

---

# 《流程设计与优化》

## 【课程背景】

企业经营除了在资本运作层面进行的大规模收购、兼并、融资、上市等策略外，经营战略的根本还在于用优异的产品包括服务去占领市场和赢得客户。因此，在产品运作层面，我们通常会通过一系列营销、研发、采购、制造、储运和配送等的全流程来实现企业的经营目的和价值，也即我们通常所说的“产品的实现”的全流程。这一原理不但适用于传统的制造行业，也适用于新兴的服务行业，因为流程面对的是产品、而服务是产品的一种。

在产品实现的所有过程中，必须保证这些流程是受控的，有效率的，并且满足特定的客户群的需要，否则，企业就会遭到客户及市场的否定。在竞争日趋激烈的情况下，在产业从简单制造到升级换代的不断提升中，流程的重要性日趋明显。

另一方面，行业发展的同质化、竞争的激烈使得企业必须从关注自我转变为关注客户，整个管理方式也更加趋于精细化。

在此背景下，区别于传统的纵向管理、结合了横向管理的矩阵管理开始普及，其中的难点是横向管理，这需要流程管理的强化。

流程端到端的特性要求员工在系统思维方面有足够的提升、企业整体也需要必要的准备度。

流程的本质就是业务(尤其是跨部门的业务)，流程管理的本质就是规范业务并持续改进，其工作模式符合经典的 PDCA 循环(这个循环在 6Sigma 中被改造成 SIPOC 模型)，关键词包括输入、活动、输出、控制、资源。

因此流程工作在概念和原理上是很简单的，难点在于流程工作会导致业务模式的变化，进而影响到个人或业务部门的短期利益，此外不同业务流程的发散程度不一也导致了流程工作的复杂性，同时服务产品的无形、异构使得流程工作更为差异化。

因此流程不但是一个技术问题、更是一个管理问题。在同质化的行业环境下，流程的价值越发决定企业的发展甚至命运。

## 【课程对象】

管理人员、流程设计人员、业务骨干、流程执行者

## 【课程收益】

流程管理的必要性

公司发展需要良好机制保证，流程是一种复杂环境下保证绩效和效率的机制

同质化的环境下企业的成功根本在业务的高效运作，其核心就是流程

---

流程规划主要思路

流程是工作语言，可分层分级，大到价值链、小到操作说明书甚至行为模板

流程的规划涵盖了公司战略到具体业务的各个层次

流程规划必须以客户为关注核心。而且整体是端到端的

系统思维能力

流程管理强调端到端，系统思维是基石

系统思维在实践维度主要基于对行业的理解、理论维度则基于逻辑和统计

流程识别及其改进

流程是可以改进的，改进流程可以提高我们的工作效率、反应速度、市场敏捷度和竞争力

流程的识别和优化是一个充分沟通、利益博弈的，不能把先事后人和先人后事对立化，平衡总是相对的，矛盾才是绝对的，流程管理并不意味着人际关系就完全透明化了，人是有感情和生理周期的，交流和沟通、宽容和欣赏能积极地促进流程管理推进工作

流程改进需要恰当的切入点及合理的工具、方法

流程改进一般方法

流程的识别和改进从技术角度看是比较简单的，但因为涉及到具体的公司业务，使得实际操作复杂得多

流程的改进是没有尽头的

E 化是流程管理的重要技术手段但不是决定性的手段

### **【授课方式】**

系统讲述、深度剖析与典型个案借鉴相结合

原理讲解和实操相结合、理论与实际相结合

### **【课程特色】**

本课程深入阐述流程工作的必要性、原理、规划、改进等问题，涵盖了企业常见的流程问题及其解决套路，并针对中国企业在流程管理中的弱项做了针对性的讲解并给出应对。

整个课程基于经典的 PDCA 循环，全面辩证分析流程，包括流程的价值和局限性——流程是在复杂环境下保持绩效稳定的利器，流程总是处于结构化不足和结构化过渡中的摇摆，而且总体上流程是

---

滞后于业务并趋于压制创新的，因此和流程管理形影不离的必须是企业文化，前者是硬性的管理方式、后者是软性的管理方式，均不可偏废。中国企业前者相对较弱，因此加强流程的学习是很有必要的。

### **【课程时长】**

2天

### **【课程大纲】**

#### **1、企业管理方式的变迁**

- a)全球化带来的新动向
- b)企业关注重点的变化
- c)企业战略选择和流程
- d)流程变革和企业管理
- e)服务产品带来的挑战

#### **2、流程的兴起**

- a)流程管理的必然性

流程的概念

流程管理的发展

流程体系的价值

流程的分类及其改进要点

提升流程管理的准备度

流程指标设定

流程的局限性及其应对

- b)一些重要的概念

过程、流程、程序

---

文件、体系

流程拥有者

项目和项目管理

PDCA 循环及常用工具

流程和 ISO9000 等管理标准的关系

### **3、流程系统思维视角下的企业**

#### a)系统思维的基石

逻辑学

统计学

#### b)系统思维的特征

整体性

结构性

立体性

动态性

综合性

#### c)系统思维经典工具

鱼骨图和系统图

柏拉图

矩阵图和因果矩阵

矩阵数据分析法

六顶思考帽

#### d)企业是一个整体

---

企业管理是有层次性的

企业需要开放性

企业管理是动态的

企业业务是彼此相关的

企业管理系统的要素——流程

e)管理系统和流程

流程的分级

流程的种类

流程的指标

流程和文化

#### **4、流程的规划设计**

a)流程框架识别

流程端到端的客户导向

管理体系的整合

VRML 模型

流程的衔接、分层、边界

流程关键区域、绩效指标及其监控

流程和 IT 的关系

b)流程描述方法

流程要素

逻辑图和物理图

流程图的编制

---

流程说明

## **5、流程的改进**

a)改进的必要性

b)流程改进风险及其应对

c)改进步骤

目标流程的选定

现状调查、设定目标

改进措施的确定和实施

巩固和标准化

d)常见改进组织方式

QC 小组

6Sigma 团队

## **6、流程的管理**

a)运行监控管理

b)审计管理

c)持续优化管理

d)文件管理