员工离职欢送流程图



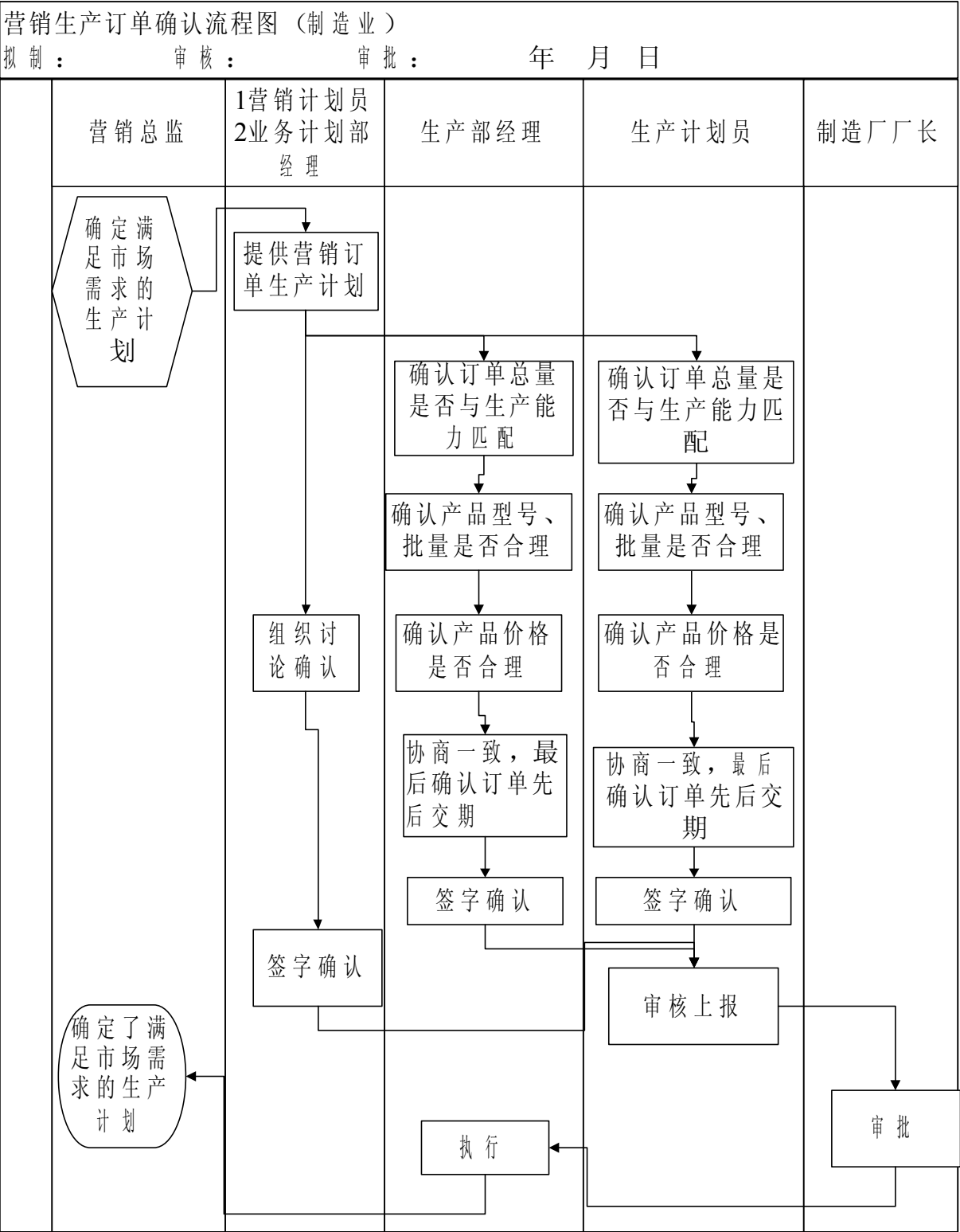
客户投诉管理流程图



