



从面向客户与业务流程向客户与价值

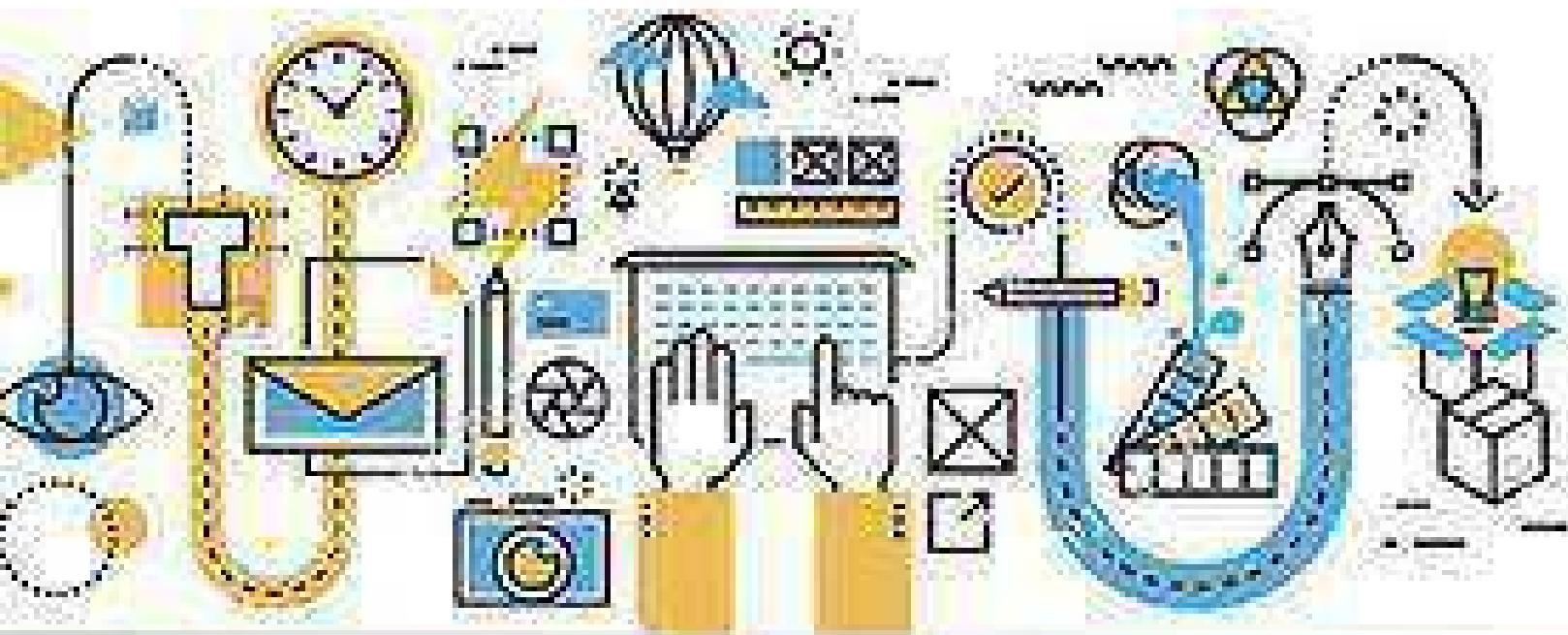
人人都要

建流程

全员流程文化导入手册



卷之三



PROCESS



中华工商联合出版社



从面向客户与价值
到面向客户与价值

人人都要 懂流程

全员流程文化导入手册

俞敏洪 余世维〇著



PROCESS



中华工商联合出版社

导读

漫画流程管理的初心

为什么写这本书？只为共识

企业不缺乏人才，但缺乏共识，缺乏共识就不会产生行动。所以，我在为企业提供流程管理咨询或培训时，开始就会强调一个观点——“共识就是生产力”。

我在给企业提供流程管理内训时，一般都会要求公司高层参加，为什么呢？只有公司高层达成共识了，才能产生真正的行动，因为资源都掌握在他们手里。如果高层没达成共识，下面的人再激情似火也没用。

当然，中基层也需要达成共识，因为他们是流程执行者，是直接面向客户服务的，是流程持续改善的主力军。他们对流程理念理解不到位，或者没有达成共识，执行就会变形，执行就会刻板。这也是企业内部很多流程研讨会不能达成共识的原因，因为大家对流程设计与优化本身缺乏共识理解。

可能有很多人会疑惑：“金老师，流程有那么复杂吗？还需要上下达成共识吗？”我觉得说这句话就有点像说：“了解人生意义有那么复杂吗？不就是吃喝拉撒吗？”

怎么让全员接受和践行流程理念呢？内容不能太专业，表现形式又要有吸引力，这是我一直以来的困惑。

本书的内容

在最初编写流程漫画剧本时，我就定了以下几个原则：

原则1：全部取材于企业一线现场，务必原汁原味。

原则2：是当前各企业最典型的痛点现象及问题案例。

原则3：通俗易懂，适合企业全员阅读。

这50个流程漫画剧本前后花费了我们一年多的时间，内容则是我过去10多年流程管理实践的思考，真可谓十年磨一剑。

另外，我把重新修订后的“流程与公路的经典故事”作为一个章节也放到本书中，虽然这部分内容不是以漫画，而是以图片解读形式出现，但这个通俗易懂的经典故事与本书的价值使命高度一致：以最通俗的方式帮助企业全员形成流程理念与行动共识。

如何应用这本书

和预期的一样，流程漫画一经发布，很受企业欢迎，比如华润九新、长城信息、方太、日丰、公牛集团、中国移动、特步、海康威视、伊丽汇、歌尔、裕同、炎黄盈动、汇桔网、发那科机电、国药物流、阳普医疗、中广核、景兴等企业都在采用流程漫画做内部流程文化推广。

目前为止，我看到多个应用场景，部分应用场景我会在正文中为大家用图文展示，方便各企业借鉴：

(1) 海报，放在电梯、办公室、重要会议现场，如年会等做推广。

(2) 文案宣传，通过邮件、OA、企业公众号等方式推广。

(3) 日历，在日常办公工具上做漫画宣传，这很有创意。

(4) 读书会，有些企业结合漫画开读书会和流程研讨会。

(5) 培训素材，嵌入企业内训材料。

也欢迎团购本书的企业，邀请我参加你们的读书会，我很乐意和大家一起分享我的经验。

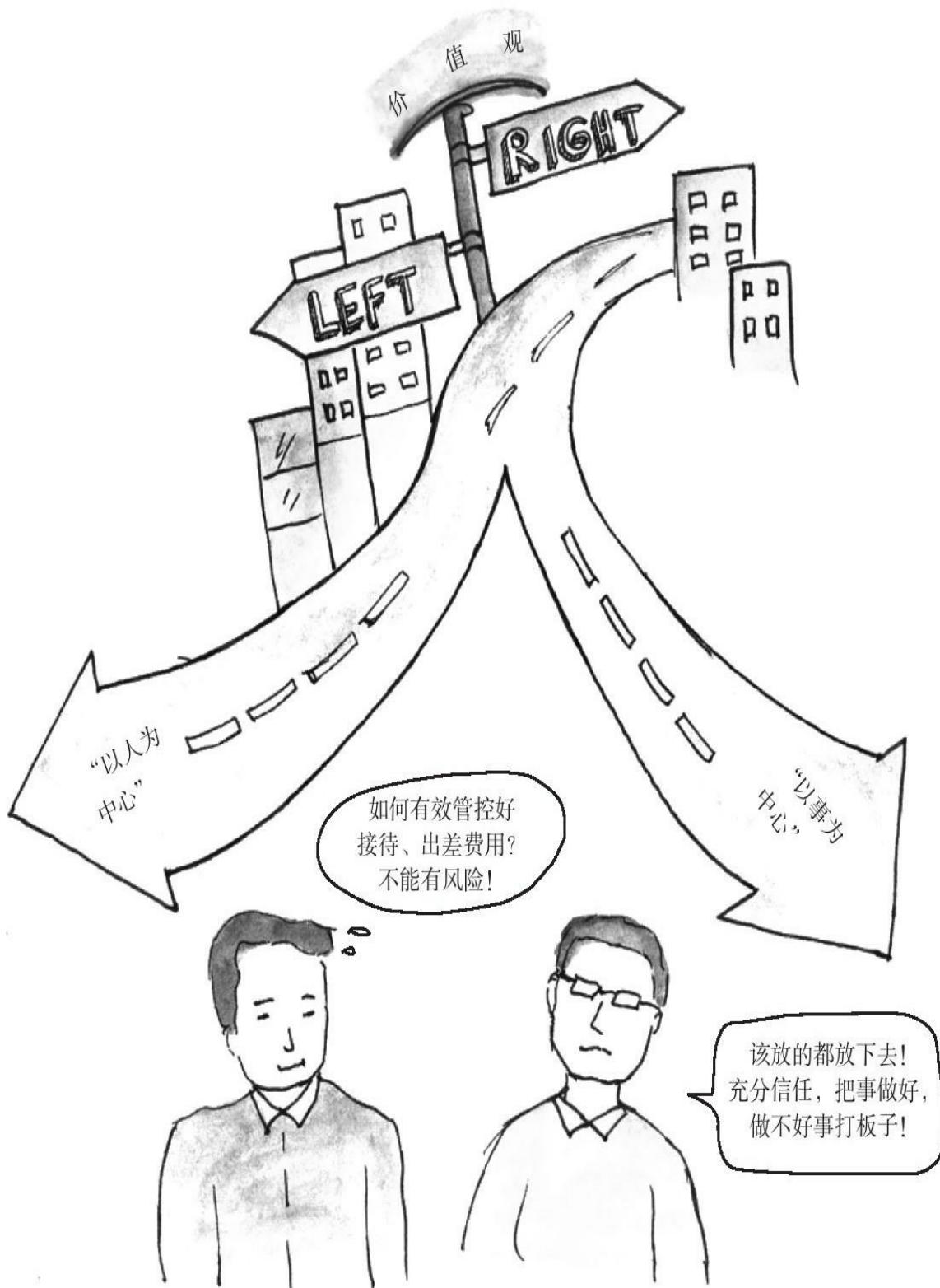
金国华

2018年春节于东莞

第一章

流程文化

1. “以人为中心” VS “以事为中心”



漫画解读：

在我给很多企业提供流程咨询的过程中，这个场景经常出现。

不同企业、不同部门，对工作的价值观是不同的，甚至截然不同，所以我在工作现场感叹：真是两个世界。

不同的价值观就会产生不同的文化，影响全员的思维模式和行为习惯，并最终体现在各个流程设计和执行风格上。

有一些企业或部门负责人，满眼都是风险和不信任，满嘴都是管控，好像句句在理，以人为中心的管控思维很严重。

有一些企业或部门负责人则抓业务结果，能放则放，体现的是以事为中心。

当然，两个企业或部门最终呈现的状态也不一样：

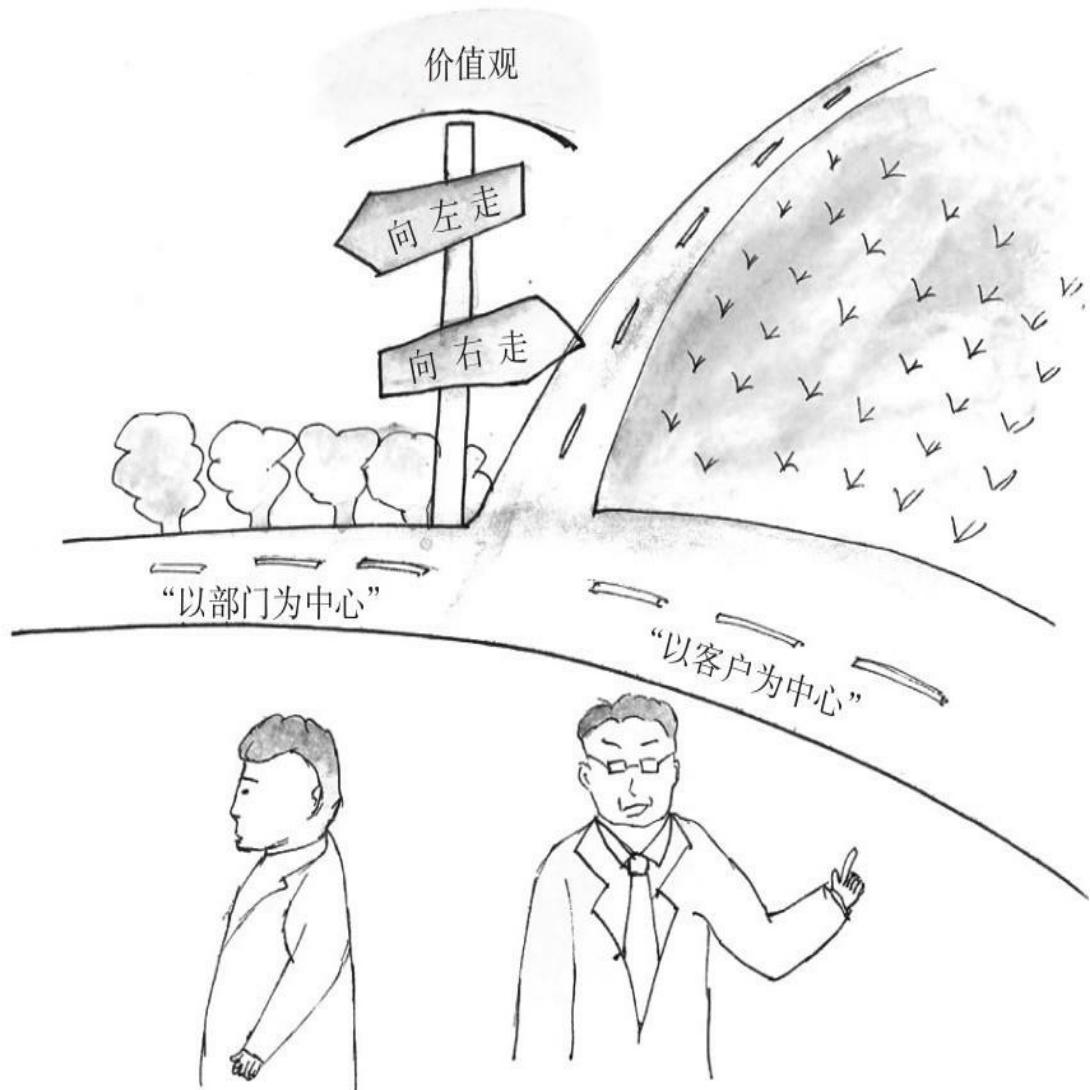
第一个企业或部门：员工做事情瞻前顾后，领导文化浓厚，讨论问题大多看领导眼色行事，天天纠结于“这个需要领导把关才行”，工作形式远大于内容，做事情很刻板。

第二个企业或部门：员工活力四射，工作关系简单，讨论问题不分职级，就事论事、畅所欲言，工作能力和绩效更好，员工个人的成就感也更强。

企业家任正非说：“以人为中心是封闭的，以事为中心是开放的。”华为公司选择的是以事为中心。

其实，是以人为中心还是以事为中心体现在方方面面的细节中。比如流程清单表是以部门还是以业务域为分类逻辑？授权手册是以部门还是以业务域为分类逻辑？考核是以部门及岗位职责为主还是重视端到端业务共识目标为核心？

2. “以部门为中心” VS “以客户为中心”



“反正，这个事情不在我们部门，我们都按要求做了！”

“现在，先不谈谁的责任，关键是客户不满意。大家一起先把整个过程梳理清楚，然后再分析是什么问题。不一定是谁的责任，可能是流程本身设计不合理，可能是部门职责设置有问题，可能是系统支持不足，也可能是关键岗位训练不足。关键是先把问题分析清楚，避免以后再出现类似客户投诉问题。”

漫画解读：

部门很奇怪，天然有一个伴生品，即部门墙。部门一旦成立，部门内的人就倾向于建“护城墙”，非得搞一片小天地才舒服。这也难怪，人性使然。

时间久了，一个完整的事情被“部门”及“层级”这个田字格割裂得支离破碎，每个人都对岗位负责、对部门负责、对KPI负责，或者对领导负责，但却忘了流程目的和流程客户的价值诉求，关注纵向而非横向管理。

比如有些企业会出现一个文件发布需要审批6个月的现象，你说流程中各岗位及部门不负责也不对，都很尽责，但都是对部门负责，所有人忘了这个流程设计的目的。

企业要端到端流程拉通，其中一个重要目的就是推动全员由“部门导向”转为“客户导向”，只有流程端到端设计了，大家的视野才会更广阔。

就像只有修建了从北京到澳门地区的国家级跨省高速公路，所有人才能真正理解和接受端到端高速公路规划和建设的必要性和重要性，否则永远是纸上谈兵。

所以，要求全员“以客户为中心”是必要的，但要切实落实这个理念，不能天天只喊口号，要围绕公司核心业务，把几个主干道流程端到端拉通管理起来，要以战代练。

3. “信任” VS “不信任”



漫画解读：

影响一个企业流程整体效率的两个最大因素是什么？我的经验是：企业体制（国企/民企/外企）和企业文化价值观。

信任还是不信任，像流程设计的基因，影响着每一个流程的模样，也深刻影响着组织里每一个人的行为。

上图就是一个经典的真实案例，很多企业学员参加我的流程公开课，你就可以了解每一个企业的流程设计风格。比如有一些企业学员需要提供复杂的培训证明材料，包括多人证明文件，还要盖章，以便他们公司内部报销费用。甚至金额不大的培训还要和就职的企业签订协议，离职就要退回部分培训费。

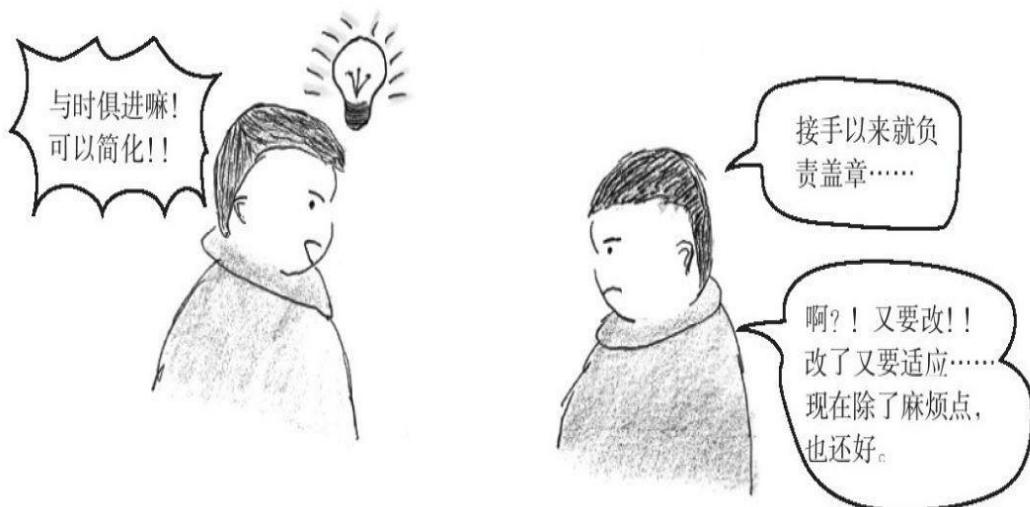
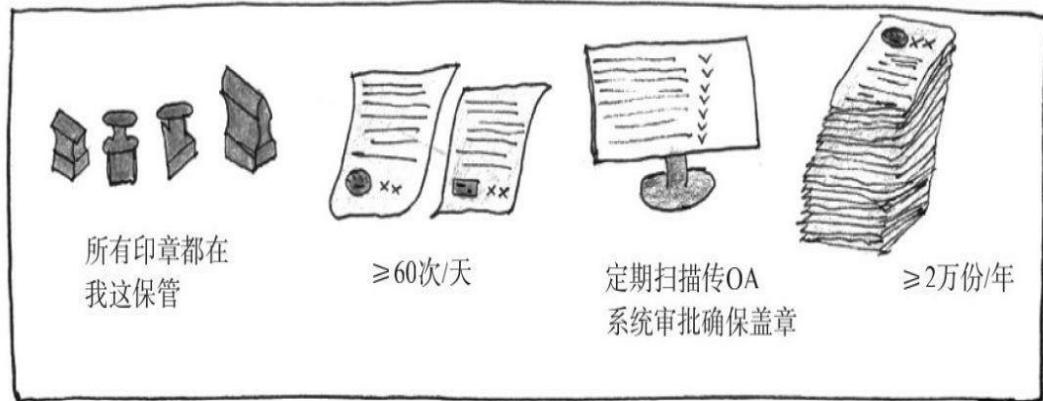
有一些企业学员不愿意参加培训，流程太复杂，充满不信任，心里很不爽，内部扯皮流程的郁闷远超过学习的喜悦。

信任还是不信任，就像正循环和负循环，也像瘟疫，对流程设计的影响非常大。我曾经看到某企业一个很简单的职能分三个部门执行，美其名曰互相监督、相互制约、降低风险，实际上恰恰暴露了对流程缺乏认知及管理能力不到位。

风险是要控制，但一定不能因此作茧自缚，信任会让一切变得简单。

案例：国内某知名企业，在部分费用管控方面已经实现了基于员工信用评价简化流程的做法，基于规则可以先支付后审核或抽查。

4. 有时候，我们会成为流程的奴隶



漫画解读：

我在为某企业提供流程咨询服务、进行流程调研时，发现用章流程非常复杂，就像漫画中一样。印章管理员向我诉苦，看来苦劳很多，但当我提出要作为试点流程优化时，他拒绝了，因为已经习惯了，不想再改变。

流程是否会影响创新？如果企业没有流程优化长效机制，就会影响。

流程多了，你会忘记流程设计的目的和初衷，甚至会习惯于现有流程，哪怕这个流程很不合理。

企业内外部环境在变，客户需求在变，流程也应随需而变，所以企业要有一个动态机制，确保能够对流程绩效进行有效的定期评估，进而推动持续改善。

每一位员工都应该关注流程目的，主动改进流程，我们是流程的执行者，但更是流程的设计者。

如何解决这个问题呢？

首先，营造变革氛围。有一次，我给某企业做流程咨询项目，在前期调研的时候，很多领导说：“金老师，其实我们公司流程效率还不错，你们帮我们做一些微调即可。”但是，后来通过流程量化绩效分析，并与标杆进行对比，很容易就发现这家公司流程效率不是还不错而是很差。所以，后来在开工作启动会的时候，我把流程绩效分析结果告诉公司中高层，他们很震惊，真是“认清现状吓死人”“没有对比就没有伤害”，后来这家公司通过流程优化项目，效率实现了成倍增长。

其次，建立流程持续优化的机制和文化。漫画中的场景还有一个问题，就是这类企业往往缺乏持续改进的机制和文化，所以大家习惯照本宣科执行，长此以往思维就会僵化，不习惯持续改善。这就好像有一些企业，稍微调整一下组织，员工感觉就像“天要塌下来一样”；有些企业为了业务快速发展，组织架构调整频繁，大家习惯了反而认为组织就应该及时调整，不变才会有问题。

5. 流程型组织建设，是新旧文化的拉锯战



漫画解读：

我在给很多企业提供流程咨询的过程中，参加过很多流程优化研讨会，经常面临这样的场景。讨论之前，每个人都认为流程存在很多问题，需要“大刀阔斧”的简化，但真正优化的时候，又毫无底线地“节节败退”，最终“寸步难行”。很简单的事情，一大帮聪明人，年复一年，改进甚微。

其实，流程改进最难的根本不是方法，而是根深蒂固的观念，比如领导文化、部门思维等，所以流程建设最难的是转变大家的思维和行为模式。

不过，从另外一个视角审视这个问题，员工不敢或不愿意改变也实属正常。因为在企业整个运营模式没有变化的情况下，主动改变往往对部门或个人利益没好处，要么是缩减了职责，要么是增加了工作量和风险责任。

实际上，流程型组织的建设不仅是每个员工的战斗，更是公司的战斗，是公司新旧文化的拉锯战。

所以，企业在推动全员持续做好3~6级流程“敲敲打打”改进的同时，一定要自上而下、从外向内做好流程变革，围绕客户拉通和优化几个1~2级端到端流程，从结构上调整运营模式（文化/组织/流程/绩效/IT），强化以客户为中心、对事管理的文化。

事实上，没有伤筋动骨的结构性调整，就很难完成文化的更新换代，流程型组织建设需要几次刻骨铭心的大战役。

第二章

为什么做流程

1. 流程是组织能力的保障



漫画解读：

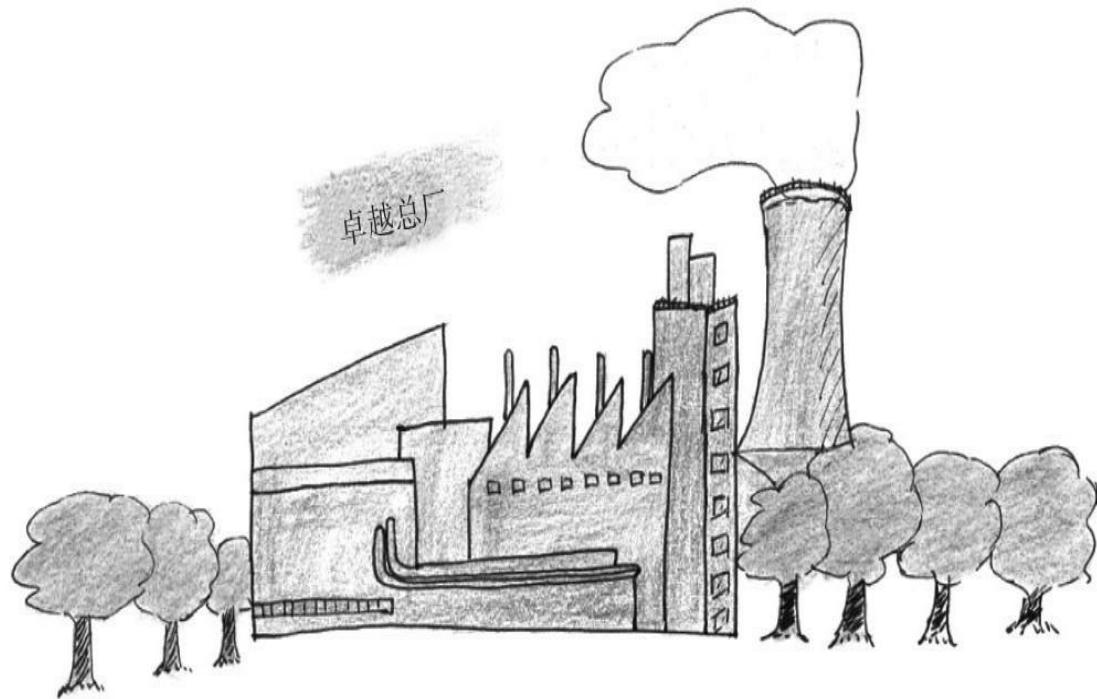
每个企业发展过程中都会有里程碑式的英雄人物，这是毋庸置疑的。这些英雄人物要么具备高瞻远瞩的眼光，为企业做好战略布局；要么具备攻城略地的将才，为企业跑马圈地抢占下市场高地；要么具备“高精专”技术攻克技术难题。

同时，我们也要意识到，一个企业应该有效地把这些个人的经营理念和能力不断融合到各个经营细节，沉淀并传播复制，才能真正转变为企业能力。否则，就会有很多企业存在的现象，企业发展前十年靠英雄，靠老板的宏图大略和创业团队，但在企业发展到第二阶段时就会遇到瓶颈。这时，老板发现自己也无能为力，因为组织规模不能再靠人盯人，振臂一呼不再有效，这个时候就需要铺设流程网络，把好的经营理念和经验不断提炼并输送到企业的各个角落。

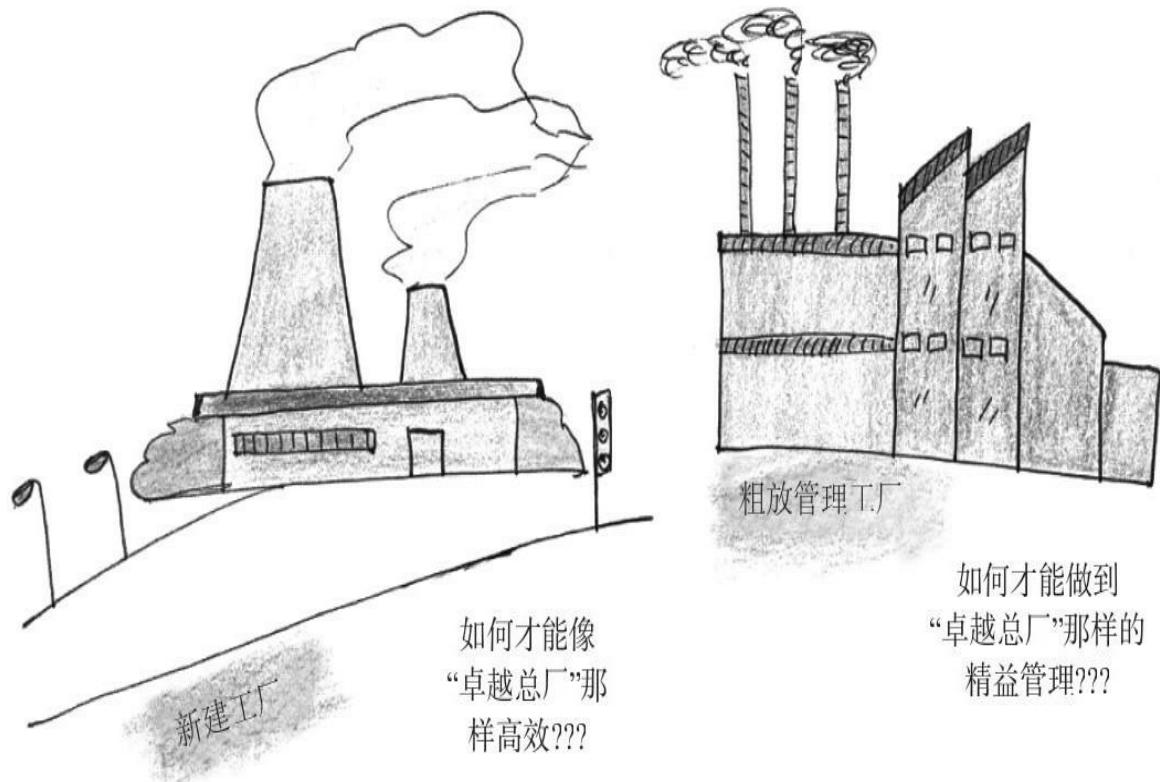
就像麦当劳，英雄还在，但都在后台，比如不断做菜式研究推陈出新，不断精进流程做自主化点餐。这些标准化的流程确保了组织能力不会随组织规模扩张而失控，反而变得更加敏捷和可积累。

组织能力起点于制度化管理。

2. 流程可以快速复制组织能力



想高效? 看过来! 我有标准化流程体系,
你们可以快速复制!!!



如何才能像
“卓越总厂”那
样高效???

如何才能做到
“卓越总厂”那样的
精益管理???

