为什么员工
总是相互推诿，消极怠工？ 01

为什么老板
劳心费神，却收效甚微？ 02

为什么企业
赏罚不明，权责不清？ 03

答案只有一个：没有流程保障制度落地！

曹浩德◎著

制度是最好的老板 2

流程是最好的管理

51个真实案例、17套制度工具、9大流程情景运用
轻松突破企业流程管理困境，快速建立企业现代化流程管理机制！

SPM
南方出版传媒
广东经济出版社

制度是最好的老板②

流程是最好的管理

曹浩德◎著



SPM
南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目（CIP）数据

制度是最好的老板.2，流程是最好的管理/曹浩德著.—广州：
广东经济出版社，2017.2
ISBN 978-7-5454-5087-3

Ⅰ.①制… Ⅱ.①曹… Ⅲ.①企业制度－研究 Ⅳ.①F271

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第300423号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11～12楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司（北京市大兴区黄鹂路西临89号）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	15
字数	150 000
版次	2017年2月第1版
印次	2017年2月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5087-3
定价	48.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
· 版权所有 翻版必究 ·

前言

为什么很多企业制定了战略，一线执行却没有到位？为什么员工办事拖拉，执行力不强？为什么总有下属在等待老板分配任务，不能主动行动？为什么一些企业的老板总处于很忙碌的状态，却收效甚微状态？上述这些问题的根源，主要就是企业缺乏一套系统高效的管理流程。

流程在企业中无所不在，生产是一种流程，销售是一种流程，人事管理同样是一种流程。流程处理得好与坏，直接关系到企业的绩效变化；流程是否能够获得及时的修补，是否能够主动地自我更新和变化，又将决定企业能否拥有高效的管理体制和手段。当公司认识到必须全面而深刻地去理解内部流程并加以执行时，它们就会无限靠近所制定的绩效目标；反之，如果企业根本没有去尝试改变自己内部的流程，那么，它们也将面临随时可能来袭的失败打击。

说到底，流程管理就是企业为了实现一定的生产经营目的而对各种流程和各种管理活动所做出的有逻辑的集合。流程管理虽然最终是为了满足客户的需要，带给他们更好的产品和服务，但这种管理首先是为了满足企业自身的需要。因此，管理者所做出的战略控制、计划设定、实际运作和

生产监督，都是为整个企业的流程而服务，为提高客户的满意度而服务。最终，企业将通过对自身内部流程的不断完善，达到整体竞争力的提升，实现对更大市场份额的占有。

很多企业的管理理论会随着时间变得日益陈旧，而流程管理却不会。流程管理是一套历久弥新的管理体系，不是单纯的理论，它是从各种管理体系中总结出来的，就像一个能够容纳并提炼各种新理论、新观点的“大容器”。流程管理在提炼的过程中会得到与时代相适应的发展，比如，工业时代，流程管理大大提高了生产效率；信息化时代，流程管理能够融合IT技术实施ERP；互联网时代，流程管理能够实现商业模式的创新；工业4.0时代，开放创新、协同创新、用户创新也是依靠流程管理实现的。

流程管理在任何时代都能被运用。在互联网时代，如果你想拥有一份常青的事业，这本书将对你有很大帮助。本书集理念、方法、工具于一体，帮助企业建立一套行之有效的流程系统，规范企业管理，提振企业经营力，提升全员执行力！

目录

第一章 没有规范流程，管理一切为零

003 用流程管理“解放”老板
005 流程管理“轻松”员工
008 抓住流程重点，让管理事半功倍
011 制定标准化流程，打造职业化员工
014 好的结果，来自好的流程

017 |企业管理流程工具箱|
企业流程模板
掌握绘制流程图的科学方法

第二章 管理秩序化，让员工享受流程之美

025 流程管理：全面提升工作效率
028 做好流程管理一定要明白这些
031 删减复杂程序，让招聘流程简单化
035 沟通顺畅，才能保证流程互相衔接
037 监管融合，工作才能顺利持久
040 建立科学的考核方法和标准

043 | 企业管理流程工具箱 |
日常事务管理流程设计

第三章 决策程序化，让执行更有保障

051 告别“一言堂”，决策程序化
054 客观分析，制定决策方案
056 给决策制定一个正确、清晰的目标
058 对症下药，弄清问题的症结所在
060 做好潜在问题分析

063 | 企业管理流程工具箱 |

市场调研报告编制流程
行政督办与检查流程设计

第四章 以流程为中心，实现扁平化管理

071 流程化管理的组织结构
075 工作流程实现扁平化管理
081 合理地对流程进行分类分级
086 每个人都是团队流程中的一份子
090 流程实施要落实岗位责任制

093 | 企业管理流程工具箱 |

税务管理流程设计
劳动关系流程设计

第五章 客户精准化，以市场为导向

103 流程合理，立足客户
105 设计让客户满意的服务流程
108 服务流程设计的关键因素
111 极致体验，如何通过流程进行管理
115 如何建立与客户的互动流程
118 提升客户忠诚度的流程设计

121 | 企业管理流程工具箱 |

客户服务管理程序
客户调查工作流程

第六章 执行目标化，执行结果更到位

127 “执行”才是流程管理的关键
129 目标清晰，执行有方向
132 流程梳理，执行无障碍
134 拒绝借口，无条件按流程执行
137 时间管理，执行有节点
140 合理分工，确保流程落地执行
143 计划执行，结果才完美
145 确定工作执行流程的先后顺序

148 | 企业管理流程工具箱 |

生产工艺管理概要
品质规划管理概要

第七章 严格检查，增加员工执行力

157 做好检查，做好“收官”
159 重视流程检查，有检查才有执行
161 做好流程绩效评估
166 没有监督，就难以贯彻到底
169 开展立足于流程改进的稽核工作
173 | 企业管理流程工具箱 |
从客户角度评估流程的三个步骤
流程审计工作的准备与实施

第八章 优化流程，让管理更高效节能

183 做好流程优化，增强企业利润
186 从“诺基亚衰落”反思流程管理
189 掌控好流程优化的时机
191 抓住流程节点，让管理直达核心
194 做好流程整合，充分释放企业潜能
197 流程优化并非“一次性革命”
199 | 企业管理流程工具箱 |
流程优化的六个步骤

第九章 形成流程文化，让员工自发自为

205 流程管理的“文化土壤”
210 流程管理的“文化意识”
213 流程再造，提高企业贯彻力
216 建立“端到端”的流程文化体系
218 推进以流程为导向的信息化建设

221 | 企业管理流程工具箱 |

投资与筹资管理流程设计
办公安全管理流程设计
预算管理流程设计

第一章

没有规范流程，管理一切为零

随着企业规模的扩大，人治的管理方式导致决策的随意性，使企业风险增大。很多企业对流程文件的描述都非常简单，仅仅描述流程的整体方面，并不会细化到岗位的每一步操作，结果很多事实真相就被掩盖了。随着组织规模的扩大，企业需要统一管理规范，仅靠以往的上传下达是无法实现的，这个时候就需要流程代替个人发挥作用。流程管理可以解决横向拉通的问题，提高组织协同力。

用流程管理“解放”老板

实施流程化管理究竟能给企业带来什么样的好处？概括地说，流程化管理能带给企业四大好处。其中第一大好处便是：“解放”老板。

经/典/案/例

凌华曾供职于一家国内的上市公司，当时这家企业已经是所在省最大的民企，销售额高达100多个亿。企业拥有上万名员工，坐拥20多亿资产，其分公司及连锁销售网点遍及全国各地。凌华很难在公司总部看到老板，几乎一个月也见不到一次，企业却运作得井井有条，究其原因，是因为老板充分运用了流程管理机制，实行“分权自治、决策权集中”，从计划到执行，从目标到绩效，每一个流程都有对应的负责人去管理，员工分工合作，各司其职，既激发了员工在工作中的激情，也将自己从繁忙的事务中解放出来，看似什么都不管，实则早已运筹帷幄。

流/程/指/导

身为老板的你有没有想过，当你不在企业时，员工是否能独当一面、维护企业利益？为什么觉得自己越来越累，却发现员工们闲得要命？为什么培养了一个又一个尖兵，结果却说走就走？

仁者见仁，智者见智，但导致这些问题的原因却如出一辙：因为你不肯解放自己，员工也只好无奈地“乘凉”，结果只能是“老板万能，下属低能”。

老板想要避免出现以上问题，事先设置完整和健全的流程管理机制就显得尤为重要。可见，流程管理不仅可以解放老板，这也是管理工作中的必需。

那么，如何才能既不疏于管理，又能获得解放呢？

1.改变行为前先转变观念

想要身体解放，老板首先要让自己从“事必躬亲”的思维习惯中解放出来，转变观念。认识到兼收并蓄、慧眼识珠、整合资源、完美交际才是老板的“分内”工作。另外，控制流程关键的一环是让各层级权责清晰，建立完善的问责机制，先让决策层得以解放，员工的办事效率才能逐步提高。

老板想要解放自我，还要有意识地学会授权，为员工搭建可以更好展示自己的舞台，多给员工一点自由发挥的空间，而不是人在外地还不停地打电话到公司问东问西，这样才能使决策层、管理层和基层员工三者间的流程形成良性循环。

当然，老板也要利用恰当的奖励方式犒赏辛勤为企业付出的员工，获得员工的情感认同，让员工有机会被认可，从而实现授权、激励、管理相结合的流程管理。唯有如此，老板才能彻底解放自我，有更多时间专注于企业远景的规划及长远发展目标的管理。

2.解放自我，学会自省更重要

老板解放自己后，还要面对这样一个问题：由于将工作交由他人执行，但凡有一丁点不符合心中标准就气急败坏地发火指责，长此以往，以后谁还敢向你汇报、请示？这样一来又回到了问题的原点：员工“绑架”老板。

越担心出问题的往往越容易出问题，每天一查岗，每次都有不顺心的事，越放不下，心里就越担心、恐惧。员工一做错事，回头就是一通骂。解放自我不是将对员工的怨气积攒到一起发泄，也不是一味地问责员工，与其生气发火，不如时刻自省：是否真的有必要将员工骂得狗血淋头？是否自己担心过度、态度过了火？

总之，员工能否解放老板，老板能否解放自己，关键看老板，重点在流程。有什么样的流程管理方式就有什么样的执行者，有什么样的执行者就有什么样的企业。这仅仅是一个开端，望接下来的学习能真正让各位老板和企业人受益终生！

流程管理“轻松”员工

近几年，在中国企业管理文化的形成和发展过程中，企业家往往重视自己对企业担负的责任，却忽视了自己对员工所担负的责任，这同样重要。实际上，一个企业只有让员工在工作中有所享受，才能聚集人气、凝聚动力、稳定士气，打造上下一心的良好工作状态，从而建立起高效的工作团队。从这个意义上说，企业家有必要用优秀的流程设计和执行，为员工们搭建一个放心、舒心乃至省心的工作平台，让他们在这样的工作平台上乐而忘返，将自身的注意力完全集中于为企业带来利润，为自己带来福利，为业绩带来推动力的过程中。然而在现实生活中并不是每家公司都能为员工搭建这样的工作平台，事实上，由于缺乏自我良性循环的优秀流程指导，不少企业的员工都陷入自我忙乱甚至混乱的工作环境中。

经/典/案/例

周景曾经在某家年利润几千万元的公司做HR，表面上看，这家公司生意红火，占有相当大的市场份额。但周景不止一次地表达出他对公司的担忧。原来，每年春节之前，周景管理的行政人事部门都要负责制定年终奖方案，可是在大多数情况下，部门内部对于究竟该如何发放年终奖总是难以把握。因为它一直都是以政策性文件的形式存在的，公司并没有相关细则来指导怎

么去落实。

往往是周景拿着好几个计划方案，硬着头皮报到领导那里去，领导逐一看过后敲定最终的方案，然后全公司再开始发奖金。这样做的结果是显而易见的：每年将近年关的时候，行政人事部都要受到领导层的指责，批评他们工作作风拖沓、效率低下。周景对此很委屈：年终奖的发放确实没有设定明确的标准，他也不知道该怎么做。“跑道”被堵成这个样子，企业又怎么能指望下属有出众的效率呢？

由于没有具体的流程规范让员工学习参照和执行，员工不仅会感觉到工作的忙乱压力，还会因为更多其他问题而烦恼。例如，由于缺乏良好的流程指导，员工无法给自己的工作计划制定出实用可行的日程表，经常是一件事做到一半，又接到另一个部门“更紧急”的任务，这样，员工的自我管理就成了空有其表；再例如，当流程浮于形式时，员工对于奖惩制度也始终无法明确了解和把握，最后，他们会认为奖惩不过是领导们用来实现掌控员工的工具，从而对所有的奖惩行为失去信心……

流/程/指/导

流程之“伤”，伤害的不仅是员工的业绩，更是信心和目标。流程之“利”，带给员工的不仅是物质收获，还有精神上的满足和愉悦。因此，企业管理者必须要充分认识到流程对于员工的重要性，并让其在工作中一一践行。

1.学会用流程分析的眼光看待员工的问题

现实中有很多老板，他们常常满腹牢骚地埋怨，现在的员工不好带，他们挑剔、任性而且缺乏责任心。但根据观察，不少员工在改变环境(而非简单地改换薪酬)之后，马上展现出老板从来没有想象到的工作面貌。这充分反映出一个明确且良好的流程是怎样改变员工的。

正因为如此，企业管理者要学会适当地将眼光从员工本身的行为上跳

脱出来，纠结于员工个人表现如何，对于制定流程是没有意义的。管理者要相信，绝大多数员工在良好的流程下会按部就班地行动，如同交通灯的存在会让绝大多数车辆严格遵守秩序一样。当拥有了这样的态度之后，管理者应该接着将员工群体中表现出来的问题进行归类，将之总结为不同的流程问题，这些问题有的应该归结于评价流程的缺失；有的应该归结于配合流程的空白；也有的应该归结于沟通流程的缺乏等等。可以说，绝大多数员工的问题都能够被归结到不同的流程问题中。

另外，企业管理者还应该学会用完善流程来鼓励员工士气。不少管理者认为激励员工的道路只有加薪一条，他们没有意识到，人虽然离不开物质，但不可能完全是金钱的奴隶，完善流程一样能带给员工幸福感。所以，管理者可以发动员工参与到对企业流程改革的讨论和设计中，让他们畅所欲言，充分表达意见，在这样的过程中，员工的压力得到缓解，心声得到释放，即使流程的完善还需要一段过程，但他们的士气也将因此得到有效的恢复。

2.在要求员工之前，先要求自身

不少部门主管或者高层管理者经常对下属提出种种要求，这样的行为当然是管理过程中的主要内容。但是，管理者也要注意：在要求员工之前，先要求自身为企业打造出良好的流程。

流程对于企业，犹如规则对于游戏，只有有了明确易懂并便于阅读和评测的规则，游戏才能正常开始。如果员工出现问题，那么管理者一定要先分析流程规则是否有问题，这也就意味着管理者应该先观察自身是否有问题。

不仅如此，在日常工作中，管理者也应该防患于未然，平常多抽出时间，经常性地观察员工个人如何工作、相互之间怎样配合、上下级之间怎样交接、对客户如何沟通交流等等，养成这样的观察习惯，积累到一定程度，管理者才能拥有更好的流程设计思路。作为管理者，必须有这样的自觉，而不是坐在办公桌前凭空设想、纸上谈兵，只有如此，才能为员工和企业创造更多福祉，实现个人业绩的提升。

另外，管理者还应该积极要求自我，正确地和其他同事、上级进行沟通，给他们带来正面影响，帮助他们将工作注意力集中在对流程的思考和设计上。管理本身也是一种协作，单枪匹马地设计和掌控流程，这样的行为也许只能在20世纪八九十年代成功，而不可能适应今天。对于管理者来说，学会在会议场合或者私人场合向同事、上级提出对于流程的想法，营造和谐理性的讨论气氛，也是一门重要的学问。做一个合格的管理者，企业的提升和进步，自然就会水到渠成了。

抓住流程重点，让管理事半功倍

在现代的互联网时代，流程管理在实际运用中获得了新的生命力。它让企业高效率运行，用更低的成本创造更高的价值。

经/典/案/例

1997年，任正非先后到美国的休斯公司、IBM、贝尔实验室和惠普4家跨国公司访问，他惊叹于那里先进的管理技术，认识到了华为自身的局限性，意识到了华为的变革迫在眉睫。为了实现转型，华为开始引用西方的管理流程，与IBM、合益、德勤和盖洛普等公司合作，实现了流程创新，提供真正“端到端”的服务。一年后，华为的销售额达到了89亿元。

“先僵化，后优化，再固化”是华为学习西方先进管理流程的九字方针。

1.僵化：系统引入，深入理解

僵化就是学习初期阶段的“削足适履”。任正非指出：“我们引入薪酬和绩效管理，是因为继续沿用过去的土办法尽管眼前还能活着，但不

能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下‘草鞋’，换上一双‘美国鞋’。”

任正非认识到，中国人是最善于变通的。国外的先进管理经验引入中国后，往往水土不服，或者彻底被同化。因此，在引入西方的管理流程时，一定要先原封不动地全套引入，然后慢慢参透其中的智慧真谛。“我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，还要注意固化。在当前两三年之内以理解消化为主，两三年后，作适当的改进。”

僵化不是僵硬。任正非指出：等业务成熟稳定以后，华为会打破引入的西方管理体系，进行创新。此时，华为的流程管理就是从僵化阶段进入优化阶段。

2.优化：渐进的改良与自我批判

流程优化的前提是深刻理解。华为要先当学生，再当改革者。这种改革不是全盘否定，而是渐进式的改良。这要求全体员工具备自我批判精神，不断否定昨天之自我，进行明天之自我的塑造。

华为认为自我批判是个人进步的好方法，并把它作为考核和任用干部的指标之一。任正非说道：“不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再对他们提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降职使用。”

3.固化：例行化、标准化

流程优化就是打破旧例、重新塑造的过程，但是管理的基础却是标准化，因此流程优化之后，就要对管理基础进行夯实，不断固化流程优化的成果。

固化就是将管理事项例行化，将已经有规定或者已经成为惯例的规则标准化、模板化。任正非指出：规范化管理的要领是工作模板化，就是把所有工作做成标准模板，按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化了。

“僵化式学习，优化式创新，固化式提升”就是华为流程管理的重点内容。

流/程/指/导

究竟怎样进行流程管理，流程管理的重点是什么，我们用一个表格进行说明：

流程管理工作的主要内容		
序号	任务	具体说明
1	流程组织管理	建立起适于流程运行的组织架构，由其负责具体管理的操作和实施，包括流程的建设、监督检查和维护管理等工作，从而保证流程在组织中顺畅地运行
2	流程规划	从全局的角度理解流程，理清企业流程之间的逻辑、接口、等级和重要程度等，以实现流程前期系统设计的目的
3	流程梳理	在流程规划的基础上，对某一段具体的流程进行梳理，以避免在执行过程中遇到障碍
4	流程固化	对流程进行全面、细致的描述，建立流程顺畅流转的规范，并使流程得以标准化和固化，确保所有人员都参照设定的流程规范来操作
5	流程协调	对流程运作过程中需要的所有资源进行合理统筹与分配。此外，通过建立流程协调机制，使得流程协作行为贯穿于流程运作的各个阶段
6	流程执行	通过执行过程将流程规划的想法转化为具体的行动，将目标转化为成果，将决策转化为实际效益
7	流程检查分析	通过流程稽核、绩效评估、流程审计等工作，发现流程中的不足，为流程优化与持续改善提供依据
8	持续改善	通过现场观察和检查分析等手段发现流程的问题后，企业要采取改善措施来优化现有流程

（续表）

9	信息管理	通过信息化手段将流程管理与信息技术相结合，并围绕企业的核心流程进行信息化建设，以提高流程管理的工作效率

不过，流程管理工作并不是简单的“1+1=2”，也不是做好各个模块就能实现流程管理的目标，而是要将流程管理的各大模块相互联系起来，进行有条理的管理，才能让流程管理规范、稳定并获得持续优化。

制定标准化流程，打造职业化员工

实际上，流程管理背后的科学道理不仅包含简单化，更包含标准化，没有标准的简单化只能是自欺欺人，而没有简单化的标准，也无从贯彻。

经/典/案/例

麦当劳在创立初期只是美国伊利诺斯州的一家普通餐厅，而今天的麦当劳在全世界上百个国家拥有 2 万家餐厅，每天为 3000 多万人服务，平均每 3 个小时就开一家新餐厅。这一切都来源于他们“将简单的事情标准化”的经营管理理念。

按道理说，麦当劳这样的快餐制作流程工艺已经简单到不能再简单，既不需要长期的培训，也不需要复杂的工艺，和举世闻名的中餐根本无法比较。但是，麦当劳的管理者却对这些简单的事情做到了最严格的标准化：机器切出的牛肉饼，重量是 47.32 克，直径 98.5 毫米，厚度 5.65 毫米，脂肪含量不得超过 11%，必须进行 40 多项质量控制检查；从冷库拿到配料台

的生菜只有两小时保鲜期，一旦过时就报废；炸薯条超过7分钟；汉堡包超过10分钟没有卖出就扔掉。在服务上，麦当劳同样讲究标准化，用严格的规范约束员工的服务流程，例如，所有的店员必须面带微笑；不能让顾客排队超过两分钟；点餐后必须在一分钟内送上食品；男性员工不许留长发；女性必须戴发网，不许浓妆艳抹；连洗手都有标准化的程序：打开水龙头，把手打湿，按下洗手液开始洗手，用水冲干净，再用麦当劳特制消毒液消毒，双手搓揉二十秒后冲洗，冲洗时要到手肘，最后用擦手纸把手擦干，并用擦手纸包住水龙头关闭，然后再丢弃到垃圾桶……

正因为麦当劳的管理者能够如此不厌其烦地将每个看似简单的细节都用标准化管理起来，这些简单的事情才得到有效的保障，成为打造麦当劳整体形象的有效资本，提升了麦当劳的服务质量，从而让它获得了其他餐饮企业望尘莫及的扩张效率。

流/程/指/导

对麦当劳的学习不能只是表面上的简单模仿，企业管理者必须能够领会其对简单流程的重视精神，设置标准化的规范要求，并充分监督实行。为此，可以采取下面的这些方法加以制定。

1.正确认识和处理好不同标准之间的关系

企业管理中，标准化的重要性并不难理解，但认识和处理好不同标准却不是很简单。就一家企业来说，管理者必然会面对技术标准、管理标准、工作标准、行业标准、外部标准、内部标准等等各种不同的规范体系，是否能认识和处理好彼此间的关系，将决定一个企业的流程管理是不是真正能够被纳入科学的范畴。

首先，对技术标准、管理标准和工作标准的制定，应该以国家相关法律法规为基础，以强制性的国家标准、行业标准和地方标准为准绳，让企业内部标准符合大环境所要求的规范。其次，企业内部如技术标准和管理

标准之间的尺度应相互协调，保持一致，对于其中相抵触、相矛盾的地方，无论是怎样的小事，管理者也应该有效地调整改变。最后，管理标准应该成为整个企业操作流程标准的保障，而工作标准则应该确保技术标准和管理标准的顺利实施。通过以上这些重点，管理者才能从不同标准中理出一条明确的线索，将管理标准化和管理简单化融为一体。

2.推行标准化，设计是基础，执行更重要

管理者对标准化流程的设计固然重要，但实际上推进标准化的执行更加重要。这是因为标准化流程的实施涉及企业的方方面面，必须让企业的全体员工都能认识到其重要性，主动按标准进行管理、操作和执行，否则，就谈不上“简单的事情标准化”。

为此，管理者应该首先针对具体岗位提出具体的标准化要求，例如，在不少日本企业的生产领域，操作工在工作过程中总是口中念念有词，喊出口令让自己按照规范流程操作，这正是企业管理者不断要求和推进的结果，也是他们根据具体岗位设计出来的方法。其次，管理者还应该做好保障，为标准化的实施提供充分的条件，例如水、电、机器、局域网、温度等等一系列的客观环境，都应该达到实际要求。最后，管理者还应该对标准持续进行有效的改进，例如，及时纠正标准中那些设计不合理之处，避免因为新问题产生损失以及将新的研究成果或生产经验纳入标准体系，通过循环不断提高标准化作业的水平。

越来越多的企业管理者都发自内心地承认，标准化的确给自己的企业带来了从未有过的活力，相信随着企业自身的发展、管理者眼界的开阔，更多的企业将走上“简单的事情标准化”的宽阔大道。

好的结果，来自好的流程

合理的流程，能够获得事半功倍的效果，有时甚至可以得到意想不到的好结果。

经/典/案/例

有一个“田忌赛马”的故事，马匹出场比赛次序的改变在实现目标的过程中发挥了关键性的作用。

齐王与田忌相约赛马。齐王和田忌约定好，每个人从自己的上、中、下三等马中各选一匹进行比赛，三局两胜，赢的人可以获得千两黄金，输的人要给对方千两黄金。田忌的马都比齐王同等级的马稍逊一筹，如果拿同等级的马和齐王比赛，则必输无疑。

在赛马之前，十分苦恼的田忌得到了谋士孙膑进献的妙计。田忌按照孙膑的计策与齐王赛马，果然赢得了比赛，得到了千两黄金。孙膑的妙计就是改变马的出场次序。用自己的下等马和齐王的上等马比，用上等马与齐王的中等马比，用中等马与齐王的下等马比。第一场比赛虽然输了，却赢得了后面两场比赛的胜利，三局两胜，田忌当然是最后的赢家。

为了获得期待的最佳结果，在外界资源不变的条件下，变换流程，就可能导致结果完全不同，转败为胜。

好的流程能够将本来不理想的结果转变为好结果。所以，在组织管理过程中同样需要用合理的流程解决组织的贯彻力问题，来获得期待的最佳结果。

流/程/指/导

好过程是产生好结果的前提条件。如果没有得到期待的好结果，很大的可能就是没有搞好过程，过程需要进一步优化；如果是不好的过程产生了好的结果，只能说明得到这种结果有着极大的偶然性，下次可能就不会有这么好的运气了，因为这种结果不具有普遍性和必然性。

在中国经济高速发展的初期，虽然一些企业也取得了一些好结果，但这些结果主要是靠机遇加运气。现在中国经济开始走上微利时代并逐步规范化，流程就显得非常必要了。

企业所有的问题都可以归结为员工缺乏贯彻力。但是，缺乏贯彻力的原因却不一定都是因为员工。如果企业不能为员工提供好的流程，即使是最职业化的员工，也可能出现贯彻力低下的现象。这就像齐王的马匹，虽然每个等级的马都比田忌的马素质高，但照样会输。

那些优秀企业的员工为什么贯彻力强？是因为职业化素质比较高，还是因为他们天生就具备自动自发的主人翁精神？显然，没有人可以奢望员工总是自动自发地去工作，那不过是理想的“乌托邦”状态。正如史玉柱在一次电视节目上所说：“永远不要期望员工像老板一样工作，那不现实。”事实上，无论在什么企业，能够自动自发工作的员工都寥寥无几。

真正让优秀企业的员工具备较强贯彻力的是它们的流程。流程决定了员工做事的程序和步骤，也理清了员工的岗位职责和工作标准。

把员工缺乏贯彻力的原因全都归结于工作态度不正确、工作能力不够，是一种片面的认识。在职场现实中，有许多员工在某些公司可能毫无建树，平淡无奇，可换到另一家公司，却能做出优秀的成绩。同样，有许多在某些公司曾做出优秀成绩的员工，到了另外一些公司后却变成了庸人。产生这种差别的原因，往往就是由于流程的不同。

流程应该是贯彻到底的工具，当所有的员工都能够按照流程去做的时候，他们的贯彻力也就得到了体现和加强。流程不仅仅关系到员工个人的贯彻力，对企业的整体竞争力也起着很大的作用。

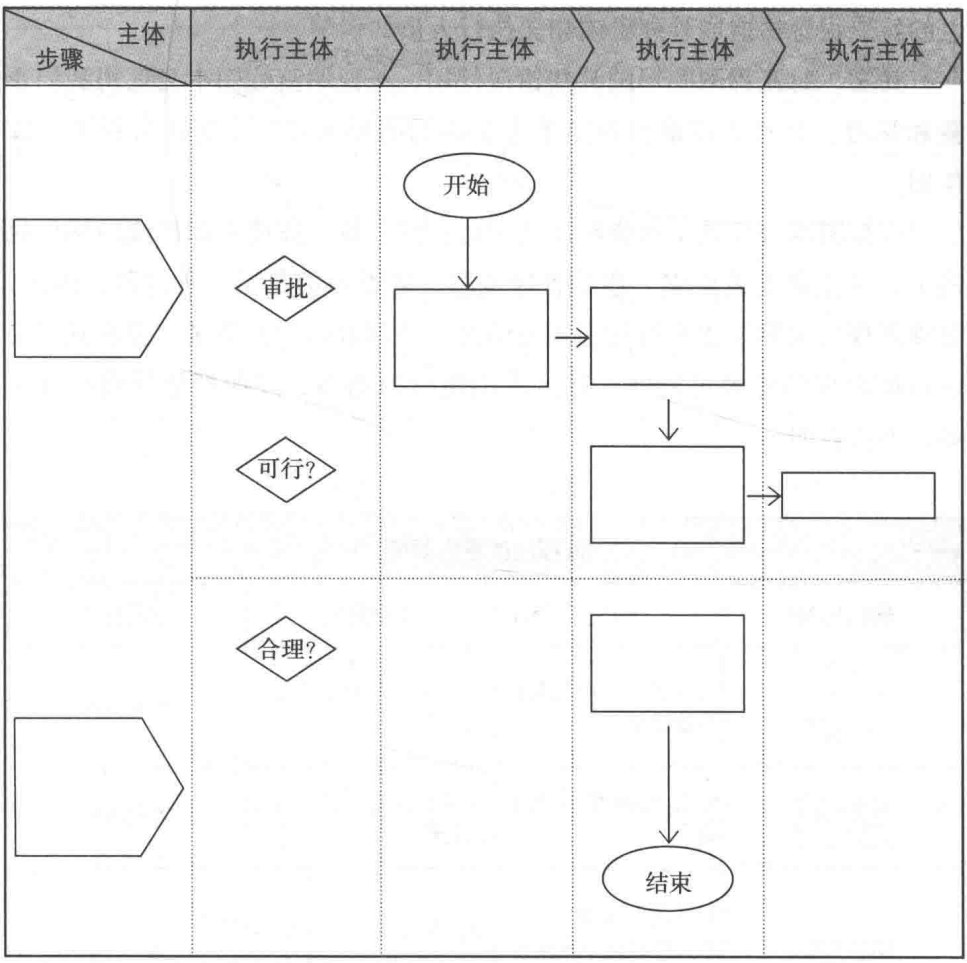
企业是一个有机组织，如果员工做事没有规范，彼此之间职责不清，越位、错位、缺位现象严重，那么这个整体的工作效能就会受到很大的影响，从而降低企业竞争力。许多企业规模很大，营业额很高，但最后的利润却少得可怜，与这种工作混乱导致管理成本增加有很大的关系。

著名的企业管理大师彼得·德鲁克曾说："管理得好的企业，没有轰轰烈烈，有的只是平淡无奇。"这是企业流程化管理的外在表现。矩阵式管理把ABB打造成了一个真正的国际化企业，成为世界企业巨人；GE的前CEO杰克·韦尔奇将GE的市场价值在短时间内提升到全球榜首，就是通过流程再造实现的；而以客户需求为核心的流程体系帮助中国的海尔在5年的时间内形成创业以来最核心的BPR与市场链。

好的过程控制产生好的结果，所以，企业要想保持竞争优势，就应该不断完善和发展优秀的管理流程以获得最佳结果。

|企业管理流程工具箱|

※ 企业流程模板



※ 掌握绘制流程图的科学方法

最常见的流程图图案构成：椭圆、矩形和菱形。

对流程的管理，不能停留于书面文字的表述。如果仅仅做到这一点，流程就无法得到直观和具体的表现，也不能让相关人员迅速领会流程背后的含义。因此，基于这点来考虑，大多数企业的管理人员已经或者开始意

识到，流程图对于流程规划和管理有相当重要的意义。

然而，流程图本身存在的问题还是不少的，由于这种表达思维的方式进入中国企业界的时间并不算长，因此，其某些方面如外形、结构、走向上的特点很容易造成管理者或相关执行人员的误解。

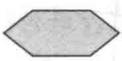
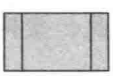
其实，对流程图图形的某些错误使用，正说明流程图本身值得我们重视和学习，只有真正掌握和熟悉了正确的图形规则，才能让流程图发挥作用。

流程图本身应该是对流经系统的信息流、观点流或者部件流的图形化表示，无论是工艺流程，还是管理流程，它说明的都是一种过程，因此，必须展现出实际工作中可能出现的情况，并随着时间的推进，设想其路径中可能出现的各种可能性，通过采用通行的图案，这些可能性将一目了然，不言自明。

流程图的图形规则

图形符号	含义	使用规则	应用范围
	用以表示一个流程的开始或结束	只能有一个起始节点，只能流出	所有流程
	标志着流程分支的结束	可以有多个结束节点，只能流入	所有流程
	普通流程步骤，可以定义详细的步骤说明、流入条件、相关文档、责任人、监控人、协作人、消耗项等	节点数量不定：n个入口，n个出口，n-1个连接阅示节点，1个连接其他节点，其中n≥1	普通工作步骤，按顺序执行
	设置等待时间和流入条件后由系统自动启动	n（n≥1）个入口，1个出口	自动启动的步骤
	根据判定条件自动选择下一个分支流向	n（n≥1）个入口，n（n≥2）个出口	条件分支

（续表）

	连接线，箭头表示流向	两段必须连接节点	所有流程
	两个并行节点之间的所有分支，必须全部完成才能跳出继续	成对出现	会签、并行
	两个或节点之间有一个分支，完成就能跳出继续	成对出现	一票通过（或否决）
	阅示任务或公文	一个入口，无后续节点	抄送
	备注	虚线连接	流程说明
	同步/异步子流程	同标准节点	通用子流程

因为流程图的功能性，就必须要利用正确的图案，来对内容加以表现，而不能采取过分随意的表现方式。错误的图形或者令人费解的符号都会让流程图在解读、说明、传阅和使用中出现歧义，甚至同原有的流程所表达的意义完全相反。

1.以下三种图案最常用，也最容易被企业管理层及员工掌握

圆形表示开始和结束两个节点。一般来说，圆形出现在流程图的开始和结束，起着标示的作用。

矩形表示任务。矩形意味着当设想的情况出现时，相关工作者应该完成的事项，也就是通过标准操作来执行的工作项目。

菱形表示判定。例如，审批、审核、讨论、决定等环节都要使用菱形。

当然，除了上述图形外，还有其他图形表示更复杂的内容，例如，三角形、方形等。管理者在掌握上述基本图形后，也可以进一步对其他图形进行了解和使用。

2.使用图案进行流程图的设计时，需要注意以下事项

图案尽量清楚、明确。作图时，应该尽量使用同一个软件进行绘制，并保证矢量图大小适度，能够让使用者准确判断、不至于混淆。这样，才不会妨碍他人的理解和使用。

在用软件进行绘图时，线段不应过长或者过短。使用太长的线段会导致流程图显得过于松散，不利于阅读理解；而使用太短的线段则会出现流程图挤在一起的情形，同样产生问题。

3.关于进口、出口与交叉的规则

对流程图的图案有了一定的了解和感知后，可以对流程图作进一步的分析。实际上，流程图除了通过图案传递信息外，还需要利用其架构走向来表现出流程的内容。这种架构走向代表着步骤的趋向，反映了任务进行过程中不同的选择，也体现出整个流程内部的逻辑关系。因此，架构显示出了图案所不能表现的内容，也具有图案无法代替的意义。

在企业管理者的实际工作流程中，流程图中最受到重视的是其图案，因此，组织架构的规则经常被绘制新手们在无意中违背，造成流程图在逻辑上的混乱，也破坏了其可以传达的指导意义。

流程图可以揭示并掌握封闭管理系统内部的运动状况，同时，还能作为诊断工具来帮助管理者进行决策的制定，让管理者能够清楚地知道，流程中的问题可能出现在什么地方，从而对流程图做出有效的改进方案。

流程图除了应该考虑其通用性，还应该考虑其连贯性，在同一张图中，应该保持逻辑的完整和连续，从而如实、客观地展现流程。而连接图案之间的线段，则可以承担保持连贯性的重要作用。

从下面两个方向提升自己会很有帮助：

第一，从子系统开始绘制更好。在绘制流程图时，逻辑是否清楚将决定流程图水平的高低。因此，当设计新流程时，应该用从小到大的方式进

行自我整理和呈现。管理者和规划者应该从最主要的子系统入手，一步步进行详细规划和描绘。这是因为主要的子系统实际上是必然出现的步骤，它们起着最关键的组成作用，首先整理并表达好子系统，确定其中的出口、入口和交叉关系，对整体流程的梳理有益而无害。同时，在整理子系统的过程中，还能帮助规划者尽早发现事前规划中可能忽视的问题，并尽早加以改正。

第二，关注流程的起点和终点。流程图的总体只有一个起点和终点，但其子系统内的起点和终点则单独起作用。因此，规划者应该投入更多的精力。例如，必须防止子系统流程起点过早出现，因为这会导致整个流程的步骤过多过细，人为地造成了流程的复杂化，并表现为枝节横生、线路错综复杂，最后妨碍了人们对关键步骤的重视。同时，规划者还应当避免流程终点的过早或过晚出现，前者很可能意味着步骤缺失，甚至失去出入口，而过晚则可能导致其流程太久，影响效率。

第二章

管理秩序化，让员工享受流程之美

企业发展到一定规模后，"一把手"已经很难任一己之力管理全部业务，这时如果企业缺乏组织流程上的准备，管理团队流程意识模糊，领导者就会陷入事必躬亲的误区。并且，员工也难以分清职责，将会无形中消耗掉企业发展的后劲。因此，从单纯的业务流程升级为管理流程，是提升企业整体水平的重要一环。没有规范的流程，管理将成空谈。所以，制定简单明确的流程并坚决执行是企业管理的关键。

流程管理：全面提升工作效率

企业不管在哪个阶段都需要流程来管理和控制整体的进步和发展。流程管理就是沟通、协调、传达、执行、监督。做好流程管理有利于企业大方向的确立，有利于工作效率的提升。

经/典/案/例

在一家海鲜饭店里，小王邀请了自己三个要好的同事，大家选了一个4人座的餐桌坐下后，点了一些海鲜与啤酒，四个人一边吃，一边开心地聊天，等到酒足饭饱后，小王喊一个服务员过来结账。

当时，饭店里的顾客很多，但是，还是有一名服务员很快拿着小王这桌的账单走过来了。

服务员礼貌地说道："先生您好，您一共消费了428元，这是您的账单。"说完就将钱夹里夹的一张账单交给了小王。

小王瞄完账单后，从自己的钱包里拿出500元人民币交给服务员，并且说道："不好意思，因为我们接下来还有很重要的事情，能麻烦你给我们快点结账吗？"因为小王看到这家饭店顾客盈门，担心结账时间会比较长。

服务员点完钱并用验钞笔验证好后，就收进了钱夹，并同时从钱夹里拿出几张零钱，没有清数就将钱交给了小王。

小王接过零钱数了一下，刚好是72元，继续问道："能给我开张发票吗？"

服务员又从钱夹里翻出一张发票交给他，并说道："先生，这是您的发票，请收好。"

小王忍不住赞叹道："你真是服务周到，没想到你们的工作效率这么高。"

服务员开心地笑着说："谢谢。其实，就在上个月来我们饭店消费的客户每当结账的时候还要等一会儿，只不过我们老板在某地出差时发现这个方法很实用，于是就要求我们也这么做了。"

小王一边站起来，一边感兴趣地问道："那么，实行这种方法后，平均每个客户能节省多少时间呢？"

服务员一边殷勤地为小王拉开座椅，一边回答道："在此之前，当客户要求我们结账的时候，我首先从柜台取来账单，然后拿着顾客给我的钱再去柜台换取零钱与发票，来回需要折腾大约10分钟。可是，现在我们的服务变得更快捷了，只要顾客要求结账，柜台就会交给我们一个钱夹，里面装的是零钱与发票，如果客户给的是整钱，就能当场结账，如果需要找零，也能很快完成。如此一来，就能节省差不多10分钟。"

上述这个案例就说明好的流程不但能让客户满意，还能提高效率。

流/程/指/导

企业要提高员工的工作效率，就必须进行流程再造。为此企业管理人员要做好以下几点。

1.把握好流程再造的原则

进行流程再造可采用以下四种方式：一是根本性的重新思考；二是彻底推翻现有流程，重新建立新的流程；三是根据流程目标，对现有流程进行整体上的再设计；四是根据流程目标，对现有流程中的某些阶段进行巧妙的修补性改善。一般情况下，使用的是第三、第四种方式。

流程再造不可率性而为，否则就会遭遇流程再次运作不畅的问题。因

此，企业在实施流程再造时要遵循一些基本原则，以确保再造后的流程满足预期要求。

（1）整合工作流程时，要循序渐进。

（2）由员工参与决定，提倡全员参与对流程的改善。

（3）进行同步工程，保证流程之间的信息交流与反馈。

（4）流程形式多样化，流程的重新设计不能拘泥于单一的内容。

流程人员可以遵循上述原则，改善传统的管理做法，在IT技术的支持下，对流程进行大幅度的改善。

2.选择流程再造的模式

流程再造的经典模式有迈克尔·哈默的四阶段模式、乔·佩帕德和菲利普·罗兰的五阶段模式、威廉姆·J·凯丁格的六阶段模式等。现在介绍一下芮明杰和袁安照的七阶段模式，这是依据我国的流程管理现状进行研究得出的结果。

在每个阶段下，经营者都要进一步细分操作，具体如下：

第一阶段，设立基本方向。这一阶段可划分为五个子步骤：第一，明确企业战略目标，并且将目标拆分；第二，创建再造流程的组织机构；第三，设计改造流程的出发点；第四，确定流程再造的基本指导方针；第五，制定出流程再造的可行性分析。

第二阶段，流程现状剖析。这一阶段可划分为五个子步骤：第一，分析企业外部环境；第二，调研客户满意度；第三，分析现在实施的流程状态；第四，设立改造的基本设想和目标；第五，明确改造成功的判别标准。

第三阶段，确定流程再造方案。这一阶段可分为六个子步骤：第一，设计新流程；第二，编制流程设计方案；第三，确定改造的基本途径；第四，设定先后工作顺序与重点；第五，宣传流程再造；第六，配备适合的流程再造人员。

第四阶段，制定问题解决方案。这一阶段可分为三个子步骤：第一，挑选出近期必须解决的问题；第二，制定解决此问题的方案；第三，成立

一个新小组来负责推行。

第五阶段，制订细致的再造计划。这一阶段可划分为五个子步骤：第一，确认工作计划目标与时间等；第二，编制预算计划；第三，分解责任与任务；第四，制定监督和考核办法；第五，制订具体的行动策略和计划。

第六阶段，推行流程再造方案。这一阶段可分为五个子步骤：第一，成立流程再造方案的实施小组；第二，对小组成员进行培训；第三，发动全员配合；第四，新流程试验性启动和检验；第五，全面开展新流程。

第七阶段，继续改善操作。这一阶段可分为三个子步骤：第一，观察流程运作状态；第二，和预定改造目标进行对比分析；第三，对缺点加以完善。

企业应该在上述操作阶段与基本步骤的基础上，根据本企业流程管理的实际状况以及外部条件，制订可以实施的流程计划。

做好流程管理一定要明白这些

联想集团的管理模式就是用流程规范员工，柳传志曾在公司会议上多次强调："员工做事，有流程制度的一定要按流程制度办事；流程制度有问题，那就先按流程制度办事，然后提出改进建议；没有流程制度，先按公司文化要求办，然后提出建设流程制度的建议。"

也许有些管理者不明白，为什么企业要用流程规范员工？其实，之所以要用流程规范员工，是因为流程可以搭建一个大的职能框架系统，让不同职位的员工明白自己的工作职责。关于这一点，我们不妨从下面的故事中去细细体会。

经/典/案/例

几名中国企业家和官员组团去日本食品企业参观和学习。日方准备了丰盛的午餐，局长多喝了几杯。吃完饭，大家在日方企业领导的陪同下参观生产车间。可是刚到生产车间不久，局长就想如厕。日企的领导马上指示下属领局长去车间内部的厕所。

厕所相当高档，是全自动的。局长来到厕所门口，厕所门便自动打开，局长进入之后，门自动关上。局长很好奇，不由得打量这先进的厕所。等他如厕完毕，准备推门出去时，才发现门上没有把手，他试着推了一把，但是没有推开。局长有点傻眼，心想着外边的一大帮人还在等着自己呢？匆忙之下，他打电话向秘书求助，秘书找到日企领导，一群人来到了厕所外面。

日企领导解释说，如厕完后要按照“流程”操作，门才会打开，厕所门上有流程操作图。秘书赶紧告诉里边的局长，局长一看果然门上有个《如厕流程》，幸好有中文对照，于是他按照上面的要求用水冲洗马桶，然后打洗手液，再烘干。

可是完事后，门还是没开，局长彻底傻眼了，大声喊道：“我按流程做了，怎么门还不开？是不是门有问题？”日企领导也不敢怠慢，急忙解释说：“流程旁边还有一行说明，请局长仔细看看。”局长瞪大眼睛，看见流程图旁边还有一行字，上面写着：冲洗 5 秒钟，用洗手液搓洗 10 秒钟，烘干 15 秒钟。照做之后，厕所门终于打开了。

看了这个故事，你肯定会在发笑之余有所感悟。日企将流程管理运用到如厕上来，规定如厕者完事之后应该做什么、具体怎么做，以督促大家养成良好的如厕习惯。厕所都能用上流程管理，企业生产就更不用说了。这个故事很形象地说明了流程的规范作用：那就是让人明白自己应该做什么、怎样做。

流/程/指/导

流程管理是每个企业不可缺少的。因为流程里清楚地规定每个员工应该干什么、具体怎么干，这不但减少了管理者口头传达工作指令的负担，更可以让员工在流程的规范下，养成企业所期望的工作习惯。所以说，制定科学合理的流程，并用它规范员工的行为，对企业发展具有重要的意义。

流程管理是高效管理的代名词，被很多企业采用，有些小公司、小饭店也十分重视用流程规范员工。比如，有一家法式餐厅的流程，涵盖了卫生、服务等各方面的工作，甚至对客人的各种问题应该怎样回答，都有严格的流程规定：无论顾客提出什么问题，你永远都不能回答“不知道”；如果你自己不清楚，应向客人说明情况，然后马上想办法找到问题的答案，再给顾客一个满意的回答。

其实，这种流程化管理并不是个案，国外很多高级饭店、餐厅早有这样的先例。通过这些流程规定，企业向员工传达了这样一种信息：流程里规定的就是你应该做的，流程里怎么规定，你就怎么做。员工在按流程办事的过程中，就会慢慢养成一种流程化工作的习惯。

那么，制定流程时应该注意什么呢？

那就是既要在流程中明确各员工的职责，还应衔接好不同工作之间的关系。

在流程中清楚地规定各员工的职责，这一点是毫无疑问的。除此之外，流程还应该让员工明白自己的工作与他人工作之间的衔接关系。举个很简单的例子，厨师做菜就有一个流程：从洗菜、切菜到点火炒菜，炒菜又有放油、放盐、放调料等一系列工作，最后关火盛菜。

在这个工作流程中，既要让厨师明白自己的职责，还应该让他明白怎样与服务生、洗菜员、配菜员之间协作。比如，服务生传过来的菜单放在某个固定地方，并口头告知厨师。厨师只要得到告知，就要在第一时间通知洗菜员和配菜员。有了明确的流程规范，大家就清楚各自的本职工作。

流程规定是死的，人是活的。流程规定再周全，实际工作也可能遇到特殊情况。面对流程中没有规定的事情，管理者应鼓励员工积极发挥主观能动性。日本索尼公司的创始人盛田昭夫曾对下属说："放手去做好你认为对的事，即使你犯了错误，也可以从中得到经验教训，不再犯同样的错误。"这体现了索尼公司对员工的宽容，也体现了索尼公司重视培养员工在流程之外养成主动工作的意识。

主动工作的意识是非常可贵的，任何一家企业都不能只让员工死板地按流程工作，而应该像索尼公司那样，既鼓励员工按流程规范来办事，也鼓励他们针对具体事件主动、灵活地处理。这是一种责任心的培养，有助于提高员工的执行力，对企业发展尤为重要。

删减复杂程序，让招聘流程简单化

现实中很多企业存在工作流程复杂、办事效率低下的问题。就连美国知名的谷歌公司也存在这样的问题。

经/典/案/例

谷歌是一家实力雄厚的公司，有良好的工作环境，去谷歌工作是很多人的梦想。有一位刚毕业的大学生，他专门制作了一个网站，然后拿着自己的作品，直接找到谷歌的人力资源部经理。他本以为对方看了自己的作品之后，会同意入职的请求。可是，对方只是很礼貌地说道："你这个作品很棒，我觉得你可以被录用，不过还要走正规的招聘流程。"

谈到招聘流程，这位就开始抓耳挠腮了，一方面是因为他日前正处于失业阶段，急着找一份工作；另一方面，谷歌的招聘流程十分复杂，这是

他早有耳闻的。谷歌的招聘流程复杂到什么程度呢？我们可以先看看：

据说谷歌每年会收到100万份简历，他们通常会录用4000～6000人。如何从100万人中挑出四五千人呢？谷歌有自己的人才筛选和招聘流程。

第一个环节：审查简历

对于每一份简历，招聘人员都会严格审查，再根据求职者的技术能力、教育程度和工作经验来判断是否合格。

第二个环节：电话通知

如果觉得你合格，招聘人员会给你打电话，并在电话里解释为什么觉得你合格，让你知道应该有什么样的期望。如果你应聘的是技术工程师的职位，对方可能问你SAT(美国高中生进入美国大学必须参加的考试)分数和大学GPA(平均分数、平均绩点)。

第三个环节：面试

毫无疑问，这只是第一轮面试，每次面试只通知4～5人，每个人有45分钟的时间。如果你应聘的是工程师职位，你可能要回答现实的技术问题，或者通过编程解决某个问题。你也可能会被问到一些古怪的问题，比如，“清洗西雅图所有的窗户，你会收多少钱？”“一天里表针重合多少次？”等。

