

《流程建设理念和方法》

课程大纲

课程背景

你是否也存在着这些困惑呢？随着外界环境和内部人事的变化，分工要不断调整，总感觉管理的变化赶不上业务的变化，无论怎么反复调整职责分工方案，仍存在盲点、重叠、推诿、扯皮... “公司已经建立过 ISO9000、内控、HSE 等多个管理体系，这些管理体系最终变成一个个手册、制度规范，放在不同的文件柜里，执行起来相互不一致，久而久之，制度和业务变成两张皮。”各职能部门在工作目标和推进计划上各自为战，跨部门扯皮多、协同难。制度多，无执行，精细化和量化管理只是口号，没法落实。

流程是组织人治到法治转变的重要手段。随着企业规模的扩大，人治的管理方式带来了决策的随意性，企业风险逐渐增大。往往很多企业流程文件的描述都非常简单，仅仅描述流程大的阶段，并不会细化到岗位的每一步操作，结果很多事实真相就被掩盖了。而且随着组织规模的扩大，需要统一管理规范，只靠上传下达是无法实现的，这个时候就需要流程代替个人发挥作用。

我们结合长年的企业流程管理，尤其是中高层管理经验，以及通过咨询和培训接触到的不少企业的实际问题，归纳整理并深入研究，形成了《流程建设理念和方法》课程，对当前流程建设理念和方法等管理实践有基于实战的指导意义。

课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行管理培训/咨询的实施经验，总结完善的流程梳理、优化、流程型组织管理的实战方法，具有非常强的实用性。

本课程结合业界知名公司的成功经验，围绕流程梳理、优化、流程型组织管理的理念、方法和流程，通过案例讲解和实例分析，讲述流程建设管理的具体实践经验和方法，帮助学员解决流程建设管理中常见的主要问题及困惑。

参加对象

企管部总监、流程管理总监、职能部门主管、流程管理人员、QA 等。

课程大纲

一、流程价值及基本概念

流程是企业(组织)的价值创造链

流程的作用

二维流程图优势

二维流程图特点

二维流程图示例

流程的要素

流程的特点

流程的测量

企业的基本业务流程

业务流程管理的特点

业务流程管理的现实意义

业务流程再造 (BPR)

业务流程优化 (BPI)

业务流程标准化 (BPF)

价值链与业务流程体系

二、流程建设方法及步骤

流程松土和造势

企业危机整理和宣传

业界标杆企业经验宣传

高层领导意志的强力灌输

员工对流程意识的学习交流和文章撰写

待梳理优化流程的选取、流程选择步骤

流程优化7步法 (workshop)

Workshop 形式及注意要点

企业价值链

业务流程体系

业务流程分层分级

跨越部门管理业务流程

信息及时传递

部门相互监督

非常措施应对紧急情况

放权保证流程改进

流程宣传与推行

推行小组的组成及职责

- 宣传于推行计划
- 宣传资料制作
 - 流程 Pocketcard
 - 流程小册子：流程要点整理、关键点说明
- 流程培训
 - 培训计划
 - 流程培训师选取及培训
 - 流程 QA 选取及培训
 - 培训效果评估与奖惩激励措施
 - 补培训
- 流程试点
 - 试点项目的选取
 - 试点 QA 职责与跟进
 - 试点项目反应问题的收集和分析
 - QA 履职效果评估
- 流程优化
 - 推行制度、激励制度完善
- 流程项目管控
 - 流程项目计划制定
 - 流程项目会议
 - 流程项目简报
 - 流程成员关键事件记录与考核
 - 流程计划风险与困难分析
 - 流程效率效果评价指标

三、流程图画法

- 流程设计基本方法
- 确定流程的业务范围
- 识别流程中的客户接触点
- 流程图的活动展现
- 流程并行活动的表达方式
- 流程活动的分流
- 识别流程中的控制点和返工区域
- 展现流程中的业务规则
- 流程图包括的主要内容
- 流程图的要素
- 可视化流程图符号规范
- 流程图画法标准
- Visio 流程图编制
- 流程图编制注意事项
- 流程图示例
- 流程文件编制规范
- 流程文件示例
- 编号规则
- 流程评审/发布

- 四、流程型组织及流程管理制度
 - 流程建设组织和岗位
 - 流程建设机制
 - 流程审计机制及流程完善机制
 - 流程激励
- 五、流程建设理念
 - 企业发展阶段
 - 流程建设的角色
 - 流程优化的阶段重点变化
 - 流程优化的主体变化
 - 流程审计和优化
 - 流程推行难点
 - 流程推行风险
 - 组织的正确态度
 - 个人的正确态度
 - 流程推行要求
 - 流程是不是阻碍效率

讲师介绍

【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->14 年 249 亿港元，研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发（IPD）、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程