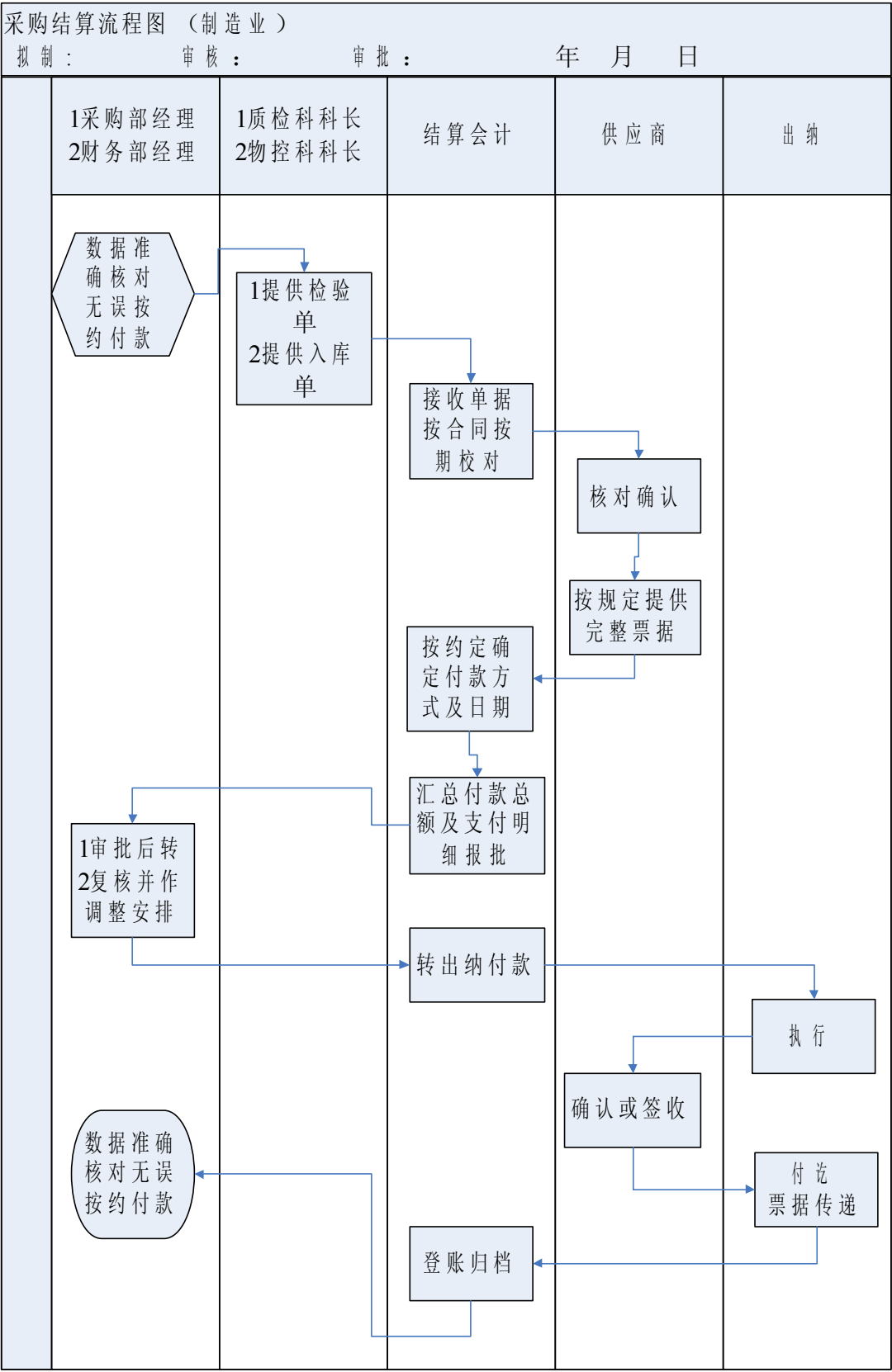
材料采购合同签订流程图