漫画解读：

有一次，我给某个企业提供管理咨询服务，其中也包含流程部分内容。企业总经理说：“前几年，我们收购了一家企业，当时他们看重我们是更大的平台及管理能力，但现在看来这个收购是失败的。因为我们的管理水平一般，哪还有什么输出？根本没有实现当初的收购目的。”

流程就像组织能力收纳箱，没有持续积累，想要复制时，是无能为力的，因为经验都散落在每个人脑袋里。

我再讲一讲另外两个比较成功的案例。

案例1：多年前，国内某知名汽车生产商就面临一个难题，收购了一些汽车制造企业，也新建了一些厂房，如何让这些新业务单元快速融合到成熟体系中呢？该企业和咨询公司合作，开始打造集团管理标准体系，然后通过贯标和管理审计的方式实现成熟体系对新业务单元的快速能力复制，这就是流程的价值。

案例2：国内某知名的家电企业，收购企业成功整合能力极高，有一点至关重要，收购后几个月内要求被收购企业快速完成组织格式化及快速部署集团统一的信息系统，系统中几百个体现集团经营理念和要求的流程快速落地，通过流程实现能力复制和企业文化的快速融合。

3. 经验需要积累和传承



漫画解读：

很多企业的流程文件偏管控，只是简单地说明各岗位的协同关系，甚至是界定各方职责的护城河或挡箭牌，忘记了流程文件另外一个非常重要的价值——经验和知识传承。

流程文件价值定位一旦发生错位，就会造成很多问题。流程文件对

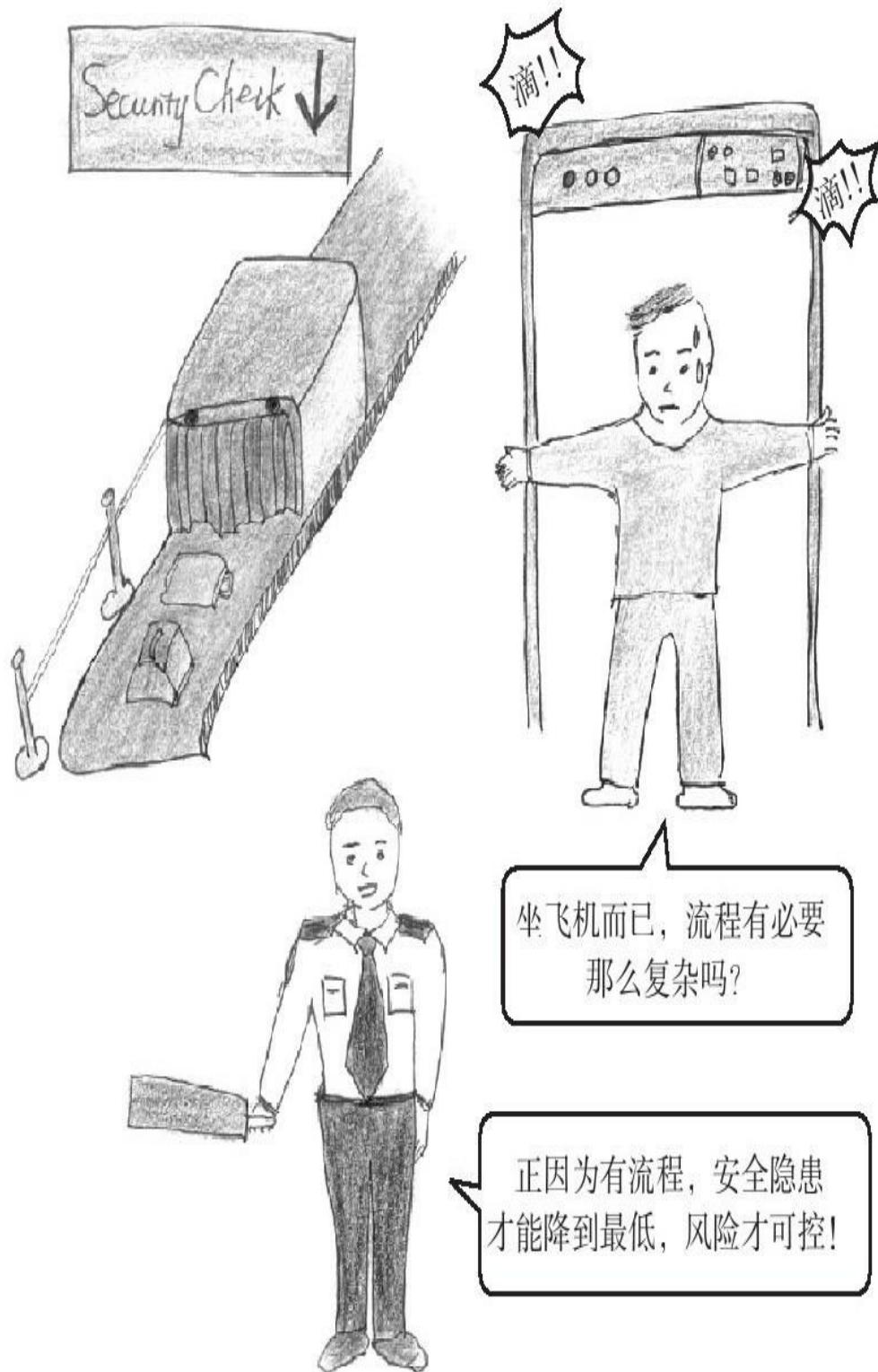
工作缺乏指导性，所以大家很少关注流程文件，因为看流程文件也仅仅是了解大致的协同逻辑，还不如直接求助老员工，最后形成恶性循环。

很多企业虽然也写了很多流程文件，但是很多事情都浮于表面，靠人的责任心和个人经验。

有一些企业甚至会出现一种现象，实际上，在我为众多企业提供咨询的过程中，我发现这种现象很常见：有一些工作虽然已经做了10年，但突然某一天大家发现，其实这项工作大家一直流于形式，甚至做法是错误的，根本就没关注流程价值本身，在流程价值本身上企业多年来没有积累和持续优化。

华为的招待流程指引文件写得非常翔实，有些企业招待流程更多是描述费用管控关系。所以，有时候我会感慨，在华为做2年招待工作，对招待工作的价值把握可能比在一些企业做10年招待工作都到位。这不是两个人的竞争，而是两个企业在经验和知识沉淀上的竞争。

4. 流程可控制风险



漫画解读：

多年前，一个企业总经理对我说：“我之前分管多年内控工作，我深刻体会到一点，如果流程做不好，风控无从谈起。如果流程能做好，风险就能控制住，即使发生了风险，也有据可查。”

有些公司，风险管理体系与流程管理体系由两个独立的部门分别负责，同一项工作有两套标准，这就是我们常说的多层皮现象，这是不对的。

当然，企业存在多层皮现象往往也是因为存在一些历史背景。比如最开始企业为了质量认证或上市风险管控的要求建立了独立的管理体系，但在实际工作中，各部门又觉得风控标准文件不实用，所以各自又建立了真正能指导工作的制度流程文件。

当企业成立流程管理职能计划对所有流程进行统筹管理时，就会发现存在很多客观困难。重建一套全新的流程管理体系好像没必要，毕竟风控标准中已经有所体现，但是直接拿现有的风控体系文件转换，风控部门又不同意。这个时候就要看企业内部协作文化了，有些企业没办法达成共识可能就先做成了多层皮，期望未来某一天再整合，有些企业能够达成共识，就可以把与流程相关的部分全部进行整合。

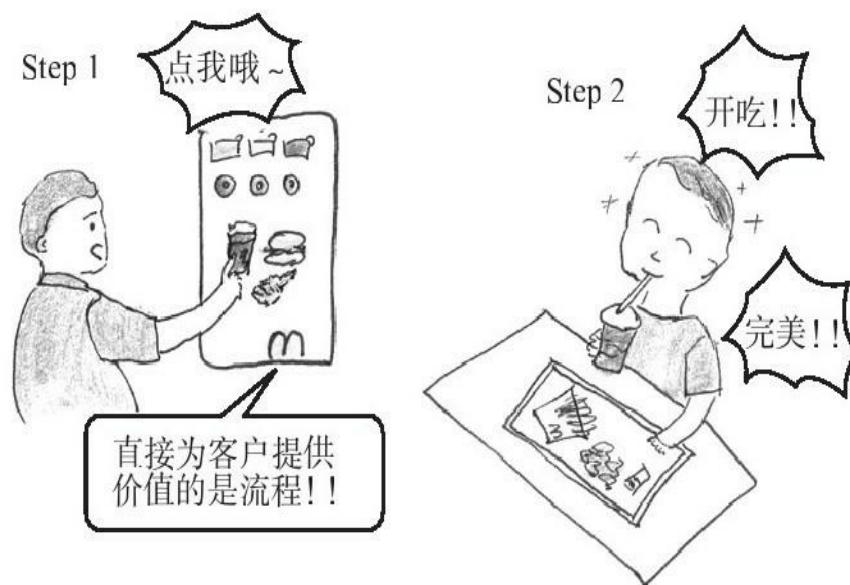
企业要沿着流程、沿着价值产生的过程识别、建立和不断完善风险控制体系，所有的管理要素最终都应该集成到流程主线上，否则“皮之不存，毛将焉附”？

这里给大家讲一个案例：我在为某企业进行廉洁风险管理体系设计时，就是沿着流程和活动节点识别廉洁项，然后制定针对性防范举措，并落实到相应制度和流程中。

5. 流程能提升客户体验和满意度



——客户体验 ——



漫画解读：

为客户提供服务的是人还是流程？

你在京东买东西，作为顾客，我们只关心登录网站后是否很容易找到商品，能否便捷地支付，能否清晰地实时了解送货信息，以便安排自己的时间。我们关心的是这个客户服务流程设计得是否顺畅，客户体验是否好。至于京东内部组织架构是如何设计的，京东内部物流网点是如何设置的，京东是如何与银行合作等，我们一点都不关心。所以，真正为客户提供服务的是流程，流程确保了服务质量和稳定性。当然，很多行业服务是需要通过人来完成最后的客户服务交付，但服务的质量首先取决于流程而非个人。

很多企业人员流失率是非常高的，但流程确保了客户服务质量和可控与一致性。每个企业都在尽力提升客户体验和满意度，麦当劳是一个与时俱进的好榜样，通过自动点餐机进一步优化了就餐流程，客户获得了更好的体验。整个就餐过程，可以不和服务员说一句话，这就是流程的魅力。

其他如电子商务、丰巢自动收寄件、电子支付、滴滴、摩拜、快捷酒店等，各行各业都面临流程再造，流程再造的核心就是提升客户体验和满意度。

企业要做“厚”客户界面，通过客户界面的优化实现企业内部协同和服务集成，让客户享受更加简洁、快速、高质量的稳定服务，这是企业竞争力的一部分，毕竟每一个客户花钱不是买气受的。

围绕客户服务，企业各部门及各岗位进行服务接力，实现无缝协同，就需要拉通流程网络。内部流程不畅通，就很难提供高水平的客户体验。

6. 可实现从“人治”到“法治”



漫画解读：

很多企业都希望从“人治”到“法治”，否则，天天和人做工作，很耗神，工作无法得到稳定、可控的结果。

“人治”就是以人为中心，“法治”就是以事为中心。

“人治”下的企业环境，内部政治风气浓厚，钩心斗角、推诿扯皮、阿谀奉承的现象很普遍。大家精力都放在内部，而非外部客户，更不会对准跨部门端到端业务目标。

“法治”下的企业环境，人际关系更简单、轻松，更讲究就事论事，也更容易把精力放在业务目标持续改进上。

有些企业或人，常常以“流程会制约灵活和创新”为理由，有意或无意拖延流程建设进程，这都是无知的表现，不是实践行动派，大多是人云亦云和喜欢搬运管理名词概念而已。

只有喜欢权力且不喜欢做事的人才喜欢天天和人斗。有的地方就有争斗，但企业运营层面还是以简单工作关系为要。

“人治”的企业，根本原因在于高层的管理理念不够开放和吸纳创新。一是在科学管理上不够重视，并且投入也不够，比如有一些企业高层天天说管理很重要，但IT系统基本还是小米加步枪，大量的工作连制度都不健全；二是凡事喜欢内部追责而对客户和事情本身关注不足也不彻底，喜欢评价人品，久而久之，内部领导文化浓厚。所以，凡是“人治”的企业，体制和高层领导自身的管理理念是最重要的影响因素。

“人治”到“法治”，首先从高层自身做起。

7. 流程可解放管理者



漫画解读：

“领导， 你看看这个流程设计得是否可以？”

“你们自己把关就行了， 我还要去解决一个突发事情。”

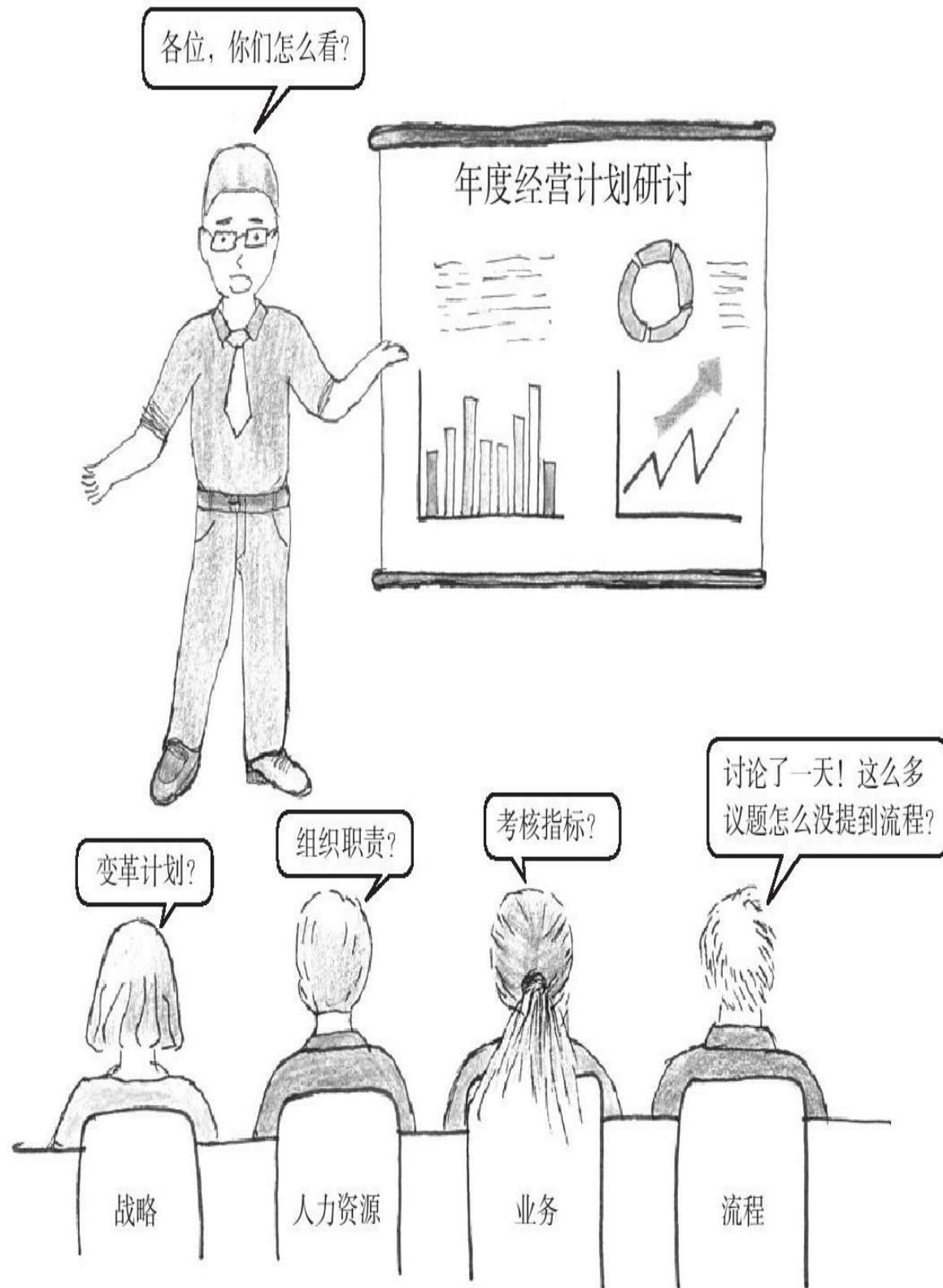
漫画中的情景，我相信很多人都遇到过。很多公司中高层认为流程工作是低层面操作性事务，不喜欢讨论流程，也不理解流程的价值。不客气地说，这是缺乏基本的管理素养。

因为流程管理的核心不是文件管理，而是如何让好的经验和知识沉淀，让工作更高质、高效、可控，并且可积累和可复制。

流程管理更是一种思维，一种追求卓越的行为模式。一家不重视流程建设的公司，常见的现象就是中高层天天忙于救火、冲锋陷阵，看似很忙，好像自己是一切工作的枢纽。实际上这是工作最大的瓶颈，说直接一些就是工作失职。救火救得好，不如让火灾少发生，提高组织能力。

任正非说过：“公司要进行的应该是围绕‘事’进行的例行化，管理者的最大贡献就是利用自己的知识和智慧，解决业务发展过程中遇到的例外事项，并为例外事项的解决方法定出有效的规程或流程，已经成为惯例的东西，尽快在流程上高速通过。”

8. 流程应该被企业作为重要的管理对象，事关企业经营



漫画解读：

我经常参加客户企业经营分析会，图中的场景经常再现，也经常让我反思流程在企业经营中的定位、局限性，以及如何才能发挥应有的价值。

很多企业经营分析会或研讨会现场，大家都在关注组织职责、关注责任界定、关注授权、关注能力短板、关注考核指标，甚至关注人品。但往往缺乏对流程的关注，热火朝天开了一天会，没提几个流程改善的议题。

会议现场80%的经营问题都是陈芝麻烂谷子，做了很多惩罚方案，厘清了很多组织职责，甚至通过争斗换了一茬人，但最终还是没能解决核心问题。其中一个很重要的原因就是大家缺乏对业务流程本身的关注，即缺乏对事的关注，把关注点直接放在与人相关的事情上，如职责、权利、惩罚等。

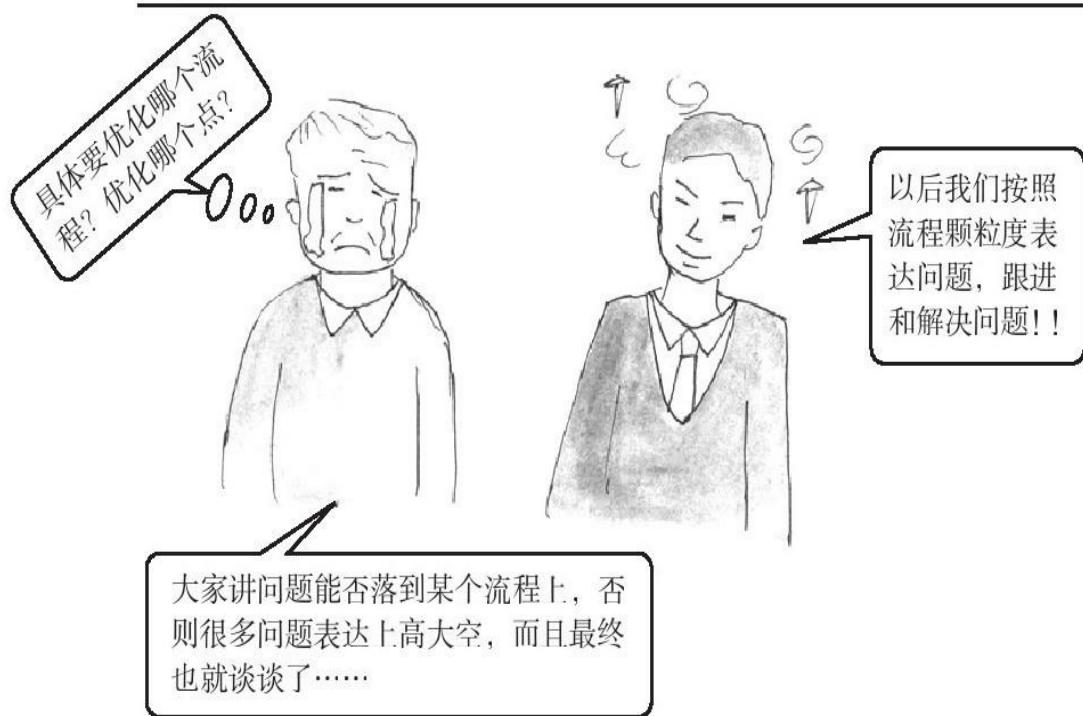
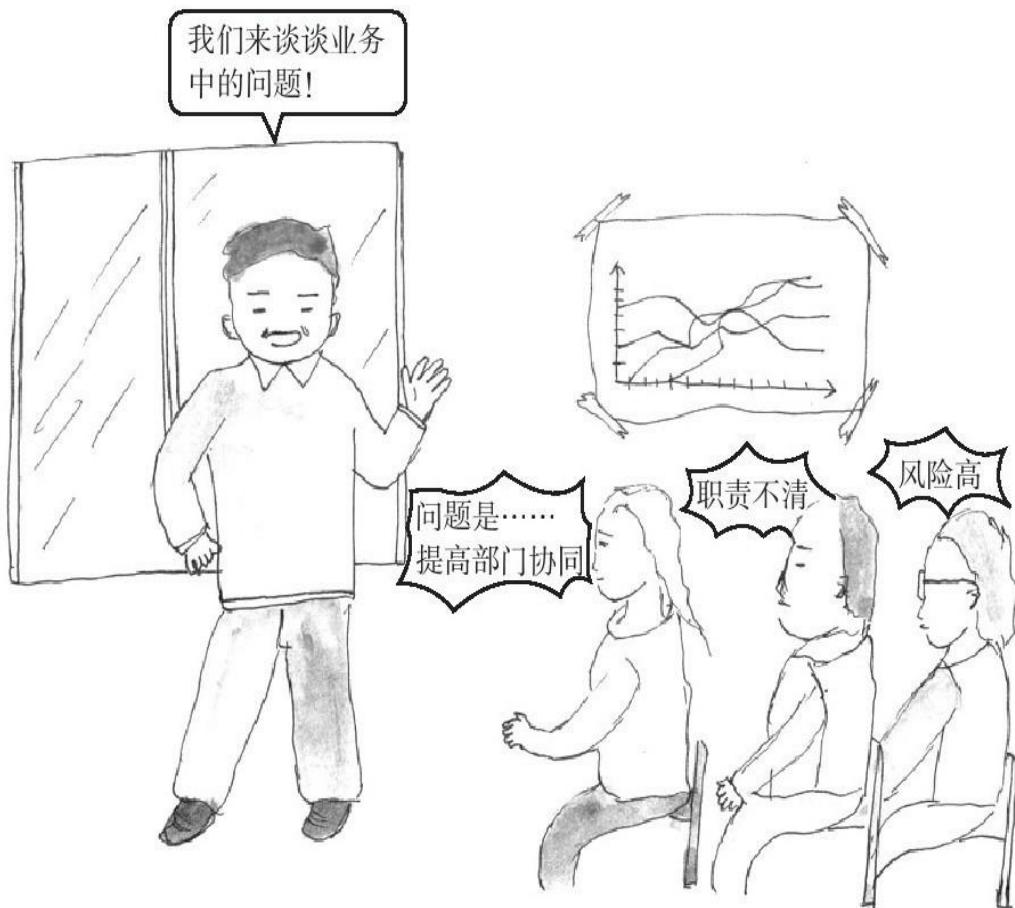
这几年，企业被客户主导型经济社会倒逼得很难受，不得不重视流程管理。但这种重视是被动的，很多企业领导张口闭口要搞流程。另外一个现象就是企业现有的流程制度几乎都是由一线员工编写的3~6级操作类短小流程，0~3级端到端高阶流程是缺失的，但这些高阶流程的缺失才是低阶流程源源不断地产生问题的根源。说直接点，这就是企业中高层的失职。从这个角度讲，企业中高层需要流程管理训练，需要掌握战略→业务模式→流程架构→流程的设计方法。

企业认为经营目标、组织、人等很重要，所以成立战略运营部门、人力资源部门等做专业管理，但对流程的管理则还没成为例行行动。

卓越企业的端到端流程体系，如IPD/ISC/IFS等，一线基层人员或者某一个部门能设计出来吗？很显然是不行的，所以企业需要把流程作为重要的管理对象，成立专门的流程管理职能，组织公司中高层甚至借助咨询公司共同设计并持续改善。

企业如果不重视对流程的管理，组织能力就很难建立和积累，最后一定会制约企业的发展速度和质量，甚至成为企业战略转型和升级的瓶颈，最后不得不返回来补功课。

9. 流程是管理的抓手



漫画解读：

在会议室讨论问题时，经常会出现漫画中的情景：

“各部门的职责不清晰，要重新梳理一下。”

“有些人的服务意识有问题。”

“我们的IT系统支持不足。”

“我们的授权不足。”

“没考核到位，所以执行不力。”

“大家回去各自把问题解决掉。”

.....

不同的人、不同的维度，最后研讨会成了互相倾诉和抱怨会，对问题相互可能也很有认同感，但最终往往解决不了问题。

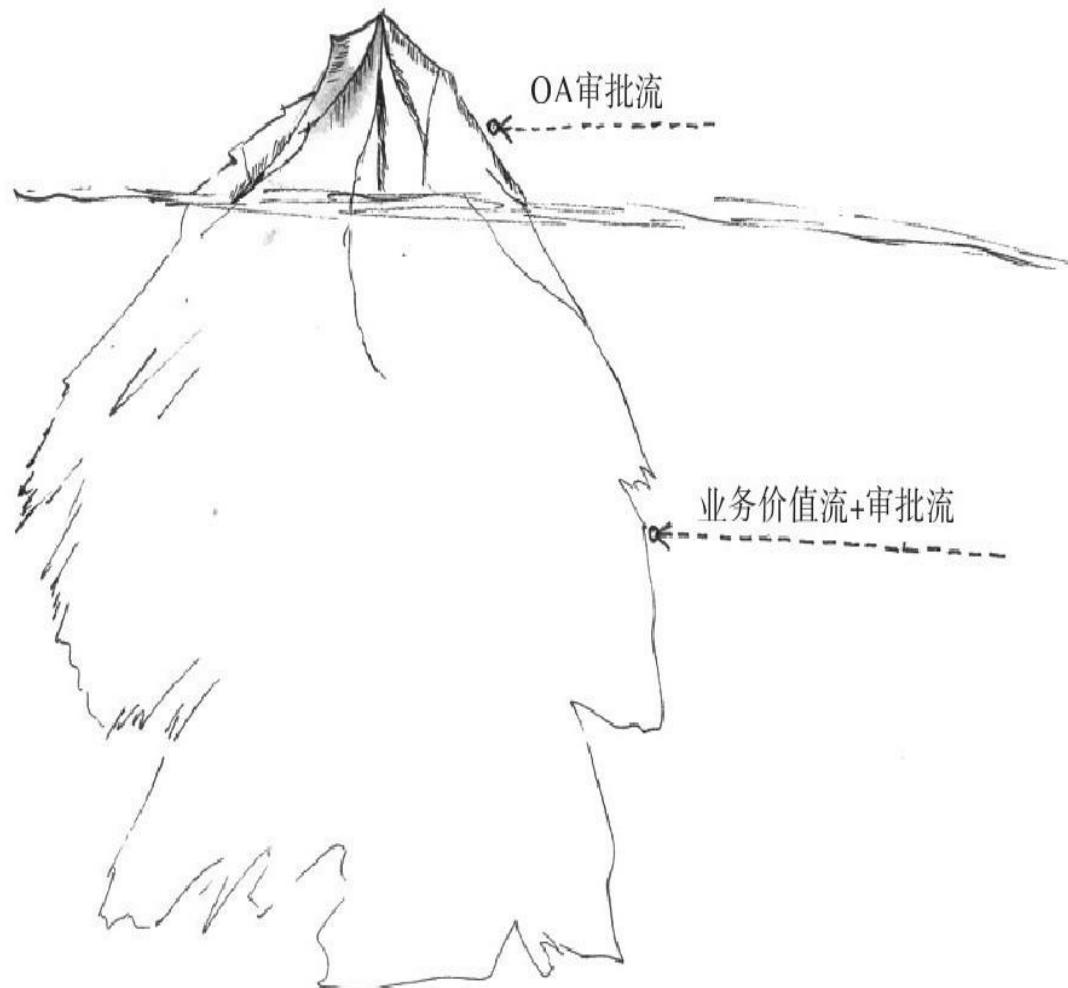
核心原因就是大家空对空，对形而上的东西讨论很多，但总是不聚焦到共识的一个流程上。这样的讨论，很容易泛泛而谈，问题剖析不聚焦、不深入。导致出现这个现象，是因为很多企业流程管理基础差，也没有完整的分级分类流程架构和清单，流程还无法成为管理抓手。

解决方法案例参考：深圳某企业业务部门共同梳理了从线索到合同端到端流程，明确了端到端流程分段、分段标志、起点终点、主责部门、配合部门、交付物清单、关键决策会、关键管理标准和业务原则、案例等内容。在后续沟通和解决业务问题时，大家就会自觉地首先强调是哪一段流程出现了问题，流程成为审视问题、解决问题的一个抓手。

10. 流程冰山现象



我们部门流程不多，
就这些了，都已在
OA上了！！



漫画解读：

企业存在流程冰山现象，而且还很普遍。

流程冰山解读1：OA上的流程才叫流程

有一次，为某企业提供流程咨询服务，其中一项工作是梳理业务域流程清单。看到几个业务部门提供的流程清单很简单，而且都是OA审批流，我很诧异，因为我知道这几个业务实际上还是很复杂的。

但是业务部门反馈：“我们的确就这几个流程，而且都已经在OA上了。”

我这才明白，很多人认为，流程=OA系统流程。当然，这是大错特错的。OA上的流程，更多是一些审批流，但只是整个流程网络很小的一部分。除了线上审批流程，还有很多没有上线的流程，也应该去关注。

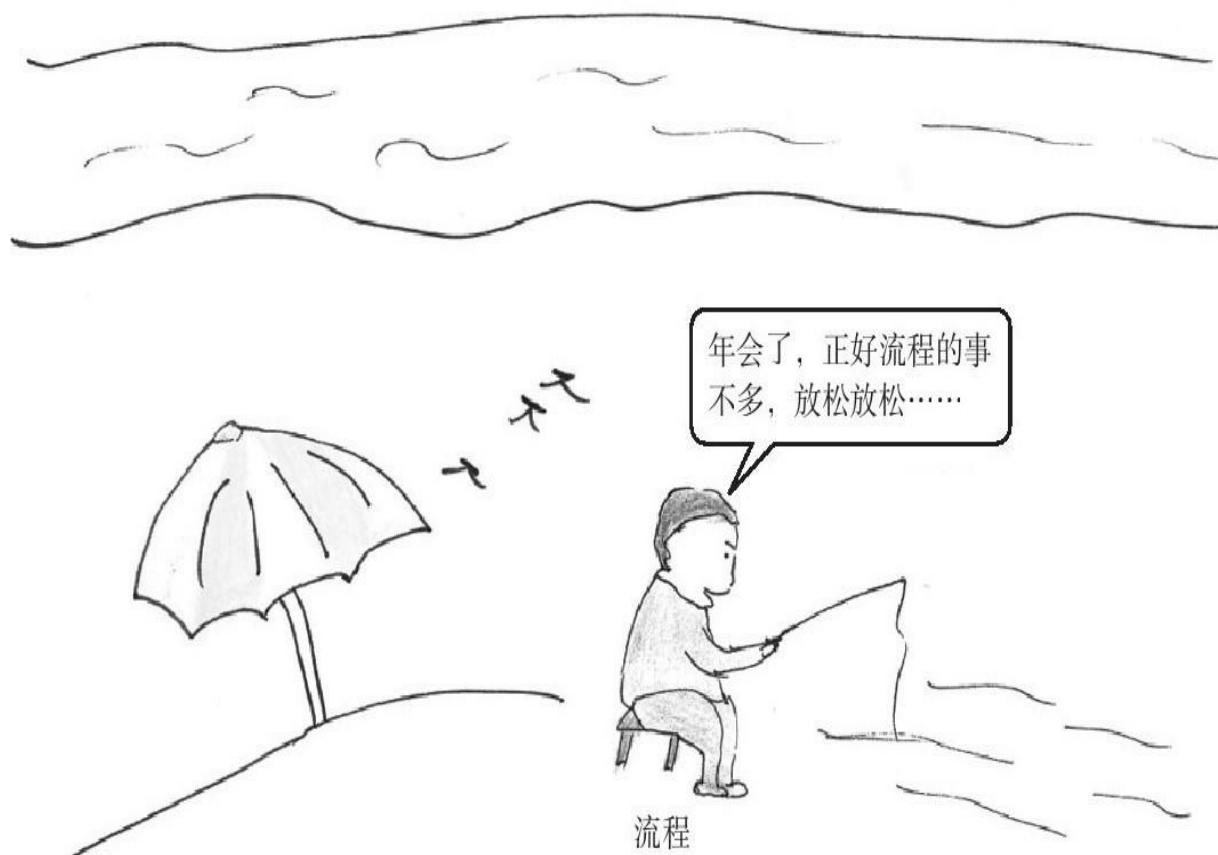
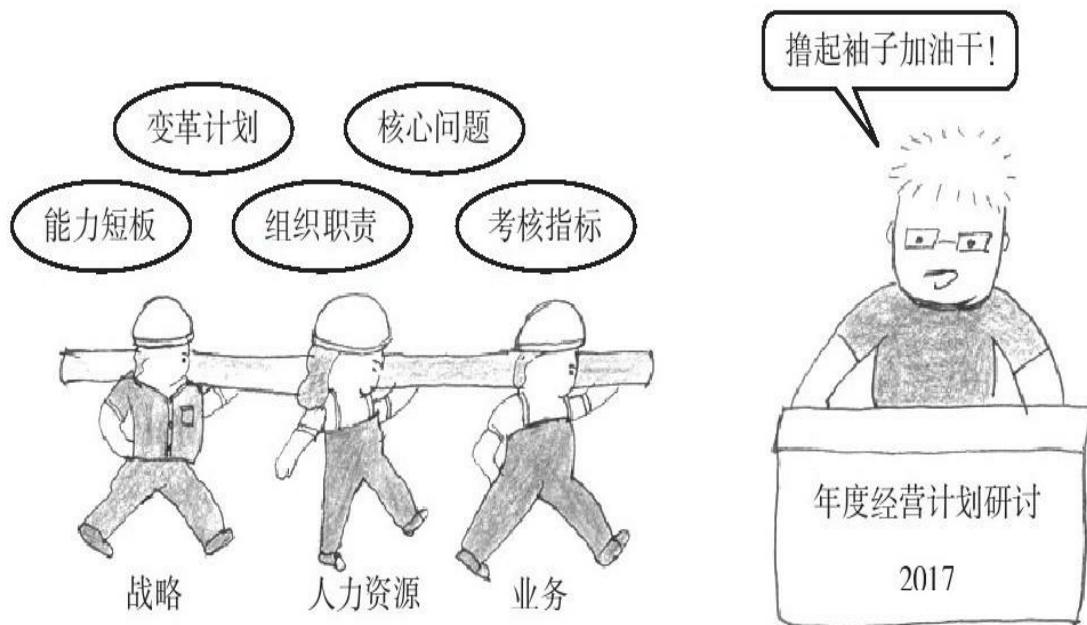
流程冰山解读2：流程就是活动逻辑

很多人对流程的认知存在冰山现象，流程文件写得非常简单，比如节点活动说明很简单地描述为“A审批”，认为只要说清楚各部门各岗位之间的逻辑关系就完成了流程使命，其实这是错误的。这就是很多流程严格按照流程逻辑执行了，但没有好结果的原因。

冰川之下，我们更应该关注流程的价值，比如审批什么、质量管控点及标准是什么、表单如何设计确保流程执行力等。

总之，如果你不能很好地认识流程，就无法很好地管理它，也无法发挥其价值。流程冰山现象比较严重的公司，一般业务管理比较粗放，精细化管理水平也比较低，信息化水平也不会太高。

11. 流程是业务管理综合解决方案



漫画解读：

一边是热火朝天，共商企业发展大计；一边是悠然自乐，沉溺于流程小世界。这幅漫画是对企业流程管理部门的警示。

有些企业流程部门对非“流程”专业的事情视而不见，甚至有意回避，认为那是职责范围之外的事情，多一事不如少一事，仅仅关注低阶流程的日常梳理维护工作，但对企业经营缺乏足够的关注。如果是这样，流程工作就做狭隘了。

流程是战略落地的重要抓手，如果流程部门不参与企业年度经营策划工作，如果不了解公司及各业务部门的重要经营策略和核心痛点，如何才能真正成为业务部门的合作伙伴呢？如果流程部门不积极主动和业务部门在一个战壕里解决综合管理问题，那么流程部门被边缘化就不远了。

有企业流程团队抱怨，我也想参加，但公司没安排我们部门参加。我想说，事在人为。企业各个职能的发展都是不断努力找方法的结果，而不是一味地找借口。流程管理部门要逐步演变为变革管理职能，以变革项目为龙头，以流程为抓手，协同IT、组织及绩效等职能，成为业务的管理提升综合解决方案合作伙伴，支撑企业战略。

有一次，某企业流程团队向我咨询一个问题：“金老师，流程优化工作的切入点在哪里呢？”

因为我也正好参与了他们公司的经营计划制定会，我很诧异，我说：“在经营计划研讨会上，各部门不都在抱怨内部各类协同问题吗？这些就是非常重要的切入点。你把各部门的协同问题记录下来，然后找这些部门再做针对性深入沟通，就可以找到一些项目推动。”

流程团队听到我说的才恍然大悟，却又很疑惑：“但是，他们提到的很多问题都是综合问题，我们可能解决不了。”