第四个环节：根据面试征询员工意见

每个面试官都要将他们对求职者的印象用表述的形式记录下来，并对每个求职者进行数字排名。然后将这些求职者的简历与现有的员工简历进行匹配，如果发现求职者与公司的某个员工曾就读于同一所学校或任职于同一家公司，便会询问公司这位员工对求职者的意见。

第五个环节：招聘委员会

招聘委员会里都是经验丰富的高级主管，他们了解公司哪些工作需要处理，哪个职位空缺，以及对求职者有什么能力需求，他们将审查所有的面试官填写的回馈表格和求职者的简历。

第六个环节：中层管理人员审查

很显然，这一次审查是由职位更高的管理者审查。

第七个环节：薪酬管理委员会

对于前面审查通过的求职者，薪酬委员会会进行评估，对照求职者期望的薪酬与企业能够提供给这个职位的薪酬，看看两者之间的差距有多大，以考虑是否录用。

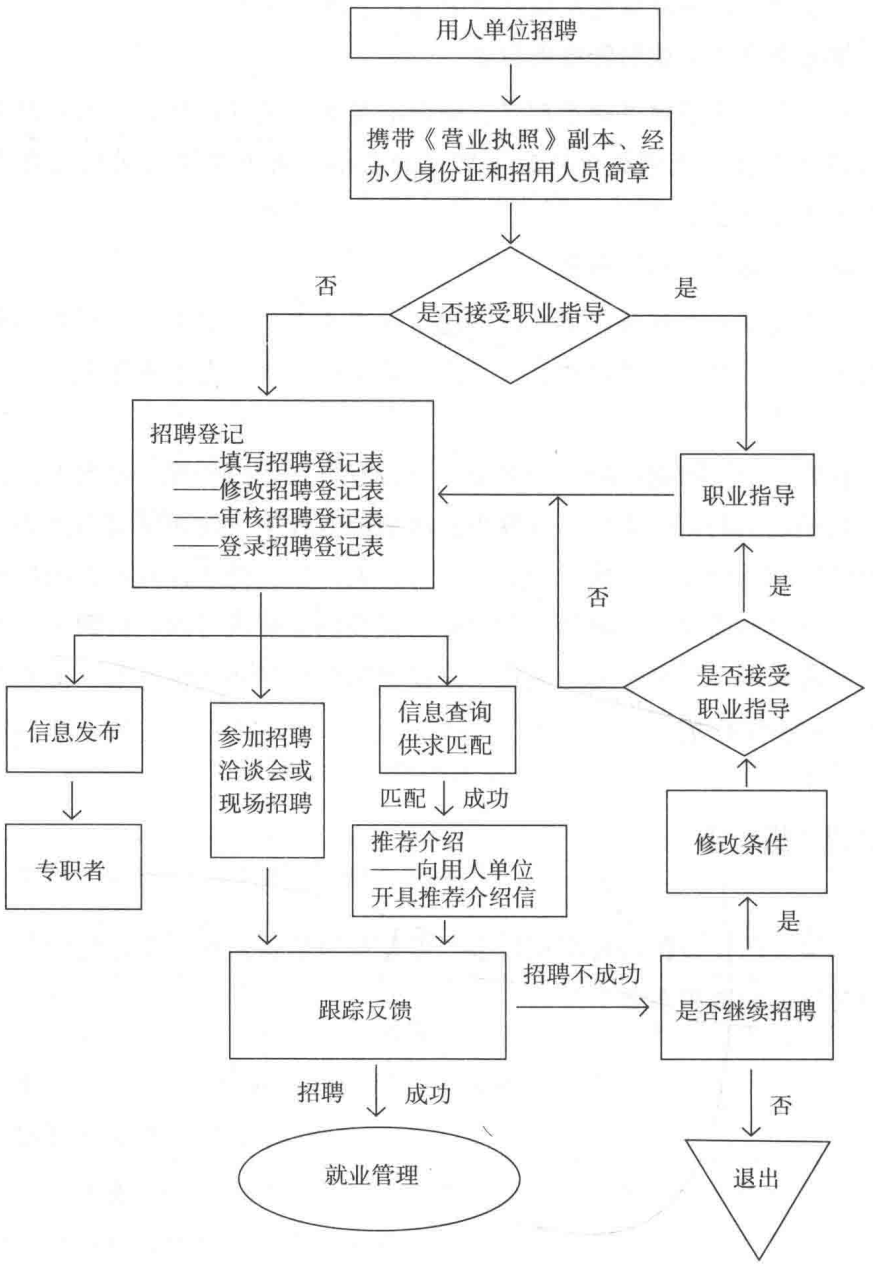
第八个环节：高管审查

这是最后一个环节的审查，通过了这道关卡，求职者才能得到正式的录用通知。当然，如果你被录用了，通常会获得非常优厚的待遇。

看看这个招聘流程的 8 个环节，是否有可以精简的呢？事实上，这已经是精简之后的招聘流程，谷歌曾经的招聘流程中，仅面试就多达 29 次，如今已经精简到 4 ~ 9 次。当然，作为外人，我们没法评判谷歌的招聘流程是否已经精简到不能再精简的地步，但我们能够从谷歌的招聘流程中得到这样的启示：不是必要的流程一定要撤销，以简化工作环节，提高工作效率，减少工作成本。

流 / 程 / 指 / 导

如果你的企业招聘流程很复杂。需要精简招聘流程，企业管理人员可以参考下面的流程步骤：


用人单位招聘
携带《营业执照》副本、经办人身份证和招用人员简章
是否接受职业指导
否
是
招聘登记
——填写招聘登记表
——修改招聘登记表
——审核招聘登记表
——登录招聘登记表
职业指导
否
是
是否接受职业指导
信息发布
参加招聘洽谈会或现场招聘
信息查询供求匹配
匹配
成功
专职者
推荐介绍
——向用人单位开具推荐介绍信
修改条件
是
跟踪反馈
招聘不成功
是否继续招聘
招聘
成功
否
就业管理
退出

沟通顺畅，才能保证流程互相衔接

设计好了流程，企业管理者还要建立沟通渠道，这样才能保证各个环节顺利衔接。

经/典/案/例

古时候，有一个商人读了很多书，村里人要开发一个蓄水塘，他毛遂自荐，表示愿意当这个开发总指挥。他经过一番策划，制订了蓄水塘开发计划：派一组村民(甲队)去村东保护水资源，派一组村民(乙队)去村南挖一条水渠，派一组村民(丙队)去村西挖蓄水的大坑。同时，商人还规定了详细的施工标准和工期。就这样，全村开始行动。

一个多月后，蓄水池竣工了，可是水却没有蓄起来，村里反而干旱得更厉害。商人听到报告，赶到工地去看，气得差点晕过去。怎么回事呢？原来3队村民很认真地执行了他的指令，但却都认真地做错了：保护水源的村民在泉水周围建了一堵围墙，挡住了乙队所修水渠的路径；结果乙队绕开围墙，向另一方向挖开去；挖水塘的丙队为了避免占用田地，在一个山头上挖了一个大坑。

为什么会出现这种结果呢？如果细细分析，其中的问题可就多了，但最主要的问题是：执行过程中，三个环节之间的衔接出了问题，3队村民和商人之间也没有做好沟通。发现问题时，他们不是积极地与商人沟通，让商人协调，而是想当然地去执行，最终才酿成可笑的结果。

管理就是沟通、沟通、再沟通。优秀的管理者都是沟通高手，会创造各种机会与员工沟通，而不是被动地等待员工向自己汇报。优秀的管理者还懂得建立沟通渠道，为员工之间的沟通创造条件。

流/程/指/导

有些管理者认为，在流程管理中，每个程序的员工各司其职，彼此之间没什么沟通的必要。其实不然，各个工序之间并非割裂的关系，而是有联系的，前一道工序往往影响甚至决定了后一道工序，如果没有必要的沟通和衔接，彼此之间的工作就容易出现相冲突的情况，最后影响整个工作的完成质量。因此，管理者要重视建立团队沟通渠道，保证整个流程的各个环节顺利衔接起来。那么，要想建立良好的沟通渠道，管理者需要做些什么呢？

1.做上传下达的信息通报员

在沟通上，管理者最重要的职能是做好信息的上传下达。沟通不仅包括与上级和下级之间的沟通，还包括横向沟通，即与同部门沟通。其中，上下级之间的沟通是最基本的，也是最重要的一种沟通形式。通过这种沟通，管理者可以把上级的工作指示迅速而准确地传达给下属，下属也能将工作结果或工作过程中碰到的问题及时汇报给上级。常见的沟通形式有工作会议、工作报告、业务联络、临时性的面谈等，现在还可以通过电话、网络等工具实现信息交流。

2.引导员工之间保持高效沟通

管理者的身份，决定了他们不能只顾自己，还要兼顾团队。在自己做好沟通的基础上，还应该积极地引导员工之间实现信息互通。这样便于员工之间协调工作，避免员工有问题就找领导，搞得领导疲于协调员工之间的工作。

植树节那天，某领导去视察植树的情况。当他走到一条马路上，发现有两人的行为很奇怪：一个人在前面挖坑，一个人在后面埋坑，唯独不见栽树。领导很疑惑，就过去问他们："你们一个挖坑，一个埋坑，折腾一番究竟是为什么？你们不是在植树吗？"那两个人回答说："对啊，我们是在植树，而且是按照植树流程来操作：一个人挖坑，一个人种树，一个人埋坑。只是，今天负责种树的人没来。"

多么让人无语的故事。种树的人没来，员工难道不可以给那位植树的人打电话询问情况，或向上级反映情况，让上级再派一名员工来植树？或者说，挖坑、埋坑的人为什么不及时补位，将植树的工作做了，保证顺利完成植树任务？由此可见，在沟通问题上管理者不能只是期望员工自觉，而要事先解决好沟通方面的问题，给员工建立一条沟通和反映问题的渠道，以便自己及时了解实际情况，及时调整和安排工作。

监管融合，工作才能顺利持久

在流程管理中，很多管理者把员工的职责和工作划分清楚之后，就认为万事大吉了，就可以坐在办公室里等员工汇报结果了。如果流程管理真有这么简单就好了，实际上，员工的执行效果往往与管理者的期望有差距，并且差距很大。如果管理者不监督员工的执行，不过问员工执行情况，很可能最终的结果就是员工白忙活一场，管理者空欢喜一场。

经/典/案/例

某公司老板把营销部的员工召集起来开会，给他们安排了一个市场推广任务，并给各员工分配了具体的工作内容和担负的责任。整个会议持续了半个小时。讲完之后，营销部主管对老板拍着胸脯说："我们都清楚了，领导放心吧！"回到办公室，主管开始安排下属行动，执行老板布置的任务。

在一个星期的执行期内，老板从未过问营销部关于这个推广任务的情况。一个星期后，当营销部主管带着大家的成果面见老板时，本以为会得到老板的赞扬，不料却被老板痛斥一顿。老板训斥道："你怎么做成了这

样子！完全和我想的不一样！如果你有不懂的地方，可以问我啊！”

把任务布置下去放手不管的结果可能就会是这样。我相信没有管理者希望看到下属执行不力，因此一定要做到监督与管理相结合，在下属执行任务期间，要经常去了解工作的执行情况，及时发现员工执行中存在的问题，给予指点和帮助。这样才能保证下属不偏不倚地按照目标执行。

IBM前总裁郭士纳曾说过：“员工不会做你希望的，只会做你监督和检查的。”这句话一针见血地指出了检查和监督的重要性，这是促进员工把工作落实到位的关键一环。无论员工有多么高的自觉性，有多么强的执行能力，适当地监督和关注都是必要的，这样可以防止员工将意图领会错误，造成执行偏差。

为什么汽车上要设置仪表盘呢？因为这是给司机做监控用的。当司机驾驶汽车行驶在公路上，他需要做的是时不时去看仪表，了解当前的行车速度、油量耗费情况以及行车路线等。了解这些情况有助于及时纠正行车中的错误，预防不利事件发生。

流/程/指/导

流程管理也是这个道理，管理者有两件事情不可忽略：一是制定企业发展的战略和目标，这就如同控制企业这辆汽车的方向盘；二是监督战略目标的执行情况，这就如同汽车上的仪表盘。做好了这两件事，流程管理就会变成一件轻松的事情。

那么管理者在监管过程中具体应该怎么做呢？

1.重视过问和监督，确保工作情况在自己的掌控之中

美国某著名演说家曾有一名助手，名叫琳达。有一次，演说家乘飞机前往多伦多参加一个会议。在芝加哥换机时，他给琳达打了一个电话：“琳达，我演讲的材料送到多伦多了吗？”

琳达说：“放心吧，6天前我就将材料寄出去了。”

演说家问："多伦多会议举办方收到那份材料了吗？"

琳达说："快递公司保证说他们两天后能收到。"

结果，当演说家赶到多伦多的会场时，会议举办方告诉他还没收到演讲材料。无奈之下，他只好请求会议举办方将材料上的相关话题挪后，直到材料送到后再演讲这个话题。

经历了这件事之后，演说家意识到监管是不可或缺的。监管不仅是过问工作情况，更应该了解事情具体进展到什么程度，确保事情在自己的掌控之中。有些管理者也像该演说家那样，随口问一句，下属往往用模棱两可的回答敷衍，这样管理者还是不清楚实际情况。

因此，监督和过问也要落实到位，要问出具体的进展情况，才是有效的监督。

2.监督并不代表不信任，要让员工认识到监督是不可或缺的流程

一位管理者问："经常监督员工的执行情况，会不会让员工觉得我不信任他们呢？"对于这个问题，我想说的是监督不等于不信任，它是流程管理的一个重要环节。要想避免监督造成下属产生不被信任感，管理者必须一视同仁地对待每一位员工的工作，并申明自己的监督行为是对事不对人。当你对每位下属都保持监督的习惯时，大家也会慢慢习惯你的监督，在你的监督下认真执行。

3.监督不能有一段没一段，必须常态化、习惯化

流程管理中的监督应该是常态化、习惯化的，而不是有一段没一段的随性行为，绝不能想起来时就监督，忙的时候就忽略，否则，等到执行出了问题再去事后补救，就为时晚矣，到那时付出的成本会更高昂。

高明的管理者往往会将监督工作落实到日常管理中去，把它当成一种习惯去坚持，及时做到发现问题、解决问题，以保证团队的执行力。比如，希尔顿饭店的创始人，他坚持几十年如一日地巡视分店，在走动中了解各个分店的经营情况。这就是一种非常可贵的监督，值得每一位管理者借鉴和学习。

建立科学的考核方法和标准

没有考核，员工怎么会有绩效？没有考核，员工又怎么会有动力？所以，管理者应该重视考核制度，建立科学的考核方法和标准，让考核达到它真正的目的。

经/典/案/例

某公司有个员工工作能力出众，上班时间认真对待工作，工作效率非常高，几乎每个月都能超额完成工作任务。然而，领导对他的绩效评估却让他大失所望，因为领导说他工作不敬业，该员工问领导："你说我工作不敬业，能举个例子吗？"

领导说："比如说，你每天下班总是第一个离开，这就是不敬业的表现，而我们的绩效评估里有"敬业"这一条，你这条显然没达到要求。"员工很无奈地问领导："你所理解的敬业指的就是下班磨蹭着不走吗？装出一种很敬业的样子是吗？你追求的是这种肤浅的表象？"

领导见员工这样对自己说话，显得很生气，当即又给他加了一条罪状：不尊重领导，不是个好员工。员工更生气，他大声质问领导："员工上班，是来做事的，不是来做样子的！我上班期间充分利用时间，高效地完成了工作，每个月超额完成任务。我的敬业已经从我的业绩中体现出来了。我不需要像有些员工那样，上班不好好工作，下班却做样子，显得很敬业来讨好你。"

几天后，这个员工辞职了，他认为在这样的公司没有前途，这样的领导让他觉得失望至极。

这个案例告诉我们，绩效评估的标准不科学、不合理，只会抹杀员工的付出，错估员工的价值，打击员工的积极性。就像那位领导所言，他认

为员工下班准时离开是不敬业的表现，这显然是对敬业的误解。用一个错误的标准去评估员工，只会让偷懒耍滑的员工有机可乘，让踏实工作的员工感到彻底失望。如此一来，绩效评估既阻碍了员工积极进取，也阻碍了企业发展的步伐。

流/程/指/导

怎样才能让绩效评估带给员工正能量呢？答案很明显，那就是制定合理的绩效评估体系和标准，真正体现出“以进取者为本”“以高效者为本”。

那么，怎样的绩效评估体系才是科学合理的，才能促使员工努力拼搏呢？

1.量化考核标准，有的放矢

进行绩效考核，应先确定一个标准，作为分析和考察员工的尺度。这个标准一般可分为绝对标准、相对标准和客观标准。绝对标准是以如出勤率、废品率以及文化程度等客观现实作为依据，而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准；相对标准是采取相互比较的方式，在不同群体中通常存在差别。比如规定各部门只能有两个先进名额，那么工作优秀者将会在这种比较过程中被评选出来；客观标准则是评估者在判断员工工作绩效时，对每个评定项目在基准上给予的定位，以帮助评估者作评估。

制定绩效考核标准时，要针对不同岗位的实际情况，对不同职位制定不同的考核参数，并且尽量将考核标准量化、细化，多使用绝对标准与客观标准，使考核内容更为明晰，结果更加公正。同时，公布考核标准并让员工监督，避免暗箱操作等不良行为。考核奖惩制度不仅仅是针对员工的，同时也对领导起作用。当然，对领导的考核标准与一般员工的考核标准是完全不同的。

2.你“考”我“考”大家“考”

一提到“考”字，很容易让人联想到纪律严明的考场——考官高高在上，考生埋头做题。但是，假如绩效考核也沦为领导“考”员工的工具，

就会变得毫无意义。绩效考核最重要的一点就是让所有员工参与进来，在接受他人考评的同时，还可以考评同事甚至是上属——考核面前人人平等，每个人都有评定和说话的权利。

由于绩效考核关乎员工切身的利益，如薪酬、奖金和晋升机会等，因此受到员工的特别关注。假如考核结果和员工的实际付出相差甚远，无法让员工心悦诚服，就会引起不必要的内部矛盾，甚至引发纠纷。而想要做到公正客观，最重要的就是让员工参与到绩效考核中来。

绩效考核形式主要有上级评议、同级评议、自我鉴定等，而领导要通过下级评议，像客户服务等特殊岗位还可以增设外部客户评议等形式。当考核形式合理，大家在为一个人打分时，会因为一些明显的分歧而进行讨论或沟通，尤其是上级与下级之间，通过沟通交流最终达成共识，这样的方式不仅是对过往工作的总结，也有利于以后更好地协作，统一思想与步伐，为单位效力。

3.考核要全面而细致

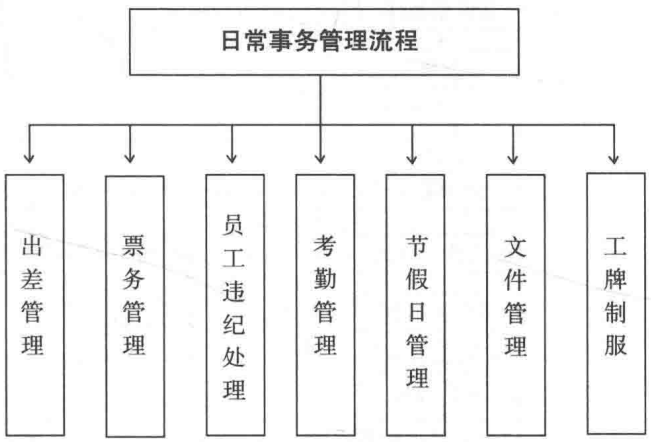
绩效考核必须全面而细致，而且是一个连续的动态过程，并非每年发生一次的事件或仅仅只关注过往的绩效。绩效考核是为了落实各项制度及计划，并为了获得一个较高的业绩水准而使用的一种手段。绩效考核不仅是定期考察与评价个人或团队在组织运行中的行为状态或行为结果的一种制度安排，其过程也是一种信息获得和应用的过程，考核者要对那些在员工控制之外，却能对他们业绩产生影响的制度因素加以考虑。

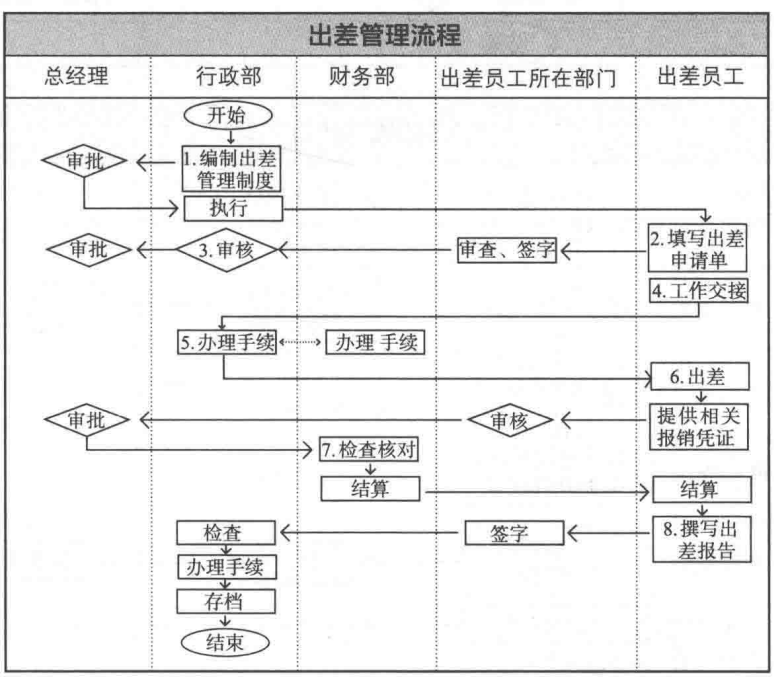
因此，要使绩效考核工作顺利、有效地展开并获得成功，一定要综合考虑各方面的因素，争取做到全面且细致。

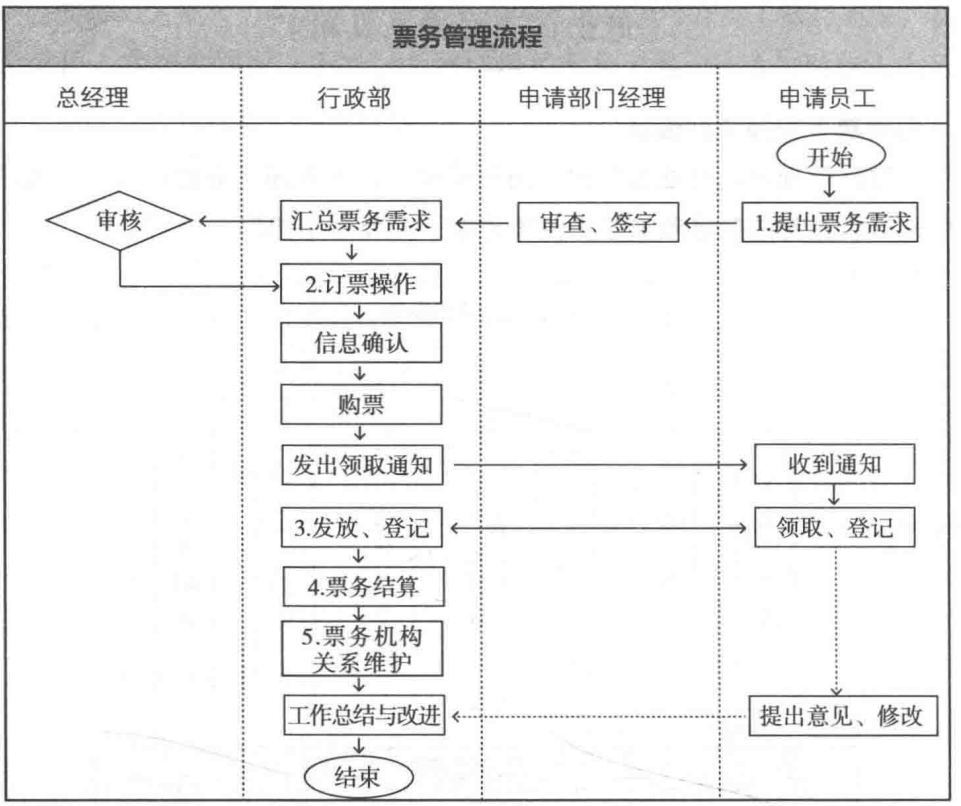
| 企业管理流程工具箱 |

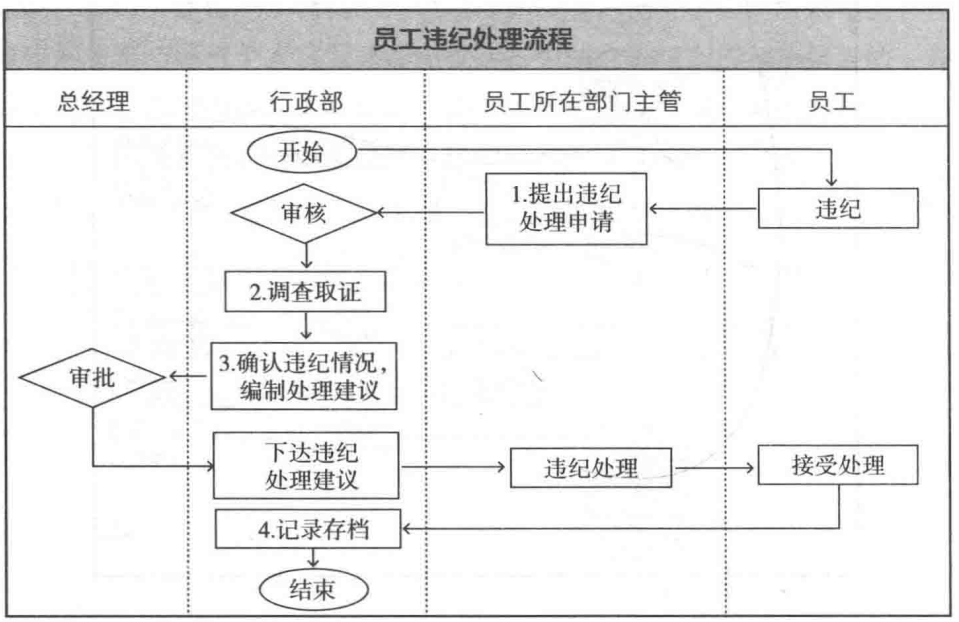
※日常事务管理流程设计

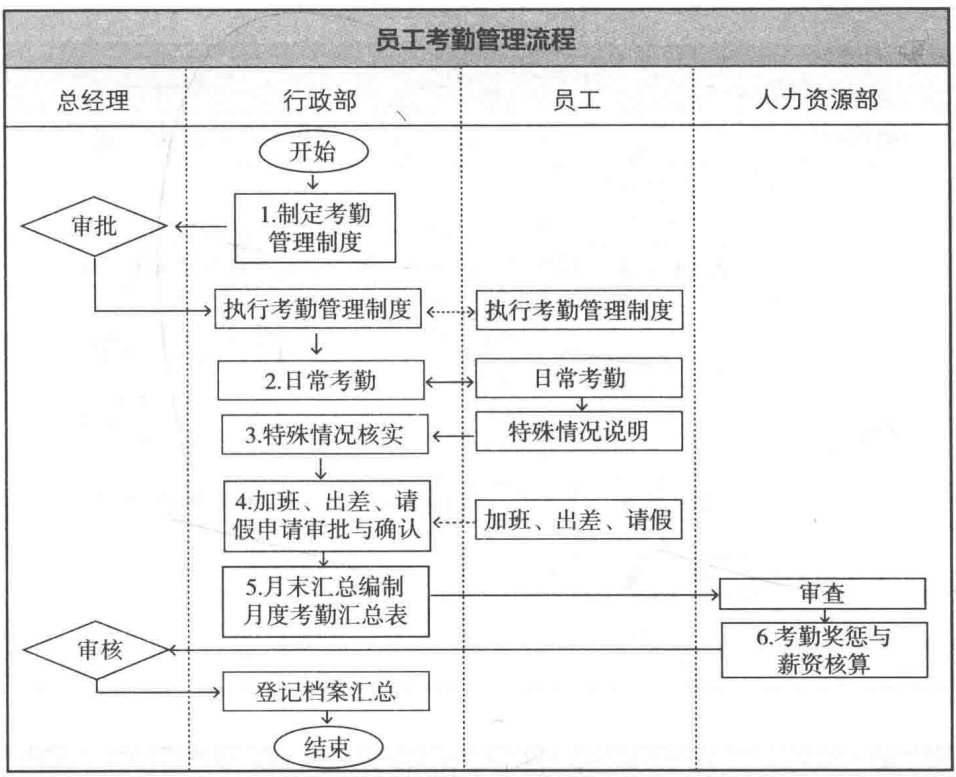
行政管理中的日常事务包括出差管理、票务管理、节假日管理、考勤管理等，其特点是事项繁多、操作复杂、涉及多个部门。





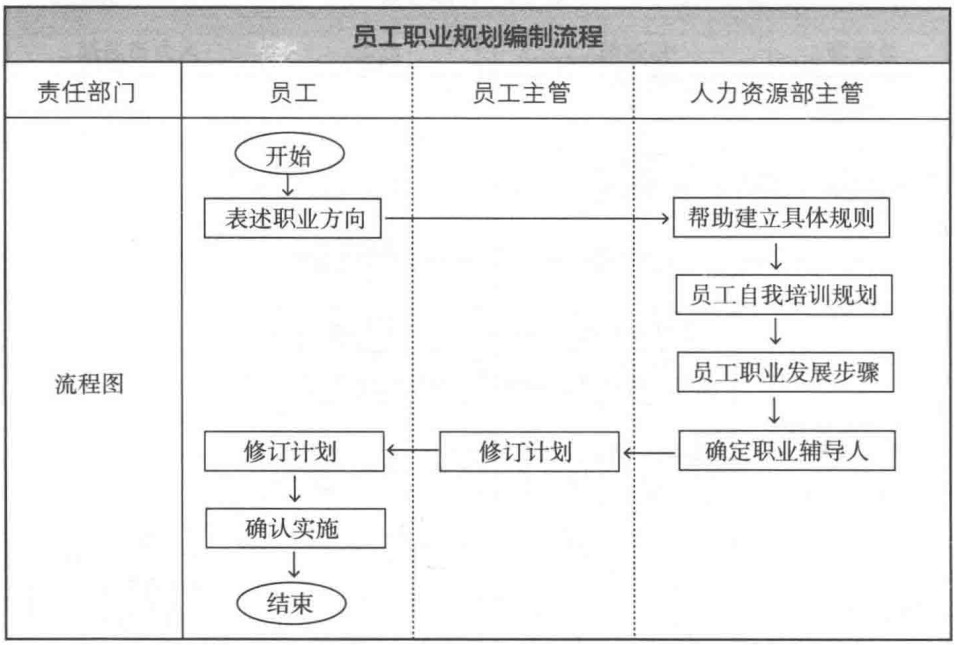

票务管理流程
总经理
行政部
申请部门经理
申请员工
开始
审核
汇总票务需求
审查、签字
1.提出票务需求
2.订票操作
信息确认
购票
发出领取通知
收到通知
3.发放、登记
领取、登记
4.票务结算
5.票务机构关系维护
工作总结与改进
提出意见、修改
结束

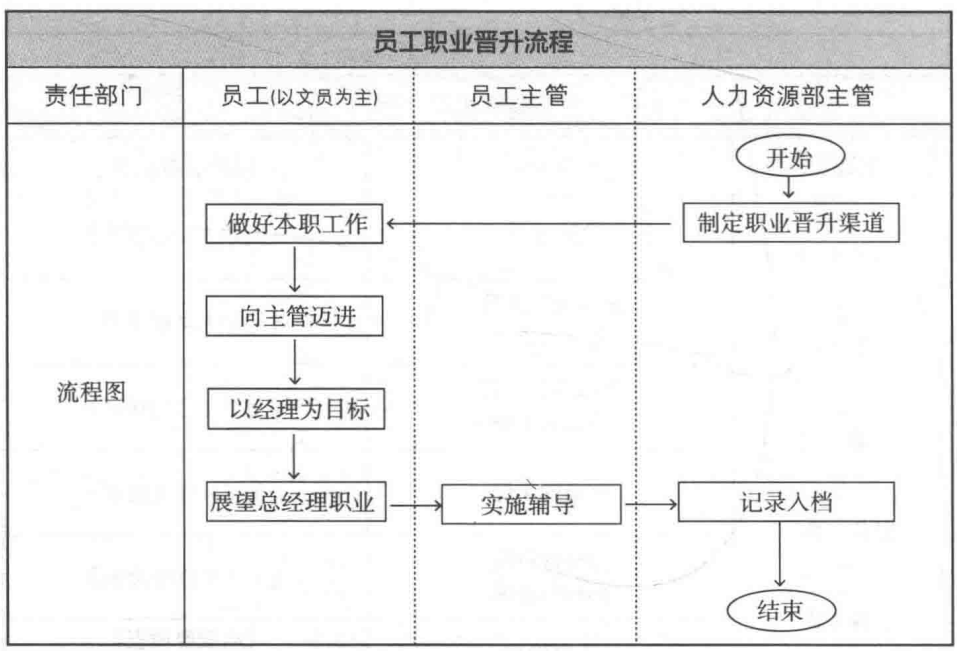

员工违纪处理流程
总经理
行政部
员工所在部门主管
员工
开始
审核
1.提出违纪处理申请
违纪
2.调查取证
审批
3.确认违纪情况，编制处理建议
下达违纪处理建议
违纪处理
接受处理
4.记录存档
结束

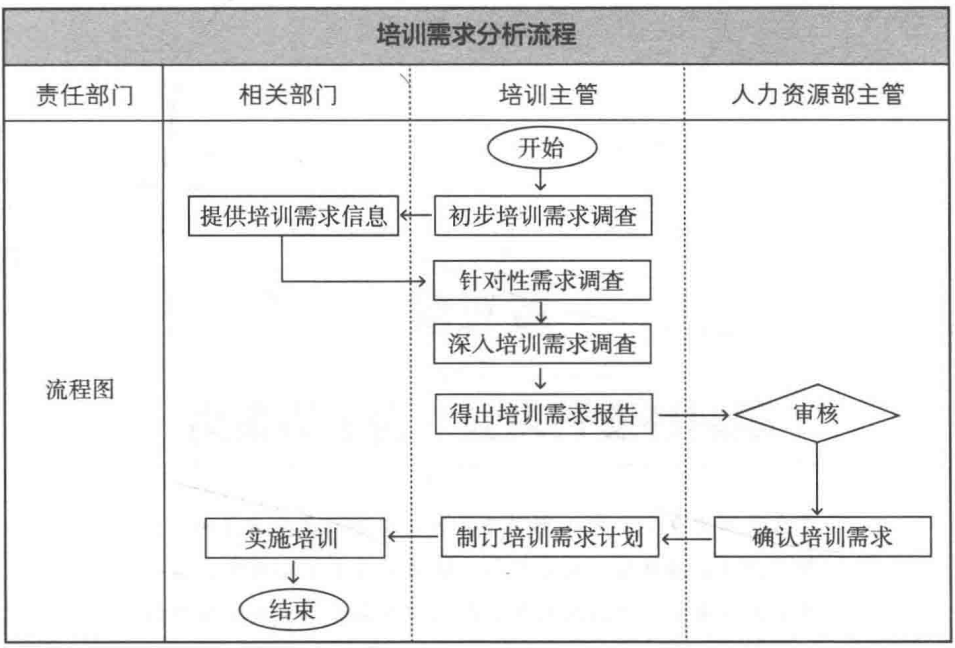


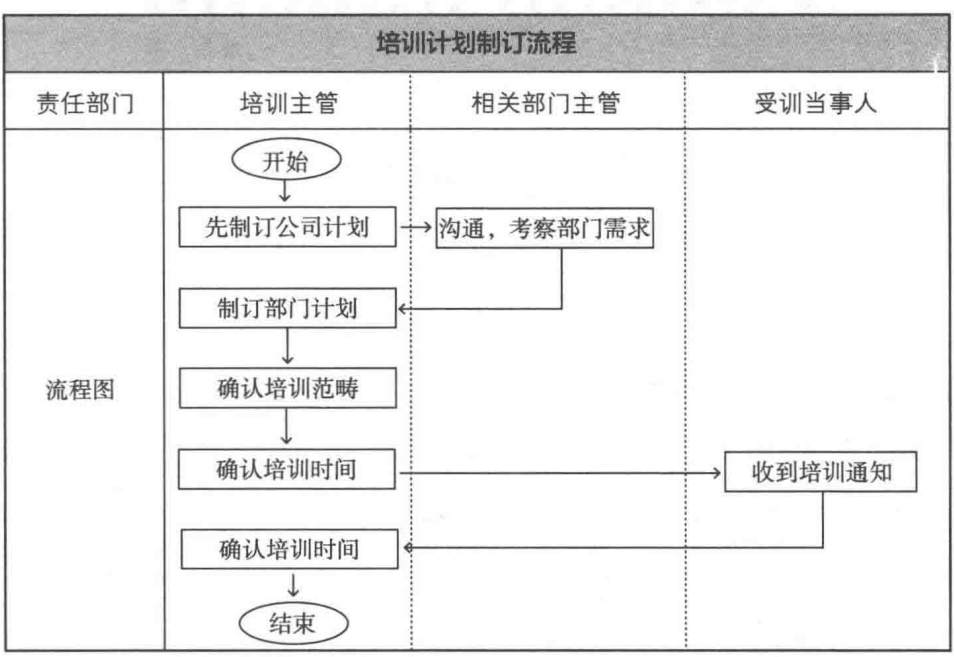
员工离职管理流程

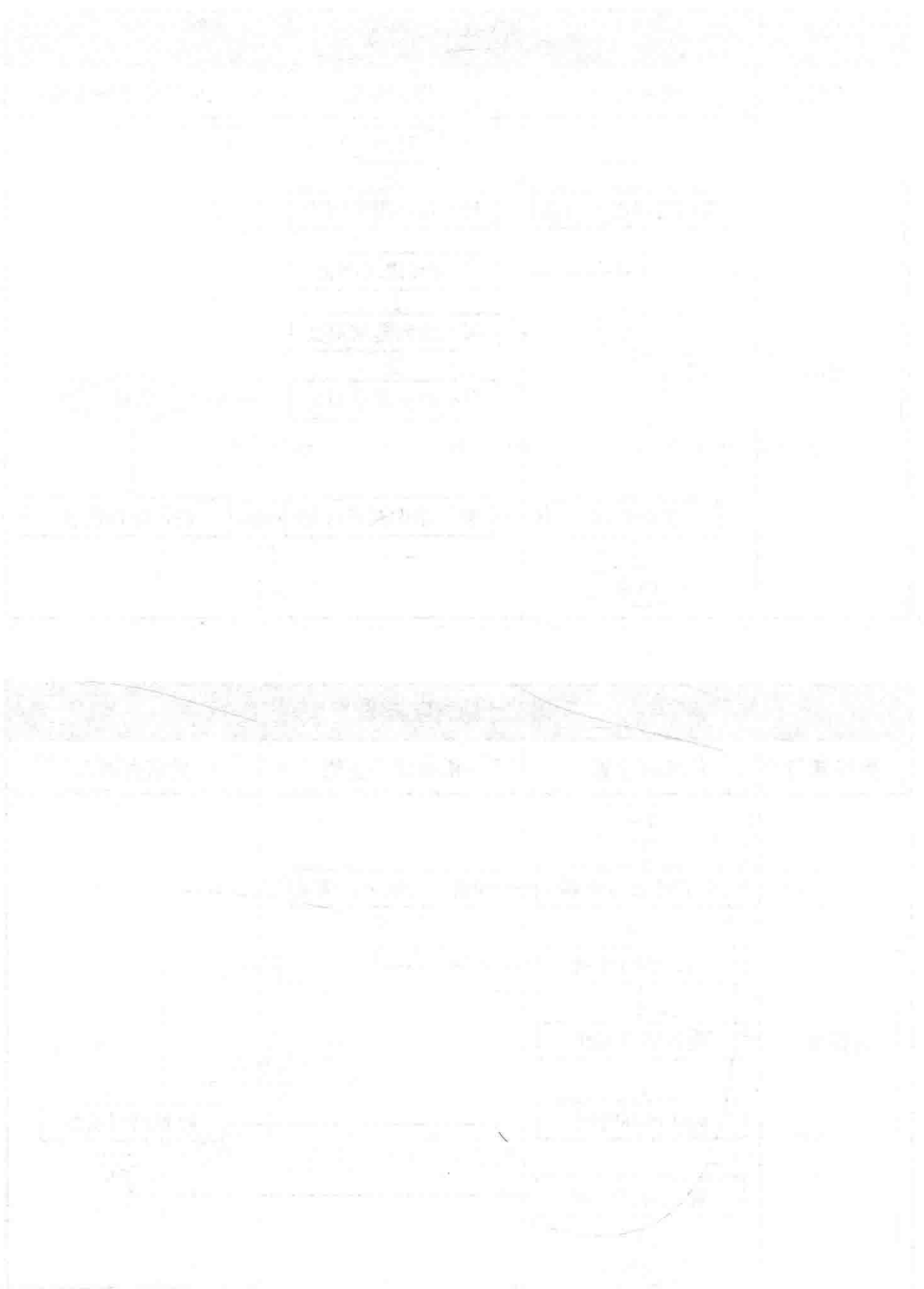
流程图	权责部门	相关表单文件
离职申请 ↓ 主管审批 ↓ 离职交接 ↓ 财务结算 ↓ 结算工资	离职员工	《离职人员申请表》
	所属部门主管 综合部领导	《离职人员申请表》
	所属部门主管 综合部人士助理	《员工工作交接表》
	财务部主管	《员工工作交接表》
	综合部行政 助理财务部	《员工工作交接表》
	人事助理	《离职申请表》 《员工工作交接表》


员工职业规划编制流程
责任部门
员工
员工主管
人力资源部主管
流程图
开始
表述职业方向
帮助建立具体规则
员工自我培训规划
员工职业发展步骤
确定职业辅导人
修订计划
修订计划
确认实施
结束


员工职业晋升流程
责任部门
员工(以文员为主)
员工主管
人力资源部主管
流程图
开始
制定职业晋升渠道
做好本职工作
向主管迈进
以经理为目标
展望总经理职业
实施辅导
记录入档
结束


培训需求分析流程
责任部门
相关部门
培训主管
人力资源部主管
流程图
开始
提供培训需求信息
初步培训需求调查
针对性需求调查
深入培训需求调查
得出培训需求报告
审核
实施培训
制订培训需求计划
确认培训需求
结束


培训计划制订流程
责任部门
培训主管
相关部门主管
受训当事人
流程图
开始
先制订公司计划
沟通，考察部门需求
制订部门计划
确认培训范畴
确认培训时间
收到培训通知
确认培训时间
结束



第三章

决策程序化，让执行更有保障

科学做决策在当今时代具有客观必然性，单纯依靠传统经验已不能做出准确的判断。简单来说，这种做法已经不能适应现代社会活动的需要。因为在现代社会，决策不仅需要领导者的经验和才能，还需要各方面的专家理论与方法；不仅需要领导者的敏锐的直觉，更是离不开科学的方法、程序、论证。

告别“一言堂”，决策程序化

“一言堂”是决策权滥用的前兆，是造成决策失误的重大前因。正是由于“一言堂”的决策模式使很多家族企业从兴旺走向衰败。

经/典/案/例

在浙江，有一个制造型企业，创立人是叔侄两个，公司从20世纪80年代开始，发展至今已有2000多名员工，其企业产值高达5亿元。但是由于叔侄两人的受教育程度不高，所以他们企业的管理运营模式一直都是原先起步时的老旧模式，造成的后果就是，企业严重缺失市场调研方面的管理、企业文化不明确、留人机制不健全等等。各种矛盾相互掺杂，以至于企业发展现状堪忧，一度停滞不前。

更重要的是，公司的董事长和总经理都是由侄子担任，企业所有的重大决策基本都是侄子一人决定，公司其他的职位诸如财务、生产等部门也都是家族的内部成员，所以部门岗位之间相互夹杂，项目的执行力也相对欠缺，当企业的中层有不同意见时，董事长根本就不予采纳，这就直接导致两者之间产生矛盾，董事长“一言堂”的现象更令矛盾突出，董事长的强势手法，造成了中层在工作执行力上不尽如人意。

所以，企业要想长久发展，企业管理人员一定要警惕“一言堂”现象。

流/程/指/导

树立正确的决策流程，摒弃“一言堂”的决策模式，企业才能发展良好。怎样决策，利用怎样的分析方法和工具？下面给出6种简易的步骤。

步骤一：提出问题

在作决策时，管理者应该考虑以下问题：

1.我是否有权自行决定这件事情？

2.我具备所需的专业知识吗？

3.我是否有时间？

4.假如我不做任何事，结果又会怎么样？

5.调查应进行到何种程度？

6.解决问题将产生哪些益处？

7.这些益处的重要程度如何？

步骤二：分析问题

在明确问题之后，决策者就需要对问题进行分析。首先，收集资料。当收集到所需的资料后，下一步就是对这些资料的整理和分析。为了能够更清晰地认识到这些数据、资料在某些方面的重要性，就必须采用有序的方法来组织整理，比如按程序时间、领导能力、成本项目、质量产出等。整理后的数据就能够清楚地告诉决策者他要解决的真实问题是什么。总之，分析问题能够帮助把握问题。

步骤三：拟订方案

拟订方案需要决策者开拓思维，发挥想象力。可以采用“头脑风暴法”，在一起讨论出诸多的解决方案，这种方法常常能够激发起与会人员的热情从而创造出具有价值的想法。也可以采用“集思广益法”，即将不同背景和受过不同训练的人聚集在一起，得出新的备选方案。

步骤四：评价备选方案

运用一些标准评价备选方案的可行性。这些标准应该涉及备选方案的风险、需要的时间、可利用的设施、资源、费用等。也可以将时间、成

本、风险、局限性等作为评价备选方案的标准。

如果备选方案都不能满足要求，决策者必须进一步寻找备选方案，直到找到合乎要求的备选方案，而且还需要依据工作目标评价其效用。

步骤五：选择最佳方案

决策者应全方位地考虑问题，不能只注意到备选方案存在的优势，更重要的是在考虑最佳方案的同时考虑到资源的可利用性。在最佳方案的运行过程中，一个有用的规则所起的作用，不仅会让方案在执行过程中可能出现的问题数量减至最小，而且可以让方案对目标的实现所贡献的价值达到最大。

步骤六：执行方案

判断一个决策者是否足够优秀，主要看两方面，第一，他是否有能力做出英明决策；第二，他是否能够将决策行之有效地转换为行动。在执行阶段，决策者需要有一定的预见性，比如某些抵制情绪，尤其是因为受决策影响而产生的抵制，决策者必须提前准备来处理类似意外。实施决策的有效方法是参与，决策者在此过程中应行使绝对的领导权利，沟通不畅很有可能会阻碍方案的实施。

步骤七：跟进和后续行动

决策实施后，必须要对其执行进行监控，密切关注，包括执行进度、遇到的困难、产生的结果。在决策的执行过程中持续跟进，不间断，一直到这项工作最终完成。还有一点是让员工及时知晓工作的进度和完成的结果，即使开始的成功很不起眼，也能够成为大家努力的巨大推动力。

决策过程是一个持续的过程，不是一瞬就能完成的，包括一系列步骤。而了解这些步骤有助于提高个人的分析力和决策力。

客观分析，制定决策方案

缺少决策分析的决策将是不可靠的，甚至是盲目的。企业领导在制定决策时，对于一些十分重要的决策必须依据精确的数字和统计表来加以分析，找出内在的必然联系，去粗取精，去伪存真，使其充分为己所用。决策分析越彻底则决策越合理。

成功的管理者必然是一个决策分析的高手，并且善于从蛛丝马迹中找到决策的根据。

经/典/案/例

第二次世界大战期间，德、法两军对垒，双方都深知“擒贼先擒王”，企图通过摧毁对方的指挥中枢来取得战争主动权。于是准确无误地找到对方的指挥所成为这场战争的制胜点，不过这并不是一件容易的事情。德军一连数天都没有什么进展，担负侦察任务的德军官兵多少有点泄气。

这天，一名德军作战参谋像往常一样使用望远镜搜索法军阵地时，突然，他兴奋地叫了一声，原来当望远镜掠过一片荒无人烟的坟地时，他看到了一只正卧在坟头懒洋洋地晒太阳的波斯猫。作战参谋按捺住内心的狂喜，继续不动声色地观察，直至波斯猫消失不见。接下来的三四天里，作战参谋都把那片坟地作为重点观察对象。他发现一个规律：每天上午8~9点波斯猫都会准时出现在坟地上晒太阳，然后消失。据此，参谋向上级建议：集中火力轰炸坟地。德军指挥部立即集中6个炮兵营的火力向坟地发动密集攻击。随着隆隆炮火，法军的指挥所被摧毁，指挥所内的人员全部丧生，他们至死也没有想明白到底是什么暴露了自己。

原来，作战参谋对“波斯猫事件”进行了严密分析：这只猫不可能是野猫，野猫不敢在白天出现，更不会出现在炮火连天的阵地上；坟地一带比较偏远，荒无人烟，这只猫不可能来自附近居民家庭，而在战时能够获

准携带这么名贵宠物的决非一般中下级军官；波斯猫每天按时出现定点消失，可见它的栖息地一定在垃圾附近。于是他得出结论：法军指挥部就隐藏在垃圾下面。

德军参谋只获得了很少的信息，但由于他善于思考，见微知著，能够抓住关键点进行周密详尽的逻辑分析，从而掌握了克敌制胜的法宝，做出了明智的决策。

这个事例说明，正确的预见和决策是建立在充分的逻辑分析基础上的。只有对现有信息进行深入透彻的分析才能发现背后的问题，并据此做出正确的预见。分析越彻底，则预见越全面，决策也就越合理。

流/程/指/导

决策分析的过程是我们把握事物发展规律的重要手段，无论是要准确预测事态发展趋势，还是做出科学合理的决策，只要掌握了以下的方法，就能有利于我们做出正确决策。

1.掌握好的方法是提高分析能力的基础

分析能力是一个人很重要的能力，一切思维都是从分析开始的。关于分析，毛泽东曾给出了一个十分经典的解释：分析就是找出矛盾的对立。用这一定义指导分析行为，实际上就是运用矛盾分析法来解决问题。这需要我们在生活中一分为二辩证地看待问题，在分析方法的实际运用中去学习和掌握。这是一个循环往复的过程，不能把它看作是简单的毫无意义的重复，而是要边干边学、在实践中学，不断强化、不断提高。