营销生产订单确认流程图



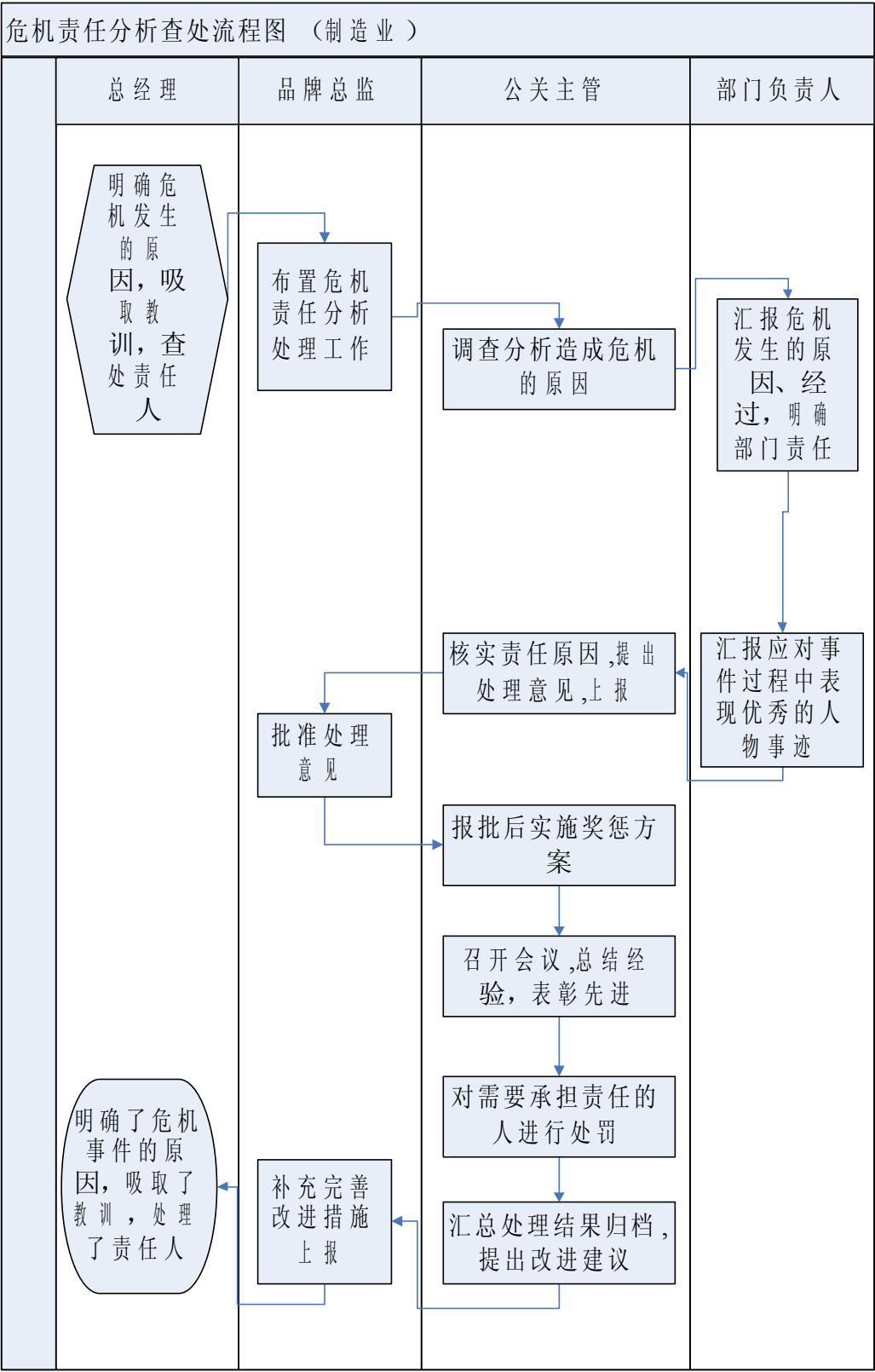
采购结算流程图