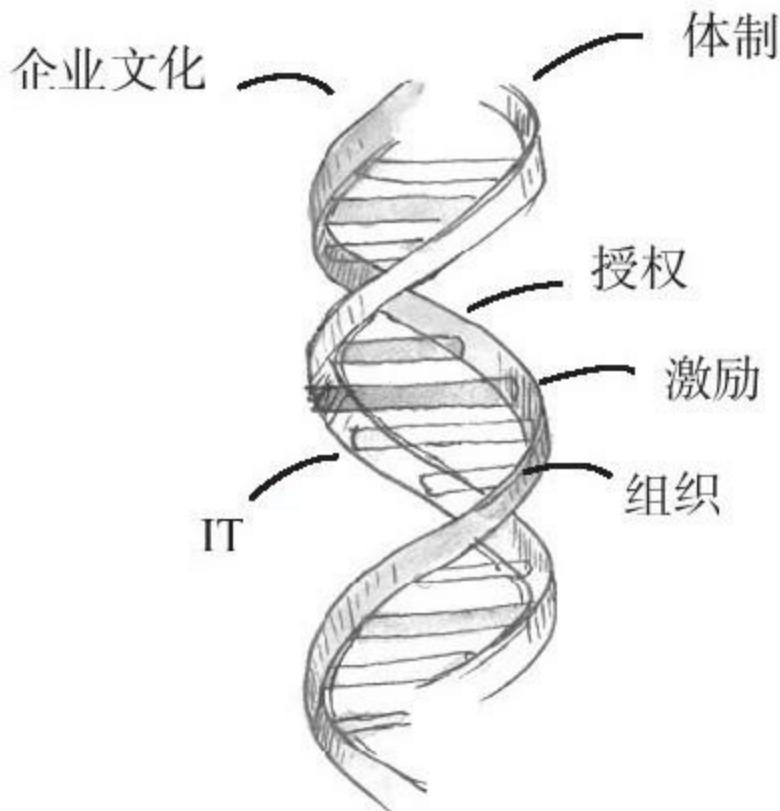
我说：“流程团队想解决什么问题？”

在企业高层及业务部门眼中，哪有什么严格意义上的纯粹流程问题？流程只不过是解决问题的一种绝佳手段。

第三章

流程设计

1. 流程基因，决定组织流程风格和绩效



流程基因DNA

漫画解读：

虽然企业间的流程差异性很大，但同一家企业的流程则有很高的相似性，不是单个流程而是所有流程表现出来的特点，这背后就是流程基因DNA在起作用。

我认为影响所有流程设计风格和绩效最大的两个要素是企业文化、体制（民企/国企/外企等），另外还受组织、绩效、IT、授权等关键要素的影响。

比如企业领导文化非常浓厚，在这种情况下，企业几乎所有的流程

设计都十分冗长，大事小事都需要请示领导意见；

比如企业历来重视分权，那么这家企业的流程相对比较简化；

比如企业不重视IT建设，那么他们的流程执行力一般比较差，因为缺乏执行的刚性；

比如企业绩效考核模式选择及指标设计，也会影响流程设计的导向。

所以，我们不能仅仅把注意力盯在某一个流程的优化上，应该关注流程基因DNA的长期改良，流程基因DNA的改良需要自上而下完成。

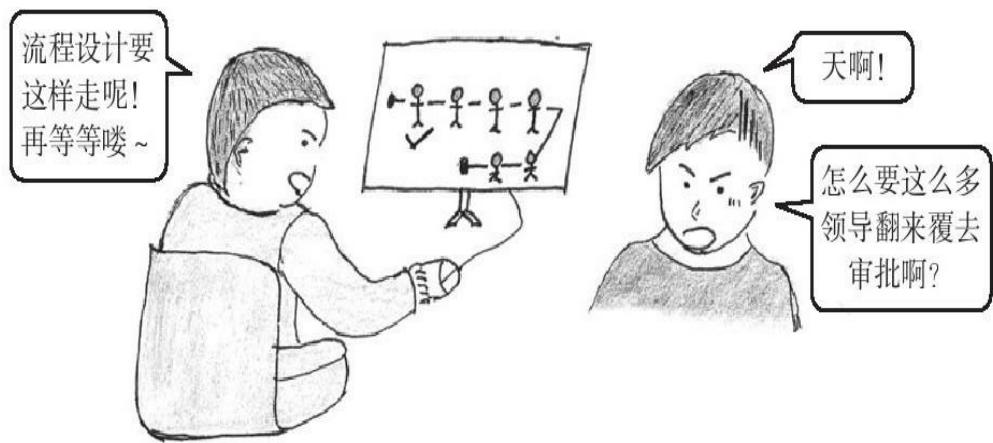
流程基因DNA改良案例：国内某知名企业，前期行业发展比较粗放，虽然企业规模比较大，但内部管理水平在新的行业转型发展期成为重要阻碍，以前领导一支笔现象严重，这么大的企业所有流程一直走线下流程，连OA都还没上线。这两年组织变革，引进了一大批中高端人才，紧锣密鼓地推进流程再造。

一是上OA，并且自上而下要求所有流程不能多于4个审批节点，超过4个节点的由相关部门沟通简化，如果实在无法减至4个节点必须提请总经理审批。

二是围绕端到端业务流进行梳理优化，同步引入ERP、CRM等软件。

三是在企业内部张贴系列海报，比如以客户为中心、以奋斗者为本、塑造高绩效文化等，进行新发展时期企业文化的宣贯。这就是对企业流程基因DNA进行重塑的过程。

2. 对部门KPI负责而总是忽略客户



漫画解读：

夏天申请购买空调，冬天到，漫画中的故事令人忍俊不禁，但这是一个真实的故事，很多企业或多或少地存在类似的典型流程问题。

按流程做事，是否就有好结果？看来未必，我们往往对部门及岗位KPI负责，甚至说对领导负责，但都忽略了流程服务的客户的价值诉求，但这恰恰是这个流程的使命。

当然，一个普通岗位对职责、对部门、对领导负责本身也不是错。出现问题时，我们不能简单地怪罪某一个人，核心问题一定是内部流程与机制设计出了问题。

比如漫画中出现的问题固然可恨，但可恨之余我们要想为什么会出现这个问题呢？谁对这个问题负责呢？难道流程中的部门与岗位不知道存在这个问题？为什么他们都无动于衷？或者有什么机制让这个问题能暴露出来并得以改善呢？

很显然，案例企业的采购流程端到端绩效是没有定义的？也没有被衡量？更没有部门或岗位对此负责。

也许，流程中所有部门及岗位的绩效考核还不错，比如风险控制住了，但最终采购的整体目标并没有实现，我们应该深刻反省的是这个。

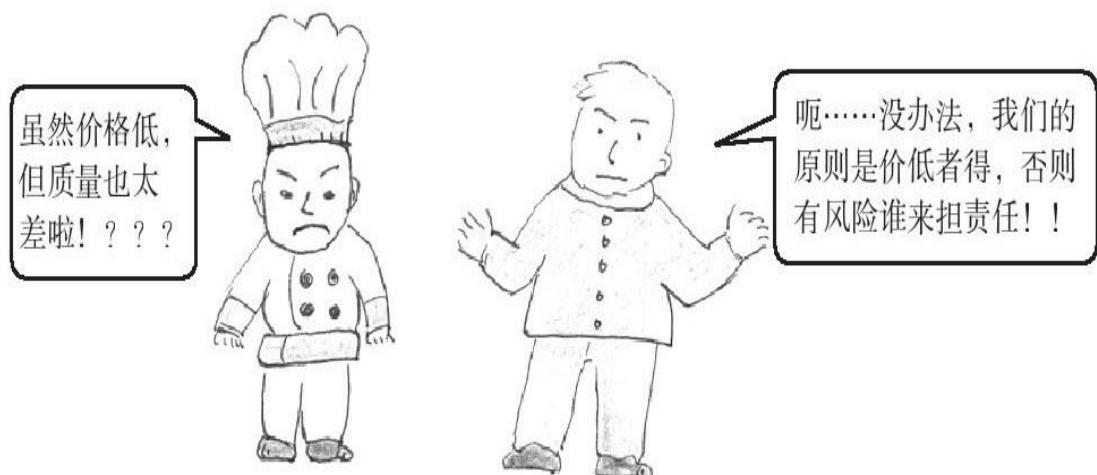
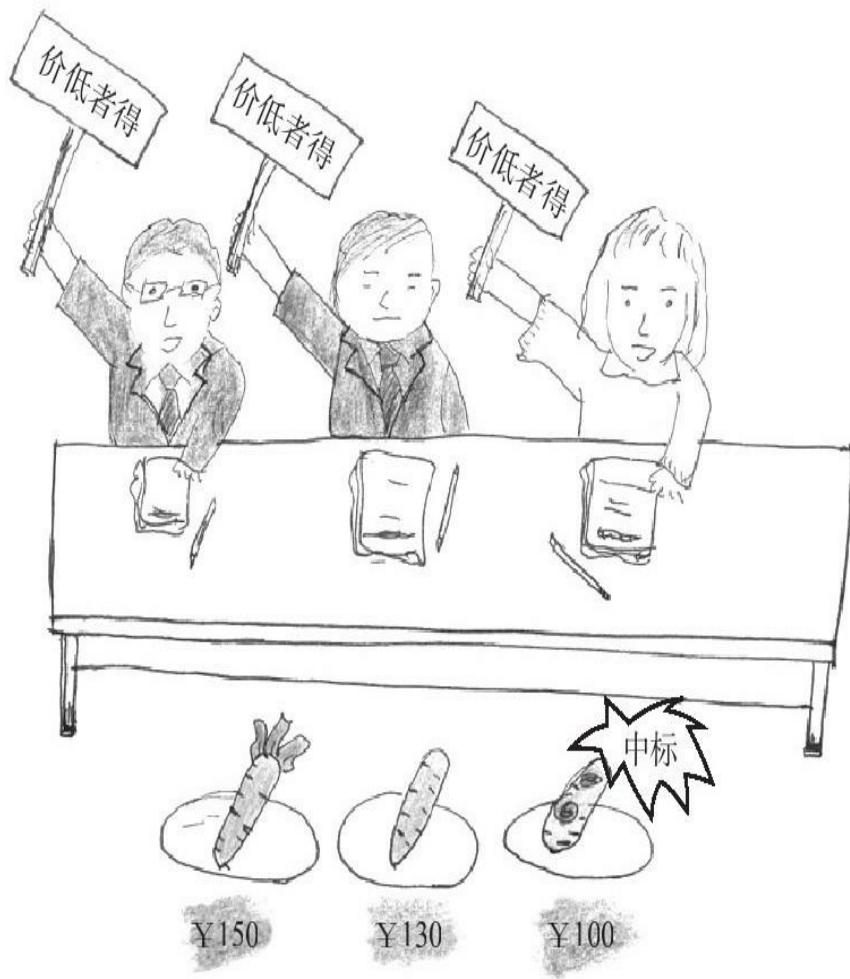
如何解决这个问题呢？

首先，任命端到端流程owner。突破部门职责的局限性，对流程进行全局设计和优化。

其次，围绕产出，定义端到端流程绩效目标，比如采购的整体效率指标而非部门的阶段指标，并定期测量，同时用于部门及岗位考核。

最后，优化流程。拿采购流程为例，首先对采购品类按照金额、属性进行分类，做采购流程分类设计，然后对授权进行全局设计，简化重复审批，最后通过一体化系统固化流程，提高执行效率和刚性。

3. 流程要做好自己的本分



漫画解读：

在我的流程管理漫画系列中，采购流程出现的频率比较高，我要做一个特别声明，我并非喜欢故意拿采购说事，而是因为企业采购流程是非常典型的能反映企业流程管理现状的业务域，从业务模式、组织、流程、绩效、IT等各个维度反映出来的问题或多或少都会在其他流程中出现。

上面的漫画情景就是其中一个典型现象，为了控制风险，企业规定“价低者得”或者默认该规则。如果选择了高价者，就需要层层上报说明，还要承担无谓的风险，毕竟别人一句“你为什么选择高价的”“你怎么证明它的方案好”，你就百口难辩。所以，为了避嫌，闭着眼睛直接选择低价的最保险，至于工作或对公司整体利益有什么影响，与我无关，而且也不能给自己的领导惹麻烦。

其实，采购部门也挺冤的，甚至背黑锅了。虽然采购部门是采购流程的所有者，但采购流程首先是公司的，是公有的而非私有的，是公司整体管理思想的呈现载体。

风险是很重要，但如果流程不能做好自己的本分，即为客户创造价值，这个流程就是形式流程、僵尸流程。

4. 流程价值首先是被定义出来的

我认为招待流程的设计
核心是关注费用管控！

既然是招待流程，
核心当然是如何招待好了！



流程设计研讨会
——招待流程如何设计？

我们公司为什么
需要/存在招待流程？？？



漫画解读：

同样都是招待流程，不同企业，设计的差异很大。

比如某企业招待管理流程，提交业务招待申请→行政专员审核→500元内行政经理审批→3000元以上分管副总审批→超过2万元总裁审批→招待→整理发票→报销，流程文件为两页，共有8个活动节点，但只有1个节点在讲如何做招待。

华为某个部门编写的招待流程文件竟然有28页，内容的核心则是围绕要达成的业务合作目标，如何分析招待对象、如何设计招待方案等。

这些差异的背后，实际上是不同企业/人对同一流程目的的理解是不一样的。常言道“种花得花，种豆得豆”，流程亦是如此。

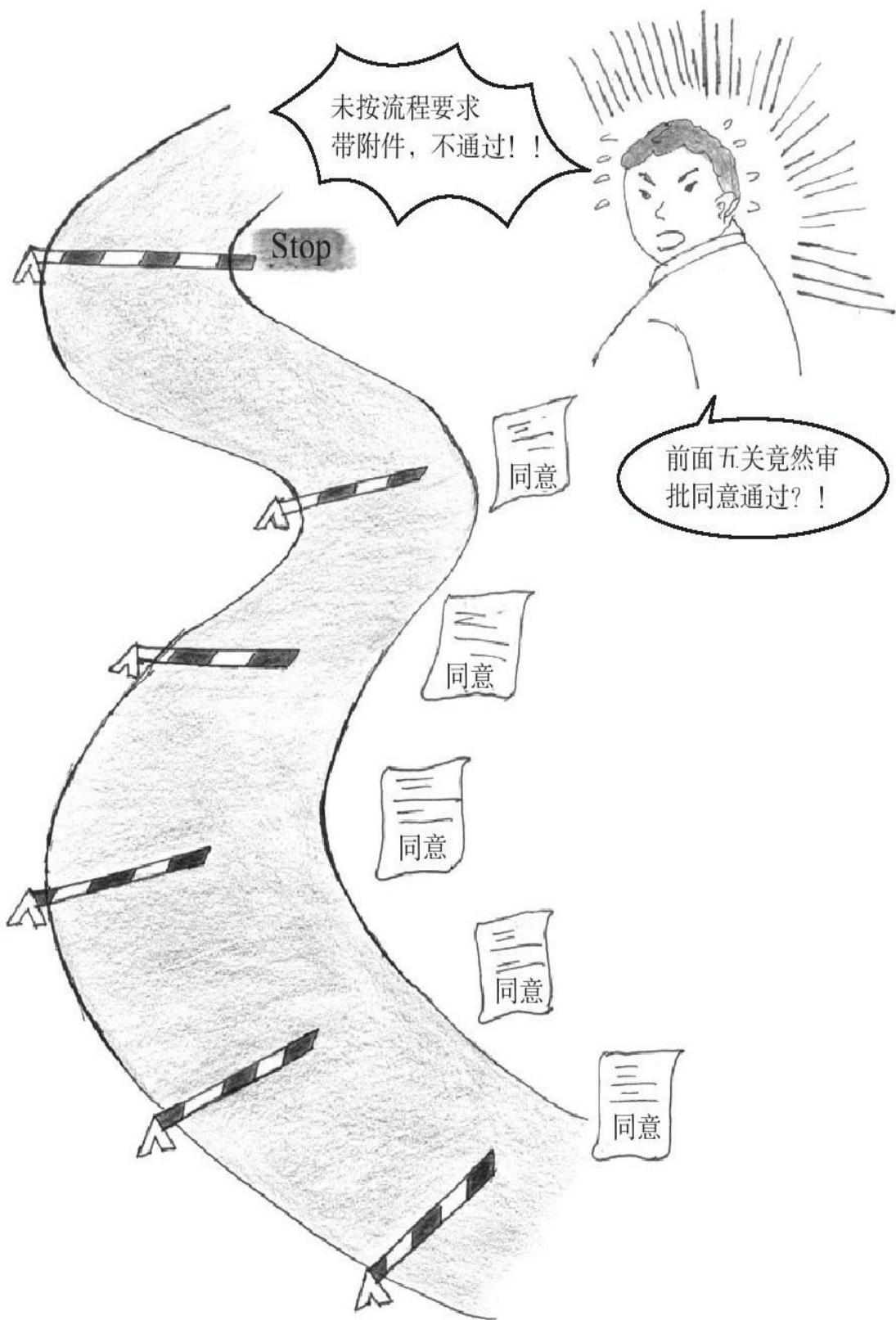
小到一个招待流程，大到一个职能，比如人力资源管理，人家叫人力资源管理，我们也叫人力资源管理，但不同企业对人力资源管理职能的价值定位是不一样的。价值定位不一样，就决定了做的事情、组织架构、人员能力配置、流程、考核、日常的工作内容与行为是不一样的，当然最终从人力资源职能得到的价值产出也不一样。

企业之所以强调端到端设计流程，就是要突破部门/岗位视角的局限性，强调以客户为中心，定义流程的价值并达成共识。

有些流程最后长得奇形怪状，已经不是围绕客户做价值创造，而成了各部门/岗位利益平衡的工具，在各方利益的拉扯中，流程失去了“自我”。很多流程天天被执行，但犹如例行公事。

所以，一个流程的价值回报，首先是被定义出来的，其次才是被执行出来的。我们应该非常敬畏和努力地维护每一个流程的“真我”。

5. 改变人人负责，结果人人无责的文化



漫画解读：

我为很多企业做过流程咨询，很多人对这个现象深恶痛绝，但又欲罢不能。

“每天要审批很多流程，很多都是被加签，让我审批什么，我也不知道。人家让我加签征求意见，直接拒绝又不好，所以基本就直接通过了。”

“大家都怕担责，所以大事小事就想让所有与这件事情沾边的部门都加签，其实没用，主要是形式有了。”

“有一次，前面都签批过了，但我发现没有附件，按照流程要求应该有一个报告文件，那前面都在审批什么呢？”

.....

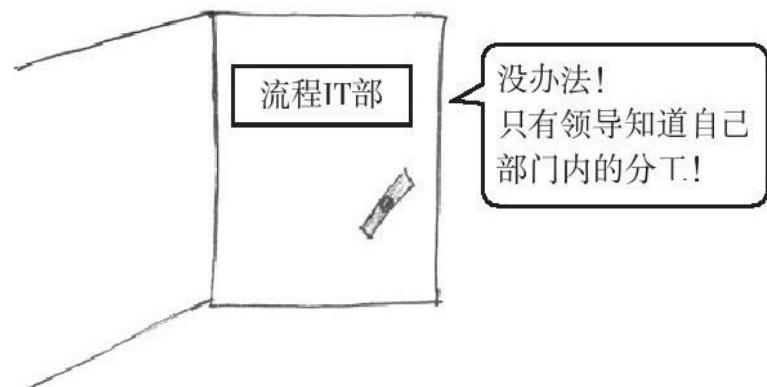
企业里面很多流程在设计的时候，为了控制风险，就把所有相关的岗位都拉上，希望大家一起把关，认为风险就能控制住了。

但是，就像某企业董事长所说：“越是人人审批的流程，最后出现风险的可能性越大，因为人人负责，最后是人人都不负责。很多人甚至不知道为什么需要自己批，习惯了也懒得问了，反正前面的人都看过了，应该没什么问题，我就直接闭眼批就行了。”

企业加签文化的背后是领导文化，是人治，看似走流程，实则推责任，而且还是恶性循环。流程风险控制重在厘清审批职责和管控标准，而不是简单通过人海战术。

要解决这个问题，就要持续细化各岗位的管控规则与细化标准。规则清晰了，责任才能更清晰，管控权才有可能进一步下放，风险才能更可控。

6. 不要让领导做“流程转交员”



漫画解读：

一个企业董事长向我感慨：“不在会议中，就在流程上。”

如果需要决策，在流程上也无所谓，关键是很多是无关痛痒的小事。很多企业，部门领导每天都充当“流程转交员”。

究其原因：

一是有些企业有浓厚的领导文化，领导不提意见，大事小事就玩不转。虽然领导也多有抱怨，但时间久了也见怪不怪了，甚至乐享其中的权威感。

二是很多企业系统架构不支持，无法实现对业务需求多变的敏捷要求。虽然明知不合理，但也只能简单设置为由部门领导指派内部处理人员的方式处理流程。

我为某企业提供流程优化咨询时，想优化某一个流程，相关部门说：“金老师，千万不要去掉领导这个环节。”

我说：“在这个流程上，领导的确没什么价值啊。”

他说：“至少领导知道我干了这个活。”

你看，原来流程还可以承担这个价值定位。

这种流程处理模式会导致严重的后果：一是强化了领导文化；二是放慢了管理精细化进程；三是阻碍了下属成长；四是降低了公司整体运营效率。

这个问题的解决需要以下几步：

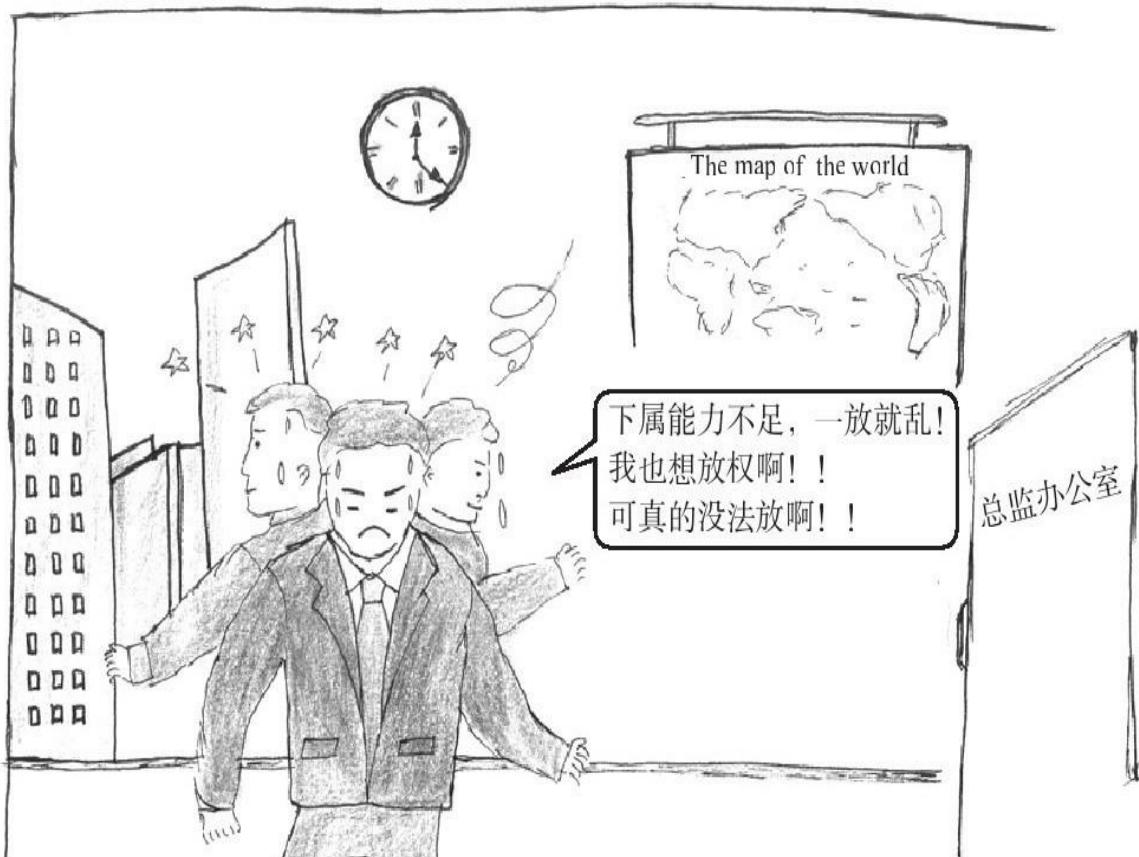
一是要靠公司自上而下转变意识，不断强化分权的文化。

二是优化流程，比如美的等很多企业要求所有审批类流程平均不能超过多少个节点。

三是IT要支持敏捷批量新建或调整审批流程，并且实现分级管理流

程设置。比如部门可以根据内部工作分工，自己完成本部门相关审批流程的调整，从部门到部门的流程设计模式，转化为岗位到岗位模式。

7. 领导担心“一收就死，一放就乱”



忙到停不下来的王总……

领导也不放权，他都不嫌累吗？！

一身清闲的小李……

漫画解读：

这个情景在很多企业都存在，而且很容易上升到“人品”上，上下相互看不顺眼。下属抱怨“领导大事小事都抓在手里，没有格局”；领导烦心“小事都需要请示，下属没有能力”。

这是一个恶性循环，领导越不放权，下属能力越低；下属能力越低，领导越不敢放权。结果运营效率越来越差，组织能力越来越低，企业文化越来越封闭，企业活力越来越不足。这类企业有一个共性特点，制度成熟度低，很多业务管理缺乏清晰的标准和规则。

其实，问题的核心不在人，而在文化和制度。

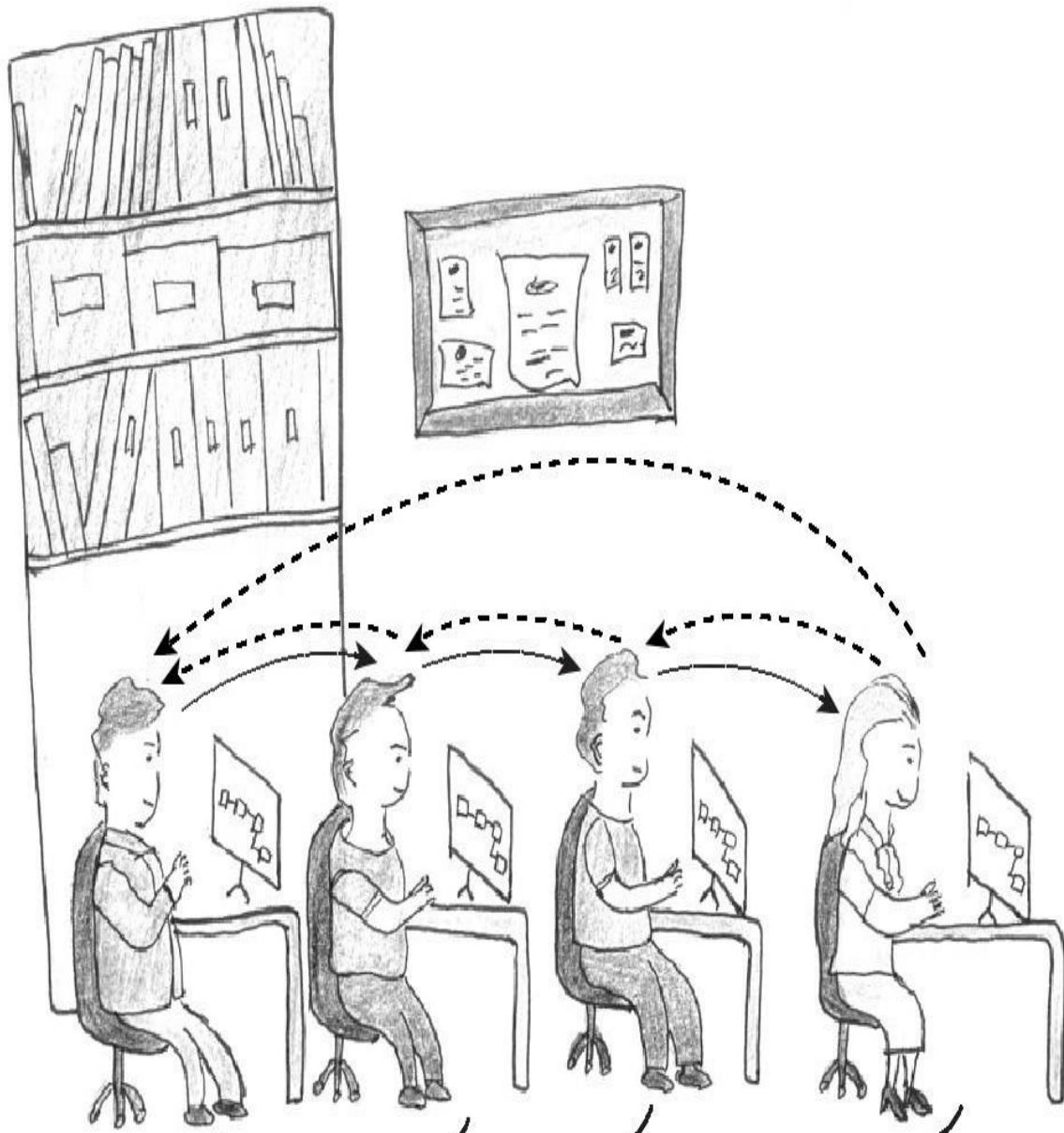
首先，企业应该树立放权的文化，不能总是以下属能力不足为借口抱住权力不放，放权对于提高市场反应速度和组织能力提升是非常必要的。

其次，不断细化业务流程管理标准和规则，有标准了领导就敢放权，下属也不怕承接，业务管理上就有了可积累和可复制的能力。

案例：国内某知名企业换了一名新的职业经理人，企业内部明显感受到效率提升和文化的改变。因为新来的总经理在三个月内和各部门快速简化了各项决策程序。

说到底，如何看待放权这个问题，本质上是考验一家企业到底是“对人管理”还是“对事管理”，组织能力是“封闭的”还是“开放的”。

8. 注意！流程不能有了线上忘了线下



发起者

专业审批

专业审批

专业审批

啊？一个字写错，又要从头走流程！
所有沟通在线上，效率太慢！！

漫画解读：

信息化极大地提升了企业整体的运营效率，同时也带来一个后遗症：唯线上化。

就像上图一样，很多企业都存在这个现象，所有工作沟通，通过电子流来回折腾。企业大了，一切线上流程办事，实际上这是一个误区，线上流程并不能完全代替线下沟通的价值，否则电子流程会阻碍流程效率。

比如一些工作报告，就需要相关部门提前线下沟通清楚，基本达成共识，最后再走线上流程让各层级审批。否则，就像有些公司出现的现象，一个很简单的文件，在线上来回折腾几个月的时间。

有人美其名曰：“虽然线上流程很复杂，但过程沟通信息可以有记录也是好事。”这完全是对结果不负责任的表现，严重的管控思维。没有好结果，也是徒劳。最终，线上流程只会成为大家扯皮和定责的工具。

做任何事情，不要忘本，别被工具给玩了。

9. 流程到底是“写真”还是“写实”



漫画解读：

在我为企业提供流程咨询或培训服务的过程中，这个场景经常出现。流程文件到底是把能做到的写出来就行，还是把虽然现在还做不到但应该怎么做的写出来呢？

写实，流程设计得不够专业，也不够“高级”；写真，流程实际上执行不了。

有些领导倾向写真：“即使做不到，也要写完整，慢慢就能做到了，否则我们更不可能做好。”

我的建议是：

第一原则：写实。流程文件要“说写做一致”，这是基本原则，否则就失去了指导意义。流程不能为了写得很完美而做不到。

第二原则：重视优化能力提升。很多企业之所以经常受此困扰，往往与此类企业流程优化能力不足有关，说到底写真方案还不是最佳方案。说白了，就是道理大家都清楚，所以想写真，但是无法推动各部门优化落地，无法制定能够落地的解决方案。

延伸阅读：《中国流程管理实践百问》，流程是写实还是写真，P73。

10. 表单是流程执行的载体

已测算过了，符合要求，本来
应该写到表里的……

审批表很简单没办法决策，
各部门给我讲讲这个事是
怎么回事，我再审批……

这……我再核实下。



漫画解读：

很多公司的审批流程将关注重点放在审批过程，流程表单的设计聚焦在审批层级和审批环节，以达到控制成本和风险的目的，却忽略了业务基本信息、业务管控信息的呈现，忽视了审批人员的管理需求。很多流程的表单也基本类似，就是审批人员的签字表，这是不对的。

(1) 表单不仅仅是审批签名记录表。

(2) 表单应是。

a) 流程执行的载体。

b) 流程信息化1.0，是高质量信息化的基础。

c) 业务操作平台。

d) 工作经验和知识的“蓄水池”。

e) 本业务管理思路及精细化水平的体现。

所以，流程设计和优化的结果最终一定要体现在表单上。

那么，流程表单设计应遵循什么原则呢？

原则1：流程表单要受控

很多企业各部门都可以根据临时需要设计各类表格，结果企业存在很多部门导向的表格，这些表格的必要性值得怀疑，而且很多表格之间是重叠的甚至冲突的。所以，企业流程表单应该是统一管理和受控的，这样有利于确保表单的有效性和整合性。

原则2：流程表单要IT化

尽可能把所有的流程表单都设计到IT系统中，这样便于信息的处理。即使对于部分表单还无法实现IT系统化，也要尽可能通过excel实现基本的电子化，避免大量使用纸质表单。

原则3：流程表单要精简

虽然流程表单化很重要，但并非说表单越多越好。表单一定要尽可能整合精简，同一项工作尽可能减少表单的数量。我发现有的公司在工作申请时需要填写一个申请表，下一个部门处理后又要提供一个正式的信息反馈表，其实这两个表格完全可以整合成一个表格。

原则4：流程表单要可落地

之前，我曾经给某个企业提供营销人员拜访流程标准化工作服务，其中就包含设计《营销人员拜访报告》。第一个版本设计时考虑得非常周全，每次拜访报告需要分10个大类，每一个大类又按照个性的结构化数据分析结构填写信息，这样整个拜访报告需要填写70个信息。在与营销团队代表充分沟通后，最终版本只保留了10个大类。因为大家一致认为，在该公司以前没有填写任何拜访报告的情况下，一下子要求所有销售人员每日拜访完都要填写包含70个信息的表单简直就是噩梦。前半年不如先要求大家思考10个大类的问题，所有的销售人员能基于10个方面去拜访和思考、总结已经是非常了不起的事情，至于每个大类应该如何细化分析，可以采取逐步细化的思路，而非一步到位。所以，表单的设计不能完全基于理论要求，而是要结合公司的具体情况，以价值落地为最终目标。

原则5：流程表单要素齐全

一个表单一般包括：表单名称、版本号、表头信息、具体内容信息、签批意见、填表说明等要素，常被忽略的信息是填表说明。

一般填表说明包括名词解释、流程简要说明、授权说明、特殊情况说明、各重要信息填写指引、相关标准说明等。

另外，有些企业在设计流程表单时还存在一个误区，特别是需要关联附件时，比如订单审批流程，一般包含合同/技术协议等附件。有些企业在设计订单审批表时，仅仅体现了签批信息，说白了仅仅是一个“签字表”，具体每一个审批人还是要打开附件查找与自己相关的信息去审批，这是极其错误的。流程表单应该尽可能把所有业务的核心信息体现出来，可以让商务助理/信控专员把初步处理的信息填写到表单中，各专业负责人基于这些信息就可以进行审批，如果想进一步了解额外细节再打开附件。

原则6：流程表单展示要有层次

流程表单内容根据需要可以包含很多信息，但展示一定要有层次，这样才让使用者感觉表单简单易用。

一般而言，在设计表格的时候需要根据多个纬度对信息进行层次设计，比如信息属性、必填信息与可选信息、不同填写部门关注信息、一般信息和特殊信息、不同业务类型信息、重要度优先级等。

