

## 埃森哲 成就卓越绩效

# 持续改进流程，实现企业卓越绩效

埃森哲大中华区主席 李纲      埃森哲管理咨询经理 张仕臻

### 流程改进是提高竞争力的战略途径

**在**全球金融危机的冲击下，中国经济仍在2009年实现了8.7%的高速增长，并将2010年GDP增长目标定在8%左右。国际货币基金组织甚至认为中国2010年的经济增长率可望达到10%，届时中国也将首次超越美国，成为对全球经济增长贡献最大的国家<sup>1</sup>。

然而，如此乐观的宏观经济形势并不意味着中国在全球经济体系中拥有明显的竞争优势。中国仍然依赖于高储蓄、高投资、高出口驱动，依赖于廉价的劳动力成本的粗放型增长模式。在当前出口市场需求不足，国际经济环境复杂多变的情况下、经济增长模式转型势在必行，中国企业面临着前所未有的竞争与挑战。欲提升竞争力，走出传统模式的局限，必须在研发设计、生产制造和管理流程方面持续创新和改善。不靠堆规模，不靠低成本，不靠山寨化取胜；向产品和业务模式创新，管理和流程改善要效益。

在诸多改善管理，提高绩效的举措中，业务流程改进（business process improvement, BPI）是实行的历史较长，应用面较广，并为企业所普遍接受的路径。在转变经济发展方式之际，中国企业应通过流程改进来提高企业管理水平，增强竞争力，实现卓越绩效。流程改进之所以重要，在于流程是企业行事的方式和风格，带有企业独特的印记，体现了一家企业的独特能力，是难以复制和被模仿的。比如乙看见甲身穿一件式样别致的红外套，很潇洒时髦，引人注目。乙也可以模仿，做一件同样的外套穿上，也可以在外观上取得大致的效果。但甲的一举手，一投足，说话的方式和神情，却是乙所模仿不来的。同样，乙企业看到甲企业的产品卖得好，也可以设立跟甲企业一模一样的销售组织架构。但甲企业销售人员与客户打算交道时的心情和对客户的态度，以及所遵守的行为规范和工作方式，却是乙企业所无法模仿的。流程散布在每一个单独的业务环节，是由很多并不显见的细节组成的。

<sup>1</sup> 《世界经济展望》，国际货币基金组织，2010年2月

所谓流程改进是指利用一整套系统严谨的工具来帮助企业改善流程来获取更有效的成果。实施流程改进的企业致力于通过精简、完善流程，以提高产品质量、减少甚至消除浪费（包括支出、人力、材料、时间、机会等方面的浪费）、增加顾客满意度。简单地讲，流程改进是一个让企业状况变得更好的持续性过程。流程改进可以是全局的和大规模的，也可以是局部的和小规模的。流程改进既适用于制造型企业，也适用于服务型企业。流程改进项目包括六西格玛、精益生产、全面质量管理、业务流程重组等，目前比较常用的是六西格玛和精益生产。

**六西格玛**是一个品质管理方法，旨在防止产品在各生产过程中的变异，提升品质。西格玛在统计学上用来表示标准偏差值，表示产品出现错误的概率。西格玛越大，缺陷或错误就越少。六西格玛意味的是所有产品合格率为99.99966% 这一近乎完美的境界，即100万件产品中，只有3.4件是有缺陷的。随着六西格玛管理方法的不断发展，六西格玛管理已经不局限于产品质量，还包括服务质量和业务流程的改进。典型的六西格玛管理以经济性为基本原则，从质量成本分析、顾客满意度分析、质量风险分析入手，并据此设计出以定义、度量、分析、改进、控制（DMAIC）流程为核心的最优改进方案。

**精益生产**，可以简单地理解为企业“瘦身”。精益生产是一种以最大限度地减少企业生产所占用的资源和降低企业管理和运营成本为主要目标的生产方式。其特点是在保证为最终客户创造价值的前提下，消除一切浪费、缩减一切不必要的开销，精简产品开发设计、生产、管理中一切不产生附加值的工作。精益生产的常用工具包括5S与目视控制、准时生产（Just In Time）、看板管理（Kanban）、全面生产维护（Total Productive Maintenance）等。

流程改进项目如今已经成功的在制造业和服务业领域得到广泛的应用。尽管在不同的行业实施流程改进项目面临大相径庭的挑战，但实施流程改进过程中需要关注的核心因素在各行业是具有普遍性的：