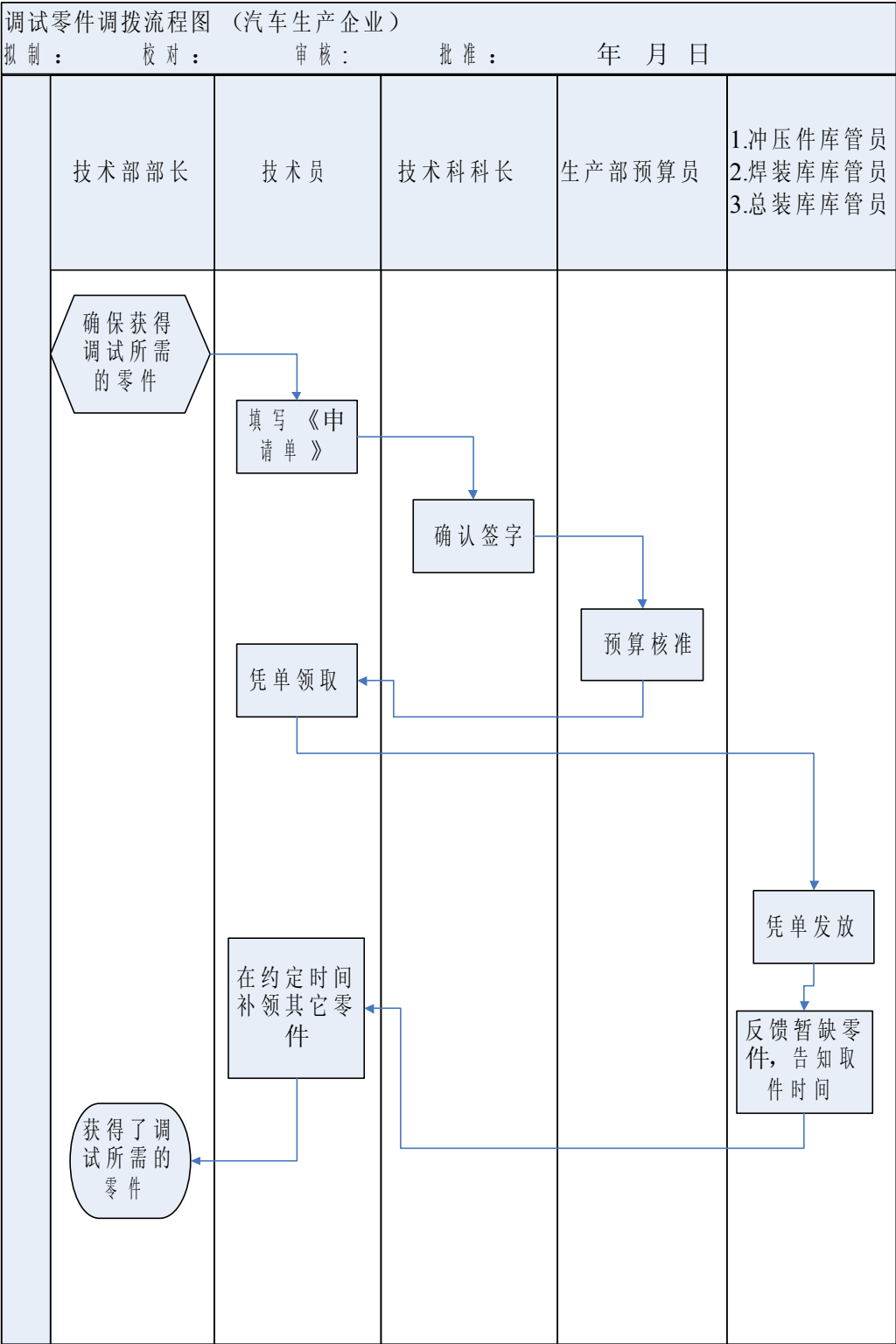
危机隐患排查流程图