2.分析要做到全面系统

分析是一个由表及里、由浅入深的过程，要把全面分析和重点分析结合起来。弄清楚细节才能更好地把握整体，站在全局的高度才能更好地认识局部。在这个过程中，既不能一叶障目不见泰山，也不能眉毛胡子一把抓，不分轻重缓急。同时，也不要奢望一口吃成胖子，而是要反复思考，

不断分析、不断深入，达到认识局部和了解整体的有机统一。

3.分析要有深度

凡事不能只满足于知道是什么，还得明白为什么，这就要求我们遇事多思考，有一种“打破砂锅问到底”的劲头。分析要追根溯源，从事情的结构上作深入的探究。分析要纵向扩展，不仅弄明白是哪些因素导致了这件事，还要预测到由此将带来什么后果。分析要有深度，不要只看表象，还要探讨事物深层次的本质和规律。

不能运用计算机技术进行优化计算得出决策，也不能靠拍脑袋获得灵感和直觉来决策，而是要通过建立决策关联分析框架，借助关联分析方法来决策。科学的决策分析方法是保证决策质量的关键。

给决策制定一个正确、清晰的目标

凡事都有先后顺序，轻重缓急，我们要抓住事情的重点、关键环节，针对性地突破解决；同时也要统筹兼顾其他方面，这样才能有效地解决问题。

经/典/案/例

有一位农夫打算去山上砍柴，出门前低头一看，发现自己的草鞋已经破旧不堪，于是他就匆匆忙忙买来草绳，自己编织了一双新的草鞋，穿上新鞋刚准备出发，发现斧子太钝了，一天下来也砍不了多少柴，他对自己说：“这样可不行，我必须重新订购斧锯。”等斧锯到了之后，他又嫌弃新的斧锯不是自己想要的材质做的……等到所有的事情都准备好的时候，大雪封山，他已经不可能再出去砍柴了。可悲的是，农夫没有意识到是因为自己的顾虑太多耽误了砍柴的时机，而是抱怨自己的运气太差了。

农夫砍柴计划的落空就是因为他没有分清事情的主次，偏离了目标，

舍本逐末。决策目标的制定与实现也是同样的道理。要做到防止偏离目标，首先在思想上要分清轻与重、缓与急，如果只是看到什么就忙什么，随便胡乱地一抓，结果只能是事倍功半，甚至是劳而无功。其次，也必须把握目标的重点，抓住目标的根本去解决问题，如果又是不分主次，把大部分精力和时间花在最不必要的地方，注定要失败。

决策也一样，我们只有牢牢把握清楚目标的主次，才能做出合理的决策。一般情况下，我们要将目标分成“必要”和“需要”两组进行考察。“必要”的目标就是保证决策成功实施的必要条件。评估选择方案时要依据目标进行，不符合“必要”目标的方案通通要被刷掉。“必要”目标必须要衡量，否则就起不到事先过滤易失败方案的作用，也就没有任何意义了。

流/程/指/导

我们必须明确什么样的方案不能通过“必要”目标的审核，即不符合“必要”目标的要求条件。比如，进行人才招聘决策时，若“必要”目标是“本行业具有2年以上经验”，如果一定要求应征者具备这个能力，那么考虑任何没有这方面才能的应征者，都是没有意义的。应征者必须满足“必要”目标，这次的招聘才有意义，至于有其他方面的优秀才能都是无关紧要的。

“必要”目标以外的其他目标，属于“需要”目标的范畴。做出选择方案的标准，是需要“需要”目标来作比较的。这样做的目的就是让我们对选择方案有一个清晰明了的标准，比较之后从而选择表现最佳的方案。

有些目标不是一开始就被认为是“需要”，而是常常先被归类为“必要”之后才确定为“需要”的，使其具有两者的功能。举例来说，“本行业具2年以上经验”(必要)，可能会被重新叙述为“本行业有丰富经验”。现在，我们再来评估那些选择方案时，可以有两种判断，一是那些有2年

以下经验的人不合格，二是那些有2年以上的应征者根据他们各自的相对经验做出评判。

可以将上述关系作一个有趣的比喻，“必要”目标决定谁有资格和能力上场玩球，而“需要”目标则能决定最终谁是胜利的一方。

管理者对于“必要”和“需要”两个不同的目标一定要分清。分得越清，在决策过程中获得的最终利益就会越大。相反，如果管理者对某一问题的主次目标划分不清，那只能在决策中处于被动地位，自身的利益最终也很难实现。

所以，管理者在进行决策之前，应把所有的目标写下来，并根据目标的等级优先排好序，哪些是需要最先实现的，哪些是紧随其后的，哪些可以放在最后来实行，分清目标的轻重缓急，明确主次。在决策时还要注意的一点是，要制定一个最低限度的目标。当然，人们希望自己制定的所有目标都能实现，但是事实总是没有预想的好，大多数情况是，当你选择了这个目标，就必须放弃另外一个目标，当“鱼和熊掌不可兼得”时，就需要决策者对主次目标进行判断和把握。

对症下药，弄清问题的症结所在

带领员工有效地解决问题是领导者的一项重要职责，应科学地分析出现的各种问题，弄清问题的症结所在并做出正确的决策。出现问题的原因各种各样，错综复杂，要想准确地分析和解决问题，其根本就是弄清问题的症结所在。

一般管理者在分析与解决经营管理问题时，往往只是针对症状提出解决方案，而不是找出造成症状的病因加以解决。症状可能暂时被消除，不过隔一段时间，却又会重复出现，如此“头痛医头，脚痛医脚”，不能对症下药，当然就无法有效地解决问题了。

经/典/案/例

有一家规模不小的家居产品制造商，十几年来，企业一直把主要的时间和精力放在如何降低生产成本上，最终结果是成本确实降下来了，却没有获得多少利润。

通过对关键因素的分析，真正的问题是出在销售的产品组合上。他们的销售人员在销售宣传时，总是极力推荐那些能够吸引客户的微利产品，公司生产成本逐渐降低，销售价格也随着降低。公司的销售方式只能增加销售量，却不能给公司带来好的利润，公司已经承受不起波动不断的市场了。

弄清了问题的关键是销售的产品组合，然后针对问题的根源才能彻底解决问题。所以，只有当你真正弄清问题的症结所在，才能将问题解决。

流/程/指/导

毛泽东在《矛盾论》中明确指出："任何一个过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起着领导、决定的作用，其他则处于次要和服从的地位。因此，研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要全力找出它的主要矛盾，抓住这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。"

抓住问题的主要矛盾，即抓住问题的关键所在，你的决策才是有价值的。反之，管理者不把问题弄清楚就匆忙决策，自食苦果是必定无疑的。

兵家有所谓"知己知彼，百战不殆""有备无患"的说法，在决策方面也同样适用。要想做到在决策之前，把问题弄个水落石出，就应当从以下几方面入手：

1.弄清楚企业绩效开始出现偏差的准确时间。

2.从各个方面入手，找出绩效下降的原因。

3.分析是否是外部因素发生变化的影响。

4.在绩效下降之前是否出台过什么政策，如果有，一一核查，查看执行情况的反馈。

5.在进行重大决策时，规避上述不利因素。

6.对此决策进行可行性论证，并依据实际情况进行改善，随时关注企业绩效是否好转。

7.对此决策的实施效果召开会议，和大家一起讨论、评估。

弄清问题的症结所在，才能拿出实实在在解决问题的办法，做到不留后患。美国著名管理学家彼特·凯金说："糊里糊涂地决策，只能糊里糊涂地完蛋！"

正确的决策来源于对事实真相的准确把握。只有先让问题"水落石出"，才能了解问题的具体结构，从而帮助你更快地找到解决问题的方法，做出正确决策。

有一种很常见却往往被忽视的错误：在决策中，很多人常常将注意力和精力放在解决问题、寻找答案上。在管理决策上，如果一味地寻找解决问题的正确答案，就会忽视寻找问题出现的原因。这就好比扛枪打仗，如果连敌人在哪里都没有看清，即使你有精准的枪法，一切也是白费。只把重点放在解决问题上的领导，往往会感到很大的压力，压力的存在又会很容易让决策变形。而如果改变重心，虽然会花费不少的时间和精力去寻找问题所在，但这样才能做出正确决策，从而解决问题。

做好潜在问题分析

任何决策的实施都不能保证百分之百的成功，所以决策失误是管理者经常要承受的压力和风险。有时候，甚至关乎着一个部门甚至一个公司的生死存亡。所以，作为一个管理者，在决策时要对各种出现的情况考虑全面，考虑到产生不良影响的潜在问题，然后再采取针对性的措施规避事情

向坏的方向发展，不要等到出现了不可挽回的后果才后悔莫及。

经/典/案/例

有一家造纸公司，拥有一款利润很高的产品，几乎占有了大部分市场。该公司生产的这种产品纸张精良，也非常适合印刷，所以当时几乎三分之二的权威杂志都是用该公司的纸张印刷。该公司90克的表面处理纸张，被视为是无可比拟的，而该公司也很少能够完全供应市场的需求。

但是，这种优势被突来的变故扰乱了。政府出台政策，允许邮局大幅提高杂志社及其他出版品的邮资。立刻，这家公司就接到了很多杂志社的电话，问有没有质量轻的适合印刷的纸张。该公司回应说，他们的确能够满足要求，但却需要一年之久的时间去开发这种产品。

“需要一年的时间？你们难道就没有事先考虑到这种情况的发生吗？谢谢你们了！”出版商去别的纸张生产商那里购买了重40克的纸张。果然，不到两个星期，公司就损失了一半以上的销售额。虽然40克的纸张没有之前90克的纸张那么好用，但是邮寄费比较便宜，能给报社节省很多钱，这才是出版商最关心的问题。

后来，该公司的一名副总裁说：“公司未来将面临什么样的问题，我们完全可以预测得到。我们知道我们的纸张不仅贵还很重，我们也知道政府多年来一直想提高出版品的邮费。但是，我们生产的这种纸张是公司能下金蛋的金鹅，只要它还能继续下蛋，我们就有一种安全感，觉得会永远这样下去。”

在出现了难以挽回的问题后，部门主管很难再找出一些说辞来应付董事会的怒气。董事会认为，既然领了高薪，就应该提前考虑到将出现的各种问题，光讲未来会出现什么变故有什么用，做出应对的决策才是最重要的。作为领导，应在决策前做好潜在问题的分析，了解什么地方会在未来出问题。如何才能预防。

决策是对各种现存和潜在的问题分析评定之后做出的决定。而其中分析潜在问题需要一种导向、一种态度、一种方法。潜在问题的发现需要预想，也就是说：先预想未来，假设未来会出现什么样的问题，然后回到现在，在最佳时机做出最佳的决策。分析潜在问题是一种系统的思考模式，提前发现潜在的不利因素并在作决策时把这种情况考虑在内，提前规避不利因素可能产生的不良后果。

流/程/指/导

企业领导必须注重潜在问题的分析，“有什么地方可能会出现差错？”“采取什么样的措施能最大限度地减少甚至完全规避它？”

以下4点，可以给分析“潜在问题”提供一纸处方：

1.找出容易出现问题的关键环节：我们最容易出现问题的地方在哪里？什么样的措施能够最大限度地规避出现问题？

2.在最容易出现问题的地方，找潜在问题，如果发现存在严重威胁，必须马上改变这种状况。

3.制定针对潜在问题的有效方案化解潜在的威胁。

4.对于无法预防的问题，尽最大可能减少其不利影响。

很多人都认为分析潜在问题是一种自找麻烦的行为，事实上，这是一种规避未来风险的有效措施。它是为个人或组织提供决策帮助的绝佳手段，能够使企业的目标依照计划顺利实现，建立美好的未来。

领导者每作一项决策都会面临这样或那样的不利因素，而找到并克服这些不利因素的办法则是决策者的能力所在。提前分析潜在问题，并制定应对办法，防患于未然。

任何决策都会受到一定因素的影响和干扰，所以决策者在进行决策时要充分考虑到所处的环境，不仅要握当前的状况，还要把握未来的变化趋势，解决不利于计划实行的威胁。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 市场调研报告编制流程

一般来说，市场调查主要包括：市场需求调查、消费者调查、竞争者调查。具体细化可分为以下几个方面。

1. 销售活动调查

对销售活动的调查，主要包括以下事项：调查在同行业中的地位；调查推销能力与效率；分析各地区的市场潜力；计算各商品的销售量；计算目标市场及结构容量。

2. 流通渠道调查

对销售机构，包括零售、批发部门进行详细调查。

3. 消费者调查

对消费者的调查，主要包括以下事项：消费者地域的人口分布；消费者的受教育程度；消费者的购买力情况(收入阶层情况)；消费者的价值倾向。

4. 商标调查

对商标的调查分析，主要包括以下事项：

（1）对同行或同类商品商标的变化情况、变化地点以及变化时间进行系统调查。

（2）调查经销单位对商标的意见。

（3）倾听消费者对商标的意见。

5. 产品与包装调查

对产品与包装的调查分析，主要包括以下事项：

（1）寻找或发现商品的新需求或新用途。

（2）对消费者所喜欢的外观包装进行调查。

（3）对新产品开发方向和内涵进行研究与探索。

（4）寻找流通中不良品产生的原因。

（5）对消费者的质量评价进行调查。

6.舆论调查

为了弄清公司内外的舆论倾向，需要调查以下事项：

（1）对公司经营状况的评价。

（2）测评公司公关工作的效果。

（3）对公司商品销售地域的舆论进行调查。

（4）测评公司与交易伙伴的公关效果。

7.价格调查

在新产品定价时，事先应进行价格方面的调查，主要包括以下事项：

（1）一般物价的涨落趋势。

（2）与关联商品的价格关系。

（3）竞争商品的价格调整趋势。

一般来说，企业的市场调研应按照以下步骤实施：

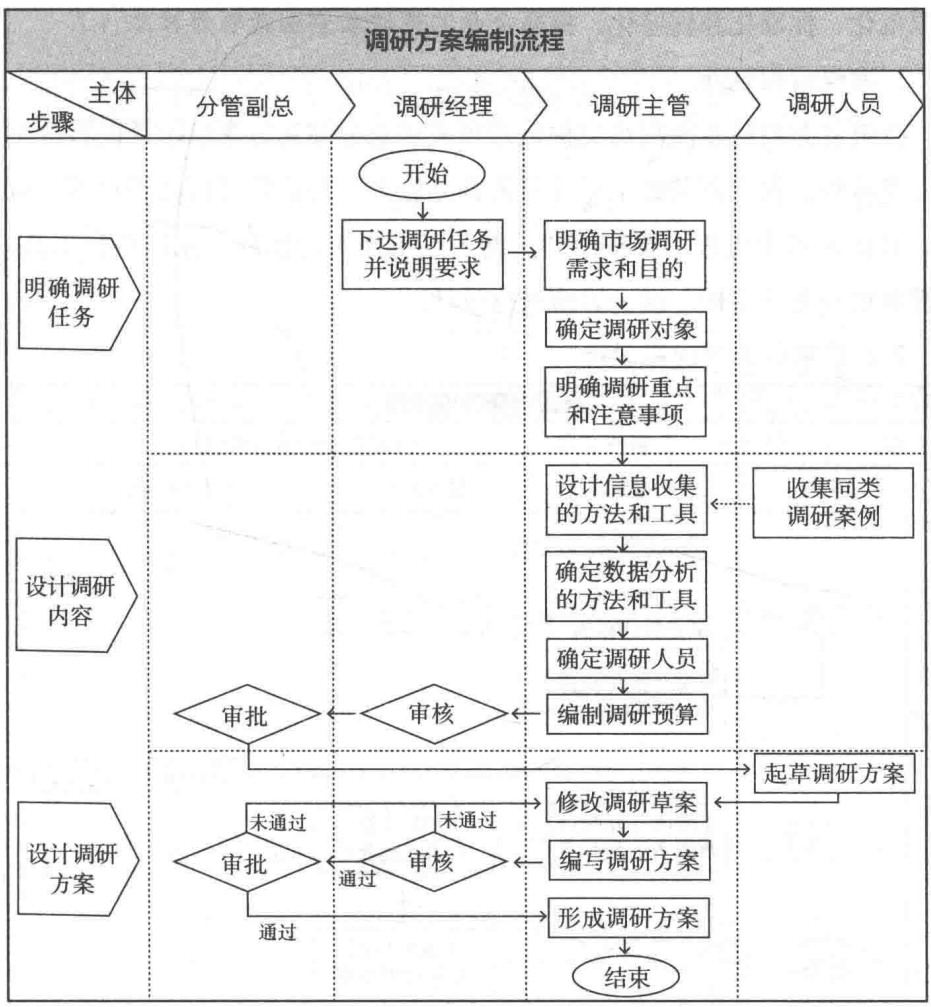
（1）市场调研计划。

（2）设计调查问卷。

（3）实施调研。

（4）分析、整理数据。

（5）编制市场调研报告。



※ 行政督办与检查流程设计

行政督办与检查工作是企业中一项重要的管理工作，这一工作是行政部的重要职能之一。为了提高经营与办公效率，企业应该规范行政督办与检查工作，提高企业的管理水平。

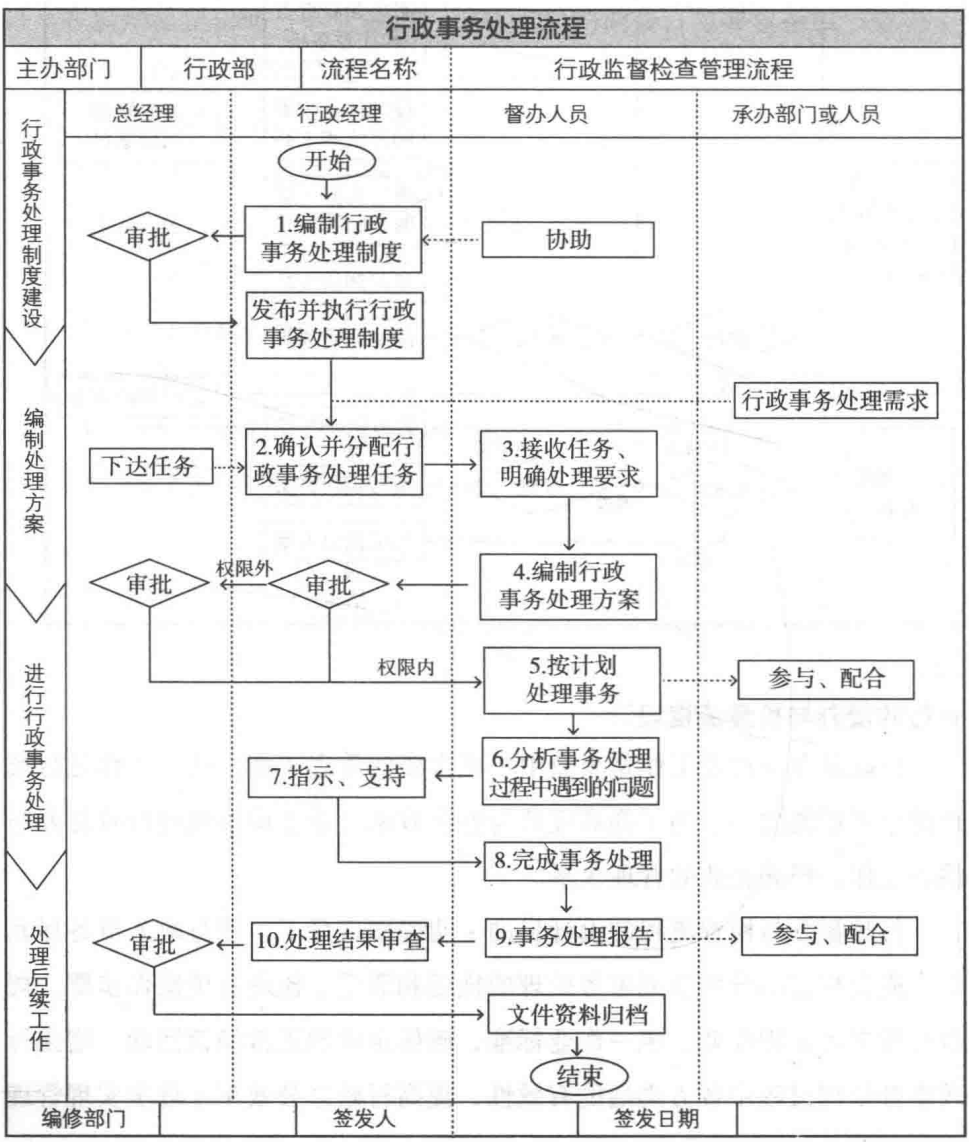
行政督办与检查流程的设计目的：明确职责分工，使行政人员各尽其责，避免权责不分而造成事务处理的拖延和滞后；梳理各项操作步骤，规范行政事务处理作业，统一作业标准，确保企业的正常经营活动；增强行政事务处理过程中各方沟通的有效性，提高行政办公效率；逐步实现管理

的规范化、标准化和程序化，提高企业的管理水平和竞争力。

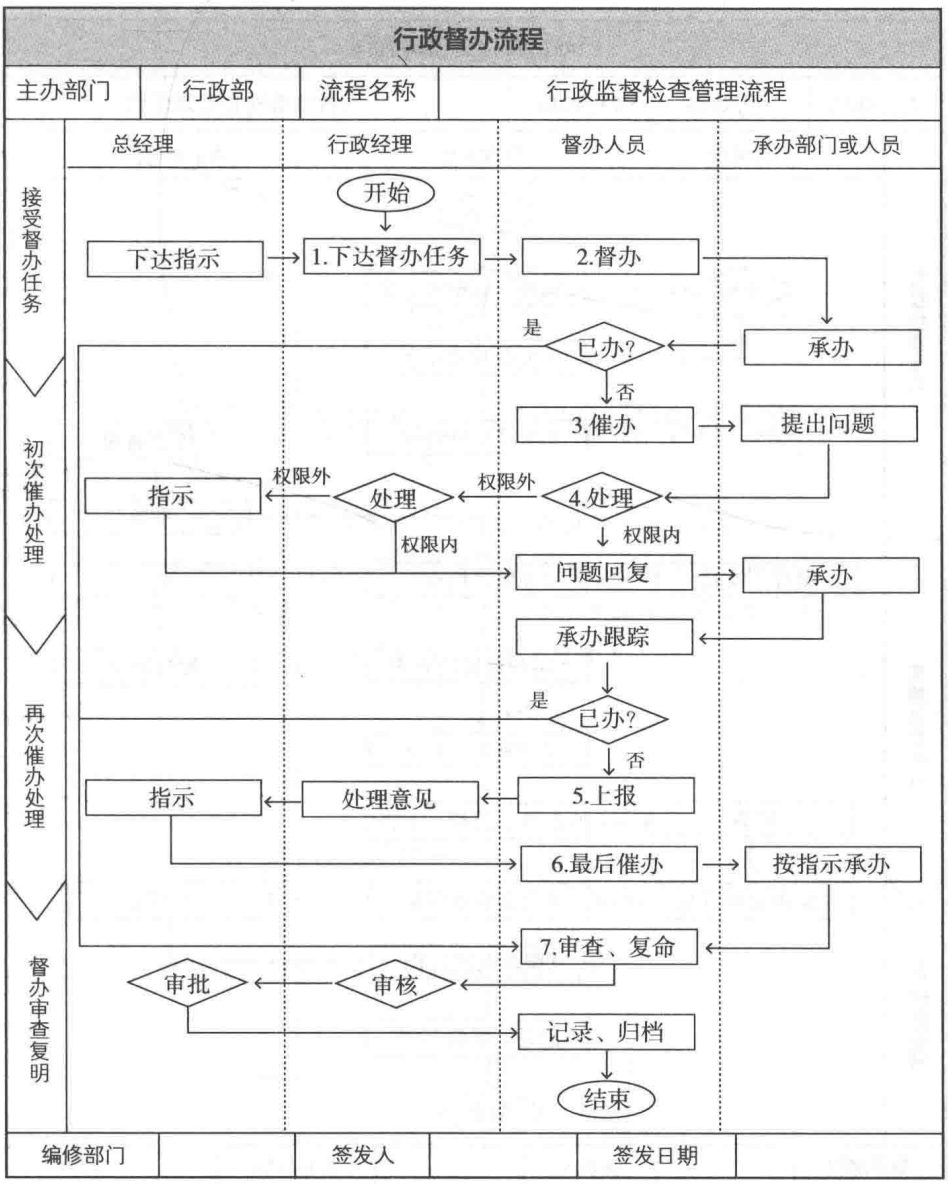
1. 流程结构设计

行政督办与检查流程的结构设计可采用总分结构，先给出总的行政事务处理流程，再在此基础上设计行政督办管理、行政监督检查管理等子流程，具体到每个流程，要按照“关键节点工作执行标准、流程执行工具、关键事项与考核指标”这一思路进行设计。

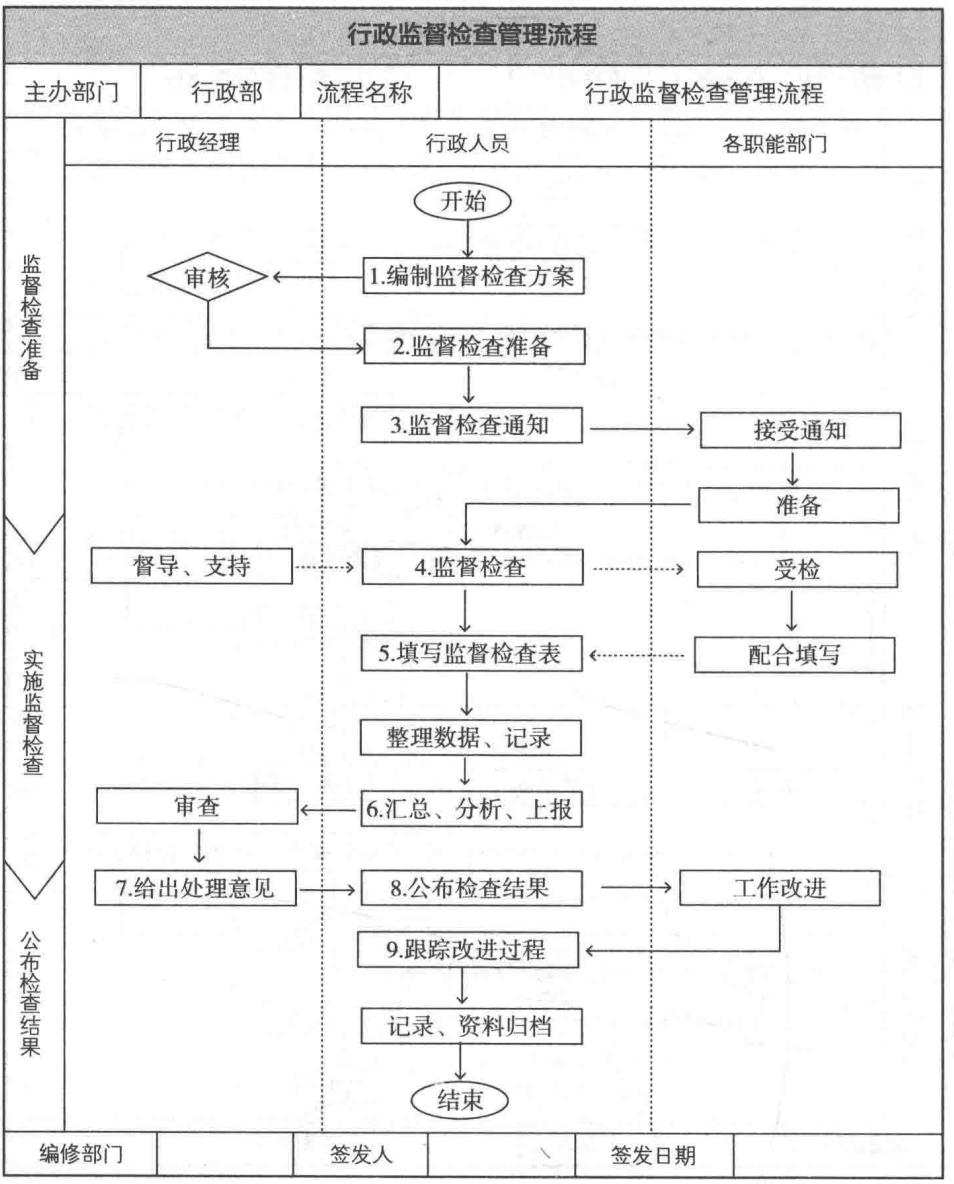
2. 行政事务处理流程设计



3.行政督办管理流程设计



4. 行政监督检查管理流程设计



第四章

以流程为中心，实现扁平化管理

“扁平化”是相对于“等级式”构架的一种管理模式。它较好地解决了等级式管理的“层次重叠、冗员多、运转效率低下”等弊端，加快了信息流的速率，提高了决策效率。流程型组织在日常管理中，要实现扁平化管理。

流程化管理的组织结构

什么是流程化管理？就是将流程作为主线进行管理。在流程化管理中要注重将流程作为目标、导向来设计组织框架，与此同时，不断创新业务流程，以此来激发企业源源不断的活力。

经/典/案/例

中国企业目前存在一种“大企业病”的普遍现象，即企业发展到一定规模就会停滞不前或渐渐走向衰退。这种现象存在的根本原因就是传统组织结构已经跟不上市场的变化和消费者个性化的消费需求。

海尔集团从1999年开始实施以“市场链”为纽带的业务流程再造，成功地甩掉了“大企业病”。海尔强调以完整连贯的业务流程取代各个部分割裂的破碎化流程来改善产品质量、运行周期等绩效指标，逐渐形成了每个人(流程)都有自己负责的客户，每个人(流程)都能零距离接触市场，每个人的收入都由市场支付的独特运营管理模式。

海尔就是通过“内部模拟市场”“负债经营”和“资源存折制度”实现“市场链”流程再造的。

“内部模拟市场”是将外部订单转变成内部订单，以订单为中心实现各个岗位和部门之间协调配合、统一运作的管理与生产模式。企业原本的上下级关系转变为平等的交易关系，用一句话概括就是：人人都有一个市场，人人都面对一个市场。

“负债经营”就是将企业以前免费提供给员工的资源（生产设备、工具等）变为有偿使用，这就能够有效激发员工运用创新技术使资源增值，否则不但拿不到报酬，还要赔偿用户。“负债经营”将员工推向市场，每个人的报酬都由市场支付。

“资源存折制度”相当于海尔的每个员工都有一张资源存折，员工可以通过它清楚地了解自己的投入和产出，直接面对市场，实现了自主经营和自负盈亏。员工的自我管理和互相监督提高了垂直职能管理的效率，并且打击了官僚习气，企业既节省了考核员工的费用，又能激发员工节约资源，为企业创造更多价值。

组织如果想要实现以顾客为宗旨，必须开展形态的创新，跳出只针对单个业务、产品、部门的狭隘思路，不再只是从职能的角度去看待组织，而是运用分析工具——流程，从流程角度去分析，实现组织流程转变。

流/程/指/导

组织内部是由多个交错的流程构建而成的，实行业务流程重组，将金字塔状的组织结构彻底打破，以作业流程为中心，使企业内部上下左右的有效沟通得以顺利实现，方便企业员工参与企业管理，使企业能更快地适应信息社会的高效率和快节奏，具有较强的应变能力和较大的灵活性。所以通过优化流程来优化组织形态是一种可行途径。

把组织中的各种流程作为基础来设置部门，然后再进行人事分工，并在这个基础上逐步建立和完善所需机制，这就是流程型组织。流程型组织事实上是以流程为核心的扁平化组织。

1.流程型组织的基本特点

流程型组织和其他组织结构相比较，具有下面一些特征：

（1）组织结构围绕核心流程建立，而不是部门职能。

（2）从管理层次、管理幅度来看，流程型组织的管理层次少，管理幅

度较宽，呈现一种“扁平化”趋势。

（3）基本工作单位是行使某流程职能的团队。

（4）从专业化程度来看，流程是一条贯穿各个部门的主线，流程团队由各种专业化人才组成，团队之间没有明显的专业化区分。

（5）从地区分布来观察，流程型组织适合于分布广的地区。

（6）从集权程度来看，分权和集权共同存在于流程型组织中，每一个流程由专业团队负责，这就减少了高层管理者的职权，这是分权；核心流程贯穿在不同的子公司/事业部的相同部门，采购、财务结算等都是借助信息化平台进行统一操作，这便是集权。经过流程型组织改造，组织能够借助数据库、远程通信网络和标准处理系统等信息技术来保持分权的灵活性优势，还能收获集权结构的规模效应。

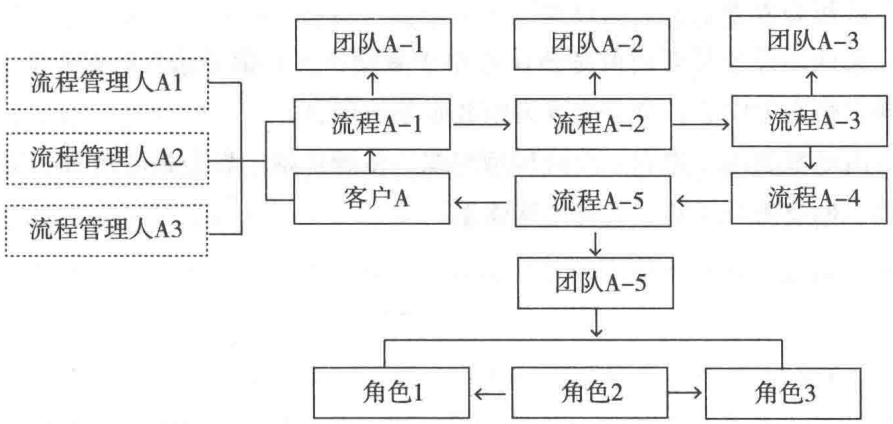
（7）从规范化程度来看，流程型组织是一种柔性组织结构，可以应对非程序化任务，更适应环境的变化。

（8）从制度化程度来看，流程型组织强调对流程的关键节点的控制，过程记录与书面报告的要求较高。

（9）从人员结构来看，知识型员工更乐意服务于流程型组织的企业。

（10）组织把客户作为导向，绩效主要体现在整体输出。

2.流程型组织的基本模型



3.传统组织VS流程型组织

把流程管理作为公司业绩提升项目的核心主题已经成为一种时代潮流，像IBM等大公司早就融入了时代潮流。流程管理不仅能提高单个流程的绩效，还是一种十分有效的企业运作和管理手段。传统的企业管理模式根本不在乎流程，只关心组织结构与管理的角色，是一种以职能为中心的组织形式。然而，随着流程管理理念的发展，流程管理更加适应现代的管理模式。在流程管理模式下，企业是一种全新的气象，员工将不在原来的职能部门中工作而是服务于团队，他们对最后的结果负责，而不是向上司负责或向活动负责。管理人员的角色由原来的“监工”转变为“导师”。当今社会，进行流程管理的企业终究将转变成流程型组织，这种组织将更好地围绕流程进行管理，并以客户为中心进行更好的服务。

4.流程型组织的建立

在企业运行中，怎样创建一个流程型组织？梅绍组与James T. C. Teng在《流程再造》一书中专门提出了建立流程型组织的四步法。

第一，树立组织特有的核心竞争力、找出为组织创造核心竞争力的核心流程，才能让组织更好地生存、发展和壮大。

第二，要想提高运作效率，需要对核心流程进行规范或者再造。

第三，设置流程团队，专一负责流程全程运转，使顾客感受到“一站式”的贴心服务。

第四，设置相对应的考核体系用于激励员工，倡导协作的组织文化，倡导以顾客为中心、全心全意为顾客服务的理念。

由此推断出，建立一个流程型组织的步骤包括：界定核心流程、优化流程、创建流程团队、完善考评体系。

工作流程实现扁平化管理

什么是扁平化管理？首先让我们来看一下金字塔式的层级管理，扁平化管理是相对其而言的。层级管理类似于金字塔，从顶端到最底层，在企业里就是从董事长到总经理到部门经理再到基层员工，而指令的传达就是从塔的顶端一层一层往下传达直至基层。基层的信息也必须经过层层筛选后才能传达给最顶端的决策者。用“经验管理理论之父”法约尔的话说就是：上级不能越级指挥，下级不能越级请示汇报。这样的组织结构一旦确定，不可逾越。但现实是往往层级越多，信息越失真，传递效果越差，直接削弱执行力。

经/典/案/例

“小米”的成功与其优秀的运作团队有着密切的关系，“小米”内部就是一种扁平化的组织结构。“小米”认为，优秀的员工具有较强的内驱力和自我管理能力，可以对自己进行有效的管控，如果公司内部对员工设定相关管理的话，不仅是对员工能力的不信任，同时也会限制员工的自由，让员工在发挥主观能动性为公司创造效益的时候难以施展拳脚。每一个员工都希望能做出最好的东西，在这种产品信仰的指引下，员工的管理也就变得相对简单了。

当然，“小米”运行扁平化的组织结构还有一个重要的前提，就是成长速度，这也是一种高水平的管理。在扁平化管理中，工作效率得到了大大的提升，产品开发周期得以缩短，从而在市场竞争中为公司赢得了更多的先机。

“小米”的组织架构只有三级：7个核心创始人、部门领导和员工，为了提升团队的运作效率，“小米”每一个团队的规模都是很小的，当团队规模变大的时候就会将其拆分成小团队。从“小米”的办公布局来看，

一层产品、一层营销、一层硬件和一层电商，每层都由一名创始人来负责，并将每一层的工作执行到底。负责不同层的创始人之间互不干涉，各自在分管的领域承担起自己的责任。

在“小米”的组织结构中，7个核心创始人有各自的职位，除此之外，其他的员工都没有职位，都属于工程师，他们可以得到的晋升奖励就是增加薪水。在这种管理结构中，员工不需要费尽心力地应对一些复杂的人际关系，也不会牵扯到团队利益，员工之间的关系相对比较简单，只要将全部精力投入到工作中即可。

在扁平化的组织结构中，没有多层级之间的相互汇报机制，减少了不必要的时间浪费。“小米”目前拥有1万多名员工，除了每周一次的例会之外，很少开会，也没有所谓的季度总结会。“小米”在成立的这几年间，7个创始人一共开过3次集体大会。比如“小米”在筹划2012年“815电商大战”的时候，只用了不到24小时就完成了策划、设计、开发等多项工作。

从“小米”的案例中可以看出，设置以业务流程为中心的组织结构非常重要。

流/程/指/导

为了使企业更快地适应社会的高效率和快节奏，应打破金字塔式的层级管理模式，建立以业务流程为中心的横宽纵短的扁平化柔性管理体系，有效实现企业的内部沟通，使企业具有较强的应变能力和较大的灵活性。为此，企业要做到以下几点。

1.人才重复利用，随时随地组建团队

扁平化组织中，人才可以重复用，就像变形金刚一样可以随时随地组建新团队。不管是企业内部的基础建设项目，还是面向客户和用户的一线营销队伍，都可以用这样的建队方式来完成很多不可能的任务。

有了明确的需求之后，企业内部需要组织资源完成需求，除了常规的人力资源可以由固定岗位提供，其他涉及的人力资源都可以从自己部门、其他部门或者平台上的其他公司临时寻找，也可以直接对接企业外部的资源，比如外包、供应商等。这样的组织像变形金刚一样，随时变化，随时组建，任务结束时组织可以随时解散。

比如某家知名的淘宝电商有400多名员工，但组织架构只有两层，以CEO为首的核心管理团队下分为30多个学院，但每个学院不是一个部门组织而是一个基础的作战单元，类似于一个特种部队，平时独立作战，有重大任务时，根据需要，其中几个学院可以随时重组为一个全新的大部门，任务结束后再解散回归原编制。

再比如上方海外部，会定期组织针对北美市场、日本市场、韩国市场、欧洲市场的访谈、沙龙、数据分析等活动，邀请海外企业讲解海外市场，给客户做传播和品牌宣传，帮助更多游戏企业走向海外。在活动宣传期间，需要大量的传播量，于是和媒体联盟部成立海外品宣部，每天信息同步，让媒体联盟部及时了解海外工作的进展情况，制订传播所需的媒体联盟计划，及时传达信息，保障了工作的高效运转。

这样的“变形金刚”，其成员既可以来自公司内部，也可以来自公司外部的组织。其精神实质是开放的，是在一个开放的体系下诞生的。这会在企业平台化的基础上，大大扩充其边界，形成对接外部的“无组织的组织”，乃至“无边界的组织”。

2.利用互联网工作法：“找抄改”

按照互联网开放与共享的根本理念，“找抄改”成为互联网企业成长的又一利器。“找”就是在互联网上搜索专业的技术和人才，找寻最有价值的资源；“抄”就是站在巨人、前人的肩膀上，快速学习已经成熟的体系；“改”就是根据企业发展规律创造新的手段和方法，使产品和平台充满灵气和永恒的生命力。

互联网上的资源是全球的、免费的、共享的。任何一家企业内部的能力和资源都是有限的，也不一定是最好的。但我们可以在互联网范围内寻

找选择更优秀的类似模型或者成熟的产品。找到这样的原型之后，在此基础上按照自己的要求增加相应的功能和模块，注入我们的创新思想和灵魂，就形成了适合各家公司的产品。

当互联网连接了个体，每个人都有机会成为节点，都可以便捷地把自己的创意和能力输出，个人也可以通过依靠互联网交易平台来承接和完成任务。

3.重塑激励模式

激励模式是从原来传统的、单一的按小时付费外加业绩考核、奖金发展出来的一种比较有效的新型激励模式，其主要包括两种形式：一种是从按时间付费到按效果付费，另外一种是改变分配原则，将员工变成合伙人。

（1）从按时间付费到按效果付费。

传统的金字塔式企业里有正式员工和临时员工，有全职员工还有兼职员工，他们之间的区别是显而易见的。在很多国有企业里有大量的劳务派遣人员，他们干着比正式员工更多的活，却拿着比正式员工少得多的薪水，而在扁平化企业里，这一切将被颠覆和改变。

扁平化企业不再像传统企业一样招聘很多全职员工，也就是通常意义上的以月为单位，以小时为单位发工资的员工。在特别注重轻资产的互联网企业，大量的全职员工只会造成人力资源成本飞涨，限制人才的进入。同时，这种按时间付费的模式缺乏有效的激励机制，造成只要干满8小时，就可以拿到薪水的“铁饭碗机制”。

在扁平化的互联网企业中，企业和员工之间不再是简单的雇佣关系、打工关系，而是变成合作关系、创业关系乃至合伙人关系。扁平化企业习惯采用的方式是外包、众包、资源整合等，从企业的外部获取和连接人才资源，这种合作模式改变的是支付报酬的模式，从原来的按时间支付给员工薪水，变成了按结果付费，按任务量付费，按成效付费。

而按效果付费，本来是广告领域的一个专业名词，就是不再让广告商按照广告投放时间来付费，而是按照广告投放后带来的实际效果，即实际

的用户数量或是量化的潜在客户来付费。按效果付费的好处不言而喻。

我们无须招聘和拥有自己的全职员工，而是要找到或者连接能帮我们解决问题的人来一起完成任务，实现客户价值，再共同获得和分配收益。企业不必再为全职员工支付高昂的薪水，而且可以拥有几乎无限的人才，只要你能够给别人分配足够的利益或产生足够的吸引力。这样的机制也能时刻让合作伙伴感受到竞争的压力，从而有效地促进工作的效率。

此外，我们招聘的很多全职员工未必能为平台带来持续的资源，因为全职员工付出的是时间和能力，而按时间付费的体制使得他们即使不能按时完成工作任务，也能获得报酬，很少有相应的约束机制和惩罚机制。而按效果付费的合作伙伴不但有能力，还能为我们带来资源，只要界定好合同完成期限，如果对方完不成，则需要承担违约责任。招聘按时间付费的全职员工，需要我们做好团队建设，需要照顾到每个人的个性和脾气，而按效果付费的合作伙伴则无须考虑这些因素。

2015年6月，众包平台“猪八戒网”获得了26亿元人民币的投资，非常好地诠释了在“互联网+时代”，众包和外包平台是如何改变我们生活的。还有更多创新的企业组织模式不断被实践，网上有一篇“Uber将提供程序员服务”的虚构文章令人脑洞大开。它设想了未来我们所用的程序员、开发人员乃至一切工种都有可能从更开放的互联网组织中来，就像专车司机替代了很多企业的专职司机一样。

这种供需的模式确实可能会颠覆未来的企业雇工方式。把企业需要完成的工作都看成是一项可以由更大的组织、更广泛的人群完成的任务，由原来的按时间付费的全日制工作模式变成按效果付费、按成绩付费乃至按到达率付费。

将用户、客户都变成企业组织成员的一部分，按照既定的规则完成不同的目标和任务，企业会变成虚拟企业，无边界的组织就会形成。在这样的平台上，每个人都有可能成为节点，成为路由器。同时客户和客户之间、用户和用户之间的连接都有可能再次形成供需和资源共享关系，产生更多的创业机会，创造更多的商业价值。

（2）改变分配制度，变员工为合伙人。

如果是早期的创业企业，在设计分配给创始员工的股份或者期权时可以基于对方的资源，比如资本入股、技术入股或者能力入股，这些资源的价值决定了合伙人的占股比例。对于投入真金白银的资本入股来说，员工是给自己理想的项目作投资，会共担风险，也比较珍惜，会把自己等同于企业的主人。而以技术入股或者能力入股的股份，由于没有投入真金白银，所以很多人不会共担风险，分配设计时需要约定对方的服务期限及完成目标等，如果不能按约定履行义务，则股份要相应减少或转移。

很多企业发展到一定阶段，股东结构已较难发生改变，除非资本层面发生较大变化，比如要融资，或者企业要挂牌上市，才可能有机会对员工进行持股奖励，核心骨干和业务骨干则可以成立新的合伙人公司，共同对本企业进行持股。

对于员工投入的价值如何估算，不同的企业有不同的参考标准，有的企业可能比较看重行政职务、技术职称、项目经验和贡献，另一种看重的是做事的用心程度和担当程度，包括分享、连接、共享和借力的能力，过去的业绩以及岗位价值等。

对于一些暂时没有机会改变股权结构的企业来说，可以针对独立的项目建立独立的分配制度，比如考核质量和业绩，约定利润完成指标，完成后可以拿出10%~30%的利润(数字多少看情况和老板的格局)奖励独立团队，让每个员工从盯工资、盯加班费变成盯现金流、盯利润、盯业绩。

如果独立项目非常成功，那么完全可以让个人或者团队单独成立公司，开始进行企业内部的创业，让团队持有新公司相应的股份，或者在上一级公司持有相应股份。对此还有很多传统企业负责人不太理解，觉得自己吃亏了。但如果这个人或者团队离职后独自创业，和你完全没什么关系的话，损失岂非更大？

合理地对流程进行分类分级

在企业的各种流程中，每个高一级的流程都是由低一级的流程构成的。每个流程可以细分为每一项作业，每一项作业再往下细分，又可以细分为相互联系的任务。流程通过层级划分，可以使其复杂程度逐级降低，使流程管理趋于清晰化、精细化。

经/典/案/例

在战略流程上，海尔总裁张瑞敏提出了“名牌战略”思想，坚持采用新产品开发设计、技术研究突破、兼并控股及国际化等手段；在经营流程上，海尔注重精细化，从生产到销售的每一个细节都严格管理，面面俱到；在支持流程上，海尔重视对人才的管理，并且建立了一套完善的信息管理系统和后勤保障系统。通过这些流程设计，海尔从一个亏损147万元的企业迅速成长为中国家电行业中最大的企业之一。

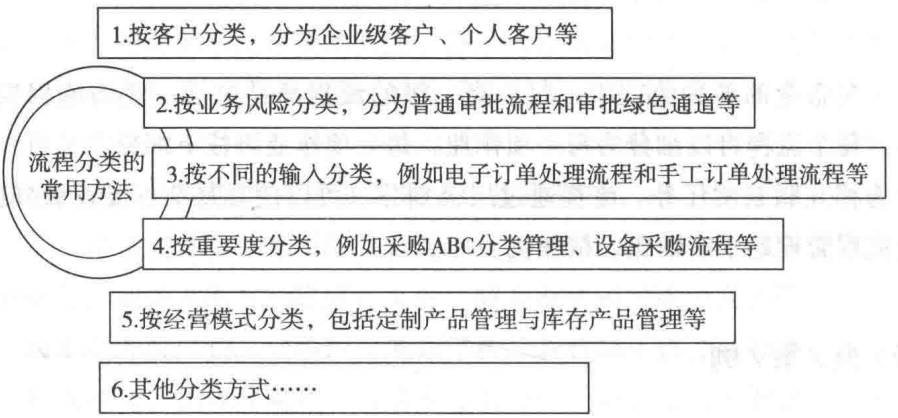
海尔的成功告诉我们，对流程进行分类分级可以使流程管理趋于清晰化、精细化。同时，管理者也能更好地识别企业现有的流程，并有效地对流程进行规划。

流/程/指/导

1.流程如何分类

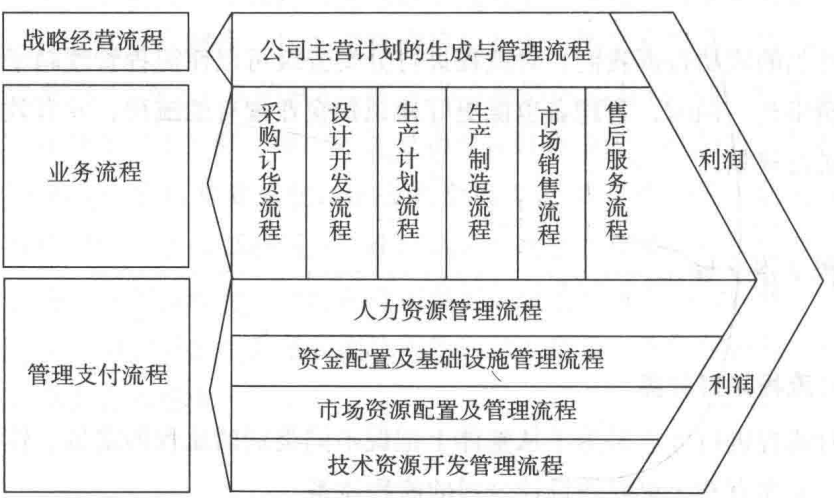
对流程进行分类是为了从整体上把握不同类别的流程的定位、作用与需要，从而有利于更好地设计公司的流程体系。

