

## 流程改进与标杆管理

**授课讲师：**陈泓冰

**学员对象：**中层干部、基层骨干人员

### 课程目的：

本课程强调从观念上消除流程改进与标杆管理只是一场阶段性的培训课程、创新工作只是一项阶段性任务的错误认识，也消除了员工为培训而培训的学习态度。并区别了仅研究流程技术的片面学习方式、和理论研究的授课方式。

使学员认识到本位主义的危害以及协作思维的重要性，并学习如何在工作中应用流程思维模式。掌握基本的流程管理知识和组织技巧，使基层干部对流程管理有总体概念，并能参与基本的流程分析及实施工作（能够建档、分析、规划改善并为多个工作组实施流程）。掌握标杆比较的方法，并根据标杆比较制订改进现有工作方式的计划。

本课程通过标杆思维模式的再造，从模仿到创新的方法入手，注重各岗位流程管理的全面整合改善，把人财物、知识、方法、技能等多方面资源的整合运用，把参训管理者甚至普通员工变成具有敏锐洞察力、流程改进思维能力的工作中的思想者、变革者、创新者。

通过学习工作中的问题案例、研讨如何实施岗位及部门间的流程改进、标杆创建，挖掘了员工发展的未开发潜能。将流程改进深化到专项标杆管理、基层团队工作氛围营造、直至全员岗位创标之中。在课程中，大量时间安排为现场研讨分析，自身案例挖掘，当场组织流程改善计划。以确保学员对流程改进、标杆管理方法能够全面了解，重点理解，对任何流程改进项目可以掌握实际操作能力，并对全员创标思想得到充分的认识，为全面高效发展创造了条件。

### 讲座大纲：

#### 第一部分：流程管理与标杆透析

##### 壹、什么是流程改进

- 1、 工作中产生低效率的原因
- 2、 什么是流程管理、流程改进与再造
- 3、 流程不科学给我们带来的危害
- 4、 流程改进都关注哪些内容
- 5、 流程改进的基本方法

## 6、 从无序到有序、从有序到规范

### 二、流程改进中导入标杆管理的带来的效果

- 1、 流程改进中的标杆环——立标、对标、达标、创标的不断循环
- 2、 流程改进与标杆管理的不可分性
- 3、 标杆管理与对管控到位的决定性作用
- 4、 成功的背后——卓越组织对流程标杆的关注
- 5、 项目对标管理的类型
- 6、 案例组：各类组织通过对标而取得的巨大收益
- 7、 通过对标管理来实现流程改进与降本增效

### 三、标杆模仿与流程创新

- 1、 工作中如何寻找好的标杆来实施流程改进
- 2、 浅层次的模仿与深层次的模仿

### 四、标杆突破

- 1、 流程改进中不同的战术带来的不同效果
- 2、 企业同业对标的巨大效果与局限性
- 3、 案例组：流程改进中跨行业对标的观念与作用
- 4、 全面实施标杆管理的巨大作用

## **第二部分：流程分析与流程改进要点**

### 一、流程分析

- 1、哪些工作需要流程改进？
- 2、如何对流程分级分类
- 3、流程分析原则及方法
- 4、关键成功因素分析——针对具体问题列出关键流程指标要素

### 二、流程改进的实施问题

- 1、通过对标来解决流程改进的方法问题
- 2、为什么很多组织流程改进不力
- 3、流程衡量指标的收集
- 4、大项目流程改进实施中的问题及工作要点
- 5、流程改进自身的流程管理及各阶段重点

## **第三部分：流程标杆思维与工作流中的流程问题挖掘**

### 一、业绩指标落后与其背后的本质问题

- 1、卓越的管理是不让问题产生
- 2、学会发现低效与高耗的本质问题

### 二、流程标杆思维法

- 1、剪刀式思维及工作流程
  - 有责任心不等于有能力负责
  - 西点军校及卓越企业流程管理中的责任问题
  - 工作责任流程与日常工作流中的标杆管理
  - 对标优秀组织剪刀式资源流程分解技巧

- 剪刀思维的谱系图应用——理顺复杂工作流程思路的图形思维法

### **企业案例研讨：工作流程问题案例**

#### 2、责任层级法（标杆四法之二）——从根本上解决问题的流程

- 解决根本问题的“标杆管理六个决不放过”
- 卓越企业的核心管理能力——管理者的标杆工作能力

#### 3、标杆管理的协同创标法（标杆四法之三）

- 从协调、协作、到协同——全业务、全职能的协同作战

### **课堂作业（两天版内容）：本岗位工作流程改进案例准备与指引**

## **第四部分：多维对标与全员岗位流程创标**

### 一、流程标杆的多维对标

### 二、各岗位标杆管理与流程指标分解

- 工作目标的指标要素分解
- 可衡量的才是可管理的
- 不断完善流程的创标提问法
- 岗位流程改进工作要素的关注点

### 三、全员创标与保障企业“低成本高效益”的流程建档

- 迅速成为行业第一的实践案例
- 要素建模法——全员岗位创标与专项流程管理

### 四、关键指标要素与流程要素的管控方法

- 程序文件手册编制
- 流程图绘制

## **第五部分：推行全面流程改进至关重要的文化管控（两天版内容）**

## 一、持续改进的文化与积极的工作氛围

- 1、解决文化中最难实施的“化育”问题
- 2、阶段工作重点与各部门工作落实
- 3、企业创建标杆的文化管理工具

## **第六部分：课堂辅导（两天版内容）：**

- 1、将流程改进落实到具体岗位与实处——各部门流程改进的分项辅导与具体措施出台
- 2、流程变化对于 CNNIC 人员、技术和业务等各方面影响的评估