

流程管理

课程背景：

近年来，随着生产力发展和经济全球化趋势，企业面临空前的竞争压力。德鲁克曾经呼吁：企业未来的持续竞争优势将更多地来自流程和组织能力提升，企业需投入更多的资源构建面向客户需求的组织与流程构架以适应快速变化的外部商业环境。

流程构建的核心是围绕客户需求进行企业核心价值链的重建。实践证明，流程管理（BPM）是推动企业进行变革最有效的手段之一，企业通过流程管理变革的核心理念、方法和工具推动企业管理变革落地实施，提升企业管理效率，增强企业的竞争力和竞争优势。

当前，流程管理不仅成为管理界学术研究的热点，更在国际企业界形成讨论和应用的热潮。美国、日本以及西欧一些国家的企业都争先恐后开始了流程管理方面的实践。本课程旨在通过系统化的流程管理培训和演练，使参训者在流程管理意识和能力上有显著提升，并通过流程管理在企业的实施，全面显著地提升企业管理能力和水平。

课程收益：

- 掌握流程管理的概念和流程管理是系统化提升组织能力的“唯一”方法；
- 深入理解流程管理的思想与过程方法，对流程管理 PDCA 循环有深入的理解；
- 掌握流程规划、梳理、建设思路和方法，能熟练使用流程标准描述工具；
- 对流程绩效设定形成一定的认识，并能尝试在实际业务流程中进行流程绩效尝试；
- 掌握流程优化方法论，并对流程管理成熟度模型有初步的了解；
- 使参训对象清晰了解流程实施可能遇到的问题和风险，并设计恰当的应对策略。

课程风格：

源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战；

专业易懂：将专业的流程管理模式、方法和工具，采取简单易懂的、生活化的案例进行阐述；

价值度高：课程内容经过多家世界 500 强验证，对企业引进流程管理模式，牵引组织向流程型组织进行变革，将个人能力成功转化为组织能力有着极强的实用性；

方法领先：运用业界领先的流程管理技术和工具，科学、规范呈现业务流程。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业各层级人员（包括：中高层/基层管理人员、流程管理专业人员、企业运营管理人员、企业内控/质量/管理体系管理人员、各业务领域主管、各业务实际操作人员等）

课程方式：分组讨论、现场演练、案例分析、现场研讨

课程工具（节选部分）：

工具一：“价值链”管理理论

工具二：“BLOVM”工具法

工具三：“流程地图”工具法

工具四：“流程层级”工具法

工具五：“流程优化”方法论

工具六：“流程绩效管理模型”

工具七：“流程变革实施矩阵”

工具八：“流程能力成熟度模型”

课程大纲

第一讲：流程与流程的价值

一、什么是流程？

现场讨论：流程举例

1. 流程分级
2. 流程的启动
3. 流程的角色
4. 流程活动的逻辑

二、流程的本质与核心价值

案例：地铁安检流程

1. 流程是企业的规范
2. 流程构成企业的业务模式
3. 流程管理的出发点
4. 流程构成的3个核心内容

5. 流程的实际作用

- 1) 建立关系，呈现逻辑
- 2) 细分工作，明确职责
- 3) 精简工作，提升效率
- 4) 规范管理，精益运营
- 5) 横向协作，体系运行

案例：智慧城市的核心本质是“流程再造”

第二讲：流程管理与流程规划

一、流程管理过程

1. 流程生命周期与流程管理过程关系

2. 流程管理过程

- 1) 流程规划
- 2) 流程梳理
- 3) 流程实施
- 4) 流程绩效设计
- 5) 流程监控
- 6) 流程变更（优化）
- 7) 流程管理考核

讨论：你认为流程管理最重要的是哪个过程？

二、流程管理的核心和误区

1. 流程管理的核心

- 1) 面向客户的流程
- 2) 流程是企业的核心竞争力
- 3) 流程以提升内部运营效率为目的
- 4) 流程实施的高效性

案例：英国电信 CTO 考察华为产品案例分享

2. 流程管理的误区

- 1) 流程管理是事物的本质属性，不要刻意为之
- 2) 流程无用或万能论
- 3) 流程详细不等于复杂
- 4) 追求完美，企图一步到位

讨论：你认为如何才能做好流程管理？

三、流程规划

1. 流程规划的价值
2. 流程规划的输入输出
3. 流程规划的步骤
4. 流程规划的依据

演练一：制定你所在企业的价值链

演练二：制定你所部门的“流程地图”

第三讲：流程梳理和建设

一、流程梳理“六步法”

1. 流程定义与识别

讨论：流程的目标、流程责任人、流程适用范围是什么？

2. 流程要素定义
3. 流程现状分析

案例：小男孩的校服

4. 关键步骤和改进方案

讨论：为什么调整一分钟演讲和无领导讨论的顺序？

5. 绩效设定和评估
6. 编写流程说明书

二、流程现状分析

1. 现状分析准备
2. 现状调研

3. 现状分析实施

- 1) 分析工具
- 2) 分析内容
- 3) 分析产出
4. 分析结果确认

演练：各小组针对选定流程进行现状分析演练，并讲评

三、目标流程设计

1. 设计原则与方法
2. 分析设计的流程方案
3. 流程绩效设计

讨论：组织的绩效应该如何进行分解？

4. 流程交付及汇报

四、流程绩效管理

1. 流程绩效概念及意义
2. 流程绩效管理过程

3. 流程绩效设计

- 1) 流程绩效设计原则
- 2) 流程绩效设计方法
- 3) 流程绩效设计

讨论：分析并讨论案例中流程绩效设计的问题

4. 流程绩效监控
5. 绩效应用和绩效改善

五、流程建设工具

1. 标准流程图图示符号
 - 2. 流程图的五种画法**
 - 1) 框图
 - 2) 纵向流程图
 - 3) LOVEM 图
 - 4) Design flow 图
 - 5) BLOVM 图
- 演练：流程图绘制演练**
3. 流程说明书

第四讲：流程实施和优化

一、流程实施

1. 流程实施过程
2. 流程实施所需资源的配置
3. 流程推广
4. 流程发布

讨论：为什么需要流程发布？应该怎样发布流程？

二、SOP 编写和应用

1. SOP 概念

案例：SOP 案例分析（KFC）

2. SOP 工作路径

- 1) 编写
- 2) 评审
- 3) 发布
- 4) 应用

三、流程执行检查

1. 检查准备
2. 检查过程
3. 检查结果

讨论：流程执行情况检查的结果应该如何运用？

四、流程优化

1. 流程优化需求来源

2. 流程优化的步骤

- 1) 确定目标组建团队
- 2) 了解流程现状
- 3) 流程分析

案例：发票付款的拖延的原因分析

- 4) 优化流程
 - 5) 发布实施
 - 6) 标杆比较
3. 流程优化技术
 4. 流程优化成功因素

五、流程管理成熟度

1. 成熟度概念
2. 成熟度测评（等级）
3. 测评模型

4. 测评步骤介绍

研讨：你的公司需要达到流程管理成熟度的哪个层级？如何实现？

课程结束：课程回顾、结业、祝福、合影