流程的分类方法有很多种，而且不同性质的流程，分类方法也不同，常见的流程分类方法有以下几种，如下图所示：



根据以上提出的几种分类方法，我们可以把企业的流程归纳为三大类：战略经营流程、业务流程和管理支持流程。其中，战略经营流程是围绕公司主经营计划的管理流程，业务流程是围绕公司主要价值增值部分的流程，而管理支持流程则是协助公司业务开展的辅助流程。

企业流程的类别划分，如下图所示：



由上图可以看出，战略经营流程与主经营计划管理有关，它是从战略层面对企业经营活动进行宏观管理的流程。虽然它对企业产出没有直接的增值作用，但它却是指导全流程的纲领性流程，起着至关重要的作用。

业务流程包含了采购订货流程、设计开发流程、生产计划流程等多个方面。本书仅仅列出了普遍存在的几种流程，每个企业根据其业务具体情况，会有相应的增减。

业务流程承担着实现顾客需求的任务，是直接进行价值增值的流程，因此也是每个企业运作的核心流程。

管理支持流程是通过辅助公司主要业务完成公司价值增值的流程，间接影响公司的运作状况，也是不可缺少的重要流程。

2.流程如何分级

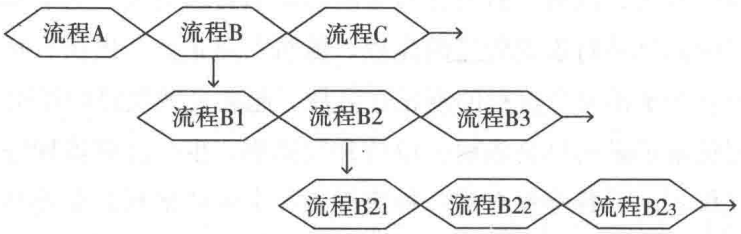
企业的流程数量繁多，例如，既有与业务相关的生产制造流程，也有与人员相关的人力资源管理流程，以及包含于人力资源管理流程内的招聘流程等。为了让管理工作化繁为简，流程管理部门需要在流程分类的基础上，对流程进行分级。

企业流程之间是相互关联的，它们的关系可能是从属、并列、高低级等。例如，员工管理流程、入职管理流程、试用期管理流程、招聘管理流程都与人力资源管理流程有关，但要想明确它们之间的相互关系和等级划分，则需要进行流程的分级操作。

（1）流程分级的过程。

流程的总体识别只在较大范围内划分和界定了流程的总体概念，进行流程设计和管理时，还需要进一步分解并分析流程中的各个节点。流程分级并没有统一的技术和方法，企业通常会以实际情况来制定合适的分级方案。下面来说一般流程分级的过程以及方法、原则。

流程的分级就是把流程从宏观到微观、从端到端地分解细化到具体操作的活动流程。分解步骤如下图所示：



流程分级后的子流程是具有紧密逻辑、服务于总流程的。要确认流程分级的有效性，可以通过对以下属性的考察来进行。

整体性。一般流程分为三级或四级，分级后的每个流程节点最少要包括两项活动过程，但流程分级不可过于细微，否则会失去整体性。

独立性。分级后的各个流程不能重叠，要保持相对的独立，彼此活动中不能有过多的交叉，如果重叠性强，可以把两个流程合并。

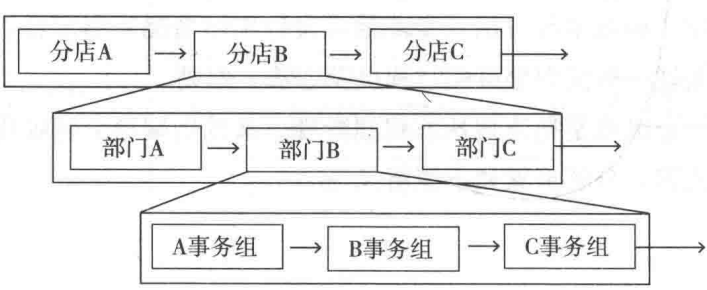
条理清晰。分级后的流程要确定客户、输入资源、产出、供给商，并且其产出要满足客户的需要。

（2）流程分级的方法。

流程分级并没有统一适用的方法，现在介绍两种比较典型也被广泛应用的分级方法，即三级分类法和四级分类法。

大部分企业使用的是三级分类法。这种方法按组织结构等级，从上到下进行结构分级，例如，公司级——部门级——班组级。此类分法简洁明了，将结构等级化。

以某连锁企业的分级为例，如下图所示：



四级分类法是以企业日常进行的事务流程为要点，进行结构分解。分解总体结构如下：

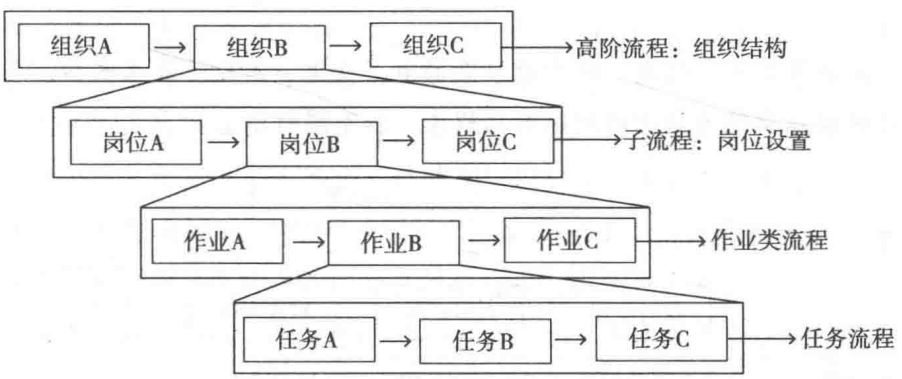
一级流程：组织架构，是企业组织结构流程。

二级流程：组织架构下的岗位设置，每个组织或部门下设的业务岗位。

三级流程：组织运行的基本事务性工作，每个岗位职责的几类事务。例如物料经理负责的物料配送、物料采购、物料统计等。

四级流程：完成基础事务工作所进行的活动。

分解流程如下图所示：



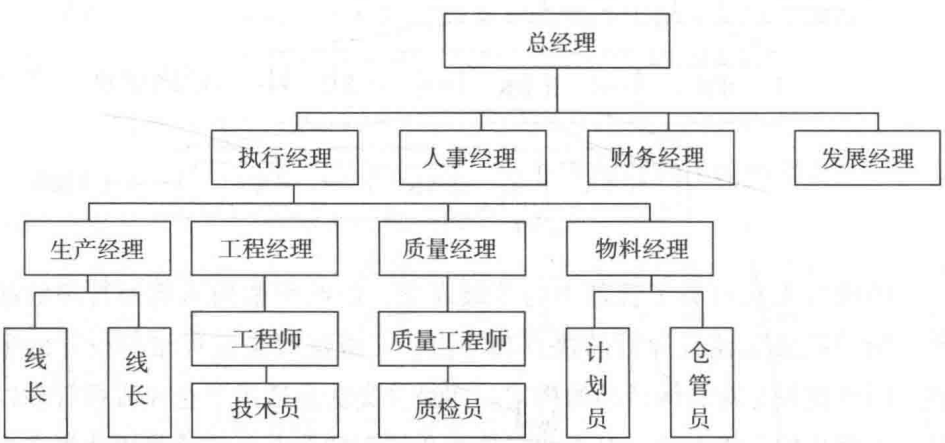
四级分类法打破了管理中的等级观念，以组织架构为流程管理的起点，岗位设置是流程运行的接点和节点，三级流程是流程结构设计的重点，四级流程是对具体活动的描述。四级分类法是适用于企业流程管理以及企业优化的分级方法。对于业务流程化管理的企业，推荐使用此类方法进行流程分级。

每个人都是团队流程中的一份子

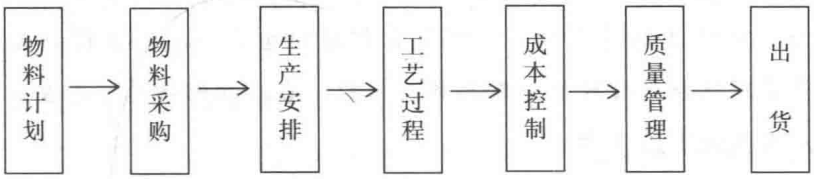
流程中的每个人都有着不可替代的重要作用，是团队流程中不可或缺的一份子，每个人都要学会团队合作。每个人不仅要高质量地完成团队委派的指定任务，还要关注整个流程的目标和实现结果，并对整个流程的目标和结果负无限的责任。

经/典/案/例

A公司是一家刚成立的中外合资的电子企业，A公司成立之初，采用了传统的以职能为取向的组织结构模式。如下图所示：

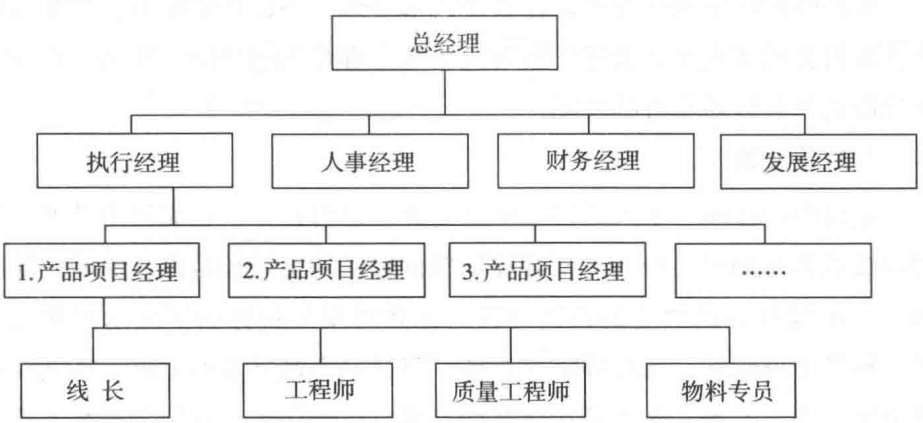


在这个组织结构中，整个公司的生产运作都由执行经理负责，执行经理的下属生产经理、工程经理、质量经理及物料经理则分别负责相应的生产、工艺过程和成本控制、质量管理及物料管理的采购与库存工作。下图是在此组织结构下，A公司产品的生产流程。



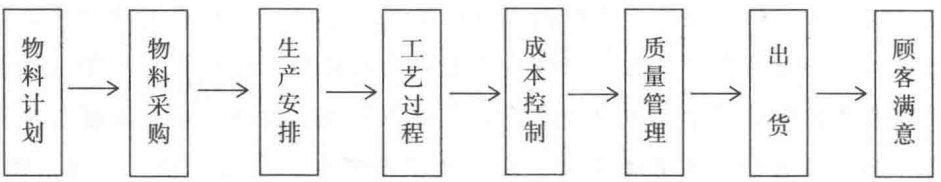
通过上述的产品生产流程图可以很清楚地看出，任务是一级一级往下传达的。在该流程中，生产经理负责制订物料计划，进行生产安排；物料经理负责物料采购；工程经理负责工艺过程和成本控制；质量经理主要负责产品质量管理。从表面上看，整个生产过程中，分工明确，责任清晰，涉及的各个环节有相应的经理负责，但是却存在一个明显的缺陷，整个产品的生产流程无人管控。在实际的生产运作中会出现问题丛生、效率低下、矛盾不断的问题。各个部门只关心本部门的工作，对其他部门的工作则毫不关心，而且他们只对执行经理负责，执行经理又对总经理负责，部门之间一旦出现矛盾，需要执行经理来协调，流程中哪一个环节出了问题都要执行经理来处理，这样一来客户的满意程度也由执行经理一人来负责，而与生产该产品的产品制造者即各个部门的经理无关了。

为解决这个问题，A公司进行了流程重组，重新设置了组织结构及相应的生产流程。优化后的企业组织结构如下图所示：



在这个组织结构中，整个公司的产品生产仍由执行经理负责，但是执

行经理下面又分为多个产品项目部门，每个产品项目部下有线长、工程师、质量工程师及物料专员，分别负责相应的生产、工艺过程和成本控制、质量管理及物料管理的采购与库存工作。在此组织结构下，A公司产品的生产流程如下图所示：



改进后的生产流程中，线长、工程师、质量工程师及物料专员除了做好自己的本职工作外，还要对相应的产品项目经理负责，对顾客的满意度负责。也就是说，从物料计划到出货的整个过程，所有人都要对顾客的满意度这一目标和结果负责，只要其中任何一个环节出了差错，就无法达成既定目标。

流/程/指/导

流程管理鼓励团队合作，流程中的每个人，不论什么职位，都要对整个流程目标的实现承担责任，所有人的责任都是无边界的。那么，责任无极化原则的具体要求有哪些呢？

1.互帮互助

流程中的任何一个人不仅要认真完成自己的任务，在流程中其他人遇到困难需要帮助时，也要义不容辞地提供自己的支持和帮助。流程内部的每个人不仅有自己对应的直接责任，还要对整个目标的实现承担共同责任，谁都不可除外。流程界定的责任，只是一个最基本的要求。在流程的某个节点中，若是某个人不能很好地完成自己的任务，其他人必须要提供帮助，否则整个流程就要受阻。而需要他人的帮助才能完成自己任务的人，应该认真反省自己的不足，提高自己的能力，争取在下一次的工作中

独立完成任务。在做好自己本职工作的前提下，力所能及地帮助他人，以保证整体流程目标的实现。

2.责任承担划分清晰

虽说每个人都对流程目标负责，但是每个人承担的责任程度不一样，需要一个清晰的划分。流程活动中主要负责人要承担主要责任，其他成员承担连带责任。具体来说，当一个团队没有按照要求按时完成指定的任务，管理者应该能准确地判断主要负责人和责任大小，并能够根据企业奖罚规定制度对主要负责人和相关人员做出惩罚，比如用扣减工资奖金、罚款、警告、记过、降职、降级，直至除名等方式进行问责，以兑现各自的责任。

当然，责任划分必须公开透明，得到全员一致的认同，遵循事先的约定。

另外，当完成流程中的任务后，无论完成得好坏，对流程效果的奖励和对流程责任的追究都应针对整个团队，目的是培养流程团队成员的团队意识。

总之，流程管理模式能够让流程中的每一个人为流程的制定和执行承担相应的责任，这样能够大大降低流程中的失误率，使执行质量得到提高。也就是要保证员工人人参与流程管理，人人拥有相应的权责，人人努力保证流程执行的质量，对流程效果负责。达到了这一目的，企业自然而然地也就有了竞争力和执行力。

流程实施要落实岗位责任制

经/典/案/例

有一家包装箱生产厂，多年以来其产品以质量过硬著称，深得客户的信赖，很多客户都愿意与他们合作。为什么这家企业能生产出如此高质量的产品呢？这还得从他们当年经历的一次危机说起。

该公司与一家大客户签订了10万只包装箱的生产合同，协议规定3个月内交货。公司接单之后，按照正常的生产流程安排生产。然而，由于采购部门选购的材料出错，造成生产出来的半成品质量不合格。当发现这一情况时，离交货期已经没多久了，想重新生产也来不及了。因此，他们只能硬着头皮把包装箱生产出来，并且按时交货。

当客户收到这批货后，发现了质量问题，十分生气。一气之下要求该公司赔偿损失，否则就将采取法律措施维护自己的权益。无奈之下，公司赔偿了客户的损失。这不仅给公司造成了经济损失，更重要的是损害了公司的声誉。

这次事件后，公司领导痛定思痛，决定采取岗位责任制，严格控制生产的各个环节，保证产品质量。谁的工作谁负责，落实到位予以奖励，出现差错要受罚。通过奖罚激励，坚定了员工打造优质产品的决心。慢慢地，企业的口碑越来越好，公司的效益也不断迈上新台阶。

从这个案例中我们可以发现：当企业没有实行岗位责任制时，如果工作出现差错，就难以找到责任人。这样，出错者得不到相应的惩罚，大家就不会畏惧错误，不畏惧错误的结果就是大家不注重工作质量，不执行规定。这种情况是任何一家企业都不愿意看到的，要想改变这种状况，企业要做的就是坚决落实岗位责任制，让每个员工对自己的本职工作负责。

流/程/指/导

很多企业都建立了岗位责任制，可并不是每个企业的岗位责任制都能得到落实。针对岗位责任制的推行，我认为采取奖优罚劣的措施非常有必要。奖要奖得员工心花怒放，罚要罚得员工胆战心惊，以激励员工努力为企业创造价值，防止工作出现纰漏。

某电子产品企业在发展过程中遇到一个困惑：旺季的时候，订单很多，但工厂不能及时交货；淡季的时候，公司的库存又太多，无法销售出去。企业于是在绩效考核上想办法，但并没有取得明显的效果。后来，公司管理者经研究决定，设立奖励基金和处罚措施，鼓励大家争先进，鞭策大家少犯错。

具体做法是，在旺季时，公司的核心任务就是及时交货。如果在这段时间内不能及时交货，要找出原因，并落实到具体部门：物料供应不及时，是采购部门的问题；设备没保养好，是工程部的问题；图纸出了问题，是研发设计部的问题。然后，公司每周召开一次会议，专门讨论出货的问题，造成上个星期没能及时出货的部门和员工要受到经济处罚，没有出错的部门和员工会获得奖励。

岗位责任越明确，工作目标分解越具体，对员工越有激励性。当企业将工作目标分解到每个员工身上，并落实责任，员工就再也没法敷衍工作了。因为一旦工作出了差错，他就要承担相应的责任——即便员工想推卸责任，也没有推卸的理由。

在推行岗位责任制时，管理者有必要让员工明确责任与利益之间的关系，让员工清楚自己的责任，以及做好工作所能获得的利益。同时，为了让员工做好工作，管理者不妨告诉他们你的期望和要求，如果达到了你的期望和要求，他们将会获得哪些奖励；如果没有达到这个期望，又会受到哪些处罚。这些都应该让员工清楚明白。这样才能给员工压力和动力，使员工带着目标感、使命感对待工作。

有一家炸药制造厂经常出现安全事故，厂长非常忧虑，他与安全部门

的负责人谈话多次，也处罚过他们多次，还撤换了好几任安全责任人，但还是没有根除企业的安全问题。

一天，厂长突然想到了一个办法。他把安全工作的负责人叫到办公室，说："公司近来安全问题频繁，为了让你全身心地投入工作，做好安全监督工作，公司决定给你在厂区提供一套房子，你把家人全部接过来住吧，也省得你每天在路上奔波。"

奇怪的是，自从安全工作负责人住到厂区之后，公司的安全事故少了很多。为什么会出现这么大的转变呢？这个问题的答案只有厂长和安全工作负责人心里清楚，因为负责人和他的家人都住进了厂区，厂里的安全事故直接影响家人的安全，他势必会更加负责任地做好安全监督工作。

不得不说，这位厂长推进岗位责任制的办法很绝妙。我们都知道，每一项制度的执行情况都涉及个人的利益。在厂长让安全工作负责人全家都住进厂区后，实际上是将安全工作负责人的责任与其家人的安危"捆绑"在了一起。如果负责人还不把安全责任当回事，不把安全责任落实到位，一旦出了安全事故，自己家人的生命安全必然受到威胁。所以，安全工作负责人不得不下大力气将安全工作落实到位。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 税务管理流程设计

1. 税务筹划流程

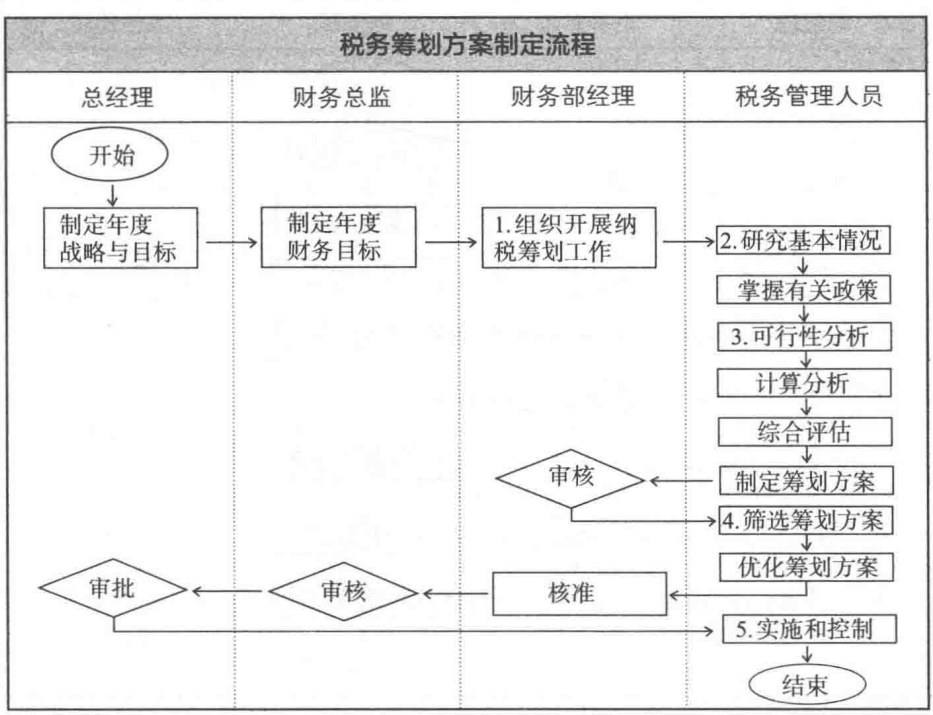
（1）财务部经理明确企业年度战略目标和财务目标，组织开展税务筹划工作。

（2）税务管理人员认真研究企业经营环境以及企业实际情况，明确税收筹划重点。

（3）税务管理人员分析评估方案对企业整体财务利益的影响以及税收行为变化对企业的影响。

（4）税务管理人员主要从节税、成本、便利性等方面筛选税务筹划方案。

（5）经各级领导审批通过后，税务管理人员开始正式实施税务筹划方案，通过信息反馈，针对可能出现的变化情况调整筹划方案，以实现预期的筹划目的，控制筹划风险。



2.税务核算流程

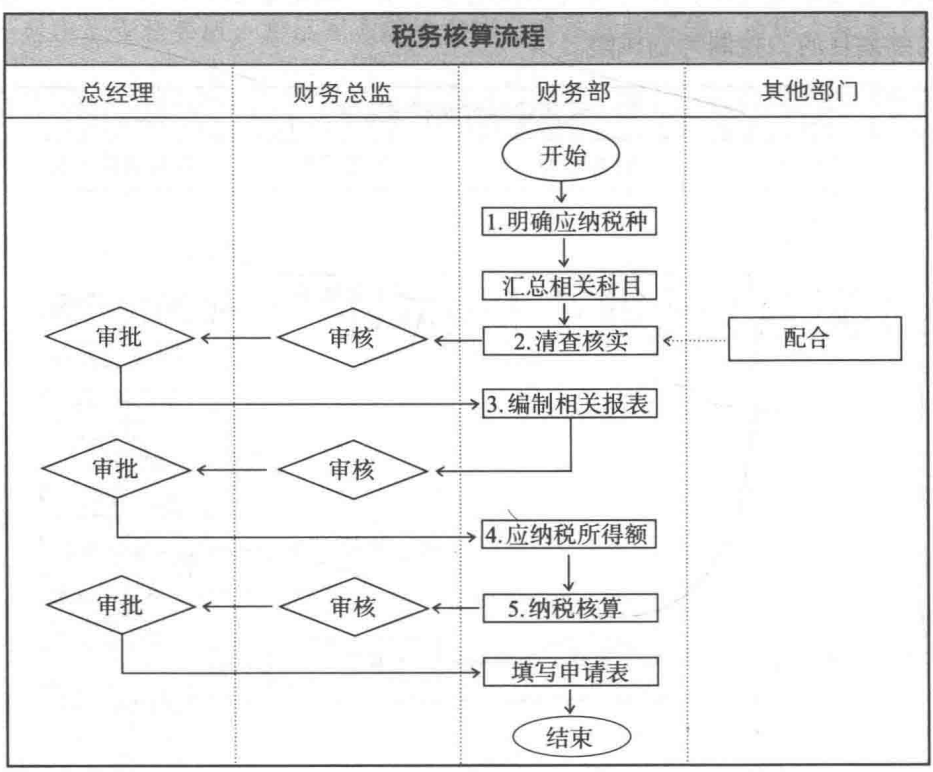
（1）税务核算人员要主动学习和掌握相关法律法规，明确企业各项经营业务及涉及的各种税目。

（2）财务部全面清查资产、核实债务，具体工作包括查明财产物资的实存数量与账面数量是否一致，核对相关会计账簿记录与会计凭证的内容、金额开支和记账方向是否一致，核对相关会计账簿之间的余额，检查会计核算是否按照国家统一的会计制度规定进行。

（3）编制本年度资产负债表、利润表，交财务总监和公司总经理审批。

（4）税务核算人员根据利润表明确企业所得税、应纳税及所得额，对需征收消费税的产品，要明确销售数量和销售额，对税务部门规定的需征收的其他税种，均须明确其课税范围。

（5）税务核算人员要正确计算应纳税额，核算完毕后向财务总监呈报相关会计报表及纳税情况。



※ 劳动关系流程设计

1. 劳动合同的管理内容

企业劳动合同管理主要涉及以下内容：

（1）劳动合同签订管理。

企业与员工签订劳动合同，首先要明确以下内容：

签订人的权限。需由董事会负责人或其直接任命的人员代表签订劳动合同。劳动合同采用书面形式，一式两份，劳资双方签字盖章后，各执一份。员工在收到劳动合同时应在《劳动合同签收备案表》上签字确认。

签订的时间。新进员工办理完入职手续后一个月内，必须与员工签订劳动合同。

（2）劳动合同变更管理。

如需要修改劳动合同，一是必须遵守劳动法的相关法则；二是要双方协商一致。

（3）劳动合同续订管理。

如果劳动合同到期，企业应与员工提前商定续订，续订中不应涉及试用期问题。

（4）劳动合同终止管理。

如果合同到期，员工无意继续服务，双方可以解除劳动关系。如果提前终止，责任方在企业，企业必须按照劳动法给予员工一定的劳动补偿费。

（5）劳动合同书的管理。

人力资源部必须派专人负责管理劳动合同书，同时设立劳动合同书台账。

2. 劳动合同的签订原则

根据《中华人民共和国劳动法》的规定，签订劳动合同应注意以下 6 个方面：

（1）签订劳动合同要遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反相关法律、行政法规的规定。

（2）签订劳动合同要符合法律、行政法规的规定。

（3）劳动合同应当以书面形式签订，同时要注意劳动合同的内容，这是履行劳动合同和劳动争议处理的重要依据。

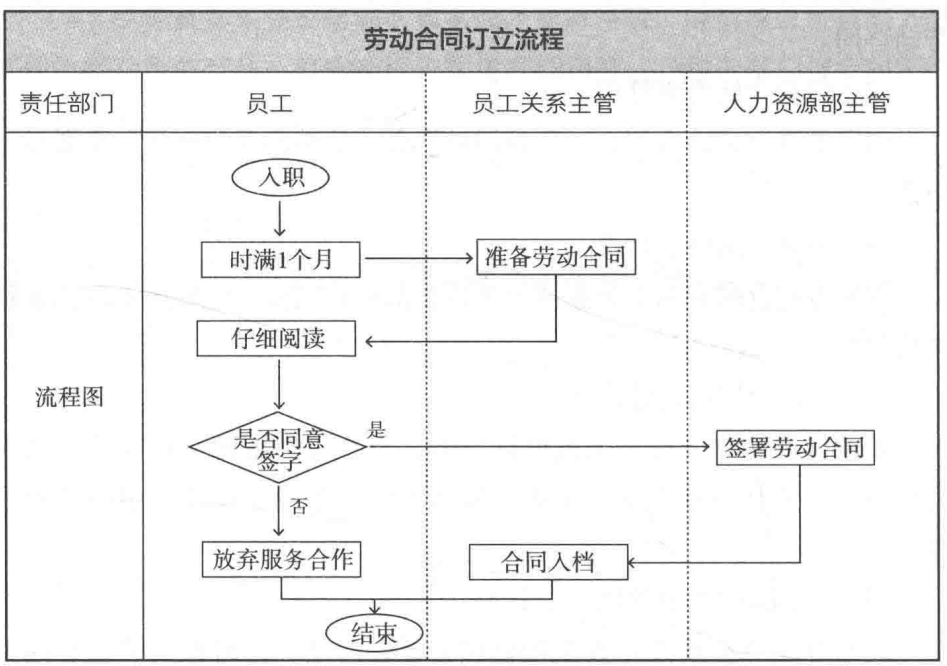
（4）既要依据法律、行政法规，又要结合实际。

（5）合同内容可简可繁，但最好是简单、无歧义。

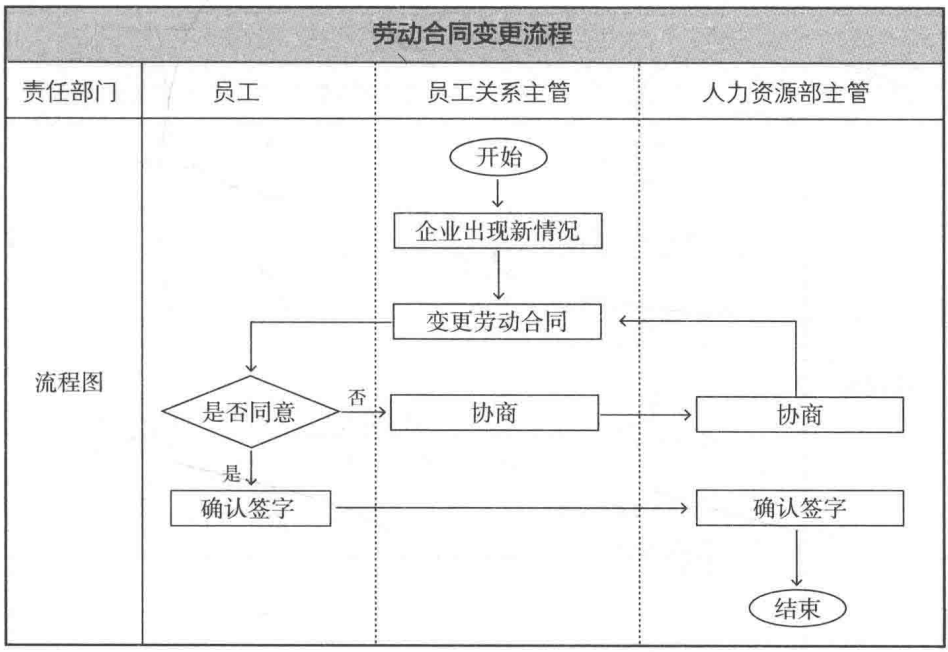
（6）合同语言的表达要明确、易懂。

3. 劳动关系管理流程

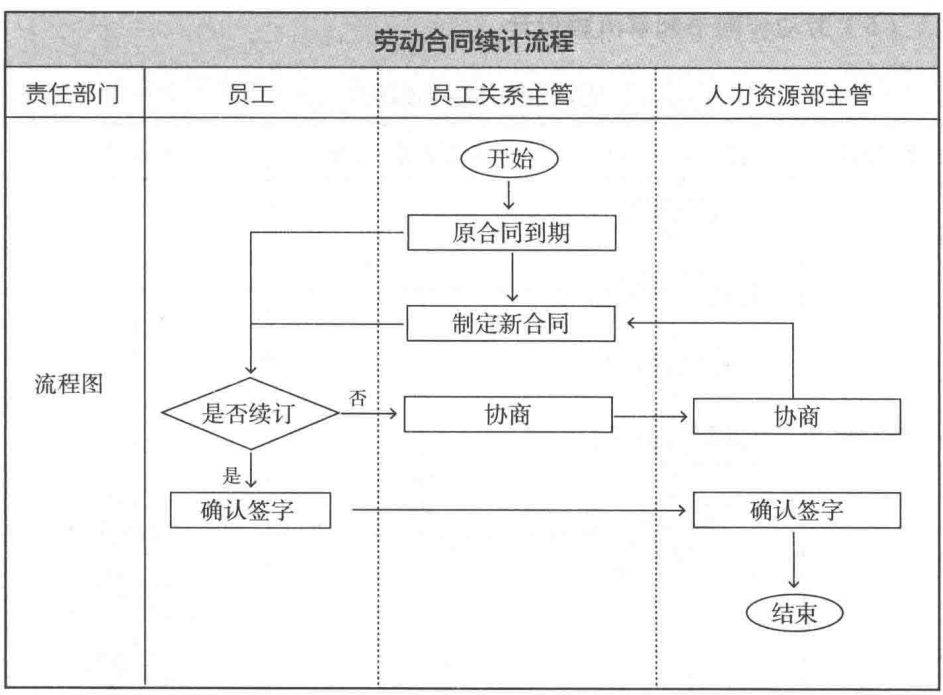
（1）劳动合同订立流程设计。



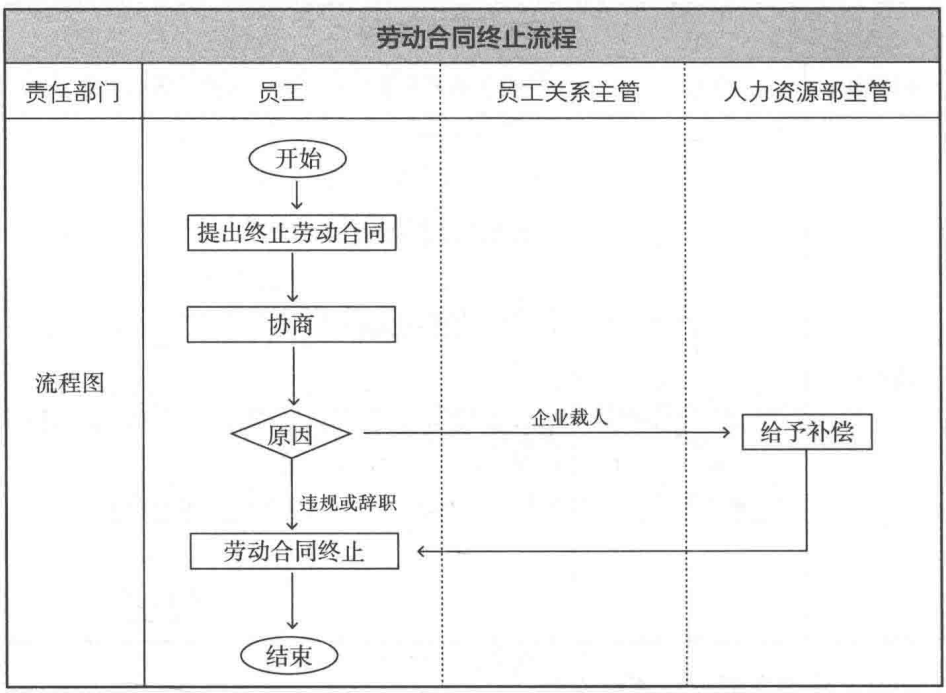
（2）劳动合同变更流程设计。



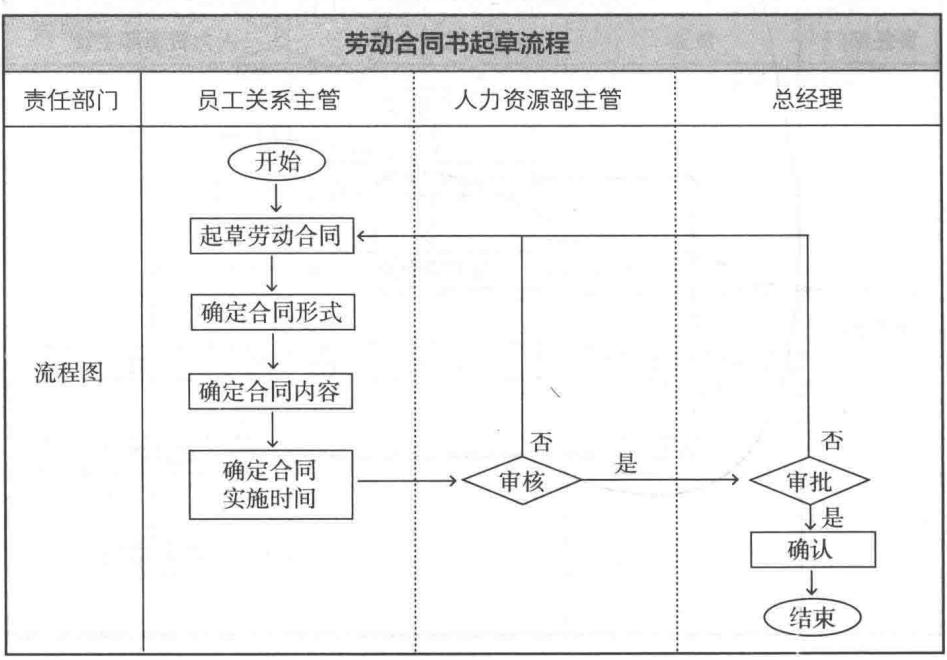
（3）劳动合同续订流程设计。



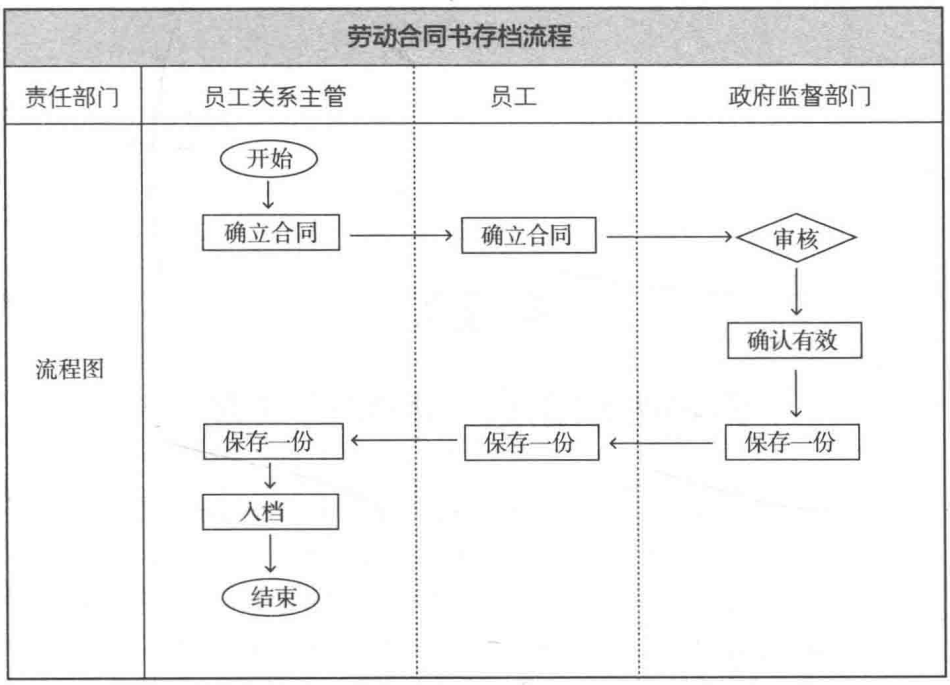
（4）劳动合同终止流程设计。



（5）劳动合同书起草流程设计。



（6）劳动合同书存档流程设计。



第五章

客户精准化，以市场为导向

企业追求的优良客户价值依赖于高水平的市场导向。顾客的满意度和忠诚度提高，带来的差异化竞争优势最终会让企业收获满意的绩效。顾客价值是一个主观的、相对的、动态的和具有层次性的概念。根据客户价值形成的理论模型来构建一个以市场为导向的顾客价值流程，包括客户服务、客户体验、客户参与等。

流程合理，立足客户

所谓流程管理，其根本目的有三条，分别为：让企业的科学运转得以实现；使员工能够正确、高效率地开展工作；最终使企业的经济利益实现最大化。但是，要想实现目标，工作流程本身必须具备科学化与合理性。因此，当企业的管理者在制定流程的过程中，要根据实际情况立足于客户本身，做到实事求是。

经/典/案/例

麦德龙公司驻中国分部的总裁Hail先生曾在接受采访时说道："不管做什么，都要牢牢记住客户才是供应链中最重要的一环。在日常工作中，许多人总是以高标准或高规范来要求自己，然而，他们却忘了将自己的客户放在心上。"

Hail先生在工作中也充分表现出对客户的重视，他作为麦德龙公司驻中国分部的总裁，自始至终都紧跟市场的变化，并且遵循客户需求至上的基本原则。例如，针对不同类型的客户，麦德龙公司专门创建了客户信息管理系统，这一系统就是专门为了协助公司更好地筛选出忠诚客户所建。

关于该系统，Hail先生特别举例说明。例如："将商品摆放在货架上的时候，我们可以选择一件件放在上面，也可以选择一箱箱放在上面。不过，不管我们选择哪种摆放方式，都是由客户具体的需求决定的。倘若公司没有针对客户作一个具体的规划，而是随意摆放，那么，就会增加我们的运营成本与管理难度。比方说可口可乐，如果选择一件件摆放，那么一

箱可口可乐就要进行24次的摆放，可是，如果选择一箱箱摆放，那么24次的摆放就能放上去24箱可口可乐。所以，我们宁愿选择那些愿意一箱箱购买可口可乐的客户，而非那些一件件购买的客户。如此一来，我们就能有效降低运营成本，将公司的利益最大化。”

以上措施表明，麦德龙公司进行的一系列工作皆是以市场为导向，最终目的是针对客户进行服务的。Hail先生深深明白，在整个工作流程中，供应链的另一端是客户，企业要想长足发展，就必须满足客户的需求。所以，Hail先生在制定公司的工作流程时，总是习惯于站到客户的立场去分析，最终为客户提供更完美的服务与更完善的商品。

我们可以从这个案例得出这样的结论：麦德龙公司主要是在客户需求的基础上来建立流程化管理，从中能够很快地抓住目标客户群体，满足他们的需求。正是因为麦德龙公司立足于实际，以市场为导向，钻研客户的需求，才使之获得了巨大成功。

流/程/指/导

一般来说，当企业制定管理流程的时候，都不能忽视客户这一重要环节。通常情况下，制定管理流程必须满足六大要素：客户、活动、活动之间存在的逻辑关系、活动实现的具体方法、活动的承担人以及最终价值的体现。

其中客户是最重要的一个要素，所谓客户，主要指活动或流程输出结果的接收人；而所谓活动，就是指构成流程的基本元素；所谓活动之间存在的逻辑关系，主要包括串行、并行以及反馈这三种，在其后进行的检索或优化中，不管“活动”还是“流程”，都是一个十分重要的概念；所谓最终价值的体现，实际上指活动或流程实现的增值概念，主要包括流程价值、活动价值这两种，在其后的流程检查或优化中，如果活动或流程没能实现显著增值，那么就能确定活动或流程有继续优化的必要。

除此之外，关于客户还有内外之分。所谓内部客户，主要是指在企业内部接受活动、流程输出结果的下一道程序的进行者；所谓外部客户，主要是指当产品在市场流通后，购买它的普通消费者。因此，企业在工作流程制定之前，需要以市场的发展为导向，深度解析客户的真实需求。

设计让客户满意的服务流程

当今社会的服务，不仅仅是对客户消费的一种回馈，更是决定着客户对企业印象以及决定以后是否继续光临的重要判断。因此，如何为客户提供优秀的服务是大多数企业急需解决的问题。

经/典/案/例

一位大老板因公到泰国出差，他入住了世界一流的东方饭店。这并不是他第一次入住，几乎每次到泰国出差他都要在这里下榻，因为这里不论是外部环境还是服务态度，甚至每个细节都让他非常满意。

一天早上，大老板刚刚走出房门，准备去楼下用餐，当他走到电梯旁时，楼层服务小姐走上前，说："××先生，您要下楼用餐吗？"大老板点点头，但是他很惊讶为什么楼层小姐认识自己，但是又一想，也许自己常常在媒体报道中出现，比较好认吧。想到这儿疑问也就打消了，于是快步走进餐厅。

"××先生，您早，里面请！"餐厅服务小姐在门口迎接着。怎么会又认识我？大老板不禁愣在那儿。餐厅服务小姐看到他的错愕，马上询问："先生，有什么需要帮您的吗？"

"你们认识我吗？"大老板问。

"是的，我们这儿有规定，当客人入住时，一定要认清每一位客人。"

小姐微笑着回答。

“哦!”大老板不由得在心中赞叹，他继续问，“那你怎么会在电梯口迎接我呢？”

服务小姐微笑着解释说：“上面打来电话，说您要下楼用餐了。”

大老板十分惊讶东方饭店办事的高效率和体贴入微的服务。

当服务小姐把大老板引到餐厅后，问：“先生是要老位子，还是换个新位子呢？”

“老位子？”大老板奇怪地问，“难道我去年用餐的位子你们还记得？”

“是的，我已经查过您的记录，在去年6月8日的时候，您在靠第二个窗口的位子用过早餐。”服务小姐准确地说出了位子，大老板心里激动万分，忙说：“那就老位子吧!”说实话，连他自己也不记得去年用早餐的位子。

服务人员很快把早餐端了上来，一份样子很特别的点心摆在了桌子上。大老板好奇地问：“中间那个红色的是什么？”

服务小姐看了一眼，然后身子自动向后退了一步为他解释。

“旁边黑色的是什么做成的？”大老板又问。

服务小姐向前看了一眼，又后退一步进行解释。

大老板心中对东方饭店的服务佩服至极，服务小姐为了防止说话时口水溅到食物中，后退为客人解释，连这种小细节东方饭店都注意到了!

