

# 《流程管理》

## 图书基本信息

书名：《流程管理》

13位ISBN编号：9787301137680

10位ISBN编号：7301137680

出版时间：2008-6-1

出版社：北京大学出版社

作者：王玉荣,彭辉

页数：208

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

## 内容概要

### 目录

前言 不要停步在流程图，让流程管理深入落地、切实见效

#### 第一章 了解流程的概念

- 1.流程的定义与组成要素
- 2.流程的描述方法
- 3.影响流程的要素
- 4.内外部环境的变化对流程管理的影响
- 5.流程管理的新理念

#### 第二章 令“端到端的流程”浮现出来

- 6.什么是“端到端的流程”
- 7.端到端的流程的分类与表述
- 8.APQC的12个端到端的流程

#### 第三章 考核流程的方法

- 9.流程好坏的判断标准
- 10.流程考核的实用工具
- 11.流程的关键绩效指标考核实例
- 12.建立面向流程的考核体系
- 13.面向流程的绩效考核与三大绩效考核模式的异同

#### 第四章 指导具体流程的业务原则

- 14.流程的业务原则
- 15.流程业务原则的提炼与应用
- 16.研发流程的业务原则
- 17.流程管理的思想原则

#### 第五章 流程的细化与优化

- 18.企业流程的分类分级
- 19.盘点企业流程的注意事项
- 20.如何筛选关键的业务流程
- 21.流程优化实例——如何简化流程的审批环节
- 22.如何优化流程的无效活动
- 23.排除流程执行中的干扰
- 24.从战略执行看流程管理

#### 第六章 基于IT的岗位标准化工具箱

- 25.岗位标准化工具箱的作用
- 26.流程与岗位标准化的关系
- 27.岗位标准化工作指南——Checklist
- 28.岗位标准化工作要点提炼实例
- 29.岗位工作要点提炼工具
- 30.流程管道、知识活水的理念
- 31.如何培训适合流程的复合型人才
- 32.提升流程管理水平的总体方法论

#### 第七章 推进变革成功的八步骤

- 33.如何在企业中成功推进流程管理
- 34.营造有利于流程管理的企业文化
- 35.风险防范与调动相关人员的积极性

#### 第八章 流程的持续评估和改进

- 36.流程评估的方法
- 37.如何处理评估过程中的对立

## 附录 流程管理——面向行动的学习模板

# 《流程管理》

## 作者简介

王玉荣，现任AMT运营总裁、专家顾问、资深培训师。上海交通大学管理学硕士，后师从我国系统工程与管理工程领域权威专家、中国工程院院士汪应洛教授攻读博士学位。主要研究管理系统设计与综合提升、流程管理、IT规划、大型项目管理、高级管理培训、约束理论等领域，提出“流程管理5步闭环”、“流程管理咨询方法论的18个步骤”等。长期从事流程管理培训，开设近十门相关课程。

著有《别让会议控制你》、《流程管理实战案例》、《瓶颈管理》等。

彭辉，AMT咨询流程管理高级顾问。广泛参与国内企业流程管理工作的开拓与研究，在流程管理理论与实践发展、流程管理的信息系统支撑、知识管理等方面积累了丰富的丰富经验。曾为多家知名企业提供过流程梳理与优化的服务。

AMT Group，由1998年9月成立的AMT——企业资源管理研究中心发展而来，在管理理念、管理工具与信息技术领域，是国内创办时间颇长、极具影响力的权威中立资讯机构，也是率先开展企业管理、应用软件培训推广和企业管理技术应用咨询、研究的领导型组织。

## 书籍目录

前言 不要停步在流程图，让流程管理深入落地、切实见效

第一章 了解流程的概念1. 流程的定义与组成要素2. 流程的描述方法3. 影响流程的要素4. 内外部环境的变化对流程管理的影响5. 流程管理的新理念

第二章 令“端到端的流程”浮现出来6. 什么是“端到端的流程”7. 端到端的流程的分类与表述8. APQC的12个端到端的流程

第三章 考核流程的方法9. 流程好坏的判断标准10. 流程考核的实用工具11. 流程的关键绩效指标考核实例12. 建立面向流程的考核体系13. 面向流程的绩效考核与三大绩效考核模式的异同

第四章 指导具体流程的业务原则14. 流程的业务原则15. 流程业务原则的提炼与应用16. 研发流程的业务原则17. 流程管理的思想原则

第五章 流程的细化与优化18. 企业流程的分类分级19. 盘点企业流程的注意事项20. 如何筛选关键的业务流程21. 流程优化实例——如何简化流程的审批环节22. 如何优化流程的无效活动23. 排除流程执行中的干扰24. 从战略执行看流程管理

第六章 基于IT的岗位标准化工具箱25. 岗位标准化工具箱的作用26. 流程与岗位标准化的关系27. 岗位标准化工作指南——Checklist28. 岗位标准化工作要点提炼实例29. 岗位工作要点提炼工具30. 流程管道、知识活水的理念31. 如何培训适合流程的复合型人才32. 提升流程管理水平的总体方法论