一般区分层次的方法有：通过边框的形状、通过色块颜色、通过字体属性（包括粗体、颜色、大小等）来区分。

原则7：流程表单要集成设计

流程表单不是孤立的，所以，流程表单之间一定要充分考虑其逻辑关系，尽可能实现信息的整合集成。

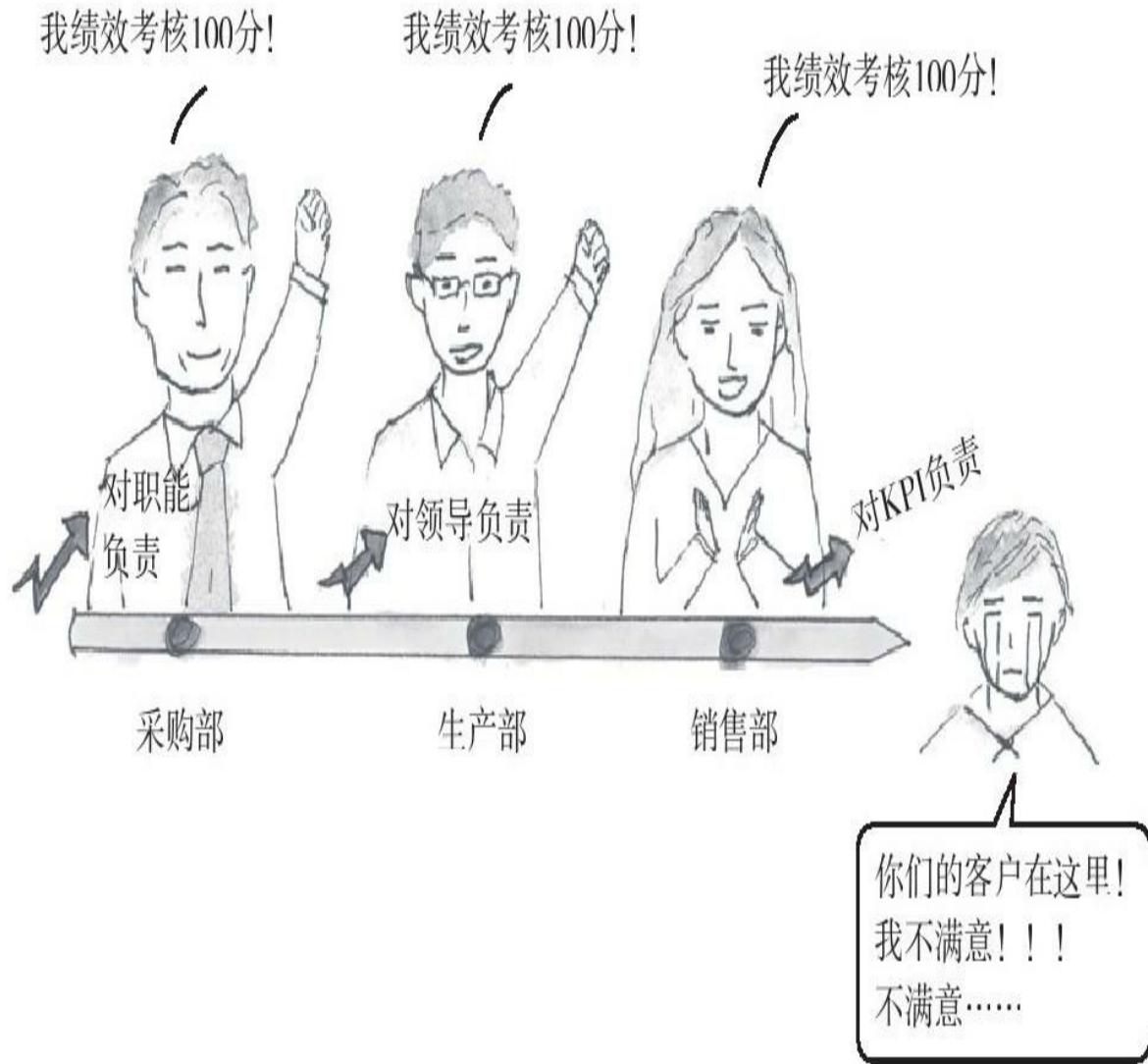
比如计划管理体系设计的相关表格：年度经营计划表、各预算计划表（出货/资金/人力/费用）、季度计划表、月度计划表、各事业部计划表等，即使有很多个部门使用表格，也都需要大家站在计划整体管理的角度去设计，确保信息一次录入全局使用，确保基本信息框架的一致性，便于信息处理分析，并通过公式进行信息的自动处理。

第四章

端到端流程设计

1. 端到端流程管理——拉通目标

✿ 端到端流程管理——拉通目标



漫画解读：

很多企业会出现一个现象，各部门绩效考核得分都很高，但最终客户不满意。部门绩效指标得分很高，是因为考核指标是基于部门职责，而非面向客户。

某企业商务助理考核一个指标“8分钟订单及时处理率”，每次得分都很高，但每年客户满意度调查，该企业与同行相比都有比较大的差距，还因此影响到市场份额。

后来，公司专门成立效率小组，希望改善客户服务端到端流程效率。在分析商务助理订单处理这个环节时，发现有相当一部分订单没有统计在内，一问原因有很多“正当理由”，比如“这是采购部门的问题，没有库存，我们只能hold单，当然不能算了”等。

有研发职能的企业，研发部门往往考核“研发项目工作计划及时完成率”，考核从研发立项到产品上市的工作计划及时完成情况，而且这个计划在执行过程中还可以因为各种“客观及主观”原因进行适当调整，结果研发部门考核很亮眼，但企业产品竞争力在下降。

因为企业没有考虑基于市场及公司整体的业务绩效目标，比如没有定义更没有考核新产品成功率等端到端指标，当然，站在研发部门或营销部门角度，都可以说“这种指标不能考虑我们部门，因为我们部门承担不了这个指标”，那谁能承担这个指标呢？总经理？反正最后买单的肯定是公司。

端到端流程管理，最重要的一点是拉通业务目标。拉通目标后，绩效管理体系才更有效，否则也会出现另一种现象：绩效考核体系失效。

这几年，很多企业都在寻找更有效的绩效指标，很多企业也意识到除了结果性指标必须结合过程指标才行。但在尝试了很多过程指标后，发现组织绩效并没有根本改变，本质原因是这些过程指标还是面向职能、面向部门及岗位的，而不是面向端到端业务产出目标的。

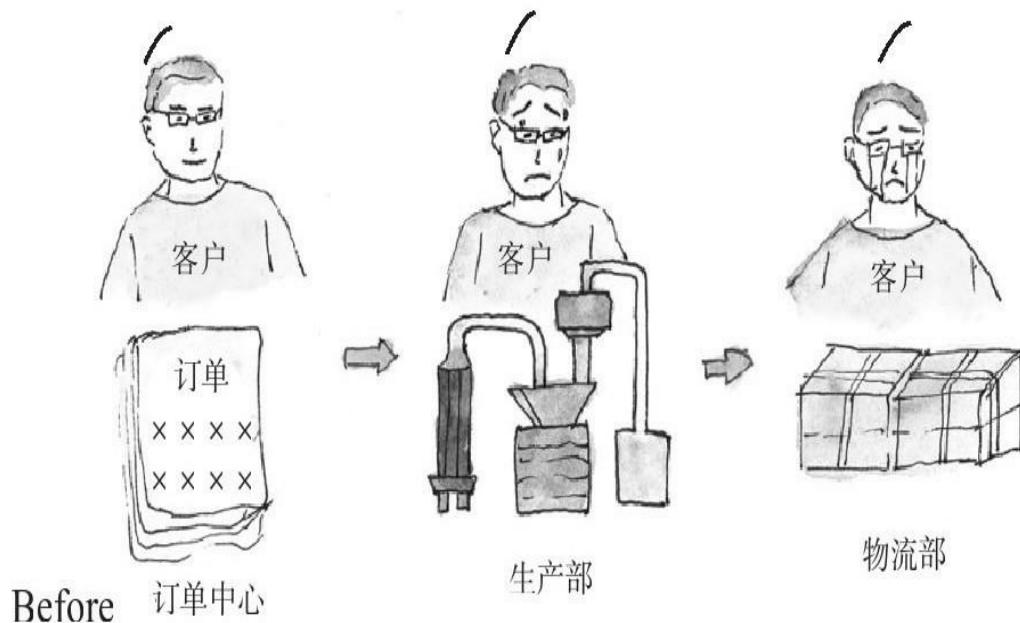
2. 端到端流程管理——拉通组织

* 端到端流程管理——拉通组织

“订单下错，我得
自己去核对！”

“生产跟不上，我得
自己去催单！”

“物流不给力，我得
自己催发运！”



After



漫画解读：

移动互联时代，市场在变，各行各业都面临巨大的转型压力。这些企业转型，实际上就是要基于新的市场与客户分析，进行业务重构，以客户为中心完成流程再造。漫画中的现象很普遍，客户需要跟催和衔接企业内部各部门，客户满意度可想而知。

案例1：某行业组织转型

我在给某企业提供管理咨询服务时，他们有一个新业务遇到一些问题，客户经理大部分时间在协调内部、跟进订单，甚至有时候客户也需要跟进内部各部门的进度和处理异常情况。

我当时就给他们提建议：“既然这个新业务很复杂，需要不断做内部协调，为何不设置一个商务岗，这样客户经理的精力可以更多地放在市场开拓和客户服务方面？”

这就是一个非常简单但又非常典型的组织拉通的案例，通过设置一个商务助理岗，实现内外部流程端到端协同。

另外，我还想强调一点，不同行业在不同业务领域管理发展成熟度是不一样的，本行业新管理解决方案可能存在于其他行业，所以大家在做流程优化/再造项目时，一定要重视标杆研究。

案例2：某企业组织转型

某企业以前基于不同业务类型和不同客户群成立不同事业部，但随着行业发展，业务形态在变化，客户群也需要重新划分定义，企业也制定了新的转型战略。

企业这几年一直在推进流程再造，对端到端客户价值链流程做出结构性调整，提供更加一体化的产品与服务。

这些流程再造工作有以下几个难点：

（1）组织再造。以前每个事业部包含了从营销、产品与服务研发、运营到客户服务的所有职能，但现在需要按照价值链切分组织。比

如成立营销公司，面向各类客户提供一揽子解决方案。

（2）利益机制重构。组织再造的难度不在组织模式本身的设计，而在人员调整，人员调整的根本在利益衡量与分配机制的重构，所以绩效管理体系要进行重新设计。

（3）流程与IT拉通。企业组织再造最终要落实到流程和系统上。

案例3：电信运营商组织转型

某电信运营商最初仅为个人提供手机语音业务，网络部门负责基础网络建设，完成网络覆盖后，通知市场部门启动针对性营销活动，部门之间的协同相对比较简单。

后来，电信行业发生重大重组，该企业业务需要转型，增加了融合业务，比如为企业级客户提供数据专线和语音专线等产品。

这类产品有一个特点，在售前、售中及售后阶段，都需要市场部门与网络部门共同参与并紧密协同。比如在售前阶段，市场部门无法再像以前那样根据简易规则直接提供报价，而需要网络部门进行现场技术勘查后才能核算定价。

该企业在转型初期，先完成了流程的拉通，但发现效果不明显，单纯靠岗位与岗位被动式的串联，整体协同效率差无法满足客户需求，为什么？因为组织上没有完成拉通。

后来，为了适应新业务的需要，该企业完成了两个重要组织调整，并持续优化。

（1）成立专门的企业级业务项目管理部门，负责内部协同市场、网络等各级部门与岗位。

（2）围绕这类业务，成立专门的“1+1+1”项目运营机制，即成立由1个客户经理+1个商务+1个网络技术人员组成的项目团队，为企业提供自始至终的接口服务。

（3）持续梳理和优化流程，拉通端到端客户服务流程。

（4）开发企业级业务项目管理系统，通过IT拉通，实现对业务流

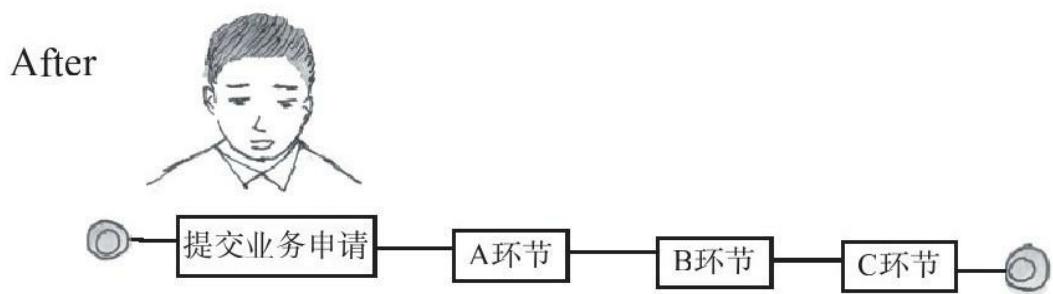
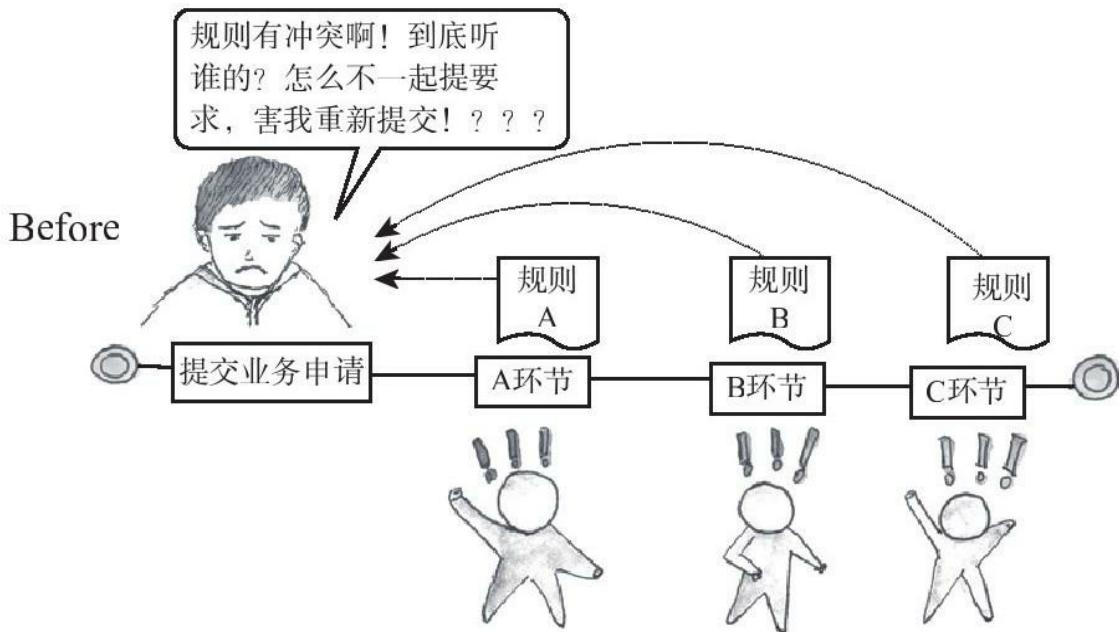
程执行的刚性和效率，实现订单跟进和业绩核算。

（5）改变新组织与机制下的绩效模式，按模式设计绩效考核体系，并应用于所有参与的人员。

流程拉通了，但别人可以不执行，因为流程本身对执行刚性的约束性是有限的，所以必须进行组织及其他管理要素层面的拉通。

3. 端到端流程管理——拉通规则

* 端到端流程管理——拉通规则



漫画解读：

我相信漫画中的场景，无论是在工作中还是生活中，很多人都遇到过，而且对此深恶痛绝。

规则没拉通，说明这家企业这项业务管理精细化不足，因为流程严重依赖于人，规则不固定、不透明，不同部门之间的规则往往还会有冲突，甚至有空白地带，规则还没办法拿到台面上一起讨论。

需要提醒大家的是，拉通规则还有一层意思，即统一定义规则后，还要明确规则的owner。

某企业市场部门负责项目线索管理，技术部负责解决方案开发，所有线索进入商机管理阶段，都需要走一个项目立项流程。只有完成项目立项的线索，技术部门才会组织开发技术方案，所以在这个流程中，有一个非常重要的标准——项目立项标准，并为技术部所有，当然流程中两个部门各级领导都会参与审批。

市场部门与技术部门存在扯皮现象，市场部门认为很多线索无法进入商机阶段贻误了战机，因为技术部门的立项标准过于严格和通用。技术部门则认为市场部门客户经理不遵守规则，大小项目都说急，结果加紧完成了方案开发，项目又没推进，浪费了资源。

最后，经过流程梳理优化，大家达成了以下共识：

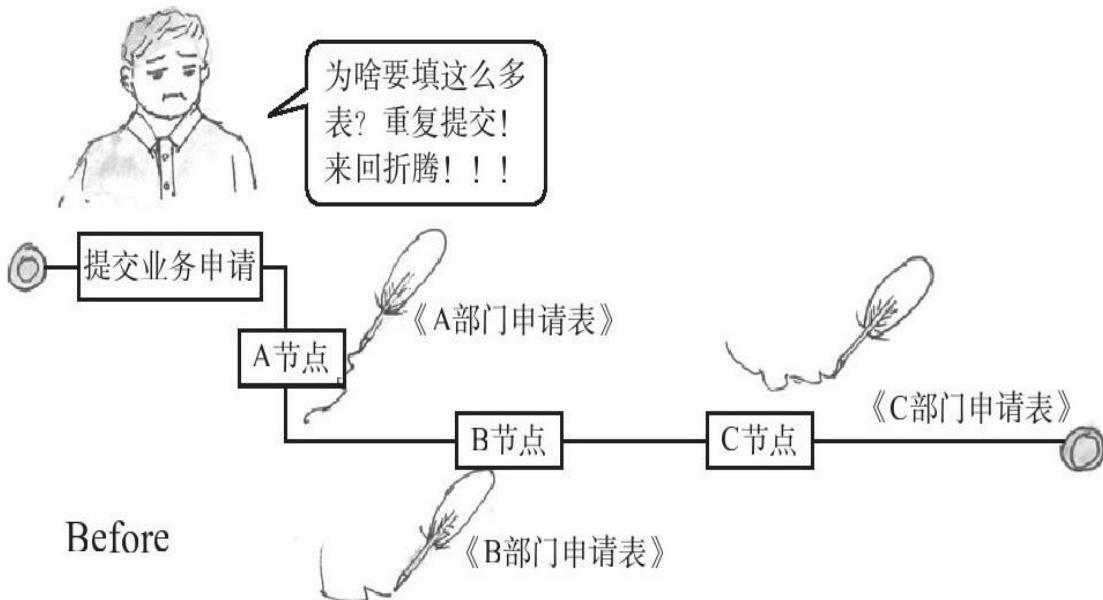
(1) 市场部门与技术部门应该共同制定更适合市场需求的评审标准，并且两个部门需要定期回顾完善标准。

(2) 项目立项标准的所有者应该从技术部门划归市场部门，因为市场部门对合同收入指标负主要责任。

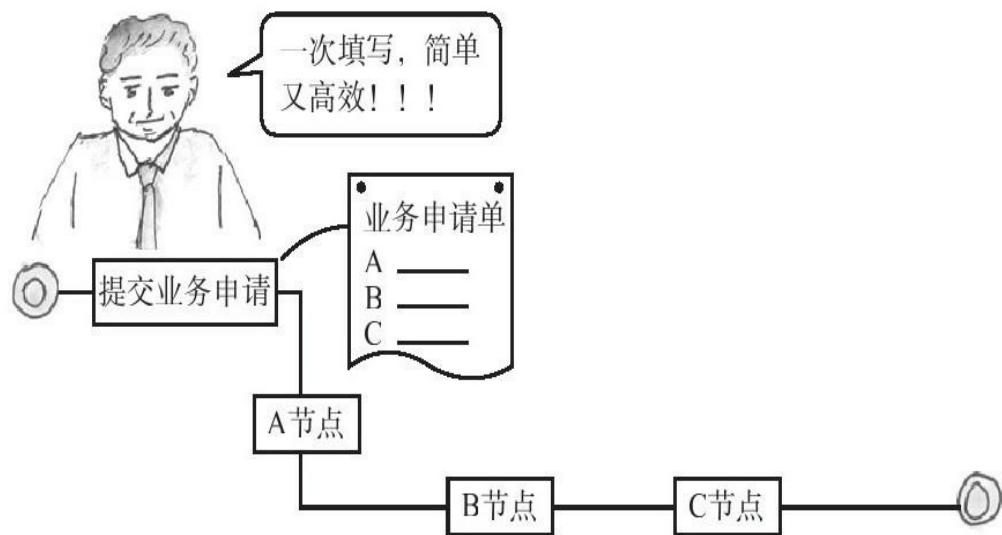
(3) 统一规则后，可以简化立项审批流程。因为规则非常清晰，客户经理完成按照标准达到条件后，由商务专员按照规则把关后，即可直接进入方案制定阶段。

4. 端到端流程管理——拉通表单

* 端到端流程管理——拉通表单



After



漫画解读：

表单是流程执行的载体，所以端到端拉通流程都要端到端整合设计表单。

案例1：业务款支付流程

某企业要支付渠道客户款，业务部门首先需要填写一个《××事业部业务款支付申请表》，经业务部门各级领导审批。然后再提交财务部门的业务款支付流程，需要再填写一张《财务部业务款支付确认表》，同样还需要各级领导审批，存在大量重复审批环节。

财务部门表示：“两个表内容有些差异，但无论如何必须填写《财务部业务款支付确认表》，因为这是财务部门对外支付的一个原始凭证，而且还要存档。”专业的说辞让各业务部门敬而生畏，多年不敢提意见。后来，在一次流程优化项目中，被我牵头合并了。

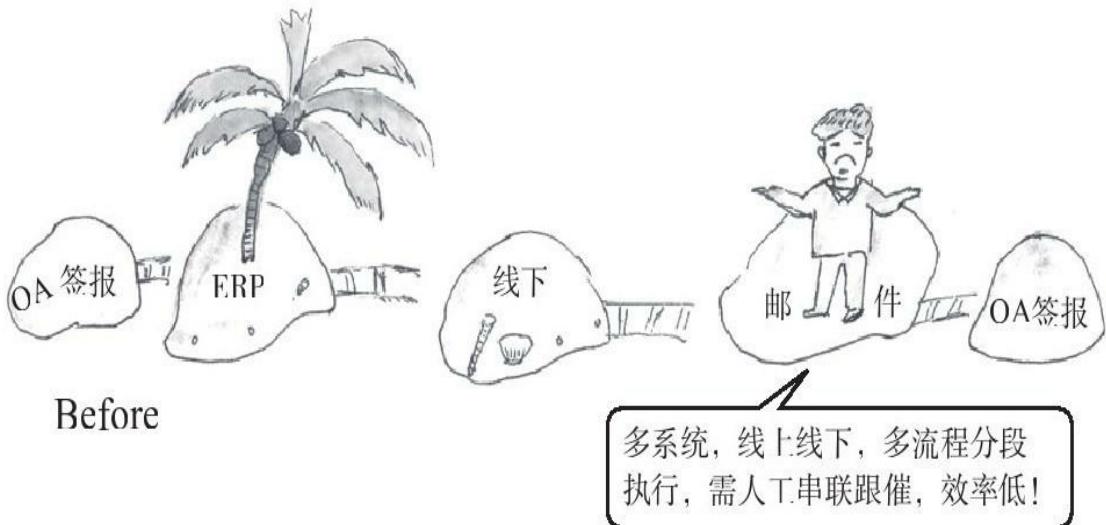
案例2：立项申请表

客户经理向A部门提交《方案立项申请表》，然后在制定方案的过程中，还需要向B部门提交《B子方案立项申请表》，还需要向C部门提交《C子方案立项申请表》。这两个部门理由很充分，做子方案需要客户经理提供一些必要的信息，但是客户经理在前期打单过程中往往忘记收集这些信息，所以来就做了这个表单，不提供这个表单或者表单信息经过部门内部评审不合格，就不做子方案。客户经理也很恼火，各部门提的需求不一样，而且是断断续续地提要求，他们和客户沟通也很麻烦，客户也不满意。后来，经过流程优化，三个立项申请表进行整合。

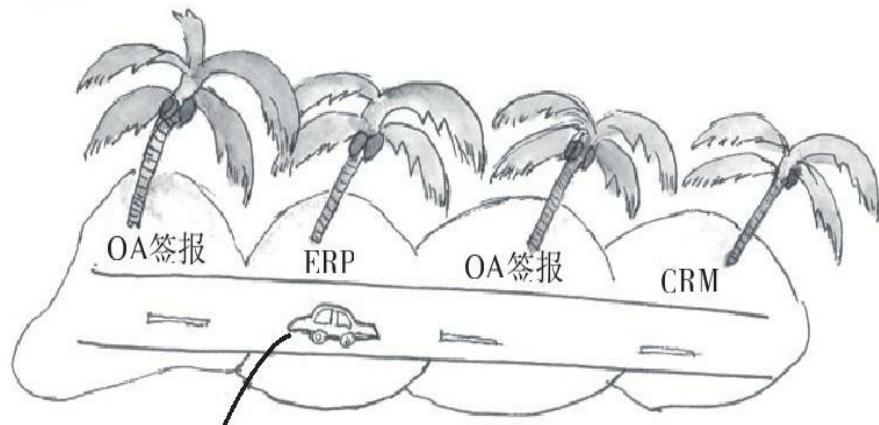
小结：站在部门视角设计一个独立表格是不对的，这是典型的部门思维、封闭思维。表格和流程一样，是多个部门公有的，不是私有的。

5. 端到端流程管理——拉通IT

✿ 端到端流程管理——拉通IT



After



“高速贯通, 快速无忧”

漫画解读：

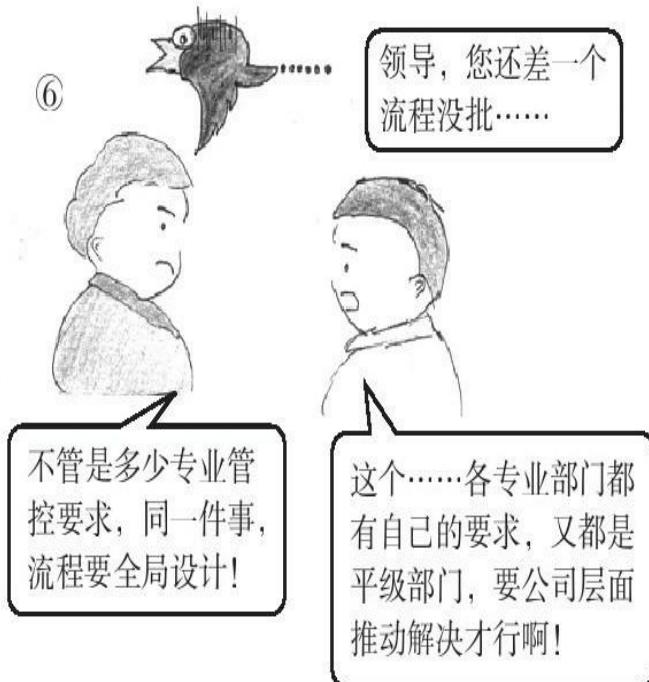
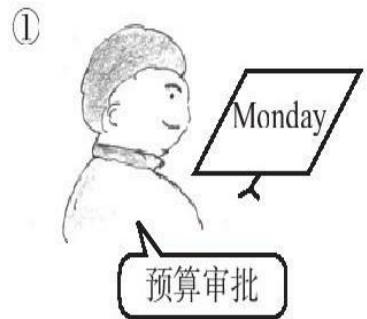
IT对于端到端流程管理无疑是非常重要的，如果信息孤岛现象严重，流程就无法顺畅贯通，会出现以下问题：

- (1) 线上线下交替，通过系统、邮件、QQ、线下沟通等多种方式完成流程串联，效率低。
- (2) 要靠人工衔接、跟催，身心疲惫，效率低下。
- (3) 信息割裂，碎片化而且无标准，无法实现贯通，需要做大量的重复信息处理，而且无法实现流程全局整体设计和拉通。
- (4) 无法实现信息的整体分析，不利于决策支持。

某电信运营商通过B2B网站，实现供应商信息管理（认证及维护）、招标通知、投标文件报送、投标结果通知、合同管理及请款管理的一揽子信息化解决方案，真正实现了端到端流程管理。

某金融企业，通过采购系统与OA系统的无缝衔接打通，多系统之间可以做到信息自动推送和上下流程自动发起、中转集成，实现了端到端采购流程管理。

6. 流程碎片化，缺乏全局设计



漫画解读：

企业存在很多过山车流程，同一件事情各层领导重复审批，业务处理慢，从上到下怨声载道，而且问题人人皆知，但人人皆无奈和麻木。

漫画中以采购管理流程为典型案例进行说明，如果没有预算就要先走财务部门的预算申请或变更流程，再走采购部门的立项审批流程，需要制定方案的还要走采购部门的采购方案制定流程，组织招标后还要通过采购部门的采购结果审批流程确认供应商，再通过法务部门的合同审批流程与供应商签订供应合同，支付款的时候再走财务部门的供应商支付流程。同样一件事情，翻来覆去地审批，就算是企业高层也抱怨：“这件事情我不是已经同意了吗？怎么又让我审批？”

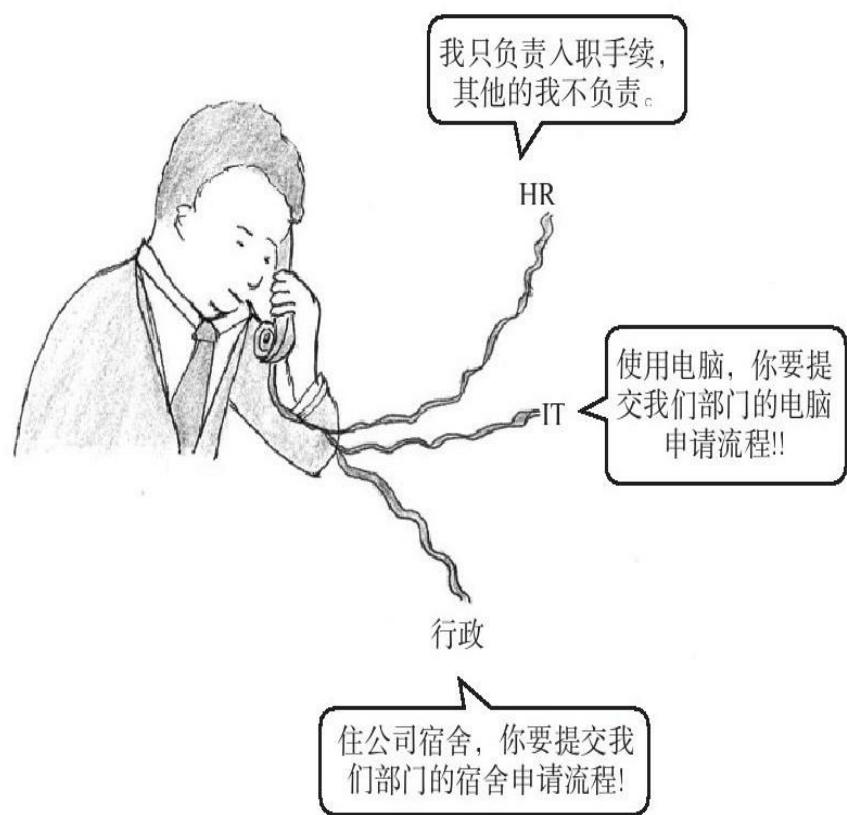
这种现象之所以存在，归根结底，有两个原因：

原因一：部门导向的问题。每个专业部门都站在本专业管控的视角设计流程，单个流程设计可能都是合理的，但同一个业务需要走几个流程的时候，如果仅是简单地串联这些部门管控视角的流程，很显然无法满足业务高效的要求。

原因二：缺乏端到端流程体系设计的组织能力，单靠各部门自觉主动是没用的，所以那些寄希望各部门“各扫门前雪”就能实现全局最优的公司还没明白流程之道，公司级流程专业职能的建立是必需品。

针对这个问题，我们要端到端横向拉通业务域，进行结构性简化设计，整体提效的同时全局控风险，实现风险和效率的平衡。比如领导在前面的子流程已经审批过了，后面的子流程就可以略过或者放宽审批条件。

7. 入职流程是HR私有，还是公司公有



漫画解读：

有一次给某企业提供流程咨询服务，总裁要求把入职流程作为第一批试点做优化。因为很多高端人才在入职后，向其反馈公司内部流程复杂效率低，其中入职流程被作为案例经常被提及。