只是一次短暂的泰国之旅，东方饭店给这位大老板留下了深刻印象。5年后的一天，大老板突然收到一张贺卡，里面还有一封简短的信：“亲爱的××先生，您已经5年没有光顾东方饭店了，我们全体人员非常想念您，希望您再次光临。今天是您的生日，祝您生日愉快。”这时，大老板才想起，原来今天是他的生日，他十分激动地对身边的人说：“如果去泰国，一定给我订东方饭店。”

从案例可看出，好的服务可增加客户对企业的信心和忠诚度，从而提升企业的信誉和口碑。所以企业要提升业绩，好的服务流程不可少。

流/程/指/导

企业在设计服务流程时，一定要遵守以下原则才能设计出让客户满意的流程标准。

1.热情周到原则

销售人员服务态度的好坏，直接影响着企业产品的销售和企业的名誉。如果销售人员自始至终以热情周到的态度为用户服务，真心诚意地帮助用户解决问题，就能使用户心情舒畅，同时用户也会向亲朋好友、熟人同事等介绍企业所提供的优质服务。

这就是遵循热情周到原则带来的好处。如果不遵循，用户则会感到被冷落，从而选择其他企业。在竞争日益激烈的市场环境下，如果让这种情况持续下去，企业必然会面临倒闭的风险。

2.符合用户愿望原则

企业向用户提供服务时，必须与用户的实际需求相一致，即在提供服务时，尽量使用用户希望的方式来满足用户的需求，这样才能得到用户的认可和满意。也就是说，企业必须从顾客的愿望出发，密切结合顾客的实际情况来设计服务流程，以确保服务的有效性和针对性。

这一原则是让用户愿意接受服务的重要一步，否则，再好的服务，如果不符合用户的愿望，也无法吸引用户去体验，更别说用户会乐意接受了。

3.坚持一视同仁原则

用户在购买产品服务的过程中，都希望能够得到公平、公正的待遇。如果在服务过程中，企业不能做到一视同仁，怠慢了某一个顾客，企业则不仅会失去这个顾客，还很可能失去一批顾客。因为，企业对其中一个顾客的行为，会影响到其他顾客对该企业的看法，而且，这个被怠慢的顾客也会四处说企业的坏话，消费者之间的话往往最有力度，致使企业的声誉受损。

所以，坚持一视同仁的原则是企业服务流程设计的基础，不要因为哪

个顾客消费能力高，就给予特权，对其他顾客不屑一顾。顾客与顾客之间的感情，要比顾客与企业之间的感情更加牢固，企业作为服务输出者，应该持有一视同仁的态度，这样才会赢得所有顾客的支持。更何况，少量顾客也不足以支撑起企业的发展。

4.追求服务质量原则

在商品同质化的今天，如果你的企业为用户提供的服务，在服务态度上不如竞争对手好，在服务方式上不如竞争对手先进，在服务内容上不如竞争对手丰富，那么，你的顾客随时都有可能会被竞争对手吸引而去，使你在市场竞争中陷入被动境地。

因此，企业在服务流程设计的过程中，必须重视服务质量，最大限度地取得顾客的青睐，才能在市场竞争中占据优势。

总之，企业应在遵循服务流程设计原则的基础上，设计服务流程，这样才能满足用户对服务的需求，也是对企业本身负责的一种表现。

服务流程设计的关键因素

企业通过对服务流程的设计，能够有效控制所提供的服务内容，从而提高服务效率，节约服务成本。而如果掌握了服务流程设计的关键成功因素，也就能够确保服务流程的设计获得成功，从而满足客户对服务的需求，为企业赢得更多的客户群体。

进入电商时代以来，网络购物成了人们消费的主流方式，为了应对这一发展新趋势，海尔集团开始对服务流程进行了重新设计。它主要以现代网络为中心，实现直接为消费者提供服务的一种服务状态，并开展电子商务，为用户购物提供最大的便利。

经/典/案/例

在进行服务流程的设计过程中，“海尔”通过建立B2C电子商务，实现企业与消费者的零距离交流，让消费者通过B2C电子商务可以实现查询、订制、在线付款、获取产品、使用维护常识等个性化需求。

另外，“海尔”不仅将网络技术应用于客户服务，还充分应用到企业内部管理及与供销商之间的商务合作中。通过计算机系统的自动管理模式，让海尔企业内的所有服务人员的工作内容都清晰地展现在每个人面前，他们只需要按照所分配的服务内容去执行即可。即使出现意外事件，系统也能快速做出应对策略，让服务人员及时更正服务。这不仅大大提高了“海尔”服务人员的工作效率，同时也为用户提供了极大的便利。

“海尔”充分利用网络优势，对原有服务流程进行重新设计，使之更加方便用户；还通过搜集、整理、分析用户需求信息，达到直接与用户沟通的目的，让用户参与产品服务设计，从而促进了“海尔”零售业务在线交易额的快速增长。

由此案例我们可以看出，服务流程设计的关键因素在于，掌握当前市场发展的新趋势，并将其应用在实际的服务流程当中。

“海尔”的服务在中国是有口皆碑的，这不仅是因为“海尔”的服务质量明显高于其他企业的服务，还因为“海尔”在服务流程设计上体现了它的整体优势：它明确了当前市场中的发展趋势，看准了网络技术的潜力，进行了服务流程再设计，才获得了成功。这样一来，不仅为用户提供了更加多样化的服务，也让海尔集团实现了服务的创新。

流/程/指/导

企业要想获得成功的服务流程设计，必须要掌握市场新趋势这个关键因素。虽然，每个企业的发展状态都不相同，但是，不论处于什么样的发

展阶段，都要对当前的市场发展趋势有所了解，并力图掌握其发展规律，这样，才能确定自己企业的发展方向。另外，企业在设计服务的流程时，还应该掌握以下几种方法，来提升服务流程设计的水准。

1.生产线方法

生产线方法是借鉴制造业控制质量的思路，使服务以流水线的作业方式，成规模化地向用户提供标准化的服务及产品。

例如，麦当劳的四个服务要素的标准化，就是基于生产线的服务设计方法实行的。麦当劳通过对环境、物品、显性服务、隐性服务四个要素的分别统一、严格控制，提高了服务效率和服务质量。用严格、细致的分工，加上标准化的服务，赢得了用户的满意。

这个方法简单实用，也易于操作，并能够批量向用户提供服务，是一种非常合算的服务流程设计方法。

2.用户参与方法

用户往往对运营流程有一定的兴趣，希望能够参与到服务的具体运营中去，使自己主动影响服务过程，以节省时间，获得更多服务自由，使服务更符合自己的偏好等。而网络自动化的发展，为用户参与这一想法提供了技术支持。

在具体的服务流程设计中，企业可以突出那些愿意自我服务的顾客，让他们与相应的服务设备相结合，来满足他们的个性需求，这样也提高了服务运营的效率。如超市自取货物、自助餐自取菜肴、陶艺中的制陶、ATM机自动取款等。

在这个用户越来越挑剔的时代，让用户直接参与服务流程的设计，是最直接的让用户满意的方法。

3.服务分离法

大部分的服务都分为两大部分：一是与用户紧密接触的前台部分；二是用户基本不接触的后台部分。前台与用户高度接触，因此，在服务流程的设计中，应以用户为中心，这是基于灵活处理各种问题、满足用户个性化需求的设置。

后台由于很少与用户接触，服务运作可以像工厂一样进行，因此可以应用工业化方法来设计服务流程，如使用自动化设备、建立严格分工等，以提高运营效率。

这三种方法是最基本也是最实用的服务流程设计方法，企业可根据自己的特点，选择不同的方法，也可同时使用几种方法。只要能够让设计出的新服务既符合企业的发展，又能满足用户的需求，就是最好的方法。

极致体验，如何通过流程进行管理

现在虽然是一个信息飞速传播、产品日新月异的时代，但也同样是一个追求质量、追求体验的时代。一个好的产品必定要带给用户最好的体验。用户在使用过程中得到了好的体验，才会推崇你的产品。

经/典/案/例

或许你会说包下地铁广告不是什么新鲜事，可宜家却再次刷新了互动营销界的“三观”，为宣传在东京开张的新店，直接将派对搬上了列车，并起名为PartyTrain，不但列车内部所有装饰用品全部来自宜家，party所用的食物饮料也均来自宜家餐厅。只要是宜家会员便可申请搭乘这辆PartyTrain，带着你驶入宜家在东京的新店立川店，享受一次愉快舒心的购物之旅。



宜家包下日本地铁宣传新店，在以用户为中心方面带给我们以下这些启示。

启示一：重新布置令客户感动的场景。为加强都市人的体验，宜家在日本打造了IKEA“PartyTrain”（狂欢地铁），地铁的窗帘、扶手、顶灯、椅子、地毯全部换成宜家产品，所有细节极致且精致，上了地铁就有逛宜家的感觉。地铁是让都市人爱恨交加的地方，现在却变得温馨、浪漫、有趣，让人心驰神往。一瞬间，人们还以为去错了地方，这种体验让人难忘！

启示二：让会员变成天使用户，通过用户体验为品牌代言。移动互联网是粉丝经济，如何增加会员黏性、让会员变成粉丝是很多商家头疼的问题。为了让粉丝有被尊重的感觉，宜家地铁的准坐成员，是从1300多名宜家会员中挑选的240名忠粉，专属的优越感让IKEA的粉丝更觉得自己被深爱。这又传达出IKEA的一个核心观念：当你成为我们的粉丝后，将会获得更多专属宠爱，而被爱的优越感是绝大多数人最爱晒、爱炫的。轻松利用粉丝的感受向更多用户传达良好的用户体验，粉丝变身自媒体，帮助品牌传播价值，所节省的广告费难以估算。

启示三：利用口碑进行社交传播。宜家创造性地将车厢分成“PartyLiving”和“PartyDining”两部分，从上北台站出发到多摩中心

站，所有派对活动的参与者可以互相交友、参加游戏、缩短彼此的距离。“PartyLiving”准备了由餐巾纸、风筝线装饰成的迷你工作坊，由工作人员主持宜家猜谜大会，猜中者可得到IKEA1000日元购物卡。“PartyDining”提供瑞典菜肴和IKEA美食，店员扮成列车员介绍产品，为会员服务，会员们可以边听IKEA介绍边享受宜家美食。在这列开往宜家新店的地铁上，IKEA的设计让用户体验到幸福的味道，一趟简单的行程被赋予不同的乐趣。实际上，地铁的终点就是IKEA立川店，若在寻常日子，不过是挤在人群里抵达，但因为IKEA“PartyTrain”的产品体验式营销活动，让这段路途变得浪漫而有趣。

在宜家的营销体验里，运用了一切以用户为中心，重新定义产品、粉丝自媒体效应、社交传播这几个互联网思维热点，但核心依然落在产品体验营销上。每个极致的营销细节设计，都是在展现产品优势，满足用户需求，获得与用户更好的沟通。营销不是搞噱头，而是把产品最本质的体验以触动用户生活与心灵的方式传达给用户。

流/程/指/导

在移动互联网时代，“极致的客户体验”已经成为大家热议的话题。但是，如何实现这个目标，是需要靠实际行动来完成的。“客户体验”听起来很抽象，也会觉得无从下手，到底怎样才能建立一套系统的客户体验管理流程体系呢？

我们可以通过一个简单的例子来说明。以汽车租赁服务为例，利用客户旅程图来简单阐述做好客户体验管理的具体流程：

1.画出客户最初的“旅程图”，要时刻注意“以客户为中心”和“抓大放小”这两个重要内容。我们需要通过市场调研、一些内部访谈和细致的分析来制订客户“旅程图”，但单靠这些是无法完全了解客户真正需求

的，无法推广到真实的客户身上。客户旅程图只能体现从最初访问到目标完成的过程，不能细致地考虑到环节中的每一具体部分。

以汽车租赁为例，站在客户的角度来说，整个过程就是：提交租赁申请——申请被及时接受并通过审核——在租赁期若出现问题有诉求的渠道——租赁期满还车。但对于企业来说是完全不同的，因为企业不止服务一个人，而且对一个人也不止服务一次，这是一个循环的、需要不断改进的过程。

2.识别图中与客户的关键接触点，也是赢得客户的关键。我们可以通过和客户的接触点了解客户价值，无论是直接地还是间接地。同样以汽车租赁服务为例，客户通过网上提交租赁申请时，界面的优化程度、申请等待的时长和难易程度都会影响向客户传递价值，影响客户的体验。

3.在定义客户体验的测量指标时，注意要针对各个接触点。以前对客户的体验测量是通过客户对产品的主观感受进行的，无法直接测量，而现在是通过影响客户体验的其他变量间接测量客户体验。

这些可以被直接测量的变量就像汽车租赁申请中通过审核的时间，是可以被直接测量的，所以客户体验也可以间接地被定量测量。

4.了解客户体验现状和期望。在完成上述的间接测量后，接着就是了解目前客户期望被满足的程度，再根据外部市场和行内竞争对手的应对做法，结合企业自身的实际情况，明确未来需要改进的方向在哪里。

这里的期望包括客户期望和行业标杆两类。客户期望是企业应该满足的最低标准，如果不能满足客户期望，客户就是不满意的；行业标杆，就是行业中的领先者，企业要不断缩短和行业标杆的差距。同时，企业要设立公开透明的目标，让所有员工都能够参与其中，达成对目标的共识。

5.确定各项改进政策的负责人，把每个改进政策落实到个人。在客户体验流程中要建立起客户服务的流程和承诺体系、动态监控体系和考核机制。将改进的措施落实到每一个人，确保每项工作有具体的负责人；为避免形式主义，要定期收集客户反馈，根据客户反馈情况积极推进服务承诺体系持续优化，逐渐完善客户体验系统。

以汽车租赁服务为例的客户体验管理的整个过程，如下表所示：

汽车租赁客户体验管理过程				
初始客户路径图	关键客户接触点	PMI	标杆	负责人
提交租赁申请“我需要一辆车”	提交申请	申请时长	90%的申请在两天内完成	
	申请审查	审查通过率	98%	
申请通过，提车				
后续支持一旦租赁期内出现问题，怎么解决	客户投诉	响应速度	95%的客户投诉在90分钟内做出响应	
	客户回访	每月回访客	≥27	
	车辆维修	户数故障率	≤3%	
租赁期届满，还车				

某企业在推行运营变革时，AMT顾问依照以“客户为中心”充分运用客户体验管理的理念和工具。首先，要打通前后台，实现客户需求的对内传递和业务服务向外支持；其次是给客户提供服务承诺，实现每个环节都能给客户提供高质量的服务，以增加客户的满意度和信任度。要转变机制和理念，让客户感受到自己的需求被及时传达到相关业务部门，业务部门要及时响应客户的需求，企业要把客户需求作为自己发展的向导，从而实现“以客户为中心”理念的实际运行。

如何建立与客户的互动流程

互联网时代企业经营的核心是什么？是客户。那么，拉拢客户的最有效手段是什么？是用客户。企业与客户进行互动，客户才能感觉到你是可

接近的，感到自己是被需要和尊重的。

经/典/案/例

家有购物集团有限公司（以下简称“家有购物”）是国内电视购物行业的前三甲之一。家有购物推出的互动营销活动“口口箱传”一举斩获“2014年度中国传媒学院奖·年度传播案例”奖项。

在活动推出后，类似于“家有购物的去污膏，特别适合处女座”“电视购物速度好快，昨天晚上买的今天就到了”“客服耳朵不好使，把我的名字写错了@家有购物”这些原本只能在家有购物的微博或微信上看到的用户分享，现在从家有购物的包装箱上即可看到。粉丝能在箱子上看到其他粉丝对该款产品的评价，有时还可以从包装箱上看到自己的留言。

因为互联网的便捷性，粉丝的分享很快就会被淹没在整个信息流里，而互动箱子则能够被更多的人接收到，而且不用担心时效性。同时接收到信息的这群人都和分享信息的人一样，有电视购物的体验，也许还买过同一款产品，甚至看过同一期节目。因此，当他们看到箱子上的分享时更能感同身受，也更能理解分享中的内容。

家有购物“口口箱传”的互动活动启动后，不到两个月的时间，就已经累计发出了超过60万个箱子，至少有60条线上分享通过箱子进行了线下传播，平均每条分享的传播频率高达1万次。有粉丝在收到货的同时收到了自己在网上的分享，也有粉丝感慨“为什么我的分享没有在箱子上出现”。除了在线下发动“口口箱传”的活动，家有购物也在微博上发起同步活动，该活动吸引了15万粉丝的参与，数万人在收到货后拍下箱子再次分享到微博上。可以说，家有购物创造出从线上到线下，再从线下到线上的互动传播链条。

为了配合此次活动，家有购物对包装箱的款式作了更改，从原本的单色改成多种颜色的配合。这次的更改也是因为从与粉丝的互动中决定的，因为粉丝反映，每个箱子都是土砖色，太单调了。

家有购物的“口口箱传”让原本乏味的包装箱成了与粉丝们互动分享的工具，让粉丝的购物体验成为真实的、移动的广告，引发了全方位的互动热潮。由此可见，家有购物这次举办的互动活动是非常成功的。

流/程/指/导

当今互联网的发展给建立与客户互动的流程提供了很好的机会，企业可以借助互联网的各种渠道随时随地和客户沟通联系。全面了解客户的行为习惯是企业要做的第一步，识别所有可能实现互动的接触点；其次，利用网络建立一个统一的客户信息平台，从线上线下的各个接触点有效识别客户的行为喜好，并为客户的需求提供针对性的交流互动。

对企业来说，与客户的每一次互动交流都是赢得客户的一个机会，但是不可否认的是，也存在客户厌烦从而失去客户的危险。因此，每一次的互动都需要在流程中作细致有效的测量评估。CRM软件或者自动应答系统已经在很多企业中普遍使用了。如果这类电子产品能够实现与客户的顺畅交流互动，并且具有易于理解的界面和持续可用性，不仅能够节约很多人力物力，还能大大提高客户的满意度。但是，在互动交流中如果缺乏对客户需求的调研，不能为客户提供及时有效的信息，互动就没有任何意义可言，也会降低客户的信任度。在线的自动应答系统需要多次反复地测试，从而保证客户拥有愉快的互动交流。

移动互联网时代，企业是否成功已经不再只是将交易是否成功作为评判标准了，而是是否与每一个客户建立了充分的黏性。通过与客户的互动来一次次提高客户对企业的好感和信任度才是至关重要的。所以，企业应该时刻考虑如何实现和客户的良好互动，并利用最新技术，显著改善客户体验。

提升客户忠诚度的流程设计

忠诚是人们内心深处拥有的一种情感投入，不管环境因素如何变化，也不管市场上存在什么样的吸引顾客的促销措施，人们在这种情感投入的驱使下，在未来会不断地重复购买相同品牌或者相同品牌旗下的商品。

经/典/案/例

从2011—2016年，“小米”在这短短的几年时间里，聚集了近千万忠诚而疯狂的粉丝。2012年，“小米”实现了719万台的销量和126.5亿含税销售额；“小米2”首轮5万台在2分51秒内被人抢购一空，让业内大为震惊；2013年4月9日，20万台“小米2S”在2分钟内售罄，更是让“小米”赚足了噱头；2015年的“米粉节”，“小米”售出212万台“热爱”手机，支付金额突破20.8亿元，更是让其成了国产手机行业中的佼佼者。

“小米”取得这一切非凡成就的原因离不开米粉的忠诚支持，而“小米”是如何获得米粉的支持呢？就是因为雷军将一个词执行到底——“发烧”。用雷军的话来说，在现在这个社会，“发烧”是一种文化。比如说单反相机、HIFI音响，这些普通人都消费不起，就连苹果手机，对大多数人来说都是一种高消费。而拥有了“发烧”级硬件配置的小米手机，却有着非常亲民的价格，所以，获得了众多普通米粉的支持。毫无疑问，米粉捧红了“小米”，而“小米”的高性价比则让更多米粉持续着对“发烧”的热爱，就如“小米”的定位一样——“为发烧而生”。

“小米”的操作系统MIUI最初只简单开发了三种输入法版本，分别为中文简体、中文繁体、英文，而热心的“发烧米粉”帮它上传了25种语言。原生MIUI适配机型原来只有36款，也是热心的“发烧米粉”帮它增至了143款；在小米社区中，很多米粉甚至愿意牺牲自己的睡眠时间来无条件地帮助管理员维护论坛秩序，这样的狂热，恐怕也只有“发烧”这个

词才足以形容。

从2013年1月以来，小米手机月销量就已破百万台，之后每月的销量都在持续增加中。“小米”的快速发展可称为商业的奇迹。而造就“小米”这份奇迹的，则是“米粉”。

“小米”的快速发展也让其存在的问题显现出来，“小米”的基因是互联网公司，而不是硬件公司，这让它缺少核心的研发和创新，质量问题也随之凸显得越来越严重，从最开始的掉漆到之后的发货慢、频繁死机重启、黑屏、按键不灵等问题不断出现。所幸的是，“小米”在“米粉”的陪同下一直在解决这些问题，其定位不受市场影响、坚持产品的品质向高端手机转变，营销策略也发生了变化，转而一步一步把产品做到极致，使之超出粉丝的预期，实行口碑营销。同时，为了增加粉丝黏性、方便“米粉”维护权益，也不断地在扩建“小米之家”，全力改进售后服务。

“因为米粉，所以小米”，小米手机之所以这么成功，可以说和粉丝的忠诚度有很大的关系。

流/程/指/导

在企业提升客户忠诚度的工作中，一般有一个大概的思路和工作流程可以遵循。

步骤一：统一企业全员认识

企业如果想真正做到“尊重客户，以客户为中心”，就必须要让企业的每一个员工首先从思想上认识到客户的重要性，这是赢得客户忠诚的基础与前提。同时建立客户忠诚计划是一个从上而下的过程，需要企业高层人员的各方面支持。拥有了高层管理人员的支持，也就打通了通向客户忠诚的道路。

步骤二：提高客户购买兴趣

保持客户对企业的兴趣很重要，可以让客户对企业始终保持关注。提

高客户兴趣的方法有很多，如有奖销售，明星助阵的广告牌，改变产品的颜色、形状，增加产品的附加功能等，最为有效的措施还是通过自己优质的产品和服务来吸引客户。

步骤三：留心发现客户需要

企业应当制订详细的计划，有意识地多和客户接触。企业与客户的接触应该被企业升华为一种心与心的交流。通过接触，客户可以更好地了解企业；企业也能够发现客户需求，从而更好地服务客户，实现双方的互动。

步骤四：满足客户期望

企业可以通过某种方式提升客户获得的价值，如通过减少客户的货币或非货币形式的成本。如果客户的期望得到满足，一般来说就会满意了。如果超过了这种期望，客户就可能表现出很高的满意度。很显然，在与服务提供者的互动中，客户会优先考虑超出其期望的一方。

步骤五：建立有效的反馈机制

建立有效的反馈机制非常重要，业务人员面临的不是与客户的一次性交易，而是长期性的合作。一次交易的结束正是下一次新合作的开始。事实上，客户非常希望能够把自己的感觉告诉企业，友善而耐心地倾听能够极大地拉近企业和客户之间的距离。反馈机制就是建立在企业和客户之间的一座桥梁，通过它，客户与企业双方能够更好地沟通感情，建立起相互间的朋友关系。

步骤六：妥善处理客户抱怨

在倾听了客户的意见，并对客户的满意度进行了调查之后，就应当及时、妥善地处理客户的抱怨，这也是赢得信任和忠诚极有效的方法。客户的抱怨并不是麻烦，企业也绝不能因此感到沮丧和失望，相反成功的企业会把客户的抱怨看作是自身发展的新机会，是赢得客户的重要机遇。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 客户服务管理程序

1. 工作目标

（1）设定合理、可行的客户服务标准。

（2）科学运用客户服务调查方法，保证客户调查信息、数据的可靠性。

（3）对客户服务进行客观的评价。

客户服务评价表

编号：_____填表日期：_____年____月____日

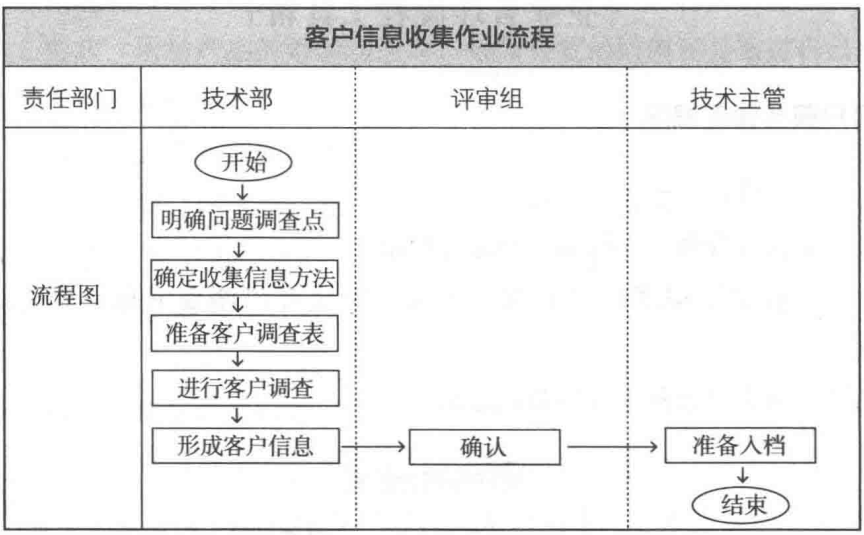
客户服务评价内容	客户评分结果			内部评价结果	综合得分	评价人员
	好（10）	一般（5）	差（0）			
总分						
评价意见						
备注						
评 价 会 签						
客户服务部经理		相关部门经理			填表人	

填表说明：根据公司自身业务制定客户服务评价内容与评分标准，客户评分结果与内部评价结果作为评价依据。

2. 知识准备

（1）掌握公司物流业务知识。

（2）熟悉客户服务调查的方法。



（3）掌握与客户的沟通技巧。

3. 关键点控制

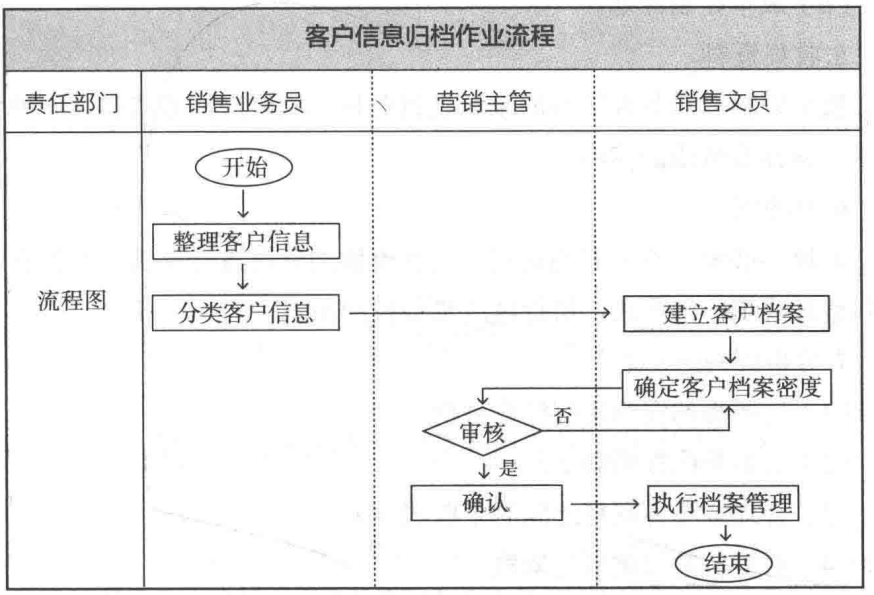
（1）客户分类。客户服务部经理按照一定标准对客户进行分类，一般可按照信用等级、行业、地区等进行分类。

（2）设定客户服务标准。客户服务部经理会同相关部门根据客户类型制定各部门针对各类客户的服务标准及相关指标，以保证客户服务质量，形成《客户服务标准单》。

（3）客户服务调查。客户服务部经理定期或不定期对公司客户服务情况进行调查，并将调查结果与客户服务标准进行比较。

（4）客户服务评价。客户部人员了解现有客户服务与客户服务标准的差距，并对各相关部门进行服务评估。

（5）客户服务分析。客户服务部经理通过客户服务评价发现客户服务中存在的问题，并会同相关部门主管对问题进行分析，提出问题解决措施、方案。



（6）客户服务改进。客户服务部经理与相关部门经理进行讨论并对客户服务标准进行改进，同时要进行服务改进工作总结。

（7）客户服务标准更新。客户服务部人员对客户服务标准及相关内容进行更新，给下次客户服务调查、评价作为依据。

※ 客户调查工作流程

1. 确定调查的目的。

2. 确定调查的内容。

3. 确定调查的要点。

4. 拟订市场调查计划。

在市场调查计划中应详细列出以下内容：

（1）各项调查目标。

（2）各种可能的资料及其来源。

（3）各类调查人员及所需知识、经验与能力。

（4）所制订的与各类调查人员相应的培训计划。

（5）调查费用开支。

（6）成本控制计划。

5.收集资料。

收集资料并对各种资料的来源进行分析，同时应注意资料之间的相互关系，捕捉有价值的资料。

6.整理资料。

去掉不必要、不可靠的资料，对有价值的资料进行评价，并将有效的资料整理成统一的形式，留待进一步分析所用。

7.分析资料。

（1）对所得的资料进行综合分析。

（2）分析其内在的联系。

（3）合理解释各资料之间的矛盾或冲突。

（4）对资料进行重组与调整。

（5）得出合乎逻辑、合乎现实的结论。

8. 撰写调查报告。

（1）按照结论的轻重缓急，分章节撰写调查报告提纲。

（2）报告内容应力求简明扼要，主要包括以下几个方面的内容：①调查题目；②调查目的；③调查结论；④调查附录。

（3）认真核查所有数据与统计资料，务求准确。

（4）注意结论是否公正客观、前后是否一致、是否有疏漏存在、论据是否充足、重点是否突出以及语言是否准确，等等。

第六章

执行目标化，执行结果更到位

任何管理工作都需要依靠执行过程才能实现目标，流程管理也需要通过执行过程将流程规划的想法转化为具体行动，将目标转化为成果，将决策转化为实际效益。

“执行”才是流程管理的关键

“实践是检验真理的唯一标准”，这句话对于流程管理来说也同样适用。没有经过“执行”这一流程的检验，企业就不可能让流程规划的思想转化为行为，也就无法实现流程规划的目标并最终为企业创造出效益。

经/典/案/例

很多公司在年底的时候都会把管理者或员工召集起来，针对年度工作情况进行总结。年底了，南方某小型模具厂的厂长也把管理者召集在一起，专门召开了一次总结大会。会议期间，公司副总向厂长和其他参会者重点介绍了公司本年度的工作业绩，并强调公司针对以前管理中经常出现的问题，专门设计了一套新的流程管理办法。另外，还引进了“胜任力模型”等先进的考核工具。

然而，厂长听后却并不满意。他要求大家把过去的工作总结拿出来做比较，看看以前容易出现的问题是否得到了解决，大家又一下子安静了下来。原来，公司历年都会引进新的管理办法，梳理管理流程，可是新流程却得不到真正的执行，只是停留在表面。引进的管理方法没有延续性，用不了多久，似乎解决的问题又变回原状了。

其实，案例中出现的情况在大多数企业里都有发生。这些企业都不乏一些能够提出想法、做策划、出方案的人，却少有能够将其贯彻执行的人，更不用说产生效益了。

因此，流程管理不仅仅需要规划、梳理、固化等环节，执行才是实现流程管理目标的关键。

流/程/指/导

流程执行就是流程管理者在进行流程管控时，不仅需要对流程的每个节点进行管理，还需要对流程进度进行实时跟踪，从整个流程的角度、从生产的结果出发，去实现对流程过程的管控。这样才能更加全面地掌握、管理流程过程，从而使生产作业朝着企业目标所指引的方向健康、有序地运行。

1.流程执行的目标

归纳来说，流程执行主要是为了实现以下目标：

（1）通过流程执行过程，分析与发现流程中不增值的节点，为流程优化提供依据，从而设计出更合理的流程。

（2）通过对流程执行过程的监控管理，保证流程节点的紧密衔接。同时，通过对流程运行进度的合理设置，确保流程的执行力。

（3）利用有效的管理工具，监控流程运行进度，掌握流程运行状态，确保流程的执行过程畅通无阻。

（4）最后，流程执行要对结果做好追溯管理，以便及时发现并解决流程中的偏失。

2.流程执行的一般内容

为了实现流程执行的目标，流程管理人员需要做好以下几方面工作，如下表所示：

管理内容	说明
识别关键节点 消除不增值节点	分析现有流程图，识别出关键的流程节点，并采取有针对性的控制措施；同时，发现流程中的无效率节点，并设法消除或改进它
设置并监控流程运行进度	设置合理的流程进度需要流程管理者设定合理的流程运行节奏和标准时间，并克服流程运行中的瓶颈。之后，管理者还要利用各种管理工具(管制图、管制看板、报表、进度控制箱、电脑系统等)对流程运行进度进行监控
掌控流程状态 排除异常问题	通过看板、控制图、流程跟踪表和信息系统等多种不同的方法掌握流程运行的状态。一旦发现流程偏离正常轨道，就需要采取针对性办法，及时排除流程中的异常问题和障碍
做好流程结果追溯管理	流程结果追溯管理是指通过对产品来料信息、运作状态、机器操作人员、进度信息等进行标示，以便出现问题时，能够快速地反向追溯，找到造成不良产品或工作结果的流程节点

目标清晰，执行有方向

关于团队建设，专业人士做过相关调查：团队成员最需要管理者做什么？70%以上的人的答案是希望领导指明目标或方向。团队管理者最需要团队成员做什么？几乎80%的人回答希望团队成员朝着目标前进。由此可知，目标在团队建设中尤为重要。

经/典/案/例

小江是美国某大型公司的一家分公司的厂长，虽然他每天辛辛苦苦地工作到很晚，但是工厂在他的管理下并不景气，而且不断出现亏损，大量的订单被推迟，客户的抱怨、上司的压力使他非常苦恼。

一天，小江的顶头上司突然“驾临”，因为客户的一个大订单又被推

迟了。顶头上司对小江大发雷霆。上司告诉小江，如果未来3个月内不能扭亏为盈，公司就会关闭这家工厂。

在小江苦思冥想之际，一天有幸遇到了大学期间的管理学老师钟纳。在老师的提示下，小江逐渐找到了问题的关键，一步一步解决掉了公司的一系列麻烦。3个月后，工厂奇迹般地扭亏为盈了。

小江究竟是怎么做到的呢？原来，他的老师提醒他制定简单、明确和统一的目标，并设置相应的管理流程。老师还指导他按照如下的流程去管理工厂：

第一步：找出系统的瓶颈；

第二步：想出方法，制定解决瓶颈的流程；

第三步：让其他的一切行动配合上述决定；

第四步：打破瓶颈；

第五步：假如步骤四打破了原有的瓶颈，那么回到第一步。

小江的故事启示我们，明确、简单和统一的目标对企业管理十分重要，而具体的流程化操作是实现企业经营目标的关键。小江的故事还告诉我们，在面对复杂的问题时，应该采取简单的思维去解决问题。所谓提纲挈领，就是在千头万绪中迅速地找到问题的症结并解决掉。这是每一位管理者应该具备的能力。

流/程/指/导

目标是要团队成员齐心协力共同来完成的，因此，这个目标不能由管理者单独确立，必须由管理者与团队成员共同来制定。如果你的团队过于庞大，让全体成员来共同制定目标过于耗时耗力，那么你至少要与团队中一些核心成员一起来讨论制定，因为只有大家都赞同的目标，才能起到推进团队发展进步的作用。

在制定目标时，管理者还需要注意以下几个关键准则。

1. 目标要明确

明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点，而且很多团队之所以失败的一个很重要的原因就是目标模棱两可，或是没有将目标有效地传达给相关成员。

不管是目标制定不够明确，还是目标在传达中变得不再明确，这都会影响团队整体的力量。所以，管理者一定要反复多次强调团队的目标，这样可以让成员明确目标和方向。

2. 目标要具有可衡量性

可衡量性是指目标应该有一个明确的可量化性的指标或是数据，作为衡量是否达成目标的依据和标准。如果制定的目标没有可衡量性，就无法判断这个目标是否实现。

例如，“为所有的老员工安排进一步的管理培训”。“进一步”是一个既不明确也不容易衡量的概念，到底指什么？是不是只要安排了这个培训，不管谁讲，也不管效果好坏都叫“进一步”呢？这样的目标因为不具备可衡量性，很容易让大家感到迷茫，因为他们也不知道具体是什么。如果我们将这个目标转化为：在什么时间前完成对所有员工关于某个主题的培训，并且在这个课程结束后，学员的培训合格评分为 80 分，低于 80 分就认为效果不理想，高于 80 分就是所期待的一个结果。这样一改进，目标就明确了，也就符合了可衡量性标准。

因此，管理者在制定目标时，必须考虑其可衡量性。可衡量性使得目标明确而直接，有利于帮助组织成员在漫漫征途上不断振作精神，树立坚持到底的信心。

3. 制定团队成员能够接受的目标

在制定目标时，人们总希望越高越好，领导也有同样的期待。但是团队目标是要被下属接受并执行的，如果管理者只是一厢情愿地把自己的目标强压给下属，下属典型的反应就是心理和行为上的抗拒。即使下属迫于管理者的权力去做了，一旦这个目标无法实现，下属就会推卸责任，“我早就说过这个目标肯定实现不了，但你坚持要压给我”。因此，团队的目

标一定要合情合理。

4. 目标应具有实操性

目标必须是可行、可操作的。针对这个问题，通常有两种情形：一方面，管理者过于乐观地高估了当前的形势，低估了实现目标所需的条件，这些条件包括人力资源、硬件条件、技术条件、团队的环境因素等，以至于制定了一个高于团队实际能力的指标；另一方面，管理层可能花了大量的时间、资源和人力成本，最后确定的目标却根本没有多大的实际意义。这两种都违背了目标的实操性。

怎么判断团队目标是否具有实操性呢？要从两个方面看：第一，是不是高不可攀；第二，是否符合企业团队对于这个目标的投入产出期望值。因此，团队的目标应具有一定高度，使劲跳一跳可以够到，但是绝不能不顾团队的条件和现实的资源，随心所欲地“做梦”。

流程梳理，执行无障碍

由于长期的职能导向，很多企业的流程管理者容易只将视野局限在流程的某一小段，对流程的整体认识往往来源于上下环节直接接触的模糊认识，因此，很容易出现认识失真的情况。这就好比盲人摸象，每个人都有一个不一样的答案，而且都是错误的。

经/典/案/例

古时印度有一个小国的国王名叫镜面王，他信奉佛教，十分虔诚。可是，他的许多臣民却被一些神教巫道所迷惑，人心混乱，是非不明。镜面王为了让臣民们都皈依佛教，于是想出了用盲人摸象的方式来教育诱导他

们。他让他的侍臣找来一些完全失明的盲人，让他们每人只触摸大象身体的一个部位，然后把他们带到广场上来。

镜面王问盲人们："你们都摸到大象了吗？"盲人们齐声回答说："我摸到大象了！"镜面王又说："你们每个人都讲述一下大象是什么模样的！"摸到大象腿的盲人首先站出来说："禀告圣明的国君，大象就像一个盛漆的大圆桶。"摸到大象尾巴的盲人说："大王，大象应该像一把扫帚。"摸到大象腹部的盲人说："大王，大象很像大鼓。"随后，摸到大象头部的说大象像大勺子，摸到大象牙的说大象像牛角，摸到大象尾巴后部的说大象像棍杖，摸到大象耳朵的则说大象犹如簸箕，最后，摸到大象鼻子的盲人说："圣明的大王，大象实在像一根粗绳索。"

一群盲人吵吵嚷嚷，争论不休，都说自己正确而别人说的不对。他们最后纷纷来到镜面王面前争辩说："大王，大象的模样确实像我说的那样！"这时，在场的臣民见此都大笑不止，镜面王也意味深长地看着众人笑了起来。

其实，在流程管理中，我们也很容易出现案例中的情况，没有从全局的角度看待流程，也没有对流程进行梳理，就武断地实施各个流程，导致流程在执行的过程中遇到很多障碍。

流/程/指/导

企业要做好流程梳理应把握好以下两点。

1.流程梳理的目标

（1）从全局视角了解企业现有的业务流程，将隐藏的流程显性化。

（2）更全面地了解企业业务的处理方式和方法，分析业务并为进一步优化和调整做准备，使流程运行线路更加合理。

（3）了解企业对业务流程和管理手段的需求，即确定在哪些环节和管理上需要改进，以及应该达到的目标。

（4）使部门与部门之间、岗位与岗位之间、活动与活动之间的接口清晰化。

（5）使流程岗位职责清晰化，让流程操作的相关人员能够达成共识，以便于流程管理工作的开展。

2.流程梳理的一般内容

为了实现流程梳理的目标，应该做好以下工作，如下表所示：

流程梳理准备工作流程	
内容	说明
收集流程信息	收集流程信息是流程梳理工作的第一步，它主要要求流程梳理人员收集与流程相关的信息，并完成梳理分析表
流程分析与设计	对已经收集的流程信息进行必要的分析，并且根据流程信息分析的结果，设计出更高效、更适宜的流程
疏通流程路径	在这个步骤中，流程梳理人员需要通过疏通流程路径来建立端到端的流程
明确流程活动节点的管理标准	对于设计出的流程图，流程梳理人员要明确各个活动管理节点的责任部门与管理标准等，以便流程管理责任的追溯性管理

拒绝借口，无条件按流程执行

产品的生产走向是严格按照流程的标准执行的，脱离了这个标准，即使取得了不错的结果也没有意义。尤其是在这个强调团队作战的时代，任何一个人脱离了流程的控制，都会引起团队的混乱，降低团队的整体效率。

严格按照流程的标准执行，是企业取得卓越成就的法宝。日本企业之所以能够创造出高品质、高标准的产品，就是因为他们严格要求企业员

工：不能违反公司的制度，严格按流程执行各项工作。

无条件执行的意思就是任何人都不能搞特殊，一章一节都要按流程来严格执行。

经/典/案/例

A企业是国际知名企业，然而上海某分公司有一位销售主任特意赴总部“状告”自己公司违反人事制度解雇自己。

事情的原委是这样的：这个销售主任因为和总部委派的销售经理在工作中发生了一些不愉快，之后公司经理就直接解雇了他。该销售主任很清楚A企业的人事规定，管理者若是犯了错，应先降职查看，若仍然不见改正，再将其辞退。

事实就是，对销售主任的解雇确实不符合A企业相关的人事规定。但是事情又出现了更棘手的情况，原来销售经理威胁说如果公司撤销他的这个决定，他就辞职。大家都清楚销售经理比销售主任能为公司做出更多的贡献，理应辞了销售主任。

但是，A企业董事长的决定却出乎其他人的预料，董事长依照企业的人事规定对销售主任作了降职处理，而辞退了销售经理。

在这个事件中，销售主任不满自己被辞，用“流程”为自己讨说法，虽然出发点只是为了维护自己的权益，但A企业董事长的处理态度却是维护了该企业流程的严肃性，表明他作为最高领导人对公司制度和流程的重视和维护。

流/程/指/导

无条件执行说起来容易做起来难。按流程执行不是部分照办，而是步步照办，时时刻刻照办，无论上级强调不强调，自己顺不顺心，有没有困

难都要照办。那么，要真正做到以上的要求，企业管理者需注意以下三个要点。

1.强化责任、纪律意识

有强烈责任意识的人会自觉地按流程去执行。而强化纪律观念是增强责任意识最直接有效的方法。违反纪律，就是藐视规则流程，谁违反了纪律，谁就要受到处罚，没有谁能例外。

因为“纪律面前，人人平等”，没有“王子”“贫民”之分，谁犯了错就要受罚，一旦制定了纪律、流程制度，就必须坚决执行。

2.领导者以身作则，严格要求自己

在企业中，领导者要以身作则，不要仗着自己“位高权重”就搞特殊。高层管理者因为承担着比基层员工更大的压力，所以处理问题时更容易违反流程。虽然表面上看没什么，但实际上这是致命的。因为管理者一旦不能以身作则、遵守流程，其他成员就会纷纷效仿，发生“上梁不正下梁歪”的情况，最后所有流程都将成为一纸空文。

因此，管理者必须以身作则，按照流程办事，流程才能得到有效执行。

3.改变心态，尊重流程

在具体执行流程的时候，很多人会说：“可以有流程，但是制定公司流程的人不了解我们行业的性质，制定的流程根本就不符合我们公司。”“这样的小事还要走流程，这不是纯粹浪费时间嘛。”“老板一边让我们走流程，一边又强调看工作结果，完全是自相矛盾嘛。”

抱怨是不能解决任何问题的，只会影响工作的执行进度。企业管理者应该引导员工改变消极的心态，以一种真诚的、尊重的心态去适应流程，接受流程，才能最终按流程执行。当你把遵守流程变成自己的一种习惯时，就能工作到位、执行到位了。

时间管理，执行有节点

企业的流程运行不能一味地追求快速，也不可过于缓慢，而是要合理设置以保持合理的进度，这样流程执行才能高效、无浪费。

经/典/案/例

某企业流程包含A、B、C、D四道工序。其中，各道工序对应的单位产品的作业时间分别为4、4、8、5小时。显然，A、B、D三道工序的生产效率是相对较为平衡的，而当流程运作到工序C时，在制品就会出现大量的积压。因此，企业希望进行效率改善来提高产能。管理者经过分析发现，工序C还有可以改进之处，于是就采取增加设备等方法，让工序C的作业时间减少为4小时。

案例中A、B、D工序相对于C工序的产能是过剩的。于是，生产活动中C工序自然而然地成为制约整个生产效率的“瓶颈”。如果企业为了提高生产效率，单纯去提高每道生产工序的效率，不去针对性地解决C工序存在的问题。那么就可能造成A、B、D的生产效率进一步提高，而C工序生产效率低下的问题并没有得到解决，反而会因为非瓶颈处的生产过剩而增加在制品的成本。

因此，企业要想在不造成生产浪费的前提下，提高整个生产流程的效率，就必须合理设置流程的工作进度。

案例中出现的问题是中国大多数生产型企业都存在的问题：竭力追求所有工序的产能最大化，想尽办法提高流程进度。这样做只能耗费大量的人力、物力，而企业的整体效率并不会有明显的提高，反而会使很多企业陷入困境。因此，流程管理者必须要合理设置流程运行的进度，让流程执行过程高效、顺畅。

流/程/指/导

要想设置合理的流程进度，就需要设定合理的流程运行节拍和标准时间，并克服流程运行中的瓶颈问题。

1.掌握流程运行的节拍

流程运行节拍又称为线速，是控制生产速度的指标。具体地说，生产流程节拍指的是生产一个产品所需的时间，其计算公式如下：

生产流程节拍=每天正常额定生产时间÷每天所需完成的产品数

例如，某车间每天工作12小时，其中上下午各有15分钟休息时间。中午休息60分钟，其他的预留时间为40分钟。按客户需求以及交货时间确定每天的生产量为100件产品，则有：

节拍时间=[(60×12)-(15+15+60)-40] / 100≈6分钟/件

因此，此次加工的节拍为6分钟/件。

掌握流程运行的节拍，并与生产周期进行比较分析，可以明确需要改进的环节，以便采取针对性的措施进行调整，保证流程进度的合理性。

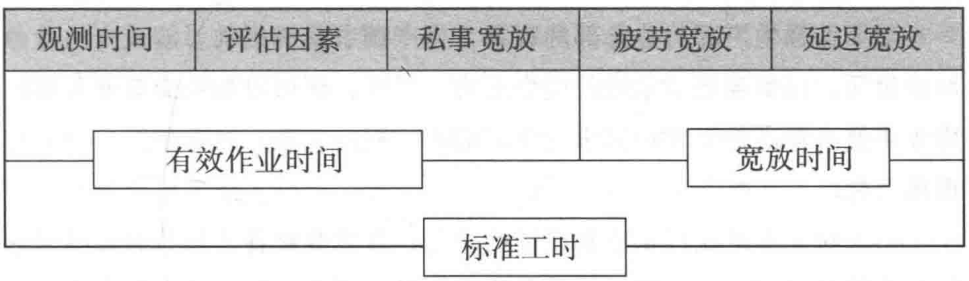
2.确定流程运行的标准时间

标准工时是指在正常作业环境条件下，由普通熟练工人以合理的劳动强度和效率，用合适的作业方法完成作业要求所需要的单位时间。

在流程管理中，标准时间可以作为流程运行进度设置的参考依据，以便制订出更加科学、合理的工作计划。

标准时间一般由有效作业时间和宽放时间构成。其中有效作业时间包括观测时间和评估因素，宽放时间由私事宽放、疲劳宽放和延迟宽放等组成。

标准时间的组成结构示意图，如下图所示：



了解了标准时间的组成结构后，还需要掌握制订标准时间的方法，以求最大限度地减少时间浪费。制定标准时间的方法如下表所示：

方法			说明
直接法	摄像法		利用摄像机把作业过程记录下来，根据录像记录的时间进行时间分析
	秒表法		使用秒表直接观测作业时间，并根据秒表记录的时间进行时间分析
间接法	既定时间法	WF法	把身体分为七个部分，以各部分的运动为中心，分析细小的单位，然后从WF动作时间标准中查出相应的时间，并据此计算出作业动作的标准时间
		MTM法	根据动作的形态将动作分解成动作要素，再根据MTM时间查出相应的时间标准，并据此计算出整套动作的标准时间
	实际资料法、标准时间资料法、经验估工法等		

3. 消除流程运行的瓶颈

所谓“瓶颈”，一般情况下是指流程中生产节拍最慢的环节。例如，本节案例中的C工序就是该流程的瓶颈。

流程运行中的瓶颈不仅会限制流程的产出速度，而且还会影响其他环节生产能力的发挥。所以，企业应该努力打破生产流程中的瓶颈。为了实现这一目标，企业应该做好以下几个方面的工作：

（1）分析企业生产案例变化的特点，设计适应市场需求的生产模式，

提高企业的应变能力。

（2）加强生产部与业务部的联系，生产调节系统提前了解或介入业务洽谈过程，以加强调节系统的应变能力。另外，还可以加强企业业务部的服务功能，提高预知客户需求变化的能力，提前为客户做好预案，以适应市场变化。

（3）对于生产流程要重新设计的企业，首先要对各个环节有效时间内的生产数量有准确的了解，清楚各环节生产的不合格率，然后找出产能最低的环节进行重新配置和调节，甚至可以对生产流程进行重新设计，以达到产能适应流程进度。

总之，企业在进行流程管理时必须考虑流程运行的进度、周期和准备运行时间。所有数据的设定都必须依据企业生产运作的实际情况来进行，而且随着市场的发展和企业战略的变化，企业流程的进度也应该进行相应的调整。

合理分工，确保流程落地执行

流程管理对于企业的意义，相信企业领导及管理者都心知肚明。但是，对于刚刚推行流程管理或正在致力于通过流程再造来优化企业流程的企业来说，流程管理是否能够落实执行呢？是否只要请咨询公司或相关专家制定了相关的流程以及制度规范之后，就可以坐享其成了呢？

经/典/案/例

某企业的库管人员在接收供应商的原料时发现，供应商这一次送来的原料比采购单上多出10%。库管人员要求将多出的那部分原料运走，但是供应商说这种材料是该厂经常用的材料，希望能够通融一下，以减少他

们来回运输的成本。库管人员觉得自己无权决定，只好请示采购经理，采购经理认为，这种原材料价格不断上涨，且又属公司常用材料，而且这位供应商也是他们经常合作的，于是便找财务经理商议看能否收下这批材料。财务经理表示按照公司财务流程，原料的支付必须按照原订购单进行。采购经理思量了一下，将这事报告给了公司的生产副总，副总让采购经理根据实际情况自己处理。

该采购经理认为，具体情况已经告知了生产副总，于是决定接受多出来的原料。但是想不到的是，公司老总得知这件事后，以“未按流程操作”为由分别处罚了库管员、采购经理和财务经理，而且对副总进行了批评。

上述案例中出现的问题在现代很多企业中都发生过，企业制定了各项管理规范和工作流程，但最后常常会发现，各项流程制度只是应付上级领导检查的工具，根本得不到执行，各个岗位均不按照具体的工作流程规定做事，依然“我行我素”。

结果，一些企业领导及管理者就认为按流程办事是在浪费时间，绩效也没有多大提高。这真的是流程管理的错吗？非也。企业之所以会出现这些问题，是因为他们没有真正执行流程管理。

流/程/指/导

到底如何做才能确保流程得到确切实行呢？企业管理人员及领导需注意以下要点。

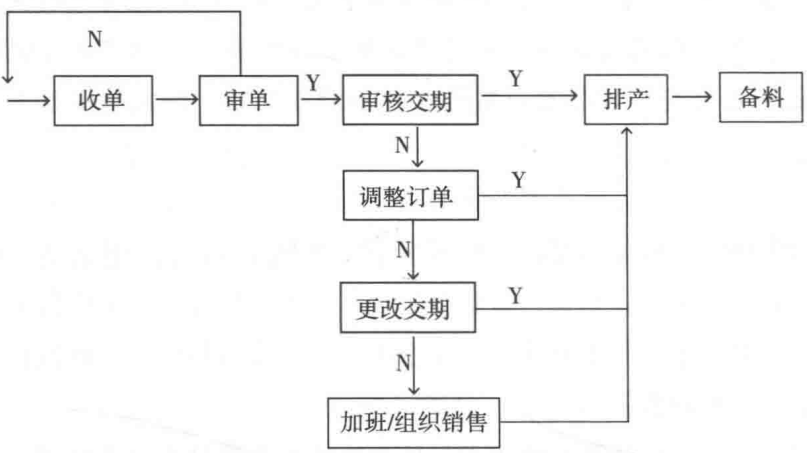
1.对事不对人

管理者在进行流程管理时，要对事不对人。也就是说，在具体的管理过程中，人人都要按流程办事，流程面前没有上下级。领导和普通员工一样都得按照流程办事。

要做到对事不对人，就要尽可能地简化流程中涉及的环节，例如不必

要的请示和确认。流程中具体规定的事务，具体的执行者即是相应负责人，因此只要符合流程，就无须请示。流程执行者，只对自己执行的工作负责，不用对包括自己上级在内的任何人负责。

其次，上级领导不要随便干涉。只要员工是按流程办事，无论是部门管理人员还是高层领导都无权干涉。不干涉不代表什么都不管，当员工不按照流程办事的时候，领导者就要当机立断，对相关负责人问责处罚。



上面的调度(生产主管)岗位工作流程图中的收单、审单、调整订单都属于调度职务的范围，要按照这一流程工作办事。如果有紧急情况需要为某一订单加急备料，就算是上级也得按照流程一步一步进行，否则任何人无权干涉调度的具体事务。

2.合理分工，职责明确

在流程管理面前，总经理也要服从流程制度，也就是说流程大过总经理。员工只需按照流程工作就行了，不必事事等待上级的命令，某项工作由谁负责就由谁负责，该怎么样就怎么样，当然这一切工作合理有序地进行需要建立在合理的分工上。