第七章 推进变革成功的八步骤33. 如何在企业中成功推进流程管理34. 营造有利于流程管理的企业文化35. 风险防范与调动相关人员的积极性

第八章 流程的持续评估和改进36. 流程评估的方法37. 如何处理评估过程中的对立

附录 流程管理——面向行动的学习模板

## 章节摘录

生产部：什么是成功的新产品？成功的新产品不是由生产部门决定的，而是设计部在设计时就已决定了的。销售部：成功的新产品必须是销售量大的产品，低价格产品的质量必须要比竞争对手的好，创新的产品必须要在外观和技术指标上比竞争对手的好。公司总部：能够树立公司品牌形象的产品都是成功的新产品。在整个流程中，不同的部门各自定义的新产品成功的标准差别非常大，而且这些标准都是各个部门自认为的标准，只是部门内部的默认标准，从来没有公开过，也没有和流程中的其他部门进行交流。更为关键的是，公司的领导所谈到的新产品的成功也只是他们认为的泛泛概念，也没有让流程上相关部门知晓。还有一个奇怪的现象是，新产品成功的考核只考核销售部门，其他部门的部门目标没有任何考核。而让销售部门的人困惑的是，公司考核销售部的新产品成功指标不是公司领导和顾问交流时谈到的“提升公司形象”，而是单纯地考察新产品的销量和利润率。

进一步来看，新产品衡量标准的不清晰还源于新产品开发策略的不明确。在C公司，并没有人或者部门来专门制定新产品开发策略，更没有人来宣传这种开发策略。有的人认为C公司就不应该进行大量原创开发，不需要引入新的技术；有人却认为，现在到了提升公司品牌的时候了，产品必须要从原来的以中低端为主的格局逐步上升到以中高端为主的格局，要实现这个转变就必须从新产品开发着手做起。这样，新产品衡量标准的不清晰可以追溯到战略上的缺失：作为一家大型的制造型企业，C公司的产品战略到底是什么？从这个案例我们可以清楚地看到，对于C公司来说，流程图和各种文件并不缺乏，甚至也有日本先进同行的“形似”，但没有关键的“神似”：各部门没有面向流程最终产出的一致理念，没有流程上具体执行和具体决策的统一指导思想，在流程的指导思想下的考核指标不严密（关于流程的绩效指标的问题，我们将在后续的章节中阐述）。和C公司有类似情况的估计不止一家企业，我们建议这类企业（有流程文件的基础、期待流程真正见效），在梳理流程、流程描述、形成流程图文件的时候，不能仅仅停留在把业务现状画成图的层面上，而是要实现对流程一定程度的优化，尤其要建立跨部门、跨岗位分工与协作的理念和共识。我们要透过流程图看到本质：真正见效的流程描述，是按照组织的战略或者经营目标的要求，找到业务活动、“活动—职务”的对应、“职务—职务”关系的最佳安排，这种安排提倡的是，打破“科层制”中部门之间的壁垒，建立“以客户为导向”的思维方式，建立“以流程最终产出为导向”的行为方式。下面我们分析一下不同的组织结构对流程管理的影响：

其一，科层制与流程管理 科层制组织结构兴起于19世纪末20世纪初，西方大企业普遍采用的是一种按职能划分部门的纵向一体化的职能结构，特点是企业内部按职能（如生产部、销售部、开发部等）划分成若干部门，各部门独立性很小，均由企业高层领导直接管理，即企业实行集中控制和统一指挥。这种结构保持了直线制的集中统一指挥的优点，并吸收了职能制发挥专业管理职能作用的长处，适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。

.....

# 《流程管理》

## 编辑推荐

《流程管理》(第3版)采集了有关流程管理的若干疑问,并给出切实有效的回答。这些答案不是来自书本,而是来自流程管理第一线。《流程管理》(第3版)的最大特点是实用性强,不是以理论指导实践,而是以经验指导实践。作者将这些丰富的经验进行总结,得出"流程管理落地见效的6层深入"模型,一步步指导企业使流程管理发挥最大的效用。

### 精彩短评

- 1、理论不系统，实例没有价值
- 2、可以借鉴，书也不错
- 3、对工作有帮助，需要细读，并不断的进行实践
- 4、粗看了一遍，没咋看懂！
- 5、当成工具书看。含有比较多的流程管理实践工具
- 6、偏浅,入门级的,比较空,看下基本思路还凑合
- 7、算是流程管理的入门书，但还是有点浅。不够细。 anyway，AMT出的这本书还算过得去。
- 8、送货快，价格合适，最近好火的书
- 9、想看BPM与IT的深度结合的朋友，可能会失望。
- 10、学习不止
- 11、看得比较累，终于看完。好多内容需要再读几遍才能完全消化吸收
- 12、2009年，流程梳理和规划方案，是我在售前咨询及项目管理中的最关注的管理实践之一。流程管理，对于工作标准化，绩效提升都极有帮助。并且不断去锻炼逻辑思考能力。
- 13、书评略过
- 14、知识流程不应该独立存在，而是融入各其他流程中。  
整体没有《跟我们做流程管理》写的好。
- 15、正版图书真的是正版
- 16、流程管理
- 17、本书来自于著名咨询公司长期对大企业进行流程管理的一线经验的总结，因此实践性很强，读来受益匪浅，贯穿了企业经营管理的一条横线。
- 18、好书! 专业咨询结构推荐的！