企业很多流程都是部门导向设计的，完整的业务流被各部门切割，导致流程碎片化，无法为客户提供一体化的客户体验。

这里需要大家思考一个问题：入职流程是HR私有，还是公司公有呢？

■私有制方观点：

(1) 入职流程是HR部门私有，流程owner为人力资源部门。

(2) 流程内容重点为入职手续办理。

■公有制方观点：

(1) 入职流程是公司流程，流程为HR、行政、IT等各部门公有，流程owner是人力资源部门。

(2) 流程内容范围包括入职手续办理、电脑申请、系统账号设置、邮箱办理、各类卡办理等。

■入职者/公司管理者观点：

(1) 我不关心流程姓私还是姓公，我关心各类入职手续是否能够一步到位，当天就能拿到“入职包”开始干活。

(2) 流程都是为工作服务而存在的，如果无法实现好的结果，谈流程分工和责任都是瞎扯。判断流程好坏的是使用者/客户，而非设计者。

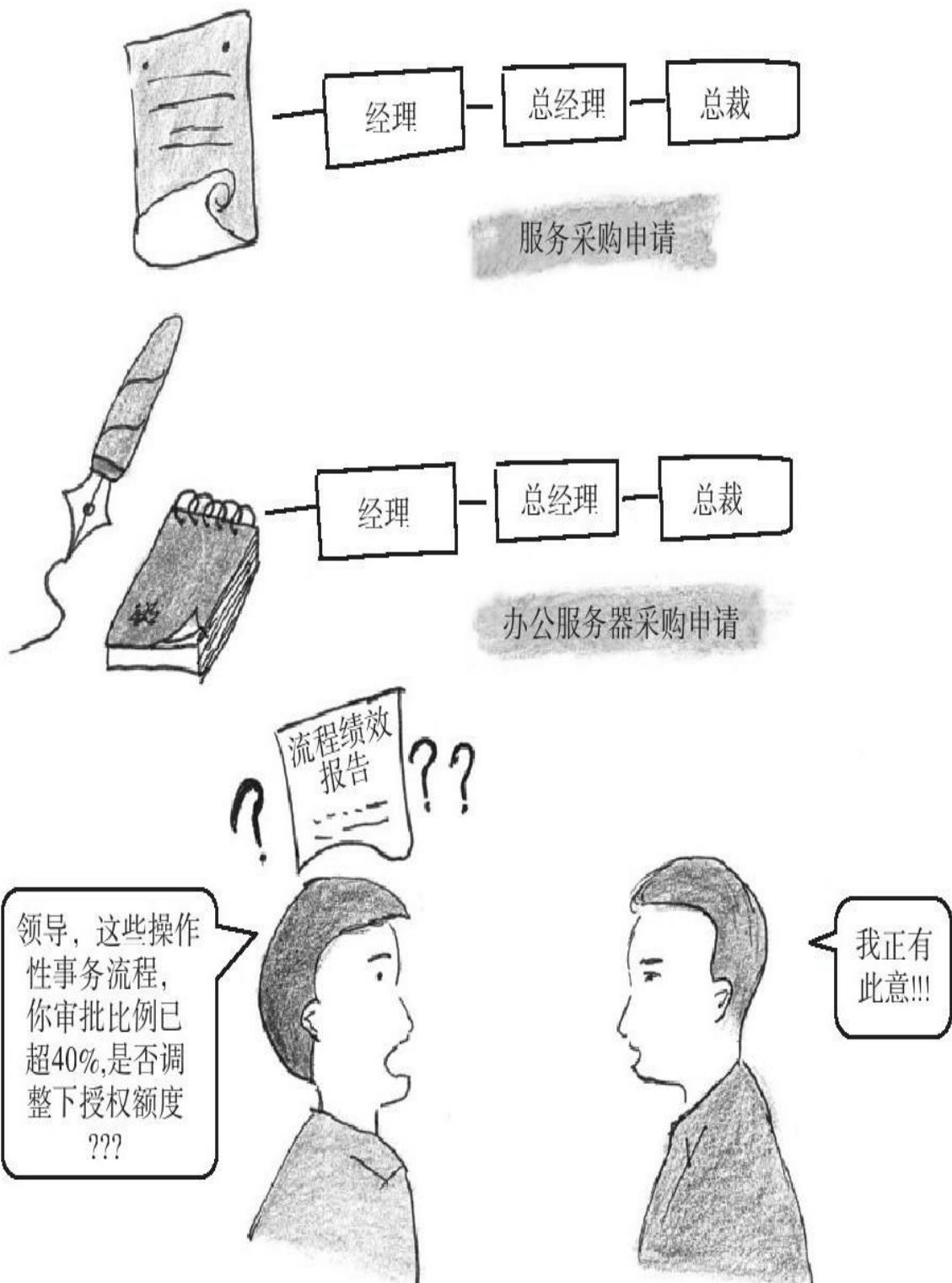
入职流程看似很简单，实际上则是企业综合管理水平的试金石，考验一家企业全员的管理意识、精细化管理水平、IT能力等，是一个典型的端到端流程。

国内某行业领导企业有几十万员工，能实现“当天入职当天拿到完整入职包”。一旦确定应聘者可以入职，人力资源、行政、IT等部门会并行协同处理各类入职手续，入职者当天就可以在办公桌上拿到自己的入职包，里面包括员工卡、食堂卡、电脑等，而且电脑已经安装了各类应用软件，包括邮箱、工作系统及账号密码，并开通了各类权限，员工可以立刻进入工作状态，他们的入职流程就是端到端全局设计的，并且是公有的。

第五章

流程优化

1. 组织效率瓶颈往往来自高层



漫画解读：

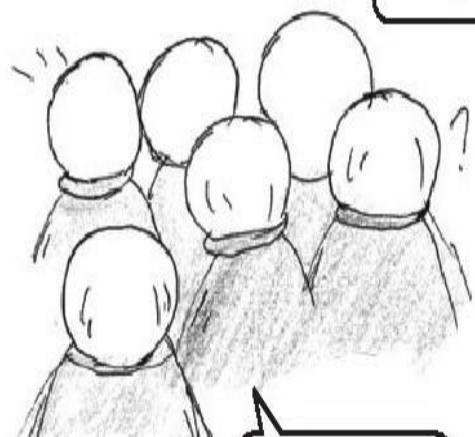
有一次去某企业做流程培训，公司领导认识到组织协同效率低，所以流程工作被列为年度重点工作。

在培训过程中，有一位敢于直言的学员说：“其实，我们公司最大的效率瓶颈不在下面，而在总经理。比如所有的费用报销，无论费用类别和金额大小都需要总经理审批，所有的盖章，无论任何事项都必须总经理审批。关键是这种文化会影响到其他流程的设计风格，层层审批把关，所以，我们每次优化，大家都心知肚明，但敢怒不敢言。”

很多企业内部效率慢，领导烦员工也烦，这时候需要我们拿出流程绩效报告，推动公司决策简化。否则习惯成自然，大家就会麻木。

我知道有一个知名企业，每年都会做审批流程分析报告，一旦领导的审批超过一定比例就会调整审批标准，这种做法值得推广。

2. 领导，其实你才是流程的瓶颈



漫画解读：

企业根本问题都在前三排，流程效率问题往往也是如此。公司高层的流程管控风格，会潜移默化地影响所有流程的设计和执行风格。

有一次，一家企业找我做流程培训，公司高层认为公司效率太低，要大家学习流程管理课程，要简化流程、提高效率。

但是，后来我了解到，这家公司的流程有个顽疾：超多流程都要总经理亲自批。比如无论金额大小，哪怕是5元的办公用品报销单都需要总经理审批，所有的合同也需要总经理一一审批。

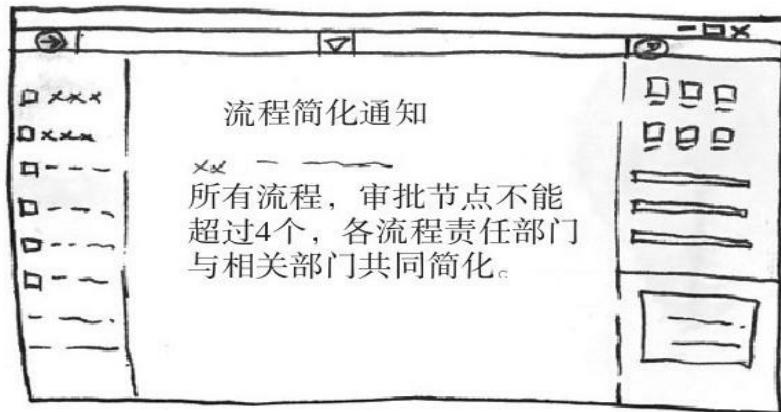
“为什么不优化呢？”我很是疑惑。

员工说：“每次流程优化的时候没人敢提这一点，敢怒不敢言。而且总经理不习惯用电脑，每次都要我们打印出来，然后在他办公室外排队等签批。如果他出差，那更是雪上加霜。”

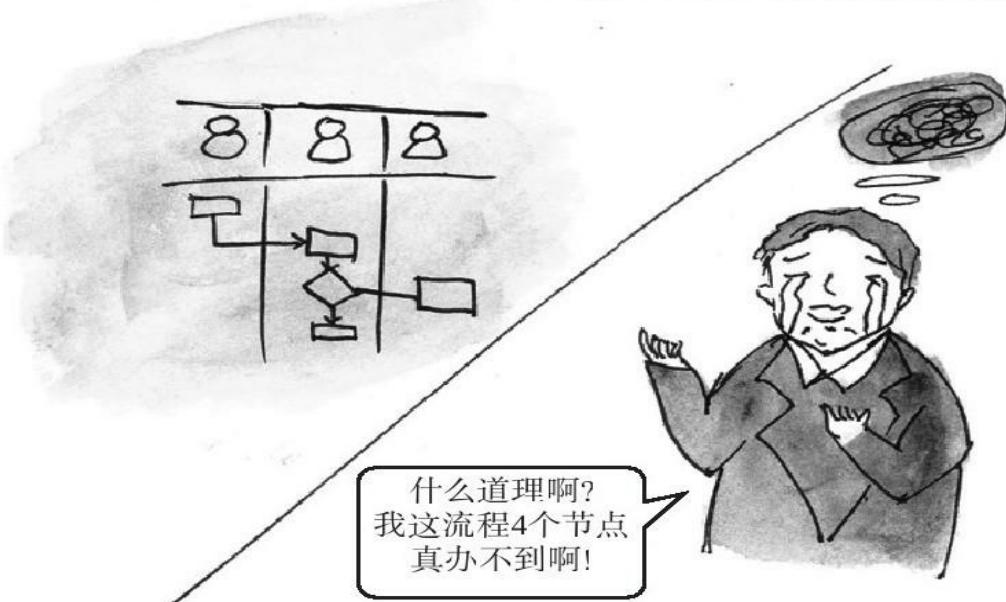
所以，我想对企业高层说几句话：

- (1) 能真正改变企业效率的权利和资源都在你手里。
- (2) 企业运营风格，说到底，影响最大的是你。
- (3) 全员需要一起行动，但你的行动带来的榜样力量最重要。
- (4) 放的过程一定会犯错，但不犯错，累的是你，瓶颈是你，而且团队会越来越弱。因为他们不再思考，不再担责，只要看你的眼色等你提意见决策即可。
- (5) 当你认为内部运营效率低时，你应该首先反思自己的管理方式。

3. 强干预流程简化法



①



②



③

漫画解读：

企业谈问题必谈协同，谈协同必谈效率，谈效率必谈审批流程。谈审批流程，就会听到很多员工的心声：

（1）太多领导参与，层层审批，其实很多领导对业务实际发生情况一无所知，说白了，瞎凑热闹。

（2）太多部门参与，参与的人越多，事越多，“惹是生非”。流程走走停停，不要说增值，不耽误太多时间就算你幸运。

（3）走流程要打理好各环节关系，身板软一些，说话好听一些，平时多留意把线下关系搞好一些，否则按流程办事能搞死你。

这些心声虽说是一面之词，但不可否认，很多公司流程就像衣服，日积月累，补丁越打越多，最后流程面目全非，也没人再关注流程的目的，最后成了谁官大听谁的。

越来越多的企业采取强行干预的方式批量简化流程。

我称之为“强干预流程简化法”，就是公司统一规定审批流程的最大节点数。有的企业会给出事业部所有审批流程平均审批节点数最大值，有时候也会规定审批流程节点处理时效。

有些人可能会质疑，这样会不会太简单粗暴了，但是，很多企业的现状是：每个人都要求别人简化，简化自己流程的时候能找出千万个理由，而且很多领导更是碰不得。

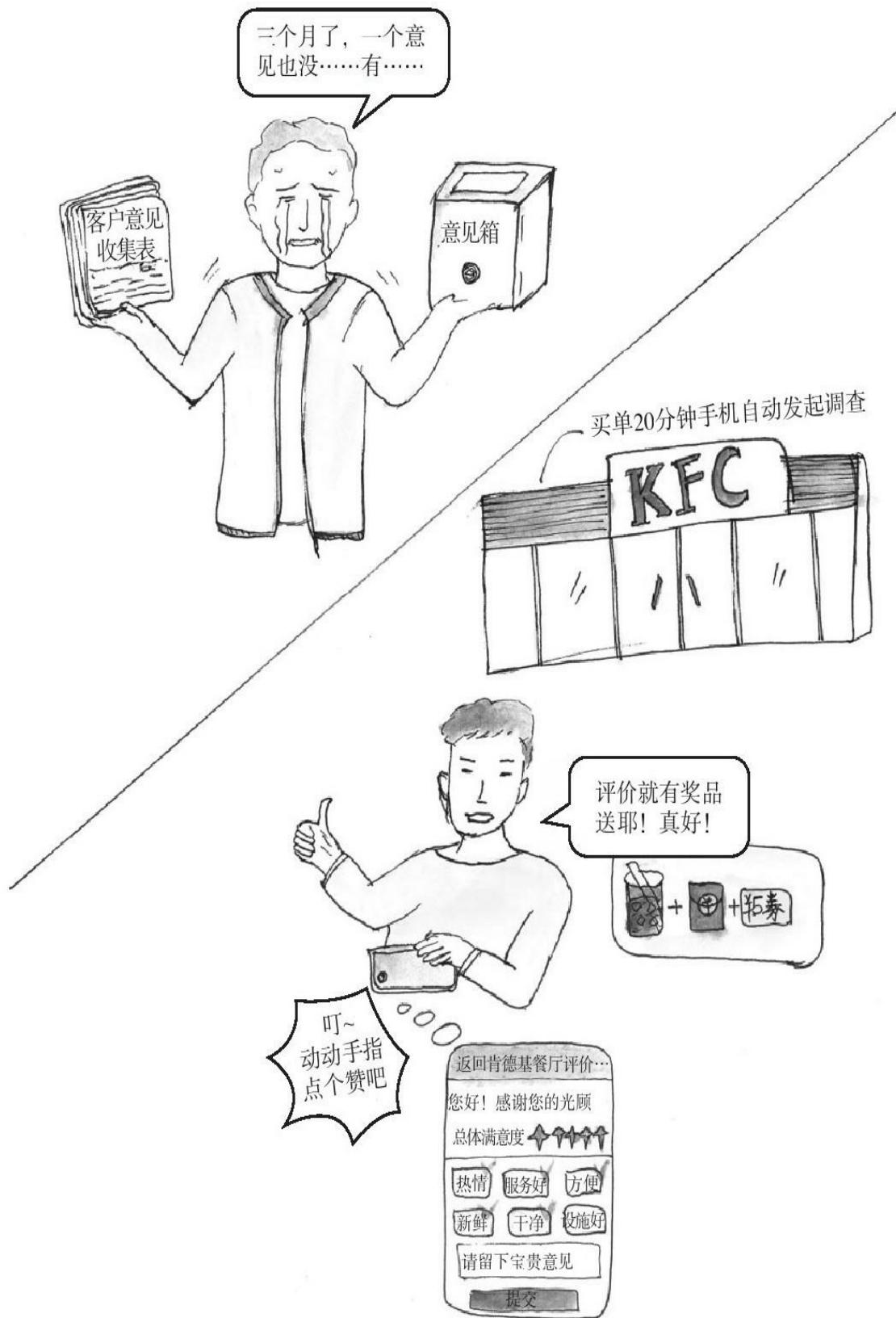
管理有时不妨简单直接一些，就好像人高烧到一定程度后，哪还有时间“之乎者也”，先打一针退烧针，然后再诊断治疗不迟。

管理之道，与其温水煮青蛙，不如快刀斩乱麻。

第六章

流程执行

1. 流程的执行力是设计出来的



漫画解读：

“流程设计了，但没人执行。”这是很多企业存在的现象和老大难问题。很多人认为，解决之道就是“监督、考核、惩罚”，其实这是错误的。我们以客户满意度调查流程为例简单做下案例分析。

现在还有很多组织（包括一些五星级酒店）使用意见收集箱，甚至需要顾客自己找笔和纸，反观很多移动互联思维的企业在客户意见收集流程上创新很多。这两下效果当然也不一样，这是一个典型案例，可以举一反三，思考新时代下的流程设计，以及反思流程执行力的决定性因素到底是什么。

例如，在西贝餐厅结账后手机会自动推送客户满意度调查问卷，调查项会直接关联到自己点的菜单，直接对各道菜进行点评，调查的结果也更有价值。

当流程不被执行时，我们首先应反思：别人为什么不执行，而不是简单地怪罪别人执行不力，因为流程执行力首先是设计出来的。

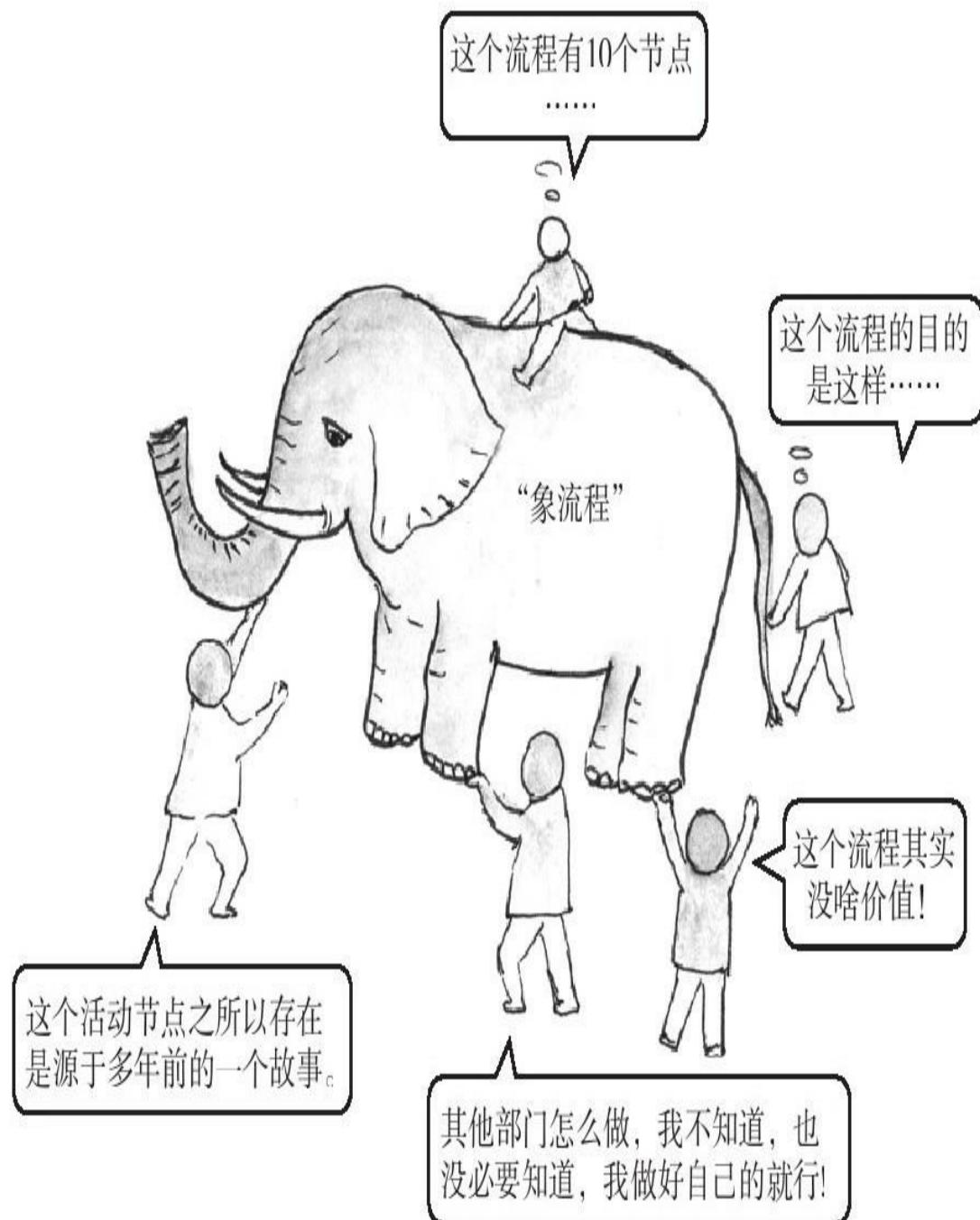
当流程不能被很好地执行时，就要思考以下几个问题：

（1）用户是不知道要执行吗？那就有可能是因为没有合适的工具在合适的时间和合适的地点把相关信息推送到合适的人。

（2）是不方便执行？那就要提高客户体验，优化执行工具，简化执行方法。

（3）还是别人没意愿和动力执行？流程设计一定要考虑“利他”原则，即别人执行这个流程的必要性、趣味性和增值性在哪里？

2. 对流程现状的理解，每个人都是盲人摸象



漫画解读：

随着企业组织规模的扩大，流程网络的复杂度超出很多人的想象。虽然每天都身在流程网络，但又深陷迷宫之中，企业员工对流程的理解犹如盲人摸象。在这种情况下，流程的效率和敏捷性可想而知。

有一次，我为某企业提供流程咨询辅导，我让某流程优化小组先把现状流程图画出来再讨论。

小组组长正好是企业某部门的领导，他说：“金老师，不用这么麻烦了，我们在这家公司都做了10多年了，这个流程本身很简单，我们甚至都能背出来，直接进入问题讨论和优化方案设计即可。”

我说：“这次工作一是要优化流程；二是让大家掌握流程优化的方法。所以，还是按照我的方法先完成现状流程图的描述吧。”

组长一听很生气，认为我挑战了他多年的专业权威，说：“金老师，要不这样，我们已经有书面的ISO程序文件，直接对着ISO程序文件讨论吧。”

我知道，相当一部分企业的ISO质量程序文件根本算不上流程管理文件，更多是基于质量管控维度的一些点要求，中间即使有对流程的描述，一般颗粒度也比较大，无法真实反映业务流程现状。但出于尊重，我还是答应试试看。

当我看到他们的ISO程序文件后，我就知道又一次言中了。我随便挑了一些毛病，比如这里只写部门负责什么，但什么岗位具体怎么做没写清楚等。最后，组长迫于无奈，安排一个业务经验丰富的组员按照表格填写了流程现状信息。

我看，还是不对。一共就5个节点，而且每一个节点都是写这个岗位在做什么，部门及岗位思维暴露无遗。每个节点都是一个大逻辑，比如PDCA，一看100%无法分析讨论，更别提优化了。

我说：“这个流程现状描述不对。”

组长很生气，认为我三番四次刁难他们这些经验丰富的“老人”，反问：“那你说有什么不对？”

我基于专业经验反问了一个问题：“卖1个还是卖10000个，这个流

程没有任何差异吗？”

组长不好意思了，说：“哦，稍微有点差异。”

我说：“有差异就要描述出来，否则这个大逻辑没办法讨论，也没什么可优化的。这样吧，把电脑拿过来，我们在系统里挑选几个刚刚结束的订单，现场一起画画这个流程。”

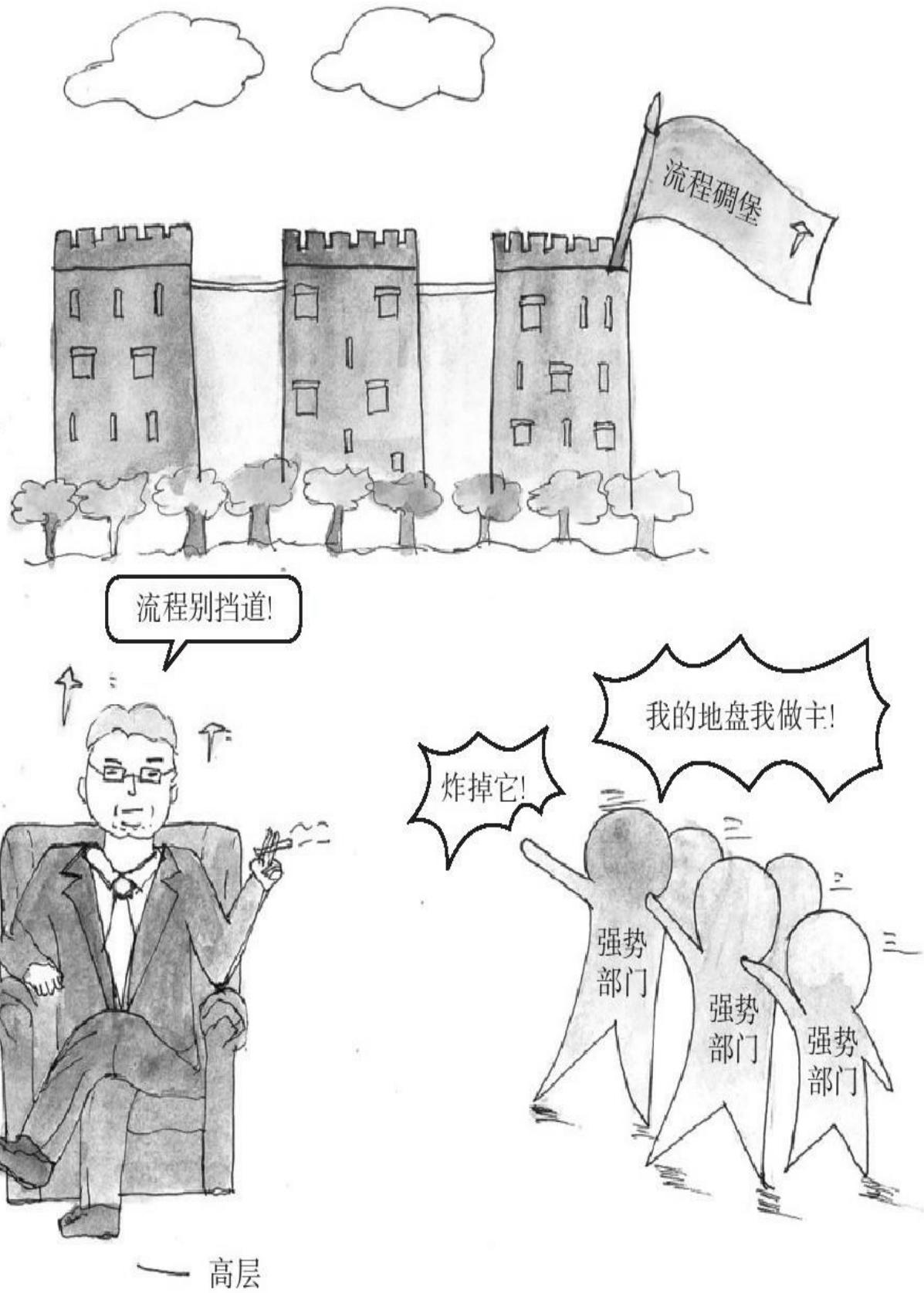
最后，这个流程有10个岗位参与，共16个活动节点。这家公司成立几十年，这个流程第一次被真实地描述出来，而且中间还有几个点未现场确认，因为大家的理解不一致。

我给很多企业提供流程咨询与辅导，发现这个现象不是偶然的。很多流程优化/变革项目最终没有取得预期目标价值，很大一部分原因是没有重视对流程现状本身的描述和共识，然后一直悬在半空中，各部门围绕脑中各自臆想的流程进行讨论。

我常说几个观点：

- (1) 做流程工作，脸皮要厚，不懂就问，不要不懂装懂。
- (2) 流程现状是流程优化前面的一座大山，有时候让人窒息。
- (3) 从某个角度讲，流程现状描述就是流程优化的第一方法。
- (4) 需要设置专职的团队跳出部门和岗位的视角，进行全局设计和优化流程是非常重要的。各部门各岗位做好流程不等于高绩效流程。

3. 领导和强势部门对流程文化破坏最大



漫画解读：

有一次和某企业高层交流，大家讨论“谁在破坏公司的流程”。最后，大家得出一个结论：一是高层；二是强势部门。

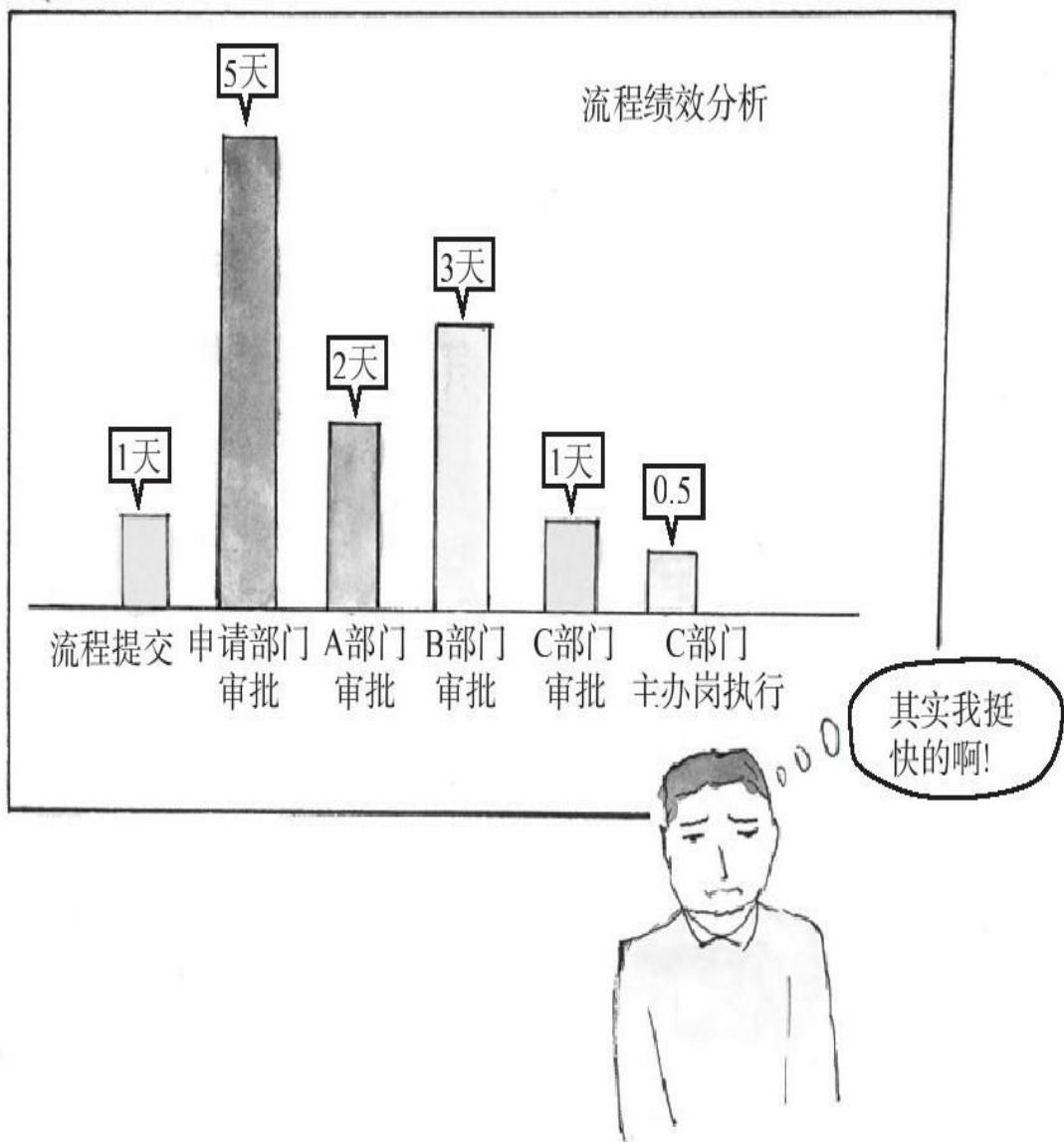
实际上，从不同流程建设阶段的企业看，你会发现，流程经常被“爆破”的企业，一般都在流程建设的中前期。这时候，流程文化基础比较薄弱，很多业务缺乏管理标准，大家缺乏足够的业务共识，也没有体会到共同遵守流程的好处，再加上这些企业IT能力不足，所以流程文件和执行就成了两层皮。

从另一个角度看，存在这些现象是正常的，也有其合理性。破坏流程，无非几个原因，要么流程不好用甚至成了负担，要么流程没有好工具支持和约束。

流程主要从几个方面改善：

- (1) 领导以身作则，不断强化制度的权威。
- (2) 不断细化业务管理标准，随着大家对业务共识度的提升，可以不断强化大家对流程价值的认同。
- (3) 二八原则。在流程文件塑造中前期，一定要“长年累月”持续聚焦核心业务流程干线建设，围绕核心业务运营问题开展工作，获取领导及业务部门的支持。
- (4) 持续提升流程信息化水平。通过IT工具确保流程执行的刚性。

4. 流程执行部门有时背流程效率的黑锅



漫画解读：

有一次，我在给某企业做流程优化项目辅导时，有一个部门抱怨：“其实，我们流程执行部门往往是背黑锅的。我们部门是流程最后一步，处理得并不慢，但前面环节太多耽误了很多时间，但是大家不知道，所以最后大家都怪到我们头上了，因为这个流程是我们部门发布的。”

当然，这个朋友说的不完全对，但的确存在这个现象。

比如很多人抱怨报销很慢，但你真正分析，会发现其实大部分时间耽误在费用报销人或部门费用接口人提交单据的环节上，或者本部门领导审批上，但全员最后都会投诉财务部门处理流程非常慢。

这个现象之所以值得解读并引起大家注意，是因为我们不能客观真实地分析和了解一些流程的事实，就永远无法真正解决问题。

所以，当这家企业各部门了解了这个流程的真实情况后，大家做了两个举措：一是简化了前端审批节点；二是规定了审批时间标准，超过时间发邮件及短信预警，提醒流程处理人尽快处理流程。这样，这个流程问题才得以解决。

第七章

流程治理机制

1. 要多标一体，不要多层次皮



同一件事，多层皮，还打架，
还做不好，我要综合管理体系!!

