

---

课时：2天（12H）

# 流程管理

---

## 课程背景

---

世界一流的企业，诸如：三星、华为、IBM、丰田、戴尔等等，所有这些都无一例外的高度重视内部管理能力的建设和提升，而流程改进成为其管理提升的重要而有效的手段和方式。管理企业的关键之一是建立一套好的流程体系并保证其得到切实执行。缺少高效流程的企业，就像没有完善法律系统和公共管理系统的社会，充满着混乱、冲突和低效率，其管理者更像是消防队员，到处救火，穷于应付，其产品质量、生产速度和成本处于失控的状态，面临极大的风险。建立好的业务流程是管理者的基本职责，因此，管理者必须掌握管理和改进流程的知识和技术。

如果你的企业现在需要做流程梳理或流程优化，又苦于缺少方法论的指导和足够的经验，那么这个课程无疑是非常适合的。

---

## 课程特色

---

- 系统性：课程内容采用国际先进的系统及流程管理方法，结合先进企业的最佳实践，提炼出了一套切实可行的流程优化方法论。
- 针对性：讲师具有有多年的大型企业的管理及流程体系管理经验的专家，长期从事与企业流程再造、流程优化、管理咨询及培训，了解本土企业实际，对流程体系构建、优化及管理有着深刻体会和独到见解，课程具有良好的针对性。
- 互动性：讲师具有深厚扎实的学问，对于学员提出的问题能够予以充分、深入浅出的分析和解答，解决学员对所学内容的理解和实际转化能力

---

## 培训收益

---

- 掌握和深化流程管理与优化的基本概念及特性
- 通过流程的设计和优化，提高员工的团队协作精神，给员工营造一个良好的工作环境，提高员工的积极性与降低离职率，留住优秀员工！
- 了解流程优化的难点与误区
- 掌握流程优化的各种体系与方法
- 掌握流程建立与推行的技巧与实战技能
- 解决流程管理、优化实际工作中的困惑

---

---

## 参加对象

---

---

公司中高层管理人员、流程管理工作负责人、企业管理部门相关人员、信息系统部门相关人员、人力资源部门绩效管理人员

---

---

## 课程大纲

---

---

### 壹、 制度与流程的关系-1H

1. 制度是什么？
  - ✓ 故事分享：制度如何设计才能做到公平、合理，防止腐败
2. 企业制度类型
3. 制度与流程的关系
  - ✓ 企业为什么有制度？
  - ✓ 不同的企业适用于不同的管理模式（制度导向，流程导向）
  - ✓ 局部与全局的关系的理解
  - ✓ 制度的作用是什么？
  - ✓ 流程的作用呢？
4. 管理制度的制定与常见禁忌

### 贰、 关注流程、关注顾客-3H

1. 演练与分享
  - ✓ 体验流程、岗位及绩效的关系
2. 思考：
  - ✓ 什么是流程？
  - ✓ 流程是企业价值创造的机制
  - ✓ 流程能够给员工、主管级企业带来什么好处？
3. 为什么要关注流程？
4. 企业战略解决什么？
5. 企业流程解决什么？
6. 中小型企业流程管理中的困惑？
7. 流程的 VT/ET=？
8. 案例分析：IBM 某分公司-改善后流程时间减少 9 成，业务增加 100 倍；
9. 案例：从 0 缺陷到 100%缺陷—是如何造成的？
10. 例行管理和例外管理
11. 企业制度、ISO9000 与流程关系
12. 流程的作用？什么是优秀的流程？
13. 分享丰田汽车公司的流程改善案例：5W 法-《车间的地面上发现了一小块油污》
14. 企业流程发展需要经历哪几个阶段？
15. 企业如何才能为客户创造价值？
16. 全景案例：某电子工厂 IE 流程改善案例
17. 流程管理思想：先僵化，后优化，再固化（案例）
18. 视频分享：流程改善案例-（等待时间的利用、串行变并行）
19. 总结：

### 参、 识别、描述流程-2H

1. 游戏 (过河游戏流程) -通过游戏的参与，加深对流程的理解
2. 流程识别的方法
3. 公司业务职能与业务流程的关系
4. 企业流程体系产生的驱动因素是什么？
5. 流程体系设计需要考虑什么主要因素？
6. 流程如何分类
  - 1) 管理支持流程
  - 2) 主业务流程

### 四、 流程绩效 KPI 与评估-1H

---营造良好的工作环境的基础-可以提高员工的积极性，多老多得，打破大锅饭机制和环境)

1. 案例分析：西金公司为何评价这么低？
2. 企业为何要谈流程绩效？
3. 如何设定流程绩效 KPI 指标？
4. 流程绩效指标 KPI 与哪些角色绩效挂钩
5. 分享：三星电子工厂车间的流程绩效 KPI 是如何设计的？如何留住优秀员工？
6. 流程评估和分析改进
7. 建立与流程相适应的绩效管理体系

### 伍、 企业流程改善或优化七步法 (方法论、案例演练) 4H

**说明：可以利用学员所在公司的流程进行演练**

1. 流程再造还是持续改进？
2. 业务流程建设
  - 按变革程度划分：三个层次-业务流程建立和规范，业务流程持续改进，业务流程重组；
  - 业务流程变革应从哪些方面切入？组织、业务流程、IT。

#### 3. 业务流程持续改进的七个步骤

流程优化案例分享：某电子产品制造车间装配生产线流程优化

- 1) 选择流程 (案例：客户故障问题处理流程)
  - ✓ 选择流程要考虑的原则
  - ✓ 小组练习 1：选定 1 个优先级最高的流程 (与学员关联) 进行练习
- 2) 确定流程持续改善的目标、范围和团队 (案例)
  - ✓ 小组练习 2：根据方法论和案例进行实战练习 (针对小组选定的流程)
- 3) 建立现状流程的模型 (案例)
  - ✓ 为什么要了解现状流程？
  - ✓ 现状流程的模型 (案例)
  - ✓ 小组练习 3：用二维流程图工具描述业务流程现状图 (针对小组选定的流程)
- 4) 评估现有的流程、差距分析 (案例)
  - ✓ 某公司研发立项评审流程中的返工案例分析
  - ✓ 小组练习 4：根据流程评估的标准评估现有的业务流程，给出评估分值 (针对小组选定的流程)
- 5) 设计未来的流程
  - ✓ 流程设计和改善中的技巧介绍
  - ✓ 流程中的关键绩效点识别
  - ✓ 五个主要的解决方案详解

- 
- ✓ 案例 1:市场老版本物料处理流程改善 (减少流程步骤)
  - ✓ 案例 2 : 行政物品采购流程的改善 (缩短采购周期、降低了采购成本)
  - ✓ 小组练:5 : 根据改善技巧方法、关键绩效点和解决方案绩效实战练习 (针对小组选定的流程)

6) 试运行

- ✓ 试运行中的关键活动
- ✓ 案例分析

7) 推行并纳入流程管理

- ✓ 推行中的关键活动
- ✓ 案例分析

**8) 流程改善项目示例—留给学员后续思考、练习、讨论！**

## 六、 如何管理流程的持续改进 **1H**

### 1. 讨论：

- ✓ 目前在流程执行方面主要存在哪些问题？
- ✓ 通过哪些手段可以保证流程执行的有效执行和持续改进

### 2. 流程责任人的确定

### 3. Rummler-Blache 模式的流程改进与管理思想

### 4. 重视流程的固化和落实

### 5. 流程管理的关键成功因素

### 6. 流程管理的 PDCA 循环

总结：

推荐书籍