## 精彩书评

- 1、对于一个企业的运作，必然涉及各种各样的流程。那么，我们究竟应当如何组织流程，究竟生产应当如何动作，各部门及人员该如何分配工作及承担责任。本书较好地阐述了这些问题。
- 2、通读完该书，前半部分读的云里雾里，后半部分读的津津有味。整体来讲，有一定的实践价值。也许该书深入，但是肯定没有浅出，作为非管理专业的人不推荐此书作为入门读物。书中关于知识库方面的讲解，让我受益匪浅，以前只有概念上的东西，现在又接近现实一些。
- 3、在路上看完王玉荣的《流程管理》第3版，总体感觉写的很简单，都是基本概念的介绍，没有深入，所以没有惊喜。但是这本书有个很大的优点，就是脉络非常的清晰：第一章是流程的基本概念，里面提到了流程的六要素，非常好（在这点上我们写得更赞，因为例子）；第二章是什么是端到端的流程并介绍了流程的分类（核心流程、辅助流程和管理流程）；第三章是如何衡量流程，很简单，对客户实现增值即客户愿意掏钱；第四章是定义流程的原则，很遗憾，作者提到的原则我都不很认同，唯一认同的是将流程执行过程中的经验沉淀；第五章关注流程的优化，其中第22节写得挺好即如何优化流程的无效活动，提到了现场态度、过量产出、等待、不必要的移动、返工等等，不禁让我想到了精益生产和软件开发过程，好的原则总是相通的；第六章关注围绕流程的知识管理，里面提到知识管理系统首先应该是业务系统，日常工作必须要依靠它完成，深有同感；最后两章是如何在企业中推进流程管理，很明显，是作者的咨询经验，因为我也做过一个咨询项目，所以里面一些实践也是我们采用过的，但是与温伯格的相关书籍相比无疑太太简略了。这本书的第二大优点就是有实例贯穿，例如对银行排队、修理手机流程的举例，让人感觉就在身边，非常鲜活。我想，这也是我们应该注意的地方。缺点嘛，到书的后半部分例子少了，基本上全是理论，很难读，影响深刻的有流程绩效考核部分（KPI、平衡记分卡），简直就是文字的粗糙堆砌。我想，我们书中也有类似的问题，而且不少。言归正传，说说我们自己的书。一本书最重要的就是它的定位了，即它面向的读者和为读者提供的价值。我们书的读者是谁呢？我想主要还是程序开发人员和企业IT部门人员。他们能够获得什么价值呢？我想最重要的有三点：一是对流程有个整体而清晰的概念，二是了解IT如何对现有的流程需求进行支撑，三是流程往往反映出企业自己的组织和协作方式，了解一些优化流程的通用原则。我的书豆瓣地址在这里：<http://book.douban.com/subject/25883177/>

## 章节试读

### 1、《流程管理》的笔记-第47页

### 2、《流程管理》的笔记-第50页

好的流程应具备以下特征：

- 1 流程应该面向最终产出
- 2 流程应该有明确的评价
- 3 好的流程应该简洁易懂
- 4 好的流程应该是一个培训到位的流程 每个人都对流程有着一致的了解
- 5 应最大限度地消除歧义
- 6 应有明确的起点 终点
- 7 流程出了问题 应及时沟通 追求优化 且优化无止境
- 8 好的流程应该纪录了过往流程执行中的经验和教训
- 9 好的流程应该最大限度地不依赖于个人。流程一旦出了错，也不要归咎于个人，要从流程系统上想办法来帮助人避免犯错
- 10 好的流程应该有适度的检查 反馈

### 3、《流程管理》的笔记-第50页

客户导向是流程管理的前提

能够提供正确服务和产品的流程才是好的流程  
响应速度快的流程才是好的流程

### 4、《流程管理》的笔记-第41页

端对端流程：SIPOC

- 1 supplier 向流程提供关键信息、材料或其他资源的人或群体
- 2 input 供应商提供的东西
- 3 process 使输出物发生改变的一组步骤，理论上，这个过程将增加输入物的价值
- 4 output 流程的最终产品
- 5 customer 接受输出物的人、群体或流程

### 5、《流程管理》的笔记-第28页

只要不重复犯自己已经犯过的错误，就已经可以称得上卓越

### 6、《流程管理》的笔记-第28页

### 7、《流程管理》的笔记-第6页

### 8、《流程管理》的笔记-第48页

ASME

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)