漫画解读：

很多企业因为这样或那样的原因存在多套管理文件体系，甚至分属不同的部门管理。因为各体系需要单独认证的原因，又不敢看其本质私自突破整合。所以，同一个业务存在多个体系管理文件，说白了就是多层皮，中间还打架冲突，互不买账，甚至相互拆台。

本质上讲，各种体系无非就是对工作的某一个维度提出要求，形成标准体系，比如从质量角度、风控角度等。但所有的标准实现必须依赖过程管理，所以体系之间就会存在很多重复的过程描述信息，但又不完全重叠，因为每个体系关注的重点和描述的方式不一样。

各种管理体系就像人的衣服，有保暖功能的，有运动保护功能的，有修身功能的，但核心的管理对象都是一样的，那就是业务过程，而且很多管理体系忘记了业务过程本身的价值创造及高效的要求。业务过程管理虽然要质量控制、风险控制等，但业务过程之所以存在，首先是为满足客户价值而生。

所以，现在越来越多的企业对多体系管理组织进行整合，比如某房地产集团把原来的制度管理室和流程管理室合并，同时，对各种管理体系进行整合，把各个管理体系的要求落实到同一个业务流程管理文件中。既要满足各种标准体系的要求，又要满足客户价值创造的要求，避免了多层皮的问题。

2. 流程部门设计，业务部门执行



漫画解读：

漫画中的现象很普遍，业务部门认为，既然存在专业的流程管理部

门，那么所有流程就应该归流程部门负责设计，他们只负责执行就行。

这样理解好像有其合理之处，特别是与其他职能简单类比后，看似的的确有些道理。比如既然存在专业的人力资源管理部门，那么所有的人力资源制度和流程应该由其设计，其他部门只负责遵照执行就行。

实际上，这种类比的起点是错误的。因为流程不同于其他职能，流程的本质就是业务，流程设计的目的就是要能直接服务于客户，而直面客户都是业务部门，所以业务流程的所有者很显然应该是每个业务部门。

两者需要共同负责流程设计，缺一不可，但又有所区别。

流程部门的核心职责为：流程管理体系搭建、跨部门端到端高阶流程的组织与设计、重大流程变革项目的策划与组织推动、核心业务流程绩效评测与管理、流程人才的培养。

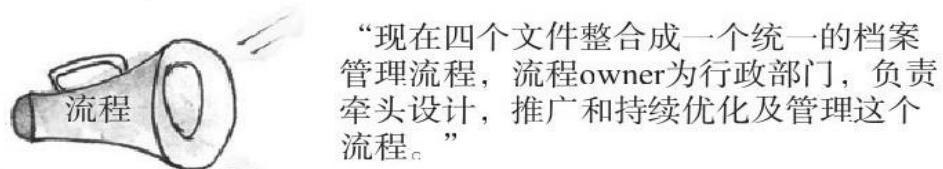
业务部门的核心职责为：负责其所管辖流程的生命周期管理，从设计、执行到持续优化。

思考这个问题，可以类比思考公路建设，国家层面由交通运输部负责国家公路主干线网络的统筹规划，但具体的建设与日常管理需要各省管理按照统一的标准管理。

3. 正确的流程架构是流程OWNER机制的前提



①



②

漫画解读：

如果只是对现有部门视角的、碎片化的流程任命owner，意义就不大，因为现有的组织职能管理体系已经完全覆盖了。

好的流程owner运作机制必须建立在正确的流程架构基础上，否则就没有真正理解建立流程owner机制的本质。

流程owner机制，本质上是为了解决跨部门端到端业务目标管理的问题。

延伸阅读：

流程+研习社公众号（ID：BPM321GO）文章：《很多人都搞错了！玩转流程owner，重在流程还是owner？》

很多企业流程团队都困惑一个问题：我们任命了流程owner，但为什么感觉没什么改变呢？流程owner的职责到底应该如何设计？

其实，这是很多流程团队的误区。难道没有任命流程owner前，就没有人制定流程制度？就没有人对现有流程制度做优化及管理？很显然，实际情况并非如此，现有流程不敢说管理得好，但都是有主人的。

其实，流程owner的职责很容易界定，无非就是对流程的全生命周期进行有效管理，如设计流程、IT化流程、推广流程、检查和优化流程。

很显然，重点不在流程owner任命本身上，而是在于流程架构本身设计得是否合理。

如果只是对现有部门视角的、碎片化的流程任命owner，意义就不大，因为现有的职能管理体系已经完全覆盖了。

好的流程owner运作机制，必须建立在正确的流程架构的基础上，否则，就是没有真正理解建立流程owner机制的本质。

所以，玩转流程owner，重在流程，而非owner。只有正确的流程设

计，流程owner体系建设才能水到渠成，否则就是本末倒置。

值得注意的是，在这篇文章下，流程+研习社做了一个调研，共31个流程人参与了调研，数据供大家参考。

问题1：您的企业建立了流程owner体系了吗？

18票，58%的人选择了“已建立”。13票，41%的人选择了“未建立”。

问题2：如已建立了流程owner体系，您认为有效吗？

0票选择“非常有效”。5票，16%的人选择了“有效”。14票，45%的人选择了“价值不大”。12票，38%的人选择了“暂时完全没发挥价值”。

问题3：您公司的流程owner体系存在直接简单地把现有制度流程文件任名流程owner的现象吗？

30票，96%的人选择了“存在同样问题”。1票，3%的人选择了“不存在此类问题”。

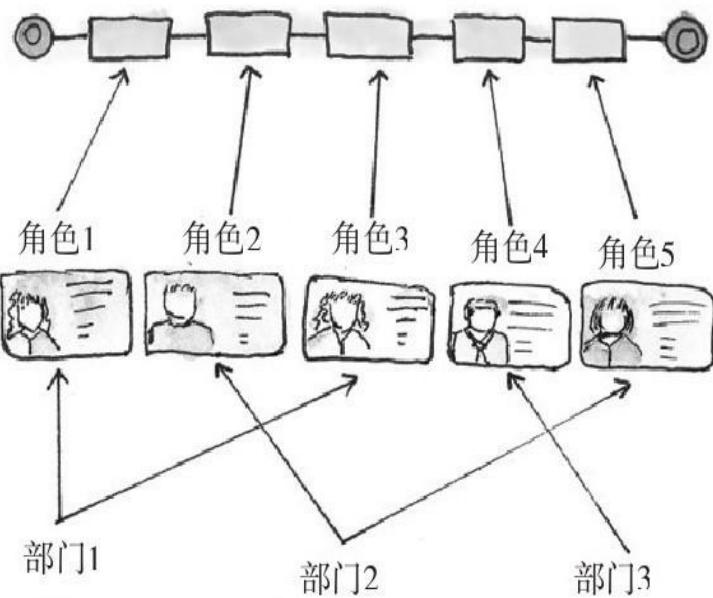
第八章

流程与其他管理要素间的关系

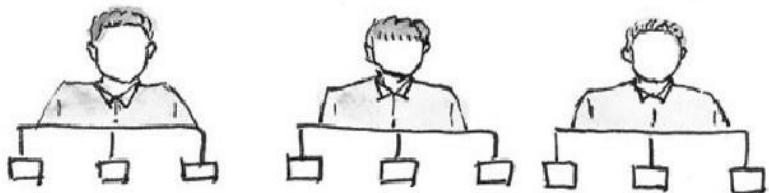
1. 流程、角色、部门、高层之间的关系

端到端客户服务流程

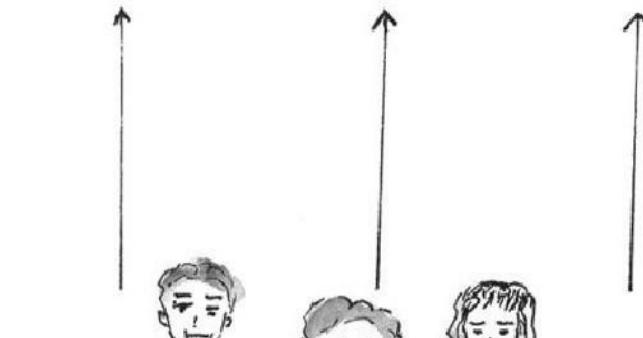
价值创造



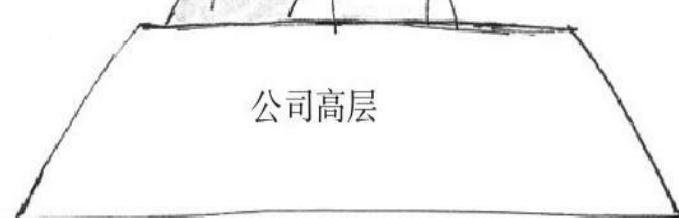
能力柱



孵化能力



决策与资源驱动



漫画解读：

这幅漫画简明扼要地阐述了流程、角色、部门与高层四者之间的关系。

(1) 流程——价值创造。流程的价值在于围绕客户完成价值创造，这是企业应该关注的焦点。

(2) 角色——能力柱。在价值创造过程中，需要一些关键角色来完成，比如客户经理、商务助理、信用控制员、成本核算员、仓储管理员等。而且流程对这些角色的要求是动态变化的，增加或者减少角色，或者对角色的能力提出动态要求，这些角色实际上是完成流程运转的能力柱。

(3) 部门——孵化能力。根据职能合并同类项，能力柱角色可以归集到不同部门，部门主要是能力孵化器的角色。比如凡是与财经有关的角色，应收、应付、费用、资产、会计、资金管理等，都放在一个部门，有利于专业能力不断提升。同时根据需求，可以裂变一些新角色，如管理会计、工程会计等满足流程的要求。

(4) 高层——决策与资源驱动。公司高层无疑是决策与资源驱动者，部门调整、能力结构调整、人才引进等都需要公司高层的支持。

这几者之间的逻辑关系，需要每一个企业深刻理解并践行。很多企业，谈变革首先谈组织调整，但最后效果都一般，原因与对这几个要素逻辑关系的理解有关。

延伸阅读

流程+研习社 (ID: BPM321G0) 公众号文章《切水果了！戏说客户、流程、角色、组织、知识、机制多角恋的故事》

很多人经常困惑于客户、流程、角色、组织、知识、机制等方面扯不清的关系，晚上去买水果，看到水果店的小伙子切水果，刀工不错，突然想以此戏说下它们之间的多角恋故事。



“老板，最近咱们水果店的生意不好啊！”服务员小丽愁眉苦脸地说。

王老板很疑惑：“是吗？怎么回事？”

“我也很奇怪，天气这么热，就连西瓜都没前几周卖得快。”小丽说。

看到有客人进来，小丽赶紧招呼客人：“买点西瓜吧，起沙的。”

“我买点其他水果，西瓜就算了。”客人说，“我最近都在附近的一个西瓜摊买西瓜。”

小丽很是疑惑，赶紧问：“我们这里的西瓜很好，今天刚进的货，又鲜又甜。”

客人说：“主要是在那边买比较方便。”

小丽心里嘀咕，买西瓜不就是看瓜甜不甜吗，有什么方便不方便的。

根据客户的介绍，小丽抽空到附近西瓜摊看看到底怎么回事。原来，西瓜摊的阿姨把西瓜直接切好，放到保鲜盒里，插上竹签，方便顾客购买后享用。

小丽赶紧把看到的一切告诉了老板。王老板一听也很惊奇，卖了那么多年西瓜，这种卖法还是头一次听说。不过，仔细想想恍然大悟，客户要的不仅仅是西瓜本身，客户真正想要的是更方便快捷地享用西瓜。对于客户而言，切水果这件事情麻烦不说，甚至还影响购买水果的欲望。

王老板心想，水果店的确需要改变了，需要重新审视客户服务的边界和内涵，客户服务的流程必须调整才行。要想给客户提供更到位的服务，必须在服务流程中增加切水果环节，需要切水果的角色才行。

“小丽，以后再有买西瓜的，如果客户需要，你就说我们店也可以帮客户切好。”王老板吩咐到。

小丽说：“好的。”

过了几天，王老板问小丽：“这几天销售如何？”

小丽高兴地说：“老板，自从我们也可以提供切水果的服务后，销量倍增。”

王老板说：“哦，那赶紧发一个通知，要把好的做法尽快复制推广出去，切水果要成为我们每个分店的一项标准服务才行。”

“好，我这就办。”小丽说：“老板，现在越来越多的客人需要切水果，不仅仅是西瓜，包括木瓜等其他水果也需要切。原来我兼做可以，现在有些忙不过来了，我看要抽一个人专门负责切水果才行。”

王老板想了想的确有道理：“那就让人力资源部门调整店面组织架构标准，通知符合条件的分店在组织架构中增设一个负责切水果及打包服务的专岗吧。”

又过了两周，王老板发现，虽然各分店都已经提供了切水果的标准服务，但执行效果差异很大。王老板认为服务有了，但是那么多分店如何同时做好？这就需要进一步提炼工作中的经验和知识才行。

王老板说：“小丽，你编写一个指引文件，张贴在各分店。把你的经验写下来，比如在销售水果时，都要主动问一句客人是否需要切水果，而且切水果的时候要带一次性手套。也可以专门做一个如何切水果的教材，让各分店派人抽时间学习一下。”

小丽也认为很有必要，说：“好，我来安排。”

小丽又想到一件事情“老板，我发现很多客人看到我们切水果的方法感到很惊奇，还拍照呢，很多客人都是看到邻居发的朋友圈照片过来的。”

王老板很是感慨，一个小小的水果店服务，看来学问还真不少：“看来，还真不能单纯地看待服务。切水果不但要又快又好，还要赏心悦目，服务客人的过程也是宣传推广水果店的机会。”

“谢谢你，小丽。”王老板由衷地感谢自己的店员。

小丽受惊若宠：“啊！为什么？”

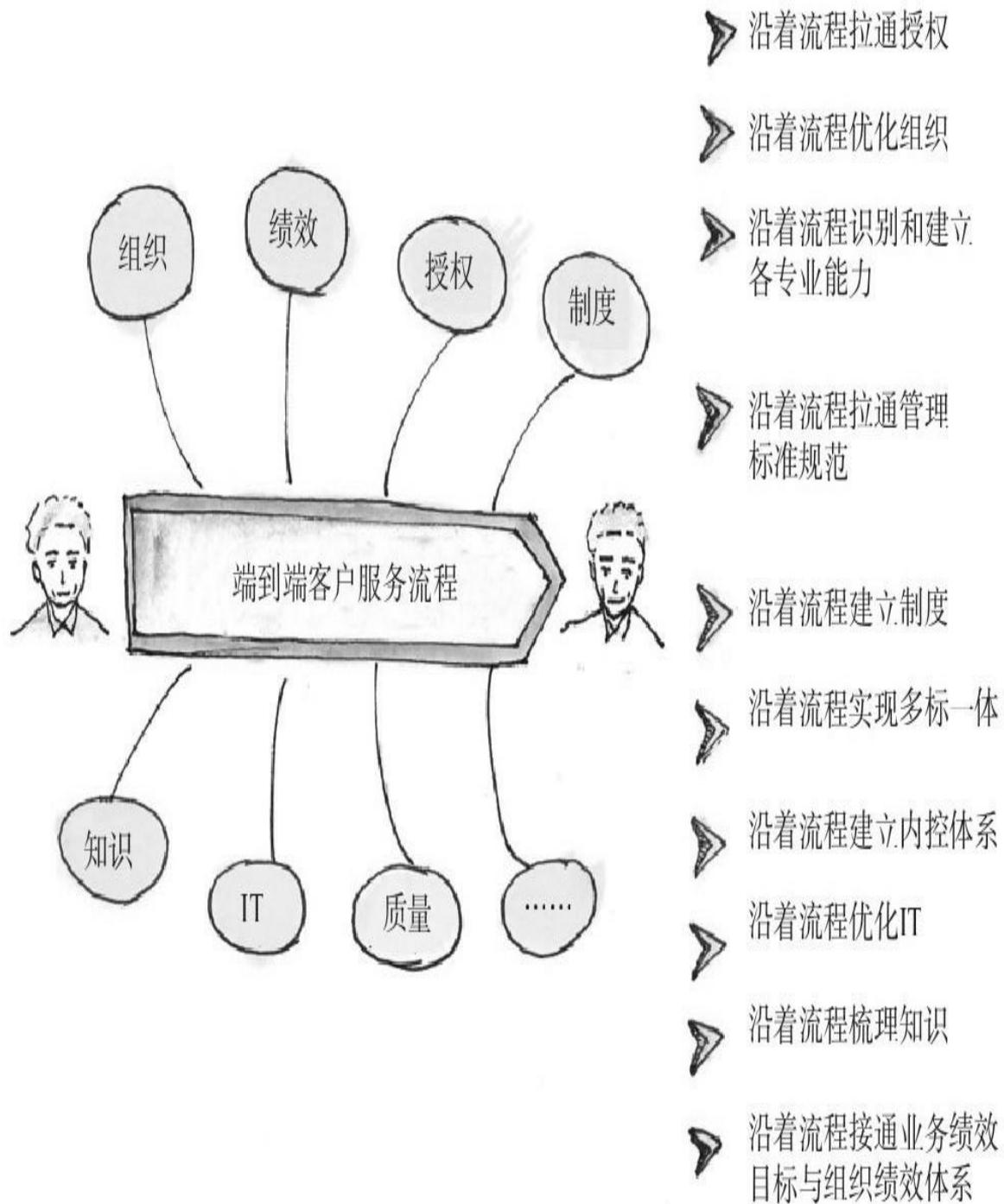
“如果不是你主动思考，我们就不会重新认识客户，也不会及时改善服务流程，你看现在很多水果店都开始学习我们了。”王老板说。

小丽一听，高兴的同时又担心起来：“那其他店都学会了怎么办？”

王老板笑了笑说：“不用担心，我们的客人也不会仅仅满足于切水果，我们还可以提供榨汁、摆果盘等很多服务啊。只要我们能以客户为中心，就能随需而变，领先于行业及时创新客户服务模式和流程，并通过快速调整岗位和组织，提炼标准化流程和经验推广到各店，我们的组织能力就会变得有记忆、可积累和可复制，这才是我们的竞争力啊。”

小丽似懂非懂，若有所思，心里说：听起来好复杂，水果卖得好，如果能给我加点薪水就好了。其实，王老板心中早有计划，企业发展归根结底离不开人才，眼前的店员不正是企业未来发展的基石吗？

2. 流程为主线的运营管理模



漫画解读：

流程型组织要实现以流程为主线建立运营管理模式，沿着流程拉通授权，沿着流程优化组织，沿着流程识别和建立各专业能力，沿着流程拉通管理标准，沿着流程建立制度，沿着流程实现多标一体，沿着流程优化IT，沿着流程梳理知识，沿着流程拉通业务绩效目标与组织绩效体系。

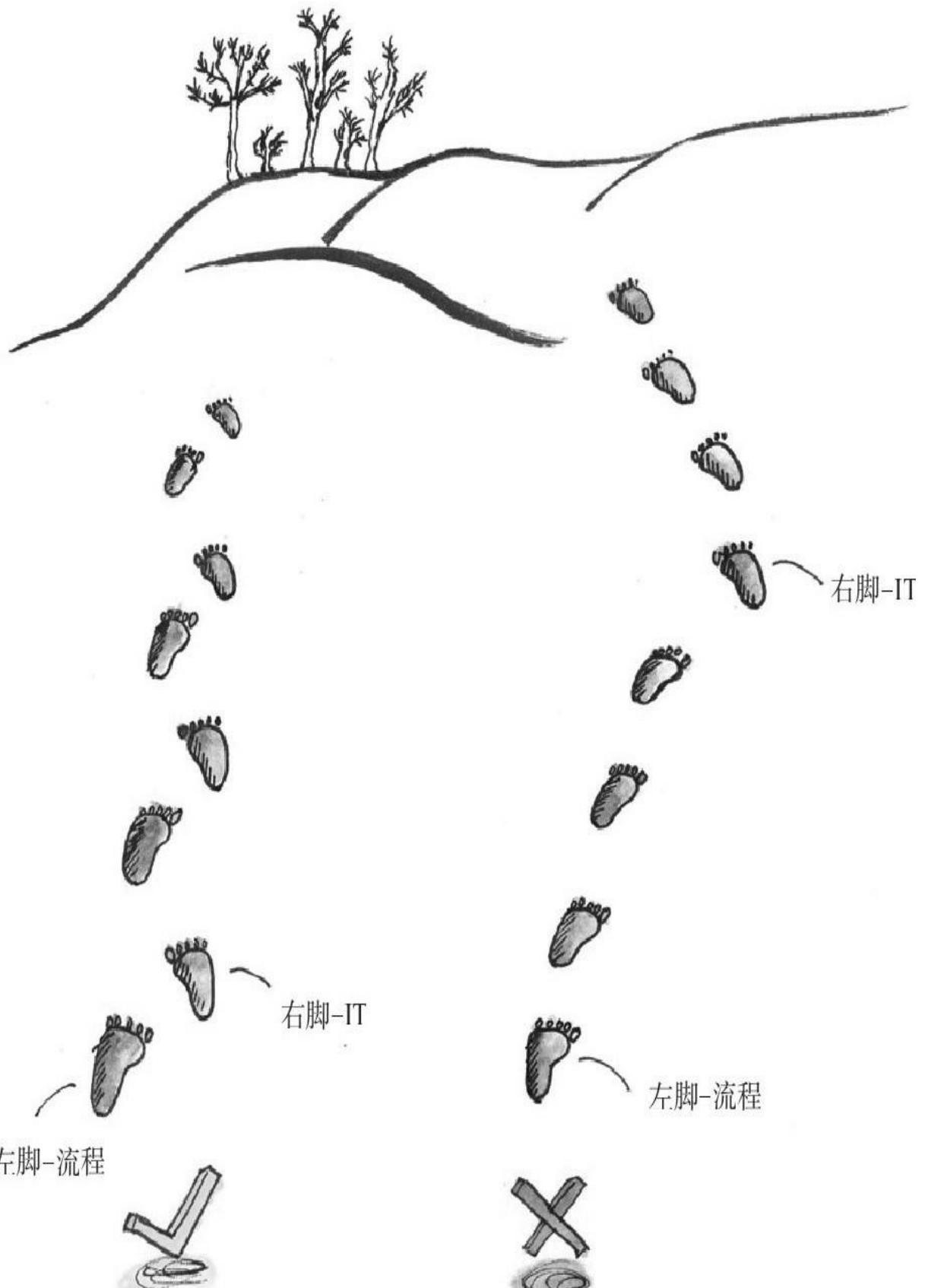
也许有人会质疑，为什么一定要以流程为主线呢？以其他管理要素，如组织为主线建立运营体系不行吗？不行，因为只有流程才是直接面向客户完成价值创造和输送的管道。

比如企业建立了费用管理制度，刚开始可能先制定一个简单的一刀切的管控标准。比如大于500元主管审批，大于1000元经理审批，大于5000元副总裁审批，大于10000元总裁审批。随着企业发展，这个管控标准是否需要调整呢？什么时候调整？如何调整？管控标准自身并不能主动告诉我们答案，调整的触发条件一定是在业务端遇到了问题，客户对企业内部的效率和质量不满意，通过流程传导识别出管控标准的问题，然后再基于不同业务场景制定费用分类管控标准。

很多人对经营问题的描述和理解是不一样的，同样一个问题，有人认为是组织架构设置的问题，有人认为是绩效考核不到位的原因，有人则认为是IT系统支撑不足。当每个人看待问题的视角不同时，就很难对问题达成共识，更难以快速解决问题。所以，思考问题、表达问题、讨论问题和解决问题必须有共识的规范和标准才行，一定要按照流程维度、问题类型视角，对现状问题进行结构化表达。比如只是简单地说“公司效率太低”，不行，应该说“A流程效率太低”。然后再按照问题类型表达，比如“A流程效率太低，因为授权不足”“A流程执行效果很差，因为缺乏IT系统支持”“A流程效率太低，因为岗位能力不足”等。

有一个企业董事长说：“以前我分管风控部门很多年，有深刻的体会。如果流程做得不好，风控便无从谈起；如果流程做得好，风险就比较小。即使发生了风险，也是可追溯的。”

3. 流程与IT，左右脚关系



漫画解读：

流程与IT是相互依存的关系，所以在很多企业中，这两个职能是直接整合在一起的，比如成立流程与信息中心；或者共同与其他职能做整合，比如成立企业管理中心，包括战略、组织绩效、变革、流程、IT等职能。

流程建设与IT建设就像左右脚，你一步我一步才能协调，不能你先迈五步我再迈五步，那样效果就大打折扣。

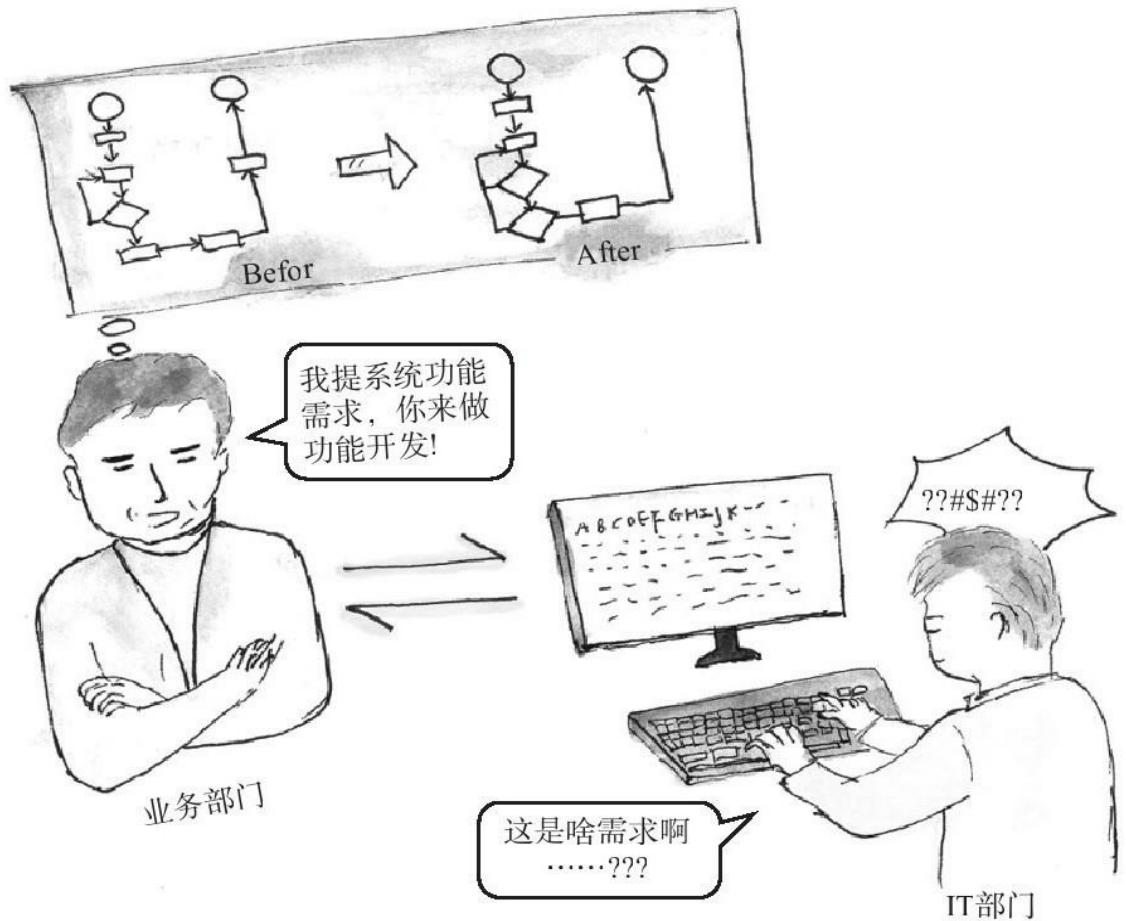
有些企业在这个问题上是有误区的，比如今明两年先对流程进行全面梳理，希望先梳理清楚，再来考虑系统上线的事情。这个想法的初衷是好的，因为业务本身的思考是第一位的，但在实际执行的时候，却要两者结合、小步快跑才行。

我经常说：“你不能仅仅把IT作为一个工具，因为IT本身就是业务流程设计的一个元素。”这就像盖楼房，你不能抛开瓷砖、大理石、钢化玻璃等材料谈建筑设计，因为这就是建筑的一部分。

你想想，抛开移动互联网技术，滴滴如何设计出创新业务流程？摩拜如何设计出新商业模式？所以，IT技术本身就是业务流程设计的一个组件。

不以IT落地为导向的流程梳理优化都是浪费精力。解决之道，在于企业建立管理改进项目机制，通过项目对流程与IT职能进行封装，谈改进就要同时谈流程与IT两者落地。

4. 误区！只关注功能开发不关注业务设计



漫画解读：

我在给很多企业做流程绩效分析时，常常发现一个有趣的现象，而且很普遍：系统中很多开发的电子流利用率很低，甚至没用几次就被废止。

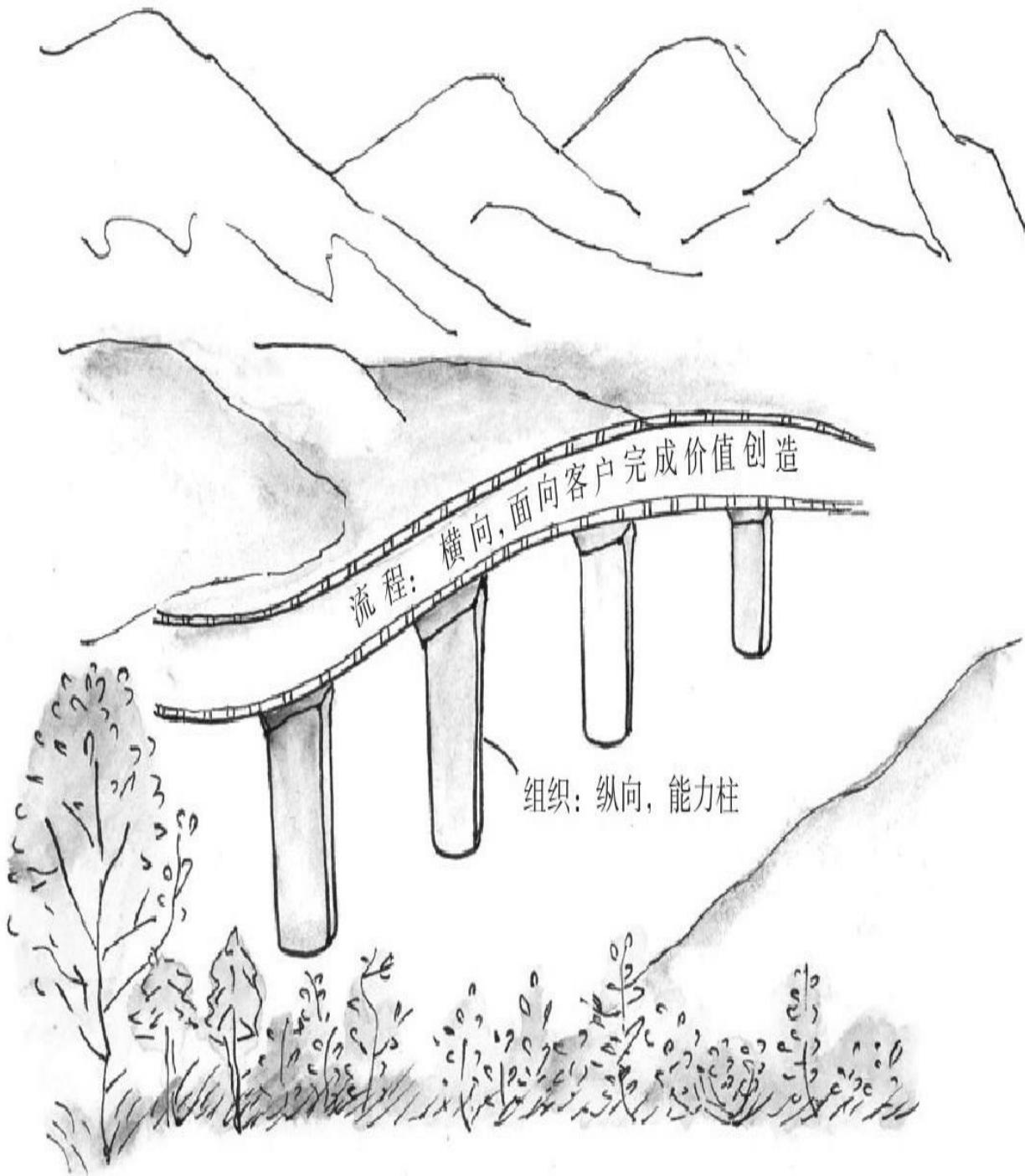
IT部门很窝火，辛辛苦苦给业务部门开发了流程，他们却不用。业务部门也很无辜，说IT部门开发的电子流太难用了。

这种流程信息化思路是错误的。信息化只是最终业务流程方案落地的手段，首先应该设计好业务流程方案，才能设计信息化方案，而非简单地由业务部门提一些功能点电子化需求。比如某企业营销部门的一个主管很随意地发邮件向IT部门提了一个功能点开发需求——销售拜访日志线上填报功能。

其实，从缺乏对销售过程的管理到强化销售过程管理，首先是管理意识和模式的转变，核心是解决组织能力问题。所以，应先成立由流程部门、相关业务部门组成的团队，整体设计销售拜访管理整体方案，包括现状核心问题分析、问题解决方案、新业务流程设计、表单信息设计、组织设计（如安排一个专职岗按计划跟进检查）、周期经营分析会匹配调整节奏与议程等、激励惩罚措施设计、培训宣贯共识、实施策略制定等。在此基础上，再让IT部门做IT解决方案。

业务流程改进首先是一个管理问题，其次才是IT工具落地问题。

5. 组织与流程，纵向能力柱与横向价值创造



漫画解读：

流程与组织并非对立的关系，也不是谁比谁更重要，而是相辅相成的关系，并且两者都是围绕客户价值创造与交付这个共同目标服务的。

两者之间，首先是业务决定组织设计。

与一个做电商的企业家交流企业运营，他很有感触：“企业最重要的就是盯住客户服务这条主线流程，大家要以事为中心，岗位及组织的设计要随业务的需要进行灵活调整，而不能本末倒置，让流程迁就组织。”

有些企业就会有流程迁就组织的现象，不停地在现有组织和岗位设置的基础上绕来绕去，最终设计的流程又臭又长。

另一方面，组织设计也会深度地影响最终流程的设计。同样一个业务，在业务逻辑没有任何变化的情况下，因为组织的变化，最终流程会有很大的变化。

比如某企业所有的客户服务都是在总部完成，但随着业务规模的扩大，为了更好地服务于各地客户，开始成立区域分公司。本质上，业务及业务逻辑是没有变化的，但因为公司组织架构从“单级组织”到“总部与区域分公司两级组织”的调整，所有的客户服务流程都要做调整。

所以，也可以这样理解：业务决定组织，流程则完成客户价值创造与管理要素的集成，流程可以直接面向客户提供封装好的服务。

另外，大家一定要注意，日常交流时，“流程”这个词表达的意思会有不同，有时指业务，有时则是指狭义的流程文件。比如上面这个企业家口中的流程，更多是指业务。

6. 专业能力不足，流程就像机器空转



①

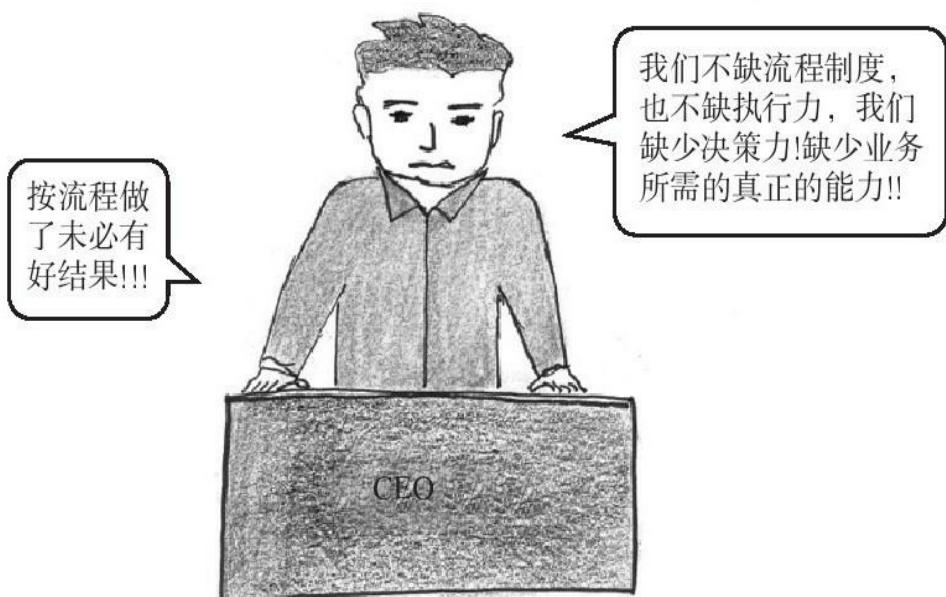


A部门经理

B部门经理

C部门经理

②



③

漫画解读：

有一次，某企业会议现场，老板非常生气，因为某个项目亏损比较严重，所以要对整个项目进行复盘，看看到底是哪里出现了问题。

结果，开了两个小时的会，发现所有部门都按照流程做了，该填的表格也都填了，该审批的也审批了，但为什么还会出现这样的结果呢？流程走了，但没内容，没有精细化的专业管理标准，没有专业的决策力。

其实，企业这种现象非常普遍。仔细剖析这类问题，往往发现，能力短板是一个非常重要的原因。比如做计划的能力、产品规划能力等，可能计划管理流程与其他标杆企业也差不多，但也就是按流程走一遭，没有产出。