这里，需要特别强调一点，企业老板或高层管理者一定要介入对领导权力的限制，即为流程的真正实行拍板、保驾护航。

计划执行，结果才完美

古语说得好："凡事预则立，不预则废。"在执行每个任务之前，都应该有预测、预判、预案，这是非常重要的。懂得预测和不懂得预测的人，差别就像老司机和新司机。老司机拿到车后，首先试刹车，新司机拿到车后，先踩油门。这就是本质区别，也是一个人成熟的标志和表现。

要想成为一名优秀的企业管理者，在面对目标任务时，首先应该学会预测、预判、预案，而不是盲目地执行。之所以要预测、预判、预案，是因为在做一件事之前，必须做好充分的准备，要周密地部署和安排，这样才能避免事到临头，匆忙应付。所以，衡量一个管理者的管理能力，要看他的谋划、运筹与决策能力。

经/典/案/例

在《史记》中记载了一个有关扁鹊的故事。众所周知，扁鹊是中国古代的神医，他的四诊疗法"望、闻、问、切"是中医治病救人的主要方式，并沿用至今。

一次，魏文王患病，扁鹊给他治病。治好之后，魏文王就问："扁鹊，你们兄弟三人，个个医术高明，那么到底谁的医术最好呢？"

扁鹊说："我大哥扁鸿的医术最好，我二哥扁雁的医术第二，我的医术最差。"

魏文王问："那为什么你最出名呢？"

扁鹊说："我大哥治病，是在病情发作前，那时候别人都以为自己没病，所以我大哥的名气没有传出去；我二哥是在病情发作初期治病，看上去只能治小病，所以他的名气没有传出去；而我治病，是在病情非常严重的时候去治，一般人见我在经脉上穿针放血，在皮肤上敷药，以为我是在做不可思议的大手术，自然以为我的医术高明，因此，我的名气胜于

他们。”

魏文王感叹道：“啊，竟然是这样！”

古人说：“常治无病之病，故无病；圣人者，常治无患之患，故无患。”意思是，在没有发现病情的时候，就预测到要生病，及早治好，就不会生大病。说的就是事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，这就是“防患于未然”。

人们常常以为能解决大问题的人才是专家，才是高手，殊不知，那些懂得防微杜渐、防患于未然的人，才是最了不起的人。人们总是对痛定思痛后的亡羊补牢者给予高度评价，对默默无闻、防患于未然的人却不以为然。其实，这是天大的误解，真正的智者是在问题还未爆发出来时就将问题的隐患解决的人。

管理者应该向扁鹊的大哥扁鸿学习，重视事先的预防和预测。

流/程/指/导

古代军事家孙武认为，领导者指挥打仗，如果没有预见性，是不可能取得胜利的。同样的道理，企业的管理者如果没有预见性，也算不上优秀的管理者。针对一项具体的任务，管理者的预测，主要体现在计划上。那么，要注意什么问题呢？

1.重视计划，按照计划来执行任务

重视事先做计划，这是管理者必须具备的态度。很多管理者尽管有很多做计划的规则和技巧，但是他们在思想上却认为制订执行计划是多此一举、浪费时间。因此，他们在做计划的时候可能粗枝大叶，不认真对待，计划做好之后，也不认真按照计划执行，这就很容易导致计划成为一纸空文，起不到指导作用。关于这一点，管理者必须引起重视，千万不能不把计划当回事。

2. 指导和审核员工的执行计划

有些管理者自己不做计划，而是让员工做计划，自己撒手不管。其实这种做法是不对的。负责任的管理者应该指导和审核员工的执行计划，查看员工的个人计划与部门目标是否一致。现实中为什么有的管理者总是抱怨员工，说员工不把他们的话放在心上，布置的任务经常无疾而终呢？其实，最根本的问题就是管理者没有指导和审核员工的执行计划。

3. 把长期的计划拆分为短期计划

有些管理者在做计划的时候，往往习惯于拍脑门，制订的计划大而空，往往是年计划、季度计划、月计划，没有可参考性。为什么呢？因为预测的时间越长，不确定因素就越多，掌控的难度就越大。所以，与其做年度计划、季度计划、月计划，不如做周计划甚至日计划。这样的计划更清晰，可操作性更强，便于监督和考核。

在把计划拆分为短期计划之后，要做的就是坚定不移地按照计划去执行，每天朝着目标前进一步。在这个过程中，要不断总结，不断反思，及时调整执行方法，保证目标最终变成现实。

凡事预则立，不预则废。对管理者而言，“预”主要体现在对长远趋势的把握上，并由此做出切实可行的执行计划，给员工提供执行方向和方法指导。如果能做到这一点，对提高企业的执行力是非常有帮助的。

确定工作执行流程的先后顺序

流程工作中先后顺序的确定，不能随心所欲或者突发奇想，应该将构成一个完整流程的不同工作，放在一起进行比较，并对其综合归类、分析、联系和设置，找出它们之间的优先等级，从而确定出最终顺序。这种顺序要经过有效的实验、反馈和优化，才能保证流程的科学执行和提升空间。

经/典/案/例

A企业曾经采取过下面这种合同审批的流程顺序：合同预算部—工程部—财务部—副总—法律顾问—总经理，流程制定者这样制定顺序的依据是，总经理曾经要求凸显法律顾问在决策中的地位。然而，不久后，流程顺序得到了改进，新的顺序为：合同预算部—法律顾问—工程部—财务部—副总—总经理。

两种顺序的变化，重点表现在法律顾问的位置变化上。实际上，将这个环节的工作前置，才能更好体现出法律顾问在决策中的影响力，更重要的是，当法律顾问的审批节点向前排列后，能够最早看到合同中关于企业法律利益的最基本问题(而这种问题在其他部门又很难被发现)。很显然，在第一种顺序下，如果法律顾问这里发现了问题，就要推翻原有流程，并重新走一遍；而在第二种顺序下，法律顾问的逻辑顺序大大提前，这样，从一开始就规避开了所有存在的法律风险。

流/程/指/导

企业管理者如果想学会用顺序的调配来得到更好的流程执行结果，应该重点从下面几个方面加以实践。

1.积极对流程内部事项的不同顺序进行比较

企业管理者只有多为流程设想几种不同的顺序，才能找到流程的不同运行可能，这些不同可能代表了对流程内部关键事项的逻辑认识，而这样的认识往往会导致不同的结果。

因此，在不同顺序的基础上，管理者有必要对这些不同顺序进行整体比较和具体分析，例如，判断其中哪些事项有必要放在前面，哪些事项有必要挪后，哪些事项应该居于领导地位，哪些事项处于从属地位等。另外，比较还应该从多个角度进行，例如，从基层员工、部门管理者、客户、合作者等，得到的不同结论可以帮助管理者形成最终的比较结果。

2.逻辑关系和流程顺序，要在自动化办公系统中得到体现

确定好了流程内部顺序并不代表事项真的就按这样的顺序进行了，这是因为执行者总会面对种种情况，并可能因为这些情况中的主客观因素的干扰而打乱原有的顺序。因此，管理者必须利用有效的工具来引导执行者在实际工作中保持对顺序和逻辑的关注。

管理者可以采用自动化办公系统作为工具来协调好这样的需求，通过纸质文件或者电子化的展示，将相应的顺序设置在OA系统中并形成操作流程，保证基层领导者和员工必须按这样的操作顺序才能实现任务的交接，这样，流程顺序混乱的可能性就大大降低了。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 生产工艺管理概要

生产工艺设计管理一般由企业研发部与工艺技术部来负责，生产工艺设计的一般管理步骤如下。

（1）根据原料特点、产品质量要求等因素，核实生产方案与生产规模。

（2）选择并确定生产工艺流程，确定工艺参数指标及操作说明。

（3）物料计算。

（4）能量计算。

（5）设备的选型和计算，确定生产设备的规格和台数。

（6）生产车间布置设计。

（7）绘制生产工艺流程图、生产工艺设备布置图，编制设备一览表和主要材料估算表，注意工艺文件必须正确、完整、统一。

企业在对生产工艺变更进行管理时，一般包括以下内容。

1. 工艺管理变更的审批

企业在执行工艺管理变更的审批中要注意以下事项：

（1）一般来说，企业工艺文件的编制与管理由技术部门负责，其他部门不得下达任何工艺命令。

（2）生产现场的技术员尽管在行政上属于生产部门，但是销售部要服从技术部门的管理，并向技术部门汇报生产工艺情况。

（3）凡是没有得到审查的工艺文件，是不能用于生产的。

（4）在生产过程中，涉及生产工艺变更的工作需要工艺技术员来执行。

（5）工艺文件由工艺技术员来编制，技术部门的主管负责审核。

2. 工艺管理变更的步骤

一般来说，工艺管理变更应按照以下步骤进行：

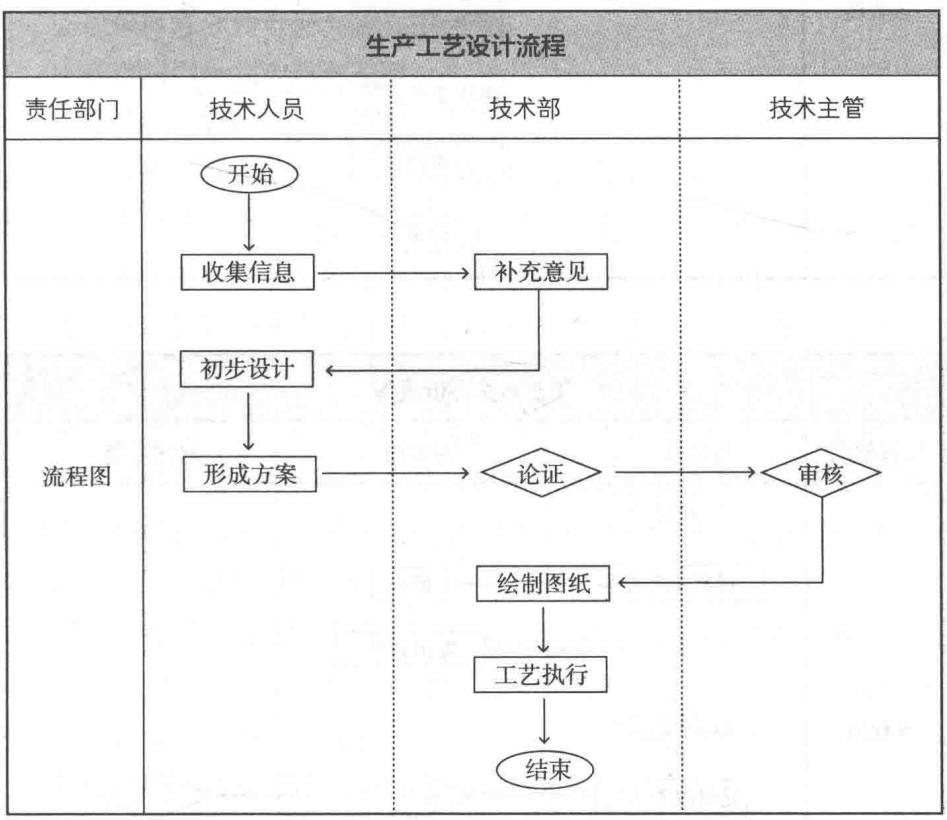
（1）提出修改。在生产过程中，出现生产工艺难以符合生产要求，可

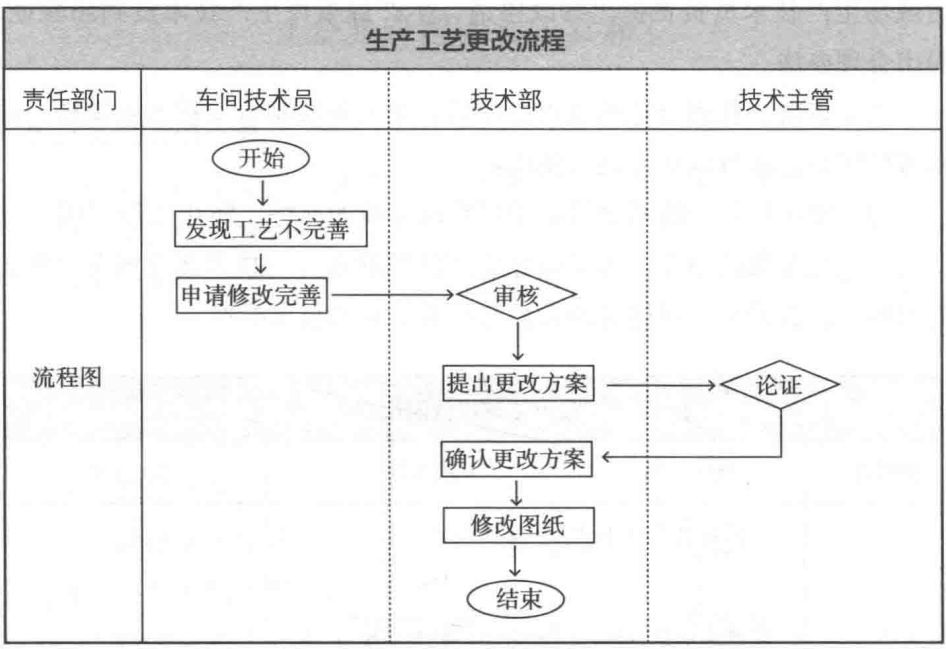
由现场生产技术员负责提出修改申请，生产部委派生产技术员到场验证，提出合理办法。

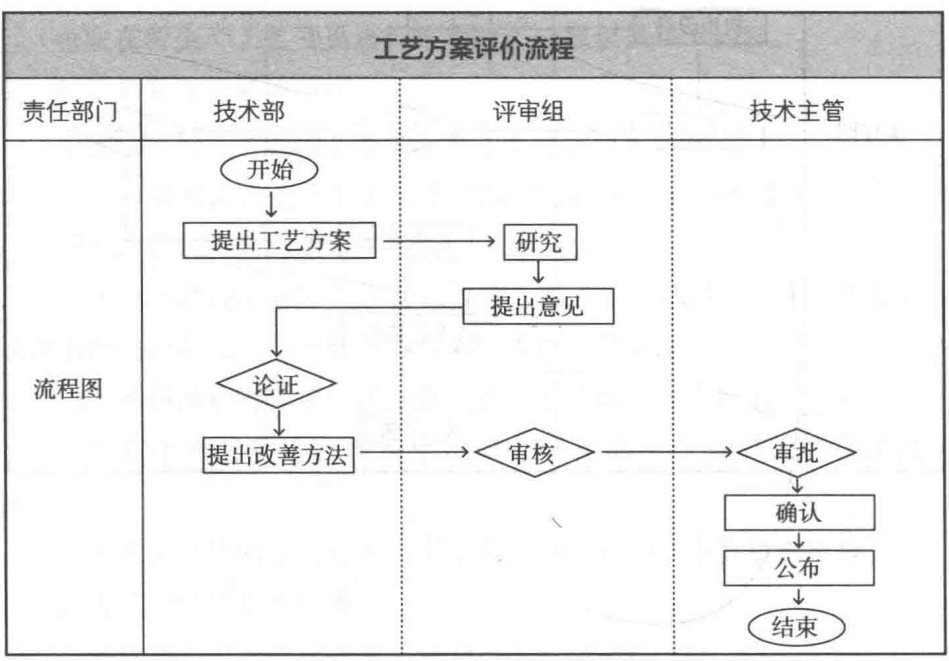
（2）审批。找到合适的改善办法后，书写修改报告交技术部审核，技术部核实后，就可以立即投入使用。

（3）图纸回收。技术部门必须回收改善前的文件，防止文件误用。

（4）发布修改通知。为了确保生产的顺利进行，技术部应该发出销售部的通知，告诉生产现场管理人员已经有了新的技术标准。




生产工艺更改流程
责任部门
车间技术员
技术部
技术主管
流程图
开始
发现工艺不完善
申请修改完善
审核
提出更改方案
论证
确认更改方案
修改图纸
结束


工艺方案评价流程
责任部门
技术部
评审组
技术主管
流程图
开始
提出工艺方案
研究
提出意见
论证
提出改善方法
审核
审批
确认
公布
结束

※品质规划管理概要

1.品质规划管理内容

一般来说，企业的品质规划管理包括以下内容：

（1）品质方针。品质方针反映了一个企业品质的方向，ISO对品质方针的描述如下：

①与组织的宗旨相适应。

②包括对满足要求和持续改进品质管理体系有效性的承诺。

③提供制订和评审品质目标的框架。

④在组织内得到沟通和理解。

⑤在持续适宜性方面得到评审。

（2）品质目标。品质目标是产品的要求，包括以下内容：

①产品要求。即体现产品的固有特性(如物质的、感官的、行为的、时间的、人体工效的、功能的特性)和产品的赋予特性(如价格)。

②满足产品要求所需的内容。即满足产品要求所需的资源、过程、文件和活动等。

③质量目标。应包括对持续改进的承诺，体现分阶段实现的原则。

（3）品检计划。为了使每个质检员都明确检验要点和检验方法，必须先由有经验的技术人员制订一份检验计划发给质检员，以对其工作进行指导，使检验工作做到标准到位。

（4）品质管理制度。品质管理制度是为规范企业品质管理的一种工具，又可称为“系统”，是品质管理工作中的指南。其须事先予以明确，并以口头告知、内部公文或公告等方式，让全员知晓并遵行。

2.产品标准具体内容

在产品品质规划管理中，产品的质量标准是一个主要内容。一般来说，品质标准主要有以下三种类型。

（1）技术标准。技术标准是企业产品的品质标准。企业技术标准体系分为以下两个部分。

①与品质有关的技术标准。包括原材料、产品设计、工艺、设备、检

验等技术标准。

②企业技术标准的表现形式。有标准、规程、工序卡、操作卡、作业指导书等。

（2）管理标准。企业管理标准主要分为以下两个部分。

①与实施技术标准有关的管理事项。

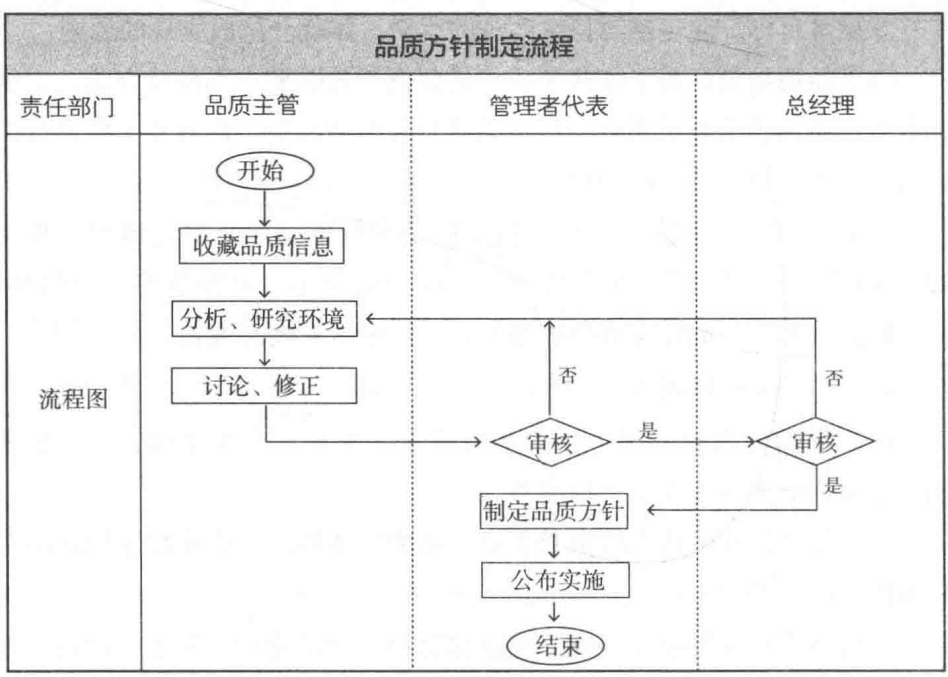
主要针对营销、设计、采购、工艺、生产、检验、能源、安全、卫生、环保等管理中与实施技术标准有关的管理事项。

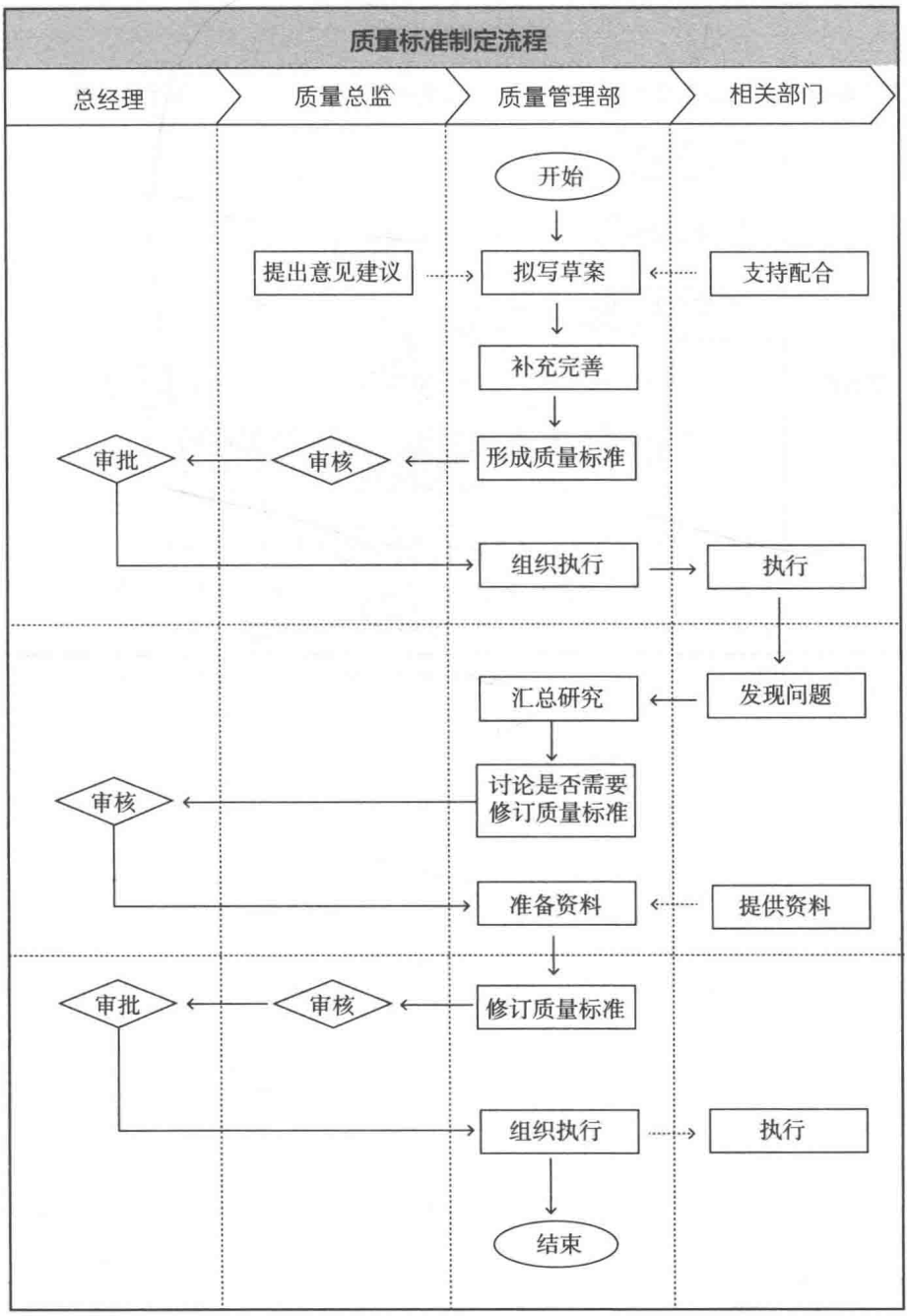
②企业管理标准的表现形式有品质手册、程序文件、管理规范以及标准性质的管理制度等。

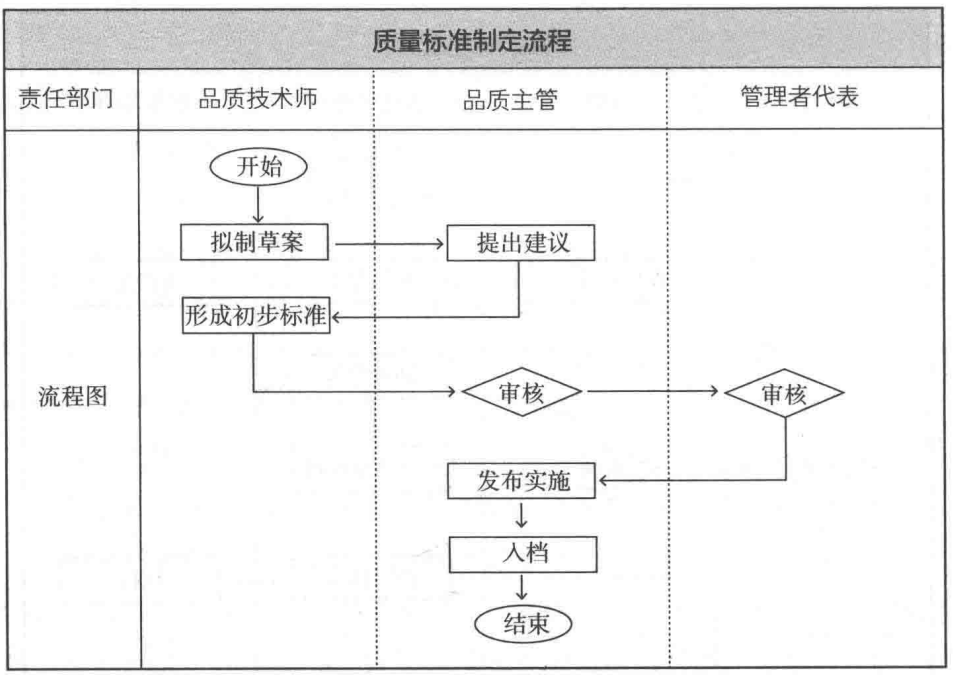
（3）工作标准。

①定义。企业工作标准是按岗位制定的有关工作品质的标准。

②编写工作标准的要求。企业应把每个工作岗位上一些稳定的重复工作事项制定成工作标准。编写企业工作标准时，要充分体现岗位上对应实施的基础标准、技术标准、管理标准及管理制度的要求，并做出具体明确的规定。




质量标准制定流程
总经理
质量总监
质量管理部
相关部门
开始
提出意见建议
拟写草案
支持配合
补充完善
审批
审核
形成质量标准
组织执行
执行
汇总研究
发现问题
审核
讨论是否需要修订质量标准
准备资料
提供资料
审批
审核
修订质量标准
组织执行
执行
结束


质量标准制定流程
责任部门
品质技术师
品质主管
管理者代表
流程图
开始
拟制草案
提出建议
形成初步标准
审核
审核
发布实施
入档
结束

第七章

严格检查，增加员工执行力

流程在完成设计并正式投入使用后，并不是一劳永逸的。相反，流程的设计和运行是一个持续渐进的过程，必须通过流程稽核、绩效评估、流程审计等工作，来发现流程中的不足，为流程优化与持续改善提供依据。

做好检查，做好“收官”

企业经营绩效不佳、竞争力差的原因是综合的，有战略问题，有流程设计问题，也有流程执行问题。然而最大的问题还是缺乏检查，没有及时发现并找到真正的问题所在，没有及时将问题解决。关于检查，不少企业认为这非管理者的首要工作，因为检查本身已经融入制度中。其实这是错误的，我们可以先看看下面的案例。

经/典/案/例

在S公司，财务流程有着明确的相互检查制度，现金出纳要先经过审核，再办理收付；商品货款要先由销售部门开单，然后由相关部门催收；还制定了账物分管、钱账分管、钱物分管、印鉴分管等利于检查的制度。

看起来，其内部检查做得相当不错。然而，一次突发的电脑病毒事件，导致财务软件损坏，而数据也由于长时间没有备份，结果损失惨重，全公司相关部门加班一周，才基本将数据恢复。事情发生后，企业管理者相当生气，要求追究相关人员责任，结果财务部推给后勤，认为电脑检修没跟上，后勤则推给行政，说是申报了没有获得批准……最终，事情不了了之。

其实，类似的问题一旦发生，追究任何人的责任都难以弥补已产生的损失。企业管理者应该做的是尽量将隐患控制于未发生时，运用正确方法进行好日常流程的检查工作。

流/程/指/导

检查环节是整个流程中不可缺少的“收官”阶段，无论在流程的规划过程或流程的执行过程，都应该得到充分的认同和明确的定位。检查并非可有可无，而是决定一个流程最终命运和格局的重要手段。

对检查环节的重视，意味着对整个流程规划的重视。这是因为无论规划本身多么到位，设计多么全面和投入，一旦缺少了检查环节，整个流程的保障体系将就此消失，很容易成为纸上谈兵。这一点，应该特别引起企业管理者的重视。这是因为企业管理者本身担任了流程规划中的一员，而流程的检查也需要他们的主导，这样的角色重合，有时候并不利于对流程的检查。只有克服集于一身的角色矛盾，努力看清检查的意义和重要性，才能带给流程规划一份满意的执行答卷。

下面的方法可以帮助管理者认真履行和建立对流程的检查责任。

1.检查的节点应该结合标准动作执行

流程规划中之所以要为部门和员工设立标准动作，其中原因之一就在于利用这样的要求来设立检查节点。

因此，管理者在设立了标准动作之后，规划工作并没有完成，反而进入了更加认真和谨慎的状态，要对所有的标准动作进行筛选和评定，从中确立具体应该加以仔细检查的节点。同时将规划结果形成检查方案，并实际进行检查。这样，检查将不再是流于表面，而会纲举目张，迅速确定下来。

2.结合流程，让检查主体多元化

检查主体单一，会造成检查者和被检查者相互之间过于熟悉，结果检查者碍于脸面或人情，甚至出于自身利益考虑；被检查者则熟悉检查风格，“对症下药”，将可能被关注和发现的问题进行规避，结果，最终造成检查的效果低下。

因此，管理者可以让检查主体多元化，依托流程来进行多方向的检查。例如，可以进行上下方向的检查，由部门领导对员工进行检查，企业

管理者对部门领导检查；也可以进行横向检查，即部门之间和部门内部相互监督；还可以进行流程内部和流程之间的检查，即依据流程的走向关系，进行不同部门、不同人员的交叉检查。当检查主体多元以后，对流程中工作的评价也会更加科学和客观。

重视流程检查，有检查才有执行

任何事物都不可能十全十美，流程也一样。企业的流程总会存在一些问题或不适用之处，它们如果不及时得到解决就会给企业经营绩效带来影响，并影响企业的发展。

经/典/案/例

小李是大家公认的点菜高手，每次部门聚餐，总会将点菜这个任务交给小李，因为他每次点的菜总能符合大家的胃口，让所有人满意。

小王却与小李相反，点菜水平总是让人受不了，于是小王向小李询问点菜秘诀。有一次，部门去一个新的地方聚会，按照惯例，大家又把点菜的任务交给了小李。吃完饭后，大家都走了，小王留意到小李似乎在桌上观察什么，于是就问小李："饭都吃完了，怎么还不走？"小李说："我们今天10个人点了10个菜，但是桌子上还有很多剩余，说明这家餐馆的分量很足，下次可以少点一些菜，哪些菜吃得没有剩余，就说明这些菜比较受欢迎，剩得多的就说明这些菜的口味不对路，上餐的次序不对，或是做菜师傅的水平有限。这样，下次来的时候就可以不点那些不合口味的菜，优化点菜顺序。"

可以看出小李并非天生的点菜高手，他的点菜能力是基于闭环的做事

方式，他只是比别人多做了一步，最后检查点菜效果，通过总结逐步提高自己的水平。

从这个案例中我们可以看出检查工作非常重要，企业管理人员要养成检查的习惯。

流/程/指/导

通过检查与分析，发现流程中存在的不足，并及时改进，能够让企业将损失降至最低。

所谓流程检查与分析，主要立足于流程优化的稽核工作和面向流程绩效的评估工作，从而发现现有流程中的不足，为流程优化工作提供依据。

流程检查与分析不是目的，而是手段，它要为企业带来价值。总的来说，流程检查与分析主要是为了实现以下目标：

1.在企业战略问题上，通过对战略举措相关流程的检查与分析，并结合战略目标的实现情况来评估战略举措是否执行到位，为企业战略方向的选择提供重要依据。

2.通过定期的流程检查与分析工作，检验流程设计是否充分、适宜、有效，以便对存在的问题采取针对性的改善措施。

3.同样，在流程执行阶段需要通过检查与分析工作来发现流程中存在的问题，在及时解决后才能确保流程得到有效执行。

为了实现流程检查与分析的目标，流程管理人员需要做好以下几个方面的工作，如下表所示：

流程改进的准备工作	
管理内容	说明
流程稽核	主要内容包括检查流程的安排，流程制度等是否被执行，执行是否到位，执行效果是否满足流程制度与要求等

（续表）

流程绩效评估	主要内容为对流程执行的最终效果进行评估，将流程结果与最初的流程目标进行对比，用以分析流程是否适宜
客户满意度评估	通过对客户满意度进行调查，从而能够从客户的角度对流程情况进行评估，为流程改善与优化提供重要的信息
流程审计	针对公司流程体系的整体性进行检查，评估流程体系是否满足充分性、有效性、符合性和效率性等要求，为流程体系的整体评估与改善提供建议

做好流程绩效评估

无法衡量，就无法管理。如何衡量流程的运行效果呢？当然是通过流程绩效评估。流程不可能无故存在，它必然是为了解决某个问题，或达到某种效果而设计出来的。设计流程的目的在流程文件中就有明确规定。

经/典/案/例

A公司是美国的一家高科技企业，它拥有三大核心流程：客户获取流程、供应链流程以及订单处理流程。客户获取流程涉及销售部，供应链流程涉及采购部和库存部，订单处理流程涉及生产部和物流部。每个部门都有各自的绩效指标与奖惩制度，例如销售部的指标是毛利、销量和回款；采购部的指标是采购成本和速度；库存部的指标是库存量和货损率；生产部的指标是产品质量和生产成本；物流部的指标是送货成本和速度。

之前，该企业的流程是这样的：销售部向客户提出60天的交货期，因为该公司获得产品零部件的最长周期是25天，生产制造周期是20天，然后保留15天预防突发事件发生。由于毛利是销售部的绩效指标之一，

因此他们必须随时了解产品零部件的价格。如果销售部听说两周后某一零部件的价格会下降，他们一定会将订单搁置15天再处理，以降低成本增加毛利(在国内，零件成本一般与采购部绩效挂钩，这是不同之处)。这一措施对销售部有利，但却害苦了采购部和库存部，他们必须加快工作速度。采购部必须采用加急订购的方法，这大大提高了成本；延期采购还压缩了生产部的生产时间，迫使他们加班加点，导致产品质量粗糙和损坏，最后该公司的按时交货率仅为50%。

因此，采购部和生产部员工的奖金总是很少，而销售部员工的奖金却很多，因为销售部提高了毛利，可这是通过损害其他部门绩效的不合理手段实现的，这让所有人都不满。最终，该公司重新设计了整个流程体系，并增加了两个流程绩效指标：第一个流程绩效指标是按时交货，第二个指标是生产总成本(包括订购和送货成本)，并规定流程绩效指标高于部门绩效指标。

这一改革带来了良好效果，销售部第一次感受到延后订单(以等待低成本的零部件)并不一定能增加自己的收入，因为他们和其他部门一样对按时交货负有责任。流程绩效指标的设立，督促所有部门都从公司整体利益和客户服务的角度来处理问题，最终该公司的按时交货率提高到了84.6%，利润也不断提升。

流/程/指/导

流程绩效评估，顾名思义就是对流程的绩效状况进行评估。与同行交流的时候，大家都认为流程绩效评估是一个难题，似乎很难找到有效的办法，我们在做流程管理的时候也经历了同样的困惑，经过一年多对此领域的探索，对于如何开展绩效评估，我们有了更深的理解与认识。

流程绩效评估要适应企业发展阶段，流程绩效评估是手段不是目的，目的是要对流程绩效进行控制，保证流程绩效在符合流程目标的基础上，持续改善流程绩效。因此，流程绩效评估结果分析才是最重要的，要通过

分析找到流程设计或执行存在的问题，以促进流程体系的持续改善。

1.流程绩效评估结果分析的四个方面

流程绩效评估结果分析的前提是要有标准，与不同的标准对比，分析会得出不同的问题。通常来说流程绩效评估分析可以从以下四个方面开展：

（1）与流程绩效目标对比分析，找出现实绩效与流程绩效目标之间的差距，对差距进行分析，找到问题所在并加以改进。

（2）在企业内部做横向比较，这适用于在不同区域设有分公司或办事处的企业，通过横向比较，促进不同区域之间流程绩效的相互竞争，及流程管理成功经验的相互学习。

（3）与同行业的主要竞争对手进行流程绩效对比分析，是件非常有价值的事情，通过这个角度的分析，可以了解本企业在市场上的相对表现，结合公司的经营策略，能够准确地找到公司流程改进的方向及目标。

（4）对流程绩效评估结果的稳定性进行分析，通常可以采用控制图的方式。当流程绩效处于稳定的状态，说明流程已经处于受控状态，如果要改善必须从流程优化入手；当流程绩效处于波动状态，说明流程处于非受控状态，通过加强对流程的质量控制就能够提高流程的绩效水平。

2.建立战略导向的流程绩效指标体系

第一步：将企业战略目标按平衡计分卡四个维度分解成符合“SMART原则”的目标。

分解的逻辑是先从财务层面设定战略目标，财务是结果层面的指标，是企业经营成果的最终体现，如果战略不能够获得好的财务回报，再好的战略也是没有丝毫价值的。平衡计分卡的三个维度：客户、流程、学习与成长都是为财务目标服务的。同时提高客户满意度、改善流程绩效、提升企业竞争力都是为财务目标的达成创造条件，提供保障。这符合增值的原则：“让客户付费的活动才是增值的”。当然在一定时期，企业为了能够扩大市场，提升未来获利能力可能会放弃短期对盈利目标的追求，但即便如此，企业当前的非财务目标仍然是为了财务目标服务。

财务目标是战略的最终目标，是结果衡量指标。设定了财务目标还不够，因为财务目标不会自动达成，还需要有清晰的财务目标实现路径，抓住财务目标实现的关键成功因素，也就是对过程进行管理。当完成财务目标设定之后，我们还需要围绕财务目标将战略目标分解到流程、客户、学习与成长三个维度。

企业所挣的每一元钱都来自客户的口袋，为此财务目标确定之后，企业要思考一个问题：要实现财务目标，需要为客户提供怎样的价值？也就是要设定客户层面的目标，要满足客户的哪些核心需求？在这些需求满足方面达到一个怎样的程度？企业要获得高的市场占有率、高的毛利，都是来自客户对企业价值的认可，如对公司品牌价值的认可、对公司产品竞争力的认可、对公司服务质量的认可、对交易便利性的认可等。客户层面的指标应当直指企业财务指标，因为提高客户满意度的目的就是让客户满意的同时实现公司的盈利目标，所以从价值工程的角度，企业优先设定客户层面目标是有利于企业财务目标达成的。

正确设定了财务目标与客户目标，战略还是无法落地。因为方向虽然清晰了，但路径还不清晰。如果没有路径，企业就会采取“分猪肉”的方式将这些指标按照责任主体去分摊，再通过目标管理的方式去控制。实践证明这种方式很难奏效，因为财务目标与客户目标的达成通常需要企业作为一个整体去努力，需要知道用什么样的路径去实现。所以，我们需要将财务目标与客户目标分解到企业流程层面，为流程设定目标。财务目标与客户目标的达成要做哪些事情？支持目标实现的关键流程是什么？需要这些流程绩效做哪些改善？只有将目标分解到流程，战略才真正具备了可实施性。

理论上，通过上面的环节，财务目标与客户目标已经分解到了企业流程上，已经与流程建立了密切的联系，按逻辑推理，只要流程目标达成了，财务目标与客户目标就应当能够达成。然而我们要知道流程要有好的绩效最重要的还是取决于流程执行者——人。为此，我们要为企业设定第四个层面(学习与成长)的目标，企业只有具备了相应的能力，才能够保

证流程目标达成，进而保证客户目标与财务目标的实现。通过流程目标，我们能够更好、更准确、更有针对性地明确企业团队、关键岗位需要提升的能力。

第二步：将流程目标分解到公司一级流程上。

流程绩效目标来源于公司的流程目标。在上面我们已经阐述了要保证财务目标、客户目标的实现，关键是流程目标的实现。流程目标的分解过程已经将公司财务目标与客户目标转化为流程目标。然而很多企业并没有从战略层面上为公司设定流程目标，在这种情况下要开展流程绩效评估是非常困难的，因为流程绩效评估没有明确的方向，而且评估的结果并不会得到企业的重视，也就谈不到基于流程的绩效改善。在公司确定了明确的流程目标之后，我们需要将流程目标分解到公司一级流程上。公司一级流程主要包括：战略规划、供应链管理、新产品开发、营销和销售、客户服务及人力资源管理、财务管理等。在分解的过程中一方面要保证流程目标能够落实到对应的一级流程上，另外一方面要将一级流程与公司财务目标与客户服务目标作个对比，可以再次验证流程目标的设置是否有遗漏。

第三步：将流程一级目标分解到可管理级流程目标。

为了保证流程目标能够进一步落地，我们需要将一级流程目标按照流程的层级从上到下再做分解。分解到一个怎样的层级为止呢？我们认为要到可管理级。什么是可管理级？我们认为只有现有的职能管理模式能够对接了才是可管理级。一级流程目标通常不能给到某个部门，也给不到某个岗位，它不是可管理级的。所以可管理级要分解到能够给到部门与岗位为止。因为落实到了部门与岗位，才真正实现责任到人，才真正有人对它负责。

第四步：确定流程绩效评估体系。

经过上面的步骤，我们已经建立了一个不同层级的流程目标，有公司总体流程目标，也有一级及相应不同层级的子流程目标。目标确定后，我们需要做的就是确定流程目标评估的指标，关键要解决两个问题：一是要用易于评估的指标去评价目标；二是要确定流程绩效指标评估的方法，包

括评估人、数据来源及频次等。

没有监督，就难以贯彻到底

监督是贯彻到底的保障，监督的目的是为了保证各项战略、计划或流程的有效落实，同时可以对流程本身或实施过程中可能存在的不完善之处进行监督，提出改进意见。所有具有贯彻力的企业都会去监督贯彻落实情况。

经/典/案/例

有一次，上海肯德基有限公司收到一份来自总部的鉴定书，鉴定书里对他们外滩快餐厅的工作质量进行了三次评分鉴定，分别为83、85、88分。公司中方经理十分吃惊，不知道总部对这次的评定是怎么做到的。

原来，肯德基雇用了一批人，佯装客人进店消费，并借机对店内进行评分。这些“神秘顾客”来无影去无踪，根本无法寻觅，经理和员工感受到压力后，时时刻刻不敢懈怠。肯德基总店通过这种方式不仅了解到基层实际情况，而且对员工进行有效的监督，从而保证了各个工作的实施都能到位。

流/程/指/导

一个贯彻力强的企业，一定是靠督促、检查来实现对企业的控制的。像全球零售企业第一的沃尔玛就流行着“让你精疲力竭的管理”和“仔细检查式的管理”。沃尔玛的领导们会常常令人防不胜防地“蹿”到一线上，

对员工进行突击检查，时不时地对员工进行当面质询："你这个事情做得怎么样了？"

"上有政策，下有对策"，是贯彻落实过程中经常遇到的问题。如果缺乏有效的监督，工作难免会打折扣，这样一级一级地折扣下去，到了基层，员工就没有多少紧迫感和约束力了。因此，任何一项工作，在贯彻落实过程中的监督必不可少。

对于一项工作应该由哪个部门或哪些人负责监督检查，在一开始时就要有明确的规定，做到每一项工作的贯彻落实都有人管，都有人问。要坚决改变那种计划或制度有人定，但是贯彻落实无人查，或想起来查一查，问题严重了查一查的随意现象。实行严格督查，不仅能及时地发现和制止贯彻偏差，还能提高员工的规范意识和纪律意识。

加强对贯彻落实的监督，包括两个方面的内容：一是对各级管理者的监督，主要从是否忠于职守、是否徇私舞弊、是否滥用职权、态度是否主动积极、是否获得了预期的结果等方面入手；二是对被管理者的监督，主要是监督被管理者是否实现了预定的目标，这种监督主要是间接地监督，是通过监督被管理人的绩效来检验其是否贯彻到底。最后，要在管理者与被管理者的头顶上各悬一把"达摩克利斯"利剑，对没有实现预期结果的人按照规定进行合理的惩罚，通过强制性手段迫使管理者与被管理者都关注结果。

监督必须遵循一定的原则。在监督工作中，我们必须遵循由这些规律所引申出来的规范和准则。

1.公开性原则

首先是监督机制公开性，但不要搞成无所不在的监视、监听行为。许多外资企业就是采取这样的手段，安装监视器监视工作场所，监听员工电话，监察员工邮件、QQ、MSN甚至搜身等方法，视员工如犯人，这样的行为是有"侵犯人身自由"的非法嫌疑的，而且会引起被监督者的反感、抵触情绪，甚至觉得是对自身人格的侮辱，他们会把每一次的违反行为当成是反抗自身受压迫的英勇壮举，工作之压抑可想而知。这和服务行业经常使用的化装成顾客对员工服务进行暗中测试、检查、考核的方法(如肯

德基公司)是不同的，在这些行业，公司会知会所有的员工：公司会采用这样的监察方式，以督促员工对所有的顾客一视同仁。

其次是监督结果的公开性。监督的检查结果应提交相关部门作为奖优罚劣、改善工作的依据，必须公开。当然不一定是对所有员工公开，但至少要向被监督者本人、本部门和其上级部门公开结果，让其明白自身工作的成绩与不足，也让其上级知道下属的工作状况，不能搞暗箱操作，或者不实事求是，把问题或成绩掩盖或夸大，这样做对监督者本身也是一种监督，防止其把监督变成权力或利益的工具，不然就失去监督的意义了。

2.普遍性原则

监督必须从客观环境和组织发展方向的整体目标出发，注重系统内外的协调和反馈，将各程序、各环节的监督统一起来，实现全过程、全方位的监督。要建立健全各级各类监督系统，形成一个疏而不漏的监督网。任何组织和个人既是监督主体，同时又是监督客体。不应有不受监督的特殊组织和特殊人物。

3.有效性、公正性原则

监督的有效性、公正性，不仅依赖于监督制度的完善、监督人员的职业道德、工作水平，还依赖于人员组织机构的独立性，它们必须独立于执行机构，如果监督人受控于人，那么他的监督就很难保持公正或者得到有效的实施。很多公司内部的监督机构在行政上受制于被监督方，难以有所作为。所以，必须把监督权在行政、经济上独立于被监管者之外，直接对上负责，这样才能够保证其有效性、公正性。

4.网络化原则

进行纵向监督的同时，还必须考虑到横向监督的联系，形成监督的网络。必须根据组织中监督对象的特征及构成要素，将监督系统分成若干子系统，制定一定的监督规范和标准，按照不同的监督层次，划出相应的监督范围和权限，明确相应的监督职责。与此同时，还必须规定出不同的监督子系统之间、不同层次之间监督信息的传递方式、数量及速率的要求，从而建立起与动态决策过程相适应的监督秩序，从根本上克服职责不明、

信息不通、责权分离、互相推诿的弊端。

5. 法制化和完善化原则

这是提高监督的权威性、科学性和有序性的必要条件。一方面，要统一制定监督客体的行为规范，使其有章可循、有法可依，并为监督提供标准；另一方面，要为监督主体制定完备的监督规定，其内容包括监督的权限范围、措施和程序等，以便使监督有章可循、有法可依，形成一种配套、覆盖全面的监督规范网络。

6. 人性化原则

通过监督增强员工贯彻力只是被动方式之一，也不一定是最有效的方式，要分清对象，采用不同的方式。管理工作中鼓励引导的方式更人性化也更有效，因为极端自觉与极端不自觉的人都是少数，大部分人都是属于中间阶层，实际工作中应该以激励、鼓励的“胡萝卜政策”为主，而“大棒”要少使用，“大棒”能够打醒一个人，也会打伤一个人。

开展立足于流程改进的稽核工作

流程稽核工作是由流程部门或流程所有者针对企业成熟度较高的重要流程而进行的工作，通过例行的绩效考核、流程体系审核等手段，检查流程的适宜性，确保流程的执行效果。

经/典/案/例

美国通用公司是全球著名的汽车企业。该企业之所以经营良好，与他们采取合理的流程稽核制度有着密切的关系。他们用一种名为“活力曲线”的考核办法，很好地促进了员工的工作积极性。

所谓“活力曲线”，具体来说，就是指通用公司各个分公司的领导必须将他所领导的团队员工进行合理的区分，找出20个他认为工作最优秀的，即A类员工；之后找出70个工作表现良好的，分为B类员工；最后找出表现最差的10个员工，即C类员工。

之后，这三类员工的待遇也有一定的差距，A类员工能够享受B类员工2~3倍的奖励，就是指大量的股票期权或现金，同时还有非常大的升迁机会；B类员工每年会有工资上涨的机会，还能持有公司部分股票期权；而对于最后一类C类员工，他们不仅享受不到一切，最后也不得不离开公司。

这个“活力曲线”之所以可以促进通用公司的发展，是因为它符合大部分员工学习及成长的需要，它为不同的员工制定了一个更高的目标。在这个评价组织下，C类员工要努力变成B类员工，B类员工又要更加努力变成A类员工。

公司除了制造一种“你追我赶”的良性竞争氛围，还为每个人都树立起“没有最好，只有更好”的坚定信念。如此一来，员工们为了获得更大的发展机会，就会主动积极努力，不断上进。

美国通用公司采取的“活力曲线”稽核工作可以说起到了很好的作用。

流/程/指/导

对于企业来说，在流程管理中，如何做好稽核工作呢？可以参考以下七个步骤。

步骤一：明确流程稽核的目的

很多流程稽核工作者之所以不能找到流程中存在的问题，正是因为他们没有正确把握流程稽核的目的，从而失去了正确的工作方向和工作重点，而仅仅完成了对流程制度与操作的核对工作。其实，流程的本质并不