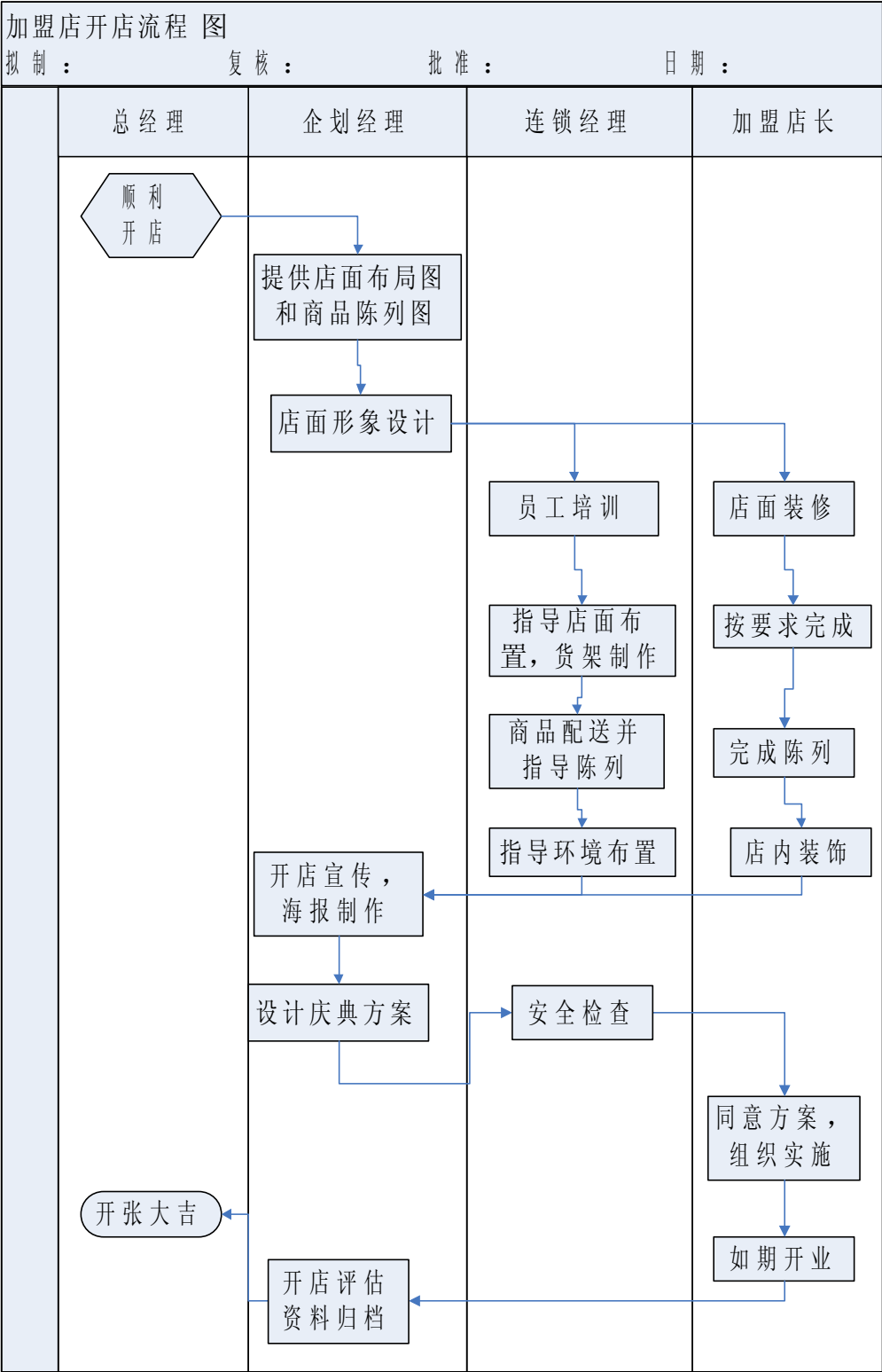
危机责任分析查处流程图