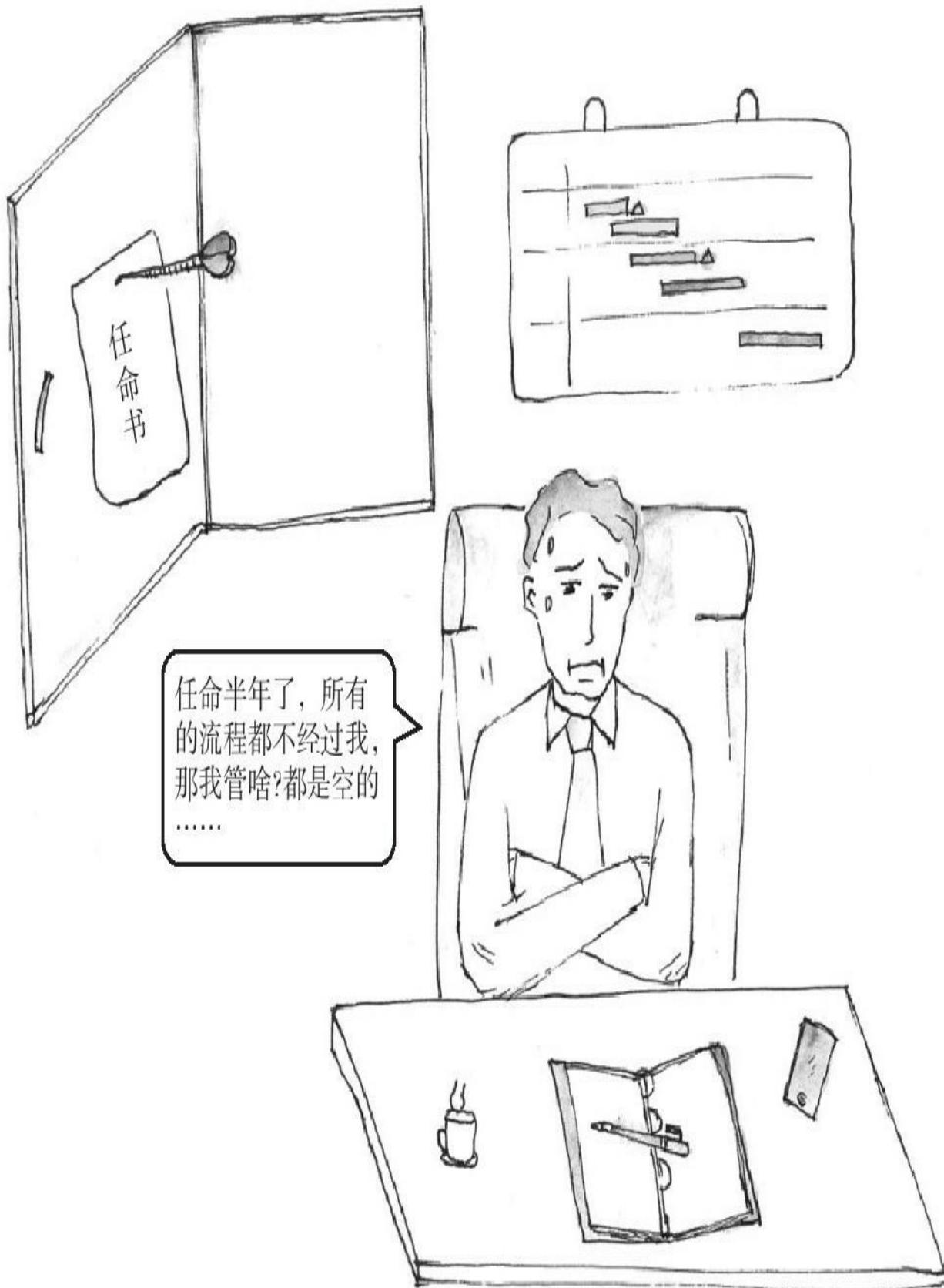
流程能解决协同问题，甚至能够成为组织能力的一部分，但不能解决核心专业能力短板问题。

所以，很多企业业务模式重构和战略转型，一定要重视能力本身的结构性调整，否则流程调来调去，换汤不换药，解决不了根本问题。

流程的背后是能力，没有能力支持的流程就像机器空转一样。

流程可以承接和承载专业经验和知识，通过有业务管理思想的表单、工具等形式形成组织能力，但如果缺乏有效地专业能力输入，一切都是枉然。

7. 战略与落地之间：头脑清醒，四肢发麻



漫画解读：

这同样是一个真实的故事。

有一个公司高层向我诉苦，说公司已经任命了他新的职位，分管的职能发生了改变，但是半年过去了，很多流程也不经过他，说白了，再多权力都是空的。

我很疑惑，问他：“为什么会出现这种现象呢？”

他说：“是啊，我也很纳闷，而且我在这家企业也算是创业元老之一，都会面临这个问题，其他新任命的领导可想而知。”

我说：“既然已经任命了，那你可以和这几个分管的部门详细沟通下。”

他说：“会沟通，而且他们也很尊敬我，平时一些重要的会议等也都会通知我。但是也仅限于此，他们这么多年都是按照原有模式运行的，我也很难强行改变太多。所以到现在为止，几乎所有流程都没通过我。”

后来，我了解了公司从任命文件到权责真正落实的整个过程，HR负责公司任命文件发布→总裁办负责权限表的管理→流程部负责流程变更→IT部门负责系统调整。

每一关都是一道坎，关卡之间又存在推诿扯皮，比如人力资源认为任命文件中的职权描述本身就不能写得太详细，而且任命文件一旦发布，自己的工作就完成了，至于具体的权限表和流程是否需要调整，那是业务部门或者流程部门的事情。总裁办则认为如果业务部门没有通知，我们没必要主动发起和调整《调整权限表》。流程部门则抱怨总裁办权限表即使梳理了也发布了，但根本没有指导价值，梳理流程时还要和各业务部门再重复讨论。在这个问题上，总裁办认为自己的权限表的定位是界定各部门职责边界，细节问题需要流程部门再沟通。IT部门认为自己要承接流程部门的通知修改系统，而且流程部门梳理的文件根本没办法直接应用于系统开发，所以流程与IT部门也一直扯皮。

在这些关卡面前，有时候领导也无可奈何，任命到权责落地也需要打通端到端流程。

很多公司发布任命通知后，新上任的领导往往都会像上文一样，通过参与经营会议的形式承担新角色的权责。其实这是远远不够的，这会给公司内部造成紊乱，甚至滋生内部政治斗争的讨论和猜测。

我想到另一件事情。

我在某企业从事流程管理工作时，公司为了更好地推动业务发展，在事业部与公司总裁之间增加一个层级——群组总裁。即通过把业务相似的BU进行分类管理，进一步提升业务协同，同时减轻公司总裁直面众多事业部的管理压力。

在新任命发布后的半年内，公司内部运营非常紊乱。公司高层视角可能并没马上意识到这个问题，但从流程操作层自下而上的视角看就会有很多困惑，说“皇帝不急太监急”也好，说“闲操心”也好，总之当公司高层发生变动时，下面各级岗位都会讨论和试图理解。

比如到底为什么增加群组总裁呢？现在的管理模式不是挺好的吗？是想夺谁的权，还是谁做得不好？今天的这个流程，事总（事总=事业部总经理）审批后是否还需要群组总裁审批？群组总裁审批后是否还需要总裁审批？以前需要总裁审批的是否都到群组总裁审批为止？他们各自的权限是什么？如果需要改变，谁主动出正式文件改变？相关部门应如何配合落实？等等。

很多部门/岗位每天都会遇到困扰，但有时候又不好直接问事总的意见，因为“县官不如现管”，说不定事总不想让你提这个问题呢。即使解决了这个单点问题，但还有多少点问题未解决，不知道。

不要批评各层级的猜测，这是人性的一部分，何况很多业务的运行的确需要自上而下及时给予清晰的指引。

后来，高层终于也被这个问题折磨得苦不堪言了，由群组总裁秘书牵头，流程部门、IT部门、信用部门、几个核心业务部门一起组成了一个业务流程梳理小组，把所有相关授权文件、流程文件、业务制度文件拿出来，一一讨论制定了修改计划，征求领导意见后，最后由流程与IT部门负责落实，整个落实花费了3个多月的时间。因为在讨论过程中会发现，有一些事总对群组总裁的权责理解有很多差异。

很多企业，组织调整来调整去，就是没有效果，很大一部分原因是

组织调整了，人调整了，内部政治斗争更厉害了，但事情没有本质改变，流程还是那个流程。一句话概括：“头已经转过来了，身子还没动。”

既然存在问题，大家说清楚不就完了吗？如果你真这样认为，那说明你对企业运营的实践经验还不足，很多事情说起来道理很简单，但在真实的企业环境下，很多事情会变得匪夷所思。企业内部大会小会都在争吵，但为什么几年过去了还是未能解决问题？因为从高层的想法到落地有十万八千里的距离。

问题到底是什么？可能是没有达成共识，有人从职责上理解，有人从组织上理解，有人从绩效上理解，有人从流程上理解，有人从IT系统上理解，有人从人品上理解，所以争来争去，其实大家对问题本身及问题如何分解成可执行的动作是没有共识的。

就像上面案例中描述的，即使问题很清楚了，但你总不能天天追着总裁说某某流程节点有问题吧？总裁会认为，既然你都知道有问题了，为什么不推动解决？

问题解决需要的那么多关卡，没有三头六臂是很难闯关成功的。有时候企业一把手说句话最后还没声响，何况一般的中高层？所以，很多人有苦说不出。

企业不理清楚战略落地的机制，不要期望人人都有三头六臂。说到底，这是企业CEO和COO的问题，不能完全责怪每一个中高层，在机制面前，每个人的力量是有限的。

建议企业岗位任命流程设计要更加体现端到端思维，要主动触发和启动后续工作、要常态化、要机制化，否则每次都是一次临时事件，不要期望每个人都是通关高手。

运营的确是一个精细活，需要层层分解最终落实到流程上。如果任何业务流程都不需要改变，任命背后的经营思考都值得怀疑，也许有些任命本身就是一种高级政治。

8. 流程漫画应用场景案例

和预期一样，流程漫画一经发布，很受企业欢迎，比如华润九新、长城信息、方太、日丰、公牛集团、中国移动、特步、海康威视、伊丽汇、歌尔、裕同、炎黄盈动、汇桔网、发那科机电、国药物流、阳普医疗、中广核、景兴等企业都在采用流程漫画做内部流程文化推广。

有一个企业还给我讲了一个很好玩的事情。他们在很多地方做了各种尺寸的流程漫画海报，但发现有一个地方的效果相当不错，那就是做一个小幅框图贴在厕所门上。我觉得很好，虽说地方不雅，但小便池和厕所门的效果的确不错，用碎片、零散时间专注看一幅漫画也挺好的，很多企业就在这些地方做一些企业文化宣导。

通过企业内部流程漫画海报宣导，他们发现会潜移默化地提高影响力。比如开会的时候，或者讨论问题的时候，很多员工会经常引用流程漫画的观点，很容易达成共识。而且海报的形式比微信公众号文章推送效果好很多，毕竟很多员工还没形成点击企业微信公众号文章，特别是历史文章的习惯，更不会重复点击查看。

有一次，我去企业拜访，在工作交流的时候，他们谈到最近在一些工作会上和各部门宣导流程与IT的工作协同关系。结果，我在下楼的时候，发现大厅里面的易拉宝流程漫画正是此主题，所以流程漫画海报推送的时机可以配合工作节奏，效果一定非常不错。

我选择了部分应用场景给大家做一个展示，供您借鉴。

如果您也想在企业通过流程漫画推广流程，一是可以团购本书做全员流程文化理念导入；二是可以向笔者索要漫画原图，像下面这些企业一样做应用推广。



全国华老师在企业现场

漫画流程管理

为什么做流程？因为流程是组织能力的保障



解读：

每个企业的发展过程中都会有里程碑式的英雄人物，这些英雄人物要么具备高瞻远瞩的眼光为企业做好战略布局，要么具备攻城略地的将才为企业跑马圈地抢占市场高地，要么具备高精专技术攻克技术难题，而企业要将这些个人能力真正转化为企业能力，就应该有效的把这些经营理念和能力不断的融合到各个经营细节中，沉淀并传播复制，否则就会像很多企业发展前十年靠英雄、靠老板的宏图大略和创业团队，但在企业发展的第二阶段就会遇到瓶颈，这个时候老板发现自己也无能为力，因为组织规模已经不能靠人盯人，振臂一呼不在有效，这个时候就需要铺设流程网络，把好的经营理念和经验不断提炼并输送到企业的各个角落。

企业电梯中的流程漫画海报



企业办公空间中的流程漫画海报

漫画流程管理 (上篇)

流程的设计与优化，需从公司全局出发，提升运营效率，以达到流程管理的目标。

过山车流程，部门导向，缺乏全局拉通设计



现状：

各层领导重复审批，业务处理慢，
使用客户投诉多；

原因分析：

一是各部门都站在本专业管窥视角
设计流程；二是公司缺乏端到端流
程体系设计的组织能力；

解决方案：

我们要端到端横向拉通业务领域，
进行结构性简化设计，整体提效的
同时全局控风险，实现风险和效率的
平衡。

有时候，我们会成为流程的奴隶



现状：

流程走多了，你会忘记流程设计的
目的和初衷，习惯于现有流程，尽
管这个流程不合理，也不愿意改变；

原因分析：

公司内外部和客户需求在变化，但
缺乏一个动态机制，去确保对流程
绩效进行定期评估，推动持续改进
流程；

解决方案：

每一位员工都应更加关注流程目标，
总结流程现存问题，主动改进流程，
我们是流程执行者，更是流程设计者。



作者：张国华
(ID: Bpm321go)



作者：张国华
(ID: Bpm321go)

中国流程管理实践者的家园，
流程管理方法与实践的交流
分享传播开放平台。

“流程管理实践”
微信公众号 (ID:BPM321GO.)

企业重要会议现场流程漫画展架



企业流程知识大赛现场“图说流程管理”环节

体系知识

案例解析

专项宣传

流程宣贯

持续改进活动

如何改进

成果与风采

流程

宣贯

漫画流程课堂【15】流程型组织建设，是公司新旧文化的拉锯战

体系部 2018-01-22

104 22

流程

宣贯

漫画流程课堂【14】为什么做流程？提升客户体验和满意度

体系部 2018-01-19

193 31

流程

宣贯

漫画流程课堂【13】为什么做流程？因为要沿着流程控制风险

体系部 2018-01-17

281 38

企业OA流程宣贯栏目中的流程漫画

< 返回

方太人

...

01

流程的“加签文化”

漫画中这条流程流到第六个审批节点才被发现不符合要求，可见前面五个审批节点只是为了审批而审批，流于形式。某些公司在设计流程时，为了管控风险，采取人海战术，将流程涉及的岗位全部加上，希望大家一起审核，这样就能把风险降到最低。但是，就像一家企业的董事长说的那样：越是人人审批的流程，反而产生的风险就越大，所谓“人人负责”，慢慢就会演变成无人负责。很多流程中的角色甚至于不知道为什么需要自己审核，渐渐地审批走个过场，大家都想着反正前面都批了，肯定没啥问题，我直接闭着眼睛批就行了。



方太集团在微信公众号上用漫画推广流程文化



漫画说流程22：为什么做流程？因为要...

“法治”下的企业环境，人际关系更为简单、轻松，更讲究就事论事，也更容易把精力关注到业务目标持...



漫画说流程21：为什么做流程？因为流...

一个企业应该有效地把这些个人的经验理念和能力不断融合到各个经营细节，沉淀并传播复制，才能真...



漫画说流程20：“强干预流程简化法”，...

与其温水煮青蛙，不如快刀斩乱麻



漫画说流程19：流程到底是“写真”还是“...

流程文件要“说写做一致”，否则就失去了指导意义



漫画说流程18：流程型组织建设，是公...

流程改善最难的根本不是方法，而是根深蒂固的观念



漫画说流程17：流程应该被企业作为重...

对“事”的关注，才能解决核心问题



漫画说流程16：流程冰山现象

流程并不仅仅是OA系统流程



漫画说流程15：一个流程的价值回报，...

常言道“种花得花，种豆得豆”，流程亦是如此。

公牛集团微信公众号用漫画流程推广流程文化

一起来打怪——流程管理难题破解秘笈

2018-03-14 战略管理中心& XU特步大学

管理中的五大怪，看看你见过几只？

第一怪：对岗位负责，不对客户负责。



如何打败“流程”五大怪？

3月18日上午莅临特步大讲堂：用流程抓手，建核心能力。

大战，才刚刚开始！！！

特步采用流程漫画策划流程打怪活动

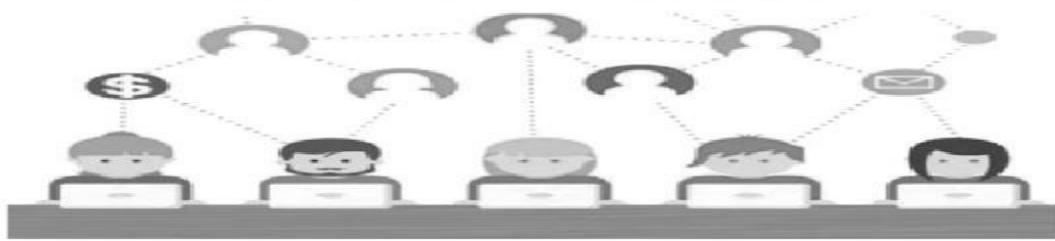
漫画流程管理 | “过山车流程”，部门导向，缺乏全局拉通设计

2017-10-23 伊丽汇人

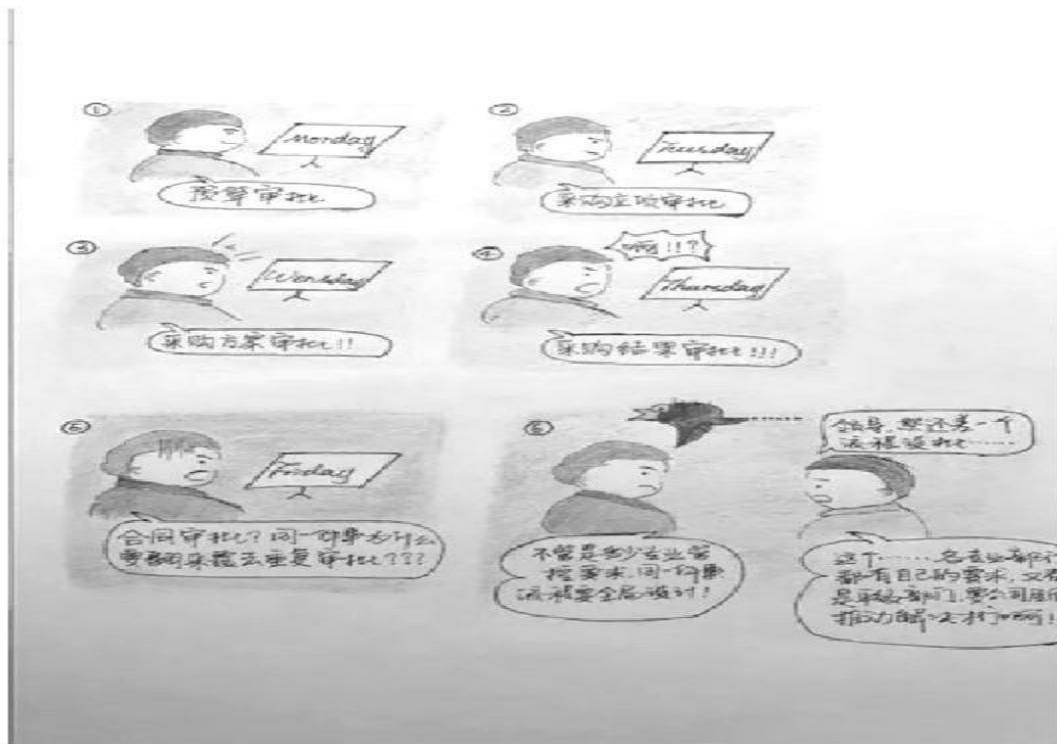
在我们的工作和生活中，无时无刻不与流程相关。我们常听到，“流程好复杂啊！”“流程很混乱……”

事实上，流程需要管理，也需要每个部门、每个人在工作中不断建设、不断优化。

漫画流程管理



运营中心定期推出“漫画流程管理”，用漫画和你聊一聊，关于流程管理的那些事儿。



伊丽江在启动端到端流程梳理项目时推送相关主题的流程漫画

< Back

裕同流程管理

...



优异的流程运营不是天上掉下来的，而是优异的流程管理。

二、流程管理对企业带来的价值：

流程管理是为了找到最优的做事路径



人治



法治

战略通过流程落地

创业期：决策简单，业务可掌控

发展壮大：人治决策风险增大，须依靠科学决策

流程提升组织能力

一般企业：高层制定，会议传达

流程助力：数据分析，研讨决策，明确价值

提升运营效率，控制风险

一般企业：部门墙又高又厚

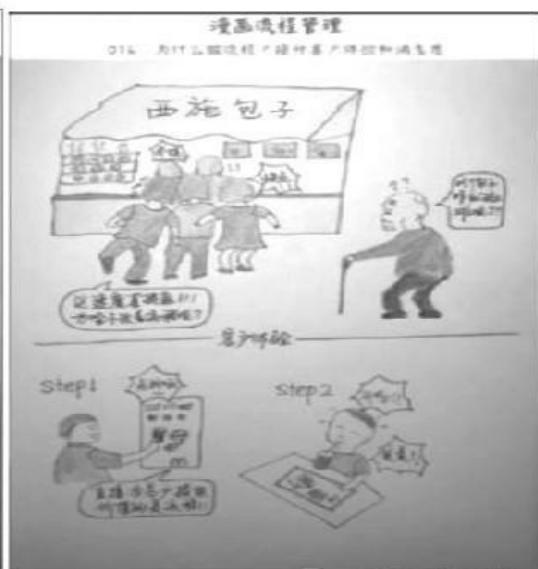
流程助力：流程角色贯穿部门业务，打破行政关系

IT之前的必备规划

一般企业：事后问责，事前事中难以预计

流程助力：企业经营过程的管理

- 流程明确信息需求，明确发挥系统功能的方向
- 流程落后，系统先进不能提升管理水平



备注：此流程漫画摘自金国华老师的《漫画流程管理》。

裕同流程管理

裕同科技通过微信公众号推广流程文化

你不知道的流程管理（一）| 我们的使命

2018-01-31 汇桔人

那流程管理到底是什么呢？对我们日常工作有什么作用呢？

为了解决大家这类疑惑，运营管理中心针对流程管理的要点及作用，准备了一系列漫画，带着小伙伴们认识流程管理~

本周三第一期，给大家介绍的是流程的使命

漫画流程管理



解读：按流程走了，是否就有好结果？我们往往对部门及岗位KPI负责，甚至说对领导负责，但都忽略了流程服务的客户的价值诉求，但这恰恰是这个流程的使命。

作者：金国华 (ID: itiaozi) 余雅丽 (ID: liviayu2013)

在实际工作中，我们因为各种各样的原因，需要制定并不断修改流程。渐渐地，流程可能越发复杂，偏离了原来的方向，客户体验也越来越差。

所以我们一定要谨记，流程的使命是服务客户。不忘初心，方得始终。

• • •



各位亲爱的小伙伴，若你对公司内部流程有任何意见/建议，欢迎随时通过下方渠道提交，我们会认真对待你们的每一个意见/建议。

汇桔网结合公司战略要求做流程推广和意见收集





企业把流程漫画放在台历上做宣贯

9. 流程管理金句

本书内容定稿前，我正好给一个企业做工作辅导，他们也做了一些流程漫画海报做推广。我们在上楼梯的时候，他们突然提到一个创意：“金老师，你有没有一些简单的流程金句。在墙壁或楼梯间，很简单的一句话加上现代风格设计，推广效果应该也不错，毕竟不是每个人都会停驻在一幅漫画前认真看。”

这个创意非常不错，与本书的价值使命也一致，所以才有了这一节的内容。我快速整理了一下，希望下面这些流程金句能为企业所用。

- 流程为客户价值而生。
- 端到端是流程的天然属性。
- 以客户为中心是流程的天然属性。
- 不面向客户价值交付的流程设计，都是在做无用功。
- 流程管理就是业务管理。
- 流程管理就是以事为中心。
- 流程管理就是要实现以客户为中心。
- 流程管理就是要打破部门墙，面向客户聚焦交付。
- 企业文化是企业所有流程的DNA。
- 对流程只生不管，最终我们会成为流程的奴隶。
- 按流程走了不一定有产出，因为我们忘了流程的目的。
- 流程的客户及价值诉求是流程设计的原点，是流程的初心。
- 流程型组织建设，是新旧文化势力的拉锯战。
- 流程型组织建设，需要自上而下坚持。
- 有了流程，组织能力才成为可能。
- 流程让组织能力有记忆，可积累、可复制。
- 做流程，就是做最佳实践。
- 流程应该被企业作为重要的管理对象。
- 流程是完成客户价值创造及输送的管道网。
- 流程的灵魂就是我们的业务管理思想和原则。

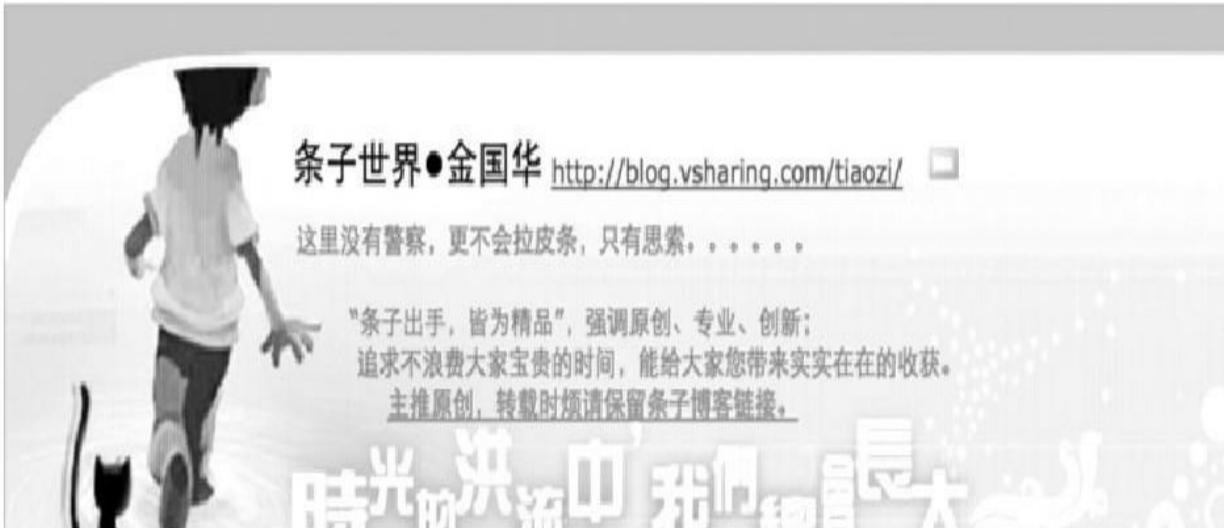
- 流程不是写真集，更不需要PS，写实、实用即可。
- 流程的价值，首先是被定义出来的。
- 流程执行力，首先是被设计出来的。
- 不要多体系多层次皮，要多标一体。
- 制度流程化的本质是业务管理规则化。
- 加签文化，就是人人负责人人无责。
- 流程有了线上，不要忘了线下。
- 表单是流程执行的载体，是信息化1.0。
- 流程首先是公有的，而非部门私有的。
- 流程首先是公司的公有资产，然后委托部门管理。
- 流程需要定期刷新，犹如房间需要定期大扫除。
- 流程需要刷新，否则就会僵化，僵化的流程就是我们的枷锁。
- 流程与组织，就是价值创造与能力柱的关系。
- 流程与IT就是左右脚，本是一体。
- 要想富先修路，要想强先建流程高速公路。
- 流程化是一种工作方式，流程会让我们更简单。

第九章

流程与公路的经典故事

■ 有关流程与公路的经典故事

流程与公路的经典故事，是我多年前第一次尝试通俗地介绍流程理念的一篇文章，最早于2008年在畅享网发表（见下图）。



条子世界•金国华 <http://blog.vsharing.com/tiaoz/>

这里没有警察，更不会拉皮条，只有思索：.....

“条子出手，皆为精品”，强调原创、专业、创新：
追求不浪费大家宝贵的时间，能给大家您带来实实在在的收获。
主推原创，转载时烦请保留条子博客链接。

博客首页 [我的sina微博](#) [我的个人网站http://www.jinguohua.com/](http://www.jinguohua.com/)

[畅享博客](#) > [条子世界•金国华](#) > [01流程管理](#) > [原创]流程和高速公路 (入选推荐日志, 加10币)

2008/8/25 22:27:43

[原创]流程和高速公路 (入选推荐日志, 加10币)



一个流程就是一条高速公路

当时，我在企业负责流程管理工作，那个时候流程概念还比较新，很多人不理解，所以我写了这篇文章。

这篇文章很受欢迎，至今已被众多企业以多种形式作为内部流程文化导入材料使用。

■流程与公路有很多相通之处

当你或者你认为其他人对流程不理解的时候，你可以围绕一些点，结合流程与公路的故事做一个类比，深入浅出地宣贯流程的理念和价值。



流程如路一样都是客观存在的

首先，流程是客观存在的，哪怕还没有名字，哪怕这个业务还没有流程文件也没有制度文件，甚至只有一个表单。只要做这个业务，这个流程就是存在的。

我曾经为某企业梳理流程，财务部门领导说：“我们部门都是制度，没有流程，所以不用参与梳理。”其实，这是对流程的误解。只要有业务协同就有流程，如果否认自己部门存在流程，其实就是否认自己部门需要与其他部门协同。如果自己部门不需要与其他部门协同，那么本部门闭门造车的价值值得怀疑，这个部门存在的价值也值得怀疑。

所以，在梳理部门流程清单时一定要注意，不是简单地把已发布的文件清单做梳理即可，要基于部门及岗位职能识别完整的流程清单。



■作为用户，你也未必了解流程现状

很多时候，大家都高估了员工对流程现状的理解。不要说端到端流程，哪怕是一个跨部门10多个节点的流程，很多员工都未必真正理解这个流程。虽然很多员工在一些岗位上，接触某些流程很多年，但是因为存在部门墙，员工缺乏全局视角对业务的理解。

多年前，我在企业做流程管理工作时就遇到一个案例。有一天，物流部门转给我一个邮件，可以看出，围绕某一个问题，多个部门来回扯皮了几个月，可谓大战几十回合，最终物流部门忍无可忍，让我来推动解决问题。其实，这个问题已经存在多年，用物流部门的话说就是：“营销部门在这个问题上屡教不改。”

根据流程的基本逻辑，点对点和各部门相关岗位做了沟通，最后发现我才是最了解这家公司这个流程的人。虽然问题流程是一个只有10多个节点的小流程，但问题背后实际上涉及几个前端流程，各部门对其他部门工作都存在一些误解。一旦了解清楚业务流程现状，解决这个问题其实并不复杂。为什么公司成立10多年，这个问题一直存在，一直没人解决，因为没人真正了解业务全貌。

所以，我经常说：“在流程优化前面有一座大山，这座大山就是流程现状，有时候它会让人窒息。”我甚至认为，流程现状充分梳理才是流程优化的第一方法。

■流程全景图类似公路网络图

企业流程网络就像全国公路网络图。

(1) 企业流程网也像公路网一样，是需要分级设计和管理的。公路有国家级公路、省级公路等，流程也有公司级流程、部门级或事业单位级流程。

(2) 公路网由南北、东西几条主干线组成。流程网络亦是如此，由营销、集成研发、集成财务、集成供应链等几个主干线端到端流程组成。

(3) 公路网络建设在全国是不均衡的，流程建设亦是如此，也是要持续围绕主干线开展工作。所以，企业不同业务域流程建设成熟度是

不一样的，而且这种不平衡是长期存在的。

■ 流程架构设计服务于全局目标

企业越大，业务流程的全局规划就越重要。这也是最近几年很多企业对流程架构设计的需求越来越多的原因。比如有一个企业制定了未来几年高速增长抢占市场份额的战略，其中有一个核心支撑策略就是快速开新店，所以公司启动了开店端到端流程体系建设工作。

如果说五年前，很多企业流程建设着眼于低阶流程的修修补补，那么这几年企业要的是端到端效率。而端到端效率的核心，是站在公司高度而非部门视角，围绕业务目标，统一规划高阶业务流程网络。

所以，局部目标之和不等于全局目标，组织和业务越复杂，流程架构规划设计和管理越重要。

■ 端到端拉通，全局规划，整体优化

现在举一个具体端到端案例，让大家更深入理解一下高阶流程规划设计的重要性。

京港澳高速公路（国家高速公路网编码G4），原名京珠高速公路，北起北京，南抵中国香港、澳门地区，途经河北、河南、湖北、湖南、广东，贯穿中国南北，全长约2285公里。途经主要城市北京—保定—石家庄—邯郸—新乡—郑州—漯河—信阳—武汉—长沙—衡阳—郴州—韶关—广州—深圳—中国香港—中国澳门。

企业流程建误区之一就是：“每个部门把流程建设好，公司流程自然就好了。”这是大错特错的观点。同理，你让每个省建设好公路网络，那么从北京到中国澳门的问题就能解决吗？

每个省建设公路网络，一定是满足省内物流效率的要求，满足省内各城市的利益要求，所以修建的公路将会非常曲折非常绕。最后，从北京到中国澳门，完全连通几乎是不可能的，中间一定会有断点。就像开车，在跨区时，经常先下高速走一段非高速，然后再上高速一样，就是典型的省市间缺乏统一公路建设规划的原因。

退一步讲，即使没有断点，实现了连通，也一定是曲曲折折，这种

连通的意义不大。因为G4高速干线要解决的问题，不是山东、河北、河南、湖北、湖南等各个省的问题，它着眼于南北物流整体效率。所以，你会发现G4高速甚至没经过山东，在部分省市也不会绕来绕去兼顾各个城市的需求。

所以，国家会有交通运输部来统筹规划，这也是企业一定要有公司级流程管理职能的原因。因为公司级流程管理职能核心是解决公司整体业务规划和端到端业务目标达成的问题，是靠各部门自觉配合完成不了的。

整体规划后，可以分段建设、分段管理，但端到端管理目标、IT解决方案等是要拉通的。G4高速整体的管控标准也是统一的，比如收费标准等。

■公路分级管理，流程也需要分级管理

公路需要分级管理（如下图），比如国家级公路、省级公路等，流程也需要分级管理，如业务域、子域、流程、子流程等。



■ 流程与创新的关系

公路网可看成承载人流的硬流程网, 四通八达的公路网让你出行更方便, 还是限制了你的灵活性? 也许局部限制了个体灵活, 但在全局上确保了集体灵活性最大化, 所以, 不守规矩的人才会无知地说: “流程