是流程图和流程制度，而是流程的目标和管理原则，然而这些内容并没有在流程制度中被展示出来。

比如说，一个审批流程的本质并不是要明确流程需要经过哪些岗位审核或审批，而是明确审批工作需要控制的关键节点，即风险较高的活动节点，而这些内容并没有显示在制度中。如果流程稽核人员开展稽核工作前没有理解流程的本质，也就无法把握稽核工作的重点，很容易偏离实际的工作目标。

因此，在这个步骤中，流程稽核人员要找出流程的相关制度，与稽核团队一起提炼出流程的目标。

步骤二：确定流程稽核的关键点

流程稽核的关键点是指所有流程节点中的少数几个控制点，它们会对流程目标的达成起到关键作用。

我们以员工培训流程为例，“选择培训师”“开发培训教材”“培训后的巩固与改善”等就是流程稽核的关键点。

不过，由于有一些关键控制点在执行过程中表现非常稳定，几乎不会出现异常，因此，这部分关键点就不需要开展稽核工作。在确定这些不需要开展稽核工作的流程关键点时，也要收集充足的有关流程运行情况的信息，避免遗漏一些关键点的稽核。

步骤三：确定流程稽核的方法

流程稽核方法通常包括：员工或客户访谈、现场观察操作过程、查找流程运行记录与资料等。通常情况下，流程稽核者会采用查找记录和资料的方法。不过在个别情况下，流程稽核者也需要根据实际情况选择其他合适的方法。

步骤四：设计稽核路线与计划

设计合适的流程稽核路线能够加快流程稽核工作的效率。我们假设流程稽核人员选择采取查找资料和记录的方法，由于多个稽核点可能共用一个记录，为了保证工作效率，稽核人员就需要以“流程记录”为对象，确定一个最佳的稽核顺序，保证一次查阅流程记录就能够完成对所有相关稽

核点的稽核工作，避免反复查找同一份记录的情况，为流程稽核工作节约时间。

另外，流程稽核人员要制订合理的计划，这就需要稽核人员做好与接受稽核的部门和岗位的协调工作，并明确他们需要配合的地方，设计出最省时省力的工作计划。

步骤五：开展流程稽核工作

开展流程稽核工作前，稽核人员需要与接受稽核的部门和相关岗位有所交流，明确工作目的，并本着改进流程的目的，按计划开展稽核工作。需要注意的是，开展流程稽核工作时需要做好相关的稽核记录，以便于追溯管理，同时，要确保记录的真实性。

步骤六：制作流程稽查报告

完成流程稽核工作后，稽核人员要与相关岗位的工作人员进行沟通，然后制作稽核报告，与稽核部门确认后正式发布。

需要注意的是，稽核报告的内容要基于事实，不可凭主观意愿来判定。稽核报告中所提及的问题也要具有代表性，对于过于轻微、局部的问题，不需要体现在报告中，只需要与被稽核人员沟通即可。

步骤七：流程问题整改工作的跟进

流程稽核的目的是为了改进，因此，在完成流程稽核报告以后，流程稽核人员要对流程问题进行评估，找出哪些问题是重要和紧迫的，需要马上解决；哪些问题是次要的，可以安排在后面解决。接着，稽核人员要针对出现的问题进行分析，找出问题的根源，然后制定有效的纠正措施去进行改善。

为了让跟进工作能够到位，稽核人员可以事先设计清晰的验收标准，根据验收标准，稽核人员可以得出可参考的验收依据，确保整改工作的效果达到预期的目标。

| 企业管理流程工具箱 |

※从客户角度评估流程的三个步骤

客户是市场的裁判，客户满意了，企业的产品才会得到市场的认可。企业仅在内部开展绩效评估，并开展流程绩效改善工作，有时并不能满足客户真正的愿望。因此，从客户的角度核查流程，才能真正捕捉客户的心声，把握市场环境的变化，为企业战略的转变提供依据。

从客户的角度评估流程的工作可以分为三个步骤，即收集客户信息、分析客户信息和制定解决方案。

步骤一：收集客户满意度信息

收集客户信息是从客户角度评估流程的重要步骤。收集客户满意度信息的方法很多，不同企业收集客户满意度信息使用的方法也是不同的。

在此，我们列出一些常见的方法，供流程管理人员在收集客户满意度信息的过程中，有所借鉴。

（1）通过纸质问卷。如在产品包装内附上一份简要的满意度问卷，客户把问卷填好寄到公司，可参加抽奖。此方法具有较强的普遍适用性。

（2）通过网络问卷。这种方式适合知名度较高的品牌。一些客户区域性较强的超市、会所，可通过附近社区的BBS进行问卷发布。

（3）收集并评判负面信息。如对近3个月以来的客户投诉进行分类汇总，并与上个季度或去年同期的数据进行对比考量。

（4）客服人员化装成客户，设身处地地体验服务状况，并与客户交谈，从中调查客户的满意度。

（5）举行与客户的互动活动(如晚会等)，鼓励客户对今后的服务改进多提建议。

一些大型企业，还可以通过专门的外部机构，收集客户满意度的相关信息，并进行测评。但对于大多数企业来说，这种方式成本很高，也不一定有必要。

在客户满意度信息的收集过程中，以下几类信息，应重点关注。

（1）公开传播的负面信息，无论这些信息的真伪。

（2）“大客户”和“老客户”的意见。

（3）新上市产品的市场反馈信息。

流程管理人员要确保所收集的客户满意度信息的可靠性，同时，可不必过分拘泥于“量化”。详尽调查后的“直觉感受”，往往比貌似精确、量化的问卷和报告更可靠。因为客户满意度是一种主观、动态的感觉，过分追求量化，既缺乏可操作性，也没有必要。

收集到信息后，企业要根据信息来源渠道的不同，对客户满意度信息进行汇总，在条件允许的情况下，建立一个信息库，以供流程信息分析所使用。

步骤二：分析客户满意度信息

流程管理人员首先对汇总的信息进行筛选，然后让经验丰富的管理人员判断信息的真实性。确认信息符合实情后，对客户反馈的信息进行简单排序，然后进行分析，找出问题，确定哪些问题是紧迫的，需要立即解决；哪些问题是不紧迫的，可以稍微延后处理。

步骤三：制定解决方案，改善流程问题

从客户的角度评估流程只是一种手段，并不是目的。流程评估的最终目的是发现流程中的不足，并制定出有效的解决方案，对流程进行优化和持续改善。关于流程优化的内容将在下一章详细介绍。

※流程审计工作的准备与实施

流程的检查与分析不仅要开展流程稽核、流程绩效评估和客户满意度调查等工作，还要从流程整体的合理性来进行流程审计。这里的流程审计是依据相关的审计准则，对流程体系的符合性、合理性及有效性进行客观评估。流程审计是在充分理解流程的前提下，结合规范化的手段，评价企业风险管理、内部控制和治理程序。它是一个全面、系统、独立并形成文件正式归档的过程。

通过流程审计，可以评估流程体系的完整性和系统性，促进流程与战

略、组织、客户群、产品等的匹配；诊断出关键价值链条的薄弱环节，为管理的系统改进提供指引；测评关键流程能力，揭示核心业务中的突出问题，促进关键绩效指标的改善；评估流程规范化水平和执行情况，促进流程规范化全面达标、有效执行。

流程审计可以分为内部流程审计与外部流程审计。其中，外部流程审计是由企业聘请外部专业的流程审计公司进行操作，因此，这里将主要介绍内部流程审计的开展步骤。

步骤一：流程审计的准备

流程审计是一项全面性、专业性的工作，在正式实施流程审计前，需要做好计划准备、审计小组准备及被审部门准备，以充分满足流程审计的需要。

（1）计划准备。流程审计并不是随意开展的，而是按照流程审计计划定期实施，或者在企业发生重大变化时进行临时性的流程审计。因此，管理者需要根据生产流程体系的运作过程、区域状况、重要性以及以往审计的结果来制订年度流程审计计划，由总经理批准后，上交文控中心存档。一般情况下，每年对生产流程体系及其所涉及的部门审计 1 ~ 2 次。

年度流程审计计划的内容包括：审计的目的和范围、审计的依据、审计的主要项目及时间安排、审计方式、受审计的部门和审计频次等。

当出现下列情况时，企业可以组织人员临时进行流程审计。

①公司结构、管理体系发生重大变化时。

②法律法规及其他外部要求变更时。

③出现重大质量事故或发生顾客连续投诉时。

④对于重要生产流程部门，可根据总经理的指令临时增加审计次数。

（2）审计小组准备。企业制订审计计划后，就可以开始组建内部审计小组。审计小组的准备工作按照以下步骤进行，如下表所示：

审计小组的准备工作		
序号	工作步骤	内容说明
1	成立审计小组	由高层选定流程审计组组长，审计组组长应具备审计员条件，至少参与过公司审计作业两次以上
2	选定审计成员	审计组组长按照审计的目的、项目、范围或部门，选择具备条件的审计小组成员，通常为3~5人 审计员不得审计与其职务有直接关系的部门，审计员应具备以下资格能力： （1）受过专业机构培训并持有合格证书 （2）具备独立、交流、合作、应变、分析判断、学习等基本工作能力 （3）具备审计准备、现场审计、将观察结果形成文件的具体工作能力
3	召开审计前会议	审计组组长在审计前，组织审计员召开审计前准备工作会议，讨论审计行程的安排，确定审计员已熟知审计目标、范围与审计时所使用的标准，并明确自己的责任
4	拟订审计日程表	审计组组长根据职能分配表及相应标准的要求编制审计日程表
5	与被审计部门协调审计行程	审计日程表编制完成后应向被审计部门知会日程安排，双方确认之后交管理者代表审批，获得批准后，交由文控中心分发归档
6	编制审计检查表	审计员编制审计检查表

（3）受审部门的准备。接到审计日程表后，部门负责人开始着手进行必要的准备工作。若对审计的日期和审计的主要项目有异议，应至少提前两天通知审计小组，经协商后可以另行安排，并做好下列准备工作。

①将审计目的和范围告诉所属或被审计项目相关人员。

②指派合适的管理者负责陪同审计小组，被指派的人员应具有回答审计相关问题的能力。

步骤二：流程审计工作的实施

流程审计工作的实施包括召开首次会议、现场审计、召开审计小组研讨会议、召开末次会议、不合格问题改进追踪五个部分。

（1）召开首次会议。在正式开展流程审计前，需要召开首次会议。会议由审计组组长主持，被审计部门负责人参加。会议主要包括以下几方面的内容：

①介绍审计小组成员。

②确定流程审计的目的、范围、依据，以及记录不合格项的处理原则。

③确认审计日程，并初步敲定末次会议的时间和与会人员。

④协调各部门在审计过程中的责任，使之相互配合。

⑤与会人员对个别问题及注意事项进行说明。

（2）现场审计。正式进行流程审计时，由被审计部门配合提供审计小组所需的各项资源，以确保审计工作能够得以顺利进行。审计小组应通过面谈、文件审查、观察相关区域等活动，收集客观证据来开展审计活动。

在进行审计时，应注意从业务流程入手开展审计工作，在工作现场的各个生产流程链中查找问题，这样可以更快地切入问题根源，提高流程审计的效率，并且从根本上强化企业的内部控制。

在进行流程审计时，还应注意以下事项：

①现场调研与企业资料相结合。

②寻找各种问题发生的根本原因，对足以影响审计结果的问题应予以重视。

③利用“审计检查表”辅助记忆，维持审计的连续性及深度。

④确定审计工作是在审计员引导下进行，而不是在被审计部门的引导下进行。

⑤掌握审计目的，不超越审计范围。

⑥当发现不合格项时，应调查到必要的深度，并将观察到的不合格项填入“审计不合格项报告”中。报告主要内容包括：问题点所在流程、工

序、不符合作业描述、原流程规范要点、直观原因分析、责任人等。

⑦当发现流程的问题、风险、缺陷和不足时，应将观察到的问题填入“审计问题与风险报告”。报告主要内容包括：问题点所在流程、问题点所在工序、发现问题描述、预估可能引起的结果与风险、直观原因分析、责任人等。

（3）召开审计小组研。讨会议审计结束后，由审计组组长召集审计组成员开展会议，说明以下几方面内容：

①研讨“审计检查表”的内容。

②分析“审计不合格项报告”中的内容，并对确定项重新总结、归纳。

③分析“审计问题与风险报告”，并对确定存在的问题、风险进行分析，提出改进建议与改进计划。

④审计成员报告在审计过程中所遇到的主要障碍。

⑤综合讨论被审计部门的优缺点。

（4）召开末次会议。审计结束后，由审计组组长主持召开会议，使被审计部门清楚地了解本次审计结果。末次会议由企业管理者代表、审计小组成员及被审计部门负责人共同参加，会议说明以下几方面内容：

①此次审计的范围与目的，流程审计报告的内容及其意义。

②按照“审计不合格项报告”的内容一一说明所发现的不符合项，由被审计部门负责人进行确认及申辩。双方对不合格项达成一致后，由管理者代表确认签字；未达成一致的内容由管理者判定内容是否合理。

③对“审计问题与风险报告”的内容进行一一说明，并提出改进方案、建议，以及改进所需的物资和成本，由被审计部门与企业管理者代表商讨是否立即对其改进，并明确改进所需的时间及投入。

（5）不合格问题改进追踪。对于流程审计中发现的不合格问题，流程审计小组要做好改进及追踪工作，这也是流程审计的工作重点。

在此过程中，流程审计小组的工作人员应该注意以下几个问题：

①在原因分析阶段要确保原因分析到位，确保抓住问题的本质。

②确保针对不合格问题的改进措施有效，能够从根源上消除流程存在

的问题，而不是仅仅采取应急的措施。

③针对流程中不合格问题的改进措施要细致，便于跟进改进效果。另外，改进措施中要制订明确的工作时间与工作计划，明确责任人和质量标准等。

④一定要确保不合格问题的改进效果，如果效果没有达到要求，一定要督促受审核方重新整改。

第八章

优化流程，让管理更高效节能

流程管理需要各项环节的配合，而在此过程中，流程优化无疑是最能直接创造价值的一环。然而，流程优化也是很复杂的过程，它是一个全面的、系统的工程，在优化时难免会损害部分人的既得利益。那么，问题就在于我们应该如何寻找优化对象，以及优化工程该由何人负责，怎样操作处理才能达到较高的成效？

做好流程优化，增强企业利润

在流程管理的各项环节中，能够直接创造价值的，就是流程优化。作为流程管理人员，要想自己的工作得到公司高层的认可，最有效的办法就是尽快启动流程优化。因为有了实实在在的优化成果之后，再谈“理论、体系、框架”等内容，才会有人真心实意地去听，去支持。

大量流程管理的实践说明，企业有时不需要研发新技术，或开展新项目，只要做好流程优化，就能收获丰厚的利润。我们先看看高盛的优化“魔力”。

经/典/案/例

世界著名的投资公司高盛每年都会并购很多中小企业。高盛购进这些企业后，并不实施分拆、整合，也不会裁减人员，它会对这些企业的管理与运营流程(特别是营销流程)进行整体评估，然后进行针对性的优化，就能让这些公司业绩大增，再转手卖出高价。

其实，高盛对这些中小企业的“起死回生”并非秘而不宣的秘诀，它运用的只是基础的管理和营销理论，对企业的一些基本流程进行查缺补漏。这些流程虽然简单，但一旦缺失，就会对企业发展造成重大影响。

例如，这些中小企业大多没有系统的年度营销计划，也没有把年度营销计划分解到每一个销售人员身上，更没有精确到每月、每周的跟踪调度。这些企业经常直到第四季度才发现销售业绩跟当初的目标相差很远，此时再想弥补，却为时已晚。针对这一问题，高盛要求这些企业必须制订

详细的营销计划，并分解到每季、每月，以及每一个销售人员身上。然后每个销售人员每周、每月都要梳理自己的业绩，这些数据会有专人汇总分析，一旦发现业绩下滑，立刻采取整改措施。

另外，这些中小企业普遍没有建立CRM客户管理流程，更没有对客户进行详细的记录、备案，导致营销业绩高度依赖销售经理的私人关系。

针对这一问题，高盛将建设CRM客户管理流程作为这些中小企业高管的考核指标，并将客户资料的完整程度与销售经理的奖金挂钩。针对那些客户不愿填写或没有时间填写客户资料的销售经理，高盛要求企业为这些人配备助理，这些助理会协助销售经理把数据填写到CRM系统中。

CRM客户管理流程建立后，这些中小企业的销售业绩日益稳定，不会再受到销售经理离职的影响。之前，一旦销售经理离职，将带走多数的客户。如果公司建立了完善的CRM客户管理流程，对所有的客户(包括潜在客户)都能登记造册，那么这些客户资料就会保存在公司。如果销售经理离职，只能带走少量客户。

流/程/指/导

从本节的案例中我们可以看出，做好对流程的优化是很重要的。企业做好流程优化，要把握好以下两点。

第一，流程到底需不需要优化，由企业的经营指标来决定

当具体到单个流程时，评价指标是多样的，可以以时间是否缩短为指标，或是以流程的岗位、步骤是否减少作为指标，也可以用创造的价值是否增加为指标，这都是合理的，当然，也有意外，若是有的流程岗位不但没有减少反而增加了，或者步骤不减反增，但是它所创造的价值确实大大提高并且得到了顾客的肯定，满意度飙升，这些显化出来的表现都是可以用来测评的指标。

流程优化，说到底还是看两方面：顾客的满意度和企业的增值率。在此基础上，若是本来的流程太过简单，可以通过优化增加新的环节，这是

应该予以认同的。例如，最常见的原材料采购，众所周知这是最容易出问题的环节，原来的很多公司都没有专门的市场调查与采购流程，任何事情都是由采购员独立做主，万事都是一人说了算。当把流程优化以后，不可否认，会多出许多的流程步骤，无论是市场调查、商家选择还是针对采购合同的草签、采购合同的审批，每一个流程都需要专人负责，每一个岗位都需要安排不同的员工把守，表面看来是把事情复杂化了，但是流程优化后，不但可以把采购价格大幅度降低，更重要的是可以加强管理，减少腐败，这无论是对客户的满意度还是对企业本身价值的实现都是值得肯定的。

第二，流程优化不是单独存在的，一定是在与对手的比较中存在的

流程优化的目的，是为了增强企业竞争力，这是企业发展的根基，不可动摇，就算不能做到比竞争对手更优秀，那也不能逊色太多，至少得保证与其看齐。当然，关于如何获得竞争对手的资料与发展进度，这是企业信息收集流程需要解决的，在此就不再赘述了。

处在信息化的时代，任何一个企业要想发展，都需要有专门的信息收集渠道，并且得专项管理。相对于企业的内部经营来说，竞争对手的公司资料是属于企业的外部经营信息，在此我们需要特别提醒的是，应注意信息收集的合法性，懂得合法经营、良性竞争，万不可做出违法乱纪、背离道德之事。

合理渠道有很多，可以查询行业期刊，或是与同行之间交流，向行业协会索取，甚至可以参观考察，总之，收集渠道必须合理，取之有道才是正道。当然，若是企业规模巨大，就得考虑聘请专业机构了，由他们经过科学评估得出的资料，具有一定可信度。但最简单的方法莫过于市场调研，看市场的反应，毕竟从消费者手中获取的信息更有价值。

不可否认，流程管理对于企业来说，是很有使用价值的管理方法和技术，但任何问题的解决都不可能一劳永逸，“一招走天下”是不太现实的。特别是在企业管理上，企业内部系统结构复杂，单靠流程管理不能解决所有的问题，更何况是那些刚刚导入流程管理的企业，人们的习惯必然会造

成大大小小的阻碍，对新的做事方法了解不够透彻，也许造成的后果就是，工作效率还不如流程没优化以前的高。这绝不是骇人听闻，曾经有个国际大公司，在最初实行流程管理时，前三个月甚至连员工的工资都发不出来。

因此，当一个企业想要进行流程优化时，需要深思熟虑，做出决定后，面对内忧外困，一定要坚持，面对来自企业内部的艰难进程和来自外部的压力与干扰，不能轻易放弃，至少要坚持半年或一年，等这段时期度过之后再进行评估，会更客观、更准确。因为那时的企业，它的经营业绩指标都能显示出来，进行对比检查，一目了然，企业发展的变化到底是好是坏，流程优化对企业的发展是否有利，便可轻易得出结论。

从“诺基亚衰落”反思流程管理

对流程，管理者们应该有正确的认识。流程每一个步骤的设计，每一种执行方式，都牵涉每一个部门和员工，都应该有其指向性和目的性。

换而言之，如果流程中的那些设计对于整体提高流程功能无用的话，管理者就应该坚决而果断地将之放弃，而不是始终抱残守缺。这些无用的设计看起来或许对企业暂时没有什么坏处，对管理者个人也没有什么损失，甚至对流程的目前运行也并没有破坏，但这样的设计限制了企业未来的发展，影响了企业在今后市场竞争中的能力，最终会动摇企业的地位。

因为流程缺乏合并，过于烦琐而导致失败的，中外企业竞争史上不乏经典案例，其中更不缺少那些曾经在各自行业中担任标杆的巨头企业们。其中，诺基亚在智能手机系统上的衰落值得管理者们分析和学习。

经/典/案/例

2013年1月24日，诺基亚公布消息，将停产塞班智能手机，这个历时十几年，销量上亿的手机系统，就此消失在手机市场中。

塞班系统诞生于1998年，从一开始就得到了当时手机三大巨头爱立信、摩托罗拉和诺基亚的支持，不久后，其他厂商也纷纷加入使用者队列。但到了2007年，苹果开发的IOS操作系统改变了智能手机原有的格局，安卓系统更是后起之秀，塞班失去了大批手机厂商的支持。

与苹果的IOS操作系统和谷歌的安卓系统相比，塞班系统早已经被市场所淘汰，在中国只占据3%不到的市场份额，走到这样的境地，也是意料之中。但诺基亚的塞班系统真的在此之前没有什么翻身的机会吗？其实并非这样。在15年的发展历程中，塞班系统的研发一直没有停止过，投入其中的力量也并没减少。但系统庞杂的问题，并没有得到真正的改变。其深层次的原因在于没有采用正确的研发流程。

由于诺基亚传统的循规蹈矩的企业文化和相关制度，决定了他们不可能真正简化相关研发流程，对塞班系统进行革命性的变革。

在诺基亚前高管朱汉尼·里斯库退休后写的《新诺基亚》一书中，人们看到，诺基亚拥有庞大的研发技术机构，研发人员具有5000名，其中有500名左右的顶级技术人才，他们经常能够想出优秀的创意。然而，由于审批流程过于冗繁复杂，这些创意常常无法通过企业内部的讨论和审核，最终被竞争对手抢先。

同样烦琐的程序还包括诺基亚的数据统计和市场调查习惯，在诺基亚的官网上，最常见的就是各种各样的用户调查页面，这些页面还要通过各种程序，最终才会转化为企业实际开始的研发行动。

显然，这样的流程设计将企业的创意意识压制住了，并拖慢了研发的速度。而在塞班系统本身的开发流程中，也经常可以见到这样的情况：几名工程师提出一个设想，这样的设想放在美国公司也许只是在会议桌上讨论之后就可以做出决定了，而在诺基亚的流程中，要找一个大酒店召开工

程技术人员会议，上百名相关员工从欧洲乃至中国等地坐航班前来，每个人都抱着笔记本和发言稿，想借机表现自己的工作设想，这样的会也要开上几天。

流程的庞杂几乎同塞班系统的庞杂相互印证，成了诺基亚在智能手机上衰落的根源。

流/程/指/导

从本节的案例中，企业管理者可以得到以下的经验和教训。

1.每一项分工先进行具体的评估和分析，再做出具体判断

想要完成流程，分工和合作的确不可缺少，这是专业需要，也是为了提高工作效率。所以管理者不仅要分解流程，还要在流程运行时，仔细地进行评估和分析，观察分解后的工作步骤是否真正能够起作用，再分析这些工作步骤的投入和产出比是否相称，同时观察员工在执行工作步骤前后的做法，了解他们的想法等。通过这些行动，管理者将能明确流程中步骤是否有必要存在，是否能够进行合并，从而提升流程内部结构的合理性。

2.以流程决定组织结构，而非以组织结构决定流程

管理同其他企业活动一样，都会因为长期的适应而产生习惯。然而，管理者绝不能习惯性地来看待流程的规划和设计。例如，因为习惯于公司内某些部门的现状，管理者会不自觉地将流程倾向于这些部门，并导致流程中的步骤被分解得太细；又如，因为习惯了公司内组织结构的层级，管理者从来不会想到根据流程的需要来适当地调整组织结构等等。

因此，管理者需要将组织结构进行必要的合并。只有当整个企业内部相关组织得到合并后，流程本身才能够呈现出最好的效果。

掌控好流程优化的时机

挑选好对流程展开优化的时机，反映了一个企业高层管理者的战略眼光和行动能力，也体现了他对企业和员工的负责态度。在这方面，星巴克的流程革新之路是很好的例子。

经/典/案/例

星巴克的创始人霍华德·舒尔茨，将一家小小的星巴克咖啡馆做成全球连锁的国际集团，实现了“在咖啡馆不仅是喝咖啡”的传奇。

随着星巴克的快速扩张，作为公司董事会主席的他同许多高层管理者一样，支持在星巴克店内摆放书籍、出售影碟乃至进入娱乐业，支持星巴克的全球快速扩张，却没有忽视对整个企业内部规定的连锁操作流程进行细节上的观察。正当星巴克业绩蒸蒸日上的过程中，他敏锐地发现，企业的操作流程中存在着不可忽视的问题：高大的自动咖啡机完全挡住了顾客观看调制师制作咖啡的过程，影响了顾客的消费感受；由于在星巴克店内出售三明治(虽然这样的三明治受到不少顾客好评，带来了相当多的利润)，奶酪独特的气味完全掩盖住了星巴克一直以来引以为豪的咖啡香味……

然而，舒尔茨并没有马上越过自己的权限进行流程优化，他只是写出了一份备忘录，并等待时机。

果然，2006年底，星巴克的业绩增长速度开始下滑，2007年跌入了成立以来的最低点。此时，舒尔茨决定开始对流程进行优化。他迅速行动，重新成为企业的首席执行官，并迅速修正之前的一系列优化方案，例如，回归星巴克传统企业文化的本质，加强对员工的培训，摒弃看起来收入高但却影响整个企业长远品牌形象的业务等等。甚至为了提高基层员工的执行力，在2008年初，全美上千家星巴克专卖店集体停业一周，专门对员工进行冲泡意大利式样浓缩咖啡的训练。

经过调整，星巴克这一老牌的咖啡连锁经营企业，重新恢复了活力，再一次站到了行业的顶端，保持了市场的统治地位，这同舒尔茨敏锐的观察力和良好的时机把握能力是分不开的。

流/程/指/导

从本节案例中，管理者可以总结出以下的经验和方法。

1.不要完全因为主观想法和感受就调整流程

某些管理者过于主观，表现在行为上匆忙而随意，经常“拍脑袋”就改变流程，在他们眼中，既然自己是老板或者高管，整个企业就应该听自己的，自然也包括流程变革这样的大事。但实际上，流程的优化必须建立在对实际情况的充分评估上，这种评估有必要获得集体的同意、专家的认可和来自不同层面的论证，在这样的过程中，流程优化的必要性也将逐渐为整个企业所接受，而不仅仅是管理者一个人的想法。因此，利用好流程调整之前的准备工作，为优化做好充分的铺垫，是管理者应该尽到的责任和义务，也是取得流程优化成功的必要条件。

2.适当让问题发酵，以便找到最好的优化方案

问题刚刚被发现时，并非最好的流程优化开始点，这是因为刚刚被发现的问题还需要经过确认，同时也有可能是一种个人的误判；更重要的是，问题被发现时或许还并没有让其他人感受到负面效果，如果不让整个企业发现这样的负面情况，对流程的优化就没有办法真正开始。

但是，这并不意味着管理者可以坐视不管任由问题继续扩大，实际上，管理者可以通过书面提醒、召开会议等方法，将其他层面的管理者召集起来共同观察和分析问题产生的原因以及有可能带来的后果，并在这样的过程中设计出办法来控制和约束问题。最终，当问题充分暴露时，企业上下作为一个团队也形成了必要的共识，他们将在这样的共识下团结起来，开始对流程进行稳妥的优化。

抓住流程节点，让管理直达核心

流程节点是流程管理系统中非常重要的组成部分，通常是指在整个工作流程中，若干个不同环节之间，或者是某一环节与另一个环节开始或结束的转接点(类别点或时间点)。它在整个流程中起着承上启下的作用，这一关键点如果处理不好，则有可能造成环节上的脱钩，从而影响到整个流程的质量。

经/典/案/例

刘老师从事流程管理很多年，在多年的工作经验中，她发现虽然事先给某企业各部门培训了绘制流程图的技巧，可是等各部门把流程图汇总上来时，还是让人大吃一惊：这些流程图五花八门、奇形怪状，有的简直像抽象画一样晦涩难懂(流程图想表达的意思，估计只有绘图者知道)。

更让刘老师头疼的是，这些流程图长短不一，有的画得密密麻麻，有的又只有简单的“一二三步”就结束了。例如，人力资源部的人才招聘流程图只有简单的三个环节：需求部门提出人才需求—人力资源部招聘—新员工入职。这样的流程图显得太“粗犷”了，根本没有任何价值。可能是绘制人员不懂如何细化流程环节的颗粒度，也可能就是敷衍了事。

再比如，财务部门提供的预算编制流程显得非常冗长。原来，财务部在编制预算过程中要与分管领导汇报多次，并与各部门反复沟通，财务部不厌其烦地把多轮汇报、沟通环节全都体现在流程图上，导致流程图中的线条密密麻麻，像缠在一起的电线一样难解难分，这样的流程图本意是让人看明白，结果却是令人越看越糊涂。

绘制流程图并不是把工作程序原原本本呈现出来那么简单，它需要绘制人员懂得流程图的基本逻辑顺序，要善于总结、归纳，还需要一定的

“艺术加工”，让流程图看起来简单、美观、赏心悦目。

流/程/指/导

流程节点对整个流程管理十分重要，但又十分容易出现问题。但企业人员在制定流程的时候又容易忽略这方面的问题，比如缺乏计划性、规范性、可操作性等。通过下表我们来了解一下流程中容易出现的问题。

流程节点的易错点	
问题	内容分析
缺乏计划性	流程的起点是最容易出现问题的环节，一些需要按计划进行的工作到具体实施时就变成完全按照相关部门的需求来进行了，如招聘事务，起点是各部门提出的人员需求，却没有按照人力资源部需求的计划进行工作
缺乏操作规范	流程中某一环节上的工作缺乏明确的规定，如某企业对某一环节进行检查，却没有说明检查的内容，就使得工作流于形式
未能尽到职责	岗位人员在执行节点工作时没有尽职，这一问题需要深入了解实际工作情况才能发现
缺乏验收标准	没有指定相应的验收标准，影响了执行效果，如在生产某一零件的中间过程，没有标准可依，导致生产的零件质量一般
缺乏资源	某项工作的资源如果没有准备好势必会影响工作的进度和质量，如造纸厂的厂内运输工作由配送中心负责，而运输车辆却由另一个部门负责，这增加了协调工作的工作量，导致前者实质上无法拥有职权
缺乏时间性	在流程中只规定了工作内容，但对一些时效性强的工作却缺乏时间限制。如质量管理流程中，对于发现的质量问题多长时间内通知整改、多长时间进行意见反馈都没有具体明确的规定，工作就无法达到预想的效果

（续表）

缺乏足够的权限	赋予某一岗位的权限小于完成某项工作应该赋予的权限，如某企业的原料采购流程中，需要其他部门做审核工作，这就使得采购部门根本无法承担这一工作
工作要求超出人员的能力	不能按照岗位需求来分配有能力的人员，工作超出岗位人员的能力，如某些企业的监测工作往往由一些无法胜任其他工作而又不能辞退的老员工担任，他们对新增的先进技术设备缺乏使用能力

在实际实施的流程中，流程节点问题需要深入结合流程运行的实际情况，单靠分析现有的流程图是很难发现的。所以，在对流程图进行优化时，要通过实际情况来分析节点问题。

那么，怎样才能有效地控制流程中的关键节点呢？

1.识别流程节点

企业中的流程有些是根据实际需要制定的，并不需要优化和改造，我们要做的是识别流程中需要优化的不合理的流程。流程的改造、优化要有针对性，不要像某些企业不分青红皂白，对所有的流程都“好好改造”一番，这就得不偿失了。所以，在对某个节点实行优化前，一定要加以识别，看这个节点是否值得去优化，优化的程度如何以及优化的先后顺序，先干什么后干什么，都必须搞清楚，否则费力不讨好。

当我们准确地识别出了需要优化改造的流程节点后，接下来要做的就是有的放矢地优化改造这个流程，实现流程节点的标准化、合理化，从而协调整个流程的运作。识别流程节点有三个原则：一是看这个关键因素是否对整个流程的运作产生重要影响；二是看这个因素是否能最大幅度地提高企业效益；三是看这个因素能否满足客户的需要。如果能做到以上三点，那么这个因素就是流程的关键点。

2.避免多余环节

要避免在流程优化管理过程中产生多余的不必要的环节，这样会增加成本，降低工作效率。我们知道，每个企业都应该有符合其需要的工作流程，任何过多繁杂的不合理内部机构，就会使得部门过多，业务过于分

散，很容易导致各部门“各自为政”，使得企业的整体竞争力不高，难以形成相对成熟的运营体系。最好的办法是规范企业运行流程，减少不必要的环节。

所以，当一家企业的内部结构去除多余的部门以后，工作效率会大大提高，企业的整体竞争力也会得到提高，会大大减少不必要的人力和物力成本。

3.逐层分级处理

在现代企业管理中，有很多企业在实施了流程管理之后仍然没有得到相应的效果，这很可能是因为其流程混乱导致的，事务分级处理是解决这个问题的最好办法。

例如，某企业实施了流程化管理之后，由于没有选定各个流程的负责人，导致公司的大部分业务流程都要总经理亲自把关，这不仅导致总经理的业务过于繁重，压力过大，没有其他的时间和精力管理其他重要事务，还严重影响了公司的进度，使计划好的战略不能按时进行。

这个例子就是由于没有进行事务分级处理，致使总经理对公司的大小事务一把抓，不仅忙得晕头转向，还难以保证流程的流畅实行。企业过分实行流程化，近乎有些死板，导致审批环节过多，反而增加了企业流程的运行成本。

在现代企业管理中，如果实施了流程管理还不见效果，就应该好好考虑一下是不是问题出在这里，要想避免此类问题，最好的办法就是进行事务分级处理。

做好流程整合，充分释放企业潜能

一个缺少整体流程构思的企业管理者无法做到完美，而一个在整体流程构思中欠缺了整合方案的设计也难以获得有效的共识。让流程的整合走

在执行的前面，走在优化的前面，企业的潜能才能获得充分的释放。

经/典/案/例

一家出口型企业长期不断出现订单积压、延误、出货不按时的问题，导致企业陷入困境，客户由反馈、批评、抱怨到转投其他供应商，而企业内部由于业绩提升缓慢，人员队伍难以稳定，管理思路朝令夕改，陷入恶性循环。实际上，这家企业的内部管理人员并不算懈怠，其中，从老总到班组长都在密切关注着生产和出货流程，看起来，他们确实很忙，从一个个客户到一份份订单，每天都在围绕着具体的问题着手解决，但问题并没有减少，或者是缺少原料，或者是缺少模具，甚至还会缺少人手，有时因为部分员工的不尽责，导致一个团队的生产速度缓慢。

经过咨询专家的分析，这家企业的问题很快就充分暴露出来，他们的主要问题并不是表面上的材料或人员的欠缺，而是流程不合理导致的松散和疲沓。例如，对流程中产生的问题，没有具体人员随时负责，而是出现问题，老总才安排相应的管理人员去解决办理，管理人员对下属也采用同样的办法。结果，不仅职责没有明确，人力资源也没有得到有效的整合利用，导致有的人忙忙碌碌，有的人可以上班偷闲，即使是同一个人也有可能有时经常加班，有时却无事可做。试想，这样的管理系统如何应对客户不断提高的要求呢？同样，生产系统中也有这样的问题。

问题明确后，解决方法很快就拿了出来，首先是对整体流程进行整顿，尤其是对那些配合、协调不力的部分进行强有力的整合，将工作和资源落实到每个执行的节点上，明确生产管理的流程和原则。一些流程中的步骤原本是不同员工执行的，现在根据现实要求，调整到同一个人的工作中完成，还有一些步骤原来由不同部门在不同时间完成，经过整改，则让同一个部门完成，或不同部门同时完成。3个多月后，该企业的流程整合初见成效，交货及时率由最初的50%提升到83%，产量也大大提高了。

流/程/指/导

流程的整合如果落到实处，带来的效果将是明显的，那么，具体应该从哪些方面入手来整合现有流程呢？

1.对现状进行调查，并将流程分解为更小的流程来对待

想要实现完美的流程内部整合，企业的精细化管理水平一定要配套，如果未能做到这一点，管理者就要从准确发现和分析问题所在开始。例如，将每个月交货耽误的时间具体用数字加以表现，或者将每个月流程中问题出现的频率用数字加以记录等等，这样，现实情况被有效地转化为书面记录，可以在整合时提供有效的凭据和证明。

另外，对整体流程的整合并不容易，需要建立在对整体流程中各个小流程的分解认识上。管理者不妨先让下属各部门领导对各自的工作流程提出整合方案，这样，便于整体整合的环节点就得以浮现，可以利用的资源也获得确定，管理者的战略整合就能顺利开始。

2.从重点领域开始整合

毋庸置疑，企业需要整合的业务流程实在太多，但是，鉴于主客观原因，管理者不可能对每个流程都同时开始整合。这就需要他们对业务流程进行具体的分类和认定，看清其中哪些属于亟待整合的重点领域，例如，直接同客户打交道的，对企业整体士气影响大的，或能够直接决定企业未来发展空间的等等。

同时，对于那些看上去并不太紧急的流程，也需要进行分类处理：其中那些已经有了整合资源的环节，可以立即进行整合，而那些整合时机或空间还不充分的环节，则需要继续进行观察和分析，并为其创造整合必要的基础，使其随时进入可以整合的状态中。

流程优化并非“一次性革命”

流程在优化完成后，并不意味着结束，因为流程优化不是“一锤子买卖”，流程管理不是“一次性革命”，需要追求长治久安，进行持续改进。

经/典/案/例

赵师傅新到一家商贸企业担任后勤部门负责人，负责全公司的货物分配业务，在工作中他发现该公司的收货流程非常繁杂。

他发现，这个流程最大的问题是，从配送中心一直到上架，“查收”这个环节就历经了7次。按道理来说，如此细致的查收，应该能保证上架货物的质量。本是为了保证货物的质量，却由于经手人太多，反而出现货物短缺的现象，而且一旦发生问题找不到相关负责人，最后公司老板不得不为货物的损耗“买单”。

针对这种情况，赵师傅果断向公司提出了减少查收次数，把7次验收减少为3次的建议，公司管理者召开了讨论会，会上他提出了自己的观点：“收货流程中的验收只需3次，第一次是配送中心初验，第二次是门店收货员复验，第三次是理货员上架时查验，防损员可以不参与验货。”

一听这话，参会者纷纷提出了反对意见。因为在这家公司，防损部门工作很到位，在全体企业成员眼中，防损员几乎是公正和安全的化身，因此，赵师傅要取消防损员的查验收资格，大家都想不通。

为此，赵师傅费了不少口舌，他说：“验货根本不是防损部门的事情，不是防损部门的责任，验货的目的是保证数量准确、品质达标，就算防损员参与进去了，也无法保证数量准确和品质达标，因此，这一步完全可以省略……”听了赵师傅的话，董事长第一个响应。有了董事长的加盟，支持的声音渐渐多了。

第一关过了，赵师傅顶住巨大压力提出要继续简化查货的建议。最后，大家一致同意只保留两次查验收，一次是发放人员在配送中心查收；一次是售货员收到货物时验收。人力资源部门的负责人当场算出了精简后的收货流程所节省的人工成本，一个月可节省13000元，一年下来就能节省15万元。

流程总是有产出的，如果某个流程的运作效率非常低下，甚至没有什么效率，那么这个流程肯定有问题。比如产品开发流程多年没有开发出一个新产品，那么你就应该怀疑这个开发流程有问题。对于这种效率低下的流程，企业必须考虑对其进行优化。案例中的赵师傅就做得非常好。

流/程/指/导

企业流程设计不合理会造成工作人员重复性工作，从而使得企业资源在“空中”消耗。而且流程过多的话还容易产生误操作，一旦出现失误，将会给企业带来更大的损失。管理者千万不要小看精简流程的作用，在管理上，舍弃一个可有可无的流程，往往能给企业带来不小的改变。如果再辅以实用的技术，那么企业管理效益倍增就不是梦。

由此，我们可以看出这些重复的工作流程将给企业带来资源浪费，成本增加。针对这种情况，最关键的一点就是减少重复性工作，提高工作效率。在精简流程的时候，管理者要注意以下几个问题，以便顺利开展流程的精简工作。

第一，企业高管支持流程的精简工作。

第二，让流程说话，而不是让领导说话。

第三，企业领导人积极参与流程优化工作。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 流程优化的六个步骤

流程的优化流程						
工作项目		作业方法		注意事项 / 经验点	项目会议	相关方法/工具
1	立项	1.1	确定项目组成员与分工	（1）项目经理是必需的 （2）必须安排一名项目经理秘书，负责会议组织、项目组工作的跟进 （3）项目组成员一般包括：项目涉及流程的各岗位代表、流程上下端客户、IT开发部代表、必要时要求第三方加入	项目会	项目书
		1.2	召开项目启动会	介绍项目的大致情况及各组员的职责		
		1.3	项目工作计划	工作计划必须包括：项目启动、现状分析、方案与配套设计、新IE流程切换、效果评估与项目总结各阶段的时间及责任人		
		1.4	项目组成员的技能培训	借助流程管理部提升项目组成员的流程优化项目管理能力		
2	流程分析与诊断	2.1	详细描述流程现状	利用流程现状分析表，必要时画出流程图	流程优化分析会	流程项目分析表
		2.2	讨论现有流程主要存在的问题			
		2.3	现有流程增值分析			
3	流程优化设计	3.1	讨论并确定主要问题的解决方法		流程优化方案讨论会	优化方案书
		3.2	设计新的流程，并画出流程图	（1）注意设计新流程之前要建立“一切都是可以改变”的理念 （2）流程优化设计方法：①运用哈默流程优化九大原则；②运用ESEIA原则		
		3.3	基于新流程设计调整相应职责分配	必须让人力资源部参与配合，设计岗位与部门职责的调整		

（续表）

3	流程优化设计	3.4	基于新流程设计制定配套绩效评估及激励制度	（1）使得考核的导向与流程导向一致 （2）职责变化后要分析相应岗位KPI是否需要调整	流程优化方案讨论会	优化方案书
		3.5	基于新流程设计制定配套制度及清单	对于重要的节点要制订checklist，以确保流程执行到位		
		3.6	流程优化方案可行性、可操作性评估	让各岗位操作层面的代表对流程优化方案有详细的了解和反馈以便完善方案，提高方案的可行性及可操作性		
		3.7	优化方案确认	（1）要让优化方案的相关领导充分了解优化方案，达成共识并签字确认，以利于方案的实施 （2）优化方案定稿后，如在后续制订IT解决方案、测试上线过程中发现需要变更，需填写需求变更申请表		
4	IT方案设计及开发	4.1	与IT方确认需求	达成共识，且确认签字	需求确认会	IT解决方案书
		4.2	提交IT解决方案			
		4.3	确认IT解决方案			
		4.4	跟进IT系统开发	对照IT开发部给出的上线时间表跟进		
		4.5	IT系统的测试(软硬件安装、权限设置及数据准备)	（1）为确保测试效果，IT系统必须提供清晰的测试点清单 （2）测试要安排好需求方相关责任人		
		4.6	IT系统操作手册	IT开发部负责制定系统操作手册，以供测试及上线培训使用		

（续表）

5	新旧流程切换	5.1	为新流程设计制订配套的制度	（1）完善或制定与新流程配套的管理制度，可以先做一个简单的指引做上线培训用，项目关闭前再定稿并由流程管理部发布 （2）系统操作手册定稿 （3）强调流程优化前后各岗位职责变更	流程上线问题讨论会	上线问题跟进表
		5.2	召开新旧流程切换计划会	（1）确定新流程上线策略：全面一次切换，还是先试点再做全面切换，如试点要选择好试点单位 （2）确定新流程上线时间 （3）确定新流程上线前准备工作：新流程配套制度及操作手册的定稿、培训计划、上线问题受理、各平台问题反馈接口人等		
		5.3	安排上线前培训	（1）受训者应包括所有与新系统有关联的人员 （2）提前与培训部联系，可以利用培训部资源与专业能力，提高效率		
		5.4	发上线邮件通知	应包括：（1）项目背景；（2）项目意义；（3）上线时间；（4）上线范围；（5）新旧切换安排；（6）新流程上线问题受理人员安排；（7）上线操作注意事项，出现异常情况时决策安排；（8）培训资料与新流程相关制度；（9）流程重要优化点		
		5.5	上线及问题处理	（1）理顺问题反馈、受理及处理的程序与责任人，一般项目成员为各岗位代表，负责收集上线问题；项目秘书负责所有问题的汇总及跟进 （2）如果是大的项目，建议每个分公司安排对接人员		

（续表）

6	项目关闭	6.1	项目验收	项目目标达成评估，如果有遗留问题需继续跟进	项目关闭会	项目关闭计划项目效果评估计划
		6.2	流程制度的定稿及发布			
		6.3	项目效果评估	（1）评估时机一般为流程正常运行一个月后 （2）评估要求量化，用数据说话 （3）评估指标至少包含大项目组目标要求		
		6.4	团队成员获得的新技能反映到人力资源上	（1）对项目组成员做评估 （2）项目经理发E-mail给各项目小组成员及主要参与人员的上司一封感谢信，对项目成员的成绩给予肯定并表示感谢		
		6.5	项目正式关闭	（1）项目关闭的时间一般为新流程正常运行一个月后 （2）对期间所有发现的问题均有记录，且在会议中确定解决措施 （3）项目关闭后，流程的运行及维护移交流程所有者或相关管理部门 （4）与项目组成员一起分享项目经验及知识 （5）项目关闭后，项目经理应发一封“项目关闭”通知给项目组成员及效率小组成员，通知内容应包含：项目名称、项目重要进展回顾、项目目标及达成状况、项目成果介绍、项目正式关闭时间、优化后流程管理转交说明、项目经验总结		
		6.6	项目知识管理	整理项目知识，包括全过程的文档、记录和经验等		

第九章

形成流程文化，让员工自发自为

没有良好的流程优化，流程管理就很难在企业里推行，更无法长久坚持下去。企业不仅要培养员工正确的做事方法，还要塑造员工的理念和价值观。只有在良好流程文化的熏陶下，员工才能自发自为地推进流程管理，而不是被动接受。

流程管理的“文化土壤”

流程管理的精细化，从根本上来说，需要以内在的企业文化为基础，包括：弱化权力意识、淡化组织边界及共享全面资源。下面以我国电信流程文化为例，谈几点主要看法。

经/典/案/例

针对“企业的流程持续改进需要什么样的企业文化”这一问题，中国电信得出了三点总结。

第一点，是企业不断追求的有关成效的问题，他们更注重的是问题到底有没有得到实际的改善。

怎么样才能有成效地解决问题呢？①抓重点，找出问题的关键所在；②针对问题提出切实可行的具体方案，而并不是一味地只追求虚无的完美；③最后需要呈现的是具有冲击力的实际效果。

第二点，企业需要的是无边界的合作与管理及非本位主义的思考方式。一般来说，在企业中都会存在工作组，而这些工作组都是以跨部门合作的形式来进行工作，这恰恰可以反映一个企业的流程管理水平。以联想、华为为例，它们都属于开发集成产品的企业，但它们的主体就是以跨部门合作的形式组成的产品研发小组。

这样的组合需要兼顾三点：①各部门之间的自然合作，这是基础；②考虑问题时要注意整体性，有全局观念；③各部门员工之间协调工作，对待不同部门的人要互相体谅，学会换位思考。

第三点，想在企业内部学习成长，就要以学习型的工作方式不断提升自己，即：不断地提出问题，并且学会自己主动解决问题，还要在解决问题的过程中积极思考并吸取经验，努力完善自我。

有时候部门在流程优化的过程中，只会突出表现优势所在，而对于流程的缺陷却讳疾忌医，下意识隐藏。其实也可以理解，这么做无非是想在领导面前表现自己，怕在领导心中留下不好的印象，这种心态与我们说的学习型工作方式是相悖的，这是典型的非学习型工作方式的表现。

学习型的工作方式要求做到：①要主动提出问题；②当问题出现时，要积极解决问题，勇于承担责任，而不是面对问题避之不及；③事后要善于总结，反省自己，从而不断改进，完善自我。

以上这些，要在企业文化中加以表述，无论是口头上、手册中或是通过各级经理在言传中高频率表达，这样便能逐渐形成一种企业文化。这样所形成的企业文化是着重体现“能力”的，而不是只表现诸如诚信、团结或是正直等“人品”的，孰强孰弱，高下立判。当然我们的意思并非就是，在企业文化中，“人品”不值得关注，只是在如今的商业圈内，想在社会中谋得一席之位，“能力”的地位更突出，只有在企业文化中把“能力”作为首要体现，把“能力”融入企业，使之成为企业的血液、基因，企业才能长久且稳健地发展。

当具体到流程管理上，正是这种以“能力”为主要表现的企业文化，为其指明了方向。换句话说，流程管理的目的就是为了实现这种以“能力”为表现的企业文化。所以，阿里巴巴新人在初入职时所进行的“洗脑入职培训”，其目的也在于此，他们用尽各种手段，无非就是为了让新员工认同，且彻底接受他们的企业文化。

流/程/指/导

精细化的流程管理无法从贫瘠的荒原里诞生，它需要一片企业文化沃土。

1.权力意识弱化

在传统企业里，流程依靠权力的调配来运行，如果流程从上往下运行，就会非常迅速；如果流程横向运行，或从下往上运行，则会变得非常缓慢。要想实现所有流程的运行顺畅，必须淡化权力意识，在企业内部实行真正的平等，避免因权力干涉而造成对流程正常运行秩序的冲击。只有这样，才能实现所有相关流程活动的严密配合。