- **制定战略目标**：企业领导应当通过对内部员工和外部客户的调查制定流程改进的预期目标。调查的方式可以使用面谈或书面方式，以确定作为改善产品或服务流程中的目标值。制定合理的战略目标可为流程改进提供明确标杆和评价标准，引导流程改进项目始终朝着正确的方向进展。此外还可向员工传递流程改进的计划，希望相关人员做好充分的前期准备，最大程度上配合项目的实施。
- **确定目标客户**：流程改进不只是局限在企业内部生产过程，也包括了面对客户的交付过程以及后续服务。确定目标客户在前期可为战略目标的制定提供帮助，中期可更直接的获取客户反馈以调整流程改进方案，后期客户评价则是流程改进项目的重要绩效考核指标。
- **制定流程改进计划**：制定流程改进计划是为了让参与流程改进的成员了解流程改进项目各阶段的起始点，和关键的里程碑。也有助于成员了解流程改进使用的基本工具和基本运作原理。目前最常用的工具是流程图。在流程图正式推行之前，需要多个成员对其进行测试，严格遵守此流程图完成整个流程。并且反复实践、不断完善，确保流程图的在每一个细节上的准确。
- **调整流程改进计划**：流程改进计划虽在全面开展之前已经制定完成并且通过了小规模测试，但这并不意味着计划是不可动摇，必须坚持到底的。任何流程改进行为都必须向着战略目标方向进行。因此要以战略目标和客户的反馈为参考，在改进的过程中不断调整、完善计划。

成熟的关于流程改进的观点指出，流程改进更为关注的是“按正确的方式做事情（Do things right）”，而非仅是“做正确的事（Do the right thing）”。它强调始终如一，减少偏差和不确定性，降低浪费和冗余，从而有效利用资源达到预期的成果。而且流程改进是由一系列举措组成的一个持续不断的过程，实现绩效“循序渐进”的改善，而非短期内促使组织绩效“一蹴而就”的一次性激进的措施。

## 流程改进项目需要持续

到目前为止，流程改进项目在中国还处于萌芽阶段，对绝大多数中国企业来说还比较陌生，目前国内仅有少数大型企业（如华为、海尔等）对流程改进项目有所尝试。与中国尚处于萌发阶段的情况不同，流程改进项目在西方企业早已倍受推崇，并且产生了很大的影响和获得了相当的成效。据研究，截至2007年，在世界500强企业中有53%实施了以标准化为基础的各种流程改进项目。而在世界100强企业中，实施流程改进项目的企业更是高达83%。据调查，近二十年来，流程改进项目为世界500强企业节约成本总计超过4,270亿美元。

很多事例表明，企业在实施流程改进项目后，短期内确实产生了令人欣喜的收益。不幸的是，大部分流程改进项目都存在“虎头蛇尾”的现象：随着时间的推移，流程改进项目所带来的收益逐渐减弱甚至消失。也就是说，流程改进项目往往不能持续。

《华尔街日报》2010年1月25日发表的一篇名为“流程改进项目问题出在哪里？”（“Where Process-Improvement Projects Go Wrong”）的文章，描述和分析了这个现象。作者Satya S. Chakravorty博士花费近五年的时间研究一家大型航空公司实施流程改进项目后的绩效。发现该公司在不同部门实施了超过100个流程改进项目。这些项目实施后一开始都取得了不错的效果，在工作效率，部门沟通，客户满意度上都有不同程度的明显改善。但是，在实施流程改进项目后的短短两年之内，有超过一半的项目已经完全失去了最初所取得的成效。

作者探索了流程改进项目失效的现象和原因。将流程改进项目的发展分成快速发展阶段、相持阶段和最终失效三个阶段：

- **快速发展阶段**：公司高层指派专家参与流程改进项目，并且给予密切的关注。公司的各部门经理也会把流程改进的活动作为他们下属工作的首要任务加以强调。此时项目组成员对流程改进认同程度较高，有热情，主观意愿较强，积极参与数

据收集，寻找改善点，流程改进项目效果显著。

- **相持阶段**：由于前一阶段已实施流程改进的部门绩效取得明显的改善，公司的高层开始专注于其他有更大提升空间的分公司或部门。本部门的流程改进项目不再是领导层关注的重点，专家也转到其他项目上去。失去流程改进专家和高层领导的大力支持后，流程改进项目组成员需要越来越多的时间来收集，整理和分析数据，以便使流程改进的工作持续进行下去。为了不影响日常工作进度，部分项目组成员会放弃已改进的流程或操作，而回归自己熟悉的改善前的工作流程上。
- **最终失效**：由于失去了最初的推动力，项目组成员没有足够的资源或能力独自整理，分析数据，并且也没有足够的动力与意愿再持续改进他们的工作流程。甚至，部分改进后的流程或操作完全回归到改进以前的状态。整个流程改进项目慢慢流于形式以致最终失败。