影响灵活和创新。”

“不要搞那么多流程，缺乏灵活性。”此为无知和迂腐，散兵游勇的灵活没有价值。

没流程更自由？你见过没有约束规则的真正自由吗？部门导向、局部利益、领导思维、马屁文化、对人管理、封闭思维的顽固分子才强调不受约束的自由，规则存在的意义是为了更高阶、全局的灵活。

■流程与其他管理要素可整合应用

很多企业做制度流程建设，总是觉得效果不明显，所以痛的时候就做一做，不痛的时候就先扔在一边。其实，流程建设是一件时间换空间的事情。

流程建设工作考验的是积累，重在过程而且永无止境，不断地进行业务管理标准化、规范化、知识化，持续提升组织能力。大家都很羡慕华为流程建设的巨大价值，但却对华为在流程工作上的持续投入和坚持视而不见。华为的流程管理专职人员有两三千人，有些规模非常大的企业才有2~3名专职流程人员。

某企业董事长说：“我认为流程建设有点像电。”

我说：“为什么呢？”

他说：“你看，刚发明电的时候，大家认为没用，还不如点蜡烛，成本低而且效果不错。但大家不要忘了，没有电，就没有今天的无限可能性。”

制度流程对于企业亦是如此。

所以，很多公司遇到瓶颈时，才开始反思制度流程建设落下了功课。比如系统建设总是效果不佳，内部存在很多信息孤岛。其实系统只是工具，系统不给力，背后凸显的是这家企业业务管理的问题。

■桥墩与桥面，组织与流程

桥墩的设计首先取决于桥面路线的设计（见下图），桥墩支撑桥面

完成交通输送。流程与公路进行类比，桥墩相当于部门，桥面相当于流程。部门是能力中心，而桥面则连通部门面向客户完成价值创造。

大的逻辑上，首先是业务流程决定角色，角色合并同类项并且基于发展成熟度成立部门组织。



■ 流程IT化是重要的管理手段

怎么强调流程信息化的重要性都不为过。从土道到柏油马路再到高速公路（见下图），就像流程的信息化历程。

乡间小路



高速公路
如京港澳高速公路G4



建设高速公路网络：

- (1) 可以实现如G4从北京到中国澳门的全线端到端贯通。
- (2) 可以极大地提升全局效率。
- (3) 可以确保执行的刚性。
- (4) 可以统一业务管理规则。

所以，流程建设的落脚点之一就是信息化，或者说不以信息化为落脚点的流程建设，最终都很难落地，更难得到预期价值。很多企业，流程建设的过程就是信息化建设的过程，两者相辅相成。

甚至对于部分企业的某些发展阶段，信息化牵引流程建设是很好的工作策略，因为很多成熟的信息系统本身就是业务解决方案。

■ 公路有ETC通道，借助IT系统流程也可以实现自动批量处理

高速公路有ETC专用道（见下图），流程设计也要考虑，标准清晰、低风险的业务要尽量通过系统自动处理，这样可以极大地提升流程处理效率。



■ 流程IT化要做好规划

不是所有的地方都需要修建高速公路（见下图），要基于整体规划。当然，流程IT化也要做好规划，即明确做什么及优先级。



有一个很有趣的现象，很多企业IT部门天天很忙，但还是无法满足业务部门的要求。同时基于数据分析，可以看到很多开发的IT功能未得到充分应用，甚至部分IT功能被闲置。

这不是个别现象，而是一个非常普遍的现象。我做过多个企业的流程信息化分析，发现基本都符合二八原则，80%的使用率是由20%的IT功能产生。有很多IT功能被闲置，同时企业有很多重要的信息化需求得不到满足。

这是企业IT部门缺乏规划导致的。很多企业IT开发，是看哪个部门叫得欢、哪个部门领导强势，却忽略了最重要的信息化需求。IT规划的前提是业务流程的规划。

■同样的流程在不同企业呈现不同形态

同样是公路，不同省市公路质量差别很大（见下图）。实际上，背后原因非常复杂。如果你看不到其复杂的一面，就很难切实解决问题。



我给很多企业提供流程咨询或内训服务，招待流程已经非常通用了，但我从来没看到过两家企业招待流程相识度很高的。这是因为一家公司招待流程之所以最终长成你现在看到的样子，是因为招待流程文件只是这家企业各种管理要素最终呈现的载体而已。这家公司的行业特点、组织架构设计、授权模式、岗位能力设置、考核指标、IT支撑能力，甚至领导风格等各种因素最终决定了每家公司招待流程长成什么样

子。那么现在你再来思考下，管理招待流程到底是在管理什么？

所以，我们现在再看流程不能仅仅看表面，流程不仅仅是一个文件，还是这家企业在整个业务管理能力上的综合反映。优化一个流程并不简单，因为你最终需要改变的是流程背后的东西。

就像某企业董事长说的：“能通过流程本身解决的问题都不是问题。”

■ 流程如同公路一样需要分类管理

流程如同公路一样，是需要分类管理的，否则就像图中的公交车与骆驼一样——我不爽，你也别想爽。

我发现很多人容易忽略对流程的分类设计，而这恰恰是导致很多流程执行力不高、流程绩效不高的原因。因为市场和客户的需求变化越来越快，需要流程越来越敏捷和个性化。这个时候再给大一统的流程解决方案，是满足不了客户要求的。



一定要基于业务管理的需要进行流程分类设计，满足不同场景、不同管理目的、不同客户、不同风险的需要。

■ 流程设计要考虑管理对象，并根据管理目的不同专门设计

分类设计中，有一种特殊的类别就是绿色通道，就像菜篮子工程专用道一样。

为了某一特殊管理目的设置专用通道，有利于某一类流程客户的满意度提升。绿色通道设计的背后其实是业务管理精细化。比如满足了某些业务管理标准，就可以快速批单，无需等待。

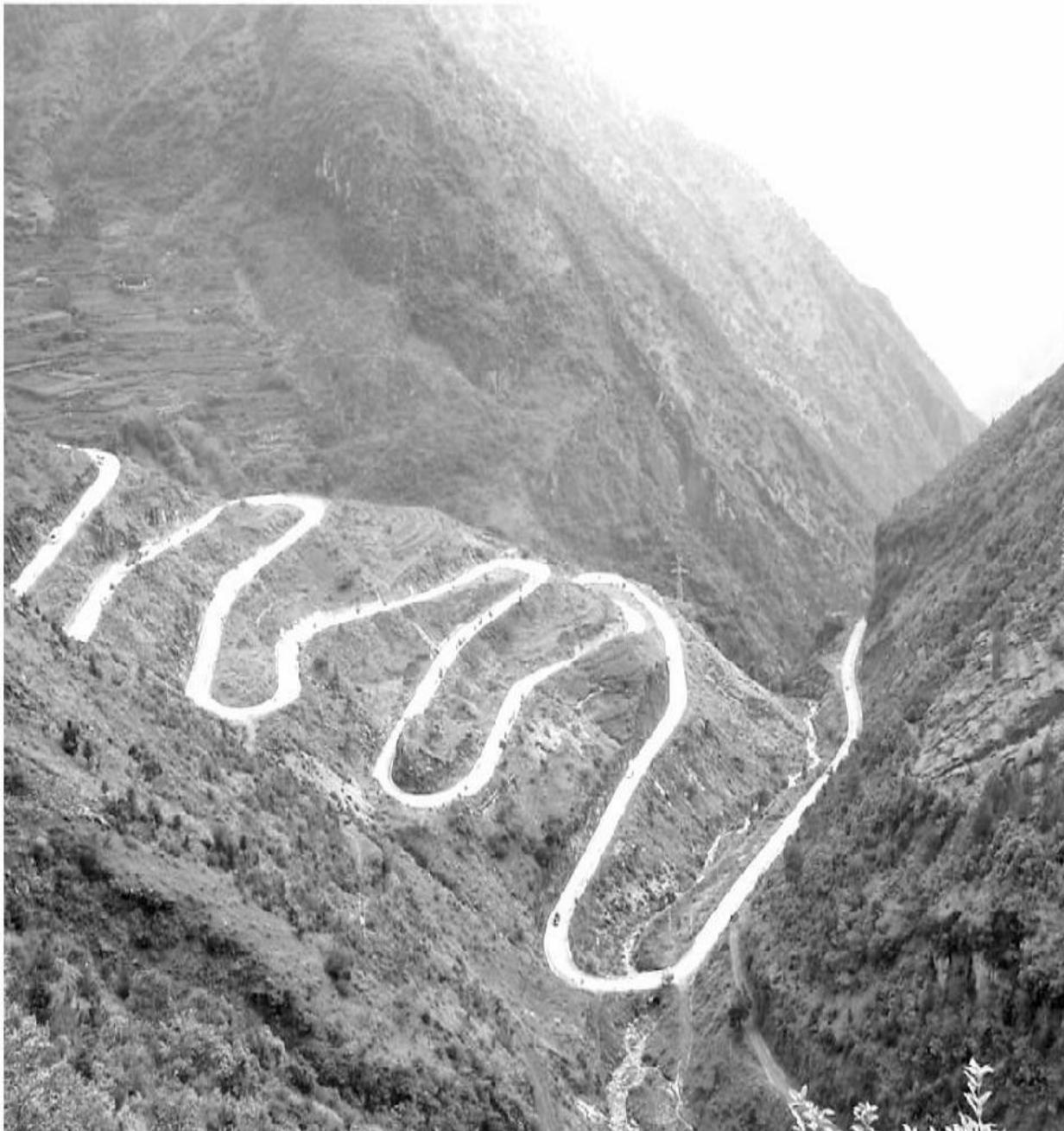
分类设计是一种高效的流程优化方法，但常被人忽略，因为分类设计要求跳出现有流程重新思考，这是比较难的。



■流程设计要满足多个管理目的，效率只是其中一面

有些山路十八弯（见下图），效率当然不高，但可以满足实际需

要。流程设计贵在简单，但是，有一些流程设计得复杂也是合理的。比如一些投资类流程，本身需要详细论证和决策，风险也比较高。这个时候单纯地讲速度是不合适的，对投资流程来讲，风险及收益可能更重要。



■ 流程图类似公路线路图，流程有节点公路有路标

流程图就像一条公路的线路图，流程由不同岗位活动节点组成，公路则有路标。

在信息表达上，图比文字要好很多。所以，流程标准文件一定要重视流程图的绘制。有些企业不重视流程图，认为在制度中用文字描述一下业务逻辑即可。但是，你要思考一个问题，再详尽的地图文字说明都不如一张图直观、精准。

这也是企业发展到一定阶段后，一定要进行“制度流程化”的原因。因为制度对岗位工作指导性严重不足。

反过来讲，如果一家企业只有制度，那么说明这家企业要么规模很小，暂时还不需要向管理要效益，沟通成本也不高，要么是一家人浮于事、管理很差的公司。

■ 每个流程都有名字

公路有名字，流程也有名字。流程命名，最重要的就是反映业务范围和业务本质。流程名字虽小，但会影响内部传播。

虎岗高速 塘厦
HUGANG EXPWY TANGXIA

龙林高速 清溪
LONGIN EXPWY QINGXI

凤岗 深圳
FENGGANG SHENZHEN

深圳机场
SHENZHEN AIRPORT

■ 流程和公路一样，都有起终点和上下端，并保持贯通

公路有起终（见下图），流程也是如此。因为企业很多流程是各部门分头编制的，所以流程之间断点现象非常严重。

流程起终点的识别，背后体现的是对业务的管理水平。比如某企业“启动会流程”，很显然，这个流程就不够端到端，也缺乏端到端业务目标的识别能力。

望牛墩

WANGNIUDUN

G107



洪梅

HONGMEI

环城路

HUANCHENG RD.

万江高埗

WANJIANG GAOPU



2 公里

悦来酒店
YUE LAI HOTEL

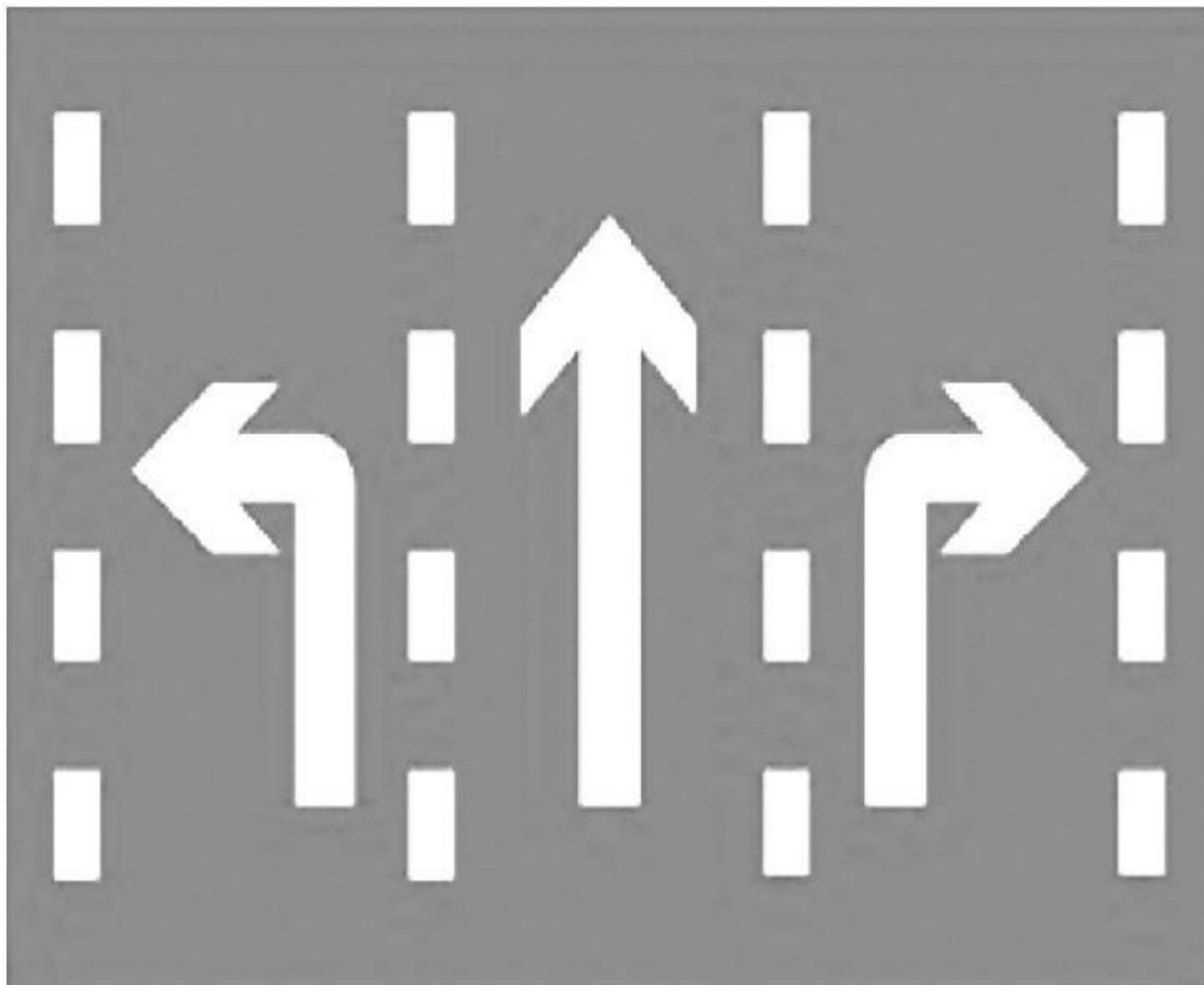
南江会所
NANJIANG HUASO

企业在流程设计时，一是要强化跨部门整体设计流程；二是要做流程穿越，识别流程断点和冲突点。

■ 流程与公路都要考虑并行设计

流程与公路一样要尽可能并行设计（见下图），这样才能解决效率问题。有一些流程缺乏并行设计，首先是业务管理规则不清晰导致的，谁也不知道各个领导看什么，所以只能串行设计。

另外，大家要注意，并行设计不仅仅是指一条路，还包括主干线的并行设计。比如从广州到深圳，不仅仅要关注某一条高速公路几个车道如何设计，还要关注修几条高速公路可以并行运行处理不同的需求。所以，流程的并行设计，也是全局且多层次的并行设计，活动节点要并行，子流程也要并行设计。



■ 流程设计要体现管理原则和沉淀知识

公路会有很多提示，比如事故多发地点请司机注意。



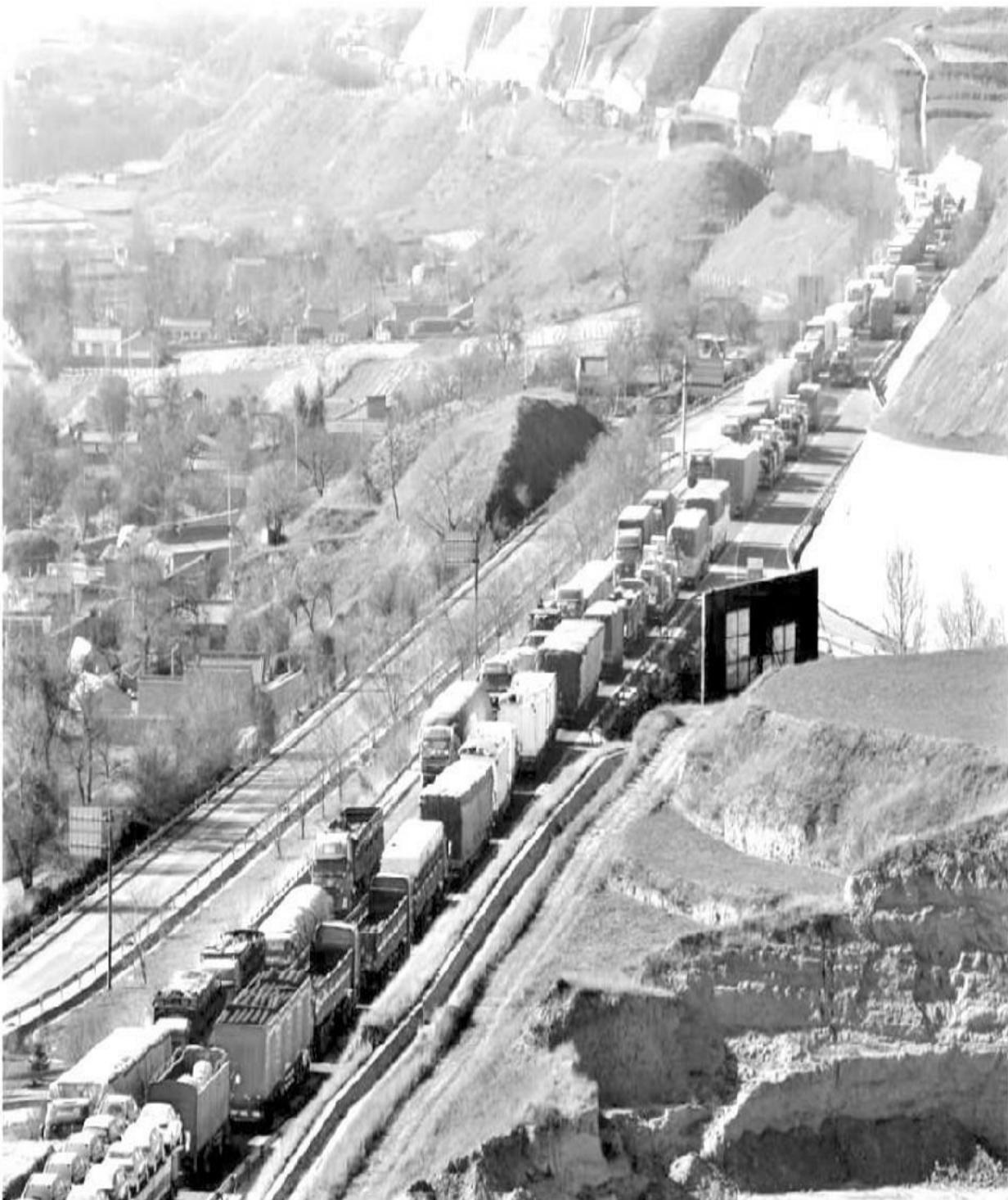


很多企业制度流程写得非常粗放。有流程但没内涵，缺乏一些业务管理标准。流程只有不断地沉淀知识，这家企业才有记忆，组织能力才能可复制、可积累。所以，重要的流程活动节点描述一定要详细。不仅

仅规定清楚由谁来做，还要关注怎样才能做好。

■ 流程设计要考虑负载

公路设计时会考虑物流量（见下图），流程设计也是如此，要考虑流程负载。随着业务的变化，要不断优化流程。比如通过增加处理岗位人手，提升业务处理量等。



■ 流程的违规好像不可避免？如何避免违规

很多企业困惑，流程制度制定了，也发布了，但大家就是不执行。根据我的经验，流程执行力的第一影响因素是流程设计的合理性。

比如有一些道路在设计的时候，只考虑了车辆，没充分考虑行人的需求，也没有高架桥。

所以，要想提高流程执行力，流程检查是一方面，重要的是流程设计环节。要充分征求流程相关方的意见并论证，重视新流程实施推广期的问题跟踪和处理。否则，只关注理论完美，一厢情愿、自上而下的流程设计最终是很难得到拥护的。

■上路要考试，流程执行也要重视能力评估

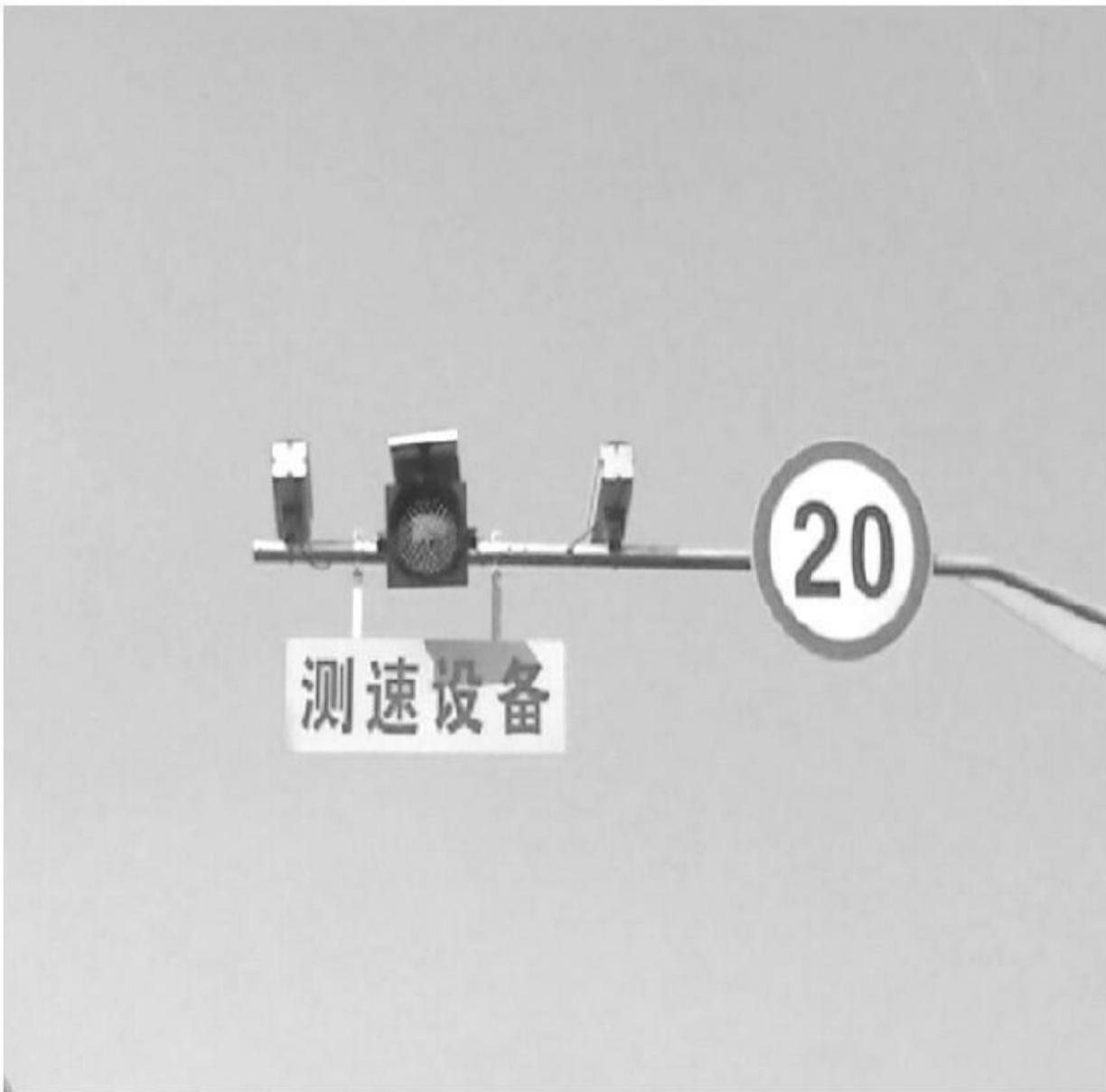
汽车上路要考驾照，这确保了公路网络运行的顺畅和安全。其实，流程亦是如此，特别是一些面向客户服务的岗位，需要一定的专业知识和经验。我认为需要建立岗位认证体系，经过认证再上岗，绝不能把问题和试错留给客户。

某企业一个业务的退单率达到35%，我问：“为什么不做业务上岗认证？”他们说：“太麻烦了。”难道天天面向客户救火不麻烦吗？这是对客户服务的不敬畏。



■ 流程要设置关键控制点

为了确保大家遵守交通规则，公路上会有一些检查点，辅以扣分等措施，这对于整体公路的安全是非常重要的。



有些部门只负责生流程，不负责养流程。企业往往把流程制定作为一项重要的工作，甚至纳入考核。实际上，流程最终得到执行才是最重要的。

没有检查就没有执行，所以，企业一定要针对核心流程的关键控制点做定期检查和诊断。及时发现问题，并预警和纠正问题，甚至直接纳入考核。

这方面我举两个例子：一些企业通过统计审批流程时效，可以实现内部运营效率的提升。比如规定公司每个节点平均审批时间控制在1天内，那么超过标准时间就可以通过短信等方式进行预警。再比如某企业商务团队考核订单及时处理率，就是对关键环节进行管控。

针对重点路段进行检查，不同阶段检查点的侧重点可能不一样，但流程是一样的。



- (1) 要有定期做流程检查审计的机制。
- (2) 针对重点业务域展开检查工作，不要面面俱到。
- (3) 要结合阶段策略性工作，比如上半年可能重点检查的项目管理，下半年可能重点检查的客户服务领域。

在一些行业，流程检查本身就是一件非常重要的工作。比如连锁企

业，就要通过督导检查机制，实现对业务管理的标准化和质量管控。

■ 公路需要养护，流程也需要持续优化

公路建设完成的那一刻，就要开始维护了，并做到持续优化。流程亦是如此，也需要持续优化。



企业流程优化长效机制的建立是非常重要的。事实上，流程优化是

流程体系建设的主要手段。流程不是设计出来的，是围绕业务问题不断优化出来的。流程持续优化的能力，直接决定了一家公司的流程建设水平。

但是，很多企业倾向于让业务部门放羊式各自负责，这有点像让司机做公路养护。虽然业务人员天天跑流程，他们也应该参与流程优化工作，但流程优化工作本身也需要全局视角、流程专业知识。所以，企业应该投入专业团队，组织和辅导各部门推动流程优化工作。

■不能一味BPI，要追求BPR。基于流程目标，重新思考流程架构

当城市交通拥堵时，常采取扩充车道来解决问题。但车道毕竟是有限的，所以城市就需要从道理设计模式上优化线路，比如采取BRT车道设计（见下图），这种设计具有颠覆性的理念：

- (1) 设立公交车专用道。
- (2) 不在公车上缴费，提前在站台上完成，节约时间、提高效率。
- (3) 没有“前门上后门下”的局限，可以“前后门同上同下”。
- (4) 通过智能化设备，通过电子护栏做到上下有序和安全。
- (5) 通过信息化手段，实现了在站台上即可提前预知车次到达时间。
- (6) 通过各种软硬环境的改变，运行加长版公车成为可能，提高客流吞吐量。
- (7) 实现了车流和行人流的分离，更加安全便捷。

流程亦是如此，不能仅仅做流程优化，还要做流程重组。因为流程优化只能解决一些局部问题，敲敲打打是可以的。

现在很多企业面临客户端的挑战越来越大，组织需要转型，业务模式需要重新设计。这时，局部优化已经无法解决根本问题，需要通过流

程重组解决。



流程重组是围绕业务目标重新思考，对所有管理要素进行整体重新设计，包括组织、能力、绩效、IT等。

■传遍大江南北的口号，中国改革缩影

我记得小时候，村子里的墙壁上刷的都是“要想富，先修路”。这是传遍大江南北的口号，中国改革的缩影。当时不了解，修路怎么就能富呢？现在终于明白了，修路才有无限的可能性。

有了高铁，现在早晨从广州出发，中午在长沙吃饭，下午见客户，然后返回广州回家睡觉。这些在以前是无法想象的。

企业要想运营好，就要先做制度流程建设。

以上是《公路与流程的经典故事》2018.1.1版本，后续还会继续丰富，敬请随时关注流程+研习社公众号（ID：BPM321GO）文章。



后记

流程管理最佳实践，就在一线

准确地讲，我是从2004年开始从事流程管理工作的，在企业做过多年的流程管理工作，然后一不小心写了一本至今仍是细分专业领域的畅销书——《跟我们做流程管理》，然后又陆续出版了《图说流程管理》《中国流程管理实践百问》等。

2010年，为了给更多企业提供价值服务，我选择了从甲方转型为乙方，开始从事管理咨询工作，多年来为众多企业提供综合管理咨询服务，流程类咨询只是其中的一小部分。其实，我大部分工作时间并非从事流程专业领域工作，因为企业要的是综合管理咨询项目，这对我很有帮助，让我得以跳出流程看流程，或者说让我更接近流程管理的本质。

通过这几年的流程实践，我愈发意识到：

1. 从流程到流程+，从流程专业到综合业务解决方案

流程价值网络就是企业业务运营系统，解决问题需要打组合拳，比如流程+组织、流程+授权、流程+IT、流程+绩效、流程+知识等，有时则需要多个要素进行组合。

流程只是运营管理中的一个工具和视角，本质上，企业或业务部门要的是解决问题，要的是业务综合解决方案，需要组织、流程、IT、绩效、资源等多个管理要素的组合设计和优化才行。流程管理就是业务管

理，流程管理的对象是业务。

实际上，如果仅仅懂流程专业方法，是做不好流程工作的。

2.最鲜活的流程最佳实践都在一线

因为职业的便利，我经常拜访处在流程实践一线的企业，有很多惊喜之处。

有一次去华润集团下面的医药公司拜访，他们在食堂中高层吃饭的旁边墙壁上做了一个“流程管理可视化看板”。

某房地产企业基于业务管理需要，开发了一套流程检查模板和管理方法，很有创新性，也很实用。

有一些企业拿他们内部的流程优化方案报告给我看，我发现了很多绝妙的方法、模板和案例，并为之惊叹。

.....

看到这些，我深有感触，最有价值的流程最佳实践都在一线。因为不同行业、不同企业、不同发展阶段、不同业务域、不同领导风格、不同员工能力结构、不同痛点问题及侧重点等，导致企业面临的流程问题及解决方法需要定制化，有一些流程解决方案的落地执行过程是漫长且艰辛的。

单靠少量的流程管理专家研究和局部实践是远远不够的，要想提升流程管理的价值，必须充分挖掘各行各业人才的实践经验。

所以，2018年，我决定成立流程+研习社。



做中国流程管理第一实名制社群

平台使命：

1. 促进个人职业成长；
2. 提高组织效能；
3. 推动流程专业创新；

(ID: BPM321GO)

写作 | 公开课 | 内训 | IT沙龙

价值观：死磕价值、共创共享、激活你我他

希望搭建一个平台，联合更多流程管理实践者及商业伙伴，共同推动流程管理的价值应用。也启动了“众筹写书计划”，希望能联合更多“流程+行业+业务”的实践者，实现价值的持续产出。详细了解规则：加入流程+研习社公众号 (ID: BPM321GO) → 书与文章 → 众筹写书。

流程+研习社也会组织线下沙龙，因为我们相信面对面交流的价值，相信多行业多企业流程人面对面交流的重要性。



2018年1月，北京流程+研习社线下沙龙（方正提供场地）



2018年3月深圳流程+研习社线下沙龙（青岛啤酒提供场地）

在我接触的众多企业流程团队中，我认为有一些卓越的团队值得学习。虽然这些企业流程管理工作所处的阶段不同，这些流程人的成长背景和能力也各有不同，但这些团队体现出了共同的特质：

(1) 对工作有热情。

(2) 行动力强。

(3) 学习创新能力强。

经常有人问我：“金老师，我如何变得更加专业？”

何为真正的专业？就是能够解决企业当前发展中遇到的问题。流程工作产生价值就是专业，否则所谓的专业方法都是花瓶而已。

每一个流程人，首先是价值创造者，其次才是专业研究者，而且专业研究最后的目的都是更好地服务于价值创造。

共勉，共行，共享！

感谢

2017年年初，余雅丽女士关注到流程+研习社的公众号（ID: BPM321GO），加我为好友。我习惯性地打开她的朋友圈，快速了解了朋友，方便日后交流。

我发现，她朋友圈中的几幅亲子漫画，既懂流程，又会画漫画，还有爱心，这不正是我一直以来寻找的写作合作伙伴吗？

很快，我们就决定合作出版一本面向全员流程理念普及的书。因为她在厦门，我在东莞，所以这本书的内容完全通过线上协作完成，这就是移动互联网的力量。

写这本书的时候，我重新查看了一下我们的聊天记录，因为我们平时都忙于工作，所以绝大部分剧本和漫画讨论都在23点左右，过程点滴，辛苦又幸福。

有一个时刻值得纪念，2017年1月14日，第一张流程漫画《我们往往对部门及岗位KPI负责，而忽略了流程客户》发布。

2017年下半年，因为我去厦门某客车制造企业做流程培训，才有机会第一次也是目前唯一一次与余雅丽女士线下见面。所以，我经常想，移动互联时代，网络就是另外一个更广阔的真实世界。

感谢我的管理咨询客户及众多企业流程实践者，是我们共同的实践和努力促成了这本书。

感谢我的联合作者余雅丽女士，一年多的协同创作，反复沟通和一起打磨剧本和漫画，特别是她还要同时照顾出生不久的孩子。我知道很多漫画都是她在孩子睡觉后抽时间完成的，辛苦了！

感谢博瑞森出版创始人张本心老师，以及编辑李俊丽老师，因为你们的努力，这本书才得以面世。

感谢我的家人，有你们的支持，我才能得以静心写完本书。我平时都在企业现场做管理咨询和辅导，工作比较忙，每年仅有的几个节日，完整的大块时间基本上都被我投入到写作上了。