

BPM003 流程体系建设与优化高级实务

◎ 课程背景

在 21 世纪，持续的竞争优势将更多地出自流程和组织能力的持续提升，而不仅仅是新产品技术。企业要不断自我创新以保持其差异化的流程竞争能力，就应该采用以流程建设与优化为基础，持续提升企业市场竞争力的策略。

根据研究资料，在进行流程改造前，流程中非增值活动的时间之和通常要占全流程时间的 95% 以上，也就是说，大量的资源和时间都被浪费了。客户需求的不断变化、市场竞争的加剧及企业信息化管理的需求都迫使企业进行流程的优化与重整，以期在速度、成本、质量和客户便利上获得持续的改善。实践证明，**成功的流程建设与优化是 ERP、CRM、SCM、PDM 等信息化管理成功实施的重要前提和保障。**

培养流程型组织文化，建立以客户价值为导向的流程意识，统一流程的沟通语言，建立企业流程建设长效与创新的行为习惯，为企业培养出一批能通过流程体系建设与优化项目实践持续提升业务绩效的基层管理人员，同时作为流程代表承担持续本业务范围内的流程优化工作，作为流程管理的责任人，承担流程的推广、培训与实施落地，并承担由此流程所带来绩效。

通过流程优化可以消除流程中大量的非增值活动，并建立客户导向型的、跨部门高效合作的团队文化；通过流程建设可以打造例行化的业务运作平台，规范企业的管理行为，提高运营效率，增强流程对业务的支撑，进一步提升企业的核心竞争力。

◎ 培训收益

- 加深对流程的认识，统一流程的沟通语言，为后续流程建设起到“松土”的作用；
- 通过流程梳理的现场互动学习，掌握流程体系建设的方法；
- 掌握流程设计与优化的方法和工具，为企业今后各业务流程的梳理和优化打下基础；
- 了解业界流程管理的最佳实践，为本单位的流程工作提供指导；
- 学员之间经验的交流和分享

◎ 课程特色

内容价值定位——课程内容采用国际上先进的流程体系建设与优化方法论，结合中国企业

流程管理的最佳实践案例

实操性和互动性——培训过程中，通过对企业的实际流程体系规划和设计演练、案例研讨等方式加深学员对所学内容的理解和实际转化能力

讲师的专业性——流程管理领域和供应链管理领域的资深实战专家，有资深的业务管理实践经验，以及丰富的咨询、培训经验。

◎ 参加对象

企业总经理/副总经理、流程优化负责人、企管部/IT部/总经办/人力资源部等职能部门经理、市场/研发/采购/制造/客户服务等业务部门经理、及其他中高层管理人员。

◎ 课程介绍

一、提升流程体系变革的准备度

【问题思考】：没有流程建设，企业如何实现战略目标？

【流程竞争演练】：体验流程对绩效影响关系

- 什么是流程？为什么要关注流程？
 - 流程与战略、商业模式的关系
 - 什么是制度？
 - 制度与流程的关系
 - 企业流程建设面临的困惑和问题
- 价值链中流程缺失带来的经营风险
 - 跨部门协同障碍带来的效率下降
 - 缺少针对客户群和产品线的差异化流程设计
 - 多套流程体系(如质量体系等)形成多张皮
 - 流程粗放不具备可执行力
 - 改善流程的建设环境
 - 变革面临的最大问题 – 人的问题
 - 强化流程意识 – 培养对流程的尊重感
 - 强化变革意识 – 培养流程的创新思维
 - 从职能型组织走向流程型组织
 - 流程体系建设的目标
 - 结构化的流程体系
 - 整体最优而不是局部最优
 - 提升跨部门协同工作的效率
 - 提升组织价值创造能力
 - 建立流程能力持续提升的长效机制

二、流程体系建设规划——以市场和客户为中心的价值创造网

- 组建流程规划团队
 - 战略与商业模式分析
 - 企业价值链分析
 - 创建企业级流程地图（LEVEL0）
-

-
- 创建业务域流程地图 (LEVEL1)
 - 创建业务模块流程地图 (LEVEL2)
 - 流程体系与ISO9000等管理体系的融合
 - 影响流程结构规划的要素分析
 - 流程体系目录清单构建
 - 根据核心价值要素选择关键流程
 - ✓ 什么是核心价值要素
 - ✓ 竞争力与核心价值要素分析
 - ✓ 核心价值要素与能力要素关系图
 - ✓ 确定关键流程
 - 如何确定流程建设的优先级及计划

【演练】：流程规划演练（分组进行）

三、流程规范性设计——保证流程的可操作性

- 组建流程设计团队
 - 通过流程设计——从高端流程、子流程到底层操作模板的设计
 - 流程规范性设计
 - ✓ 流程中的客户导向设计
 - ✓ 描述流程的驱动条件
 - ✓ 确定流程的范围（起点活动、终点活动）
 - ✓ 确定流程的接口关系（上游流程和下游流程）
 - ✓ 什么是流程的角色？和岗位的关系？
 - ✓ 设计流程的绩效
 - ✓ 流程中的活动要细到什么程度？
 - ✓ 如何设计流程中的客户接触点
 - ✓ 如何设计流程的关键控制点
 - ✓ 流程活动的逻辑关系描述
 - ✓ 如何识别流程中的异常点及返工区域
 - ✓ 如何控制流程中的活动时间进程
 - 支持流程活动的操作模板
-

-
- ✓ 什么是模板
 - ✓ 表单、报告编写
 - ✓ 操作规范、标准和业务规则编写
 - ✓ 优秀模板案例分享
 - 如何编写流程文件

【演练】：流程设计演练

四、如何进行流程优化——最佳实践分享和运用

- 第一步：选择流程
- 第二步：定义流程的概况信息
- 第三步：现状流程(AS-IS)描述
- ✓ 流程现状研讨过程中的分工
- ✓ 流程现状展现过程中的引导问题
- ✓ 结合案例展现业务过程
- ✓ 详细描绘流程图现状图
- 第四步：流程现状评估和问题分析
- ✓ 建立流程评估指标——确定流程改进方向
- ✓ 现状流程评估指标设计演练（分组进行）
- ✓ 如何分析流程中的关键因素（关键成功因素 KSF 分析、关键控制点 KCP 分析、问题区域 PA 分析）
- 第五步：未来流程(TO-BE)设计
- ✓ 确定流程优化的目标和方向
- ✓ 如何分析流程中的关键活动及关键问题点（KSF、KCP、PA）
- ✓ 如何分析流程与组织的匹配问题

【演练】：现状流程分析演练

- ✓ 如何运用流程优化技巧——提升流程的运作效率和质量

【演练】：未来流程优化演练（分组进行）