Chakravorty博士将流程改进项目失效过程类比为受力拉伸的金属材料，在经历过弹力变形，塑性变形后进入断裂过程<sup>2</sup>。

## 如何持续流程改进

流程改进对提高管理水平，实现卓越绩效有着重要的意义。遗憾的是由于受到诸多因素的掣肘，流程改进的效果往往又难以持续。但是，我们认为，只要遵循流程改进的规律，准备充分，实施得法，善始善终，失效并非不可避免，流程改进是可持续的。

“虎头蛇尾”的现象无疑给计划实施流程改进项目的企业“泼冷水”，企业领导难免会怀疑是否有必要耗费大量人力物力开展一个不能提高企业长期绩效的项目。积埃森哲流程改进项目实施之经验，流程改进理论上能根本改善企业流程，达到提升效率、提高产品质量、增加客户满意度的目的，并且已经实施的企业短期

<sup>2</sup> Where Process-Improvement Projects Go Wrong, Satya S. Chakravorty. 《华尔街日报》  
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703298004574457471313938130.html>

内也确实获得了十分显著的效果。也就是说，目前流程改进项目的关键问题就在于如何将其对企业带来的短期绩效改善长期的持续下去。

有不少实施流程改进项目的企业虽然在短时间内取得显著的成效，但终究没能带来令人满意的可持续的效果。究其原因，如上所述，当然与流程改进实施的方法，战略重点的优先顺序，流程改进组织架构的设置，甚至人的因素，都有密切的关系。但是，传统运营模式的巨大惯性却是阻碍流程改进得以持续的最大障碍。公司在实施流程改进项目之前通常都已经形成了一套流程体系和也许是局部最优化的运营模式。此时虽不能达到公司整体最优，但公司内部所有流程都为员工所熟悉，形成惯性。此时开展流程改进项目，犹如对企业一个来自外部的冲击，必然会打破原来的秩序，可能在短期内企业特性会发生表面改变。但由于惯性的存在，如果外部冲击不是持续的，随着时间的推移，外部冲击的影响越来越小，企业又恢复之前的状态。

埃森哲总结国内外诸多客户经验发现，流程改进项目实施达不到预期效果一个重要原因，在于实施项目的公司对现存运营模式的滞后惯性没有充分认识。在没有实施任何手段去改变其公司惯性的前提下，急于求成地使用外部资源拉动公司内部的流程改进项目实施。公司内部的员工能力、班组管理、组织架构及管理机制等都没有经过充分的准备来接受流程改进项目，其失败也就成为必然。

因此，任何流程改进的项目都必须从内部发起，要在全公司范围内进行充分的动员，使所有涉及到流程改进的人员都认识到这是公司自身的需求，使员工意识到这是他们自己份内的事情，能改他们的工作带来帮助。另外，在项目实施前做好充分的准备，在实施过程中遵守严格的流程，用流程来保证流程改进的成功，并且建立一套跟踪和复查的机制，保证流程改进项目长期绩效提升，从而避免其失效。具体来说，可以从提高员工素质、加强班组管理、设置合理的组织架构，及改善管理机制入手。

### 提高员工素质

员工素质是指员工所具备的专业知识、职业技能、

道德品质等综合工作素质。无论是工作设备使用、保养，材料的验收、把关，工作方法的遵守、改进，还是工作环境维持、改善，都有赖于员工的技能和意愿。员工是公司组成中最根本、最重要的元素，也是流程改进项目成功的关键。提高员工素质的最为行之有效的方法就是不断地进行流程改进的培训，逐步提高员工分析问题、解决问题的能力。员工培训的重点是在公司内部建立起一套行之有效的、有针对性的培训体系。通过这个培训体系确定员工的培训需求，制定培训计划，实施有效的培训及培训后定期的跟踪、强化。

例如，丰田公司尤其看重员工素质培训。在丰田一个新入社员工，不管其是否有工作经验，也不管是管理人员还是工人，其入社培训大致要经过六个阶段，接受三级教育（即公司级、部门级和岗位级），耗时6个月 2年，内容涉及公司文化、工作方法、安全环境、职业卫生、丰田生产系统（TPS）以及岗位技能多个方面。

然而为保证流程改进项目长期有效的实施，仅仅对基层员工的工作技能进行培训是不够的，更重要的是对基层员工认同企业文化，思考方法以及个人职业发展的培训。否则，就会造成真正工作在现场、了解现场的基层员工无法参与或没有意愿参与到流程改进项目中来。造成通过流程改进项目制定出来的整改方案与现实严重脱节，或不被现场员工所理解。

### 加强班组管理

班组是企业里最基础的经营活动操作单位，是企业最基层的生产管理组织，公司里所有的作业活动都在班组中进行。可以说班组管理是流程改进项目实施的基础，直接影响项目成败。一个卓越的班组管理取决于两个方面：一是班组长，二是组织制度。班组长是班组管理的负责人，其管理能力对流程改进项目起着至关重要的作用。而组织制度则是班组内长期形成的规定（包括已成文的和不成文的）。卓越的班组管理就是班组长依靠良好的组织制度进行人性化、质量化、标准化、信息化管理，使员工各施所长，各尽其能，最大化地发挥企业员工的个人能动性。

