

# 管理流程设计与再造

## 【课程背景】

企业流程改善与标准化建立是我公司 09 年开发的高端管理课程，推出后颇受企业欢迎。归其原因主要有以下几点：

- 1、课程实用 是请具有流程管理和运营管理实战经验的刘小明老师讲授；
- 2、课程生动 不是枯燥的理论和概念讲解，而是丰富的企业实际案例；
- 3、便于操作 企业参加培训除了要在系统方面提升，重要的是解决工作中的实际困难，好的培训应该是通俗易懂便于操作应用的。应该是把专业的内容通俗化，复杂的问题简单化。如果把简单的问题复杂化了，学员越听越糊涂，感觉内容深不可测，讲师神乎其神。那么培训的意义也就本末倒置了。

## 【授课时长】

一天（6 小时）

## 【课程收益】

以简单实用为目标设计的学习课程，帮助学员了解并深刻领会应用流程管理来提升企业运营效率的思路和方法。

通过生动和实际的案例，了解企业流程管理的驱动因素，掌握流程优化的具体方法。使学员能够根据自身的实际情况，把流程管理运用到自己的实际工作中去，而不仅仅是理念上的了解。

课程中的所有案例均为讲师在管理岗位上的实际应用，有极强的应用参考作用。

课程详细讲解了流程管理的重要性、程管理的方法与工具、企业流程再造理念、流程再造的程序和关键的几个步骤等内容，使学员学习深入浅出。

## 【授课对象】

企业基层、中层或高层管理人员。

## 【课程特色】

讲授法，演练法，讨论法，案例分析法等。

## 【课程大纲】

一、引言

- 1、简单的再工作例子——哪一天队比较短？
- 2、春节买票一票难求——排队
- 3、新的程序——何不虚拟排队

## 二、流程管理的重要性

- 1、流程管理常见问题
  - (1) 流程管理形同虚设
  - (2) 流程繁多（流程太复杂）
  - (3) 流程与流程之间的割裂
  - (4) 流程不实用（流程不是自己的）
  - (5) 流程滞后于业务
- 2、流程六要素
  - (1) 输入资源
  - (2) 活动
  - (3) 活动的相互作用(即结构)
  - (4) 输出结果
  - (5) 顾客
  - (6) 价值
- 3、流程管理的目标
  - (1) 提高顾客满意度
  - (2) 公司的市场竞争能力
- 4、案例：部门效率最优化与整体效率最优化是一样的吗？
- 5、案例：谁拥有流程？（签字的代价）

## 三、企业管理流程概述

- 1、传统组织与流程型组织的比较
- 2、企业流程管理的含义
- 3、流程管理的目的
  - (1) 梳理
  - (2) 显化
  - (3) 标准化
  - (4) 优化
  - (5) 监控
  - (6) 监督
- 4、流程管理的基本特征
- 5、案例：国内某知名通信产品制造企业流程改造困惑
- 6、流程管理的三通不同层次
  - (1) 流程规范
  - (2) 流程优化
  - (3) 流程再造

## 四、几种流程管理的方法与工具

- 1、寻找入手点工具：学习五角星
- 2、流程选择工具：80/20 原则
- 3、流程选择工具：绩效表现—重要性矩阵
- 4、流程选择工具：流程排序
- 5、流程选择工具：标杆瞄准法

- 6、流程描述工具
- 7、流程问题分析工具：鱼骨图分析法
- 8、流程问题思考工具：5W2H 分析法
- 9、流程优化工具：ECRS 技巧

## **五、加强流程管理四步法，提高执行力**

- 1、将流程进行分类

【案例】：某公司的核心业务流程和关键业务流程

- 2、流程管理分层
- 3、流程管理集成
- 4、走通端到端流程

## **六、企业流程再造理念**

- 1、企业“再造工程”产生的背景
- 2、企业“再造工程”概述
- 3、企业流程再造
- 4、目标管理
- 5、价值分析
- 6、ISO9000 与流程管理

## **七、企业“流程再造工程”的主要程序**

- 1、对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在问题。
- 2、设计新的流程改进方案，并进行评估。
- 3、制定与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划，形成系统的企业再造方案。
- 4、组织实施与持续改善

## **八、企业流程再造的五个关键步骤**

- 1、确认顾客的核心需求
- 2、决定改造的关键流程
- 3、拟定流程改造的学习对象和目标
- 4、重新设计流程
- 5、改变思维，塑造新文化

## **九、企业流程再造期阶段模式**

- 1、第一步：设定基本方向。
- 2、第二步：现状分析。
- 3、第三步：确定再造方案。
- 4、第四步：解决问题计划。
- 5、第五步：制订详细再造工作计划。
- 6、第六步：实施再造流程方案。
- 7、第七步：继续改善的行为。

## **十、流程再造管理方案实施**

- 1、流程再造实施计划
- 2、考评方案实施计划
- 3、【案例】某公司 BPR 流程再造实例

## **十一、企业再造成功的关键因素**

- 1、领导全面支持
- 2、持之以恒的培训，包括管理思想和管理团队的培训；

- 3、广泛参与
- 4、实施时考虑使用“试点-改进-推广”方法；
- 5、注意基础数据的准备
- 6、【案例】某公司业务流程重整方法

## 十二、持续改进

- 1、测评是改进的关键——让工作成为比赛
- 2、比分牌的效应
- 3、反馈越及时，改进越明显
- 4、员工重视考核——金钱和荣誉
- 5、测评的数据种类
- 6、效果评估
- 7、适应性评估
- 8、减少低质量成本的方法
- 9、你能举出公司内的低质量成本吗？