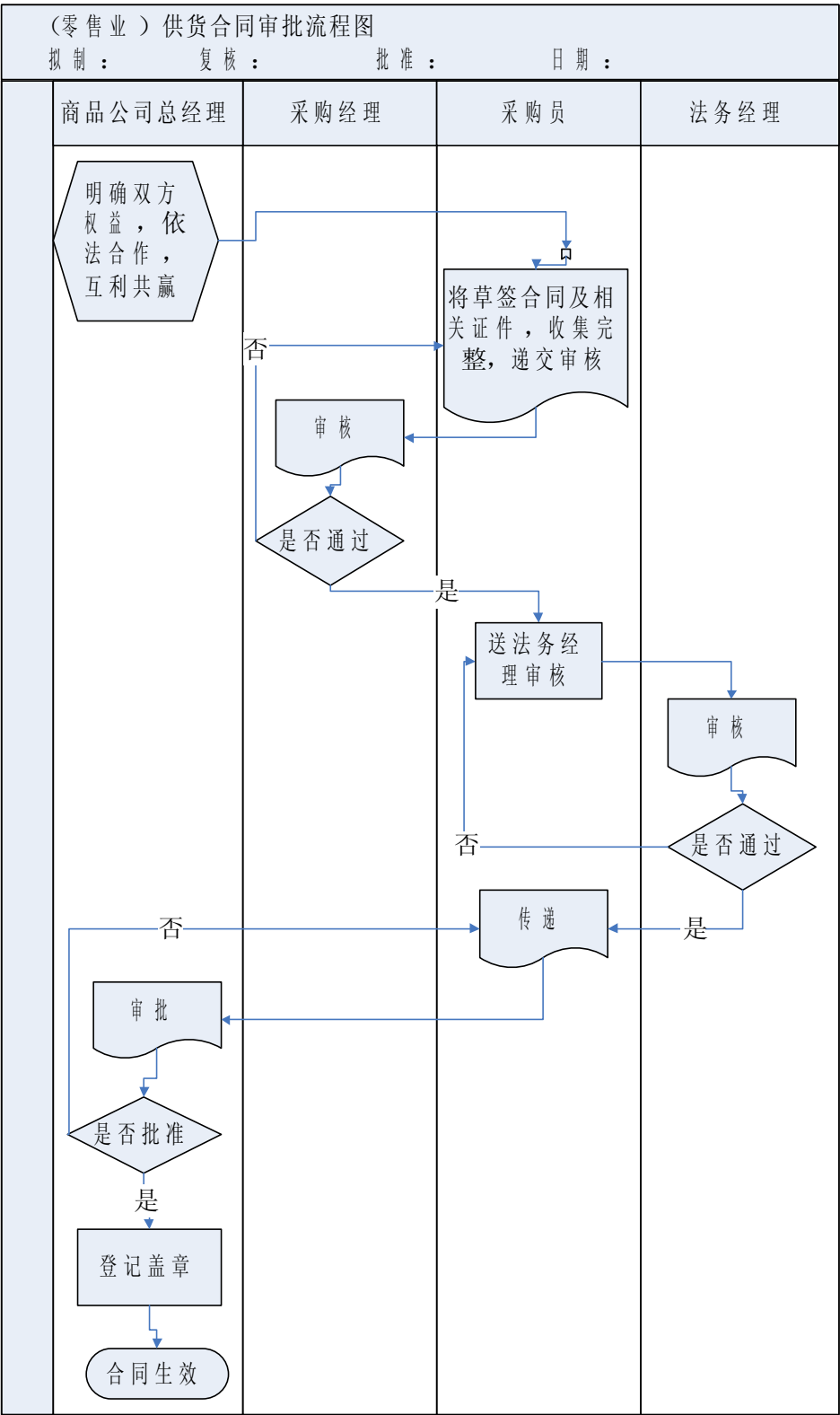
调试零件调拨流程图



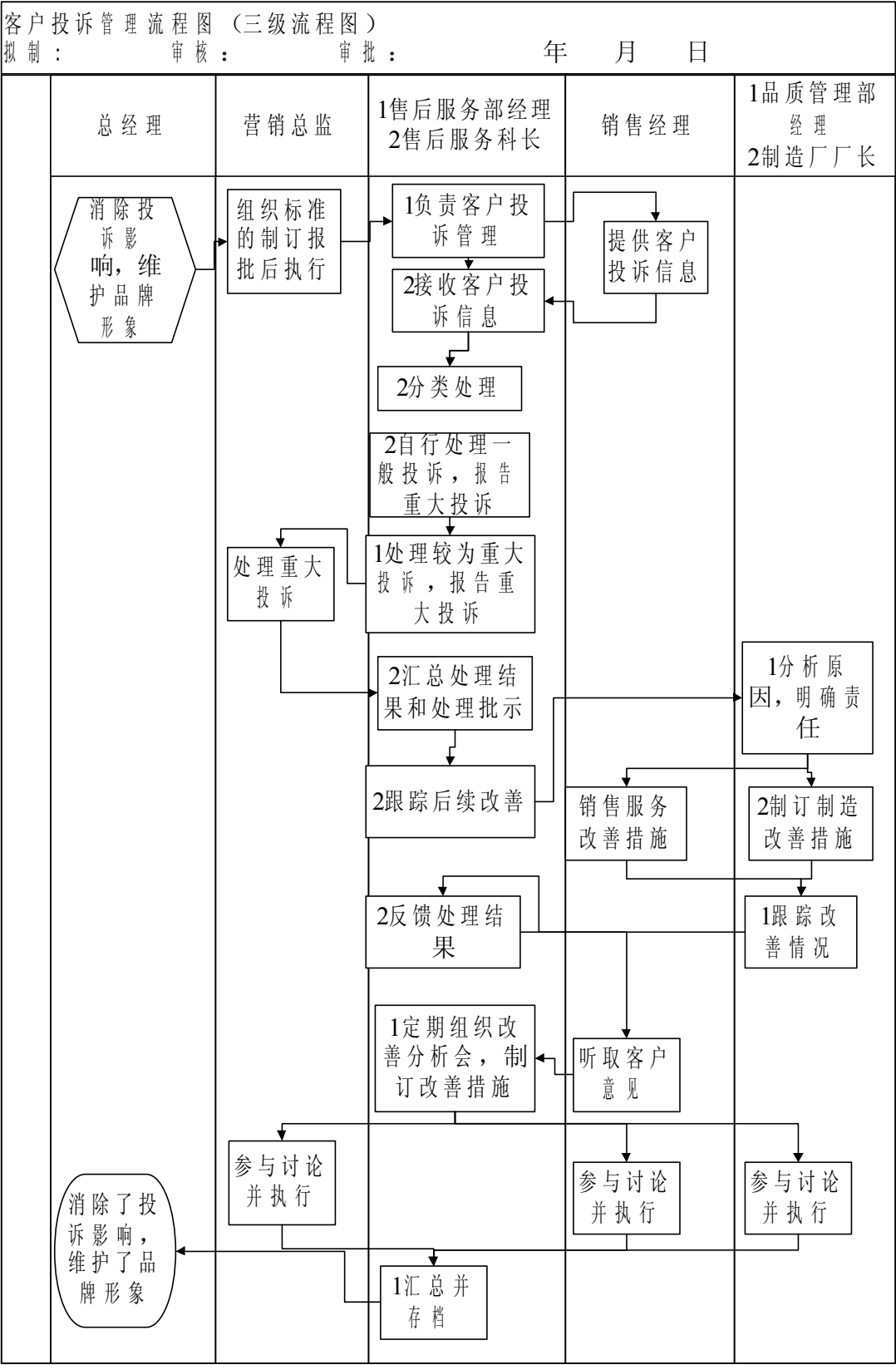
加盟店开店流程图



供货合同审批流程图



顾客投诉处理流程图



固定资产申请审批流程图