在实施流程改进项目前，班组成员与班组长应首先经过标准化的流程改进培训。然后，企业应为班组制

定可操作性流程改进指标，并由班组长把指标分解到每个组员。最后，制定一套长期的行之有效的审核激励体系，来审核班组建设、管理以及发展。保证流程改进项目能在基层持续不断的发展。

例如，韩国三星集团是全球最大的技术公司，是员工逾26万人，年销售额逾1700亿美元（2007年）的跨国大集团。其发展速度之快，产品涵盖之广、市场份额之大、出口创汇之巨都是超出人们想象的。三星集团管理重要优势就是在于它的班组管理。三星公司的班组管理的核心是生动活泼，具有民主性，注重实际效果，注重人的自觉性、主动性与创造性的发挥。班组开展的各类管理活动，都与企业的方针、目标及重点工作相联系，充分体现了人人爱岗位，人人爱企业的精神。每个基层员工都能够并且愿意为企业的发展持续不断的提供各种改善提案。

### 设置合理的组织架构

组织架构是指，对于企业内部的职权划分，工作分工、分组以及各部门的协调合作。通过对组织资源的整合和优化形成良好的组织架构、确立企业最合理的管控模式，是实现组织资源价值最大化的保证。通俗地说，良好的组织架构可在有限成员的条件下最大限度的提高组织的执行力和战斗力。对于要实施流程改进项目的企业来说，建立一个能无条件地支持持续改进的组织架构是执行流程改进项目成败的关键。

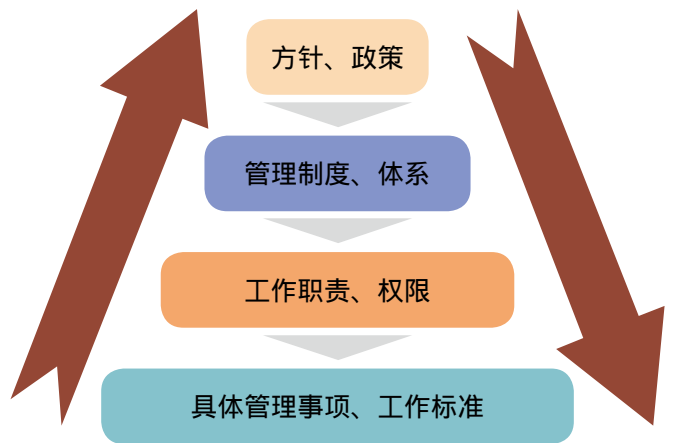
在流程改进项目的组织架构中，首先高级管理层应该接受流程改进相关培训，深刻、具体地了解流程改进项目实施的方法、目的以及必需的资源。同时，必须明确各级管理层和职能部门在流程改进项目的作用和责任。以保证各级领导，各职能部门都能无条件的支持现场的基层员工寻找、分析、实施改进项目。

### 改善管理机制

管理制度是公司经营理念、目标与战略、组织以及各业务职能领域活动等的具体规定。企业管理制度是企业员工在企业日常经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称，它的内容包括企业组织机构设计、职能部门划分

及职能分工、岗位工作说明、专业管理制度、工作或流程、管理表单等管理制度类文件。员工在职务行为中按照企业经营、生产、管理相关管理制度开展统一工作。

对于要实施流程改进项目的企业来说，管理机制的制定（如下图所示）首先需要确立公司实施流程改进的根本目标。然后通过目标分解到各个职能部门，并制定相关政策，规定去实现该目标。最后，制定严格细致的、从上而下的审核机制，保证公司的政策能够在各级职能部门得到严格的遵守并实施。同时，也必须制定一个具有可操作的、从下而上的管理制度改进提案的上报机制，以保证管理制度符合现场实际情况，更好的为流程改进项目服务。



我们认为，实施流程改进项目并确保其长期可持续的进行是增强企业自身竞争力关键。尤其是中国企业目前仍存在的粗放式经营，运营效率低下、员工素质有待提高、产品合格率偏低、服务体系不完善等问题，与发达国家成熟企业相比仍有相当差距。因此中国企业更应重视对流程改进项目的尝试，应借鉴国内外企业流程改进项目实施的成功和失败的宝贵经验，在实施流程改进项目之前，通过进行全员培训，全员参与，以及对企业组织架构的改善，管理制度与绩效评审的优化来为流程改进项目的实施打好基础。使流程改进成为持续不断的常规过程，规范和固化企业管理和运营，减少偏差和不确定性，降低浪费和冗余，用最少的资源达到最理想效果。