弱化权力意识，要求把权力下放到基层，例如海尔曾提出“倒金字塔”理论，华为任正非提出“让听到炮声的人做出决策”等，都是下放管理权，推行扁平化组织的典范。

2.无边界组织

流程管理要求淡化组织边界，最终目的就是打破一切障碍和藩篱，建立无边界组织。

无边界组织是相对有边界组织而言的。传统企业一般都是有边界组织——将自己与外界环境分隔，并在内部设置不同的管理板块(如设置不同部门、岗位)，对权责关系进行有效匹配，这是为了保证组织的稳定性与有序性。

与有边界组织相比，无边界组织根本不存在稳定性问题，因为它与外界环境本来就是融为一体的。无边界组织类似生物有机体(如人体)——生物有机体虽然存在各种隔膜与外界分隔，但是这并不妨碍食物、血液、氧气等物质畅通无阻地通过。同样，在无边界组织里，信息、资源也能够快捷顺畅地穿越企业的边界。在企业与外部环境的联系中，虽然利用契约或合同等法律手段能够建立初始联系，但是要真正实现无碍互动，就必须实现信息与信息、资源与资源的直接对接。这种直接对接不是简单的合同或契约能实现的，它必须依靠流程管理把双方的资源和信息管道对接起来，这就好比是让两条河流交汇，达到真正的融合。

最早推行无边界组织的是GE(通用电气公司)的杰克·韦尔奇。他刚刚就任GE的CEO时，GE的资产和利润虽然位居世界500强前列，但是隐患重重：机构臃肿、管理层级复杂、灵活性低、僵化的官僚气息弥漫，

导致GE在面对日本同行的竞争时疲态尽显。

杰克·韦尔奇为了再造GE，提出了“无边界”的理念，他要求将各个职能部门之间的障碍全部打破，工程、生产、营销等环节自由流通，完全透明；同时把供应商、经销商和顾客纳入企业的流程体系里。

根据杰克·韦尔奇的创造与实践经验，无边界组织在很多国家和企业进行了新一轮的发展与演变。在中国，海尔的张瑞敏提出的“企业平台化、员工创客化、用户个性化”理念，就是互联网时代的“无边界组织”。按照张瑞敏的解释，“企业平台化”就是企业从原来封闭的组织变成开放的生态圈，能够整合全球的资源完成任务，进而演变为能够实现自循环的开放生态圈。“员工创客化”就是让员工从被动的执行者变成主动的创业者，表现方式就是成立小微企业。

小微企业的特点就在于它拥有自主的经营权、决策权、用人权及分配权，是一个完整的系统，它有能力吸引社会各界的资源，从而直接满足客户需求。全新的“小微化”的组织形态，它的不同之处就表现在小微企业和小微成员的关系上真正实现了自驱动、自演进。在小微企业之间，它们的关系也随之发生转变，不再是企业部门之间的关系，而是完全的市场关系。

目前，海尔已经有上百个小微企业。小微企业可以自主经营、决策、分配，直接面向用户，能够更好地吸引全球一流资源，更容易发挥机制和活力优势。

3.资源全面共享

在传统企业里，资源的支配能力与权力大小成正比。等级制导致了资源的独占性，使之无法实现共享。与之相反，流程管理要求全部资源都服务于流程运行，以保障资源利用效率最大化，不允许被某个部门垄断。

当然，资源的全面共享不是单纯指企业内部的共享，它还包括打破企业的边界，把全行业的资源、技术都放在同一共享平台上。在这一共享平台上，企业应该把员工、经销商、顾客、政府，甚至竞争对手都涵盖进来，而不仅仅是依靠企业自己有限的资金和实力。

回顾20世纪，企业竞争遵循的依然是“扑克原则”，即“好牌制胜”。只要拥有一项核心技术优势，就能够在市场上无往不胜，而为了让技术优势最大化，就要严守机密，让对手不知底牌。封闭式创新，其实质是封闭的资金供给与有限的研发力量的结合，目的是保证技术保密、独享和垄断，从而树立绝对竞争优势。发展到极致的例子，就是生产复印机的施乐公司甚至要自己开发专用的复印纸张。

但在互联网时代，一切都改变了。随着信息技术的发展和人才的快速流动，企业获取技术的成本大大降低。资本日益集中，技术也很快扩散。随着技术的不断应用，专有技术和工具传播越来越快，竞争对手、经销商、咨询机构、科研机构、流失员工都是潜在的传播渠道。很多企业都在从事相同的创新活动，先开发成功者，虽然能获得暂时胜利，但很快就会被竞争对手的创新赶超。因此，单个企业妄想依靠专利技术获得垄断利润的难度日益加大。

在这种情况下，仅仅依靠企业内部资源闭门造车式的创新不仅成本高昂，还使企业反应迟钝，产品和服务偏离市场实际需求。为了解决这一问题，企业在制定竞争策略时，需要重整内外部资源，把内部员工和外部的供应商、顾客、研发机构甚至竞争对手都接入一个新的创新价值链中，打造一个崭新的生态群落。

三星电子之所以能迅速崛起，除了强化自身研发能力之外，善于与技术领先企业合作共同开发技术也是关键因素。在20世纪90年代，为了进入电子产业高端市场，三星电子除了进一步加强公司内部研发和与其他公司签订技术转让协议外，还采取了两项新的战略举措：一是在发达国家收购高技术企业；二是与拥有尖端技术的竞争企业结成战略联盟，共享技术。例如，三星电子与东芝合作开发快闪记忆体，与富士通合作研发液晶技术，与索尼合作面板，与三洋合作空调技术，与戴尔合作激光打印机，与苹果合作开发智能手机。

正是领先技术共享和合作的战略，让三星电子开发的多项产品已在高新技术电子产品市场占据世界领先地位，赢得多项世界第一，其中包括：

世界第一台硬盘数码摄像机ITCAM—9W；世界第一款具有光学变焦功能的300万像素照相手机；世界第一台高清电视用DVD；世界第一面高清电视机用57英寸TFT—LCD显示屏等。

与三星的多方联盟、多元合作相比，苹果公司虽能够凭借乔布斯一人之力横空出世，可是苹果确有其致命缺陷，就是iOS系统的封闭性。iOS系统杜绝第三方软件，所有应用只能通过iTunes以及Appstore来完成，这虽然保障了苹果的绝对控制权，却将所有合作者都挡在了门外，成为其走向衰亡的潜在要素。

相比而言，谷歌的Android系统是开源共享的，所有企业都能够运用这一平台进行开发，不同的企业共用这一系统，相互竞争间相互促进，共同成长。可以说，Android与iOS的较量，不仅是技术和用户体验间的争锋，更是封闭性与开放性的较量。

现在，使用Android系统的智能手机机型在全球已逾百款，正以疯狂的势头持续增加，诸多的大品牌手机生产厂家正在向Android“投怀送抱”。而苹果不一样，因为iOS系统的封闭性，它只能自力更生，独自发展。如果说乔布斯在世时，苹果还能勉强应付Android的冲击，可是现在“乔帮主”已逝，谁赢谁败，仿佛已见端倪。

流程管理的“文化意识”

上文谈到流程的“文化土壤”，是从企业流程管理的层面说起。除了这些文化土壤外，流程管理还需要具备一些文化意识，比如阿里巴巴“客户第一”的文化意识。

经/典/案/例

阿里巴巴提出“顾客第一，员工第二，股东第三”的经营哲学，这不是哗众取宠，也不是盲目跟风，而是唯有如此才能实现企业价值最大化。其实这也很容易理解：企业要赚钱，钱从哪里来？当然是顾客。所以把顾客放在前面，就是把利润来源放在第一位。然而，是谁把产品或服务卖给顾客的呢？当然是员工。没有满意的员工，就没有满意的顾客；企业怎么对待员工，员工就怎么对待顾客。所以说，与顾客直接打交道的员工要排在第二位，距离顾客最远的股东自然要排在第三位。

在企业里，股东价值虽然很重要，但是不能作为唯一，股东价值要通过顾客、员工来实现。顾客满意，员工努力工作，企业效益自然就会更好，股东的回报就会更高，不求而自得；反过来，如果把股东回报放在首位，那么顾客、员工可能都不满意，企业效益就会低下，股东回报就难以实现。正是看到了这一点，故而阿里巴巴推崇“顾客第一，员工第二，股东第三”的经营哲学，并积极付诸行动。

阿里巴巴最初的B2B业务，是为了帮助中小企业拓展海内外市场；成立淘宝网，是为了帮助更多的人实现网上创业；从淘宝网分拆出天猫，是为商家和消费者搭建“一站式”解决方案，让用户放心购物，不再害怕遇到假货；为了解决网络交易信用问题，支付宝通过“第三方担保交易”，保障顾客的支付安全。

虽然很多人宣称永远不知道马云在想什么，可是他每一次都让我们感到惊讶、放心。这源于始终如一的核心理念——解决顾客的烦恼，让他们更快捷地购物、生活。

流/程/指/导

客户第一是企业应该具备的文化意识，对于员工来说还必须具备责任、合作、纪律、变革和公正五种意识。

1.责任。传统企业实施条块分割管理，虽然做到了专业化，却导致一个结果——人人自扫门前雪，不管他人瓦上霜。“只要把我的本职工作做好就行了，别人怎么样，与我无关”。更严重的是，很多人将推卸责任作为“职场圣经”。出了问题，大家不是想着如何解决，而是相互推诿，把祸水引向别人。例如，在房地产企业里，如果房子卖不出去，往往是营销部责怪工程部施工差，工程部责怪设计部没把户型设计好，设计部又责怪项目拓展部没选好位置……最终的结果就是企业业绩下滑，利润受损。但在流程型组织中，部门绩效不是分段考核的，而是将最终工作成果按合理权重分配给每个部门。如果工作获得了成效，这是所有人的功劳，每个部门都会按照既定权重分配奖金；如果某项工作出了差错，大家也会共同承担责任。

2.合作。在传统职能型组织中，必然存在狭隘的部门利益冲突。在流程型组织里，所有部门都会通力合作，把其他部门当成有着共同目标的团队成员，而不是争权夺利的敌人。

3.纪律。在传统企业里，某些人爱走后门，能通过歪门邪道办成的事，绝不通过正道去完成。不光某些基层员工天天琢磨着绕过规章制度钻营取巧，就连某些高管也常常通过权力获得“便利”，并以此作为身份和地位的象征。

在流程型组织里，所有人都被约束在既定权责框架内，在正确时间内通过正确的方法完成正确的事情。只有这样，所有人在遵守纪律的同时才能获得最大自由，企业才能运行无碍。

4.变革。要做好流程管理，就必须有危机意识。如果企业安于现状，不想有任何变化，就无法指望流程管理取得多大成效。要做好流程管理工作，一定要有改革的雄心壮志。这种雄心壮志能够支撑流程管理团队坚定不移地走下去。

有时候，流程管理取得了一定的成绩，但要继续推进却遇到了更大的挫折。这时，很多人就会“见好就收”，准备“打道回府”了。其实，少量的改进，会使企业放松警惕，最终就是“治了小病”，却放过了“心头

大患”。小修小补，只对原有流程体系进行补充、巩固，结果就是流程变得更复杂，更难以动摇。

5.公正。做好流程管理，知识与专业能力虽很重要，但排在第一位的却是公平的裁量。掺杂私心、有失公允的流程虽能够排除众意强制出台，可是没有人会真心遵守，结果只能是“令不行、禁不止”。流程管理必须“超然物外”，脱离一切狭隘的立场，站在企业整体的角度去分析、优化企业的运行流程。

流程再造，提高企业贯彻力

流程，即企业业务的工作流程，是为达到特定的价值目标而由不同的人共同完成的一系列活动。流程再造，确切地说，就是“针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展”。下面我们看前进保险公司是如何进行流程再造的。

经/典/案/例

前进保险公司是美国第三大汽车保险公司。该公司1991年的总收入仅为10亿美元，但到了2008年却飙升至130亿美元，年均增长17%。前进保险公司业绩的持续增长，并不是因为新业务的开拓，也不是因为新技术的应用，只是重新设计了保险索赔流程。

前进保险公司旧索赔流程：发生事故的汽车司机(即索赔客户)向保险经纪人申请索赔；经纪人填写索赔报告，送至索赔部；索赔部文员登记表格，然后交给主管；主管累积一定量的申请后，再发送给理赔员；理赔员联系索赔客户，约定拜访时间进行车辆检查和损失评估；之后，理赔员

将评估结果反馈给主管，由主管决定理赔金额；最后，由保险公司为客户做赔偿。

旧流程中，理赔员的效率非常高。因为理赔主管将申请按区域划分，然后发送至本区域内的理赔员。这样，理赔员能在一天的时间内处理全部申请。可是与理赔员高效工作形成鲜明对比的是：索赔客户要等7天才能处理完索赔，其正常工作和生活受到严重干扰，为此抱怨不断。

流程本质就在于价值创造，它直接体现在公司经营业绩的改善上，最终体现客户价值的提升上。也就是说，流程管理的驱动力是顾客需求变化。

认识到这个问题后，前进保险公司重新设计了理赔流程，并命名为“马上回应”流程。新流程取消了经纪人、索赔部文员和主管。在前进保险公司投保的客户将获得一张会员卡。发生事故时，客户立刻拨打会员卡上的电话，直接与理赔员联系。理赔员会立刻抵达事故现场。如果事故比较简单，就直接理赔，开出支票。如果情况复杂，理赔员会打电话申请更高授权，或请求公司派其他人员前来处理问题。

新流程的效果非常明显。首先，索赔流程从7天缩减为不到1天，赢得了客户的满意。其次，由于减少了工作量和工作人员，公司的运营成本有效降低；最后，由于索赔是立即处理的，也有效降低了索赔诈骗的可能性。

合理的流程对于贯彻力的提升有着不可估量的作用。但是现实中有些企业的流程不仅无法提升贯彻力，还严重阻碍各种工作的贯彻落实。对于这种情况，就需要进行流程再造，以便显著地提高企业的贯彻力。

流/程/指/导

流程再造(简称BPR)，应该从简单的地方做起，这样会使流程更具有可操作性。在日常的事务性管理过程中，不同班组间的交接是非常普遍的

现象，但关键要做到简单易操作。

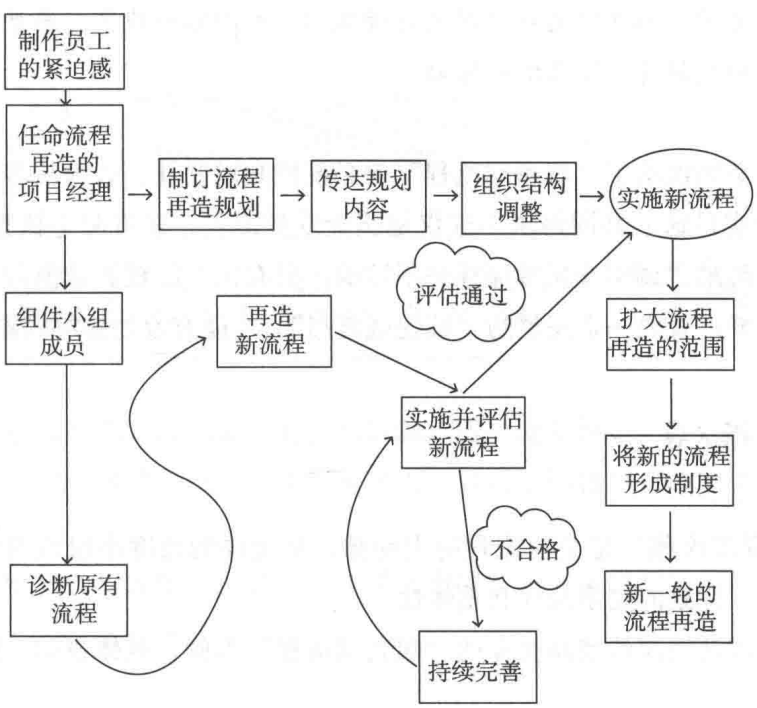
1.流程再造的可操作性

为了使企业的流程再造具有可操作性，需要遵循一定的原则：（1）按照结果进行流程再造。再造的流程应以向市场提供的产品为依据；（2）落实信息。由于信息传递的错误，经常会导致企业管理工作出现一些失误。在流程再造时可以通过两种方法来解决：应用计算机网络技术和再造信息传递流程；（3）共享资源。企业进行流程再造之前应实现资源共享；（4）切实为员工着想。流程再造时应让员工参与，并注意倾听他们的意见；（5）其他。其他的原则还包括落实到位、平行工序、决策、实验、周期和源数据的把握等，流程再造时需要综合考虑这些原则。

2.流程再造实施流程

流程再造的实施是一个多层次的立体结构，一般可以分为以下三个层次：（1）思想观念再造；（2）流程重构；（3）组织结构再造。

很显然流程重构是流程再造的核心，但离不开其他两个步骤的支持。不同层次交织成为一个立体的网状关系，如下图所示：



建立“端到端”的流程文化体系

“端到端流程”指的是以客户、市场、政府机构及企业利益相关者为输入或输出点而形成的一系列连贯、有序的活动组合。通过疏通“端到端”的管理路径，可以确保流程整体上发挥出最大的作用。

经/典/案/例

某企业的人力资源部屡次接到员工的投诉，理由是奖金的发放不及时。负责该工作的人力资源部主管却认为奖金发放流程本身没有问题，平时都是严格按照奖金发放流程来执行的，因此不该由他们承担责任。后来，经仔细分析发现，奖金发放不及时主要有两个原因：一是每月奖金核算数据交到人力资源部的日期不确定，经常有延误现象；二是业绩核算方法频繁变化，当数据不正确时，来回反复确认工作非常耗时。奖金核算部门认为人力资源部并没有对核算的时效做出一个明确的规定，而且不能将存在问题的数据及时反馈给核算部。

这个案例说明了“端到端流程”的必要性和重要性。因为从客户需求来看，要满足这一共同需求不仅仅是奖金发放流程，还有奖金核算流程。因此，单纯地强调奖金发放流程是不够的。只有把开始核算数据到奖金下发到员工账户看成一个完整的“端到端流程”，才能有效地解决问题。

流/程/指/导

“端到端流程”是企业流程的大动脉，从全局的角度来组织内部流程的大流转，注重的是系统性和整体性。

我们以某快速消费品企业的“端到端流程”为例，具体说明“端到端

流程”的模式，如下表所示：

快速消费品的“端到端流程”模式							
任务职责	计划形成	市场调研	应用开发	产品生成	市场测试	销售推广	业绩评价
产品开发团队	1.提出产品概念 2.制订开发计划（注：根据客户需求）	1.完善产品概念 2.完善更新、监测产品开发计划	完善、更新、监测产品开发计划				业绩评估（注：客户反馈）
营销		1.市场需求定义 2.确定产品需求	1.确定产品价格 2.确定包装	1.确定产品价格 2.确定包装 3.宣传准备	1.市场和经销商测试 2.产品上市准备	产品推广	
研发	配方研发	1.确定产品需求 2.配方研发	1.确定包装 2.产品测试	1.确定包装 2.宣传准备 3.制订	产品上市准备		
营运	确定供应商	确定供应商	1.确定包装 2.产品测试	1.产品首批订货 2.制订产品标准		产品批量订货	

企业要实现“端到端”的流程管理，需要企业根据实际情况，明确需要管理的“端到端”事务。流程梳理人员可以采用提问式的思考方法，步骤如下：

1.生产内部各岗位之间需要联动管理吗？为什么需要？有什么价值？迫切吗？为什么迫切？

2.集团、分支机构的生产需要联动吗？当前的管理水平是否满足需求？时机正确吗？

3.需要把研发、生产、销售联动起来吗？当前的管理水平是否满足需求？时机正确吗？有什么价值？迫切吗？为什么迫切？

4.与供应商之间的跨企业流程需要怎样完善？这个生产流程是否需要一直延伸到客户甚至是客户的客户呢？当前的管理水平是否满足需求？时机合适吗？有什么价值？迫切吗？为什么迫切？

总之，企业要疏通“端到端”的管理路径，实现“端到端”的流程管理，就一定要根据企业实际业务改进的内在需求，以免流程仅仅是按照形式走过场。

推进以流程为导向的信息化建设

流程往往是跨部门、跨企业甚至是跨行业的一种扁平式结构，环节多，连接点多，这样就很难保证信息的传达数量、质量、时间等满足流程管理的要求。

经/典/案/例

某咨询师曾去过多家信息化实施不成功的企业，这些企业都有一个共同点：以财务或IT技术为主导的信息化建设居多。但无论是以财务还是IT技术为主导，这些企业都没有一套完整的业务流程体系，对关键业务环节更缺少基本的控制。虽然企业耗用了大量的人力来录入各种业务数据，但是每个部门都对系统产生的数据表示怀疑，因此，这些部门又额外做一套电子数据，这种重复劳动带来了无谓的浪费。而这些企业的信息主管呢？其中，具备IT背景的信息主管不知道业务流程的关键节点在哪里，

具备管理背景的信息主管虽然了解业务过程的关键节点，却不知道如何通过管理软件来实施控制。

流/程/指/导

上面的案例告诉我们，在推进信息化建设的过程中，必须坚持以流程为导向，抓住流程的关键。这样既能够保证信息的有效性，又能够让管理者在第一时间掌握流程运作信息，为管理者快速决策提供翔实、准确的数据参考。

要想推进以流程为导向的信息化建设，流程管理者必须在分析企业运作流程的基础上，结合不同企业的业务特点及对信息化的基本要求，开展信息化的规划、系统建设以及系统维护等工作，实现IT技术对流程管理的有效支撑。

企业要想在信息化建设方面取得成效，基本前提是充分理解业务模式和对信息化的需求。对此，管理者不妨采用“PDCA循环法”，通过规划、落实、维护和持续改进四个步骤循环推进信息化建设。

步骤一：事先规划

规划是信息化建设全过程的先期任务。在规划阶段，管理者必须从业务模式入手，对即将着手的信息化建设予以整体规划，梳理出需要运用信息化手段支撑的具体业务流程。同时，结合当前流程现状，描绘出信息化建设的宏伟蓝图。另外，管理者还应对信息化建设子项目予以分解，为后续工作安排具体的计划，并结合子项目建设的需要，探讨适合企业管理要求和特点的信息化管理架构，以确保信息化建设期间的有序管理。

如果企业已经建成部分信息系统，那么为了保证资源的有效利用，管理者应考虑如何让建设中的信息管理系统与已有的信息管理系统之间实现有机整合，确定内部的数据资源以及数据流程图，保证管理者通过整合后的信息系统能够及时获得所有相关数据。

步骤二：落实信息化管理系统

逐一落实信息化管理系统的所有细节是信息化建设的关键阶段。基于前期信息化建设的规划，企业应根据实际需要来引进最适合的信息化管理系统。在此阶段，企业主要有两方面工作需要完成：一是选择合适的信息管理系统，即在明确具体建设内容的基础上，进一步明确相关的系统需求，给出相关信息管理系统的选型指标；二是对信息化建设的过程加以监控，即为保证系统建设的有序和对业务流程的有效支撑，执行信息化建设的全程实时监控。

步骤三：关注信息化管理系统的运作状态

在信息化管理系统基础建设完毕后，企业必须关注信息化运作情况，保证已建系统的有效运行。在此阶段，与该系统相关的所有人员必须完成两项工作任务，一是对信息系统的运营维护，即从系统运作有效性的角度出发，保证系统能够持续稳定地支撑业务开展，并对系统运作过程中发现的问题及时予以解决；二是信息系统的验收评估，即在系统建设完成，并有效运行一段时间之后，进一步对信息系统建设情况予以评估，确认系统与业务流程的匹配度，继而提出可行的改进意见。

步骤四：信息化建设的持续改进

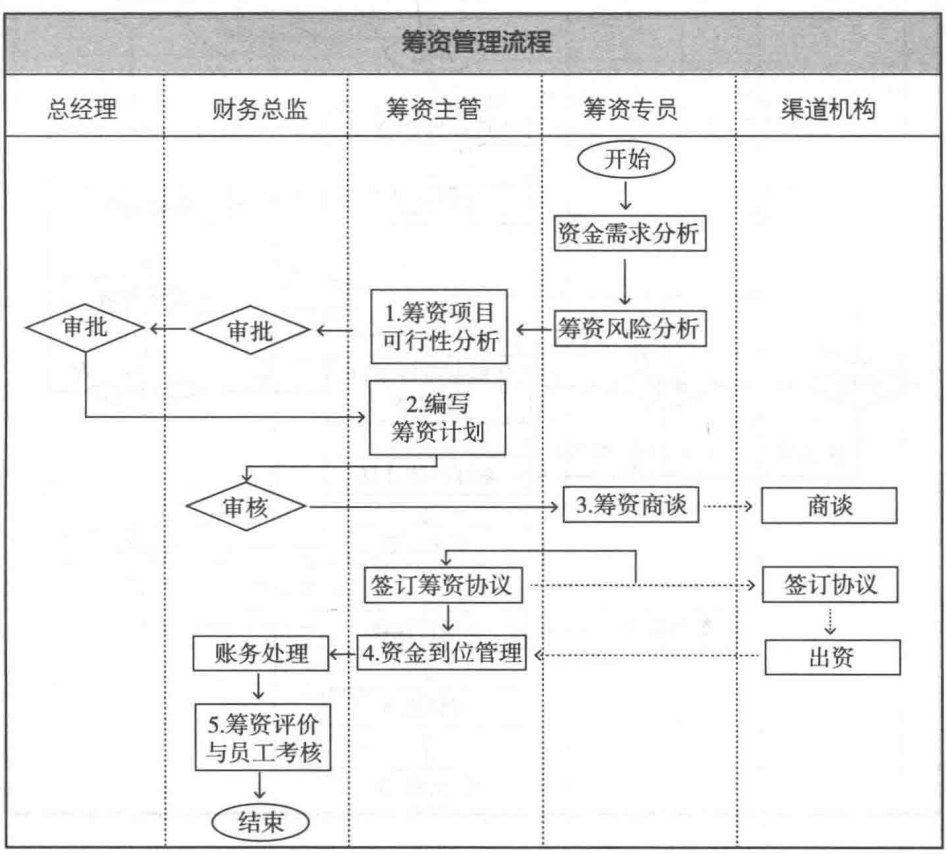
整个信息化建设的过程不是一蹴而就的，为保证当前的IT技术对业务流程提供持续而有效的支撑，管理者必须对信息化建设进行持续跟踪。一旦发现问题，要及时予以调整，保证信息化建设在事先规划好的方向上不断前进。

| 企业管理流程工具箱 |

※ 投资与筹资管理流程设计

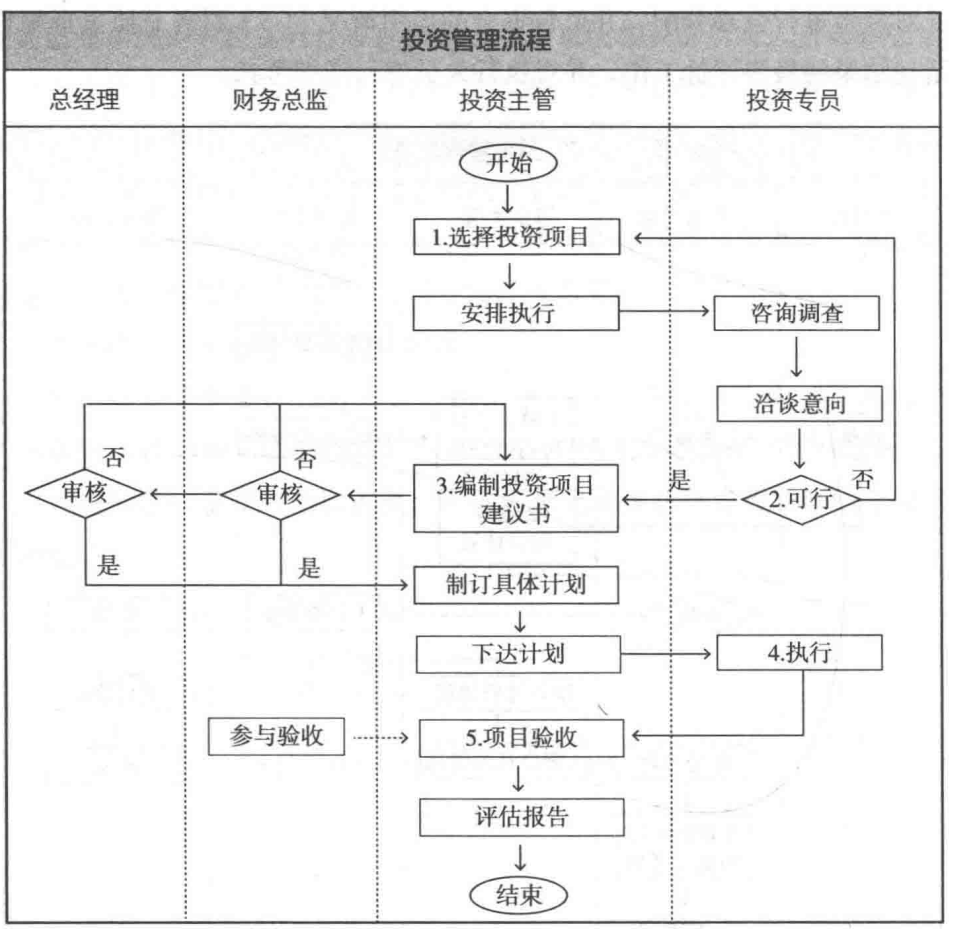
1. 筹资管理流程

（1）根据筹资专员的资金需求和筹资风险报告，筹资主管对筹资项目进行可行性分析并填写报告，上交财务总监与总经理审批；（2）经高层决策后，筹资主管制订筹资计划，并上交财务总监审核；（3）筹资专员和筹资渠道机构(比如投资方、银行等)对筹资活动中的每一项事务进行商议，并将商议结果上交筹资主管审核，确认没有任何异议后签订筹资协议；（4）收到筹资渠道机构的资金后，筹资主管根据筹资计划和资金的需求状况对资金进行合理分配，并监督资金的运用情况；（5）财务总监负责筹资活动结果的最终评价工作，并对执行人员进行详细考核。



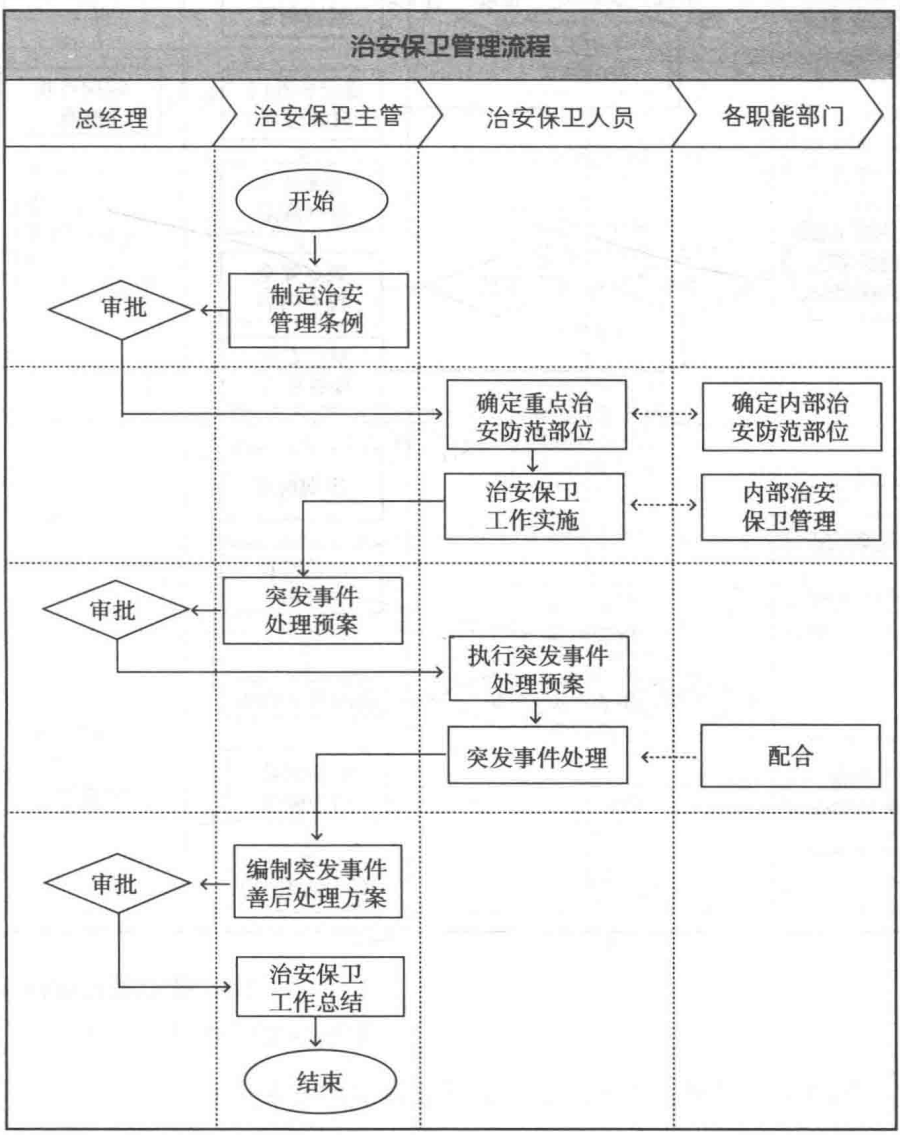
2.投资管理流程

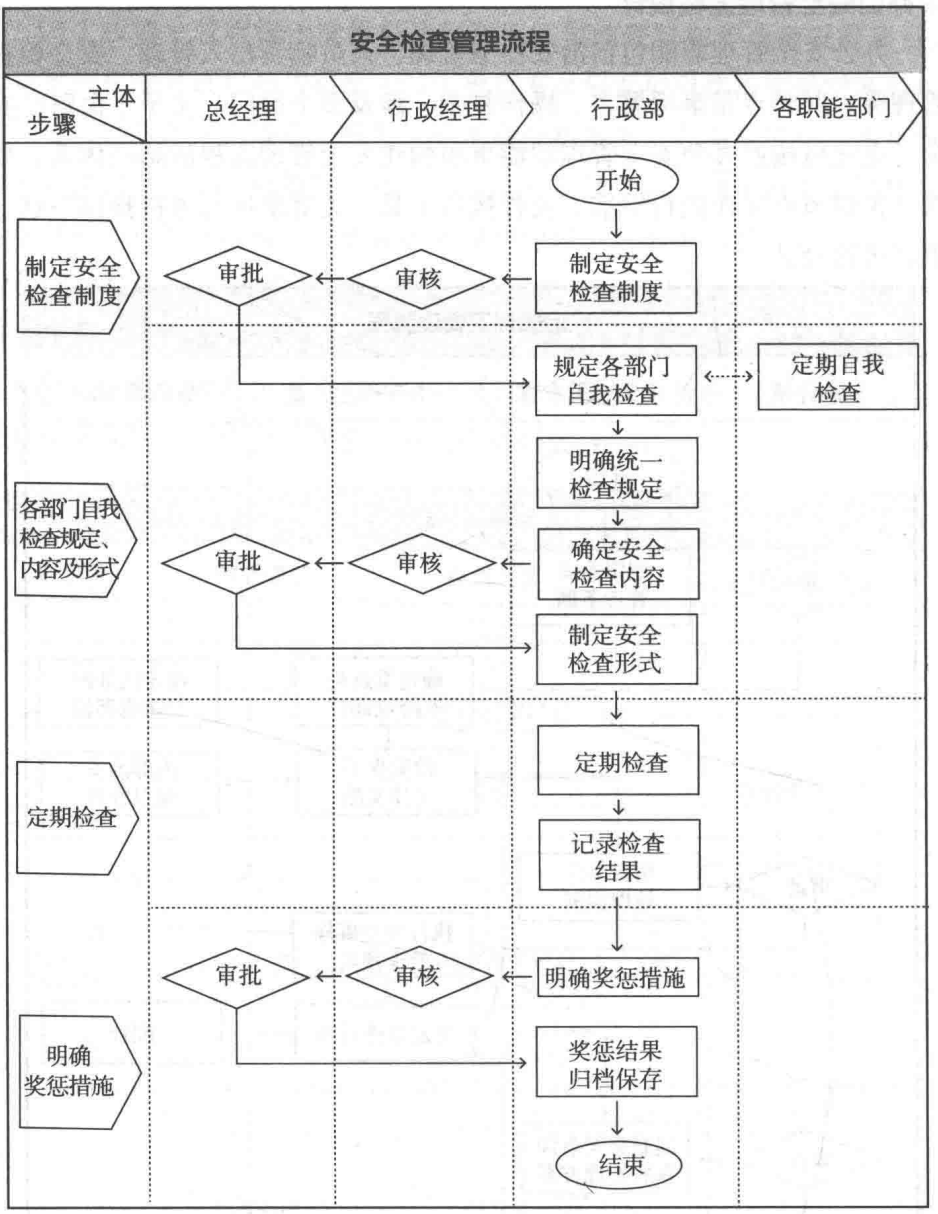
（1）投资主管根据年度投资计划和所收集的资料初步选择投资项目，并安排投资专员进行初步接洽；（2）投资专员根据项目接洽结果对各项目进行可行性分析并向筹资与投资主管汇报分析结果，若项目可行则编写投资项目建议书，不可行则终止此项目，选择其他项目；（3）投资主管整合各项目的可行性分析报告并编制投资项目建议书，财务总监、总经理分别在自己的权限内对建议书进行审批；（4）投资专员执行投资计划书的内容，投资主管配合保证投资项目正常运行；（5）投资主管、财务部经理、财务总监、总经理及公司相关部门对项目进行验收，验收合格后投资主管对本投资项目进行检查与评价，做出评估报告。

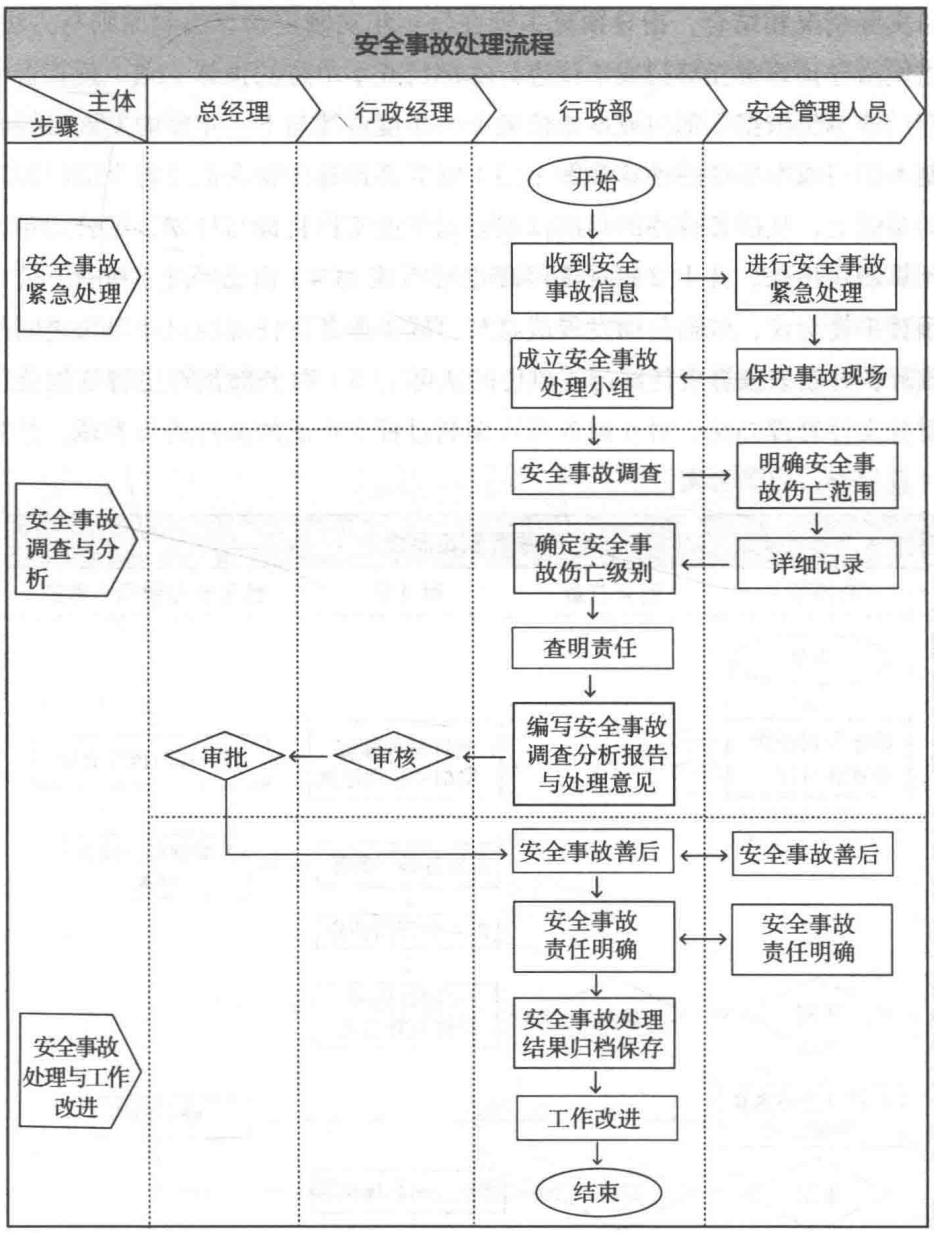


※ 办公安全管理流程设计

办公安全管理职能包括治安保卫管理、人员物资出入管理、安全检查管理等，其特点是事项繁多、操作复杂、涉及多个部门、关乎生命财产安全。企业可按照办公安全管理职能事项构建安全管理流程的结构体系，要按“关键节点工作执行标准、流程执行工具、关键事项与考核指标”这一思路进行设计。




安全检查管理流程
主体
步骤
总经理
行政经理
行政部
各职能部门
开始
制定安全检查制度
审批
审核
制定安全检查制度
规定各部门自我检查
定期自我检查
明确统一检查规定
各部门自我检查规定、内容及形式
审批
审核
确定安全检查内容
制定安全检查形式
定期检查
定期检查
记录检查结果
审批
审核
明确奖惩措施
明确奖惩措施
奖惩结果归档保存
结束

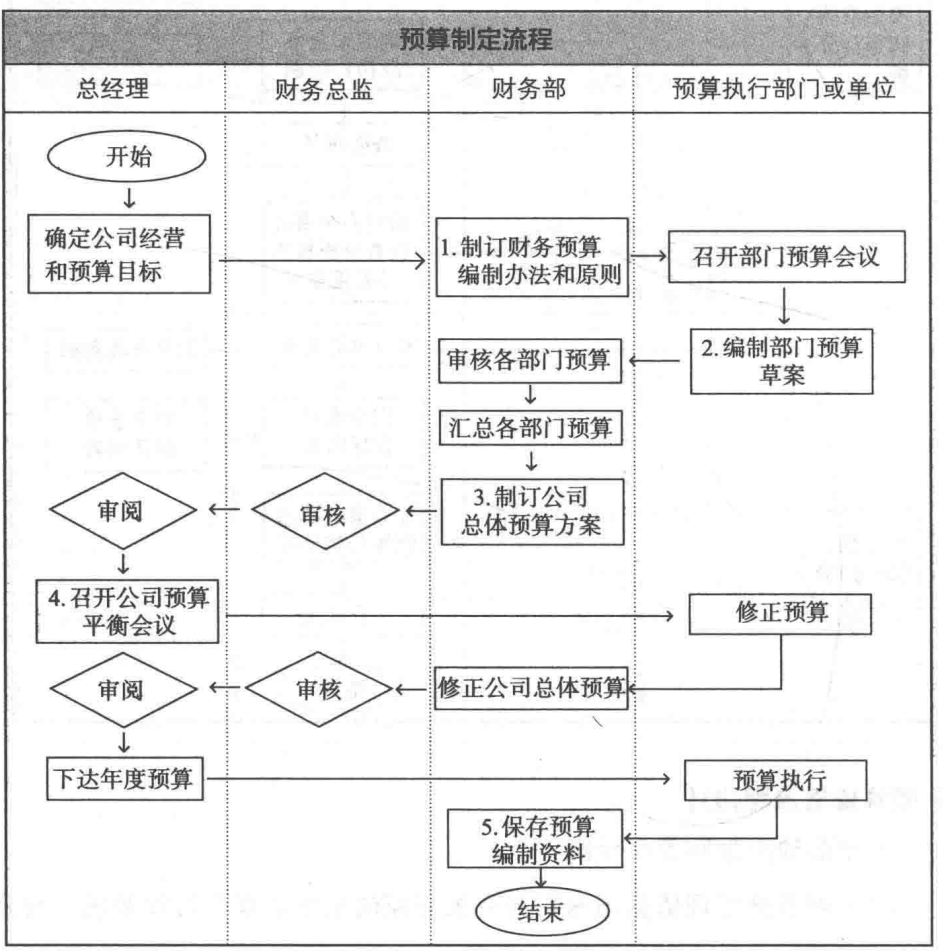


※ 预算管理流程设计

1. 全面预算编制流程示例

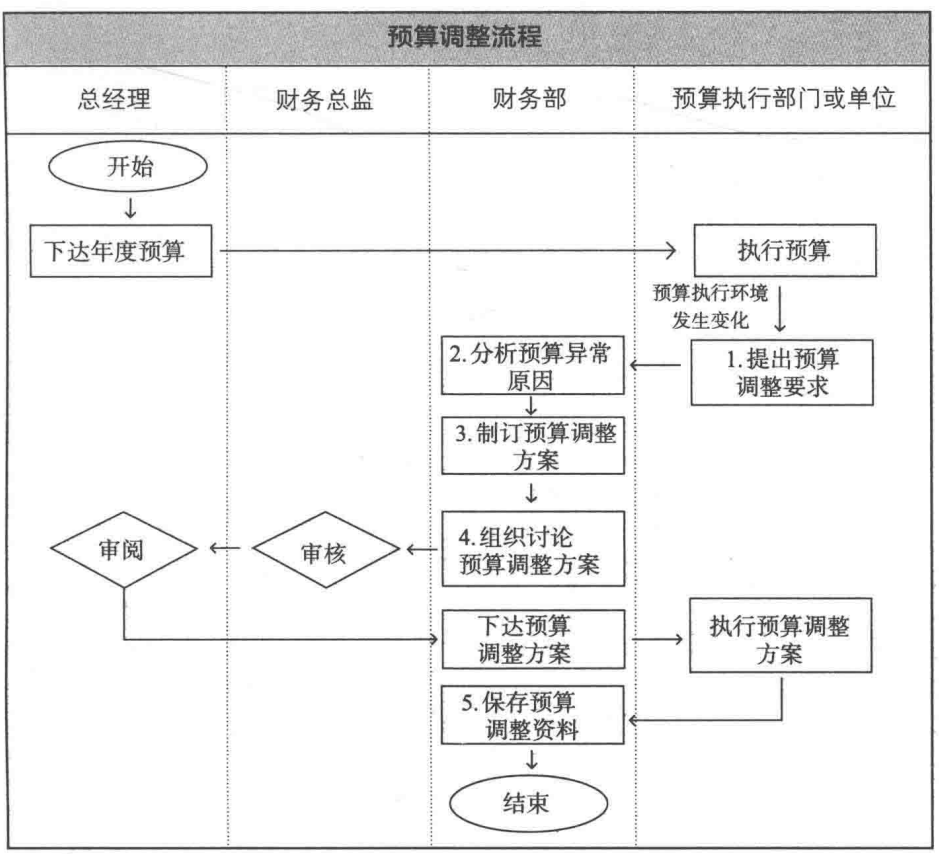
（1）财务部经理依据国家财务有关方面的法律法规与行业要求，与公

司实际情况相结合，指导预算主管在每年年初制定预算编制原则与方法，以便指导预算责任部门或单位进行本部门或本单位的预算；（2）预算责任部门或单位依据本部门或本单位的上一年度业绩与下一年度的发展目标编制本部门或本单位的预算草案；（3）财务部预算主管在汇总各个部门预算的基础上，从财务管理的角度依据公司年度工作目标与计划，把公司年度预算制定出来，并上交财务部经理进行审核；（4）由总经理主持召开公司预算平衡会议，依据公司发展战略与目标平衡各责任部门以及单位之间的预算，并获取预算责任部门或单位的认可；（5）财务部预算主管依据公司财务文件管理办法，对在财务预算编制过程中形成的文件进行整理、分类并且保存，以备参考。



2. 年度预算调整流程示例

（1）预算执行部门或单位可以依据预算执行环境的相关变化，对预算调整提出要求；（2）财务部最好根据有关部门或单位提出的预算调整要求，结合本公司实际情况以及经营目标分析出现异常的因素究竟是什么；（3）财务部根据年度预算执行情况以及公司发展的相关要求，在分析相关部门或单位预算调整意见的基础上制订预算调整方案；（4）财务部组织召开由相关部门或单位参与的预算调整会议，讨论调整方案；（5）预算主管依据公司文档管理方案，对在预算调整过程中形成的文件进行仔细整理、分类并保存。



制度是最好的老板 《2

流程是最好的管理

为什么企业制定了战略，一线执行却没有到位？为什么员工办事拖拉，执行力不强？为什么总有下属在等待老板分配任务，不能主动行动？为什么老板总处于很忙碌的状态，却收效甚微？上述这些问题的根源，就是因为企业缺乏一套系统高效的管理流程。

什么是流程管理？流程管理就是企业为了实现一定的生产经营目的而对各种流程和各种管理活动所做出的有逻辑的集合。

流程管理是一套历久弥新的管理体系，不止是单纯的理论，它是从各种管理体系中总结出来的，就像一个能够容纳并提炼各种新理论、新观点的“大容器”。流程管理在提炼的过程中会得到与时代相适应的发展，比如，工业时代，流程管理大大提高了生产效率；信息化时代，流程管理能够融合IT技术实施ERP；互联网时代，流程管理能够实现商业模式的创新；工业4.0时代，开放创新、协同创新、用户创新也是依靠流程管理实现的。

上架建议：企业管理
ISBN 978-7-5454-5087-3
9 787545 450873 >
定价：48.00元

[General Information]
书名=制度是最好的老板　2　流程是最好的管理
作者=曹浩德著
页数=227
SS号=14161442
DX号=
出版日期=2017.02
出版社=广东经济出版社