

---

## 《如何让企业流程执行起来》课纲介绍

- 1、课程目的：学会推行流程、制度，掌握流程、制度的推行方法、技巧，使流程、制度产生价值。
- 2、授课对象：全体员工；
- 3、授课时间：共4小时；
- 4、授课方式：互动教学；
- 5、授课特点：结合企业实际，大家参与，互动性多，注重有效性；
- 6、授课地点：一般由企业确定，最好有投影仪；
- 7、教学理念：学员满意；
- 8、考核方式：口头测试，了解学员掌握程度；
- 9、效果调查：若有必要，问卷调查讲师讲课效果，以便讲师改进；
- 10、针对企业现象：
  - (1)、工厂缺乏合理的流程、制度，怎么办？
  - (2)、有了流程、制度，却没人执行，为什么？
  - (3)、合理的流程、制度，没人执行，降低了管理的效益！
  - (4)、流程、制度如何起草？
  - (5)、流程、制度如何研讨？
  - (6)、流程、制度如何产生管理效益？
  - (6)、因流程、制度欠缺或不合理，造成业绩下滑！
- 11、课程大纲及大致内容：

### 第一步、调研问题

- ◆ 流程包括制度和表单？
- ◆ 表单如何设计的？运用如何？
- ◆ 制度如何设计的？执行如何？
- ◆ 制度大于总经理？流程大于董事会？
- ◆ 领导开会会谈流程 and 制度吗？谈得对否？
- ◆ 流程推行的步骤如何？
- ◆ .....

### 第二步、设计失控点

- ◆ 制度的失控点有哪些？
- ◆ 设定制度关键失控点，如何确定关键失控点？
- ◆ 流程的失控点有哪些？
- ◆ 设定流程关键失控点，如何确定关键失控点？
- ◆ 如何活用 SRR(Standard、restriction、responsibility )三要素？
- ◆ .....

### 第三步、文件主管起草

- ◆ 了解以前文件没有执行的原因；
- ◆ 定出激励措施；
- ◆ 是大改、中改，还是小改？
- ◆ 新做或修改、整合成草稿。

### 第四步、内部研讨、修订

- ◆ 各岗位先设计自己的文件；

- 
- ◆ 对关键岗位先做沟通：有的要规定；有的要商量；
  - ◆ 一起研讨；
  - ◆ 整合、修改；
  - ◆ 再确认、通过。

#### **第五步、文件发出、意见收集**

- ◆ 文件主管安排发出约定的文件，并跟进发出的时间；
- ◆ 发出，签收，；
- ◆ 确认接受部门是否收到；
- ◆ 确定意见回收的时间；
- ◆ 跟进相关部门内部文件的修改结果；
- ◆ 收到相关部门修改的意见。

#### **第六步、关键部门会前研讨**

- ◆ 确定关键部门；
- ◆ 确定合理的会前商定时间；
- ◆ 换位思考，学会沟通；
- ◆ 平时要搞好关系；
- ◆ 商定文件，达成共识；
- ◆ 对没法或没有达成的共识，到时在研讨会上请领导或老板定夺。

#### **第七步、召开研讨会**

- ◆ 安排会前通知、确认，一定要请执行人员参加；
- ◆ 参会人员带好意见参加会议；
- ◆ 会上最好只做小的修改或内容性的修改；
- ◆ 请能拍板的人定夺；
- ◆ 在会上立即修改，以便与会人员核实；
- ◆ 文件研讨要有前瞻性；
- ◆ 合理性大于权威性；
- ◆ 对不能达成的共识，坚持低标准，严要求。

#### **第八步、研讨共识定稿**

- ◆ 对确实有必要的关键控制点还不能达成共识的，还要研讨；
- ◆ 权威性大于合理性；
- ◆ 理解良心冲突；
- ◆ 不能接受本位主义；
- ◆ 本位主义如果合理，可以接收；
- ◆ 无论研讨多长时间，最终必须达成共识，以便定稿。

#### **第九步、定稿确认、发行、颁布**

- ◆ 电子档定稿后，将它发出给相关部门确认；
- ◆ 确认无误，签字确认；
- ◆ 确认有误，或有异议，重新修改；
- ◆ 部门主管审核签字；
- ◆ 文件审批权限人审批（生效）、发行、颁布。

#### **第十步、试行、修改、正式运行**

- ◆ 根据不同文件，试行时间不同；
- ◆ 试行期间要检查符合性和有效性
- ◆ 再研讨、修改，以适应新的合理要求；

- 
- ◆ 正式运行，严格按条款执行；
  - ◆ 每隔半年或一年，所有文件要审视是否要修改。有必要，就修改；没必要，不修改；
  - ◆ 根据合理需要，可适当修改，再运行；
  - ◆ 文件的管理也遵循 PDCA。

12、学习和应用：

- (1)、学员学完本节课程要知道学习的目的是什么。
- (2)、学员应该了解流程推行的步骤、如何执行以及如何应用。

**说明：**

- (1)、受企业实际和临场发挥等因素影响，教学时间和上课内容以实际为准；
- (2)、不管讲师用什么方式授课，以学员满意为原则。